

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**SÉRGIO HENRIQUE BARROCA COSTA**

**UM ESTUDO SOBRE O GRAU DE UTILIZAÇÃO DO PLANEJAMENTO  
ESTRATÉGICO NAS MICROEMPRESAS E EMPRESAS DE PEQUENO  
PORTE DE BRASÍLIA**

FLORIANÓPOLIS  
2003

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**SÉRGIO HENRIQUE BARROCA COSTA**

**UM ESTUDO SOBRE O GRAU DE UTILIZAÇÃO DO PLANEJAMENTO  
ESTRATÉGICO NAS MICROEMPRESAS E EMPRESAS DE PEQUENO  
PORTE DE BRASÍLIA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Área: Engenharia de Produção

Ênfase: Planejamento e Estratégia Organizacional

Orientador: Prof. Luiz Carlos de Carvalho Júnior, Dr.

FLORIANÓPOLIS  
2003

**SÉRGIO HENRIQUE BARROCA COSTA**

**UM ESTUDO SOBRE O GRAU DE UTILIZAÇÃO DO PLANEJAMENTO  
ESTRATÉGICO NAS MICROEMPRESAS E EMPRESAS DE PEQUENO  
PORTE DE BRASÍLIA**

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

---

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.  
Coordenador

Banca Examinadora:

---

Prof. Luiz Carlos de Carvalho Júnior, Dr.  
Orientador

---

Prof. Cícero França Barbosa, Dr.

---

Prof. Carlos Eduardo Freitas da Cunha, Dr.

## Ficha Catalográfica

Costa, Sérgio Henrique Barroca.

Um estudo sobre o grau de utilização do planejamento estratégico nas microempresas e empresas de pequeno porte de Brasília. Florianópolis, UFSC, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 2003.

xi, 111 p.

Dissertação: Mestrado em Engenharia de Produção (Área: Planejamento Estratégico. Ênfase: Planejamento e Estratégia Organizacional).

Orientador: Luiz Carlos de Carvalho Júnior.

1. Planejamento Estratégico. 2. Estratégias Corporativas. 3. Estratégias de Microempresas e Empresas de Pequeno Porte.

I. Universidade Federal de Santa Catarina.

II. Título.

À minha esposa Simone pelo incentivo final na  
consecução deste trabalho e à minha filha Laís pela  
alegria de sua presença.

## **AGRADECIMENTOS**

À Deus, pelo simples fato de ter me dado a vida.

Ao Professor Luiz Carlos de Carvalho Júnior, pelo conhecimento transmitido em sala de aula e pela orientação e incentivo no desenvolvimento deste trabalho.

A todos os professores do mestrado Antônio Alves Filho, Éster Menegasso, Francisco Salm, Gregório Varvakis, Idone Bringhenti, Jane Iara, Luiz Gonzaga, Márcio Pires, Olga Regina Cardoso e Pedro Alberto Barbeta, que ajudaram na constante busca do conhecimento.

À minha família, em especial a meu Pai e a minha Mãe, por ter dado o incentivo necessário e a compreensão no momento certo.

A todos os colegas de turma pelas horas de convivência, alegria e troca de informações tão necessárias para a realização deste trabalho.

Ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, pela oportunidade de realização do mestrado.

À Uneb – União Educacional de Brasília, pela oportunidade concedida e pelo apoio financeiro para a realização deste mestrado.

Às empresas que cederam espaço para a realização deste trabalho.

E a todos aqueles que, de maneira direta ou indireta, contribuíram para a realização deste trabalho.

“Quando o sol bater na janela do teu quarto.  
lembra e vê que o caminho é um só.”

Renato Russo

## RESUMO

COSTA, Sérgio Henrique Barroca. Um estudo sobre o grau de utilização de planejamento estratégico em microempresas e empresas de pequeno porte de Brasília. Florianópolis, 2003. 106f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia da Produção, UFSC, 2003.

Este trabalho tem por objetivo verificar em que medida o planejamento estratégico é utilizado por microempresas e empresas de pequeno porte de Brasília; descrever o processo formal do planejamento estratégico através do desenvolvimento de suas etapas; e descobrir as razões que levam, ou não, as empresas a implementar o planejamento estratégico. São discutidas as teorias referentes ao planejamento estratégico, apresentando os conceitos de estratégia, sua evolução e origem, a conceituação de planejamento, os tipos mais usuais e as principais etapas: análise do ambiente externo, análise do ambiente interno e desenvolvimento da base estratégica. Após, são descritas os tipos de estratégias corporativas mais utilizadas no mercado. Para a realização deste estudo, utilizou-se da pesquisa conclusiva descritiva, para conhecimento dos perfis das empresas, e a pesquisa conclusiva causal, com levantamento de dados primários junto às empresas e secundários em bibliografias específicas. Na conclusão, foi constatado que algumas empresas utilizam estratégias para melhor aproveitar as oportunidades de mercado e que outras não dão importância a nenhum tipo de planejamento ou estabelecimento de estratégias. Das empresas que estabelecem estratégias e utilizam planejamentos, a grande maioria o faz de maneira desestruturada, informal e empírica, necessitando assim, de informações adequadas e orientações profissionais para elaborar seu planejamento estratégico. Outras tantas dizem que ter planejamento ou estratégia empresarial não afeta a competitividade da organização.

Palavras-chave: planejamento estratégico, estratégias corporativas, pequenas empresas.



## **ABSTRACT**

COSTA, Sérgio Henrique Barroca. Um estudo sobre o grau de utilização de planejamento estratégico em microempresas e empresas de pequeno porte de Brasília. Florianópolis, 2003. 106f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia da Produção, UFSC, 2003.

The objective this work is to check how the strategic planning is utilized into the companies of small tonnage; to describe the formal process of planning through the development of your stages; and to discover the reasons of implantation or not of strategic planning. The strategic planning's theories are discussing, showing the concepts of strategies, your evolution and your source, the planning's concept, the types more usual e the principal stages: analysis of the external environment, analysis of the internal environment and development of the strategic base. After, the types of the corporative strategies more used on the market are described. In realization of this study was used the research conclusive descriptive for the knowledge of the companies and the research conclusive cause with the lifting of primary datas into the companies and secondary datas in specified bibliographies. In conclusion is verify some companies used strategies for benefit the best opportunities of the market and the other companies not to be of importance the any types of planning or development of strategies. The majority companies what developer strategies and used plannings is developer without structure, informal and empiric, needing appropriate informations and professionals orientation for elaboration of the strategic planning. In the other companies the planning or the business strategy is not modify the organization competitive.

Keywords: strategic planning, corporative strategies, small companies.

# SUMÁRIO

RESUMO

ABSTRACT

LISTA DE TABELAS E FIGURAS

1	Introdução .....	1
1.1	Problema e Justificativa .....	1
1.2	Objetivos .....	3
1.2.1	Objetivo Geral .....	3
1.2.2	Objetivos Específicos .....	3
2	Fundamentação Teórica .....	5
2.1	A estratégia – conceitos, evolução e origem .....	5
2.1.1	Conceitos .....	5
2.1.2	Evolução .....	13
2.1.3	Origem da Estratégia .....	15
2.2	Conceituação de planejamento .....	19
2.3	Tipos de planejamento .....	24
2.4	Utilidade do planejamento estratégico .....	28
2.4.1	Críticas ao planejamento estratégico .....	30
2.5	Planejamento estratégico e suas etapas .....	32
2.6	Missão, visão e objetivos .....	40
2.6.1	Missão .....	40
2.6.2	Visão de futuro .....	42
2.6.3	Objetivos .....	43
2.7	Análise externa .....	48
2.8	Análise interna .....	54
2.9	Estratégias corporativas .....	56
3	A Importância das Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte na Economia .....	64
3.1	Crítérios de Classificação das Empresas .....	64
3.2	Vantagens das Micro e Pequenas Empresas .....	68
3.3	A Importância das Micro e Pequenas Empresas na Economia .....	72
3.4	Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Pequenas Empresas ..	74
3.5	Formas de Inserção das Micro e Pequenas Empresas na Economia .....	78
4	Metodologia .....	81
4.1	Método de análise .....	81
4.2	Perguntas da pesquisa .....	82
4.3	Coleta de dados .....	83
4.4	Amostragem da pesquisa .....	83
5	O comportamento das micro e pequenas empresas de Brasília quanto à utilização de planejamento estratégico .....	85
5.1	Brasília capital da esperança .....	85
5.2	Atuação da empresa .....	87
5.3	Porte da empresa .....	88
5.4	Entrevistados ou estrategistas? .....	91
5.5	Tipo de unidade de negócio .....	92
5.6	Estratégias das micro e pequenas empresas .....	93
6	Conclusão .....	105
	Referências Bibliográficas .....	109

## LISTA DE TABELAS E FIGURAS

Tabela 1: Classificação de Empresas por Número de Empregados .....	68
Tabela 2: Porte da Empresa por Tipo .....	89
Tabela 3: Porte da Empresa por Faturamento .....	90
Tabela 4: Classificação de Entrevistados .....	91
Tabela 5: Objetivos e Metas .....	96
Tabela 6: Análise Interna .....	97
Tabela 7: Análise Externa .....	98
Figura 1: Análise do Comportamento do Cliente .....	99
Figura 2: Análise da Concorrência .....	100
Figura 3: Fator Crítico de Sucesso .....	101
Figura 4: Diferenciação .....	102
Tabela 8: Motivo da Não Utilização de Planejamento .....	104

# 1 Introdução

## ***1.1 Problema e Justificativa***

Desde os primórdios das civilizações as pequenas empresas participam em grande parte da economia e das movimentações financeiras de todas as cidades. Logo após o período do feudalismo, surgiram vários profissionais que eram especialistas na arte do ofício de artesão. Estes artesãos foram montando pequenas indústrias para que pudessem suprir a demanda crescente de produtos da população das cidades. Na história da riqueza do homem, as organizações e as cidades foram surgindo através da evolução destes negócios e comércios.

Raras são as empresas que já começam grandes. Geralmente, as empresas iniciam suas atividades em fundos de quintais ou pequenos escritórios e evoluem para as grandes organizações corporativas com diversos níveis hierárquicos, estruturas pesadas e atuando em ambientes altamente complexos. Poucas também são as empresas que começam com um corpo diretivo e de profissionais altamente capacitados. Estas organizações iniciam sua história com o idealismo do fundador que materializa suas vontades em uma pequena empresa. Com o tempo, esta empresa vai se solidificando, ganhando corpo, desenvolvendo novos produtos e serviços, contratando e qualificando seus profissionais, se inserindo cada vez mais num ambiente altamente competitivo.

No início destas pequenas grandes organizações, os fundadores utilizam mão-de-obra de sua confiança, geralmente, sua família. Desta forma, as organizações são familiares. E nisto, quase todas são unânimes, inicialmente, o importante é ser familiar. Todavia, os parentes contratados não têm técnicas avançadas de administração, tudo é empírico e nas decisões diárias se utilizam da percepção.

Hoje as microempresas e empresas de pequeno porte são consideradas de suma importância para a economia brasileira e mundial, pois, as empresas deste porte, participam com mais de 90% da economia no Brasil e no mundo. Participam também

com mais de 40% do pessoal empregado – no comércio chega a quase 70% – e quanto à receita participam com quase 30% do total do país.

Apesar da enorme importância das pequenas empresas, existe uma certa fragilidade natural de empresas deste porte, pois, elas não têm os recursos disponíveis – materiais, financeiros, humanos e tecnológicos – que há em uma grande empresa, o que resulta no alto índice de mortalidade destes pequenos negócios, que chega a mais 70% nos três primeiros anos de existência. E isto devido a uma série de fatores que condicionam a organização a fechar suas portas, sendo a principal delas a falta de planejamento.

Esta falta de planejamento e de estratégias prejudica o direcionamento da organização, acarretando diversas e desastrosas conseqüências, como a perda de receita, diminuição dos lucros, a desmotivação dos funcionários por não saber onde devem focar seus esforços, além da diminuição de participação de mercado, pois empresas maiores e mais bem estruturadas tendem a “engolir” e suprimir empresas desestruturadas e sem pessoal capacitado técnica e culturalmente para comandar uma organização.

Os empresários necessitam ter a consciência da importância do planejamento em nível empresarial, para que haja melhora no desempenho e atuação em seu ramo de atividade, tendo informações e alternativas de lidar com situações inesperadas e altamente dinâmicas do ambiente externo, adaptando-se às rápidas mudanças políticas e econômicas do país e do mundo, capaz de fazer frente a grandes organizações bem estruturadas tecnológica e administrativamente e, para completar, dar maior credibilidade junto aos seus funcionários na execução de suas tarefas, o que refletirá diretamente na produtividade da empresa, melhorando consideravelmente a prestação de serviços e a imagem da organização.

Na realidade o planejamento estratégico, nada mais é que um método, muito bem estruturado de nortear, focar, direcionar a empresa, dando rumo à organização, estabelecendo uma série de parâmetros e diretrizes para que a política de atuação

da empresa seja elaborada de forma eficiente para que num futuro próximo a organização fique fortalecida e competitiva. As microempresas e empresas de pequeno porte, para obterem sucesso em seus empreendimentos, necessitam desenvolver um planejamento de seus negócios, estabelecendo de forma mais racional suas estratégias através do conhecimento de seus clientes e concorrentes.

Assim, esta dissertação ajudará a conhecer em que medida as pequenas organizações utilizam planejamento estratégico para auxiliar no direcionamento da empresa, na utilização de estratégias para aumento de participação de mercado e/ou fortalecimento da organização. Será descrito o processo formal de planejamento estratégico com suas etapas e fases de desenvolvimento, implantação e acompanhamento, verificando até que ponto as pequenas empresas utilizam o planejamento, mesmo que informalmente, para traçar suas estratégias de atuação e caso, não utilizem deste modelo, o que levam estas à não adotar o planejamento estratégico.

As empresas focadas neste estudo são pequenas indústrias, comércios e prestadoras de serviços situadas Distrito Federal, que atuam em diversos ramos da economia e, na grande maioria, são empresas que recebem subsídios de órgãos federais e distritais por serem consideradas micro e pequenas empresas.

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo Geral**

- Verificar em que medida o planejamento estratégico é utilizado por microempresas e empresas de pequeno porte de Brasília.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Descrever o processo formal de planejamento estratégico.

- Verificar como as microempresas e empresas de pequeno porte elaboram as suas estratégias.
- Verificar de que forma as etapas do planejamento estratégico são adotadas.
- Levantar as razões que levam as microempresas e empresas de pequeno porte a adotar ou não o planejamento estratégico.

## 2 Fundamentação Teórica

### 2.1 A estratégia – conceitos, evolução e origem

#### 2.1.1 Conceitos

Um dia desses, num debate sobre estratégia, uma amiga contou que estava em casa vendo televisão e sentiu um silêncio “ensurdecido”, apesar de ter um filho de sete anos que não para no lugar por um só minuto. Decidiu ver onde ele se encontrava. Ao chegar no quarto do menino, o questionou sobre o que estava fazendo tão quietinho. Ele, para surpresa dela, respondeu que elaborava uma estratégia para ganhar num jogo de videogame. Curioso! Ansoff, Mintzberg, Drucker, Wright, Rebouças e a grande maioria dos estudiosos de estratégia têm uma certa dificuldade de fazer entender o que é estratégia, pois existe um sem número de conceitos, citações, artigos, explicações e bibliografias a respeito do assunto. Como um garotinho de apenas sete anos saberia o que é estratégia? E ainda mais... elaborar uma estratégia para vencer um jogo!!! A conclusão tirada deste episódio foi que, consciente ou inconscientemente, todos sabem o que é estratégia, mas na maioria das vezes não sabem conceituá-la, muito menos fazer entendê-la.

A partir deste fato, algumas questões foram levantadas: O que quer dizer estratégia? Como surgiu? Quais teorias influenciaram sua evolução?

Para Peter Drucker (1999), gerenciar não é um comportamento apenas passivo ou adaptativo, é tomar providências para que ocorram os resultados desejados, isto é, o “futuro não é de quem o prevê e sim de quem o faz”. Este “tomar providências”, Drucker chama de estratégia. Mas o que é mesmo estratégia? Estratégia vem do grego “*strategos*”, que significa a arte do general. E ninguém conheceu melhor esta arte que Sun Tzu, o General Chinês, que escreveu o livro “A Arte da Guerra”, por volta de 500 anos a.C. Segundo SunTzu, “o verdadeiro objetivo da guerra é a paz”. Mas como conseguir a paz se é necessário fazer a guerra? Para Sun Tzu a eficiência máxima do conhecimento e da estratégia era tornar o conflito totalmente



desnecessário: “a maior das habilidades é vencer os inimigos sem lutar”, é a “filosofia do agir pelo não-agir”, como disse Lao Tsé, contemporâneo de Sun Tzu.

Para outro famoso general, Carl von Clausewitz, “as táticas envolvem o uso de forças e estratégia o uso (ou planejamento) de batalhas para o objetivo da guerra”. Ou seja, estratégia envolve planejamento. E através do planejamento formal e o estabelecimento de estratégias, uma empresa poderia exercer certo controle positivo sobre as forças de mercado.

De acordo com Wright (2000), “estratégia são planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos da organização”.

Zacarelli (2000), recorreu aos dicionários e aos livros de administração para definir o termo “estratégia”:

Definições de dicionários:

Aurélio – 1. Arte militar de planejar e executar movimentos e operações de tropas, navios e/ou aviões, visando a alcançar ou manter posições relativas e potenciais bélicos favoráveis a futuras ações táticas sobre determinados objetivos (...) 3. Arte de aplicar os meios disponíveis com vista a consecução de objetivos específicos. 4. Arte de explorar condições favoráveis com o fim de alcançar objetivos específicos.

Michaelis – 1. Arte de conceber operações de guerra em planos de conjunto. 2. Ardil, manha, estratagema. 3. Arte de dirigir coisas complexas.

Definições em livros de administração:

Mintzberg – Estratégia é um referencial, um guia, para auxiliar os executivos na solução de certos problemas.

Hamel e Prahalad – 1. Estratégia é “como pensar”. 2. Estratégia é a luta para superar as limitações de recursos através de uma busca criativa e infindável da melhor alavancagem dos recursos.

Dixit e Nalebuff – Estratégia é o plano de ação apropriado para as decisões sobre ações interativas.

A dificuldade para se obter uma definição rápida e boa de estratégia deve-se à amplitude deste conceito, o que impede sua condensação em uma única frase.

Sun Tzu (2001), no livro *A Arte da Guerra*, apresenta algumas frases que ficaram famosas nos livros de administração: “Conhece-te a ti e ao teu inimigo e, em cem batalhas que sejam, nunca correrás perigo”. “Quando te conheces, mas desconheces o teu inimigo, as tuas hipóteses – chances – de perder ou de ganhar são iguais”. “Se te desconheces e ao teu inimigo também, é certo que, em qualquer batalha, correrás perigo”.

Estas frases foram adaptadas para a administração por Krause, *apud* Zacarelli (2000), da seguinte forma: “Se você conhecer seus clientes, seus concorrentes e a si mesmo, suas estratégias não fracassarão, mesmo que você seja desafiado cem vezes”. “Se você conhecer somente a si mesmo, mas não a seus clientes ou concorrentes, espere tanto fracassos quanto sucessos”. “Se você não conhecer a si mesmo nem a seus clientes e concorrentes, sempre fracassará”.

Mintzberg (2000), citou a fábula “Os Cegos e o Elefante”, de John Godfrey Saxe, na presunção de ajudar o “entendimento” do que é estratégia e que traduz perfeitamente as dificuldades que os especialistas tem em conceituar estratégia.

Eram cinco homens do Hindustão  
Inclinados para aprender muito,  
Que foram ver o Elefante  
(Embora todos fossem cegos)  
Que cada um, por observação,  
Poderia satisfazer sua mente.

O Primeiro aproximou-se do Elefante,  
E aconteceu de chocar-se

Contra se amplo e forte lado  
Imediatamente começou a gritar:  
“Deus me abençoe, mas o Elefante  
É semelhante a um muro.”

O Segundo, pegando na presa,  
Gritou, “Oh! O que temos aqui  
Tão redondo, liso e pontiagudo?  
Para mim isto é muito claro  
Esta maravilha de Elefante  
É muito semelhante a uma lança!”

O Terceiro aproximou-se do animal  
E aconteceu de pegar  
A sinuosa tromba com suas mãos.  
Assim, falou em voz alta:  
“Vejo”, disse ele, “o Elefante  
É muito parecido com uma cobra!”

O Quarto esticou a mão, ansioso  
E apalpou em torno do joelho.  
“Com o que este maravilhoso animal  
Se parece é muito fácil”, disse ele:  
“Está bem claro que o Elefante  
É muito semelhante a uma árvore!”

O Quinto, por acaso, tocou a orelha,  
E disse: “Até um cego  
Pode dizer com o que ele se parece:  
Negue quem puder,  
Esta maravilha de Elefante  
É muito parecido com um leque!”

O Sexto, mal havia começado  
A apalpar o animal,  
Pegou na cauda que balançava  
E veio ao seu alcance.  
“Vejo”, disse ele, “o Elefante  
é muito semelhante a uma corda!”

E assim esses homens do Hindustão  
Discutiram por muito tempo,  
Cada um com sua opinião,  
Excessivamente rígida e forte.  
Embora cada um estivesse, em parte, certo,  
Todos estavam errados!

### **Moral**

Com freqüência em guerras teológicas,  
Os disputantes, eu suponho,  
Prosseguem em total ignorância  
Daquilo que cada um dos outros quer dizer,  
E discutem sobre um Elefante  
Que nenhum deles viu!

Somos os cegos e a formulação de estratégia é nosso elefante. Como ninguém teve a visão para enxergar o animal inteiro, cada um tocou uma ou outra parte e “prosseguiu em total ignorância” a respeito do restante. Somando as partes, certamente não teremos um elefante. Um elefante é mais que isso. Contudo, para compreender o todo, se faz necessário compreender as partes.

Para Mintzberg (2000), na revisão de grande volume de literatura, emergem dez pontos de vista distintos, a maioria dos quais se reflete na prática gerencial. Cada

um tem uma perspectiva única que focaliza, como cada um dos cegos, um aspecto importante do processo de formulação de estratégia. Cada uma dessas perspectivas é, em certo sentido, estreita e exagerada. Porém, em outro sentido, cada uma também é interessante e criteriosa. Um elefante pode não ser uma tromba, mas certamente tem uma e seria difícil compreender elefantes sem uma referência à tromba. A desvantagem da cegueira tem uma vantagem inesperada, aguçando os outros sentidos para as sutilezas que podem escapar àqueles que enxergam com clareza.

Peça a alguém uma definição de estratégia e provavelmente lhe dirão que *estratégia é um plano*, ou algo equivalente – uma direção, um guia ou curso de ação para o futuro, um caminho para ir daqui até ali. Peça, a seguir à mesma pessoa para descrever a estratégia que a organização dela, ou de um concorrente, seguiu *realmente* ao longo dos últimos cinco anos – não o que ela pretendia fazer, mas o que fez de fato. Você irá constatar que as pessoas, em sua maioria, ficam satisfeitas em responder a essa pergunta, ignorando o fato de que, ao respondê-la, elas fogem à sua própria definição do termo. Acontece que estratégia é uma dessas palavras que inevitavelmente definimos de uma forma, mas freqüentemente usamos de outra. *Estratégia é um padrão*, isto é, consistência em comportamento ao longo do tempo. Uma empresa que comercializa perpetuamente os produtos mais dispendiosos da sua indústria segue a chamada estratégia de extremidade superior, assim como uma pessoa que sempre aceita a função mais desafiadora pode ser descrita como seguindo uma estratégia de alto risco. Para algumas pessoas, *estratégia é uma posição*, isto é, a localização de determinados produtos em determinados mercados. Como reiterou recentemente Michael Porter, “estratégia é a criação de uma posição única e valiosa, envolvendo um conjunto diferente de atividades”. Para outras, *estratégia é uma perspectiva*, isto é, a maneira fundamental de uma organização fazer as coisas. Uma quinta também está em uso: *estratégia é um truque*, isto é, uma “manobra” específica para enganar um oponente ou concorrente.

