

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
MBA EM GESTÃO EMPRESARIAL

RICARDO LUCAS LOBO

COMO O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO AJUDA A REDUZIR RISCOS NAS
MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

PORTO ALEGRE

2011

Ricardo Lucas Lobo

COMO O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO AJUDA A REDUZIR RISCOS NAS
MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
como requisito parcial para a obtenção do título
de Especialista em Gestão, pelo MBA em
Gestão Empresarial, da Universidade do Vale
do Rio dos Sinos.

Orientador: Prof. Dr. Carlos Diehl

Porto Alegre

2011

RESUMO

O planejamento estratégico é fundamental para qualquer tipo de negócio, independente de seu porte ou ramo de atuação. Deve, ou deveria, em muitos casos, servir como um diferencial competitivo para o processo de gestão empresarial. É fundamental que as organizações, sejam elas micro, pequenas, médias ou grandes, consigam constatar as oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo, de modo a aproveitar as oportunidades e neutralizar e/ou eliminar as ameaças, assim como ter ciência dos pontos fortes e pontos fracos do ambiente interno, de modo a criar vantagens competitivas a partir de seus pontos fortes e melhorar seus pontos fracos. Neste sentido, a presente monografia analisa a relação entre o processo de planejamento estratégico e os riscos nos processos, operações e procedimentos das micro e pequenas empresas, levando em conta os três modelos de riscos que comumente as organizações enfrentam: riscos de competência, riscos de demanda, e riscos competitivos. Para isso, inicialmente, apresenta-se uma revisão bibliográfica sobre o processo de administração estratégica, levando em conta características e peculiaridades das micro e pequenas empresas; Por fim, a parte teórica é confrontada com a parte prática, a qual corresponde a entrevistas realizadas junto a um grupo de cinco micro e pequenas empresas. Desse modo, é possível concluir e verificar como a adoção e a realização do planejamento estratégico auxilia na redução dos riscos e demais incertezas nos processos e operações de MPEs.

Palavras-chave: administração estratégica, planejamento estratégico, micro e pequenas empresas, riscos.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	5
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA E PROBLEMA DE PESQUISA	5
1.2 OBJETIVOS	6
1.3 JUSTIFICATIVA	7
2 REVISÃO DA LITERATURA	8
2.1 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA	8
2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	15
2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS.....	25
2.4 MODELOS DE RISCOS.....	28
2.5 CARACTERIZANDO UMA MICRO E PEQUENA EMPRESA.....	31
3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS	35
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	35
3.2 DEFINIÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE	35
3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	36
3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS	37
3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO	37
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	38
4.1 RISCO DE COMPETÊNCIA.....	38
4.2 RISCO DE DEMANDA E RISCO COMPETITIVO.....	39
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	42
REFERÊNCIAS	43

1 INTRODUÇÃO

O tema central deste trabalho é analisar de que maneira o planejamento estratégico ajuda a reduzir riscos nas operações e processos das micro e pequenas empresas.

É necessário que toda empresa, seja ela micro, pequena, média, ou grande, elabore seu planejamento estratégico. Todo planejamento estratégico inicia basicamente por duas etapas: avaliar o ambiente interno, verificando os pontos fortes e os pontos fracos da organização, e avaliar o ambiente externo, constatando as oportunidades e ameaças que existem no mercado, na concorrência. A partir dessa análise, conhecida como análise SWOT, é possível à empresa que fixe seus objetivos, formule suas metas de crescimento, enfim, permite à empresa que estabeleça as estratégias que servirão de rumo para as suas atividades, na busca do crescimento e da satisfação de seus *stakeholders*.

Com um planejamento estratégico bem estruturado, que leve em conta todas as variáveis, diminuem consideravelmente os riscos no âmbito empresarial. Por isto, neste trabalho, avaliar-se-á como o planejamento estratégico auxilia na redução de riscos para as operações de micro e pequenas empresas.

1.1 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA E PERGUNTA DE PESQUISA

Nos últimos anos, o Brasil vem apresentando um crescimento econômico muito favorável a diversas empresas nos mais diferentes ramos. Contudo, nem todas as empresas conseguiram acompanhar o ritmo de crescimento, apresentando certas dificuldades nos seus negócios. O SEBRAE São Paulo constatou por meio de pesquisa que 35% das empresas fracassam no primeiro ano de operação e 71% não conseguem chegar a cinco anos de existência. De acordo com consultores do SEBRAE, os principais motivos para tais dados são a falta de planejamento prévio e o desconhecimento de questões ligadas à administração.

Por outro lado, a situação econômica do país no momento pode ser classificada como excelente. Para se ilustrar, nota-se que, atualmente, a classe média, ou classe C, representa cerca de 53% da população total. Ou seja, não há mais uma pirâmide de classificação sócio-econômica, condição anterior na qual a maioria da população pertencia às classes menos

favorecidas, D e E, e a minoria pertencia à classe A. Hoje, pode-se dizer que existe um losango, com a maior parte dos brasileiros fazendo parte da classe média. Além disso, existe no momento um quadro de aumento de emprego e renda. Para se ter idéia, de acordo com dados do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED), pesquisa divulgada pelo Ministério do Trabalho, em 2010 foram geradas cerca de 2,55 milhões de vagas de trabalho formais, ou seja, com carteira assinada.

Ainda, há de se levar em conta a proximidade de eventos que irão ocorrer no Brasil, com destaque para a Copa do Mundo, em 2014, e as Olimpíadas, em 2016 no Rio de Janeiro. Por todos os fatores e fatos destacados, a expectativa é de forte crescimento econômico para os próximos anos, com conseqüente geração de empregos e abertura de novas empresas.

Portanto, os empreendedores e proprietários de micro e pequenas empresas conhecem a importância do planejamento estratégico? Tem conhecimento que, com um plano estratégico bem elaborado, seguido a risca, são reduzidos consideravelmente os riscos para as operações de sua empresa?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral deste trabalho é avaliar de que maneira o planejamento estratégico ajuda a reduzir riscos nas operações das micro e pequenas empresas.

1.2.2 Objetivos específicos

- Caracterizar o que é uma microempresa e o que é uma pequena empresa;
- Identificar riscos nas operações de micro e pequenas empresas;
- Analisar a relação entre riscos e planejamento estratégico;

1.3 JUSTIFICATIVA

Os capítulos que seguem serão constituídos de uma fundamentação teórica, onde será feito um exame da literatura existente sobre a administração estratégica e sobre planejamento estratégico, verificando peculiaridades e particularidades das micro e pequenas empresas.

Destaca-se a realização do trabalho pelo fato do aluno, e autor da pesquisa, ser sócio-diretor da BSL Consultoria Econômica e Financeira, empresa de consultoria que elabora, tendo como público-alvo as micro e pequenas empresas, plano de negócios, planejamento estratégico, realiza gestão financeira e formula análise de viabilidade econômico-financeira. Desse modo, os aspectos pesquisados na monografia poderão ser estendidos para o mercado de trabalho.

