



UNIVERSIDADE  
CANDIDO  
MENDES

UNIVERSIDADE CANDIDO MENDES - NITERÓI

LORENA ROQUE VALVIESSE PECLAT  
11307023-2

# **GESTÃO ESTRATÉGICA NA PERSPECTIVA DE MICROEMPRESAS**

NITERÓI  
JUNHO DE 2019

LORENA ROQUE VALVIESSA PECLAT  
11307023-3

## **GESTÃO ESTRATÉGICA NA PERSPECTIVA DE MICROEMPRESAS**

Trabalho de conclusão de curso apresentado a Universidade Candido Mendes- Niterói, como exigência parcial para obtenção do grau de bacharel em Engenharia de Produção.

ORIENTADOR: Professor Rogério Emygdio

NITERÓI  
2019

**LORENA ROQUE VALVIESSA PECLAT**

**GESTÃO ESTRATÉGICA NA PERSPECTIVA DE  
MICROEMPRESAS**

Trabalho de conclusão de curso  
apresentado a Universidade Candido  
Mendes – Niterói, como exigência  
parcial para obtenção do grau de  
bacharel em Engenharia de Produção.

Nota: \_\_\_\_\_

Aprovada ( )

Aprovada com louvor ( )

Aprovada com restrições ( )

Reprovada ( )

Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

---

Professor Orientador

Aos meus pais,

Exemplos de determinação e  
coragem.

Por dedicarem as suas vidas a  
mim.

E, ao meu irmão (in memoriam).

Dedico-lhes esta conquista como  
gradidão.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradecer primeiramente a Deus, por ter permitido chegar a este momento, dando força e sabedoria.

Agradecer aos meus pais, por estarem sempre ao meu lado.

Ao meu irmão (in memoriam), que sempre esteve incentivando e dando forças.

A minha família, por sempre estar ao meu lado também, em especial a minha madrinha, que sempre esteve incentivando e dando apoio.

E ao professor Rogério Emygdio pela grande orientação e apoio prestado.

## **Resumo**

Este trabalho tem o objetivo de ressaltar a importância da gestão estratégica nas microempresas. Mesmo em crescimento deste tipo de empresa, estas encontram alguns problemas no ambiente de negócios, e é neste momento que muitas acabam falindo. Ser empreendedor, atualmente, requer conhecimentos e planejamentos, que o possibilitam de permanecer no mercado com menos chances de risco a falência.

Com um planejamento adequado a empresa, o empreendedor pode claramente ter uma visão, missão e estratégias que o possibilitem de adotar uma forma estratégica para que a empresa tenha um caminho mais claro de como deve seguir.

Palavra-chave: Gestão estratégica, microempresas e planejamento.

## **Abstract**

This search's goal is to emphasize the importance of the strategy management in the micro enterprises. Even in growing process of this kind of companies, they still find some problems at the business environment, and, at this moment, they over failing. Actually, being an entrepreneur requires knowledge and planning, wich enable standyng at the market, with less chances to fail. Having a good and suitable planning, the company and the entrepreneur can clearly have a vision, a mission and strategies that enable to adopt a strategy way so the company can follow a more clear way to go.

Key words: strategy management, micro enterprises, planning.

## **Lista de ilustrações**

Figura 1: Cinco forças de Porter

Figura 2: Análise SWOT

## **Lista de tabelas**

Tabela 1: Classificação das empresas segundo o BNDES.

Tabela 2: Classificação das empresas segundo SEBRAE, por números de funcionários.

Tabela 3: Classificação das empresas segundo SEBRAE, por receita bruta.

Tabela 4: Tipos de planejamento e suas características

## **Lista de siglas**

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

MPE – Micro e pequenas empresas

BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

ME- Micro empresas

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	9
1.1 Justificativa.....	10
1.2 Formulação do problema.....	10
1.3 Objetivos.....	10
1.3.1 Objetivo geral .....	11
1.3.2 Objetivos específicos .....	11
2 MICROEMPRESAS.....	11
2.1 Classificação das microempresas .....	12
2.2 A importância das microempresas no Brasil .....	14
2.3 Papel econômico das microempresas no Brasil.....	15
2.4 Características das microempresas no Brasil .....	15
2.5 Problemas enfrentados pelo microempreendedores.....	17
3 GESTÃO ESTRATÉGICA.....	20
3.1 Estratégia.....	21
3.1.1 Tipos de estratégia.....	21
3.1.1.1 Estratégia de sobrevivência.....	22
3.1.1.2 Estratégia de manutenção.....	22
3.1.1.3 Estratégia de crescimento.....	23
3.1.1.4 Estratégia de desenvolvimento.....	23
3.2 Planejamento.....	24
3.2.1 Tipos de planejamento .....	25
3.3 Planejamento estratégico .....	26
3.3.1 Missão .....	28
3.3.2 Análise do ambiente externo .....	28
3.3.2.1 Cinco forças de Porter .....	29
3.3.3 Análise do ambiente interno .....	31
3.3.3.1 Análise SWOT .....	32
3.3.4 Definição do plano estratégico .....	32
4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS MICROEMPRESAS .....	32
4.1 Implantação da gestão estratégica nas microempresa.....	33
4.2 As particularidades das microempresas no planejamento estratégico .....	34
4.3 O processo de planejamento estratégico nas pequenas empresas .....	35
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	36
6 REFERÊNCIAS .....	37

## 1 INTRODUÇÃO

O ato de empreender iniciou-se num tempo muito remoto, desde os tempos primórdios. Quando os antigos procuravam melhorar a maneira de resolver seus problemas práticos, e a produzir produtos em pequenas escala para seu sustento e da família, exercitando assim a arte de administrar.

Ao transcorrer dos anos, havia uma necessidade de inovar o processo de fabricação, pois produzir produtos em pequena escala já não atendia aos consumidores. Com essa necessidade, se deu a revolução industrial, esta que teve início na Inglaterra, com a invenção da máquina a vapor, por James Watt, em 1776. A aplicação da máquina a vapor no processo de produção possibilitou o processo de produção em grandes escalas, as linhas de produção. Também provocou um enorme surto de industrialização que posteriormente se estendeu rapidamente a todo mundo.