Para cada definição de estratégia, existe, no mínimo, uma vantagem, e há também uma desvantagem associada a ela:

### 1. “A estratégia fixa a direção”

Vantagem: O principal papel da estratégia é mapear o curso de uma organização para que ela navegue coesa através do seu ambiente.

Desvantagem: A direção estratégia também pode constituir um conjunto de antolhos para ocultar perigos em potencial. Seguir um curso predeterminado em águas desconhecidas é a maneira perfeita para colidir com um *iceberg*. Embora a direção seja importante, às vezes é melhor movimentar-se devagar, um pouco por vez, olhando com cuidado para frente, mas não muito, bem como para cada lado, para que o comportamento possa ser mudado de um instante para outro.

### 2. “A estratégia focaliza o esforço”

Vantagem: A estratégia promove a coordenação das atividades. Sem a estratégia para focalizar os esforços, as pessoas puxam em direções diferentes e sobrevém o caos.

Desvantagem: O “pensamento grupal” surge quando o esforço é excessivamente focalizado. Pode não haver visão periférica para abrir outras possibilidades. Uma determinada estratégia pode tornar-se demasiado embutido no tecido da organização.

### 3. “A estratégia define a organização”

Vantagem: A estratégia propicia às pessoas uma forma taquigráfica para entender sua organização e distingui-la das outras. A estratégia provê significado, além de uma forma conveniente para se entender o que faz a organização.

Desvantagem: Definir a organização com excesso de exatidão também pode significar defini-la com excesso de simplicidade, às vezes até o ponto de estereotipá-la, perdendo-se assim a rica complexidade do sistema.

#### 4. “A estratégia provê consistência”

Vantagem: A estratégia é necessária para reduzir a ambigüidade e prover ordem. Nesse sentido, uma estratégia é como uma teoria: uma estrutura cognitiva para simplificar e explicar o mundo e com isso facilitar a ação.

Desvantagem: Emerson *apud* Rebouças (2002), disse que “Uma consistência tola é a perdição das mentes pequenas...”. A criatividade floresce na inconsistência – descobrindo novas combinações de fenômenos até então separados. É preciso compreender que toda estratégia, como toda teoria, é uma simplificação que necessariamente distorce a realidade. Estratégias e teorias não são realidades; apenas representações (ou abstrações) da realidade nas mentes das pessoas. Ninguém jamais tocou ou viu uma estratégia. Isso significa que cada estratégia pode ter um efeito de informação falsa ou distorção. Esse é o preço de se ter uma estratégia.

De acordo com Ansoff (1993), “a estratégia é um conjunto de regras para o desenvolvimento da relação da empresa com o seu ambiente externo”, e para melhor orientar a organização na tomada de decisão, se faz necessário cumprir quatro tipos de regras: (1) definir padrões de desempenho presente e futuro – objetivos e metas; (2) estabelecer a relação entre empresa com seu ambiente externo, chamado de estratégia empresarial; (3) estabelecer as relações dos processos internos na organização; e (4) estabelecer como as atividades serão conduzidas no dia-a-dia da empresa, conhecidas como políticas operacionais.

Geralmente, a estratégia possui várias características peculiares e importantes para serem levadas em consideração: não resulta em nenhuma ação imediata; é um processo de busca; não há possibilidade de enumerar todas as possibilidades; exige

um feedback estratégico; os objetivos não são semelhantes às estratégias; e a estratégia e os objetivos são intercambiáveis.

Portanto, a estratégia é um conceito fugaz e um tanto abstrato. Sua formulação tipicamente não produz qualquer ação produtiva imediata na empresa. Acima de tudo, é um processo dispendioso, tanto em termos de dinheiro quanto do tempo dos administradores.

### **2.1.2 Evolução**

Para Ansoff (1993), houve uma evolução dos desafios das empresas conforme a evolução do mercado, alguns setores tiveram maior evolução do que outros conforme o ambiente no qual opera devido a alguns fatores como: saturação de mercados, aumento da concorrência global, mudanças políticas, pressões sociais, entre outros. Assim, as empresas não podem basear seus planos futuros em respostas bem sucedidas de desafios passados e cada empresa precisa diagnosticar sua configuração própria de desafios, ameaças e oportunidades para poder projetar suas próprias estratégias.

A Primeira Revolução Industrial não produziu muito em termos de pensamento ou comportamento estratégico. Este fracasso pode ser atribuído ao fato de, apesar de tratar-se de um período marcado por intensa concorrência entre as empresas industriais, praticamente nenhuma delas tinha poder para influenciar os resultados do mercado de forma significativa.

A Segunda Revolução Industrial, que começou na segunda metade do século XIX, viu a emergência da estratégia como forma de moldar as forças do mercado e afetar o ambiente competitivo. No final do século XIX, começou a emergir um novo tipo de empresa: a grande empresa verticalmente integrada que investia pesadamente em manufatura e marketing e em hierarquias gerenciais para coordenar essas funções. Com o tempo, as maiores empresas começaram a alterar o ambiente competitivo em suas indústrias e até mesmo a ultrapassar limites entre indústrias.



O uso da terminologia de estratégia somente evoluiu no começo do século XX. As organizações da época não precisavam fazer divulgação de seus produtos, pois o que era produzido, era vendido. Não havia variedade de produtos e marcas e as estruturas organizacionais tinham arquiteturas simples, como também era mais simples administrar. Após a Revolução Industrial, as organizações começaram a se desenvolver e, em consequência, o mercado e a demanda também. Os comerciantes perceberam que esperar o cliente ter a necessidade ou, até mesmo, o desejo de comprar, era passível de perda de posição no mercado e de dinheiro, pois, a produção aumentava à medida que o mercado aumentava.

Na década dos 50, quando a resposta a descontinuidades ambientais começou a se tornar importante, o conceito de estratégia passou a fazer parte do vocabulário das empresas. Nos primeiros tempos, o significado do conceito não estava claro. Os dicionários não ajudavam muito, pois, de acordo com seu uso no sentido militar, ele era definido como “a ciência e a arte do emprego de forças numa guerra”, como havia dito Sun Tzu.

Como administração é uma atividade pragmática orientada para resultados, a pergunta que precisa ser feita é a de se um conceito abstrato, como o de estratégia, pode contribuir proveitosamente para o desempenho da empresa.

Na empresa privada, a preocupação com a formulação explícita de estratégias é relativamente recente. Entretanto, a história empresarial está repleta de exemplos nítidos do emprego deliberado e bem sucedido da estratégia.

Dado que a formulação sistemática de estratégias é factível, a questão a ser colocada é a de se ela leva a melhorias de desempenho nas organizações, quando utilizada como alternativa ao crescimento por adaptação. Até bem recentemente, não tínhamos respostas satisfatórias para essa questão. No entanto, nos últimos anos têm surgido diversas evidências a respeito.

Uma delas provém de um amplo estudo de fusões e aquisições de empresas. Dentre outros resultados importantes, constatamos que o pré-planejamento deliberado e sistemático da estratégia de aquisição produz desempenho financeiro significativamente superior ao de um enfoque não planejado, oportunista e adaptativo.

Uma nova estratégia explícita torna-se necessária quando os objetivos de uma organização mudam drasticamente em consequência de novas exigências impostas à organização pela sociedade. Isto é exatamente o que está acontecendo hoje em dia em muitas organizações não-empresariais: a igreja, as universidades, o governo.

### **2.1.3 Origem da Estratégia**

Para Montgomery e Porter (1998), muitos artigos são avaliados com mais nitidez contra o pano de fundo do trabalho pioneiro no qual se baseiam muitas das idéias modernas de estratégia. Esse trabalho teve lugar na Harvard Business School no início dos anos 60, liderado por Kenneth Andrews e Roland Christensen. Em uma época em que o pensamento gerencial estava orientado para funções individuais como marketing, produção e finanças, Andrews e Christensen identificaram uma necessidade urgente de uma forma holística de se pensar a empresa e articularam o conceito de estratégia como um meio de chegar a isso.

Andrews e Christensen, apud Montgomery e Porter (1998), viram a estratégia como a idéia unificadora que ligava as áreas funcionais de uma empresa e relacionava suas atividades com o ambiente externo. Nessa abordagem, a formulação de uma estratégia envolvia a justaposição dos pontos fortes e fracos da empresa e das oportunidades e ameaças apresentadas pelo ambiente.

O conceito central nesse trabalho inicial era a noção de adequação entre as capacidades únicas de uma empresa e as exigências competitivas de um setor que a distinguia das demais. O desafio enfrentado pela gerência consistia em escolher ou criar um contexto ambiental no qual as competências e recursos característicos

da empresa poderiam produzir uma relativa vantagem competitiva. Essa estratégia seria então atualizada mediante um esforço consistente de coordenação das metas, políticas e planos funcionais da empresa.

O trabalho de Andrews e Christensen, ao lado do de outros como Igor Ansoff, Alfred Chandler e Peter Drucker, empurrou a noção de estratégia para a linha de frente das práticas gerenciais. Desde aquela época, têm ocorrido muitos avanços e refinamentos, tanto na prática quanto na teoria da estratégia. Constitui um tributo à solidez desse trabalho original o fato de que consiga abranger, até acompanhar, confortavelmente, muitos desses avanços.

De acordo com Bruce Henderson, em seu artigo “As origens da estratégia”, publicado em 1989 na Harvard Business Review e incluso no livro-coletânea de Montgomery e Porter (1998), a competição existiu muito antes da estratégia. Começou com o aparecimento da própria vida. Os primeiros organismos unicelulares requeriam certos recursos para se manterem vivos. Quando os recursos eram adequados, o número de organismos aumentava de uma geração para outra. Com a evolução dos seres vivos, esses organismos se tornaram uma fonte de alimentação para formas de vida mais complexas e assim por diante, ao longo da cadeia alimentar. Quando duas espécies quaisquer competiam por esse recurso essencial, mais cedo ou mais tarde, uma delas deslocava a outra. Na ausência de influências compensadoras que mantivessem um equilíbrio estável proporcionando a cada uma das espécies uma vantagem em seu próprio território, somente uma das duas sobreviveria.

Durante milhões de anos a competição natural não envolveu estratégias. Devido ao acaso e às leis das probabilidades, os competidores encontravam as combinações de recursos que melhor correspondiam às suas diversas características. Isto não era estratégia, mas sim a seleção natural de Darwin baseada na adaptação e sobrevivência do mais apto.

Tanto na competição dentro da ecossfera quanto na competição comercial, o acaso aleatório é provavelmente o fator mais importante e mais abrangente. O acaso determina as mutações e variações que sobrevivem e florescem de geração em geração. As que deixam relativamente poucos descendentes são deslocadas. As que melhor se adaptam deslocam as demais. As características físicas e estruturais evoluem e se adaptam para melhor corresponder ao ambiente competitivo. Padrões de comportamento também evoluem e acabam se incorporando como reações instintivas.

De fato, as competições biológica e comercial seguiriam o mesmo modelo de mudanças evolutivas graduais, se não fosse por uma diferença. Os estrategistas de negócios podem usar a imaginação e capacidade de raciocínio lógico para acelerar os efeitos da competição e a velocidade das mudanças. Em outras palavras, imaginação e lógica tornam possível a estratégia. Sem elas, comportamentos e tática seriam apenas intuitivos ou o resultado de reflexos condicionados. Entretanto, imaginação e lógica são apenas dois dos fatores que determinam deslocamentos no equilíbrio competitivo. A estratégia também requer a compreensão da complexa trama da competição natural.

Estratégia é a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa. Para qualquer empresa, a busca é um processo interativo que começa com o reconhecimento de quem somos e do que temos nesse momento. Seus competidores mais perigosos são os que mais se parecem com você. As diferenças entre você e seus competidores são a base da sua vantagem.

A competição estratégica comprime o tempo. Deslocamentos competitivos que poderiam levar gerações para evoluir ocorrem agora em poucos anos. A competição estratégica, naturalmente, não é novidade. Seus elementos foram reconhecidos e utilizados desde que os seres humanos combinaram inteligência, imaginação, recursos acumulados e comportamento coordenado para conduzir suas guerras. Mas a competição estratégica em negócios é um fenômeno relativamente recente. E

pode perfeitamente ter um impacto tão profundo na produtividade das empresas quanto a Revolução Industrial teve na produtividade individual.

Os elementos básicos da competição estratégica são as seguintes: (1) capacidade de compreender o comportamento competitivo como um sistema no qual competidores, clientes, dinheiro, pessoas e recursos interagem continuamente; (2) capacidade de usar essa compreensão para prever como um dado movimento estratégico vai alterar o equilíbrio competitivo; (3) recursos que possam ser permanentemente investidos em novos usos mesmo se os benefícios conseqüentes só aparecerem a longo prazo; (4) capacidade de prever riscos e lucros com exatidão e certeza suficientes para justificar o investimento correspondente; (5) disposição de agir.

Esta lista pode parecer apenas uma lista dos requisitos básicos para se fazer um investimento qualquer. Só que a estratégia não é tão simples assim. A estratégia envolve tudo e requer comprometimento e dedicação por parte de toda a organização. A incapacidade de qualquer competidor em reagir, reorganizar e alocar seus próprios recursos contra um movimento estratégico de um rival pode virar todo o relacionamento competitivo de pernas para o ar. E é por isso que a competição estratégica comprime o tempo. A competição natural não tem nenhuma dessas características.

A competição natural é desenfreadamente oportunista em suas interações de momento a momento. Mas é também inerentemente conservadora na maneira de mudar o comportamento característico de uma espécie. O compromisso estratégico, ao contrário, é deliberado, cuidadosamente estudado e rigorosamente ponderado. As conseqüências, entretanto, podem perfeitamente ser mudanças radicais em um espaço de tempo relativamente curto. A competição natural é evolutiva. A estratégica é revolucionária.

Investindo recursos, a estratégia procura fazer mudanças rápidas em relacionamentos competitivos. Apenas duas inibições fundamentais moderam esse

caráter revolucionário. Uma é o fracasso, que pode ser tão amplo em suas conseqüências quanto o sucesso. A outra é a vantagem intrínseca que um defensor atento leva sobre o atacante. O sucesso depende normalmente da cultura, das percepções, atitudes e comportamento característico dos competidores e da consciência que tem da presença dos demais.

## **2.2 Conceituação de planejamento**

Para começarmos a discussão sobre o assunto, analisaremos algumas conceituações do que é planejamento estratégico e a contextualização que os diversos autores desenvolveram a respeito do tema. Muitos livros foram escritos para a melhor compreensão do planejamento estratégico, veremos nesta seção as obras consideradas relevantes para o melhor entendimento do assunto.

Rebouças (2002), define planejamento como “um processo desenvolvido para o alcance de uma situação desejada de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa”. Por isto, o planejamento tende a reduzir as incertezas no processo decisório. É um delineamento de um estado futuro desejado e os meios para alcançá-lo. O planejamento é um processo contínuo de pensamento sobre o futuro, desenvolvido mediante a determinação de estados futuros desejados e a avaliação de cursos de ação alternativos a serem seguidos para que tais estados sejam alcançados.

Segundo Almeida (2001), “planejamento estratégico é uma técnica administrativa que procura ordenar as idéias das pessoas, de forma que se possa criar uma visão do caminho que se deve seguir (estratégia)”. Depois de ordenar as idéias, são ordenadas as ações, que é implementação do plano estratégico, para que, sem desperdício de esforços, caminhe na direção pretendida.

Tiffany e Peterson (1998), explicam que “um plano estratégico é uma visão específica do futuro de sua empresa, que contém as seguintes descrições: como será seu setor; em que mercados você vai competir; contra quem vai competir; que

produtos e serviços vai oferecer; que valor vai oferecer aos clientes; que vantagens a longo prazo terá; quais serão o porte e a lucratividade de sua empresa.”

Existe uma dificuldade de descobrir a real amplitude do planejamento, para tanto, Steiner, *apud* Rebouças (2002), estabelece cinco dimensões do planejamento, cujos aspectos básicos são apresentados a seguir.

A primeira dimensão do planejamento corresponde ao assunto abordado, que pode ser produção, pesquisa, novos produtos, finanças, marketing, instalações, recursos humanos, etc.

A segunda dimensão corresponde aos elementos do planejamento, entre os quais podem ser citados propósitos, objetivos, estratégias, políticas, programas, orçamentos, normas e procedimentos, entre outros.

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

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

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

Steiner salienta ainda, que esses aspectos das dimensões não são mutuamente exclusivos, nem apresentados permitem visualizar a amplitude do assunto planejamento. Assim como foi apresentado por Mintzberg na fábula “Os cegos e o elefante” sobre o que era estratégia.

Como consequência, o planejamento foi conceituado por Steiner como “um processo, considerando os aspectos abordados pelas dimensões anteriormente apresentadas, desenvolvido para o alcance de uma situação desejada de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa”.

Valadares (2002), tem um foco de planejamento voltado para pequenas e médias empresas e por isto planejamento estratégico como “um plano de trabalho que parte da alta administração e que, baseando-se em conceitos e atitudes nas quais a empresa acredita, torna o ato de planejar uma forma inteligente escolher uma seqüência de ações futuras para a vida empresarial, na procura de seus objetivos maiores”.

Anthony, *apud* Bethlem (2001), em sua obra, apresenta duas definições para o planejamento estratégico. A primeira como “o processo de decidir sobre as metas da organização e as estratégias para atingir estas metas” e a segunda como “o processo de decidir que ação deve ser encetada no futuro”. Planejamento envolve tomar decisões. Decisões são tomadas essencialmente pelo reconhecimento de que existe um problema, identificando formas alternativas de resolvê-lo, analisando as consequências de cada alternativa e comparando essas consequências para decidir qual a melhor.

Stoner e Freeman (1999), apresentam duas definições específicas, mas que se completam, são as definições de planejamento e plano estratégico. Para os autores, planejamento “é processo de estabelecer objetivos e as linhas de ação adequadas para alcançá-los” e planos estratégicos “são planos elaborados para alcançar os objetivos genéricos de uma organização”, geralmente estabelecidos pela alta administração da empresa ou por uma equipe ou comitê especialmente estruturada para este fim.



De acordo com os diversos autores citados, o planejamento estratégico não deveria ser confundido, mas é, com algumas outras definições como previsão, projeção, predição, resolução de problemas ou plano, pois: (1) previsão corresponde ao esforço para verificar quais serão os eventos que poderão ocorrer, com base no registro de uma série de probabilidades; (2) projeção corresponde à situação em que o futuro tende a ser igual ao passado, em sua estrutura básica; (3) predição corresponde à situação em que o futuro tende a ser diferente do passado, mas a empresa não tem nenhum controle sobre seu processo e desenvolvimento; (4) resolução de problemas corresponde a aspectos imediatos que procuram tão somente a correção de certas discontinuidades e desajustes entre a empresa e as forças externas que lhe sejam potencialmente relevantes; e (5) plano corresponde a um documento formal que se constitui na consolidação das informações e atividades desenvolvidas no processo de planejamento; é o limite da formalização do planejamento, uma visão estática do planejamento, uma decisão em que a relação custo-benefício deve ser observada.

Rebouças (2002), discorre ainda, que o planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado; entretanto, a empresa tem condições e meios de agir as variáveis e fatores de modo que possa exercer alguma influência; o planejamento é, ainda, um processo contínuo, um exercício mental que é executado pela empresa independentemente de vontade específica de seus executivos.

Pressupõe a necessidade de um processo decisório que ocorrerá antes, durante e depois de sua elaboração e implementação na empresa.

Esse processo de tomada de decisões na empresa deve conter, ao mesmo tempo, os componentes individuais e organizacionais, bem como a ação nesses dois níveis deve ser orientada de tal maneira que garanta certa confluência de interesses dos diversos fatores alocados no ambiente da empresa.

O processo de planejar envolve, portanto, um modo de pensar; e um salutar modo de pensar envolve indagações; e indagações envolvem questionamentos sobre o que fazer, como, quando, quanto, para quem, por que, por quem e onde.

Toda atividade de planejamento nas empresas, por sua natureza deverá resultar de decisões presentes, tomadas a partir do exame do impacto das mesmas no futuro, o que lhe proporciona uma dimensão temporal de alto significado.

O propósito do planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz. Dentro deste raciocínio, pode-se afirmar que o exercício sistemático do planejamento tende a ser reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e, conseqüentemente, provocar o aumento da probabilidade de alcance dos objetivos, desafios e metas estabelecidos para a empresa.

Além disso, o fato de o planejamento ser um processo de estabelecimento de um estado futuro desejado e um delineamento dos meios efetivos de torná-lo realidade justifica que ele antecede à decisão e à ação.

Outro aspecto a destacar, inerente ao processo decisório, é o grande número de condicionantes organizacionais que afetam sua operacionalização, com a interveniência de inúmeras restrições de ordem prática, contribuindo para reforçar a idéia de complexidade que lhe é característica.

A atividade de planejamento é complexa em decorrência de sua própria natureza, qual seja, a de um processo contínuo de pensamento sobre o futuro, desenvolvimento mediante a determinação de estados futuros desejados e a avaliação de cursos de ação alternativos a serem seguidos para que tais estados sejam alcançados. E tudo isso implica um processo decisório permanente, acionado dentro de um contexto ambiental interdependente e mutável.

Esse processo contínuo, composto de várias etapas, funciona de forma não linear em decorrência de haver variabilidade nas empresas. Essa variabilidade é devida às pressões ambientais que a empresa tem de suportar e que são resultantes de forças externas, continuamente, em alteração com diferentes níveis de intensidade de influência, bem como das pressões internas, resultantes dos vários fatores integrantes da empresa.

Sem a preocupação de estabelecer todas as características básicas da função planejamento como um processo contínuo, apresentam-se, a seguir, alguns dos principais aspectos:

O planejamento não diz respeito a decisões futuras, mas às implicações futuras de decisões presentes. Portanto, aparece como um processo sistemático e constante de tomada de decisões, cujos efeitos e conseqüências deverão ocorrer em futuros períodos de tempo.

O planejamento não é um ato isolado. Portanto, deve ser visualizado como um processo composto de ações inter-relacionadas e interdependentes que visam ao alcance de objetivos previamente estabelecidos. Deve-se, também considerar a necessidade de os objetivos serem viáveis com base na validade das hipóteses em que se baseiam.

O processo de planejamento é muito mais importante que seu produto final. O produto final do processo de planejamento, normalmente, é o plano, sendo que este deve ser desenvolvido “pela” empresa e não “para” a empresa. Se não for respeitado esse aspecto, têm-se planos inadequados para a empresa, bem como uma resistência e descrédito efetivos para sua implantação.

### ***2.3 Tipos de planejamento***

Dos diversos autores que escreveram livros sobre o assunto planejamento estratégico, a grande maioria citam três tipos de planejamento como sendo os principais: estratégico, tático e operacional. Rebouças (2002), expressa clara estes três tipos.

De forma resumida, o planejamento estratégico relaciona-se com objetivos de longo prazo e com estratégias e ações para alcançá-los que afetam a empresa como um todo, enquanto o planejamento tático relaciona-se a objetivos de mais curto prazo e com estratégias e ações que, geralmente, afetam somente parte da empresa.