Ainda, de acordo com o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), o crédito destinado às micro e pequenas empresas passou de R\$ 11,6 bilhões, em 2009, para R\$ 23, 7 bilhões, em 2010, o que leva a crer que, no curto e médio prazo, mais empresas surgirão, as quais devem estar cientes da importância do planejamento estratégico para a redução de riscos em seus processos e operações.

Ao término deste tópico inicia-se a fundamentação teórica, a qual suportará os comentários e análises realizadas a partir das informações e dados coletados.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

Um dos grandes desafios para os administradores de empresa é o da administração estratégica. Conduzir uma organização, levando em conta o ambiente complexo no qual o mundo empresarial está inserido, com constantes mudanças e inovações, requer os melhores julgamentos e as decisões mais pertinentes possíveis, já que, a partir da administração estratégica, pode ficar determinado se uma empresa será bem sucedida ou não.

Um dos primeiros usos do termo estratégia, cuja origem remete à Grécia Antiga, foi há aproximadamente 3000 anos atrás, pelo estrategista chinês Sun Tzu, o qual afirmava que “todos os homens podem ver as táticas pelas quais eu conquisto, mas o que ninguém consegue ver é a estratégia a partir da qual grandes vitórias são obtidas” (CAMARGO e DIAS, 2003). Atualmente, a palavra estratégia é amplamente utilizada na área da Administração. Não obstante, é necessário diferenciar estratégia de administração estratégica.

O conceito de estratégia vem sendo utilizado de maneira indiscriminada na área da Administração, podendo significar desde um curso de ação formulado de maneira precisa, todo o posicionamento em seu ambiente, até toda a alma, a personalidade e a razão existencial de uma organização (CAMARGOS e DIAS, 2003, p. 29).

Sempre que se pesquisam definições para o termo estratégia, algumas palavras-chave são encontradas, e, erroneamente, muitas vezes colocadas como sinônimo, entre elas: mudança, competitividade, desempenho, posicionamento, missão, objetivos, resultados, integração, adequação organizacional, entre outras. Isso acaba reduzindo a amplitude do que de fato é uma estratégia empresarial. Estratégia não é apenas uma saída para lidar com um mercado de concorrência, ou apenas o caminho para derrotar um inimigo, assim como era durante a guerra (CAMARGO e DIAS, 2003).

De acordo com Wright, Kroll e Parnel (2007), estratégia consiste nos planos da diretoria da organização, os quais têm como objetivo-fim alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização. Os mesmos autores afirmam que

Administração estratégica é um termo mais amplo que abrange não somente a administração dos estágios já identificados, mas também os estágios iniciais de determinação da missão e os objetivos da organização no contexto de seus ambientes externo e interno (WRIGHT, KROLL e PARNEL, 2007, p.24).

A administração estratégica surgiu a partir da necessidade constante da organização de se adequar as mudanças de ambiente. Esse processo tem exigido às organizações uma maior capacidade de formular estratégias capazes de garantir os seus objetivos e metas de curto, médio, e longo prazo. Todas as estratégias adotadas pela empresa devem ter como meta principal satisfazer seus *stakeholders* (ou público interessados) (HARRISON, 2005).

Stakeholders são pessoas e/ou grupos que podem afetar e são afetados pelos resultados estratégicos obtidos e que têm reivindicações aplicáveis no tocante ao desempenho da empresa (HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2008, p. 19).

De acordo com Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), existem três grupos de *stakeholders*. São eles: *stakeholders* do mercado de capitais, que vem a ser os acionistas e os principais fornecedores de capital da empresa; *stakeholders* do mercado de produtos, que vem a ser os principais consumidores, fornecedores, comunidades anfitriãs e sindicatos que representam a força de trabalho; e, *stakeholders* organizacionais, que são todos os funcionários da empresa, inclusive o pessoal de gerência e administrativo. Cabe aos formuladores de estratégia tomar a decisão mais adequada, aquela que satisfaça todos os grupos citados acima.

De acordo com Wright, Kroll e Parnel (2007), são seis os passos da administração estratégica:

1. analisar oportunidades e ameaças ou limitações que existem no ambiente externo;
2. analisar os pontos fortes e fracos de seu ambiente interno;
3. estabelecer a missão organizacional e os objetivos gerais;
4. formular estratégias (no nível empresarial, no nível de unidade de negócios e no nível funcional) que permitam à organização combinar os pontos fortes e fracos da organização com as oportunidades e ameaças do ambiente;
5. implementar as estratégias; e
6. realizar atividades de controle estratégico para assegurar que os objetivos gerais da organização sejam atingidos.

As duas primeiras etapas descritas acima são o ponto de partida para uma análise SWOT, a qual serve de base para a formulação do planejamento estratégico. Tendo em vista

que planejamento estratégico é alvo de estudo mais detalhado na próxima seção, aborda-se esta seção a partir do item 4.

Como se observa no item 4 do processo de administração estratégica, a formulação das estratégias ocorre basicamente em três níveis: nível empresarial, ou corporativo, nível de unidade de negócios, e nível funcional. No nível empresarial, a questão estratégica básica que a alta administração enfrenta é: em qual setor ou em qual negócio a empresa deve operar? O nível corporativo é o mais elevado da estratégia, tendo em vista que trata de questões mais amplas. As decisões tomadas no nível corporativo afetam toda a organização. Conforme Wright, Kroll e Parnel (2007), a estratégia corporativa é a “estratégia que a alta administração formula para toda a empresa”.

No nível de unidade de negócios, a questão estratégica básica que se enfrenta é: como se deve competir no setor ou no negócio escolhido? Imagine uma empresa *x*, a qual possui um setor *a* que comercializa aparelhos como fornos, refrigeradores, lavadoras, secadoras de roupa etc., e um setor *b* que fabrica motores a jatos para fabricantes de avião, por exemplo. Trata-se da mesma empresa, que, por sua vez, terá uma estratégia corporativa, abrangendo toda a organização. O setor *a* e o setor *b* são as unidades de negócio desta empresa, e devem operar com missão, objetivos gerais e estratégias próprios, condizente, entretanto, com a estratégia da empresa no nível empresarial.

Nessa mesma situação descrita acima, os setores *a* e *b* terão diversos departamentos participando do processo de produção. E é nesse nível, o nível funcional, que ocorre a determinação de como atuarão os departamentos da empresa em busca das estratégias traçadas pelas unidades de negócio, sempre alinhados com a estratégia corporativa, e com os administradores estando cientes de que todos os departamentos são inter-relacionados.