A Revolução Industrial se divide em duas fases diferentes: a primeira fase de 1780 a 1860, utilizava carvão, como principal fonte de energia, e do ferro, como principal matéria-prima. A segunda fase de 1860 a 1914 utilizava eletricidade e derivados do petróleo, como as novas fontes de energia, e do aço, como a nova matéria-prima. Ao final desse período, o mundo já não era mais o mesmo. Em consequência dela, houve uma necessidade de maior eficiência na organização das empresas.

Já no mundo atual, o mundo tecnológico, o empreendedor encontra grandes barreiras para poder empreender. Ter uma estabilidade é quase impossível, de modo que há diversos cenários possíveis na economia que não podem ser controlados e alguns não podem nem ser previstos. Hoje, requer que o empreendedor tenha uma boa gestão estratégica no seu negócio, como também, ferramentas que possam auxiliá-lo para conseguir seus objetivos com êxito.

## **1.1 Justificativa**

A importância desse trabalho está em mostrar que é vantajoso para uma microempresa. Em geral as vantagens do planejamento superam definitivamente as desvantagens, pois estas costumam ser resultado do uso incorreto da função do planejamento. Proporciona:

- Auxilia para que se direcionem para o futuro, antecipando-se aos problemas e obstáculos futuros;
- Base para futuras tomadas de decisões;
- Ênfase nos objetivos para que os empreendedores não se esqueçam pelo o que sua empresa está tentando realizar.

## **1.2 Formulação do problema**

De acordo com pesquisas realizadas, muitas empresas não conseguem se estabilizar no mercado, devido a diversos fatores, e um deles é o fato de o empreendedor não estar preparado para o mercado, no qual encontra muitas dificuldades.

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 Objetivo Geral**

Tem a finalidade de aumentar o conhecimento sobre a gestão na empresa. Auxiliando no planejamento e estratégias.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

Mostrar a importância de uma boa administração nas microempresas, que necessitam de uma gestão estratégica e gestão de riscos, bem planejadas e adequadas a este tipo de empresa, de modo a ter bons resultados.

## **2 Microempresas**

Os pequenos negócios respondem por mais de um quarto do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro. Juntas, as cerca de 9 milhões de micro e pequenas empresas no País representam 27% do PIB, um resultado que vem crescendo nos últimos anos. Os dados inéditos são revelados pelo presidente do Sebrae, Luiz Barretto. “O empreendedorismo vem crescendo muito no Brasil nos últimos anos e é fundamental que cresça não apenas a quantidade de empresas, mas a participação delas na economia”, afirma Barretto.

“Os dados demonstram a importância de incentivar e qualificar os empreendimentos de menor porte, inclusive os microempreendedores individuais. Isoladamente, uma empresa representa pouco. Mas juntas, elas são decisivas para a economia”, considera Barretto, lembrando que os pequenos negócios também empregam 52% da mão de obra formal no País e respondem por 40% da massa salarial brasileira.

Empregam mais trabalhadores com carteira assinada que as médias e grandes empresas. E devem chegar até 17,7 milhões de empreendimentos até 2022. Segundo o SEBRAE.

Entretanto, há uma grande taxa de mortalidade dessas MPEs, segundo estudos feitos pelo SEBRAE., essa taxa é de em média 2 anos, sendo esse um número preocupante.

Em estudo realizado em 2013, o SEBRAE Nacional apontou que 24,4% delas fecham as portas com menos de dois anos de existência. E esse percentual pode chegar a 50% nos estabelecimentos com menos de quatro anos.

As MPEs apresentam problemas específicos, principalmente na área de gestão. Para 34,1% dos empresários, a principal dificuldade enfrentada está na falta de planejamento, enquanto para 24% está no desconhecimento de mercado (SEBRAE, 2017a). Segundo Neitzke e Oliveira (2014, p. 4), “a gestão de uma empresa é o principal fator para seu sucesso ou insucesso”. Ao abrir a empresa, parte dos empreendedores não levanta informações importantes sobre o mercado como clientes, concorrente e fornecedores, e mais da metade não realiza o planejamento estratégico antes do início das atividades do estabelecimento, o que pode ser prejudicial ao negócio. Planejar-se auxilia a precaver quaisquer imprevistos que surgirem pelo caminho.

## **2.1 Classificação das microempresas**

O tamanho não modifica a natureza de uma empresa ou os princípios de sua administração, não altera os problemas básicos dos administradores e, ainda, não afeta a administração do trabalho e do trabalhador. Mas o tamanho afeta a estrutura administrativa, pois cada tamanho exige um comportamento e uma atitude diferente dos órgãos administrativos (Drucker, 1981).

Definir o tamanho de uma empresa representa um processo bem particular, uma vez que as pessoas têm noções diferentes sobre o porte de uma empresa. Um dos problemas mundiais, quando da adoção de políticas às micro e pequenas empresas, refere-se à questão de definição de tamanho (LIMA NETO, 2009).

A classificação das micro e pequenas empresas é algo meio complexo, pois

pode ser dada de várias formas, na maioria de ordem quantitativa, para cada categoria existe um tipo de empresa que se encaixa.

O BNDES considera tem como o critério de classificação a receita, de ordem quantitativa, que está resumida na tabela 1.

Tabela 1:Classificação das empresas segundo BNDES.

Classificação	Receita operacional bruta anual
Microempresa	Menor ou igual a R\$ 360 mil
Pequena empresa	Maior que R\$ 360 mil e menor ou igual a R\$ 4,8 milhões
Média empresa	Maior que R\$ 4,8 milhões e menor e igual a R\$ 300 milhões
Grande empresa	Maior que R\$ 300 milhões

Fonte: BNDES (<https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/guia/porte-de-empresa>)

Já o SEBRAE tem como critérios o número de funcionários (que também é o critério para o IBGE) e o faturamento bruto anual ( que é o critério adotado pelo Governo Federal, para fins de tributação e vigência do SIMPLES, lei federal nº 9.841 de 05/10/99 ).