O planejamento estratégico considera a empresa como um todo. Este aspecto é importante para o entendimento das fases do planejamento estratégico.

O planejamento estratégico, de forma isolada, é insuficiente, uma vez que o estabelecimento de objetivos a longo prazo, bem como seu alcance, resulta numa situação nebulosa, pois não existem ações mais imediatas que operacionalizem o planejamento estratégico. A falta desses aspectos é suprida através do desenvolvimento e implantação dos planejamentos táticos e operacionais de forma integrada.

O **planejamento estratégico** é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada.

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

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 estabelecidos no planejamento estratégico.

O planejamento tático é desenvolvido em níveis organizacionais inferiores tendo como principal finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis para a consecução de objetivos previamente fixados, segundo uma estratégia predeterminada, bem como as políticas orientativas para o processo decisório da empresa.

O **planejamento operacional** pode ser considerado como a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas. Portanto, nesta situação tem-se, basicamente, os planos de ação ou planos operacionais.

Os planejamentos operacionais correspondem a um conjunto de partes homogêneas do planejamento tático.

Cada um dos planejamentos operacionais deve conter com detalhes:

- Recursos necessários para seu desenvolvimento e implantação;
- Procedimentos básicos a serem adotados;
- Produtos ou resultados finais esperados;
- Prazos estabelecidos; e
- Responsáveis por sua execução e implantação.

O planejamento estratégico, em relação ao planejamento tático, é:

- De prazo mais longo, pois considera um conjunto de planejamentos táticos, e sua soma deve provocar um período de tempo maior para sua conclusão;

- De amplitude maior, pois considera a empresa como um todo, enquanto o planejamento tático considera apenas uma parte dela;
- De risco maior, por sua maior amplitude e maior prazo de execução em relação ao planejamento tático;
- Relacionado às atividades-fins e meios da empresa, enquanto os planejamentos táticos são mais relacionados às atividades-meios (não em sua totalidade); e
- De flexibilidade menor, por considerar toda a empresa, bem como sua situação e posição em seu ambiente.

O mesmo raciocínio pode ser utilizado para diferenciar planejamento tático de planejamento operacional.

Na consideração dos níveis estratégico e tático, pode-se ter alguma dificuldade de diferenciá-los, pois não existe distinção absoluta entre ambos. Entretanto, o primeiro nível está voltado à dimensão estratégica da empresa, referindo-se a seus objetivos e a sua eficácia. As decisões estratégicas têm, geralmente, alcance temporal prolongado e elevado grau de impacto e irreversibilidade. Por sua vez, o planejamento tático está mais voltado aos meios para alcançar os objetivos especificados, isto é, refere-se aos componentes da empresa e a sua eficiência.

Na elaboração do planejamento tático, encontram-se dificuldades de ordem prática, uma vez que é necessário definir objetivos de mais curto prazo, que sejam partições dos objetivos de longo prazo, a fim de que a consecução dos primeiros possa levar à concretização dos últimos. Esses problemas podem ser minimizados se o executivo tiver real conhecimento do campo de cada um dos tipos de planejamento, bem como de suas interações.

A estratégia relaciona-se com objetivos de longo prazo e com modos de persegui-los que afetam a empresa como um todo; a tática relaciona-se com metas de curto prazo e com meios de atingi-las que, geralmente, afetam somente uma parte da

empresa. Embora não possam ser separadas em princípio, freqüentemente, o são na prática.

Há uma diferenciação na dimensão temporal do processo de planejamento estratégico e de planejamento tático. O horizonte do planejamento estratégico é sempre maior que o do planejamento tático. Assim, o planejamento estratégico pode sempre ser considerado, em princípio, como de longo prazo, pois ele é o fruto de um trabalho conjunto da alta administração da empresa, o qual se concretiza através da definição de seus objetivos, em função da análise do conjunto de produtos e/ou serviços da empresa e da dinâmica do ambiente em que ela atua, bem como dos meios pelos quais objetivos são concretizados.

#### ***2.4 Utilidade do planejamento estratégico***

Em uma recente pesquisa realizada com executivos do Brasil e do mundo, pela empresa Bain & Company (2002), o planejamento estratégico foi considerado a ferramenta mais utilizada em 2001, tanto no Brasil, 91% dos respondentes disseram que utilizam a ferramenta, como no mundo, com 86% de utilização. Em termos de satisfação e resultados obtidos através da ferramenta, no Brasil, o planejamento estratégico ficou em segundo lugar, perdendo apenas para a Gestão de Qualidade Total, e no restante do mundo também ficou em segundo lugar, perdendo somente para a ferramenta remuneração por desempenho. Isto mostra, o quão é importante a utilização do planejamento estratégico nas organizações, bem como o retorno que esta ferramenta pode trazer para a organização.

Stoner e Freeman (1999), mostram o planejamento como uma das quatro funções interativas da administração. Entretanto, poderíamos facilmente ver o planejamento como a função inicial da administração. Mas nem mesmo essa afirmação consegue capturar a magnitude da importância do planejamento para a administração.

Sem planos, os administradores não podem saber como devem organizar as pessoas e os recursos, podem até mesmo não ter uma idéia clara sobre o que

precisam organizar. Sem um plano, não podem liderar com confiança ou esperar que os outros os sigam. E sem um plano, os administradores e seus seguidores têm pouca chance de alcançar seus objetivos ou de saber quando e onde saíram do caminho. Controlar torna-se um exercício de futilidade. Frequentemente, planos falhos afetam a saúde de toda a organização.

Para Almeida (2001), ninguém ganha dinheiro apenas porque é esforçado e faz certo seu trabalho. É preciso também saber dirigir os esforços para aquilo que traz resultado. As técnicas de planejamento estratégico não vão indicar um milagre, mas apenas mostrar como estruturar as ações, para que sejam dirigidas para o resultado. O planejamento estratégico não irá indicar como administrar o dia-a-dia do trabalho, isto é função dos gestores da organização, mas ajudará o profissional a organizar suas idéias e a redirecionar suas atividades.

Muitos executivos e acadêmicos dizem que o planejamento estratégico não é de grande utilidade, principalmente para as pequenas e micros empresas, pois estas não apresentam condições e estrutura para desenvolver, implementar e controlar o planejamento elaborado. Valadares (2002), diz que este é um conceito enganador, pois as micros, pequenas e médias empresas podem desenvolver um planejamento estratégico de forma simplificada, mas que a alta administração deve envolver todas as pessoas importantes para o processo utilizando-se do planejamento participativo e que esta ferramenta é considerada como um modelo de gestão moderna.

Tiffany e Peterson (1998), citam a utilidade do planejamento estratégico de três formas: a primeira com o olho no futuro, a segunda olhando para trás e a última olhando ao redor.

Um plano estratégico dá uma visão do futuro. Independente do porte de sua empresa, de estar abrindo um negócio ou fazer parte de uma empresa amadurecida, você precisará de um processo de planejamento para lhe indicar a direção certa para guiá-lo ao longo do caminho. Uma empresa nova faz um plano estratégico para se posicionar no mercado e é comum usar o plano para se estabelecer. Uma



empresa já estabelecida usa o plano para se preparar melhor. Uma grande empresa precisa de um plano para que todos tenham uma visão de futuro compartilhada. Uma pequena empresa faz um plano quando quer ter certeza de que vai sobreviver aos dois primeiros anos cruciais.

Um plano estratégico contém uma visão da posição da empresa e das mudanças que ela sofreu ao longo dos anos. Analisando o desempenho passado, pode-se usar o plano para identificar o que funcionou e o que não funcionou. Na verdade, o plano estratégico oferece uma oportunidade para avaliar a situação, permitindo definir metas para a empresa e acompanhar as conquistas.

Pode-se usar o plano estratégico para contar ao mundo a história da empresa. O plano é muito útil quando estão envolvidos os seguintes stakeholders (grupos de influência): fornecedores, distribuidores, clientes, investidores, acionistas, executivos, funcionários, entre outros. Todos têm motivos especiais para querer mais informações sobre a empresa que, provavelmente, farão alguma espécie de negócio. Assim, um plano estratégico aumenta as chances de sucesso da empresa, mostra a posição da empresa e as mudanças sofridas e direciona a empresa para o futuro.

#### **2.4.1 Críticas ao planejamento estratégico**

Existem três autores que criticam veementemente o planejamento estratégico por motivos que são compreensíveis e racionais, a falta de foco e o mercado inconstante, mas que nem por isto, tira a grande importância do planejamento estratégico, o direcionamento da empresa visando seu desenvolvimento e crescimento.

O primeiro é Zacarelli (2000), que faz uma analogia através de uma história folclórica do futebol, mostrando a principal limitação do planejamento estratégico, chamado de “o problema do Garrincha”. O técnico do Brasil pediu ao Garrincha que fosse pela ponta direita do campo driblando até a linha de fundo e que então cruzasse para

área onde o centroavante estaria esperando para fazer o gol. Depois de ser explicado várias vezes para o Garrincha como deveria ser feito, ao final ele argumentou com o técnico – entender, eu entendi, mas o senhor combinou com os “gringos” que eu vou fazer o que o senhor quer? – ou seja, o simplório Garrincha estava querendo dizer ao pretense estrategista de futebol que é impossível planejar com segurança quando o resultado depende também da reação dos oponentes.

Os outros dois são Micklethwait e Wooldridge (1998), que argumentam que a estratégia tornou-se uma arte cada vez mais obtusa. Durante a maior parte deste século, o “planejamento estratégico” era considerado o núcleo do pensamento gerencial; muitas vezes, havia um departamento inteiro dedicado a ele. O planejamento – um conceito militar claro e definido – foi adaptado e aperfeiçoado, transformando-se no que parecia uma ciência precisa. Desde a década de 80, entretanto, o planejamento estratégico – assim como muitas outras panacéias da administração – perdeu seu prestígio. Em épocas de incerteza, quando poucas empresas têm a felicidade de poder prever os lucros do próximo mês, a idéia de um plano de cinco anos soa um tanto ou quanto socialista aos ouvidos de muitos gerentes. Entretanto, o apelo de ter uma meta – mesmo que menos atingível e mais efêmera – continua existindo. A estratégia, portanto, vestiu-se com novas roupagens, mais proeminentes, como “visão”.

Apesar das críticas apresentadas pelos autores, estas, não desmerecem nem invalidam a importância da elaboração de um planejamento estratégico, principalmente por dois pontos essenciais para a administração das empresas. Primeiro devido ao direcionamento dado às empresas. Todos os executivos e empreendedores falam em “chegar lá”. Mas o que é chegar lá? Quando não sabemos exatamente o que é chegar lá, nos falta justamente o direcionamento da empresa, falta a visão de futuro para a organização. E isto o planejamento estratégico nos “dá”. Segundo é o processo de discussão, conforme dito por Rebouças. O processo de discussão se torna muito mais importante para os colaboradores e a organização do que simplesmente ter um papel abarrotado de conceitos e idéias que as pessoas não sabem por que estão ali e, provavelmente,

não cumprirão absolutamente nada do que está exposto naquele documento. O realmente importante é a discussão que os participantes do planejamento estratégico – e é recomendado que todos da empresa participem – terão para dar o direcionamento a empresa, é a discussão que terão para definir qual é a missão organizacional, qual a visão de futuro da empresa, quais valores e crenças subsidiarão na hora de uma tomada de decisão, quais são os concorrentes com seus pontos fracos e fortes, fornecedores e clientes, como está o mercado e como estará nos próximos anos. Esta discussão é que faz da organização uma organização com visão compartilhada e quando o cliente ligar para empresa procurando uma solução para seu problema, os colaboradores saberão exatamente o que terão de fazer para atender os clientes. Isto é o foco no cliente. É o foco no resultado consequência da visão estratégica do negócio. Sem esta discussão tudo estará resumido na consciência de uns poucos dirigentes que nem sabem ao certo o que querem e nem onde chegar.

## ***2.5 Planejamento estratégico e suas etapas***

Nesta parte, veremos os diversos modelos de planejamento estratégico desenvolvidos pelos diversos autores existentes na área. Porém, os modelos não diferem em muitos aspectos. Dependendo do foco que autor dá ao seu planejamento estratégico, ele prioriza ou retira algumas etapas do processo. A seguir analisaremos os modelos desenvolvidos por sete autores diferentes.

Stoner e Freeman (1999), apresentam oito passos para o desenvolvimento do planejamento estratégico:

### **Passo 1: Formulação de Objetivos**

A formulação de objetivos implica rever e compreender a missão da organização, e em seguida estabelecer objetivos que traduzam essa missão em termos concretos. Como os objetivos escolhidos irão consumir grande parte dos recursos da organização e governar tantas de suas atividades, este é um passo fundamental.

## **Passo 2: Identificação das Metas e Estratégias Atuais**

O segundo passo nesta série é identificar as metas e estratégias existentes na organização, que podem ser bastante parecidas com as missões e metas existentes. Algumas vezes, contudo, o processo de formulação de objetivos produz uma mudança substancial na missão e nas metas, isso é especialmente verdadeiro se a organização vem deixando de alcançar metas fundamentais.

Em termos ideais, as metas e estratégias existentes são bem definidas e comunicadas com clareza através de toda a organização. Essa situação ótima geralmente resulta de um planejamento estratégico formal anterior, ou da atuação estratégica informal, porém explícita, de um líder organizacional forte.

## **Passo 3: Análise Ambiental**

O conhecimento dos objetivos e da estratégia existente na organização proporciona um arcabouço para definir que aspectos do meio ambiente terão a máxima influência na capacidade da organização de alcançar suas metas. O propósito da análise ambiental é identificar os modos pelos quais as mudanças no ambiente externo econômico, tecnológico, sócio-cultural e político/legal da organização podem influenciá-la indiretamente, e os modos pelos quais os competidores, fornecedores, clientes, órgãos governamentais e outros podem influenciá-la diretamente. Neste passo do planejamento é importante desenvolver uma lista somente daqueles fatores que sejam julgados realmente cruciais. Nenhuma lista irá identificar todos os fatores potencialmente relevantes, mas um esforço sério para fazê-lo pode ajudar no planejamento. Entre as fontes úteis de informação estão os clientes e fornecedores, publicações e exposições comerciais e reuniões técnicas.

## **Passo 4: Análise de Recursos**

Os objetivos e estratégias existentes na organização também proporcionam um arcabouço para analisar os seus recursos. Essa análise é necessária para identificar as vantagens e desvantagens competitivas da organização, suas forças e suas fraquezas em relação aos seus competidores atuais e futuros.

### **Passo 5: Identificação de Oportunidades Estratégicas e Ameaças**

A identificação da estratégia e a análise do ambiente e dos recursos da organização (Passos 2, 3 e 4) vêm juntos no quinto passo: a identificação das oportunidades disponíveis para a organização e das ameaças que ela enfrenta. As oportunidades e as ameaças decorrem de muitos fatores: a terra comprada por uma grande companhia agrícola pode se tornar tão valiosa que a empresa passe a considerar a possibilidade de fundar ou adquirir uma divisão de empreendimentos imobiliários. Nesse caso, a mudança nas condições de mercado apresenta uma nova oportunidade.

### **Passo 6: Determinação do Grau de Mudança Estratégica Necessária**

Depois de serem analisados os recursos e o ambiente, pode-se prever os resultados de prosseguir com a estratégia atual. Quanto mais tempo esta estratégia estiver sendo seguida, e quanto mais estável for o ambiente, mais fácil será fazer essa previsão. Em seguida, os administradores podem decidir modificar ou não essa estratégia ou a sua implementação. Essa decisão deveria ser baseada na possibilidade de identificar hiatos de desempenho. Um hiato de desempenho é a diferença entre as metas estabelecidas no processo de formulação de objetivos e os resultados prováveis de serem alcançados caso se prossiga com a estratégia existente. Os hiatos de desempenho surgem quando as organizações escolhem metas mais difíceis, ou quando deixam de alcançar metas anteriores devido a reações eficazes por parte dos competidores, à mudança do ambiente, ou à perda de recursos - tudo isso resultando numa incapacidade da empresa em implementar adequadamente a estratégia -, ou porque a estratégia em si não foi bem concebida.

### **Passo 7: Tomada de Decisão Estratégica**

Se parecer necessário modificar a estratégia para eliminar o hiato de desempenho, o passo seguinte é identificar, avaliar e selecionar abordagens estratégicas alternativas.

### **Passo 8: Implementação da Estratégia**

Assim que a estratégia for determinada, ela tem de ser implementada, ou incorporada às operações cotidianas da organização. Mesmo a estratégia mais sofisticada e criativa não irá beneficiar a organização, a menos que seja implementada com eficácia. Quer seja ou não registrada em um plano estratégico formal e detalhado, a estratégia deve ser traduzida em planos operacionais apropriados.

### **Passo 9: Medida e Controle do Progresso**

À medida que a implementação prossegue, os administradores devem verificar seu progresso em estágios periódicos ou críticos. Os controladores das companhias freqüentemente representam um papel importante ao projetar sistemas de *controle estratégico* (como esse processo é conhecido geralmente).

O que a maioria dos autores apresenta como planejamento estratégico, Wright (2000), chama de administração estratégica, porém as etapas detalhadas por ele não diferem dos outros autores citados. Assim, segundo o referido autor, a administração estratégica é dividida em cinco etapas e, estas, em alguns passos. As etapas são: (1) análise de oportunidades e ameaças do ambiente externo; (2) análise do ambiente interno; (3) formulação de estratégias; (4) implementação de estratégias; e (5) controle estratégico.

A primeira etapa começa com uma análise do ambiente externo. O mais amplo dos dois é o macroambiente, que se compõe de forças político-legais, econômicas,

tecnológicas e sociais, que afetam todas as organizações. Mas cada organização também possui um ambiente externo mais específico, conhecido como ambiente setorial, em que ela atua. O setor define o conjunto de clientes, fornecedores e concorrentes e assim por diante. O primeiro passo da administração estratégica é a análise desses dois níveis do ambiente externo.

A segunda etapa é a análise do ambiente interno. Como a administração estratégica consiste na estruturação e adaptação compatíveis entre a organização e seu ambiente externo, a razão de existência da empresa (ou seja, sua missão) deve ser definida dentro das forças ambientais, bem como no contexto dos recursos da empresa (pontos fortes e fracos). Uma vez que a identidade da empresa esteja entendida claramente, a alta administração deve formular objetivos para dar um direcionamento à organização. O estabelecimento da missão e dos objetivos da organização, por meio da análise SWOT (pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças).

Após a missão e os objetivos terem sido estabelecidos, deve-se abordar a estratégia da organização, a terceira etapa do processo. A formulação de estratégias ocorre em três níveis organizacionais: empresarial (corporate), de unidade de negócios e funcional. No nível empresarial temos a reestruturação empresarial e as alternativas estratégicas disponíveis para a alta administração, apresentando estruturas analíticas que podem ser utilizadas por empresas que atuam em negócios múltiplos. São elas as estruturas de análise de portfólio através da matriz SWOT (pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças), matriz BCG (Boston Consulting Group) e matriz GE (General Electric). No nível unidade de negócio deve-se identificar as estratégias genéricas disponíveis para a administração. A formulação de estratégias funcionais enfatiza a interdependência das estratégias funcionais de uma organização e do relacionamento da empresa com as estratégias das unidades de negócios da empresa.

Após examinar a formulação de estratégias nesses três níveis, a discussão muda para como essas estratégias podem ser implementadas, a quarta etapa. A estrutura

organizacional adotada por uma empresa desempenha um papel-chave na implementação de estratégias, bem como, o modo da alta administração assegurar a cooperação dos membros da organização pelo exercício da liderança e poder e como a cultura organizacional influencia nesta implementação.

À medida que as estratégias são implementadas, o processo de controle estratégico inicia-se, sendo a quinta e última etapa da administração estratégica. O controle estratégico consiste em se determinar até que ponto os objetivos da organização estão sendo atingidos. Esse processo geralmente exige que a administração modifique suas estratégias ou sua implementação de alguma maneira, de modo que a habilidade da empresa em atingir seus objetivos seja ampliada.

Para Almeida (2001), o processo de desenvolvimento do plano estratégico envolve quatro etapas: (1) análise dos aspectos internos – nessa etapa, ocorre a conscientização sobre os pontos fortes e fracos para maximizar a eficiência da entidade; (2) análise do ambiente – é a atividade mais complexa e geralmente mais importante do planejamento estratégico, pois nela são indicadas as oportunidades e ameaças, que serão a base para se chegar à eficácia da entidade; (3) comparação da missão ou vocação com o campo de atuação – nessa etapa é verificada a coerência entre aquilo a que a entidade se propõe, ou é vocacionada a fazer, e aquilo que realmente está fazendo; (4) estabelecimento da estratégia vigente – é preciso conhecer a estratégia que vem sendo seguida pela entidade para não aconteça um prejuízo a ela, em função da falta de continuidade das estratégias que vinham sendo desenvolvidas.

Tiffany e Peterson (1998), apresentam sete etapas para o desenvolvimento do planejamento estratégico: (1) sumário executivo que aborda tudo o que é importante em seu plano estratégico; (2) visão geral da empresa constitui uma oportunidade de fazer observações importantes sobre a natureza do seu negócio. Discute-se seu setor de atuação, seus clientes e os produtos e serviços que oferece ou planeja desenvolver. Para tanto, será necessário ter definido a declaração da missão, metas e objetivos, declaração de valores e a declaração da visão; (3) ambiente do negócio



que abrange todos os aspectos importantes da situação de sua empresa que não estão sob seu controle imediato, incluindo a natureza de seu setor, a direção do mercado e a intensidade da concorrência. Deve-se analisar atentamente para criar uma lista de oportunidades oferecidas pelo seu ambiente de negócio e dos riscos enfrentados por sua empresa; (4) descrição da empresa que analisa detalhadamente o que ela tem a oferecer e deve incluir informações sobre a gerência, organização, nova tecnologia, seus produtos e serviços, operações da empresa e potencial de marketing; (5) estratégia da empresa que reúne tudo o que se sabe sobre o ambiente de negócio e sobre a empresa, a fim de desenvolver suas projeções para o futuro; (6) análise financeira que abrange a posição que a empresa ocupa hoje e a que espera ocupar no futuro, apresentando o demonstrativo de resultados, balanço patrimonial e demonstrativo de fluxo de caixa; (7) plano de ação que é a descrição de como se pretende colocar em prática o planejamento estratégico.

Para Valadares (2002), o planejamento estratégico está didaticamente assentado na seguinte ordem:

- (1) definição de “quem somos?” que trata dos aspectos conceituais básicos de toda a instituição, tais como missão, negócios, crenças e princípios;
- (2) definição de “como estamos?” que orienta o empresário a bem conduzir um processo de diagnóstico interno e externo da empresa para conhecer, sejam suas forças e fraquezas para se habilitar aos objetivos desejados, sejam as possíveis ameaças e oportunidades que possam advir do ambiente no qual a empresa se insere e que, a esses mesmos objetivos, podem, respectivamente, se contrapor ou favorecer;
- (3) definição de “o que queremos?” que trata de como escolher ou definir os objetivos e metas empresariais, que são a essência do que o empresário e seus colaboradores desejam para o futuro;

- (4) definição de “como atingir o que se quer?”, elaborando as estratégias da organização, que nada mais são do que um conjunto de ações pertinentes e sincronizadas aos objetivos e metas perseguidos;
- (5) definição de “como estamos indo e como corrigir?” que é o acompanhamento e orientação da empresa a respeito dos resultados obtidos e como flexibilizar as estratégias frente a qualquer tomada de decisão, sem comprometer metas e estratégias selecionadas.