Com relação à estratégia corporativa, uma empresa pode tomar, qualquer que seja a circunstância, três decisões básicas: buscar o crescimento, se manter estável, ou reduzir seu tamanho. A primeira, em geral, ocorre quando a empresa têm oportunidades que lhe permitam aumentar a participação de mercado. A segunda decisão normalmente ocorre quando os custos de crescimento são superiores aos benefícios gerados, o que faz valer a pena estabilizar a atuação. A terceira estratégia geralmente acontece quando o desempenho das unidades de negócios está abaixo do esperado.

Na tabela abaixo, são descritos os tipos de estratégia corporativa, em adaptação a Wright, Kroll e Parnel (2007).

ESTRATÉGIA CORPORATIVA	TIPOS	DEFINIÇÃO/EXECUÇÃO
Crescimento	Interno	Aumento das vendas e da capacidade de produção da força de trabalho.
	Integração Horizontal	Expansão da empresa por meio da aquisição de outras que atuam na mesma unidade de negócios.
	Diversificação Horizontal Relacionada	Aquisição de outra empresa de um setor externo a seu campo de atuação atual, mas relacionada a suas competências essenciais, para aproveitar sinergias e criar valor.
	Diversificação Horizontal não Relacionada	Aquisição de outra empresa de um setor não relacionado, geralmente por motivo de investimento financeiro, para aproveitar oportunidades de investimento.
	Integração Vertical de Empresas não Relacionadas	Aquisição de empresa por meio da transferência ou partilha de competências essenciais semelhantes ou complementares no canal de distribuição vertical.
	Fusões	União de duas empresas por meio de uma permuta de ações, com o objetivo de partilha ou transferência de recursos e ganho em força competitiva.
	Alianças Estratégicas	Parcerias que em duas ou mais empresas realizam um projeto específico ou cooperam em determinada área de negócio.
Estabilidade		Para empresas que atuam em mais de um setor: manutenção do conjunto atual de empresas. Para uma empresa que atua em um único setor: manutenção das mesmas operações sem busca de um crescimento significativo nas receitas ou no tamanho da empresa.
	Reviravolta (<i>turnround</i>)	Visa tornar a empresa mais enxuta e eficaz, ao eliminar resultados não lucrativos, diminuir ativos, reduzir o tamanho da força de trabalho, cortar custos

Redução		de distribuição e reconsiderar as linhas de produtos e os grupos de clientes da empresa.
	Desinvestimento	Ocorre quando uma empresa vende ou faz um <i>spin-off</i> (segregação parcial) de uma de suas unidades de negócio, se esta apresentar um desempenho ruim ou deixar de se adequar ao perfil estratégico da empresa.
	Liquidação ou Fechamento	Venda de ativos indicada somente quando nem a reviravolta nem o desinvestimento forem viáveis, em virtude de suas perdas e impactos negativos.

Com relação ao nível de unidades de negócios, existem três estratégias genéricas: a de nicho-custos baixos, a de nicho-diferenciação e a de nicho-custos baixos/diferenciação. Em suma, com relação às duas primeiras estratégias, as organizações optam por custos mais baixos do que seus rivais ou uma capacidade de diferenciar e praticar um preço com ágio que exceda o custo de produção (HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2008). Existe a chance de haver estratégias múltiplas, porém, como o foco da pesquisa são as micro e pequenas empresas, estudar-se-á apenas as estratégias de maneiras isoladas.

Na primeira estratégia, nicho-custos baixos, o enfoque é na manutenção de preços extremamente acessíveis ao consumidor, preços inferiores a concorrência, a partir de custos de produção relativamente baixos. As empresas que optam por esta estratégia buscam aqueles consumidores que são mais sensíveis ao valor do produto e/ou serviço, aqueles que estão dispostos a consumir “menos qualidade”, mas a preços mais baixos. Existem dois grandes problemas para esta estratégia. O primeiro é que, com a evolução tecnológica ocorrendo de forma cada vez mais rápida, essas empresas correm o risco de verem seus produtos e/ou serviços tornarem-se obsoletos, já que essas empresas geralmente evitam responder a novas oportunidades de produto e de mercado. O segundo grande problema é que, em alguns casos, empresas maiores podem baixar seus preços, fazendo empresas menores perderem uma fatia do mercado ou até mesmo saírem do mercado (WRIGHT, KROLL & PARNEL, 2007).

Na segunda estratégia, nicho-diferenciação, o enfoque fica por conta de produtos e/ou serviços mais sofisticados, os quais são vendidos a preços maiores. São produtos e/ou serviços diferenciados, buscando atender clientes diferenciados, clientes que possuem uma necessidade diferenciada (WRIGHT, KROLL & PARNEL, 2007).

Enquanto na primeira estratégia busca-se competir através de custos de produção menores e preços mais acessíveis, e na segunda busca-se ganhar mercado através de custos de produção relativamente maiores e produtos e/ou serviços com qualidade diferenciada, na terceira estratégia, nicho-custos baixos/diferenciação, a empresa busca simultaneamente diferenciar seus produtos/serviços e reduzir seus custos. De acordo com Wright, Kroll e Parnel (2007), existem quatro modos para se fazer isso: (1) dedicação à qualidade, (2) inovação de processo, (3) inovação de produto, e (4) alavancagem por meio da perícia e da imagem organizacionais.

Uma dedicação contínua e consistente à qualidade em toda a empresa não só melhora seus resultados, mas também reduz custos envolvidos com refugo, garantias e atendimento pós-vendas (WRIGHT, KROLL & PARNEL, 2007, p. 191).

Em suma, o cliente é quem julga se determinado produto/serviço é de qualidade ou não, e, modificando as questões administrativas de uma empresa, por exemplo, é possível ter custos baixos e um produto ou serviço diferenciado.

Com relação ao segundo modo, inovações de processo, são consideradas atividades que aumentam a eficiência das operações e da distribuição. Geralmente, essas melhorias reduzem custos, mas também podem aumentar a diferenciação de produtos ou serviços. Wright, Kroll e Parnel (2007, p. 193) constataram isso afirmando que

Um fabricante de computadores investiu \$ 20 milhões em um sistema flexível de montagem. O investimento teve bons resultados operacionais porque pagou a si mesmo em menos de um ano. Estrategicamente, o investimento foi ainda mais atraente. O tempo de produção foi reduzido em 80% e a qualidade do produto aumentou 10 vezes.

Com relação a inovação de produtos, embora sempre se imagine que isso ocorra apenas com custos de produção mais elevados, é possível inovar aumentando a qualidade do produto ou serviço e reduzindo seus custos de produção. Vale citar o caso da empresa de cigarros Philip Morris, a qual há muito tempo atrás produziu cigarros com menores teores de nicotina e alcatrão. Essas inovações, além de diferenciarem o produto, permitiram considerável redução dos custos por unidade (WRIGHT, KROLL & PARNEL, 2007).