- Por funcionários

Tabela 2: Classificação das empresas segundo SEBRAE, por número de funcionários.

Classificação	Comércio e Serviços	Indústria
Microempresa	Até 9 funcionários	Até 19 funcionários
Pequena empresa	De 10 a 49 funcionários	De 20 a 99 funcionários
Média empresa	De 50 a 99 funcionários	De 100 a 499 funcionários
Grande Empresa	Acima de 100 funcionários	Acima de 500 funcionários

Fonte: SEBRAE-NA/ Dieese. Anuário do trabalho na micro e pequena empresa 2013, p. 17.

- Por receita brutal anual

Tabela 3: Classificação das empresas segundo SEBRAE, por receita bruta anual.

Classificação	Receita bruta anual
Microempresa	Igual ou inferior a R\$ 360.000,00
Pequena empresa	Superior a R\$ 360.000,00 e igual ou inferior a R\$4.800.000,00

Fonte: SEBRAE, Lei geral das MPes

Em síntese, a adoção de critérios para a definição do tamanho das empresas constitui importante fator de apoio às MPes, permitindo-as, quando classificadas dentro dos limites estabelecidos, possam usufruir os benefícios e incentivos das legislações que dispõem sobre o tratamento diferenciado ao segmento, e que buscam alcançar objetivos prioritários de políticas, como o aumento das exportações, a geração de emprego e renda, a diminuição da informalidade dos pequenos negócios, entre outros (ARAÚJO, 2008; LIMA NETO, 2009; SILVA, et al., 2011).

## 2.2 A importância das microempresas no Brasil

Ainda, segundo o IBGE tais empresas representam 60% dos quase 100 milhões de empregos formais no Brasil. Percebe-se então, que as pequenas empresas têm grande expressividade, não só na geração de renda, como também no aumento da massa salarial do mercado. E isso tem sido muito positivo, principalmente na geração de mão de obra formal do campo trabalhista.

Outro ponto a se ressaltar é que, o micro e pequeno empreendimento possui uma grande capacidade de adaptação. O que possibilita que haja a presença massiva de tais empreendimentos, tanto em pequenas quanto em grandes cidades. Este fator foi também decisivo para que essas empresas conseguissem se manter de pé mesmo em meio a crises econômicas. O que fez com que os micros e pequenos empreendimentos sustentassem a economia em alguns momentos.

No Brasil existem 6,4 milhões de estabelecimentos. Desse total, 99% são micro e pequenas empresas (MPE). As MPEs respondem por 52% dos empregos com carteira assinada no setor privado (16,1 milhões)

A existência de um grande número de PMEs na economia leva à menor concentração do mercado e induz a distribuição de renda, favorecendo a estabilidade social e políticas. Uma estrutura de mercado menos concentrada permite maior dinamismo, além de proporcionar a redução dos problemas inflacionários, decorrentes da existência do oligopólios com grande poder sobre o estabelecimento de preços no mercado. (KRUGLIANSKAS,1996).

### **2.3 Papel econômico das microempresas no Brasil**

De acordo com LONGENECKER et al. (1997) as empresas, como parte da comunidade empresarial, colaboram para o bem estar econômico da nação, produzindo uma parte do total dos bens e serviços. Além disso, possuem algumas qualidades que acabam por oferecer contribuições excepcionais, na medida em que:

- Oferecem muitas oportunidades de emprego para uma população e uma economia em crescimento: enquanto as grandes empresas estão “achatando” e demitindo funcionários, as pequenas continuam a gerar empregos mesmo ao saírem de sua categoria de pequenas empresas, ou seja, novos empregos são decorrentes de pequenas empresas e da sua expansão subsequente.
- Introduzem inovações: a atividade inovadora tende a diminuir conforme o nível de concentração em um setor se eleva, daí a confirmação da importância da inovação nas pequenas empresas, que estimula a produtividade, fornecendo melhores produtos e métodos de produção;
- Estimulam a competição: atuando como concorrentes econômicos, promovem um efeito saudável ao sistema capitalista.

- Auxiliam as grandes empresas: desempenhando algumas funções com eficiência, tais como a função de distribuição, ligando produtores e clientes, e a função de fornecimento, que lhes permite atuar como fornecedores e subcontratantes, colaboram para o sucesso das grandes empresas;
- Produze bens e serviços com eficiência: sendo menos afetadas por estruturas complexas, que inibem a flexibilidade e a produtividade de muitas organizações, são eficientes e mostram que ser maior não é necessariamente ser melhor.

## **2.4 Características das microempresas no Brasil**

Muitos são os detalhes que podem caracterizar as micro e pequenas empresas no Brasil, podemos ver a relação familiar, onde a família está envolvida na administração e execução das tarefas diárias, onde muitas vezes as relações de administração racional são sobrepostas em desfavor, devido ao lado emotivo que é colocado em primeiro plano. Nesse cenário se confundem os papéis, de um lado a parte profissional, de outro as relações familiares e esses fatores deixam características negativas que trazem prejuízos à organização. Muitas vezes, essas empresas não possuem um planejamento estratégico, ficando a mercê de ideias baseadas no empirismo de seus proprietários, SEBRAE-DF (2011).