Resumidamente, define-se a missão, negócios e objetivos, faz-se uma abordagem externa, depois uma análise interna, define-se objetivos, estratégias e plano de ação, complementando com o acompanhamento para saber se os resultados estão de acordo com o esperado.

Bethlem (2001), estabelece um roteiro “comum” do processo de planejamento estratégico nas empresas e definindo-o em três passos principais: (1) estabelecer preliminarmente os objetivos, que envolvem missão, propósitos, definição de negócio, e estratégias que a empresa deseja seguir; (2) avaliar a situação interna, dos recursos, carências, forças e fraquezas da empresa, e a situação externa à empresa, analisando as características do ambiente e do mercado, oportunidades, obstáculos e ameaças, inovações e mudanças previsíveis (se possível resumidas pela elaboração de cenários), e avaliação da posição competitiva, vantagens e desvantagens da empresa em face da competição e das inovações. Esse trabalho de avaliação pode ser facilitado pelo uso de modelos de análise de portfólio, mas não devem, contudo, substituir a visão estratégica criativa do empresário. Neste momento define-se o que é, o que faz, onde e como está e estabelece o que a empresa que ser, o que quer fazer, como quer estar e onde quer estar em determinado momento do futuro; (3) esta fase consiste em executar e implantar as ações necessárias ao funcionamento do: plano estratégico, do sistema de monitoração, do sistema de revisão, e do processo estratégico. Havendo sempre feedbacks constantes durante todo o processo.

Como podemos perceber, não há muita diferenciação entre os modelos desenvolvidos pelos diversos autores e que estes podem ser resumidos em cinco etapas distintas e complementares: (1) análise do ambiente externo; (2) análise do ambiente interno; (3) formulação de estratégias; (4) implementação estratégica; e (5) controle e avaliação estratégica.

## **2.6 Missão, visão e objetivos**

esta seção analisaremos o que é missão, visão e objetivos. Todas as três formas de apresentar a empresa são consideradas uma “espécie” de objetivo. A missão é uma forma de expressar o que empresa é ou quer ser a longo prazo; é um conceito um pouco mais etéreo, porém é algo que a organização procura incessantemente e com vontade. A visão é a maneira como a empresa quer estar a longo prazo. O objetivo é o que se quer alcançar, só que de forma mais palpável e, na maioria das vezes, mensurável. Portanto, todos os três conceitos são formas de expressar o que a empresa quer, obviamente, gerando uma certa confusão na cabeça de quem quer desenvolver um planejamento estratégico. A seguir, discutiremos os conceitos e as diferenças de cada um.

### **2.6.1 Missão**

Missão é um conceito que há quase unanimidade entre os diversos autores de planejamento estratégico. Valadares, Wright, Rebouças e Almeida definem missão como a razão de ser da empresa, o motivo pelo qual ela existe.

Para Tiffany e Peterson (1998), a declaração da missão visa comunicar interna e externamente o propósito de seu negócio e para ser eficaz é necessário:

- Destacar as atividades de sua empresa, incluindo os mercados que ela serve, as áreas geográficas em que atua e os produtos e serviços que oferece.

- Enfatizar as atividades que sua empresa desempenha e que a diferenciam de todas as outras empresas do mercado.
- Incluir as principais conquistas que você prevê para os próximos anos.
- Transmitir o que você quer dizer de forma clara, concisa, informativa e interessante.

Para o desenvolvimento da missão será necessário o conhecimento dos clientes que se pretende atender, produtos ou serviços que pretende oferecer, que necessidades a empresa atende, qual o diferencial da empresa e dos concorrentes, quais são benefícios adicionais que os clientes terão e em que velocidade essas respostas mudam.

Rebouças (2002), diz que a missão é uma forma de se traduzir determinado sistema de valores em termos de crenças ou áreas básicas de atuação, considerando as tradições e filosofias da empresa. A missão da empresa exerce a função orientadora e delimitadora da ação empresarial, e isto dentro de um período de tempo, normalmente, longo, em que ficam comprometidos valores, crenças, expectativas, conceitos e recursos.

Para Stoner e Freeman (1999), a declaração de missão é um objetivo amplo baseado nas premissas de planejamento da organização, pressupostos básicos sobre os propósitos da organização, seus valores, suas competências especiais e seu lugar no mundo. Uma declaração de missão é uma parte relativamente permanente da identidade de uma organização, e pode ser muito importante para unificar e motivar seus membros.

Valadares (2002), argumenta que a missão delimita as ações empresariais. Ao ser definida evita-se colocá-la em termos de produtos, mas, sempre que possível, em termos de satisfazer a uma ou mais necessidades do ambiente externo (mercado). Ela, normalmente, prevalece como diretriz da empresa por um longo período de tempo, o que não impede de se alterar no decorrer do mesmo, uma vez que o

comportamento dos consumidores ou as necessidades da sociedade com o passar do tempo também se alteram. Da mesma forma, as tecnologias.

Deve ser posta em termos claros, objetivos e ser entendida por todos da organização, pois ela incorpora os princípios, crenças e valores de seus fundadores, acionistas, principais dirigentes bem como estabelece a finalidade e o campo de atuação para os negócios.

Deve ser divulgada por toda a empresa, pois, no fundo, também não deixa de ser o seu objetivo estratégico uma vez que todos os recursos serão direcionados para as áreas de atuação por elas estabelecidas.

Para Wright (2000), depois de se analisar o ambiente externo e os pontos fortes e fracos de seus recursos potenciais, pode-se examinar a missão da organização. As organizações são fundadas com um propósito. Embora esse propósito possa mudar ao longo do tempo, é essencial que os stakeholders compreendam o motivo da existência da organização, ou seja, sua missão. Muitas vezes, a missão da organização é definida de um modo formal, por escrito, em uma declaração da missão que é de propósito genérico e duradouro, que identifica o alcance das operações de uma organização e o que ela pode oferecer para seus vários stakeholders.

### **2.6.2 Visão de futuro**

O conceito de visão de futuro não é um conceito utilizado comumente pelos diversos autores da área de planejamento estratégico, pois a grande maioria deles, considera a visão de futuro como se fosse um objetivo de longo prazo, que na verdade ele o é.

Das bibliografias pesquisadas somente Rebouças (2002), define o que é a visão da empresa. É conceituada como os limites que os proprietários e principais executivos da empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla. Nesse contexto, a visão proporciona o grande delineamento

do planejamento estratégico a ser desenvolvido e implementado pela empresa. A visão representa o que a empresa quer ser.

De forma genérica a visão de futuro da empresa é como se entrássemos numa máquina do tempo, fôssemos ao futuro e tirássemos uma fotografia da empresa e depois, voltássemos e descrevêssemos como a empresa estará no futuro, ou seja, é o que a empresa quer ser no período estipulado.

### **2.6.3 Objetivos**

Nesta seção discutiremos a importância de se ter objetivos, quais são os tipos existentes e que devemos fazer para desenvolvê-los e executá-los.

Para Stoner e Freeman (1999), os objetivos são extremamente importantes por pelos menos quatro razões:

1. *Os objetivos proporcionam um senso de direção.* Sem um objetivo, os indivíduos e as organizações tendem a andar sem rumo, reagindo às mudanças ambientais sem um sentido claro do que realmente desejam alcançar. Estabelecendo objetivos, as pessoas e as organizações reforçam sua motivação e obtêm uma fonte de inspiração que as ajuda a superar os inevitáveis obstáculos que encontram.
2. *Os objetivos focalizam nossos esforços.* Toda pessoa e toda organização têm recursos limitados, que podem ser utilizados para alcançar vários objetivos. Ao selecionar apenas um objetivo ou um conjunto de objetivos relacionados, comprometemo-nos com a forma através da qual usaremos os nossos recursos escassos e começamos a estabelecer prioridades. Isso é especialmente importante para uma organização, que precisa coordenar as ações de muitos indivíduos.

3. *Os objetivos guiam nossos planos e decisões.* Você deseja tornar-se um campeão de xadrez? Ou um campeão de ginástica? As respostas a tais perguntas irão moldar tanto seus planos de curto quanto de longo prazo, e vão ajudá-lo a tomar muitas decisões cruciais. As organizações se deparam com decisões semelhantes, que são simplificadas se pergunta: Qual é o nosso objetivo? Esta ação vai levar a organização para perto ou para longe de seu objetivo?
  
4. *Os objetivos nos ajudam a avaliar nosso progresso.* Um objetivo claramente estabelecido e mensurável, com um prazo final específico, facilmente se toma um padrão de desempenho que permite aos indivíduos e aos administradores avaliarem seu progresso. Assim, os objetivos são uma parte essencial do controle, o processo de garantir que as ações correspondam aos objetivos e aos planos criados para alcançá-los. Se acharmos que estamos saindo do rumo ou se encontrarmos contingências não-previstas, podemos iniciar uma ação corretiva modificando nosso plano. Algumas vezes, o "replanejamento" é, na verdade, um fator-chave no sucesso de uma organização.

Como já havíamos discutido anteriormente, missão e visão, de uma forma geral, são considerados como se fossem uma “espécie” de objetivo, porém, os diversos autores de planejamento estratégico classificam os objetivos em vários tipos. Os dois tipos mais comuns são objetivos e metas. Todavia, alguns autores classificam os objetivos mais tipos que somente objetivos e metas.

Rebouças (2002), diferencia os objetivos em três tipos específicos: (1) objetivos – é o alvo ou ponto que se pretende atingir; (2) desafio – é a quantificação, com prazos definidos, do objetivo estabelecido. E, para serem alcançados, os desafios exigem esforço extra, ou seja, pressupõem a alteração do status quo; (3) meta – é a etapa ou passo intermediário para se alcançar determinado objetivo. O autor admite que outros autores utilizam, para o que ele chamou de objetivo e desafio, objetivo e meta.

Ainda, para este autor, o objetivo apresenta dois tipos básicos de valor: instrumental – permite a obtenção ou retenção de algo de valor; e estilístico – tem valor por si mesmo. E antes de quantificar um objetivo, deve-se verificar se eles estão claros e perfeitamente, divulgados, entendidos e aceitos; são específicos, mensuráveis, realísticos e desafiadores; apresentam as suas inter-relações de forma esquematizada; estão, adequadamente, relacionados a fatores internos e externos da empresa; se o sistema de controle e avaliação estabelecido está adequado; e se as prioridades estão estabelecidas.

Os objetivos devem ser estabelecidos devido as seguintes finalidades:

- Fornece às pessoas um sentimento específico de seu papel na empresa;
- Dá consistência à tomada de decisão;
- Estimula o empenho e a realização baseada em resultados esperados; e
- Fornece base para ações corretivas e o controle.

Além, destas finalidades, os objetivos devem apresentar algumas características para que facilitem as pessoas no momento da consecução, controle e avaliação dos objetivos. Assim, os objetivos devem ser hierárquicos, quantitativos, realistas, consistentes, claros, comunicados, desmembrados em objetivos funcionais, motivadores, utilitários, decisórios e operacionais.

Para Rebouças (2002), os objetivos apresentam uma hierarquia específica e que deve ser seguida no momento da elaboração. No topo da hierarquia está a missão da empresa, logo abaixo temos os objetivos gerais da empresa, os objetivos funcionais e, por último, os desafios.

Outro fato, de extrema importância, são as interações existentes entre os objetivos. Isto quer dizer que não se pode estabelecer objetivos isoladamente, pois, não é possível estabelecer um objetivo para uma unidade organizacional, sem que este afete outras unidades, assim, toda a organização deve estar participando da elaboração dos objetivos.



Segundo Valadares (2002), existe um processo de definição dos objetivos que é composto por três fases, além da definição dos pré-requisitos necessários para a discussão dos objetivos. Os pré-requisitos necessários são: o conhecimento das oportunidades e ameaças da empresa, seus pontos fortes e fracos e os cenários projetados do mercado. Na fase I, define-se a posição de mercado desejada para cada produto, como crescer, manter ou cair sua participação percentual. Decisões referentes a novos mercados e novos produtos, além dos objetivos dos setores, são elaborados neste momento. Na fase II, são estabelecidos os objetivos ou metas funcionais, com suas quantificações e indicações de responsáveis. Nesta fase é montado o orçamento empresarial. A fase III visa definir, em cada setor de cada área funcional, as metas operacionais decorrentes de objetivos da empresa e metas funcionais anteriores.

Segundo, ainda, o referido autor, há uma matriz de objetivos estratégicos, a qual apresenta quatro tipos de objetivos: de desenvolvimento, de crescimento, de manutenção e de sobrevivência.

Para Tiffany e Peterson (1998), definem objetivos e metas, exatamente da forma inversa como a grande maioria dos autores define. Para eles, metas são resultados abrangentes com os quais sua empresa assumiu um compromisso definitivo. Para atingir suas metas, a empresa deve estar disposta a comprometer recursos necessários para alcançar os resultados almejados. As metas definidas para sua empresa devem ditar as opções de negócio, orientando o processo decisório em toda a organização. As metas devem criar um elo indissolúvel entre as ações da empresa e sua missão. A simples definição de uma meta genérica para sua empresa é sobre como chegar lá. Portanto, é preciso que essa meta seja acompanhada de uma série de objetivos; declarações operacionais que especificam exatamente o que precisa ser feito para alcançar a meta. Objetivos são declarações específicas que se relacionam diretamente a uma determinada meta; fornecem detalhes sobre o que deve ser feito e quando. É comum os objetivos serem associados a números e datas. Em todos os casos, deve ser fácil verificar se um determinado objetivo foi

alcançado. Não existem objetivos isolados. Fora do contexto de suas metas mais amplas, eles têm significado restrito.

Para Wright (2000), a empresa deve ter objetivos gerais e objetivos específicos. Os objetivos gerais representam fins genéricos desejados, para os quais são orientados os esforços da empresa. Os objetivos específicos são versões mais restritas e freqüentemente quantificadas dos objetivos gerais. Exatamente o inverso do que disse Tiffany e Peterson.

Os objetivos gerais devem estar em consonância com os vários stakeholders da empresa. Os stakeholders devem estabelecer objetivos gerais da perspectiva de seus próprios interesses. Em virtude da diversidade desses interesses, a alta administração enfrenta a difícil tarefa de conciliar e satisfazer cada stakeholder, ao mesmo tempo perseguindo seu próprio conjunto de objetivos gerais. Como os interesses de vários stakeholders são muito diversos, um exame detalhado de alguns desses interesses pode ser esclarecedor.

Segundo Almeida (2001), no modelo de planejamento estratégico desenvolvido pelo autor, já discutido anteriormente, ele optou por primeiro estabelecer a estratégia para depois elaborar os objetivos. A razão da opção tomada é que se entende que a estratégia é decorrente das quatro grandes atividades realizadas anteriormente – apresentadas no modelo de planejamento estratégico desenvolvida pelo autor – e que o objetivo não pode preceder à estratégia, mas ter coerência com ela. Observa-se que de forma alguma é possível estabelecer o processo de forma linear, ou seja, sem uma revisão, pois todo o processo de planejamento estratégico é uma forma de estruturar o pensamento. Os conceitos de estratégia e objetivos estão intimamente ligados, pois enquanto a estratégia dá o caminho, o objetivo mostra aonde se quer chegar.

De uma forma geral, para a definição dos objetivos, se faz necessário o conhecimento e a análise interna e externa, para que se possa ser mais claro e preciso na elaboração dos objetivos. Dentre os itens a serem analisados estão os

pontos fortes e fracos da empresa, crenças e valores, missão e visão, oportunidades e ameaças, macroambiente e ambiente setorial, análise de portfólio e fatores críticos de sucesso. Uma especial atenção deve ser dada à análise de portfólio, pois através desta, se fará o posicionamento de mercado e dos produtos ou serviços da empresa, que então saibamos onde queremos chegar com a empresa, se vale a pena investir em determinado produto ou não, se devem ser lançados novos produtos ou serviços para preencher determinados nichos de mercado e se produtos ou serviços devem ser modernizados ou retirados do mercado. Além disto, deve-se estipular objetivos para as unidades organizacionais da empresa, para que todos possam, efetivamente, se comprometer com o sucesso da empresa.

## **2.7 Análise externa**

Em tempos passados, os teóricos das antigas escolas da administração, somente pensavam na organização como um sistema fechado, ou seja, que a organização era auto-suficiente e que não havia interação com o ambiente externo. Hoje, sabemos que eles estavam enganados neste aspecto. Nenhuma organização está isolada no tempo e no espaço. É necessário que haja interação com o ambiente para que a organização sobreviva. Toda organização tem, no mínimo, fornecedores e clientes, e quase sempre, concorrentes. E são por estes três principais stakeholders que o mercado é composto e é por este motivo que a análise externa é considerada um dos pontos principais do planejamento estratégico.

O ambiente externo é formado por dois tipos de ambientes: o macroambiente e o ambiente setorial. Há uma grande dificuldade de descobrir onde acaba um e começa outro, pois a linha que separa um e outro é muito tênue.

Para Wright (2000), toda empresa existe dentro de uma complexa rede de forças ambientais. Todas as empresas são afetadas por tendências e sistemas político-legais, econômicos, tecnológicos e sociais. Juntos, esses elementos formam o macroambiente das empresas. Como essas forças são muito dinâmicas, suas

constantes mudanças criam milhares de oportunidades e ameaças ou restrições para os administradores estratégicos.

Cada empresa também opera dentro de um ambiente mais específico denominado setor industrial ou, como a maioria dos autores chamam, ambiente setorial ou operacional. A estrutura de um setor influencia a intensidade da competição entre as empresas que dele fazem parte, impondo algumas restrições em suas operações e oferecendo várias oportunidades para que as empresas bem administradas obtenham vantagens sobre suas concorrentes.

Para Rebouças (2002), a análise externa tem por finalidade estudar a relação existente entre a empresa e seu ambiente em termos de oportunidades e ameaças, bem como a sua atual posição produto X mercado e, prospectiva, quanto a sua posição produtos X mercados desejada no futuro. Toda empresa é parte integrante de seu ambiente. Enquanto os níveis mais baixos da empresa estão relacionados com seus aspectos internos, a tarefa dos níveis mais elevados é estudar e mapear as oportunidades e ameaças que o ambiente impõe à empresa. Assim, o conhecimento objetivo sobre o ambiente é fundamental para o processo estratégico, no sentido de se obter a adequada compatibilidade entre a empresa e as forças externas que afetam, direta ou indiretamente, seus propósitos, objetivos, desafios, metas, estratégias, políticas, estrutura, recursos, planos, programas, projetos, procedimentos, etc.

A análise ambiental corresponde ao estudo dos diversos fatores e forças do ambiente, às relações entre eles ao longo do tempo e seus efeitos ou potenciais efeitos sobre a empresa, sendo baseada nas percepções das áreas em que as decisões estratégicas da empresa deverão ser tomadas.

Valadares (2002), diz que a abordagem ao ambiente externo da empresa deverá buscar informações, as mais reais possíveis, dentro de três grandes blocos: (1) identificação de ameaças e oportunidades à empresa; (2) análise do contexto negócios X produtos X mercados; e (3) identificação dos valores dos clientes. Para

se identificar às oportunidades e ameaças do mercado é preciso elaborar cenários estratégicos, que são visões consistentes daquilo que o futuro poderia vir a ser. Podem estar assentados em projeções variadas de tendências históricas com os esperados efeitos de fatos concretos conhecidos ou, então, simplesmente, assentarem-se em idealizações ou hipóteses consistentes para o comportamento da sociedade ou dos mercados.

Para Almeida (2001), a análise do ambiente (externo) é geralmente a etapa mais importante do planejamento estratégico, pois é quando as entidades são levadas a alcançar a eficácia pela descoberta de oportunidades e ameaças. O ambiente de uma entidade é tudo aquilo que influencia em seu desempenho sem que ela pouco ou nada possa fazer para mudar tais fatores ou variáveis. Enquanto a análise dos aspectos internos visualiza o presente e medidas que só dependem da entidade, a análise do ambiente visualiza o futuro e, como pouco ou nada pode ser feito para mudá-lo, cabe à entidade apenas tomar medidas para se preparar para o futuro. Na análise ambiental, são identificadas as oportunidades e ameaças, que são os principais condicionantes da eficácia organizacional, ou seja, para se ter sucesso, deve-se aproveitar as oportunidades e evitar as ameaças.

Tiffany e Peterson (1998), dizem que independentemente do seu tipo de negócio, você tem que admitir que o mundo à sua volta é moldado por forças e precisa planejar-se para enfrentá-las e lidar com elas, se deseja alcançar o sucesso a longo prazo. Acontecimentos e forças que transcendem seu controle modificam repetidamente as condições de negócios à sua volta. Não se pode alterar as leis da física ou a natureza humana, mas devemos prestar atenção às mudanças que ocorrem. Para que se possa dimensionar o mercado, é importante que se analise o ambiente do negócio, os clientes, dividindo-os em grupos e avalie seus concorrentes.

Para Aaker (2001), a análise externa envolve um exame dos elementos relevantes exteriores a uma organização. Essa análise deveria ter um propósito fixo, concentrando-se na identificação de oportunidades, ameaças, tendências,

incertezas estratégicas e escolhas estratégicas. Uma oportunidade é uma tendência ou ocorrência que pode conduzir a uma significativa mudança ascendente nos padrões de venda e de lucro, contanto que se apresente uma resposta estratégica adequada. Uma ameaça é uma tendência ou ocorrência que, na ausência de uma contra-partida estratégica, resultará em um período de retração das vendas atuais e dos padrões de lucro.

Ghemawat (2000), não diferencia macroambiente de ambiente setorial, se preocupa mais com o cenário onde os concorrentes, que influenciam diretamente a empresa, se posicionam e diz que “os concorrentes estão agrupados naturalmente no cenário mais amplo dos negócios com base nos modelos de negócios que perseguem”. Desta forma, o autor analisa o mercado de uma forma geral, utilizando algumas ferramentas que podem ajudar no desenvolvimento do cenário. As ferramentas utilizadas são: análise oferta-demanda, a estrutura das cinco forças e a rede de valor.

A análise de cenário ajuda a tornar parte do paradigma mais antigo, a SWOT (forças e fraquezas, oportunidades e ameaças) um processo mais sistemático para o planejamento estratégico, esclarecendo as oportunidades e ameaças que confrontam cada empresa, algumas das quais compartilhadas com seus concorrentes diretos. Mas a análise de cenário não está limitada somente aos concorrentes diretos, envolve, também, analisar além deles, até uma extensão que depende do caráter geral do gabarito analítico empregado.

A análise oferta-demanda focaliza a atenção em produtos e mercados, na troca de relações entre fornecedores e compradores. A estrutura das cinco forças amplia a análise para cadeias verticais de três estágios e para a consideração explícita de possibilidades de substituição. A rede de valor traz as relações complementares e responde pela complicação de que um participante que é concorrente em um aspecto pode ser complementador em outro. A identificação dos tipos relevantes de participantes prepara o caminho para o mapeamento das relações entre eles.

Ghemawat (2000) e Wright (2000) discorrem sobre a importância da concorrência e da cooperação e, conseqüente, aumento da competitividade. Pois, muitos executivos “acham” que ter concorrência só traz problemas para a empresa, gerando diminuição dos lucros. Na realidade isto não é verdade. Ter concorrência aumenta a competitividade do mercado, pois obriga as empresas a estabelecerem novas estratégias, melhorar seus produtos ou serviços, diminuir suas margens de lucros, pois, caso fiquem paradas, os concorrentes avançam e “tomam” valiosas fatias de mercado de sua empresa.