Finalmente, é possível diferenciar-se e reduzir os custos de produção através de uma capacidade de fazer algo particularmente bem e melhor na comparação com os seus concorrentes, ou mesmo explorando e passando ao mercado uma imagem sólida da empresa.

Por esse modo, entende-se a maneira de alavancagem por meio da perícia e da imagem da organização.

Com relação as estratégias funcionais, vale destacar que são as mais variadas e diversas possíveis, tendo em vista que cada empresa conta com departamentos diferentes. O fundamental aqui para os formuladores de estratégia é que saibam que todos os departamentos, por mais que pareçam heterogêneos, estão inter-relacionados, ou seja, sempre um deve saber o que o outro faz, e vice-versa. Isso se explica porque o cliente, como já fora referido, é o árbitro final da qualidade, e suas necessidades e expectativas são geralmente satisfeitas pela interação de várias áreas funcionais (WRIGHT, KROLL e PARNEL, 2007).

É fundamental desenvolver uma estrutura organizacional que apóie efetivamente a estratégia da empresa. De acordo com HITT, IRELAND e HOSKISSON (2008, p. 309) “a estrutura organizacional especifica as relações hierárquicas, os procedimentos, controles, autoridade e processos de tomada de decisão da empresa”. Quando os elementos citados acima estão alinhados entre si, fica muito mais fácil a qualquer empresa implementar sua estratégia, tendo um retorno eficaz sobre a mesma.

Partindo do pressuposto de que a situação descrita acima ocorre, surge a possibilidade de a organização trabalhar em cima do item seis do processo de administração estratégica, o controle estratégico. A empresa passa a poder comparar aquilo que foi planejado com o que está sendo realmente atingido, e, a partir disso, pode tomar novas decisões estratégicas, principalmente quando se estiver atingindo pouco ou quase nada daquilo que foi planejado. De acordo com HITT, IRELAND e HOSKISSON (2008, p. 309), - os controles organizacionais direcionam a utilização da estratégia, indicam como comparar os resultados reais com aqueles esperados e sugerem ações corretivas a serem tomadas quando a diferença entre estes é inaceitável -. Em outras palavras, a partir do controle estratégico, ou organizacional, é possível verificar se a empresa está utilizando estratégias apropriadas às condições externas e às suas vantagens competitivas, aos seus pontos fortes.

Em geral, existem três tipos de controle amplamente utilizados pelas organizações: controle de resposta, controle antecipado, e controle interno. Na realidade, são controles funcionais, já que cada um corresponde a uma determinada área funcional da organização. O controle de resposta dá aos gerentes informações sobre os resultados das atividades organizacionais. O controle antecipado permite aos formuladores de estratégia, de acordo com informações obtidas a partir dos *stakeholders*, antecipar mudanças nos ambientes externo e interno. Já os controles internos são um conjunto de controles que geralmente a organização utiliza para guiar os processos e comportamentos internos (HARRISON, 2005). Em outras

palavras, os controles internos são um conjunto de controles utilizados para verificar o comportamento dos funcionários, ou seja, constatar se eles estão fazendo o que a organização gostaria que eles fizessem mesmo na ausência de supervisão direta; verificar se as regras, procedimentos e políticas organizacionais da empresa estão sendo levados em conta pelos empregados; e verificar a ética na organização, no sentido de que informações sigilosas e importantes não serão levadas para fora do ambiente de trabalho.

Em resumo, administração estratégica consiste em tomar as decisões mais pertinentes, adotando as estratégias de acordo com o ambiente interno, avaliando pontos fortes e pontos fracos da empresa, e de acordo com o ambiente externo, verificando as oportunidades e ameaças que o mercado apresenta. “em geral, uma empresa deve selecionar estratégias que (1) aproveitem os pontos fortes organizacionais e as oportunidades ambientais ou (2) neutralizem ou superem os pontos fracos organizacionais e as ameaças ambientais. ” (HARRISON, 2005, p. 28).

Embora o processo de administração estratégica comece pela estratégia corporativa, ou seja, inicie pela alta administração, é fundamental que todos os funcionários compreendam e participem de todo o processo, atuando de forma participativa na implantação das estratégias. O processo de administração estratégica inicia pela alta administração pelo fato de que uma tomada de decisão errada nessa esfera pode comprometer o sucesso de toda a organização. Entretanto, o sucesso da empresa está diretamente relacionado ao fato da estratégia a nível funcional estar alinhada com a estratégia da unidade de negócios, que por sua vez deve estar alinhada com a estratégia corporativa.

Manter um ajuste entre a organização e seu ambiente é extremamente necessário para garantir competitividade à empresa. Dentro da análise da administração estratégica, verificou-se que existem as etapas iniciais do processo de planejamento estratégico, o qual será alvo de estudo mais detalhado na próxima seção.

2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Conforme análise da seção 2.1, os itens (1) analisar oportunidades e ameaças ou limitações que existem no ambiente externo, e (2) analisar os pontos fortes e fracos de seu

ambiente interno, do processo de administração estratégica, são o ponto de partida para a análise SWOT.

SWOT representa as letras iniciais de *Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*, ou, em português, forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. É a partir da análise SWOT, ou seja, do conhecimento de seu ambiente externo e de seu ambiente interno, que a organização pode definir sua missão e sua visão, pode formular seus objetivos e metas de crescimento, e, finalmente, planejar sua estratégia de ação, a qual visa, sempre, alcançar resultados consistentes e alinhados com a missão e a visão da empresa (HITT, IRELAND & HOSKISSON, 2008). Dessa forma, serão discutidas no decorrer da seção algumas peculiaridades da análise do ambiente externo e do ambiente interno.

O ambiente externo pode ser dividido em ambiente geral e ambiente operacional (HARRISON, 2005). No ambiente geral, são analisadas as influências político-legais, econômicas, tecnológicas e sociais. Antes de analisar diretamente quais influências podem ocorrer nestas áreas, as empresas se envolvem em um processo de análise do ambiente externo, o qual envolve quatro atividades, uma seqüencial a outra: escaneamento, monitoramento, previsão e avaliação. É necessário identificar os primeiros sinais de mudanças e tendências ambientais, detectar o significado por meio da observação constante das mudanças e tendências ambientais, fazer projeções de resultados antecipados com base nas mudanças e tendências monitoradas, e determinar o momento e a importância das mudanças e tendências ambientais para as estratégias das empresas e a sua administração (HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2008).