Com uma estrutura simples, grande parte delas têm características em comum, como:

- Comando único e centralizado;
- Estrutura administrativa pequena, sem complexidade;
- Pequeno contato entre os membros de empreendedorismo;
- Importantes relações na região com a comunidade e comerciantes, gerando uma maior credibilidade;
- Alta utilização da mão-de-obra familiar;

- Falta de planejamento de curto e longo prazo;
- Dificuldade para separar dentro da empresa a parte emocional/intuitivo e racional, tendendo para os interesses pessoais;
- Laços afetivos extremamente fortes, influenciando comportamentos, relacionamentos e decisões da empresa;
- Poucos recursos disponíveis

## **2.5 Problemas enfrentados pelos microempreendedores**

Mesmo as microempresas estarem em expansão no Brasil, boa parte dos empreendedores encontram problemas, são alguns:

- A falta ou a deficiência de planejamento: Um plano mal elaborado pode acarretar em decisões erradas, levando a ME ao risco e deixando-a vulnerável no mercado. Saber aonde se quer chegar e como fazer para chegar ao desejado é essencial ao empreendedor, faz com que ele não se perca e tenha um foco, de modo que ajude a orientar a ME chegar aos objetivos planejados.
- Capacitação profissional: Muitos empreendedores que decidem entrar no mercado têm um baixo conhecimento teórico em como administrar o seu negócio.
- Gestão Financeira: Com a falta de conhecimentos em técnicas nesta área pode levar a um planejamento mal elaborado, podendo até levar a ME a sérios problemas, até mesmo a falência.
- Burocracia: Em muitos casos o empreendedor não tem noção de todas as regras e de todos os regulamentos que regem a atividade, e isso pode causar multas, embargos e atrasos comerciais.
- A carga tributária: Reconhecidamente elevada no Brasil, ela acaba sendo fonte de diversos problemas e preocupações para os pequenos negócios. Muitas vezes, os empresários trazem problemas para suas empresas e até para si mesmos, tanto por evitar quanto por não pagar impostos.

Fonte: Sebrae Nacional – 26/09/2016

- A falta de recursos financeiros: Muitos negócios fracassam pela falta de projeções financeiras confiáveis que sinalizem as condições de caixa a tempo de reverter eventuais prejuízos, podendo ser fatal para o pequeno negócio.

Fonte: Sebrae Nacional – 26/09/2016

- A ausência de crédito: Na maioria das vezes, as novas empresas não têm reservas de capital e encontram dificuldade em acessar crédito barato pela inexistência de histórico. Muitas vezes, os empresários de pequenos negócios se veem obrigados a tomar empréstimos que, na realidade, não têm condições de pagar – e apenas adiam e aumentam os prejuízos e perdas.

Fonte: Sebrae Nacional – 26/09/2016

- O controle de estoque deficiente: Em empresas comerciais (que revendem mercadorias produzidas por terceiros), muitas vezes o controle é deficiente – e o estoque se revela um “ralo” por onde escorre o capital do negócio. No entanto, esse problema também absorve empresas industriais e de serviços; isso vale também para mercadorias acabadas ou para matérias-primas, fazendo com que este seja um problema enfrentado pela maioria dos pequenos negócios.

Fonte: Sebrae Nacional – 26/09/2016

### **3 Gestão estratégica**

O pensamento estratégico tem acompanhado a evolução do ambiente, das tecnologias e das empresas. Isto se refletiu no desenvolvimento de novos conceitos, geração de novos métodos e criação de novos postulados na estratégia. É este acumulado de conhecimento que se reflete na estratégia atual, assim é importante conhecer alguns dos desenvolvimentos essenciais.

A gestão estratégica consiste no gerenciamento de todos os recursos que uma organização possui para alcançar seus objetivos e metas. É um processo de transformação organizacional voltado para o futuro. Representa um modo de gerar toda uma empresa com foco em planos estratégicos que passam por toda a estrutura da empresa.

Portanto, a Gestão Estratégica envolve definição dos objetivos, as análises do ambiente competitivo e da organização, avaliação de estratégias, implantação e acompanhamento. Em um processo de Gestão Estratégica é identificada como a organização se posiciona em comparação com os seus concorrentes, reconhecendo oportunidades e ameaças, sejam internas e externas.

#### **3.1 Estratégias**

“Estratégia é a análise da situação presente e a sua mudança se necessário, bem como a definição dos recursos atuais e os necessários”. (Peter Drucker, 1954)

“...é a regra para tomar decisões determinadas pelo escopo produto/mercado, vetor de crescimento, vantagem competitiva e sinergia”. (Ansoff, 1965)

“... é a força que interliga a organização e seu ambiente externo, ou seja, padrões consistentes de decisões organizacionais que lidam com o meio ambiente externo”. (Mintzberg, 1979 )

“... é a força que interliga a organização e seu ambiente externo, ou seja, padrões consistentes de decisões organizacionais que lidam com o meio ambiente externo”. (Mintzberg, 1979 )

Estratégia – “é a direção e âmbito de uma organização no Longo Prazo da qual advêm vantagens para a organização através da configuração de recursos em um ambiente em mudança para ir de encontro às necessidades dos mercados e expectativas dos stakeholdersi ”. (Johnson & Scholes)

### **3.1.1 Tipos de estratégias**

A empresa deve definir sua estratégia, pois não existe uma única estratégia que sirva para qualquer tipo de empresa. Por isso, cada empresa deve encontrar as estratégias e defini-las, de modo que correspondam ao momento atual da empresa.

“As estratégias empresariais devem ser criativas, diferenciadas e ousadas, mas não se pode abandonar completamente da análise a realidade que a empresa considera apresenta no momento” (OLIVEIRA, 2009, p. 86).

Entre os vários tipos de estratégias que existem, as mais usadas são de sobrevivência, manutenção, crescimento e desenvolvimento.

#### **3.1.1.1 Estratégia de sobrevivência**

Este tipo de estratégia é geralmente adotado pela empresa quando não há alguma alternativa, ou seja, apenas utilizada quando o ambiente e a empresa estão em situação que apresenta um alto índice de pontos fracos internos e ameaças externas.

Na estratégia de sobrevivência a primeira decisão do gestor é parar os investimentos e reduzir, ao máximo possível, as despesas e custos. Geralmente, uma empresa tem uma grande dificuldade de utilizar essa estratégia por um período muito longo, pois pode ser engolida pelo mercado e pelos seus concorrentes.

Redução de custos e desinvestimento são estratégias que mais se enquadram melhor neste tipo de estratégia, porém se não houve um bom resultado, é recomendado partir para estratégias de manutenção.

### **3.1.1.2 Estratégia de manutenção**

A empresa identifica um ambiente com possíveis ameaças. Porém, ela possui uma série de pontos fortes acumulados durante ao longo dos anos, que possibilitam a empresa continuar sobrevivendo, como também manter a sua posição consolidada no mercado. Contudo, deverá salientar e utilizar ao máximo os seus pontos fortes, e tem que minimizar os seus pontos fracos, mas também deve maximizar os pontos fracos e minimizar os pontos fortes dos respectivos concorrentes.