Ghemawat (2000), utiliza duas maneiras de analisar as dinâmicas competitivas e cooperativas, através da teoria de jogos, onde são estudadas as interações entre participantes cujos retornos dependem das opções uns dos outros e que levam essa interdependência em conta quando procuram maximizar seus respectivos retornos, e a teoria comportamental, que analisa as ações e reações dos concorrentes.

Para grande parte dos autores estudados, para melhor fazer uma análise de cenário deve-se analisar as quatro forças macroambientais, que estão englobadas em econômicas, político-legais, sociais e tecnológicas, e as cinco forças competitivas do ambiente setorial – desenvolvida por Michael Porter – ameaças de novos entrantes, rivalidade entre concorrentes, pressão de produtos substitutos, poder de barganha dos fornecedores e poder de barganha dos compradores.

As forças político-legais, em um sentido mais amplo, incluem a postura básica do governo em relação às operações da empresa e, em termos mais restritos, os resultados de eleições, de legislações e de sentenças judiciais, bem como as decisões de várias comissões e agências reguladoras em todos os níveis do governo. As forças econômicas incluem elementos como o impacto do crescimento ou da diminuição do PIB e aumentos ou diminuições de taxas de juros, da inflação e do valor do dólar. As forças tecnológicas incluem melhorias e inovações científicas que afetam as operações de uma empresa e seus produtos ou serviços. As forças sociais incluem tradições, valores, tendências sociais e as expectativas da sociedade em relação à empresa.

Segundo Aaker (2001), a análise externa deve ser desenvolvida em quatro partes; análise dos clientes, análise da concorrência, análise do mercado e análise do ambiente, neste caso seria o macroambiente.

Análise do cliente consiste em identificar os segmentos de clientes da organização e as motivações em cada segmento, bem como as necessidades não-satisfeitas. A identificação do segmento determina os produtos-mercados alternativos, estruturando assim a decisão de investimento estratégico. A análise das motivações dos clientes proporciona a informação requerida para decidir se a empresa pode ou deveria tentar ganhar ou manter uma vantagem competitiva sustentável. Uma necessidade não-satisfeita pode ser estrategicamente importante, já que pode representar uma forma de desalojar concorrentes entrincheirados.

A análise da concorrência começa com a identificação dos concorrentes atuais e potenciais. Embora seja necessário dedicar um exame mais atento aos concorrentes que competem intensamente, todos os concorrentes são, via de regra, relevantes para o desenvolvimento da estratégia.

O primeiro passo da análise de mercado é determinar a atratividade do mercado e dos segmentos. Depois é compreender as dinâmicas do mercado, de modo que as ameaças e as oportunidades possam ser detectadas e as estratégias possam ser adaptadas. A análise deve incluir um exame do tamanho, do crescimento, da lucratividade do mercado, assim como de sua estrutura de custos, seus canais, suas tendências e seus fatores-chave de sucesso.

A análise do ambiente indica se importantes forças fora do âmbito dos concorrentes e dos mercados imediatos de uma organização determinarão sua operação e sua ofensiva estratégica. É importante restringir a análise de ambiente àquilo que é administrável e relevante, pois ela pode facilmente se perder em abrangência e volume excessivos.



Para finalizar esta discussão sobre ambiente externo, veremos como elaborar cenários que levam à ação. Wilson (2002), mostra o que se deve fazer numa elaboração de cenários e, principalmente, o que não se deve fazer. Em primeiro lugar, não devemos desenvolver uma estratégia completa para cada um dos cenários para, em seguida, por um meio qualquer, escolher o cenário que parece trazer mais promessas de sucesso e lucro. Em segundo lugar, não se deve atribuir probabilidades aos cenários para depois desenvolver estratégias para o cenário mais provável. Em seguida, deve-se utilizar quatro passos para o desenvolvimento de cenários: avaliação do risco, avaliação de estratégia, desenvolvimento da estratégia utilizando um cenário como “foco de planejamento” e desenvolvimento da estratégia seu usar um cenário como “foco de planejamento”. Especialmente no que se refere a preparar cenários e flexibilizar as estratégias, Tiffany e Peterson (1998) concordam e complementam, dizendo que o mais sensato é estabelecer três tipos de cenários diferentes: um cenário baseado em uma opinião otimista, uma pessimista e uma realista.

## **2.8 Análise interna**

A análise interna ter por finalidade colocar em evidencia as deficiências e qualidades da empresa que está sendo analisada, ou seja, os pontos fortes e fracos da empresa deverão ser determinados diante de sua atual posição produto x mercado. Essa análise deve tomar como perspectiva para comparação as outras empresas de seu setor de atuação, sejam elas concorrentes diretas ou apenas concorrentes potenciais.

Segundo Rebouças (2002), além do detalhamento dos pontos fortes e fracos da empresa, a determinação dos pontos neutros é de extrema importância devido a duas razões: o planejamento estratégico é um sistema que considera a empresa como um todo, e como tal, deve considerar todos os seus componentes; e o aspecto do período de tempo do planejamento, pois o que pode ser ponto neutro hoje, pode ser ponto forte ou fraco em algum momento.

Tiffany e Peterson (1998), fazem uma analogia da empresa (análise interna) a um auto-retrato, mostrando as dificuldades de se fazer um auto-retrato que seja realmente honesto. Os pontos fortes e fracos têm que ser avaliados em relação às situações enfrentadas, e um ponto forte em uma circunstância pode ser um ponto fraco em outra, ou quem sabe um ponto neutro, como diria Rebouças. Os pontos fortes de sua empresa são as capacidades, recursos e habilidades que servem de base para desenvolver estratégias, implementar planos e alcançar as metas que você estabeleceu para sua empresa. Os pontos fracos de sua empresa correspondem à falta de habilidades ou a uma deficiência de capacidades e recursos em relação à concorrência que pode impedi-lo de desenvolver suas estratégias e planos ou alcançar suas metas.

Para Wright (2000), os pontos fortes e fracos de uma empresa constituem seus recursos. Nestes recursos estão inclusos os recursos humanos, organizacionais e físicos, que devem ser detalhadamente analisados para que sejam encontrados todos os seus pontos fortes e fracos. Neste contexto de excelência, os recursos trabalham juntos para oferecer à empresa uma vantagem competitiva sustentada, como é mostrada na teoria baseada em recursos, apresentada no item 2.1.4. Esta vantagem competitiva sustentada refere-se a estratégias valiosas que não podem ser plenamente copiadas pelos concorrentes da empresa, resultando assim em altos retornos financeiros durante um longo período de tempo.

Valadares (2002), começa a análise interna avaliando os fatores críticos de sucesso, porque são neles que se exige muita competência para sustentar o negócio e enfrentar a concorrência, ou seja, é aquilo que precisa ser bem feito para se obter sucesso em um negócio. Para se analisar os pontos fortes e fracos da empresa, será necessário seguir os seguintes passos: (1) análise das funções empresariais; (2) identificação dos fatores críticos de sucesso dentro das funções empresariais e a posição da concorrência – vantagem competitiva; (3) análise objetiva da concorrência.

Assim como Valadares, Almeida (2001), também inicia a análise interna com o desenvolvimento dos fatores críticos de sucesso em seu ramo de atividade e que levam a entidade ao cumprimento de sua missão ou vocação. A seguir, procura-se comparar os fatores críticos de sucesso com os dos concorrentes ou entidades semelhantes, para verificar aqueles que são superiores, inferiores ou semelhantes aos das entidades comparadas. Essa análise levará aos pontos fortes e fracos. Para os pontos fortes, será indicada a estratégia que possa tirar proveito dessa condição e, para os pontos fracos, a estratégia deverá ser de reduzi-los.

Apesar de Ghemawat descrever os cenários atuais e futuros, ou seja, o autor é muito voltado para análise do ambiente externo, especialmente o setorial, ele mostra a importância de se estar avaliando os recursos da empresa em relação à concorrência. Portanto, não adianta desenvolver ótimas estratégias empresariais se não souber, exatamente, quais são seus pontos fortes e fracos.

## **2.9 Estratégias corporativas**

Após ter destrinchado detalhadamente todo o ambiente externo, avaliando as oportunidades e ameaças do mercado e a organização analisando todos os seus pontos fortes e fracos, o administrador tem informação suficiente para estabelecer as estratégias da organização.

Para Rebouças (2002), as estratégias apresentam os seguintes tipos:

- Quanto à amplitude, as estratégias empresariais são classificadas em macroestratégia, estratégia funcional e microestratégia.
- Quanto à concentração, as estratégias empresariais podem ser classificadas em estratégia pura e estratégia conjunta.

- Quanto à qualidade dos resultados, as estratégias podem ser classificadas em estratégias fortes e estratégias fracas.
- Quanto à fronteira, as estratégias empresariais podem ser classificadas em estratégias internas à empresa, estratégias externas à empresa e estratégias internas e externas à empresa.
- Quanto aos recursos aplicados, as estratégias empresariais podem ser classificadas em estratégias de recursos humanos, estratégia de recursos não humanos e estratégias de recursos humanos e não humanos.
- Quanto ao enfoque, as estratégias são classificadas em estratégias pessoais e estratégias empresariais.
- Quanto à postura estratégica é a forma mais completa de classificar as estratégias empresariais, pois são estabelecidas de acordo com a situação da empresa, ou seja, estar voltada para sobrevivência, manutenção, crescimento ou desenvolvimento, conforme a postura estratégica da empresa no momento considerado.
- Quanto à abrangência as estratégias são classificadas em estratégias corporativas, estratégia de unidades estratégicas de negócios (UEN) e estratégias empresariais.

Wright (2000), define estratégias empresariais como sendo as estratégias corporativas de Rebouças, e para tanto, classifica-as em três tipos: estratégias de crescimento, estratégia de estabilidade e estratégias de redução, as quais veremos a seguir:

### a) Estratégias de Crescimento

- Crescimento Interno: o crescimento interno é conseguido por meio do aumento das vendas, da capacidade de produção e da força de trabalho.
- Integração Horizontal: algumas empresas expandem-se adquirindo outras na mesma linha de negócios, processo denominado integração horizontal.
- Diversificação Horizontal Relacionada: quando uma empresa adquire outra de um setor externo a seu campo de operação atual, mas que está relacionada a suas competências essenciais, ela realiza uma diversificação horizontal relacionada.
- Diversificação Horizontal Não Relacionada (Diversificação Por Conglomerados): quando uma empresa adquire outra empresa de um setor não relacionado, realiza uma diversificação horizontal não relacionada ou diversificação por conglomerados.
- Integração Vertical: integração vertical quer dizer fundir em um todo funcional vários estágios de atividades regressivamente, na direção das fontes de suprimento, ou progressivamente, na direção dos consumidores finais.
- Integração Vertical de Empresas Não Relacionadas: a integração vertical de empresas não relacionadas é feita com possibilidades limitadas de transferência ou partilha de competência essenciais.
- Fusões: uma fusão ocorre quando duas ou mais empresas, em geral de porte praticamente igual, combinam-se em uma empresa por uma permuta de ações.

- Alianças Estratégicas: as alianças estratégicas são parceiras em que duas ou mais empresas realizam um projeto específico ou cooperam em determinada área de negócio.
- b) Estratégia de Estabilidade: a estratégia de estabilidade para uma empresa é a manutenção do atual conjunto de empresas.
- c) Estratégias de Redução
- Reviravolta: o propósito da reviravolta (*turnaround*) é tornar a empresa mais enxuta e eficaz.
  - Desinvestimento: quando uma empresa vende ou faz o *spin-off* de uma de suas unidades de negócio realiza um desinvestimento.
  - Liquidação: uma estratégia de último recurso é a liquidação. A liquidação ocorre pelo fechamento da unidade de negócio, que se realiza pela venda de seus ativos.

Zacarelli (2000), apresenta alguns outros tipos de estratégias e algumas estratégias semelhantes as que foram apresentadas anteriormente. Porém, como podemos perceber, as estratégias apresentam uma classificação semelhante a que Wright desenvolveu. Para o autor as estratégias elaboradas para empresa são:

a) Estratégia de Intento

Caracteriza-se pelo estabelecimento de um intento (uma meta apenas desejável) para longo ou longuíssimo prazo. É importante não confundir intentos estratégicos com objetivos operacionais. Elevar o volume de vendas, os lucros ou a participação no mercado no ano seguinte pelo simples aumento do número de vendedores, por exemplo, são objetivos operacionais.

A boa estratégia de intento deve atender às seguintes condições:

- O intento deve ser ambicioso;
- Deve constituir um “motor motivacional”, catalisador das ações da empresa;
- Deve permanecer imutável e ser de longo prazo – sem especificar por quantos anos (se fixar prazo o intento passa a ser um objetivo);
- Precisa ser apoiado por um plano de ações, realizado ocasionalmente. Realizando um plano, prepara-se outro sem mudar o intento estratégico.

#### b) Estratégia de Preempção

A estratégia de preempção considera que existe uma melhor posição competitiva para quem preenche todo o mercado para o seu produto em uma região e, assim, cria dificuldades para qualquer concorrente vir a atuar na região. No caso extremo de preempção total, a empresa chega à condição de monopolista.

#### c) Estratégia de Oportunidades

Na estratégia de oportunidades, a empresa vive disputando e conseguindo, eventualmente, condições especialmente favoráveis em certos períodos, mas, fora desses períodos, baixa sua atividade ao mínimo possível no aguardo de melhores tempos.

#### d) Estratégia Pró-Proteção

A estratégia pró-proteção visa a conseguir protetores externos à empresa. O protetor preferido é o governo, cujas ações podem ser influenciadas por lobistas que defendem os interesses de certos grupos empresariais. Existem outros protetores, como associações empresariais ou organizações não governamentais.

#### e) Estratégia de Reação

Típica de empresas com posição muito boa em relação à concorrência, a estratégia de reação consiste em agir em função de ações ou planos de ação dos competidores, existindo até mesmo uma pré-decisão de agir em função do que os competidores fizeram. As empresas que a utilizam se colocam como vigilantes dos movimentos estratégicos das concorrentes, de forma tal que possam reagir rapidamente, anulando ou compensando os efeitos desses movimentos.

#### f) Estratégia de Sinalização

Toda empresa, querendo ou não, emite sinais que são percebidos pelos competidores como indicadores dos próximos lances do jogo competitivo. Mesmo a ausência de sinais pode ser interpretada como tendo algum significado para o jogo competitivo, ou seja, é impossível deixar de emitir sinais. No jogo competitivo, não existe o compromisso de se dizer sempre toda a verdade. É recomendável administrar os sinais enviados para que sejam interpretados pelos competidores da forma mais conveniente.

A sinalização em estratégia pode ser dividida em quatro tipos: sinalização autêntica, despistamento e blefes dos tipos 1 e 2.

- I. Sinalização autêntica: indica o interesse de mostrar a verdade;
- II. Despistamento: sugere-se ao mercado algo diferente daquilo que será realmente feito.
- III. Befe do tipo 1: consiste em dar sinais de que algo será realizado, quando, na verdade, não será.
- IV. Befe do tipo 2: consiste em dar sinais de que algo não será realizado, mas, efetivamente, será.



#### g) Estratégia de Cooperação

Ao seguir uma estratégia de cooperação, a empresa age para ajudar outras empresas, sem preocupar-se com o retorno financeiro que sua ação pode lhe trazer, mas com algum outro ganho provável e não mensurável. A ação é aparentemente altruísta e ilógica para quem raciocina apenas com lucros imediatos.

#### h) Alianças Estratégicas

As alianças estratégicas ou estratégias coletivas são muito importantes para incrementar as vantagens competitivas das empresas aliadas. Apesar dessa grande importância, ela deve ser colocada como estratégia complementar, visto que é normal haver formação de alianças entre empresas que já possuem vantagens competitivas e que desejem complementá-las. Nenhuma empresa se dispõe a fazer uma aliança com quem não tenha vantagens competitivas.

#### i) Estratégia de Agressão

A estratégia de agressão é definida como aquela em que se utilizam meios ilícitos para prejudicar outros competidores ou para extrair algum benefício. Evidentemente, a empresa agressora não reconhece a autoria da agressão, o que dificulta a seleção de exemplos reais. Algumas estranhas coincidências, porém, são indicadoras da existência deste tipo de estratégia.

#### j) Estratégia de Desinvestimento

A estratégia de desinvestimento requer o encerramento de certas atividades da empresa, com o intuito de facilitar o uso das atuais vantagens competitivas ou gerar novas vantagens competitivas. Existem várias categorias de desinvestimentos estratégicos, sendo que as principais são especialização,

especialização com terceirização, substituição de produto/serviço, cancelamento e desinvestimento total.

#### k) Estratégia de Investimentos

A estratégia de investimentos não pode existir isoladamente, pois ela é um complemento das outras estratégias que também não podem existir sem a aplicação de recursos financeiros.

#### l) Estratégia de Imitação

O nome estratégia de imitação dá uma conotação negativa, mas ser um imitador bem-sucedido tem seus méritos e valor para a sociedade. Para entender a estratégia de imitação, vamos inicialmente classificar os empreendedores em três tipos: inventores ou inovadores, imitadores e estagnados (candidatos à obsolescência). Apesar dos riscos envolvidos, um empreendedor que seja inventor ou inovador possui a extraordinária vantagem de encontrar-se em posição privilegiada para o sucesso. Se o empreendedor não deseja correr o risco de ser inventor, terá de se dispor a ser ao menos um imitador ou cairá na condição de estagnado, o que lhe tirará do jogo competitivo. Por isso, nos negócios, imitar pode ser uma questão de sobrevivência.

Acima foram apresentadas as principais estratégias corporativas existentes. Com certeza, muitas outras estratégias podem ser encontradas, dependendo do autor pesquisado. Todavia, para que os administradores ou executivos da empresa possam utilizar algum tipo de estratégia, após a análise do ambiente interno e externo, obviamente, se faz necessário que se conheça quais são os tipos existentes.

### **3 A Importância das Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte na Economia**

A participação das micro e pequenas empresas na economia nacional é de suma e incontestável importância. Desta forma, serão apresentadas quais são os critérios de classificação de micro e pequenas empresas adotados no país, primeiramente pela legislação brasileira e depois pela instituição que dá apoio a empresas deste porte, o Sebrae. A legislação nacional propôs algumas vantagens para estas empresas, mas que por excesso de burocracia, a maioria ainda não foi regulamentada. A taxa de mortalidade para empresas de pequeno porte é considerado muito alto nos primeiros três anos de existência. Assim, veremos quais são as maiores e as menores taxas de mortalidade de microempresas nos principais estados do Brasil e as principais causas que levaram estas empresas a extinção, bem como as formas de auxiliar no sucesso dos negócios de micro e pequenas empresas. As formas de inserção destas empresas na economia nacional, podem ocorrer de diversas maneiras diferentes e que, ocorrendo, certamente farão com que o mercado se fortaleça e desenvolva todos os setores da nação. Estas formas de inserção serão apresentadas adiante.

#### ***3.1 Critérios de Classificação das Empresas***

Para compreender o chamado “Universo das Micro e Pequena Empresa”, é necessário conceituar o que são as micro e pequenas empresas brasileiras. Porém, hoje, há uma pequena divergência na classificação existente no mercado, pois há uma classificação definida legalmente pelas leis 9.841/99 e 9.317/96 e outra classificação utilizada pelo Sebrae.

##### **Legislação Brasileira**

A primeira Lei que fez referência às empresas de pequeno porte foi a Constituição Federal de 1988 nos artigos 170 e 179. O artigo 179 cita que “A União, os Estados,

o Distrito Federal e os Municípios dispensarão às microempresas e às empresas de pequeno porte, assim definidas em Lei, tratamento jurídico diferenciado, visando a incentivá-las pela simplificação de suas obrigações administrativas, tributárias, previdenciárias e creditícias, ou pela eliminação ou redução destas por meio de Lei”.

Após a Constituição Federal, surgiram outras Leis que vieram regulamentar o conceito e os benefícios das empresas de pequeno porte.

De acordo com o Art. 1º, da Lei 9.841, de 05/10/1999, nos termos dos artigos 170 e 179 da Constituição Federal é assegurado às microempresas e às empresas de pequeno porte tratamento jurídico diferenciado e simplificado nos campos administrativo, tributário, previdenciário, trabalhista, creditício e de desenvolvimento empresarial, em conformidade com o que dispõe aquela Lei e a Lei nº 9.317, de 5 de dezembro de 1996, e alterações posteriores.

O tratamento jurídico simplificado e favorecido, estabelecido nesta Lei, visa facilitar a constituição e o funcionamento da microempresa e da empresa de pequeno porte, de modo a assegurar o fortalecimento de sua participação no processo de desenvolvimento econômico e social.

Segundo a referida Lei, o conceito formal de micro e pequena empresa foi estabelecido considerando-se:

- I. Microempresa, a pessoa jurídica e a firma mercantil individual que tiver receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 244.000,00 (duzentos e quarenta e quatro mil reais);
- II. Empresa de pequeno porte, a pessoa jurídica e a firma mercantil individual que, não enquadrada como microempresa, tiver receita bruta anual superior a R\$ 244.000,00 (duzentos e quarenta e quatro mil reais) e igual ou inferior a R\$ 1.200.000,00 (um milhão e duzentos mil reais).

Primeiramente, como foi instituído o enquadramento das micro e pequenas empresas, também foi estipulado as situações impeditivas do enquadramento. De acordo com a Lei nº 7.256/84 ficavam impedidas de ser microempresas as empresas

que estivessem em qualquer das seguintes situações, consoante a redação do seu artigo 11:

- I. constituída sob a forma de sociedade por ações;
- II. em que o titular ou sócio seja pessoa jurídica ou, ainda, pessoa física domiciliada no exterior;
- III. que participe de capital de outra pessoa jurídica, ressalvados os investimentos provenientes de incentivos fiscais efetuados antes da vigência desta Lei;
- IV. cujo titular ou sócio participe com de 5% do capital de outra empresa, desde que a receita bruta anual global das empresas interligadas ultrapasse o limite fixado no Artigo anterior;
- V. que realize operações relativas a:
  - a. importação de produtos estrangeiros, salvo se estiver situada em área da Zona Franca de Manaus ou da Amazônia Ocidental, a que se referem os Decretos-Leis nº 288, de 28 de fevereiro de 1967 e 356, de 15 de agosto de 1968;
  - b. compra e venda, loteamento, incorporação, locação e administração de imóveis;
  - c. armazenamento e depósito de produtos de terceiros;
  - d. câmbio, seguro e distribuição de títulos e valores imobiliários;
  - e. publicidade e propaganda, excluídos os veículos de comunicação;
- VI. que preste serviços profissionais de médico, engenheiro, advogado, dentista, veterinário, despachante e outros serviços que lhe possam assemelhar.

Apesar de existir este critério de classificação na legislação brasileira, o critério utilizado pelos órgãos fiscalizadores e de registros comerciais é o critério definido para pagamento do Simples, que a partir de agora chamaremos de “critério Simples”.

## **Simples**

A Lei nº 9.317/96 dispõe sobre o regime tributário das microempresas e das empresas de pequeno porte e institui o Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte – SIMPLES. No Capítulo II, Seção Única, Da Definição, artigo 2º, descreve que para fins do disposto na Lei, considera-se:

- I. Microempresa, a pessoa jurídica que tenha auferido, no ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 120.000,00 (cento e vinte mil reais);
- II. Empresa de pequeno porte, a pessoa jurídica que tenha auferido, no ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 120.000,00 (cento e vinte mil reais) e igual ou inferior a R\$ 720.000,00 (setecentos e vinte mil reais).