Um monitoramento eficaz requer que a empresa identifique os *stakeholders*. Como a importância dos vários *stakeholders* pode variar ao longo do ciclo de vida de uma empresa, é preciso dar atenção especial às necessidades da empresa e dos seus grupos de *stakeholders* ao longo do tempo. O escaneamento e o monitoramento são particularmente importantes quando uma empresa compete em uma indústria (setor) com alta incerteza tecnológica. O escaneamento e o monitoramento podem não só fornecer informações à empresa, mas também servem como meio de importar novos conhecimentos sobre mercados e sobre como comercializar com êxito novas tecnologias que a empresa desenvolveu (HITT, IRELAND & HOSKISSON, 2008, p. 39).

Os fatores político-legais, econômicos, tecnológicos e sociais estão sempre em mutação, criando, como consequência, milhares de oportunidades e ameaças para os formuladores de estratégia (WRIGHT, KROLL & PARNEL, 2007). Como se tratam de alterações no ambiente externo, em geral as empresas buscam criar condições para que a

organização opere com eficiência e eficácia diante das ameaças, ou possa aproveitar os benefícios gerados pelas oportunidades que se apresentam no momento, não tendo controle direto sobre estes fatos e fatores. Cita-se como exemplo os atentados terroristas ocorridos em setembro de 2001, os quais causaram diversos choques nas organizações norte-americanas, e, por outro lado, geraram diversas oportunidades à empresas do Afeganistão. É o que afirma Harrison (2005, p. 50) “Os terríveis fatos de 11 de setembro de 2001 espalharam ondas de choque ainda maiores na comunidade empresarial dos Estados Unidos e do exterior”. Ou seja, as empresas não possuem controle sobre as mudanças que ocorrem no ambiente geral, tendo como papel adotar a melhor estratégia de acordo com cada situação. E isso é feito a partir do processo de escaneamento, monitoramento, previsão, e avaliação.

Incluem os resultados de eleições, legislações e sentenças judiciais, bem como decisões tomadas por várias comissões e instâncias em cada nível de governo (WRIGHT, KROLL & PARNEL, 2007, p. 48).

A citação acima se refere aos fatores político-legais. Na esfera política, qualquer que seja a decisão, com certeza afetará a organização de alguma forma, configurando uma oportunidade ou ameaça. Se o Governo resolve impor taxas de importação com relação a determinados produtos, por exemplo, pode ser uma ameaça à empresa que importa para vender em território nacional, assim como pode ser uma oportunidade àquela que fabrica os produtos diretamente onde são vendidos. O processo fica mais claro a partir do que afirma Harrison, 2005, p. 54

Os governos criam e colocam em vigor as regras pelas quais as companhias operam. Essas regras incluem leis, regulamentações e políticas. Os governos podem encorajar a formação de novas empresas através de incentivos de impostos e subsídios; podem reestruturar companhias, como no caso da divisão da AT&T; e podem fechar totalmente firmas que não cumpram leis, ordens ou regulamentação.

Assim como os fatores político-legais, mudanças na economia também têm um impacto significativo sobre os negócios. Quando as mudanças na economia geram oportunidades de crescimento e de lucro, é possível que as organizações adotem estratégias que satisfaçam ao mesmo tempo quase todos os PIs. Por outro lado, quando as tendências econômicas são negativas, os formuladores de estratégia enfrentam enormes dificuldades para satisfazer os interesses, em geral conflitantes, de todos os PIs (HARRISON, 2005). Produto Interno Bruto (PIB), taxas de juros, taxas de inflação, valor do dólar, disponibilidade de

crédito, saldo da balança comercial, essas são algumas das variáveis que afetam o ambiente econômico e podem influenciar as decisões estratégicas dos administradores (WRIGHT, KROLL & PARNEL, 2007) (HARRISON, 2005).

O Produto Interno Bruto (PIB) é o somatório dos bens e serviços finais produzidos dentro do país. É o principal indicador de crescimento econômico. Quando há crescimento do PIB, ocorre um aumento na demanda de serviços e produtos por parte das famílias, criando assim um cenário de oportunidades para as empresas. Por outro lado, um declínio do PIB geralmente faz com que aumente a competição entre as empresas, fazendo cair a lucratividade e aumentando o número de falências. Contudo, Wright, Kroll e Parnel (2007, p. 52), afirmam que “No entanto, até mesmo as recessões oferecem oportunidades para algumas empresas. Os cinemas geralmente têm um bom desempenho durante períodos economicamente difíceis, oferecendo uma fuga das preocupações financeiras para seus frequentadores.”

Da mesma maneira, taxas de juros afetam consideravelmente as decisões estratégicas. Taxas altas, por exemplo, são um obstáculo para empresários expandirem instalações ou substituírem aquelas que estão ficando envelhecidas e ultrapassadas. Em contraste, taxas mais baixas em geral fazem as organizações investirem mais.

Com relação às taxas de inflação, Wright, Kroll e Parnel (2007, p. 53) afirmam que

As altas taxas de inflação geralmente resultam em restrições para as organizações empresariais. As altas taxas aumentam vários custos nas transações de negócios, tais como a compra de matérias-primas e peças e salários de empregados. Um crescimento constante das taxas de inflação pode trazer restrições para os planos de expansão das empresas, forçando o governo a tomar medidas que desacelerem o crescimento da economia. A combinação de restrições governamentais e empresariais pode criar uma recessão econômica.

O valor do dólar também influencia consideravelmente as decisões estratégicas. Com o real valorizado, por exemplo, há oportunidades para os importadores e ameaças para o setor exportador, já que, com um valor menor em moeda nacional, há a possibilidade de adquirir mais mercadorias comercializadas em moeda internacional. Do mesmo modo, o setor exportador vê seu lucro reduzir a partir de um cenário de real valorizado.

Como se observa, acima foram destacados alguns exemplos de como determinadas mudanças econômicas podem influenciar as decisões estratégicas. Entretanto, vale citar que o que foi dito acima não é um padrão, ou seja, assim como taxa de inflação alta, por exemplo, pode ser uma ameaça à uma organização, pode ser oportunidade para outra. É necessário sempre se fazer a avaliação caso a caso.

Fatores tecnológicos e sociais também representam a formação de oportunidades ou ameaças às organizações. A intensidade da mudança tecnológica varia consideravelmente de um setor para o outro, cabendo a todos, entretanto, saber lidar com estas mudanças. Mudanças no ambiente tecnológico podem alterar a forma como a sociedade se comporta e o que a sociedade espera (HARRISON, 2005). Conforme cita Harrison, 2005, p. 55

Notebooks, CDs e CD players, sistemas de satélite direto e telefonia celular são inovações tecnológicas que tiveram um crescimento extraordinário nos últimos anos, deixando atordoados setores antigamente bem estabelecidos, criando segmentos totalmente novos e influenciando a forma como várias pessoas encaram trabalho e lazer.