Nesse tipo de estratégia, a empresa procura se resguardar no mercado, não investindo em produtos, mas sim mantendo os existentes, esforçando-se para crescer no mercado em que já encontra atualmente (VALADARES, 2002)

Este tipo de estratégia pode apresentar três tipos de situação: estratégia de estabilidade, estratégia de especialização e estratégia de nicho.

### **3.1.1.3 Estratégia de crescimento**

A empresa encontra-se em uma situação favorável, o mercado está proporcionando situações favoráveis que podem transforma-se em novas

oportunidades. A empresa possui pontos fortes. É um ótimo momento para inovações, tornando a empresa com um perfil inovador e desafiador , para os concorrentes. É um ótimo momento para empresa expandir, lançar novos produtos ou serviços, crescimento em vendas, lucros e participação no mercado, ou um aumento no valor da empresa.

Este tipo de estratégia pode apresentar algumas estratégias inerentes à postura de crescimentos, são elas: estratégia de joint venture, estratégia de internacionalização, estratégia de expansão e estratégia de inovação.

#### **3.1.1.4 Estratégia de desenvolvimento**

Nesta situação a predominância da empresa é de pontos fortes e de oportunidades. Através disso, o gestor deve desenvolver a sua empresa através de duas direções: pode-se procurar novos mercados e clientes ou então, novas tecnologias diferentes daquelas que a empresa domina.

As estratégias de desenvolvimento possibilitam as organizações de crescerem por meio da inserção em novos mercados, aumentando as operações da empresa. A expansão de mercado oferece as empresas pontos vantajosos quanto a sua aplicabilidade: redução de investimentos e de custos operacionais.

A estratégia de desenvolvimento ocorre de formas básicas: desenvolvimento de produtos e serviços, desenvolvimento de mercado, desenvolvimento financeiro e desenvolvimento estabilidade.

### **3.2 Planejamento**

“Não basta fazer um bom plano. Por melhor que ele seja, é apenas uma parte, até pequena, do sucesso de qualquer transformação estratégica. As principais

dificuldades de implantação das mudanças estratégicas não dizem respeito tanto à qualidade do plano propriamente dito, mas às pré e às pós-condições de sua elaboração, à forma pela qual se conduz o processo de pensar e renovar a organização e à maneira de implementar e acompanhar gerencialmente, as decisões expressas no plano” (Eliezer, 2007)

O planejamento constitui a primeira das funções administrativas, vindo antes da organização, da direção e do controle. Planejar significa interpretar a missão organizacional e estabelecer os objetivos da organização, bem como os meios necessários para a realização desses objetivos com o máximo de eficácia e eficiência. (Chiavenato, 2004 p. 209).

“Planejar é decidir antecipadamente aquilo que se deve ser feito, como fazer, quando fazer, e quem deve fazer” (Koontz, O’Donnell & Heihrich).

Segundo KOTLER & ARMSTRONG (1993) e FREEMAN (1995), o planejamento pode proporcionar muitos benefícios para as organizações, tais como:

- Encorajá-las a pensar sistematicamente no futuro e a melhorar as interações entre os seus executivos;
- Obrigá-las a definir melhor seus objetivos e suas políticas;
- Fazer com que os seus membros realizem atividades consistentes em relação aos objetivos e procedimentos escolhidos;
- Proporcionar padrões de desempenho mais fáceis e de controlar;
- Adotar ações corretivas caso o resultado de sua ação não seja satisfatório.

### **3.2.1 Tipos de planejamento**

Planejar consiste em gerenciar recursos e estratégias, de modo que a empresa alcance os resultados almejados pela administração. Planejamento requer estratégia, tática e ação.

É importante ressaltar que o planejamento empresarial não se resume ao processo de planejamento estratégico, podendo ser definido como o conjunto das

atividades de planejamento que se estendem a todos os níveis da empresa. O planejamento estratégico, por sua vez, é o processo que ocorre no nível estratégico da estrutura da organização e deve nortear as atividades de planejamento nos demais níveis hierárquicos (FERREIRA et al., 1997)

Abaixo encontra-se de maneira resumida os tipos de planejamento.

Tabela 4: Tipos de planejamento e suas características.

Característica	Estratégico	Tático	Operacional
Visão/tempo	Longo prazo	Médio prazo	Curto prazo
Análise básica	Mercado de atuação e ramo das atividades	Componentes de atividades e áreas específicas	Tarefas específicas
Amplitude	Macro orientado. Aborda a organização como um todo.	Aborda cada unidade organizacional em separado	Micro orientado. Aborda cada operação separada
Conteúdo	Genérico e sintético	Menos genérico, mais detalhado	Detalhado e analítico
Responsabilidade	Alta administração	Nível intermediário (gerencial)	Nível operacional
Voltado para	Eficácia da organização	Integração das atividades	Eficiência na execução
Complexidade	Alta. Há muitas variáveis, já que analisa o ambiente externo e interno e os pontos fortes e fracos	Alta ou média. Mas com um número de variáveis reduzido	Baixo

Fonte: Elaboração própria com base na disciplina de Gestão Estratégica

### 3.3 Planejamento estratégico

Planejamento estratégico pode ser definido como um processo de identificação de potencial interno e de fatores competitivos de mercado, com o intuito de atingir metas e planos de ação que resultem em vantagens frente à concorrência. Fazemos assim uma análise sistemática, onde todo e qualquer tipo de empresa, independentemente do seu tamanho, pode se beneficiar do planejamento estratégico (SILVA2004).

Segundo Almeida (2010) entende que Planejamento Estratégico é o processo de tomada de decisões para direcionar o futuro da organização. É o planejamento da direção da empresa visando eficácia.

O Planejamento Estratégico, segundo Zacharias (2011), prepara a empresa para realizar produtos e serviços que estejam alinhados à sustentabilidade – financeira (da empresa), social (com seus stakeholders, principalmente funcionários, clientes e fornecedores) e ambiental (fornecendo produtos e serviços para a redução de consumo energético).