## **Critério Sebrae**

Em 1972/1974, através do I Plano Nacional de Desenvolvimento (PND), foi criado Centro Brasileiro de Apoio à Pequena e Média Empresa (CEBRAE), com objetivo de organizar e sistematizar o fomento ao desenvolvimento da pequena e média empresa brasileira. Em 1990, o CEBRAE emancipou-se mediante a transformação para uma entidade civil sem fins lucrativos chamada Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). Seu órgão máximo administrativo, denominado Conselho Deliberativo Nacional, é composto por representantes de diversos segmentos da sociedade, incluindo o próprio Governo central.

Para o Sebrae, a classificação de porte das empresas, conforme descrito no quadro abaixo, dá-se da seguinte forma: constituem-se micro e pequenas empresas, os estabelecimentos formais<sup>1</sup>, atuantes nos grandes setores de atividade econômica<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Os estabelecimentos formais são aqueles que possuem registro junto aos órgãos oficiais credenciados do MTE (DNRC – Departamento Nacional de Registro do Comércio). Alguns estudos realizados pelo Sebrae, Instituições e Organismos de fomento das micro e pequenas empresas adotam o mesmo critério (setor de atividade econômica e número de empregados) para classificação do porte de empresas informais.

(indústria, comércio, serviços e agropecuária), empregadores, com até 99 empregados.

Tabela 1: Classificação de Empresas por Número de Empregados

ME (Microempresa)	Na indústria até 19 empregados e no comércio/serviço até 09 empregados.
PE (Pequena Empresa)	Na indústria de 20 a 99 empregados e no comércio/serviço de 10 a 49 empregados.
MDE (Média Empresa)	Na indústria de 100 a 499 empregados e no comércio/serviço de 50 a 99 empregados.
GE (Grande Empresa)	Na indústria acima de 499 empregados e no comércio/serviço mais de 99 empregados.

Fonte: Sebrae (2003).

Desta forma, as pesquisas realizadas pelo Sebrae, nas diversas Unidades da Federação as quais tem representatividade, utilizam este critério de classificação para entrevistas e tabulação de dados, o qual também utilizaremos para a pesquisa a ser apresentada posteriormente.

### **3.2 Vantagens das Micro e Pequenas Empresas**

Conforme foi citado no item 4.1, as micro e pequenas empresas deverão receber tratamento diferenciado nos campos administrativo, tributário, previdenciário, trabalhista, creditício e de desenvolvimento empresarial, de acordo com a lei. Desta forma, serão apresentadas quais são as vantagens, se é que podem ser assim consideradas, que as micro e pequenas empresas têm sobre as médias e grandes empresas.

#### **Dispensa de obrigações burocráticas**

<sup>2</sup> Os grandes setores de atividade econômica são igualmente considerados pelo Sebrae e o IBGE (indústria, comércio, serviços e agropecuária). Eventualmente, para efeito de comparação, o Sebrae adota o mesmo critério (setor de atividade econômica e número de empregados) para classificação de empresas atuantes no setor agropecuário (agropecuária, extração vegetal, caça e pesca), considerando-as como sendo atuantes no setor da indústria.

A Lei nº 8.864/94 pretendeu remover as barreiras burocráticas impostas ao registro e ao funcionamento de microempresas, e das, agora, empresas de pequeno porte. Em seu artigo 16 cita: “O Poder Executivo estabelecerá procedimentos simplificados que facilitem o cumprimento da legislação previdenciária e trabalhista, por parte das microempresas e empresas de pequeno porte bem como para eliminar exigências burocráticas e obrigações acessórias que sejam incompatíveis com o tratamento simplificado e favorecido previsto nesta Lei”.

O cumprimento deste artigo, segundo Ramos (1995), vai muito mais do bom senso do órgão de registro do comércio e dos órgãos da administração pública, do que propriamente da regulamentação escrita pelos legisladores.

### **Registro especial**

O registro da microempresa, mediante procedimento especial, foi objeto da Lei nº 7.256/84, conforme dispunha o seu Capítulo III. O Artigo 5º dizia o seguinte: “O registro da microempresa no órgão competente observará procedimento especial, na forma deste capítulo”.

Na Lei 8.864/94, o artigo 7º institui: “O órgão incumbido de registrar as microempresas e as empresas de pequeno porte, conforme o disposto neste Capítulo, comunicará esses registros aos órgãos fiscalizadores da Administração Federal, Estadual e Municipal. Feita a comunicação, os órgãos fiscalizadores procederão à imediata inscrição da microempresa e da empresa de pequeno porte em seus registros”.

Ocorre que as disposições apenas trataram da regularização, como microempresas, daquelas empresas então já constituídas. Para as novas firmas individuais ou sociedades mercantis que viessem a ser criadas sob a forma de microempresa, nenhuma facilidade foi instituída em relação às disposições já constantes. Em vez disso, foi acrescentada, ainda, a declaração ou comunicação de microempresa.



## **Benefícios fiscais**

O principal fator de estímulo às microempresas foi o regime fiscal instituído pela Lei 7.256/84. O artigo 11 regulador da matéria diz o seguinte:

“A microempresa fica isenta dos seguintes tributos:

- I. imposto sobre a renda e proventos de qualquer natureza;
- II. imposto sobre operações de crédito, câmbio e seguros ou relativas a títulos ou valores imobiliários;
- III. imposto sobre serviços de transporte e comunicações;
- IV. imposto sobre extração, a circulação, a distribuição ou consumo de minerais do País;
- V. (vetado);
- VI. contribuições ao Programa de Integração Social – PIS, sem prejuízo dos direitos dos empregados ainda não inscritos, e ao Fundo de Investimento Social – FINSOCIAL;
- VII. taxas federais vinculadas exclusivamente ao exercício do poder de polícia, com exceção das taxas rodoviária única e de controles metrológicos e das contribuições devidas aos órgãos de fiscalização profissional;
- VIII. taxas e emolumentos remuneratórios do registro referido nos artigos 6º e 7º desta Lei”.

Porém, como aconteceu com as outras leis, esta necessita de regulamentação para que entre em vigor.

## **Do regime de escrituração**

Complementando o regime da isenção fiscal de que cuida o artigo 11 da Lei 7.256/84, o artigo 15 dispensou a microempresa de escrituração fiscal, ficando obrigada a manter arquivada a documentação relativa aos atos negociais que praticar ou nos quais intervir.

## **Documentos fiscais**

A utilização de documentos fiscais em modelo simplificado foi objeto do artigo 16 da Lei nº 7.256/84 e do artigo 13 da Lei nº 8.864/94, que deverão ser utilizados pelas empresas enquanto perdurar o enquadramento como micro ou pequena empresa.

## **Do regime previdenciário e trabalhista**

O capítulo da Lei 8.864/94 e da Lei 7.256/84 referente ao Regime Previdenciário e Trabalhista, assegura aos titulares e sócios das empresas a que se dirige o regime beneficiário, todos os direitos previstos na legislação vigente. Desta forma, as micro e pequenas empresas ficam sujeitas a todas as exigências previstas em lei, salvo se o Poder Executivo, atender os preceitos que norteiam o tratamento diferenciado, dispensar exigências de natureza legal.

## **Do apoio creditício**

A Lei 8.864/94 trata do assunto, em seu artigo 23, da seguinte forma: “À microempresa e à empresa de pequeno porte ficam asseguradas condições favorecidas relativamente a encargos financeiros, prazos e garantias, nas operações que realizarem com instituições financeiras, inclusive bancos de desenvolvimento e entidades oficiais de fomento, na forma a ser regulamentada pelo Poder Executivo”.

Algumas Instituições Financeiras apóiam as micro e pequenas empresas através de linhas de crédito específicas, geralmente de curto e médio prazo, sempre com o aval do Sebrae, o qual auxilia na elaboração do projeto de viabilidade econômico-financeira e administrativa.

## **Simples**

Conforme a Lei nº 9.317/96, que regulamenta o SIMPLES, as empresas que forem definidas como microempresas ou empresas de pequeno porte, farão um pagamento mensal unificado dos seguintes impostos e contribuições:

- a) Imposto de Renda das Pessoas Jurídicas – IRPJ;
- b) Contribuição para os Programas de Integração Social e de Formação do Patrimônio do Servidor Público – PIS/PASEP;
- c) Contribuição Social sobre o Lucro Líquido – CSLL;
- d) Contribuição para Financiamento da Seguridade Social – COFINS;
- e) Imposto sobre Produtos Industrializados – IPI;
- f) Contribuições para Seguridade Social, a cargo da pessoa jurídica, de que tratam o art. 22 da Lei nº 8.212, de 24 de julho de 1991, e a Lei Complementar nº 84, de 18 de janeiro de 1996.

### ***3.3 A Importância das Micro e Pequenas Empresas na Economia***

Segundo levantamento realizado pelo Sebrae<sup>3</sup> (2003), do ano 1990 a 1999 foram constituídas 4.942.424 de empresas no Brasil, de acordo com os dados fornecidos pelo DNRC (Departamento Nacional de Registro do Comércio). Neste mesmo período, o percentual de microempresas constituídas no Brasil foi de 54,29% em relação ao total, ou seja, foram abertas, oficialmente, 2.669.478 de microempresas no país.

#### **A participação das microempresas nas regiões**

A Região Norte é a que apresentou o maior percentual de abertura de microempresas, 72,35% em relação ao total de empresas da região. Logo atrás vem

---

<sup>3</sup> As tabelas referentes a este levantamento encontram-se em anexo.

a Região Sul com 63,80%, a Região Centro Oeste com 62,25%, a Região Nordeste com 60,54% e, por último, a Região Sudeste com 44,63% de microempresas.

### **A participação das microempresas na economia**

Na distribuição das empresas entre os setores industriais, comerciais e de serviços<sup>4</sup>, as micro e pequenas empresas correspondem 98,23% do total de empresas. Só o setor de comércio, as micro e pequenas empresas perfazem um total de 99,20%, ou seja, quase 100% do comércio é dominado por estas empresas, o que demonstra a tamanha importância destas empresas na economia brasileira.

Nestes mesmos setores da economia, as micro e pequenas empresas são responsáveis por 43,41% do pessoal ocupado do Brasil e mais uma vez analisando isoladamente o comércio, este percentual sobe para 68,05%.

A distribuição da receita, considerando o valor bruto da produção industrial, as micro e pequenas empresas equivalem a uma fatia de 27,84% da receita total, contra 56,37% das grandes empresas e 15,41% das médias empresas.

Através destas informações, podemos perceber que é incontestável a enorme importância que as micro e pequenas empresas apresentam na economia nacional. Basta olharmos em qualquer rua ou esquina, shoppings ou centros comerciais, comunidades, municípios, grandes centros, estados ou países, e veremos que sem a participação delas, simplesmente, não haveria comércio. E sem estas empresas de comercialização, não haveria intermediação entre o produtor e o consumidor final, a produção ficaria encalhada ou seria bem menor e insuficiente para atender a crescente demanda por produtos de consumo. Sem a produção de bens de consumo, não haveria serviços agregados a estes produtos. Desta forma, não haveria empresas prestadoras de serviços que, geralmente, são criadas para atender os consumidores dos produtos da indústria. E sem as empresas citadas, a

---

<sup>4</sup> Empresas públicas e outros setores da economia não fazem parte desta estatística.

economia do país não evoluiria e estagnaria a evolução e o desenvolvimento da nação.

### ***3.4 Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Pequenas Empresas***

O Sebrae (1999), em conjunto com a Methodos Consultoria, fez uma pesquisa junto as micro e pequenas empresas sobre a taxa de mortalidade e os fatores condicionantes desta mortalidade, para que pudesse servir de informação para o planejamento do negócio e orientação aos futuros microempresários e empreendedores.

Na primeira fase, apurou-se a taxa de mortalidade das empresas para até três anos de criação das mesmas. Na segunda etapa do trabalho, procurou-se identificar os fatores condicionantes dessa mortalidade, analisando-se os resultados de entrevistas realizadas junto a empresas extintas e empreendimentos em atividade.

#### **Taxa de Mortalidade**

Conforme a Unidade da Federação, a taxa de mortalidade variou de cerca de 30% até 61%, no primeiro ano de existência da empresa, de 40% até 68%, no segundo ano, e de 55% até 73%, no terceiro ano do empreendimento.

#### **Fatores Condicionantes**

O porte da empresa parece ser elemento importante que distingue empresas em atividade e negócios extintos. Em praticamente todas as Unidades da Federação pesquisadas o percentual de pequenas empresas em atividade é inferior ao de pequenas empresas extintas, isto é, quanto maior o empreendimento, maiores são as possibilidades de sucesso, ou seja, somente as microempresas têm mais

empresas extintas do que em atividade, o que não acontece com as de pequeno, médio e grande porte.

Igualmente, pode-se estimar que a experiência anterior ou conhecimento do ramo de negócio tenha relevância para o sucesso da empresa, já que oito das onze unidades pesquisadas esse fator foi apontado por empresas em atividade em percentuais significativamente maiores do que aqueles de negócios extintos.

Como principal motivo para a abertura ou entrada no negócio, tanto empresários de firmas de sucesso como entrevistados de empresas extintas apontam a identificação de uma oportunidade de negócio. Isto quer dizer que não adianta somente ter uma boa idéia para abrir uma empresa, é necessário que haja planejamento (plano de negócio) para que a empresa tenha um rumo certo, um norte, um caminho a seguir.

As diferenças surgem quando é comparada, entre dois grupos, a segunda razão que os levaram a ingressar no mundo dos negócios. No caso das empresas em atividade, a existência de experiência anterior é o maior fator apontado em todas as Unidades da Federação, havendo significativas diferenças percentuais em relação ao grupo de empresas extintas.

Embora, em ambos os grupos, haja uma supremacia dos empresários que ocupavam-se, exclusivamente, dos negócios da empresa no primeiro ano das suas atividades, os percentuais daqueles pertencentes às empresas de sucesso, em oito UF's, são significativamente superiores àqueles pertinentes às firmas extintas, ou seja, não desviar a atenção para outros negócios faz com que o empresário fique atento à análise de ambiente externo e interno, podendo planejar de forma mais efetiva.

Na maioria dos estados pesquisados, tanto empresas em atividade quanto extintas, recorreram principalmente ao contador para conduzir ou gerenciar as empresas, vindo a seguir o Sebrae e pessoas que conheciam o ramo de atividade.

A falta de capital de giro foi apontada, em oito dos onze estados pesquisados, tanto pelas empresas em atividade como pelos negócios extintos, como a maior dificuldade na condução das atividades das empresas. Também a carga tributária e a recessão econômica foram fatores citados por ambos os grupos como inibidores dos negócios.

Os dois grupos julgaram que, principalmente, a empresa para ter sucesso deve possuir bom conhecimento do mercado onde atua. Mais uma vez a análise do ambiente externo é considerada como primordial para o bom desempenho das organizações, atividade esta que é muito evidenciada nas grandes empresas e considerada como fator crítico de sucesso no planejamento estratégico empresarial, item já discutido em capítulo anterior. Também ter um bom administrador e fazer uso de capital próprio foram fatores considerados importantes para o sucesso do empreendimento.

A escolaridade do sócio-proprietário não foi detectada como fator de diferença entre empresas de sucesso e empreendimentos extintos, tanto um quanto o outro, prevalecem empresários com “colegial completo até superior incompleto”.

A atividade exercida antes de ser empresário, tanto nas empresas de sucesso quanto nas extintas, ampla maioria dos entrevistados, em todos os estados pesquisados, trabalhava antes de se tornarem empresários. No Paraná, 100% dos empresários de sucesso trabalhavam anteriormente à abertura de negócio. No Acre, há um grande número de empresários que antes de ingressar no mundo dos negócios, trabalhava como funcionário público. No caso dos entrevistados que não trabalhavam antes de se tornarem empresários, ampla maioria nos estados pesquisados, tanto de empresas de sucesso como extintas, era estudante ou dona de casa.

Quanto à experiência anterior ou conhecimento do ramo de negócio, pode-se dizer que este é o ponto crucial. Em oito estados dos onze pesquisados, a experiência ou o conhecimento no ramo de negócio aberto foi relevante para o sucesso do

empreendimento. E neste caso da experiência anterior ou conhecimento do negócio, sobressaem os empresários que trabalhavam anteriormente como autônomo.

Em cinco estados, o custo do processo para “dar baixa” na Junta Comercial foi o fator preponderante para a empresa não ser extinta oficialmente, cabendo ressaltar que percentuais elevados também foram encontrados em outros três estados. A esperança de reativar a empresa foi apontada como o motivo primordial por empresários de quatro estados pesquisados, salientando-se que em três outros igualmente houve alta incidência dessa resposta.

### **Conclusão da pesquisa**

A oportunidade de negócio é o principal motivo para abertura ou entrada no negócio, tanto em empresas de sucesso quanto em extintas.

Não há uma relação direta entre a procura por profissional ou instituição para auxiliar na condução da empresa e o sucesso ou extinção de um negócio.

Quanto aos fatores mais importantes para o sucesso de uma empresa está o bom conhecimento do mercado onde atua (análise do ambiente externo), ter um bom administrador e fazer uso de capital próprio, foram fatores considerados importantes pelos empresários de sucesso e também pelos de insucesso.

De forma geral, conhecimentos sobre organização empresarial, **planejamento** (plano de negócio, na abertura da empresa, e planejamento estratégico, se a empresa já estiver constituída), e vendas são os pontos mais importantes para os empresários, no primeiro ano de funcionamento da empresa, tanto para empresas em atividade como para empreendimentos extintos.



### **3.5 Formas de Inserção das Micro e Pequenas Empresas na Economia**

Para Souza (1995), o mercado é como uma floresta, existem árvores de diversos portes e tipos. O mesmo acontece com mercado, existem empresas de pequeno, médio e grande porte, com estruturas diferentes atuando em setores diferentes. Mas, geralmente, as grandes empresas levam alguma vantagem sobre as micro e pequenas empresas. A maior ou menor facilidade de acesso ao crédito está atrelada à proporção de capital próprio em relação ao passivo. Dado que as micro e pequenas empresas dispõem, em geral, de pouco capital próprio, algumas vezes associado a um alto grau de endividamento, suas possibilidades de obter financiamento são extremamente reduzidas, limitando-se a linhas de crédito de curto prazo e altos custos (taxas de juros mais elevadas).

As pequenas empresas estariam, portanto, limitadas tanto em relação ao volume de financiamento concedido quanto – o que é mais importante em se tratando de decisão de expansão – ao prazo de amortização dos empréstimos, o acesso ao mercado de capital de longo prazo teria custo proibitivo para as pequenas empresas. Isso potencializa os riscos inerentes à decisão de ampliação, fazendo com que muitas vezes boa parte dos investimentos seja financiada com recursos próprios (normalmente em detrimento do capital de giro). Explica-se assim, em grande parte, a alta taxa de mortalidade no segmento das pequenas empresas.

A persistente permanência das pequenas empresas deve-se a alguns fatores, não muito honrosos, do sistema econômico. A atitude de “jogador” de pequenos empresários é uma delas. A atração pelo possível *status* de empresário e pelas vantagens de “ser seu próprio patrão”, a determinação (ou necessidade) de buscar em um empreendimento próprio como alternativa de emprego (especialmente em uma situação de desemprego generalizado), fazem com que os empresários com pouco capital (mas ambiciosos e com espírito aventureiro) aceitem, tal como jogadores, riscos relativamente altos com baixa remuneração.

## **Inserção de micro e pequenas empresas no mercado**

A articulação de micro e pequenas empresas e as grandes empresas, representa umas trajetórias possíveis de inserção para as micro e pequenas empresas. Nos anos recentes, as relações entre empresas sofreram acentuadas transformações, basicamente de natureza qualitativa.

As inter-relações derivadas de associações entre empresas pode ser uma forma mais viável de inserção das micro e pequenas empresas no mercado. Nesse caso, as negociações envolvem decisões quanto à busca de formas de explorar as sinergias que podem derivar dos diversos tipos de associações, alianças ou ações coletivas entre concorrentes. A decisão de unirem-se pode visar a um fim específico, com prazo predeterminado ou não, ou a uma integração mais definitiva, na forma de uma fusão.

Como um dos resultados da intensificação da divisão do trabalho entre as empresas, as redes de firmas especializadas ligadas por relações de subcontratação tendem a suceder as grandes empresas integradas verticalmente e são agrupadas em três categorias:

- a) Descentralização da produção em plantas menores, mas sob a mesma propriedade.
- b) Desintegração da produção em unidades menores, independentes em termos de propriedade, de administração e de responsabilidade, mas com vínculos de dependência com a “empresa-mãe”.
- c) Transferência das responsabilidades de propriedade para empresas menores, mas mantendo a garantia de um fluxo de receitas para a “empresa-mãe”.

Há uma tendência a externalização derivada da desverticalização. Algumas das categorias desta desverticalização são:

- a) Subcontratação – como uma categoria intermediária entre a compra no mercado e a produção interna, envolve a negociação entre as partes, a partir de um contrato, mesmo que informal.
- b) Parcerias – à medida que as ligações entre fornecedores e clientes vão-se tornando mais estreitas, a subcontratação e outras formas de relações entre empresas podem evoluir para uma situação de parceria. Na parceria, o fornecedor assume o papel muito próximo ao de um sócio efetivo. Muitas vezes, as empresas parceiras compartilham até as decisões quanto aos métodos de produção e à qualidade dos materiais utilizados.
- c) Terceirização – o processo de terceirização muitas vezes vem associado à formação de pequenas empresas por parte de pessoas cujas funções deixaram de ser necessárias. As MPE's ocupam potencialmente o lado das receptoras da terceirização.
- d) Franquias – o sistema de franquias oferece uma promissora combinação das economias de escala desejadas pela empresa que concede a franquia com a flexibilidade da empresa que a recebe, para explorar situações específicas de diversos mercados.

O recurso a externalização vem sendo freqüentemente adotado por grandes empresas que, em seu processo de crescimento, optam por implementar estratégias de descentralização e externalização de uma série de serviços, operações e fases do processo produtivo em direção a unidades menores. Vários são os objetivos da externalização: redução de custos, evitar riscos inerentes a investimentos, atenuar os riscos derivados de flutuações da demanda, amortizar os efeitos das dificuldades nas relações industriais, entre outros. Sendo estas as principais formas de inserção das micro e pequenas empresas no mercado.

## 4 Metodologia

### 4.1 Método de análise

Segundo Mattar (1996), existem basicamente três tipos de pesquisa e alguns métodos de coleta de dados, os tipos e os métodos de pesquisa utilizados neste trabalho, de acordo com a classificação citada, são:

- Pesquisa conclusiva descritiva – este tipo de pesquisa é caracterizado pela avaliação de alternativas de cursos de ação, pela descrição das características de grupos, estimar a proporção de elementos de uma população específica e, também, para descobrir ou verificar a existência de relação entre variáveis. O método utilizado foi o questionário e a entrevista pessoal e o tipo básico de pesquisa descritiva foi o levantamento de campo.
- Pesquisa conclusiva causa – este tipo de pesquisa é caracterizado pela verificação da existência de causa e efeito entre as variáveis de decisão existentes.

Através da Pesquisa Descritiva, descreveremos o perfil das empresas que utilizam e das que não utilizam o planejamento estratégico, e a Pesquisa Conclusiva Causal, para sabermos o porque da utilização ou não utilização, além de avaliar quais são os resultados obtidos pelas empresas verificando as seguintes variáveis e seus relacionamentos:

- Empresas que utilizam o Planejamento Estratégico em suas práticas diárias;
- Das empresas que utilizam o método, quais o utilizam a forma correta;
- Os resultados alcançados devido à utilização do método;
- Empresas que não utilizam o Planejamento Estratégico e o porquê;
- As empresas que se dispõem a implantar o método e serem avaliadas periodicamente.