Embora a citação acima se refira a inovações ocorridas há certo tempo, fica a certeza de que as mudanças tecnológicas e o desenvolvimento de novas tecnologias afetam, e muito, as estratégias das organizações. As mudanças tecnológicas e inovações podem ocorrer a partir de tecnologias já existentes, atendendo melhor a uma necessidade já existente ou a uma nova necessidade. Podem vir a partir da adoção de um projeto dominante, e aqui exemplifica-se dando o exemplo dos computadores, que mesmo produzidos por diferentes empresas, são tão similares que poucas pessoas têm problemas quando mudam de um modelo para o outro. E, por fim, podem haver inovações que venham de fora do segmento em questão. Por exemplo, não foram as empresas de máquina de escritório que desenvolveram o computador pessoal, embora com o lançamento este tenha substituído as máquinas de escritório (HARRISON, 2005). As empresas podem, e devem, sempre que possível, monitorar as tendências tecnológicas analisando revistas e pesquisas, relatórios governamentais e solicitações de patentes.

Do mesmo modo, os valores, as crenças da sociedade podem mudar constantemente, sendo de responsabilidade das empresas adequarem-se a essas mudanças. Se a sociedade resolver preocupar-se mais com a saúde, por exemplo, existe uma oportunidade aqueles restaurantes que vendem comidas mais saudáveis, assim como há uma ameaça a restaurantes e lanchonetes que vendam lanches mais prejudiciais a saúde. Harrison (2005, p. 51) exemplifica afirmando que

Além disso, muitos casais da geração baby-boom tiveram filhos mais tarde do que as gerações anteriores, causando uma tendência demográfica de casais mais velhos com filhos. O nível mais alto de renda desses pais mais bem estabelecidos levou ao desenvolvimento de acessórios, roupas e produtos para bebê com qualidade mais alta, além de novas oportunidades de negócios na área de cuidados infantis e educação especializada.

É fundamental que as organizações se adequem as crenças e valores da sociedade, e não o contrário. Com a empresa se policiando neste sentido, reduzem consideravelmente as chances de haver um clamor público contra as ações da empresa, e, conseqüentemente, haver ações governamentais ou judiciais para corrigir tal “problema” (HARRISON, 2005).

Em suma, a correta avaliação das forças sociais, como o entendimento das forças demográficas, por exemplo, auxiliam a organização no planejamento de sua estratégia.

Embora cada uma das forças do ambiente geral tenha sido discutida separadamente, na realidade elas são interdependentes. Mudanças sociais podem ser explicadas por mudanças econômicas, assim como podem explicar inovações tecnológicas, por exemplo (HARRISON, 2005). Cabe as organizações analisarem com precisão o ambiente externo, coletando as informações disponíveis, aquelas que são publicadas, e pesquisando as informações não publicadas, aproveitando o cenário de oportunidade e eliminando e combatendo os itens que ameaçam o sucesso empresarial.

Assim como é necessário analisar o ambiente geral, também é fundamental fazer a análise setorial, ou seja, verificar o ambiente operacional. “Uma indústria (setor) é um grupo de empresas que fabrica produtos que são substitutos próximos. Com o decorrer da concorrência, essas empresas influenciam umas às outras” (HITT, IRELAND & HOSKISSON, 2008, p. 47). Desse modo, é necessário verificar a ameaça de novos concorrentes que ingressam no setor, a intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes, a ameaça de produtos ou serviços substitutos, o poder de barganha dos compradores, e o poder de barganha dos fornecedores (WRIGHT, KROLL & PARNEL, 2007).

À medida que um setor recebe novos concorrentes, sua capacidade produtiva aumenta. A não ser que o mercado esteja crescendo rapidamente, uma nova entrada intensifica a luta por fatias de mercado, reduzindo assim os preços e diminuindo a lucratividade do setor. A probabilidade de novas empresas entrarem em um setor depende de dois fatores: barreiras de entrada e a retaliação esperada da parte dos concorrentes existentes (WRIGHT, KROLL & PARNEL, 2007, p. 60).

“Um dos motivos pelos quais os novos entrantes representam uma ameaça tão grande é que eles trazem capacidade extra de produção. A menos que a demanda de um bem ou serviço aumente, a capacidade extra baixa os custos para o consumidor, o que resulta em menos receita e em retornos mais baixos para as empresas concorrentes” (HITT, IRELAND & HOSKISSON, 2008, p. 49). Pela citação acima, observa-se que é natural que os

concorrentes atuais criem diversos obstáculos para o ingresso de uma nova organização em um setor, entre eles: economias de escala, diferenciação de produtos, exigências de capital, custos de mudança, acesso a canais de distribuição, desvantagens de custos desvinculadas da escala, e políticas governamentais (WRIGHT, KROLL & PARNEL, 2007).

As economias de escala referem-se à diminuição dos custos por unidade de um produto ou serviço, o que ocorre à medida que aumenta o volume total da produção por período. Em outras palavras, à medida que a quantidade de produzida de determinado produto em um período aumenta, o custo para fabricar cada unidade diminui (HITT, IRELAND & HOSKISSON, 2008). As economias de escala importantes detêm novos entrantes, forçando-os a entrar no mercado em larga escala, produzindo em quantidades significativas, o que pode causar ações de defesa das empresas já existentes, ou entrar no mercado em pequena escala, produzindo pequenas quantidades, o que, por sua vez, traz desvantagens competitiva à empresa que está ingressando no setor.

Da mesma maneira, empresas já estabelecidas no mercado podem possuir forte identificação de marca com seus consumidores, provavelmente por terem produtos diferenciados, que satisfaçam a necessidade de seus clientes. ‘‘Os clientes que valorizam a exclusividade de um produto tendem a se tornar fiéis tanto ao produto quanto à empresa que o produz’’ (HITT, IRELAND & HOSKISSON, 2008, p. 51). Aquelas empresas entrantes no mercado devem investir grandes quantias de dinheiro para transpor essa barreira. A alta exigência de capital é, sem dúvida, um dos maiores obstáculos para ingressar em um novo mercado, um novo setor. Torna-se um grande obstáculo para vencer as fidelidades de clientes já existentes.

Não apenas para transpor essa barreira. Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p. 51) afirmam o seguinte

Competir em uma nova indústria (setor) requer que uma empresa tenha recursos para investir. Além de instalações físicas, o capital é necessário para inovações, atividades de marketing e outras operações comerciais essenciais. Mesmo quando competir em uma nova indústria (setor) parece atrativo, o capital necessário para uma entrada bem-sucedida no mercado pode não ser possível investir em uma aparente oportunidade de mercado.

Além disso, para entrar nos canais de distribuição que já estão sendo utilizados pelos concorrentes, são necessárias ações que em geral reduzem os lucros, como reduções de preço, permissões para publicidade cooperativa ou promoções de vendas, por exemplo. Vale ressaltar ainda que as empresas já estabelecidas podem possuir vantagens de custos que não

podem ser obtidas pelos novos entrantes, independentemente de seu porte ou de suas economias de escala. Como exemplo, citam-se empresas que possuem a tecnologia exclusiva de determinado produto, ou estão localizadas em locais extremamente favoráveis à produção.