Conforme Alday (2000), o Planejamento Estratégico, que se tornou o foco de atenção da alta administração, volta-se para as medidas positivas que uma empresa poderá tomar para enfrentar ameaças e aproveitar as oportunidades encontradas em seu ambiente. A atenção sistemática à estratégia explora oportunidades congruentes com as forças compatíveis com a realidade observada.

De acordo com Maximiano (2004, p 134) “[...] Planejamento estratégico é o processo de definir os objetivos de longo prazo da organização [...]”.

Este processo consiste nos seguintes componentes:

1. Entendimento da missão
2. Análise do ambiente externo
3. Análise do ambiente interno

#### 4. Definição do plano estratégico

##### **3.3.1 Missão**

É expressão geral da finalidade da organização, definindo o âmbito de atuação da mesma. É a razão pela qual a empresa existe. O que representa a pergunta: Qual o nosso negócio? Deve ir de encontro com os valores da empresa

Para OLIVEIRA (2007), “é uma forma de traduzir determinado sistema de valores em termos de crença ou área básica de atuação, considerando as tradições e filosofia da empresa”. Logo, pode-se deduzir que a missão é a razão de existir de uma empresa.

Tem que ser definida em função do mercado e não em função do produto ou serviço. A criação da missão deve:

- Ser realista;
- Ter o Papel de Motivar Forças
- Ser específica;
- Ser baseado em competências distintivas (elementos de diferenciação);

##### **3.3.2 Análise do ambiente externo**

Antes de planejar as estratégias para a empresa, primeiro deve-se estudar os ambientes, seja ele externo ou interno, que se encontra inserida. É crucial para um planejamento eficaz e eficiente. Com base nessa análise, a empresa pode diminuir as incertezas que ela encontra no mercado.

Requer uma necessidade de analisar o ambiente externo porque é instável e competitivo. Os componentes mais analisados são: ramo de negócios, mudanças tecnológicas, ação e controle do governo, conjuntura econômica.

Também se baseia na análise de empresas concorrentes, facilidade da entrada de novos concorrentes e a possibilidade de novos produtos ou serviços substitutos no mercado.

Uma boa forma de fazer essa análise é através das cinco forças de Porter.

### 3.3.2.1 Cinco forças de Porter

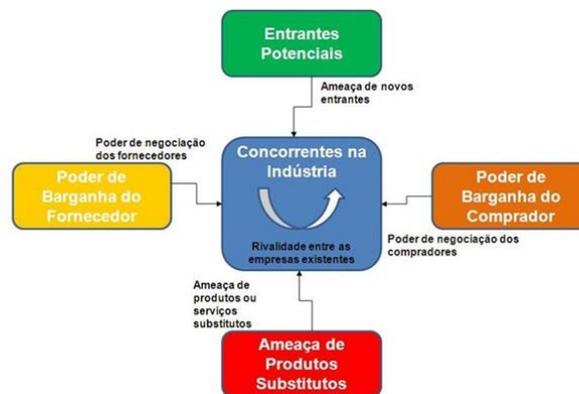


Figura 1: Cinco forças de Porter

Fonte: <http://marcusmarques.com.br/estrategias-de-negocio/forcas-porter-visao-ampla-concorrencia/>

- **Concorrentes:** É a concorrência mais próxima, com produtos ou serviços parecidos, dirigidos para o mesmo grupo de clientes. Isto pode fazer aumentar ou diminuir a atratividade do setor. É importante conhecer e analisar os pontos fortes do concorrente direto, quanto maior a rivalidade, mais difícil será entrar nesse mercado, pois quem já está por lá investe pesado em marketing e pesquisa, além de praticar baixas margens.
- **Poder de barganha do fornecedor:** O fornecedor de um negócio pode ser o ponto crucial do lucro da empresa ou não. Quando um setor é monopolizado por uma empresa ou possui pouca variedade entre fabricantes, é muito comum que se tenha pouco poder de negociação.

Mas se houver uma grande variedade de fornecedores, o cliente tem um poder de decisão maior.

- Poder de barganha do cliente: quando os clientes têm diversas opções semelhantes para escolher ou têm tempo para tomar a decisão de compra, podem pressionar o mercado a baixar preços e aumentar a qualidade dos produtos e serviços.
- Entrantes potenciais: em alguns ramos de atividade há barreiras que podem dificultar a entrada de novos concorrentes deixando a briga mais complexa, . São exemplos de impeditivos o custo de capital necessário para começar o negócio, restrições governamentais, entre outros.
- Ameaça de produtos substitutos: São produtos concorrentes, mas que não são iguais, mas atendem a mesma necessidade dos clientes. Estes produtos contribuem para dividir o mercado.

### **3.3.3 Análise do ambiente interno**

O ambiente interno faz parte da organização. Ele interfere diretamente na sua administração, logo é necessário realizar um diagnóstico da situação de todos os aspectos que compreende os limites de uma organização (CERTO; PETER, 2010).

Em vista disso, os fatores internos que influenciam a competitividade da empresa são aqueles que estão sob a sua esfera de decisão, incluindo os aspectos inerentes à estratégia e a gestão, a capacitação para inovação, a produção e os recursos humanos (COUTINHO; FERRAZ, 1995).

Conseqüentemente, a análise do ambiente interno organizacional deve evidenciar as deficiências e as qualidades da empresa, ou seja, devem ser determinados os seus pontos fortes e fracos, diante da atual posição de seus produtos e serviços em relação aos segmentos de mercado (OLIVEIRA, 2013).