Esta pesquisa foi executada, de forma experimental, a pequenas e médias empresas de Brasília, para que caso haja aceitação, possa ser implantado e difundido nestas empresas.

## **4.2 Perguntas da pesquisa**

O questionário desenvolvido para o presente trabalho foi dividido em duas partes: a primeira com a caracterização da empresa, a qual apresentava seis perguntas:

1. A sua empresa é uma: indústria, comércio ou prestadora de serviços.
2. Qual o ramo de atividade da empresa?
3. Que tipo de unidade de negócio você administra? Matriz, filial ou franquia.
4. Qual a quantidade de funcionários da sua unidade de negócios?
5. Qual o faturamento anual da sua unidade de negócio?
6. Qual a sua função ou cargo na empresa? Dono ou sócio, diretor, gerente, supervisor, funcionário.

A segunda parte foi propriamente o objeto da pesquisa, chamado de desenvolvimento da pesquisa. Nesta, havia perguntas relativas ao planejamento e as estratégias utilizadas na empresa, que serão apresentadas a seguir:

1. O que você entende por estratégia? A sua empresa possui estratégias? Como as estratégias são elaboradas?
2. A empresa tem objetivos e metas estipulados e controlados regularmente? Quais são os principais?
3. Os dirigentes da empresa costumam avaliar os recursos existentes na organização (humanos, financeiros, materiais e tecnológicos)? Como é feito?
4. Os dirigentes da empresa analisam as forças políticas, econômicas, sociais e tecnológicas do ambiente externo? Como fazem isto?
5. A sua empresa procura analisar o comportamento dos clientes atuais e potenciais da empresa? Como faz isto?
6. A sua empresa procura analisar e avaliar seus concorrentes (produtos, qualidade, forças e fraquezas, estratégias)? Como faz isto?

7. A empresa procurou identificar os fatores-chave de sucesso do setor (ramo) onde atua? Quais são?
8. A empresa procura diferenciar-se em relação aos seus concorrentes aos olhos dos clientes? Como faz isto?
9. Sua empresa tem Planejamento Estratégico?
10. Se sim, quem participa da elaboração do planejamento da estratégia (podem ser respondidos mais de um item)? Dono ou sócio, diretor, gerente, supervisor, funcionário.
11. Se não, qual o motivo da não utilização do Planejamento Estratégico? Desconhecimento do assunto; falta de orientação técnica; e é da opinião que não influi nos resultados.
12. Na sua opinião, não ter Planejamento Estratégico, afeta o desempenho da empresa?

### **4.3 Coleta de dados**

A coleta de dados foi realizada com dados primários, ou seja, de dados que ainda não tinham sido coletados anteriormente e que foram coletados com o propósito de atender as necessidades específicas da pesquisa em andamento.

Os dados primários foram coletados através de entrevistas pessoais com questionários estruturados com perguntas abertas e fechadas.

### **4.4 Amostragem da pesquisa**

No planejamento da pesquisa foram selecionadas, como amostra, 43 empresas, classificadas de acordo com o critério utilizado pelo Sebrae de micro, pequenas e médias empresas. Ou seja, esta amostra é não aleatória e não probabilística, desta forma obtivemos uma amostra intencional de empresas, as quais tinham disponibilidade e, principalmente, vontade de responder as entrevistas.

Todavia, devido à existência de algumas dificuldades por parte dos entrevistados, somente 38 empresas foram efetivamente entrevistadas. Entretanto, através das entrevistas realizadas chegou-se a um resultado satisfatório das informações colhidas, apesar de existir um viés na amostra conforme foi apresentado acima.

Das empresas entrevistadas, 15 são pequenas indústrias, 10 são prestadoras de serviços e 13 são comércios.

## **5 O comportamento das micro e pequenas empresas de Brasília quanto à utilização de planejamento estratégico**

Neste capítulo analisaremos a importância da utilização do planejamento estratégico para as micro e pequenas empresas do Distrito Federal, isto é, caso todas elas realmente soubessem o que é planejamento ou estratégia.

Todas as empresas selecionadas e pesquisadas estão situadas no Distrito Federal, porém, dispersas em várias localidades diferentes. Algumas, um pouco mais distante do centro de Brasília, nas cidades-satélites, outras do Plano Piloto, região central de Brasília. Algumas em áreas especificamente destinadas ao comércio ou indústria, outras, literalmente, desenvolvem produtos e prestam serviços em fundos de quintais.

Independente desta característica, não interessando exatamente a localização, o importante, de fato, é que os gestores saibam o que significa estratégia e saibam elaborar o planejamento empresarial de seus negócios.

### **5.1 Brasília capital da esperança**

Brasília é considerada a capital da esperança. Uma cidade jovem, próspera e carente. Carente de todos os tipos de produtos e bens de consumo, porém, grande “produtora” de serviços. Segundo a Revista Exame (2002), Brasília é considerada uma das 10 melhores cidades para se fazer negócio no país. Principalmente, devido ser a sede do Governo Federal.

Em 2000, ela estava na 5ª colocação entre as 10 melhores cidades. Em 2001 ela caiu para a 7ª colocação e em 2002 se manteve nesta posição. Mas, nem por isto deixou de ser uma cidade atraente para novos investidores ou empreendedores



arrojados. Este fenômeno acontece em todas as novas cidades e capitais de estados.

Dois terços dos gastos do Distrito Federal são providos pela União. A economia de Brasília sempre esteve ancorada em setores tradicionais, como a construção civil e o varejo, o que parece que será revertido nos próximos anos devido aos investimentos em tecnologia.

Brasília não é um local propício para ter indústrias, pois há uma legislação regulamentando que o Distrito Federal não pode ter indústrias poluentes, além de ser tombada pelo Patrimônio Histórico da Humanidade da Unesco, o que para alguns empresários e empresas, pode ser um grande empecilho. Obviamente, que para empreendedores determinados isto não é nenhuma restrição, apenas uma dificuldade a mais, pois há formas eficientes e eficazes de não poluir o meio-ambiente nem alterar o projeto inicial de Brasília.

Todavia, não é somente a restrição da não poluição que afasta os industriais de Brasília, existem, também, barreiras tarifárias e tributárias que tornam o empreendimento mais oneroso. Goiás, que faz fronteira com Brasília, os impostos estaduais são mais chamativos dos que os existentes no Distrito Federal. Entretanto, o Governo local está estudando medidas que facilitem a vinda de indústrias não poluentes para Brasília.

Há um projeto que está sendo desenvolvido para transformar Brasília e um pólo de tecnologia, implantando indústrias de alta tecnologia não poluentes, como as fábricas de software. Isto poderá ser uma oportunidade para empresários que queiram se instalar em Brasília.

O frete é outro componente do custo das empresas que em Brasília também é caro. Primeiro porque fica longe dos grandes centros. Segundo porque como não é produtor de praticamente nada e, geralmente, os caminhões trazem produtos e

matérias-primas dos fornecedores e não levam nada de volta, o que encarece o fretamento de mercadorias.

De outro lado, Brasília é uma cidade muito nova, carente de tudo e longe de todos. Qualquer empresa, que tenha um mínimo de estrutura e um dirigente com uma “boa cabeça” (leia-se: “que saiba planejar o seu negócio”) e queira aproveitar boas oportunidades de mercado, tem boas condições de prosperar e desenvolver o seu empreendimento.

Daí vem à oportunidade e a possibilidade de implantação, crescimento e desenvolvimento de empresas de **comércio e prestadoras de serviços**. Como havia sido dito: “Brasília é uma cidade muito carente de produtos e serviços”. Por isto, muitas empresas pequenas, médias e grandes se instalam em Brasília para poder fazer ótimos negócios com o Governo Federal. Isto é mais uma oportunidade de negócio no Distrito Federal.

## **5.2 Atuação da empresa**

No caso das **indústrias**, houve uma clara dificuldade de encontrá-las em Brasília, primeiro devido às restrições citadas anteriormente e segundo pela dispersão encontrada nas localidades onde se instalaram, pois não é em qualquer lugar que existem. Desta forma, apenas 15 indústrias foram consultadas a respeito de suas estratégias e planejamento. Isto, não aconteceu no caso de empresas de **comércios e prestadoras de serviços**, pois, se torna muito fácil achá-las e entender sua “vida organizacional”, o que pode ser confirmada pela pesquisa realizada pelo Sebrae e comentada no capítulo anterior. Das 38 empresas entrevistadas, 10 são prestadoras de serviços e 13 são pequenos comércios.

As empresas selecionadas para a entrevista são dos mais variados ramos, não tendo nenhuma concentração de empresas em determinada especialidade. Nas áreas de comércio e prestação de serviços obtivemos empresas nas especialidades de saúde geral, clínica médica, distribuição de medicamentos, farmácia, perfumaria,

curso de mergulho, loja de conveniência, construção civil, comércio de bolsas, comércio de calçados, distribuição de bebidas, consultoria ambiental, informações cadastrais, corretora de seguros, manutenção de elevadores e serviços de informática.

Na área industrial entrevistamos empresas nas especialidades de fabricação bolsas, calçados, móveis, materiais plásticos, produtos de limpeza, produtos de beleza, editora, gráfica, roupas, cimento e frigorífico.

Diante disto, houve poucas repetições de ramos na pesquisa realizada. Desta forma, mesmo que houvesse informações privilegiadas e direcionadas a determinados ramos de atuação, disponibilizadas por consultorias ou instituições de auxílio às empresas, como o Sebrae, no caso desta pesquisa, não haveria grandes influências na determinação global das estratégias, pois, as empresas estão em setores e localidades diferentes e não se comunicariam para trocar experiências e, devido a isto, não poderiam ter a mesma noção de estratégia e planejamento. Assim, houve uma maior diversidade de opiniões e conceitos relatados pelos entrevistados que podem ser explorados intensamente.

### **5.3 Porte da empresa**

Conforme apresentado no item 3.1, existem dois critérios de classificação de microempresas e empresas de pequeno porte. O primeiro é o critério de faturamento, definido pelo Governo Federal e utilizado pelos órgãos fiscalizadores e de registros comerciais, o segundo critério é o definido pelo Sebrae, que utiliza a classificação por número de funcionários.

#### **Número de funcionários**

Pelo critério do Sebrae, das **empresas comerciais e prestadoras de serviços** pesquisadas, que perfazem 61% do total de empresas pesquisadas, 70% das empresas **destes setores** são microempresas, pois têm de 1 a 9 funcionários

registrados oficialmente; 17% são empresas de pequeno porte, pois têm de 10 a 49 funcionários registrados oficialmente; e 13% são consideradas médias empresas, pois têm de 50 a 99 funcionários oficialmente registrados. Algumas destas empresas têm colaboradores esporádicos, funcionários temporários e *free-lancers*, o que não entrou no somatório de funcionários oficialmente registrados.

Em relação ao total de empresas pesquisadas nos **três setores** (comércio, prestação de serviço e indústria), as microempresas comerciais e prestadoras de serviços têm 42% deste total, as empresas de pequeno porte são 11% e as médias empresas perfazem 8% do total pesquisado<sup>5</sup>.

Na **indústria**, 80% dos pesquisados neste setor, são consideradas microempresas, pois tem de 1 a 19 funcionários oficialmente registrados, e 20% são indústrias de pequeno porte, pois têm de 20 a 99 funcionários registrados. Neste item especificamente, não houve nenhuma empresa classificada como média ou grande, ou seja, acima de 100 funcionários.

Em relação ao total de empresas pesquisadas, nos **três setores**, as microempresas industriais participam com 32% do total pesquisado e as indústrias de pequeno porte participam com 8% do total de empresas.

Tabela 2: Porte da Empresa por Tipo

	Micro		Pequena		Média		Total	
Comércio/Serviços	16	42%	4	11%	3	8%	23	61%
Indústrias	12	32%	3	8%	0	0%	15	39%
Total	28	74%	7	18%	3	8%	38	100%

## Faturamento

O critério instituído pelo Governo Federal (critério Simples) e utilizado pelos órgãos de registros é mais simplificado, na classificação de empresas, do que o critério definido pelo Sebrae. Neste critério, existem apenas três de portes de empresas:

<sup>5</sup> No caso desta pesquisa, não houve nenhuma grande empresa.

microempresas, que faturam até R\$ 120.000,00 (cento e vinte mil reais) anuais; as empresas de pequeno porte, que faturam de R\$ 120.000,00 (cento e vinte mil reais) até R\$ 1.200.000,00 (um milhão e duzentos mil reais) anuais; e as médias e grandes empresas que faturam acima deste teto.

Por este critério, 16% do total de empresas pesquisadas são consideradas microempresas, 79% do total são empresas de pequeno porte e 5% são consideradas médias e grandes empresas.

Tabela 3: Porte da Empresa por Faturamento

	Quant.	
Micro	6	16%
Pequena	30	79%
Média	2	5%
Total	38	100%

As empresas classificadas como micro e pequenas empresas, têm procedimentos legais e tributários diferenciados, estipulados pelo Governo, as demais empresas pagam tributos e impostos e têm procedimentos legais iguais a quaisquer outros tipos de empresas.

Do total de empresas entrevistadas, 16% foram consideradas microempresas nos dois critérios, tanto no critério Simples como no critério Sebrae; 63% foram consideradas microempresas pelo critério Sebrae e empresas de pequeno porte no critério Simples; 11% das empresas foram consideradas empresas de pequeno porte nos dois critérios. Estes três grupos apresentados, que perfazem 90% do total de empresas pesquisadas, teriam, de qualquer forma, os benefícios tanto do Sebrae quanto do Governo, devido a estarem nas classes de micro e pequenas empresas.

Ainda referente ao porte das empresas, 5% das empresas pesquisadas, são consideradas pequenas empresas pelo critério Simples, mas não são assim consideradas pelo critério Sebrae; e os outros 5% são empresas que estão acima dos dois critérios, não recebendo, portanto, nenhum benefício que advenha de órgãos oficiais. Não houve nenhuma empresa considerada micro ou pequena

pelo critério Sebrae e que ficasse acima desta classificação no critério Simples.

É importante ressaltar que algumas empresas classificadas como micro e pequena empresa pelo critério Sebrae, não foram, assim classificadas, pelo critério de faturamento e vice-versa, ou seja, empresas classificadas como micro e pequena empresa através do faturamento, não foram assim consideradas pelo Sebrae.

Esta diferenciação de critérios gera alguns transtornos, pois alguns privilégios que o Sebrae disponibiliza a micro e pequenas empresas, não são oferecidos devido ao Sebrae utilizar um critério diferente do Governo. Por outro lado, estas empresas gozam de benefícios regulamentados e concedidos pelo Governo que o Sebrae não teria condições de oferecer.

#### **5.4 Entrevistados ou estrategistas?**

Como já havia sido dito, 38 empresas foram entrevistadas, conseqüentemente, 38 gestores foram perguntados a respeito das estratégias da organização. Deste total de entrevistados, todos disseram participar da elaboração de estratégias nas empresas, isto é, das que realmente sabem o que é e as elaboram.

Do total de entrevistados, 63% são donos ou sócios das empresas, 16% são diretores, 8% são gerentes e 13% são funcionários da empresa. Dentre estes entrevistados, não houve nenhum classificado como supervisor.

Tabela 4: Classificação de Entrevistados

	Quant.	
Dono ou Sócio	24	63%
Diretor	6	16%
Gerente	3	8%
Funcionário	5	13%
Total	38	100%

O nível do entrevistado não foi uma variável pesquisada nesta entrevista, todavia, percebemos que a grande maioria dos entrevistados tem de nível médio a superior e, aparentemente, parecem apresentar maior discernimento para definir o que é estratégia e quais são as estratégias utilizadas pela empresa, o que analisaremos posteriormente.

### **5.5 Tipo de unidade de negócio**

Uma das variáveis caracterizadas nesta pesquisa foi o tipo de unidade de negócio que o pesquisado administra ou participa. As três opções existentes eram: a matriz da empresa; a filial da empresa; e uma franquia. Desta forma, a variável foi colocada na pesquisa para saber se o gestor recebia as estratégias já definidas pela alta administração da organização ou se ele próprio traçava a estratégia que deveria ser implementada. Pois, no caso de filiais e franquias, geralmente, estas unidades recebem alternativas de estratégias definidas pela matriz; no caso de ser a própria matriz, o gestor da matriz deverá tomar decisões a respeito das estratégias que serão implementadas.

A pesquisa nos revelou que 84% das micro e pequenas empresas entrevistadas são matrizes, ou seja, das 38 empresas pesquisadas, 32 planejam e definem suas próprias estratégias. E apenas 16% das empresas são filiais, o que perfazem um total de 6 empresas entrevistadas<sup>6</sup>. Estas recebem orientações e diretrizes gerais de suas matrizes. Todavia, isto não quer dizer que não possam, efetivamente, discutir ou opinar sobre quais estratégias devem ser adotadas ou como será a forma de implantação das mesmas, mas sim, terão que seguir, necessariamente, uma hierarquia superior na definição de que rumo a empresa deverá tomar no futuro.

---

<sup>6</sup> No caso desta pesquisa, não houve nenhuma empresa entrevistada que foi caracterizada como franquia.

## **5.6 Estratégias das micro e pequenas empresas**

Esta pesquisa foi realizada junto aos gestores das micro e pequenas empresas, mas, de forma alguma, a entrevista foi direcionada para que os entrevistados respondessem de acordo com a teoria apresentada neste trabalho, pois, a realidade destas empresas é totalmente diferente das grandes organizações onde os profissionais estão mais ligados ao que acontece no mercado em relação a novas teorias, modelos de gestão e consultores da moda.

Geralmente, nas grandes empresas, há mais acesso as informações necessárias. Nas micro e pequenas empresas esta informação fica mais difícil de ser captada, não porque elas não estão disponíveis, mas devido aos empresários estarem mais preocupados com a execução do que com o planejamento propriamente dito. De qualquer forma, não houve qualquer intenção de influenciar os entrevistados em suas respostas, deixando-os totalmente à vontade para responder o que melhor lhes conviesse.

### **Estratégia**

Desta forma, foi perguntado aos entrevistados qual o conceito de estratégia e o interessante é que, quase a totalidade dos entrevistados, disseram saber o que é estratégia, porém, na hora de explicar, metade não soube realmente conceituar.

Um dos entrevistados conceituou estratégia, com bastante propriedade, dizendo que “é a aplicação de meios disponíveis para execução de objetivos”. Como podemos perceber, este conceito está em comunhão com os conceitos formulados por grandes autores que conceituam estratégia como a forma ou o meio de se alcançar um objetivo ou meta. Todavia, este entrevistado, disse que as estratégias da empresa são elaboradas através de reuniões de vendas, ou seja, na sua forma de pensar as estratégias são exclusivas da área de vendas e que não importa muito as outras áreas da empresa. Geralmente, nas micro e pequenas empresas, as organizações dividem-se em três áreas ou funções principais: produção, que é a



área de elaboração dos produtos ou serviços; comercial, que é a área responsável pelas vendas da organização; e administrativo, responsável pela parte burocrática da empresa. Estas funções podem ser exercidas, dependendo do tamanho da organização, pelo próprio dono ou sócios de uma empresa.

Numa das entrevistas, o gestor disse que estratégia era “a forma da empresa prever cenários futuros” e logo após disse também que estratégia servia para “apresentar o produto e captar clientes” e que as estratégias da empresa eram estipuladas para cada produto ou cliente da organização. Neste caso, apesar do entrevistado estar em parte certo, ele também está em parte errado, pois, a análise de cenário ou análise do ambiente externo é uma das etapas do planejamento estratégico e não a definição de estratégia. Sendo que, o importante da história foi saber que, mesmo não sabendo exatamente o que era estratégia, a empresa faz a análise de cenário e as estratégias são desenvolvidas. O que aconteceu com algumas das empresas pesquisadas.

A grande maioria dos entrevistados que soube definir estratégia, disse que estratégia era “a forma” ou “o meio”, ou ainda “a maneira” de se alcançar os objetivos ou metas da empresa, o que está de acordo com as definições usuais dos grandes autores de administração.

Em torno de 75% dos entrevistados, incluindo os que disseram que sabiam, mas não souberam conceituar e os que não sabiam, disseram que a empresa utiliza estratégias para melhorar o desempenho da organização, principalmente na área de vendas. E o restante disse que a empresa não precisa estratégia ou não é necessário utilizar estratégias para dar rumo à empresa ou aproveitar oportunidades de mercado. Estes gestores que disseram não dar importância às estratégias, se preocupam com a qualidade de seus produtos ou serviços, mesmo que alguns não façam uma pesquisa mais efetiva com o cliente. Isto prova, que seus negócios são voltados para o produto ou visão míope ou restrita, como diria Vasconcelos e Pagnoncelli (2001), e não voltados para o cliente ou visão ampla, como realmente deveria ser. Alguns dos entrevistados disseram que a empresa visa exclusivamente

os lucros, inclusive externaram esta visão quando da definição das estratégias, esquecendo do negócio voltado para o cliente, pois quando os negócios estão com o foco no cliente, ganhar dinheiro e ter lucro é consequência da consecução desta visão.

Algumas das estratégias utilizadas pelas empresas são elaboradas de acordo com seus planos de negócios ou de acordo com os planos financeiros da empresa. A pesquisa de mercado, segundo as entrevistas realizadas, é a principal ferramenta que auxilia os gestores a melhor elaborar as estratégias. Porém, dos que responderam que utilizam estratégias, 75% destes, elaboraram as estratégias através de reuniões gerenciais e empresarias. Outros, responderam que somente utilizam estratégias contingencialmente, para responder uma ameaça de mercado ou aproveitar uma oportunidade surgida. Quase 20% dos entrevistados disseram que suas estratégias recaem preferencialmente na área de vendas, devido a ser “a parte mais importante da empresa”.

Podemos perceber que alguns entrevistados somente estabelecem estratégias quando se sentem ameaçados pela concorrência ou pelo governo. Não conseguem perceber que se fizessem, efetivamente, um planejamento estratégico empresarial, estas ameaças estariam previstas em seu plano e que todas as áreas da organização têm que participar da elaboração de estratégias, pois a organização é um sistema aberto, tem interação com o ambiente externo e com seus vários *stakeholders* e é composto por várias partes integrantes, interagentes e interdependentes que formam um todo com objetivos em comum. Pensar como um todo e ter uma visão global, facilita as pequenas organizações a entender melhor o mercado onde atuam.

### **Objetivos e metas**

Um pouco mais de 70% dos entrevistados disseram que a empresa tem objetivos e metas formalmente estipulados e, principalmente, controlados. Porém, algumas formas de fazer a monitoração e acompanhamento dos objetivos e metas são

realizadas sem muita estrutura, sem metodologia pré-definida, o que acaba atrapalhando, ou mesmo, dificultando o controle efetivo dos resultados da empresa e, às vezes, não sabendo se houve realmente o alcance dos resultados esperados.

Alguns disseram que realmente estipulam estes objetivos e metas, mas que na hora do acompanhamento e controle, deixam um pouco a desejar. 24% dos entrevistados disseram não ter nenhum tipo de objetivos e metas e o que a empresa ou eles fizeram no dia-a-dia, “já está de bom tamanho”. E 5% não sabem se a empresa tem ou não objetivos e metas.

Tabela 5: Objetivos e Metas

	Quant.	
Têm objetivos e metas	27	71%
Não tem	9	24%
Não sabem	2	5%
Total	38	100%

Todas as organizações têm, obrigatoriamente, objetivos e estratégias, mesmo que sejam implícitas ou não explícitas ou que não saibam definir, mas as têm. Os objetivos e estratégias são condicionantes da estrutura organizacional, segundo Rebouças (2002), ou seja, para que haja uma organização se faz necessário que as empresas tenham objetivos, mesmo que seja ganhar dinheiro, e estratégias, vendendo.