Por fim, os governos, através de políticas governamentais, podem controlar o acesso a determinados setores com exigências de licenciamento e outras regulamentações. “Por meio das exigências de licenciamento, os governos também podem controlar a entrada em uma indústria (setor)” (HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2008, p. 51). Setores de bebidas alcoólicas, de emissoras de rádio e de TV, de transporte de mercadorias, entre outros, são alguns nos quais as decisões governamentais afetam as possibilidades de entrada.

Também é necessário àquela empresa que esteja visando ingressar no mercado, analisar se não haverá reação por parte da concorrência, que pode adotar estratégias para evitar o ingresso de mais um *player*. O ideal, nesse sentido, é localizar nichos de mercado que não estejam sendo atingidos pelos atuais concorrentes.

A concorrência intensifica-se quando uma ou mais empresas de um setor detectam a oportunidade de melhorar sua posição, ou sentem uma pressão competitiva das outras. Essa competição manifesta-se na forma de cortes de preços, batalhas publicitárias, introdução de novos produtos ou reformulação dos já existentes e melhorias no atendimento aos clientes e nas garantias (WRIGHT, KROLL & PARNEL, 2007, p. 64).

É fundamental às empresas que observem a concorrência, a rivalidade entre as “participantes do jogo”, adotando as melhores estratégias a partir disso. Outro aspecto de extrema importância às organizações diz respeito a observar a ameaça de produtos e/ou serviços substitutos, os quais, em tese, representam alternativas satisfatórias às necessidades semelhantes dos consumidores, diferindo em características específicas, com destaque, geralmente, para o preço. “Produtos substitutos são bens ou serviços externos a uma determinada indústria (setor), que executam funções iguais ou semelhantes às de um produto que uma indústria (setor) produz” (HITT, IRELAND & HOSKISSON, 2008, p. 53).

Finalmente, as empresas devem analisar o poder de barganha dos compradores e o poder de barganha dos fornecedores. No processo de compra, é natural que os compradores queiram consumir bens e/ou serviços que lhe proporcionem o máximo de satisfação ao menor preço possível. Dessa forma, os compradores dos insumos de um setor podem diminuir a lucratividade daquele setor negociando uma qualidade mais alta ou mais serviços e colocando uma empresa contra a outra. Isso ocorre porque, na prática, os clientes podem conter a demanda, o que, por consequência, influencia o comportamento de uma organização

(HARRISON, 2005). Por outro lado, as empresas, em geral, buscam repassar aumento de custos com seus fornecedores ao preço final de seus produtos. Entretanto, quando isso não é possível, os fornecedores podem comprimir a lucratividade de um setor incapaz de repassar aumento de custos a seus próprios preços.

Conforme se verificou, com relação ao ambiente externo, é fundamental às organizações analisarem o ambiente geral e o ambiente operacional. Em seqüência a essa análise, é essencial estudar o ambiente interno, verificando pontos fortes e pontos fracos da organização, estabelecendo, dessa forma, a missão e a visão empresarial, e criando os objetivos e as metas de crescimento da empresa.

Os pontos fortes e fracos de uma empresa constituem seus recursos. Incluem os recursos humanos (experiência, capacidades, conhecimentos, habilidades e julgamento de todos os funcionários da empresa), os organizacionais (os sistemas e processos da empresa, inclusive suas estratégias, estrutura, cultura, administração de compras/materiais, produção/operações, base financeira, pesquisa e desenvolvimento, marketing, sistemas de informação e sistemas de controle) e físicos (instalações e equipamentos, localização geográfica, acesso a matérias-primas, rede de distribuição e tecnologia) (WRIGHT, KROLL & PARNEL, 2007, p. 87).

Em suma, toda organização deve avaliar se possui pessoas capazes e competentes no comando e no desenvolvimento de suas atividades. É necessário que sejam pessoas com experiência, conhecimentos apurados, habilidades diferenciadas, que recebam freqüentes programas de treinamento, sejam incentivadas a permanecer na organização etc.

Do mesmo modo, as estratégias de nível empresarial, de unidades de negócio ou funcionais devem ser consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização. Devem, também, estar alinhadas entre si, conforme debatido na seção 2.1.

E, finalmente, é necessário observar se a empresa possui instalações físicas adequadas, está bem localizada geograficamente, têm máquinas e equipamentos suficientes e em bom estado de uso, possui tecnologia atualizada etc.

A partir da análise de seus recursos humanos, de seus recursos organizacionais, e de seus recursos físicos, a empresa consegue perceber suas forças e fraquezas internas, e, a partir disso, deve adotar as melhores estratégias para neutralizar ou melhorar seus pontos fracos, e, por outro lado, criar vantagens competitivas a partir de seus pontos fortes. Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) apresentam outra classificação importante. Os autores dividem os recursos em tangíveis e intangíveis, citando recursos financeiros, organizacionais, físicos e

tecnológicos como tangíveis, e recursos humanos, de inovações, e relacionados à reputação como intangíveis.

De fato, existem inúmeras classificações e inúmeras abordagens dos mais diversos autores com relação ao ambiente interno. Entretanto, mais uma vez ressalta-se que a empresa deve anular ou adotar estratégias para ultrapassar a barreira de seus pontos fracos, e criar vantagem competitiva à sua operação a partir de seus pontos fortes.

Através do processo de análise SWOT, conhecimento do ambiente externo e do ambiente interno, a empresa pode formular sua missão, sua visão, criar seus objetivos e suas metas de crescimento.

Com relação a missão, visão, valores, objetivos e metas de crescimento, destacam-se algumas considerações.

A missão empresarial define todas as ações e investimentos. Wright, Kroll e Parnel (2007, p. 92) afirmam o seguinte

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.

Em suma, a missão empresarial responde as seguintes perguntas: quem quero ser, qual será meu público, como vou atuar? A visão e os valores, por outro lado, definem o posicionamento da organização. A visão representa o estágio que a empresa quer atingir, e em quanto tempo. Já os valores são os princípios nos quais a empresa irá basear sua atuação para atingir seus objetivos e metas.

Finalmente, os objetivos explicam e detalham a visão e a missão. Definem os compromissos da organização com os *stakeholders*. Em outras palavras, os objetivos representam fins genéricos desejados, para os quais são orientados os esforços da empresa. Já as metas são quantificadas e geralmente com prazos mais curtos, ou seja, são as etapas que terão que ser cumpridas a fim de que se cumpram os objetivos de crescimento.