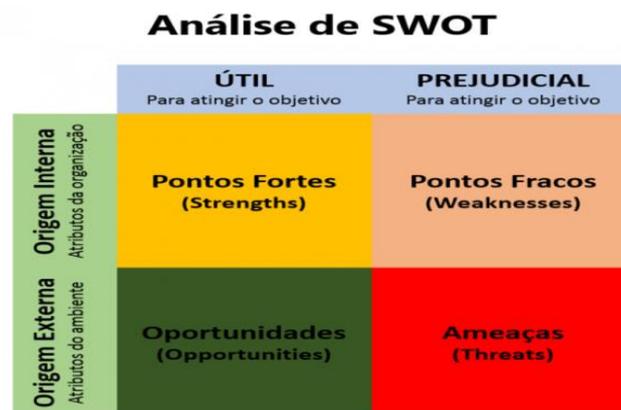
Não se espera, necessariamente, que o planejamento estratégico garanta que a empresa tenha no futuro um progresso com relação ao seu passado. Portanto, é necessário a análise das perspectivas da empresa, identificando tendências, ameaças, oportunidades, ou seja, nem sempre pode gerar progresso, tomando-se o cuidado e a atenção às variáveis externas e tirando proveito de cada oportunidade (ANSOFF; MCDONNELL, 1993).

Uma maneira de identificar todos esses pontos é através da análise SWOT (que significa strenghts, wearness, opportunities and andthreats. Traduzindo para o português: forças, oportunidades, fraquezas e ameaças da organização.)

### 3.3.3.1 Análise SWOT

Com essa ferramenta, realiza-se a análise do ambiente interno e externo de uma organização. Na análise do ambiente interno pode-se identificar os pontos fortes ou fraquezas e na análise do ambiente externo pode-se tirar proveito das oportunidades e evitar os efeitos negativos das possíveis ameaças (PANAGIOTOU; VAN WIJNEN, 2005).

Figura 2: Análise SWOT



Fonte: <https://nilsoncara.wordpress.com/2015/02/02/analise-swot/>

Com essa ferramenta de análise estratégica, os pontos fortes e fracos se relacionam com as oportunidades e ameaças provenientes do meio em qual a empresa se encontra.

- Pontos Fortes:

- O que empresa/equipe/pessoa faz bem?
- Quais recursos especiais empresas/equipes/pessoas possui e pode aproveitar?
- O que outras empresas/equipes/pessoas acham que você faz bem?
- Pontos Fracos:
  - No que pode melhorar?
  - Onde tem menos recursos que os outros?
  - O que outros acham que são suas fraquezas?
- Ameaças:
  - Que ameaças (leis, regulamentos, concorrentes) podem lhe prejudicar?
  - O que seu concorrente anda fazendo?
- Oportunidades:
  - Quais são as oportunidades externas que você pode identificar?
  - Que tendências e "modas" você pode aproveitar em seu favor?

### **3.3.4 Definição do plano estratégico**

Após as atividades anteriores, é a hora de preparar planos, com ações voltadas para o futuro. Como um bom plano deve conter os objetivos, metas, os recursos que serão necessários, e os meios que serão necessários para poder acompanhar a realização desses objetivos.

## **4 Planejamento estratégico nas microempresas**

Tiffany e Peterson (1998) ressaltam a importância do planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas, pois, ele permite que essas organizações se posicionem melhor no mercado.

Apesar da importância dessa ferramenta para as organizações na tomada de decisões, é rara a sua elaboração nas micro e pequenas empresas (COELHO; SOUZA, 1999), pois, geralmente, o planejamento estratégico é visto como um método formal e complexo cuja aplicação demanda tempo e dinheiro, sendo típico em grandes empresas, entretanto, seus benefícios podem ser usufruídos também por organizações de porte menor (SANTOS, 2005).

Nas pequenas organizações a elaboração do planejamento estratégico depende, primeiramente, da análise sobre a realidade em que ela se encontra, de se conhecer suas limitações e de se conhecer suas características. Após a análise, o pequeno empresário se encontrar mais propenso a desenvolver as estratégias necessárias para essa implantação (TERENCE, 2011), o que pode influenciar na receita das MPEs devido ao fato de que, via de regra, o planejamento resulta em crescimento da empresa e de suas receitas (TIFFANY; PETERSON, 1998).

#### **4.1 Implantação da gestão estratégica nas microempresas**

Segundo (Arantes, 2003, p 256), diz que:

*Por muitas vezes os dirigentes, no entusiasmo de agir rapidamente e de mostrar resultados, iniciam um processo de implementação da gestão estratégica sem ter conduzido, antes, um bom diagnóstico de e situação estratégicas. Essas organizações acabam dependendo por muito tempo, esforço e dinheiro, enquanto os verdadeiros problemas não foram encontrados. Toda implantação da gestão estratégica em qualquer empresa ou entidade é um processo evolutivo. Nunca se consegue chegar ao sucesso em 1 hora. É necessário ter sabedoria, paciência e perseverança para conduzir a transformação dos métodos de trabalho, da capacitação das pessoas da cultura organizacional, das estratégias competitivas, dos sistemas gerenciais de capacitação e sistemas independentes. Quando está iniciando uma nova empresa ou entidade, tudo se parece mais simples. O recrutamento de pessoas, o estabelecimento das estratégias, planos de capacitação e sistemas gerenciais podem ser implantados já dentro da nova metodologia, portanto as transformações precisam ser feitas de forma a não prejudicar a prestação dos serviços ou o fornecimento dos produtos enquanto as mudanças continuam sendo feitas. Assis, ao trazer a transformação, alguns cuidados especiais precisam ser tomados.*

As empresas devem adotar o planejamento estratégico para implantar organização, direcionamento e controle; maximizar seus objetivos; minimizar suas deficiências e proporcionar a eficiência. (SEBRAE 2016)

Nas empresas de MPE normalmente os gerentes e proprietários possuem um planejamento, mas é considerado muito menor do que o necessário sendo limitado. Haverá momentos em que o planejamento deverá ser mais formal e sistêmico para a maioria dos negócios acontecerem mais lucrativamente. Planejar é necessário tempo (LONGENECK et al., 1997)

Para o pequeno empreendedor auxilia a obter sucesso na empresa. Pode-se então notar que para o aumento da competitividade e sobrevivência das pequenas empresas elas estão envolvidas com a estratégia (COSTA et al., 2005).