Dos que disseram ter objetivos e metas, a grande maioria revelou que estes são referentes ao crescimento de vendas, qualidade de produtos, melhoria de atendimento, lançamento de novos produtos, só para citar os principais. Quase todos ressaltaram a importância do aumento de vendas na estratégia da empresa, ou seja, o grande foco das estratégias das empresas está nas vendas e não em outras áreas da organização.

## Análise interna

Quanto à avaliação dos recursos da empresa (humanos, financeiros, materiais e tecnológicos), quase 60% dos entrevistados responderam que *freqüentemente* fazem uma análise destes recursos, ou seja, fazem uma análise do ambiente interno descobrindo quais são os pontos fortes e fracos da organização. 15% das empresas fazem *sempre* esta análise dos recursos organizacionais. 11% *raramente* fazem esta análise e 15% *nunca* fizeram esta análise, pois não “acham” que isto influencia na competitividade da empresa. O interessante deste item é que a maioria dos entrevistados falou que efetivamente fazem avaliação dos seus recursos, mas não souberam responder que metodologia utilizam para fazê-la. Isto demonstra que os que fazem a avaliação dos recursos o fazem de maneira empírica. Quanto à forma de realizar esta avaliação, apesar de não ser sistematizada, quase todos os que responderam que fazem, o fazem através de conversas com seus funcionários, perguntando como eles estão e o que eles acham da empresa, o que poderia ser melhorado na opinião deles. Porém, se os gestores das empresas realmente escutassem seus funcionários, raramente uma organização precisaria de consultoria ou consultores, pois os funcionários das organizações, por conhecer como são as operações da empresa, sabem responder quais os principais problemas gerados. Desta forma, se os pequenos empresários e gestores destas organizações utilizassem ferramentas ou metodologias formais para descobrir os pontos fortes, fracos e neutros, bem como os fatores críticos de sucesso, seria muito mais produtivo e eficaz para a organização. Fazer uma análise interna somente através de conversas informais com seus funcionários pode não gerar nenhum resultado positivo, além de ser fator de desmotivação de seus colaboradores.

Tabela 6: Análise Interna

	Quant.	
Sempre	6	15%
Freqüentemente	23	59%
Raramente	4	10%
Nunca	6	15%
Total	39	100%

## Ambiente externo

A avaliação do ambiente externo, um dos principais fatores de sucesso das empresas e realizada através da análise das forças macroambientais e das cinco forças competitivas do setor, obteve um resultado um tanto quanto interessante, pois, três das quatro opções disponíveis empataram com 26% das respostas, ou seja, as pessoas que fazem análise do ambiente externo *sempre*, *freqüentemente* e *raramente* receberam o mesmo número de respostas. E com pouco mais de 20%, a última colocada foi à opção *nunca*. Entretanto, pode ser considerado um resultado relevante, pois um quarto dos entrevistados não faz avaliação do ambiente externo de forma alguma. Desta forma, um pouco mais de 50% dos entrevistados fazem análise do ambiente externo com alguma periodicidade e um pouco menos de 50% raramente fazem ou não fazem esta importante análise.

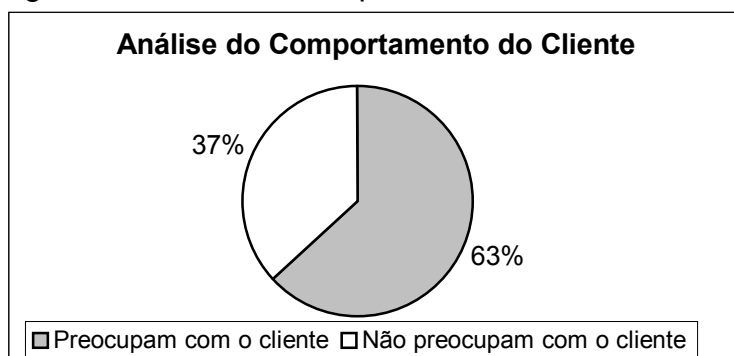
Tabela 7: Análise Externa

	Quant.	
Sempre	10	26%
Freqüentemente	10	26%
Raramente	10	26%
Nunca	8	21%
Total	38	100%

## Clientes

O resultado da avaliação do ambiente externo parece ser um pouco incoerente com as duas perguntas seguintes: primeiro, quanto à análise dos clientes, e segundo, quanto à análise da concorrência. 63% dos entrevistados disseram que procuram analisar o comportamento dos clientes atuais e potenciais da empresa, geralmente, através de uma das quatro opções: pesquisa de mercado, pesquisa com os próprios funcionários, visitas aos clientes e análise dos dados dos sistemas de informações da empresa. Podemos perceber, que as formas de fazer avaliação dos clientes, são formas sistematizadas e, aparentemente, com metodologias bem definidas.

Figura 1: Análise do Comportamento do Cliente

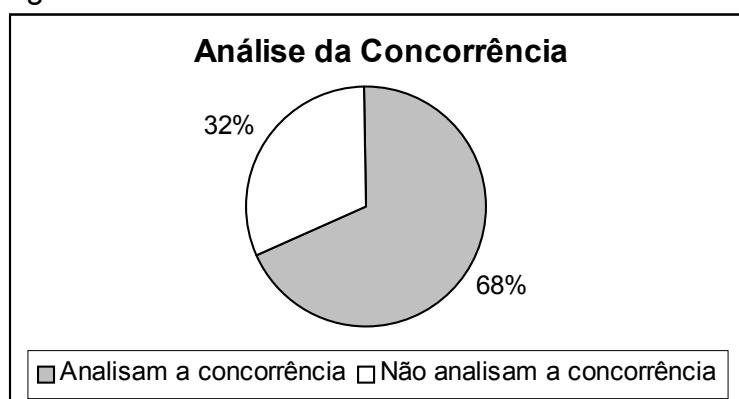


Quanto aos outros 37% dos entrevistados, não costumam se preocupar com o comportamento do cliente, pois, não consideram importante esta preocupação. Este percentual de respostas é sensivelmente relevante, pois mais de um terço dos pesquisados disseram não se preocupar com o cliente, donde, mais uma vez, percebemos o foco do gestor no produto e não no cliente. Assim, provavelmente, as estratégias estabelecidas serão voltadas para as vendas, como disse a maioria, sem se preocupar essencialmente com o cliente, ou seja, na hora de vender o importante, para estes gestores, é ter lucro e não satisfazer as necessidades do cliente ou, quem sabe, superar suas expectativas ou encantar o cliente ou, até mesmo, fidelizar o cliente para que ele compre sempre na sua empresa.

### Concorrentes

68% dos pesquisados fazem alguma análise da concorrência e os outros 32% não fazem esta análise. Dos que fazem, metade disse que realiza através de pesquisa de mercado ou junto aos seus próprios clientes e a outra metade através de verificação pessoal, o que alguns chamaram de "benchmarking". Dos gestores que não realizam a análise da concorrência, não o fazem devido a não considerar a importância da concorrência.

Figura 2: Análise da Concorrência



Segundo estes gestores, como a clientela é regionalizada, ou seja, são da região onde estão instaladas ou fazem pedidos fechados, geralmente sob encomenda, e estes clientes acabam fazendo a propaganda boca-a-boca, que eles não precisam se preocupar com a concorrência. O interessante desta pergunta, é que a grande maioria dos entrevistados vê a concorrência como sendo uma ameaça e não como uma oportunidade, uma possibilidade de estarem melhorando sua qualidade, desenvolvendo produtos e serviços, fazendo parcerias com estes e saindo da “zona de conforto” que a maioria das empresas se encontram. Não analisam a concorrência como uma possibilidade de crescimento e, até mesmo, como um chamativo para os clientes, através de uma aglomeração de concorrentes diretos numa mesma área, os conhecidos *clusters*, muito comum em Brasília por se tratar de uma cidade planejada e com setores empresariais bem definidos.

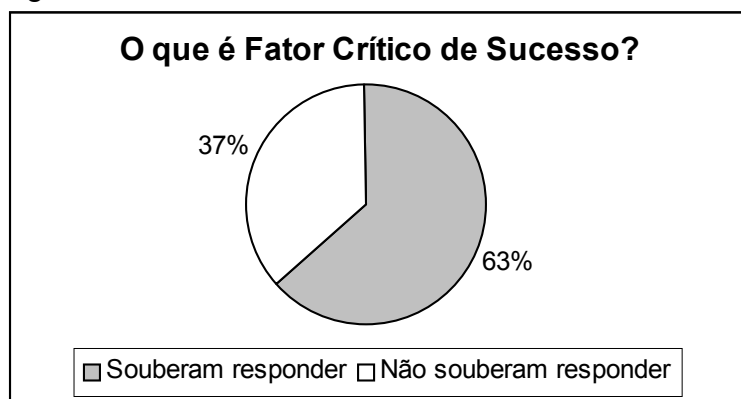
### Fatores-chave de sucesso

Os fatores-chave de sucesso são pontos considerados essenciais para que a empresa tenha foco no que o cliente considera importante. Assim, apesar dos fatores-chave de sucesso ser setor onde a empresa atua, são os clientes que elegem o grau de importância de cada fator-chave.

63% dos entrevistados souberam responder o que era e quais eram os fatores críticos de sucesso do setor onde atuam. Dentre as respostas sobre quais eram os

principais fatores, todos responderam entre um a três fatores-chave e os três fatores mais citados foram: atendimento, qualidade do produto e preço. O restante dos entrevistados não soube dizer o que é fator-chave de sucesso.

Figura 3: Fator Crítico de Sucesso



Há uma certa incoerência entre as respostas apresentadas neste item e o foco das estratégias da empresa, pois, somente o preço é mais voltado para a política de vendas, citada anteriormente como a principal área da elaboração de estratégias. O atendimento e a qualidade de produtos requerem que a estratégia também seja pensada em relação aos pontos fortes e fracos da organização através de uma avaliação do ambiente interno, que, conforme já foi comentado, não se dá tanta importância assim por parte dos gestores destas empresas.

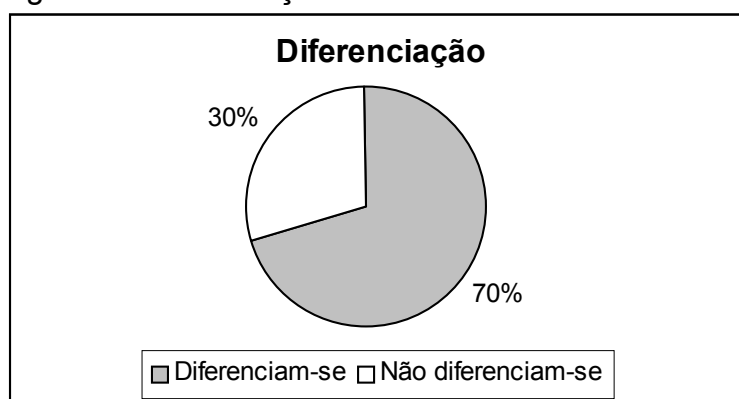
Podemos perceber, assim, mais uma vez, o grau de importância da análise do ambiente interno e do ambiente externo.

### **Diferenciação**

No item referente a se a empresa procura diferenciar-se frente à concorrência, mais de 70% dos entrevistados responderam que sim e que fazem isto através de lançamento de novos produtos ou serviços, melhoria no atendimento, preço e formas de pagamento e alianças com outras instituições. Quase 30% dos entrevistados disseram que não se preocupam em fazer algo diferente, dizem que "o que fazem já é o diferencial".



Figura 4: Diferenciação



Mais uma vez, percebemos que para que a empresa realmente tenha uma vantagem competitiva em relação a concorrência ou um diferencial de mercado, ela não pode focar, exclusivamente, nas na área de vendas da organização e sim ter uma visão para fora, voltada para o cliente, com foco nos consumidores.

Neste item, quando alguns gestores falaram em alianças com outras instituições, falaram de uma das estratégias mais conhecidas e utilizadas no mercado pelas grandes empresas, a aliança estratégia ou parceria, o que havia sido comentado no item referente à concorrência.

Ou seja, estabelecer alianças estratégicas não quer dizer, necessariamente, que suas vendas irão aumentar a curto prazo, mas que as competências da organização precisam ser melhoradas para que se conquiste novos clientes ou fidelize os que já têm.

A opção de aliança estratégica pode ser a melhor opção para micro e pequenas empresas, pois, na grande maioria das vezes as micro e pequenas empresas não têm "cacife" ou competência para concorrer com grandes empresas. Desta forma, fazer alianças com outras empresas pode ser a melhor solução para ganhar "fôlego" e competitividade no mercado e fazer frente aos concorrentes e, até mesmo, junto com os concorrentes, ampliando o mercado.

## Planejamento estratégico

Das empresas entrevistadas, em torno de 65%, dizem ter planejamento estratégico, mesmo que não seja algo formalmente estipulado. Destas empresas, em todos os casos, os donos ou sócios da empresa participam da elaboração do planejamento e, na seqüência, os que mais participam da elaboração são: os gerentes, os funcionários, os supervisores e, por último, os diretores. A opção *diretores* não teve uma participação muito grande nas respostas, devido às empresas que foram entrevistadas serem micro e pequenas empresas, portanto, raramente tem diretores para gerir a empresa, o que é realizado pelos seus donos ou sócios. Assim, podemos perceber que, praticamente, todos os colaboradores, nas pequenas e microempresas, participam do planejamento da empresa.

Um dos resultados mais expressivos foi o da pergunta sobre se não ter planejamento estratégico afeta o desempenho da empresa. 95% dos entrevistados disseram que sim, mesmo aqueles que responderam que sua empresa não possui um. Isto demonstra a vontade que todos têm em poder desenvolver, formalmente, o planejamento estratégico da empresa.

Dos que não possuem planejamento, perguntamos o motivo da não utilização do planejamento estratégico: 40% dos entrevistados respondeu que não utiliza porque falta orientação na elaboração; 40% respondeu que é da opinião que ter planejamento não afeta no resultado da empresa; e 20% dos entrevistados têm desconhecimento sobre o assunto. Parece haver também uma incoerência nestas respostas, pois como 40% dos entrevistados disseram que o planejamento estratégico não afeta o resultado da empresa, mas 95% de todos os entrevistados disseram que é importante ter um.

Tabela 8: Motivo da Não Utilização de Planejamento

	Quant.	
Falta orientação	15	39%
Não afeta resultado	15	39%
Desconhecimento	8	21%
Total	38	100%

Algumas frases foram tiradas das entrevistas realizadas para mostrar o grau de importância que os micro e pequenos empresários dão ao desenvolvimento de estratégias e a elaboração de um planejamento estratégico, e serão aqui citadas tais como: “Uma empresa que se preze tem que elaborar estratégias e colocar em prática em favor do desempenho da empresa”; “Estratégia é a solução”; e “Tudo que não existe um planejamento tende a frustrar”.

## 6 Conclusão

Este trabalho teve por objetivo analisar as microempresas e empresas de pequeno porte do Distrito Federal quanto à utilização de estratégias e planejamentos empresariais, para saber se, segundo a teoria, estas empresas têm noção de como estabelecer estratégias eficientes para melhorar a atuação da empresa junto ao mercado, aumentando seus resultados quantitativos e qualitativos.

Segundo a teoria referente ao planejamento estratégico e de acordo com os vários autores apresentados, as etapas do planejamento estratégico são realizadas da seguinte forma:

- (1) **análise de ambiente externo**, na qual desenvolve-se um cenário através da análise do macroambiente e ambiente setorial ou operacional, e com estas informações descobrem-se quais poderão ser as oportunidades e ameaças de mercado que afetarão direta e indiretamente a organização e, a partir destas elabora-se as estratégias empresariais para aproveitar as oportunidades de mercado e manter as ameaças longe da organização e, se possível, eliminá-las;
- (2) **análise ambiente interno**, na qual verificam-se detalhadamente todos os pontos fortes, fracos e neutros da empresa, para que através destes, desenvolva-se as ações organizacionais para ressaltar os pontos fortes, melhorar os pontos neutros e minimizar ou eliminar os pontos fracos; e
- (3) **desenvolvimento da base estratégica**, que é a discussão e elaboração da razão de ser da empresa (missão), a visualização da empresa em determinado período de tempo com foco no futuro (visão de futuro), e o desenvolvimento de objetivos e metas organizacionais. Após a elaboração do planejamento estratégico, propriamente dito, ocorre a etapa de **implementação**, que é a execução das ações estipuladas, e a etapa de **controle**, que é a monitoração, acompanhamento e avaliação das

estratégias, com intuito de saber se aquilo que foi planejado está sendo implantado de acordo com o plano de ação e se os resultados estão sendo alcançados de acordo com os objetivos e metas da empresa.

De acordo com o que foi pesquisado junto às micro e pequenas empresas de Brasília, as três principais etapas do planejamento estratégico de análise do ambiente externo, análise do ambiente interno e desenvolvimento da base estratégica, são realizadas de forma desestruturada e sem muitos critérios. Poucas empresas disseram que as fazem de maneira formal. A análise do ambiente externo, de uma forma geral, é realizada captando informações através da leitura de um jornal, revista, Internet ou televisão, porém, não é gerado um documento que possa auxiliar no desenvolvimento de estratégias e planejamentos, fica tudo na cabeça do gestor. A análise interna, basicamente, é realizada através de conversas informais com os funcionários e colaboradores da empresa, da mesma forma que a análise externa, não gerando um documento que possa subsidiar o planejamento empresarial. Quanto à base estratégica da organização, nenhum gestor disse desenvolver algo referente a este tema.

Na avaliação dos recursos (análise do ambiente interno) e do ambiente externo, um percentual relativamente grande de empresas respondeu que realiza estas etapas, porém, não o fazem de maneira correta, com uma metodologia formal. Mas o fazem de maneira empírica e insossa. O mesmo acontecendo com a análise dos clientes e da concorrência. De qualquer forma, apesar da metodologia não ser das melhores, as análises são realizadas até certo ponto.

A grande maioria dos gestores das empresas pesquisadas, disseram que sabiam o que era estratégia, mas somente um terço dos entrevistados souberam conceituar, efetivamente, o que era. Da mesma forma, quase todas as empresas disseram ter estratégias para aproveitamento das oportunidades de mercado, bem como objetivos e metas estipulados e controlados, porém, o fazem de maneira desestruturada.

Quase a totalidade das pessoas entrevistadas, dizem que é extremamente importante desenvolver um planejamento estratégico formalmente elaborado, todavia, a grande maioria das empresas não o tem. E os dois principais motivos pelo não desenvolvimento do planejamento estratégico, seriam a falta de informação a respeito da metodologia ou falta de orientação técnica e o desconhecimento do assunto e da importância desta ferramenta nos resultados da empresa.

A recomendação inicial para as micro e pequenas empresas do Distrito Federal seria a de utilizar uma metodologia simplificada para o desenvolvimento do planejamento estratégico de uma forma efetiva, através de formulários que auxiliassem na captação de informações para a utilização na discussão e elaboração da análise do ambiente externo, análise do ambiente interno e desenvolvimento da base estratégica. Alguns autores citados na fundamentação teórica têm disponíveis em seus livros, exemplos de formulários que são utilizados pelas empresas na coleta de dados estratégicos. A segunda recomendação às empresas seria a de procurar ajuda profissional para o desenvolvimento do negócio e auxílio e organização de suas metodologias de trabalho e elaboração de controles para que todos os objetivos e metas, bem como o plano de ação, sejam efetivamente monitorados e acompanhados, alcançando eficazmente os resultados esperados.

Quanto ao objetivo geral do trabalho de verificar em que medida o planejamento estratégico é utilizado por micro e pequenas empresas, foi plenamente alcançado através da pesquisa realizada junto às empresas e seus gestores, concluindo que um percentual muito reduzido de organizações efetivamente faz o planejamento estratégico formalmente. Os objetivos específicos de descrever o processo formal de planejamento estratégico, verificar como as empresas o elaboram, quais são as principais etapas e de que forma são adotadas e levantar as razões que as empresas adotam ou não esta ferramenta, também foram plenamente alcançados, conforme desenvolvido nos capítulos referentes à fundamentação teórica, a importância das micro e pequenas empresas na economia e a própria pesquisa de campo junto as empresas.

A hipótese central deste trabalho era a de que as microempresas e empresas de pequeno porte não utilizavam o planejamento estratégico devido à falta de informação de seus gestores e orientação técnica de como desenvolver, o que foi comprovada pelo trabalho apresentado.

## Referências Bibliográficas

1. AAKER, David. Administração estratégica de mercado. Porto Alegre: Bookman, 2001.
2. ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel. São Paulo: Atlas, 2001.
3. ANSOFF, Igor e MCDONNEL, Edward. Implantando a administração estratégica. São Paulo: Atlas, 1993.
4. BAIN & COMPANY. Vencedoras confirmadas. HSM Management, São Paulo, n.31, p.138-142, mar/abr 2002.
5. BETHLEM, Agrícola. Estratégia empresarial: conceitos, processo e administração estratégica. São Paulo: Atlas, 2001.
6. CAIXETA, Nely. Muito além do jardim. Revista Exame, São Paulo, edição 781, n.25, p.36-58, 11/dez/2002.
7. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br>. Acesso em 21/ago/2003.
8. DRUCKER, Peter. Desafios gerenciais para o século XXI. São Paulo: Pioneira, 1999.
9. GHEMAWAT, Pankaj. A estratégia e o cenário dos negócios. Porto Alegre: Bookman, 2000.
10. MATTAR, Fauze Najib. Pesquisa de marketing. Edição compacta. São Paulo: Atlas, 1996.



11. MICKLETHWAIT, John e WOOLDRIDGE, Adrian. Os bruxos da administração: como entender a babel dos gurus empresariais. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
12. MINTZBERG, Henry, AHLSTRAND, Bruce e LAMPEL, Joseph. Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 1998.
13. MONTGOMERY, Cynthia e PORTER, Michael. Estratégia: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
14. OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Sistemas, organização & métodos: uma abordagem gerencial. 11<sup>a</sup> ed. São Paulo: Atlas, 2000.
15. RAMOS, Flávio. A grande dimensão da pequena empresa: perspectivas de ação. Brasília: Sebrae, 1995.
16. REBOUÇAS, Djalma de Pinho. Planejamento estratégico: conceito, metodologia e práticas. São Paulo: Atlas, 2002.
17. \_\_\_\_\_. Estratégia empresarial & vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar. São Paulo: Atlas, 2001.
18. SEBRAE. Pesquisa fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas. Outubro, 1999. Brasília: Sebrae, 1999.
19. SOUZA, Maria Carolina de Azevedo F. Pequenas e médias empresas na reestruturação industrial. Brasília: Sebrae, 1995.
20. STONER, James e FREEMAN, Edward. Administração. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

21. TIFFANY, Paul e PETERSON, Steven. Planejamento estratégico: o melhor roteiro para um planejamento estratégico eficaz. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
22. TZU, Sun. A arte da guerra. São Paulo: Martin Claret, 2001.
23. VALADARES, Maurício Castelo Branco. Planejamento estratégico empresarial: foco em clientes e pessoas. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.
24. VASCONCELOS FILHO, Paulo de e PAGNONCELLI, Dernizo. Construindo estratégias para vencer. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
25. WILSON, Ian. Cenários que levam à ação. HSM Management, São Paulo, n.32, p.94-98, mai/jun 2002.
26. WRIGHT, Peter, KROLL, Mark e PARNELL, John. Administração estratégica: conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.
27. ZACCARELLI, Sérgio. Estratégia e sucesso nas empresas. São Paulo: Saraiva, 2000.