Para Silva et al. (2007) com a utilização do planejamento estratégico as micro e pequenas empresas podem obter como resultados vários benefícios que sem ele não seria possível identificar. Os empresários conseguem identificar suas incertezas, conseguem enxergar o que os outros ou até mesmo ele não consegue ver. Outro importante fator é possível identificar as ações que são necessárias que possam ser realizadas pela organização e as ações desnecessárias serão eliminadas. Para as organizações que possuem um planejamento isso ajuda a enfrentar mudanças que são contínuas e se prepararem para enfrentá-las, assim sendo um participante ativo do mercado competitivo (SALGADO, 2003).

#### **4.2 As particularidades das microempresas no planejamento estratégico**

As particularidades dentro das MPEs não podem deixar de ser levado em consideração, pois são determinantes na forma de gerenciar e na atuação no mercado, SEBRAE-SP (2011), são:

- As particularidades comportamentais: as que levam em consideração os aspectos pessoais do pequeno empresário com modos e costumes;

- As particularidades estruturais: são as que levam em consideração os aspectos internos dentro da organização;
- As particularidades contextuais: são as que levam em consideração os aspectos externos a organização, as que não estão sobre o controle de micro e pequeno empresário.

### **4.3 O processo de planejamento estratégico nas pequenas empresas**

De acordo com ALMEIDA (1994), o processo de planejamento estratégico nas pequenas empresas deve ser simplificado, pois o pequeno empresário:

- Não dispõe de tempo e recursos para realizar um plano estratégico complexo;
- Muitas vezes, não possui a adequada formação para realizar as tarefas mais complexas do processo;
- É imediatista em suas atividades, exigindo rápido resultado de seus esforços.

Segundo NAKAURA & ESCRIVÃO FILHO (1998), as pequenas e médias empresas, devido às suas características peculiares, relacionadas a tamanho, estrutura, cultura e limitações de recursos, apresentam obstáculos ao planejamento e à formulação de estratégias.

NAKAMURA (2000) ainda diz que é necessário que a informalidade e a pessoalidade presentes na pequena empresa sejam consideradas na formulação e implementação da estratégia. Mas, ao mesmo tempo, segundo o autor, os planos formais são úteis ao processo estratégico das MPEs quando utilizados como instrumentos que explicitam os objetivos, podendo assim contribuir para a coordenação, a integração e o direcionamento das ações da empresa e para despertar o compromisso dos funcionários com seus objetivos.

Todas as organizações desenvolvem, independentemente de seu porte, alguém tipo de planejamento. No entanto, em vários casos, os planos estão presentes apenas na mente dos dirigentes e, em outros, estão escritos e formalizados (MEYER, 1997).

## 5 Considerações finais

O universo do empreendedorismo é sempre desafiador, o que outrora era algo oriundo do artesanal, num misto de necessidade, possibilidade e oportunidade, hoje se mostra como um ambiente que requer conhecimento e expertise, haja visto, que um conjunto significativo de variantes constituem a dinâmica volátil que caracterizam o ambiente de negócios.

Nessa perspectiva, o risco, a resiliência e visão estratégica do negócio se fazem imprescindíveis para a sobrevivência do empreendimento.

## Referências

As Características da Consultoria Contábil como Subsídio à Sobrevivência das Micro e Pequenas Empresas. NET. Rio de Janeiro. Disponível:

<<http://adcont.net/index.php/adcont/adcont2018/paper/viewFile/2938/924>> Acesso em 14/05/2019

BNDES, Porte de empresa

<https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/guia/porte-de-empresa>, acesso em:

Closs, Daniéli. Missão, Visão e valores de uma empresa - Conceitos, exemplos e como comunicar. Disponível em: <https://endomarketing.tv/missao-visao-e-valores/#.XPw8KFXKjIU>, acesso em: 01/06/2019

Das cinco forças de Porter: da análise à estratégia. Disponível em:

<http://www.portal-administracao.com/2015/05/as-cinco-forcas-de-porter.html>, acesso em: 01/06/2019

Dos Santos, Aline. A importância do planejamento nas empresas de micro, pequeno e médio porte. Rio de Janeiro, 2010

Fernandes Terence, Ana Cláudia. Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa. (2002)

Graeff Siqueira, Oscar e Luiz Martins, Joel. A aplicação de um modelo de gestão estratégica competitiva para uma rede de farmácias de pequeno porte.

Henrique Fernandes Silveira, Mário e Graziela Massula, Renata. O Impacto das Micro e Pequenas Empresas no Mercado de Trabalho: uma análise da Região Sul/Sudoeste de Minas Gerais (2012).

Lakatos, Eva Maria e De Andrade Marconi, Marina. Fundamentos de metodologia científica (2003).

Manoela Ramos, Silmara. Maria Debastiani, Solange. Oliveira Meireles, Belquís. Planejamento estratégico para as micro e pequenas empresas.

Sebrae Mato Grosso (2014) Micro e pequenas empresas geram 27% do PIB do Brasil. Disponível: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil,ad0fc70646467410VgnVCM2000>, acesso em: 27/04/2019

SEBRAE NACIONAL (2019) Negócios familiares: entenda como eles funcionam.

Disponível em:

<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/as-caracteristicas-de-negocios-familiares,48e89e665b182410VgnVCM100000b272010aRCR> acesso em 30/04/2019

SEBRAE Nacional (2019), disponível:

<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-as-diferencas-entre-microempresa-pequena-empresa-e-mei,03f5438f1c92410V>, acesso em 23/03/2019

Sotti, Carolina. Estratégias sobrevivência, manutenção, crescimento e desenvolvimento. Disponível:

<https://planejamentoemrrpp.blogspot.com/2008/05/estrategias-de-sobrvivncia-manuteno.html>, acesso em: 03/05/2019

Treff ,Lilian. Planejamento estratégico – projetos & gestão. Disponível em:

<https://pmkb.com.br/artigos/opiniao-da-lilian-planejamento-estrategico-projetos-gestao/>, acesso em: 28/05/2019

Verga, Everton . Fernandes Terence, Ana Cláudia e Farias Albuquerque, Alexandre. A pequena empresa e o planejamento estratégico: análise de suas especificidades.