Nesta seção, verificaram-se as principais influências externas à organização, e as principais características internas de uma organização, citando alguns exemplos de como tais mudanças podem influenciar na formulação das estratégias, e, discorrendo, no final, sobre algumas peculiaridades de missão, visão, valores, objetivos e metas. Como o foco principal de pesquisa são as micro e pequenas empresas, a próxima seção analisará as características do planejamento estratégico em MPEs.

2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

O planejamento estratégico, conforme visto na seção 2.2., é fundamental para qualquer tipo de negócio, independente de seu porte ou ramo de atuação. Todavia, é correto afirmar que, infelizmente, as metodologias de planejamento estratégico foram desenvolvidas de acordo com as necessidades e características das grandes empresas, gerando enormes prejuízos às MPEs.

Para as micro e pequenas empresas, o planejamento estratégico deve, ou deveria, em muitos casos, servir como um diferencial competitivo decisivo para a gestão empresarial. Entretanto, em função do problema averiguado acima, sua aplicação tem-se mostrado complexa. Ainda, em casos que existe a aplicação do planejamento estratégico, nota-se que, em geral, as micro e pequenas empresas preocupam-se mais com o curto prazo, com os problemas do dia-a-dia, do que com o médio e longo prazo, não adotando uma visão de futuro a respeito do empreendimento. A falta de estratégias de médio e longo prazo muitas vezes conduz a organização ao fracasso, ou, por outro lado, impede um crescimento mais robusto e veloz. Sendo assim, a presente seção discorrerá sobre algumas características do planejamento estratégico para as micro e pequenas empresas.

Inicialmente, em referência a Terence e Filho (2001), citam-se dezenove (19) características que comumente são aplicáveis as MPEs, e que auxiliam no entendimento das particularidades do planejamento estratégico para este grupo de empresas:

- desconhecimento da técnica;
- falta de pessoal qualificado;
- falta de visão de longo prazo;
- imediatismo de resultados;
- dificuldade em aceitar mudanças;
- falta de tempo e recursos;
- dificuldade na identificação da missão;
- valores do pequeno empresário confundidos com os valores da organização;
- dificuldade em avaliar as ameaças;
- dificuldade em obter informações do ambiente;
- pouco conhecimento da concorrência;

- dificuldade em avaliar os pontos fracos;
- dificuldade em obter informações internas;
- dificuldade em identificar as habilidades e os recursos indispensáveis para o sucesso da empresa;
- centralização do processo no pequeno empresário;
- dificuldade na definição de metas e objetivos claros;
- desconhecimento da estratégia atual;
- dificuldade do empresário em revelar o plano de ação aos funcionários; e
- falta de comprometimento dos funcionários.

Em função das características citadas acima, é correto afirmar que são inúmeros os obstáculos para as micro e pequenas empresas formularem um planejamento estratégico eficiente, eficaz e efetivo, um planejamento estratégico que possibilite um crescimento sustentado de médio e longo prazo. Por serem empresas de menor porte, em geral terem reduzida capacidade administrativa e, principalmente, menos recursos comparado as organizações médias e grandes, as MPEs são mais vulneráveis as possíveis ameaças que possam vir do ambiente externo (SOUZA e QUALHARINI, 2007). Diz-se reduzida capacidade administrativa, porque, muitas vezes, as decisões são tomadas pelos proprietários, que nem sempre são pessoas qualificadas no que diz respeito à administração do empreendimento. Para se exemplificar, imagine uma pessoa graduada em educação física, que possui ou irá possuir uma academia de ginástica. É comum imaginar que, na maioria dos casos, essa pessoa possui reduzida capacidade administrativa para gerenciar o negócio e conduzi-lo ao sucesso.

Por outro lado, na maioria dos casos, em geral por falta de capital, não há a possibilidade de contratação de alguém para realizar o processo, deixando claro o problema da falta de pessoal qualificado nas MPEs.

As mudanças que ocorrem no ambiente externo são, em geral, difíceis de serem previstas. É necessário estar atento a qualquer sinal de mudança, ainda mais pelo fato, ressaltando mais uma vez, das MPEs serem mais vulneráveis as ameaças que possam vir do ambiente externo. Por todos os fatos e fatores constatados acima, ressalta-se a ideia de que, para as micro e pequenas empresas, especialmente, o planejamento estratégico deve ser adotado e deve servir como um diferencial competitivo, no sentido de reduzir riscos em suas operações.

Apenas no sentido de recapitular o que foi visto na seção 2.2., Souza e Qualharini (2007, p. 3) afirmam que

O planejamento estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção seguida pela organização, visando o melhor grau de interação com o ambiente, considerando ainda a capacitação da organização para este processo de adequação.

As micro e pequenas empresas devem levar em conta seis etapas na hora de realizar o planejamento de suas ações, conforme Silva, Borges e Moraes (2004):

1. Projeção de cenários;
2. Definição de objetivos a serem atingidos;
3. Avaliação das ameaças e oportunidades ambientais;
4. Detecção dos pontos fortes e fracos da empresa;
5. Formulação e avaliação de planos alternativos; e
6. Escolha e implementação do melhor plano alternativo.

Nota-se que até a etapa número 4 (quatro) o que está se realizando é a análise SWOT, explicada e estudada na seção 2.2. Por serem mais suscetíveis às alterações no ambiente externo, em função dos motivos já citados, as micro e pequenas empresas devem atentar às etapas 5 (cinco) e 6 (seis), já que a pré-definição de planos alternativos pode ser a salvação da empresa, o caminho para o crescimento robusto e sustentável.

O planejamento estratégico muitas vezes é ausente nas micro e pequenas empresas, levando as organizações ao fracasso, à falência. Por outro lado, embora em muitas micro e pequenas empresas já haja conhecimento da importância do planejamento estratégico, e o mesmo seja adotado, acredita-se que ele sozinho alcançará os objetivos da empresa, o que é errado de se considerar. O planejamento deve ser executado, acompanhado, controlado, e o mais importante, corrigido se necessário (SILVA, BORGES e MORAES, 2004).

Em razão da menor disponibilidade de capital, o que, por consequência, faz com que as MPEs tenham menos poder de barganha para negociar com compradores, bancos, fornecedores etc., entre outros fatores, o planejamento estratégico é fundamental e necessário, pois, como resultado, a tendência é que se reduzam uma série de incertezas.

Verificaram-se nesta seção algumas peculiaridades do planejamento estratégico para as micro e pequenas empresas, ou, de outra forma, como as MPEs planejam o futuro de acordo com suas características específicas. O processo de planejamento estratégico será eficiente, eficaz, e efetivo, se der o suporte necessário para a tomada de decisões das MPEs.

Planejar-se é necessário e obrigatório, já que somente dessa forma será possível beneficiar-se de oportunidades, existentes ou futuras, assim como prevenir-se de ameaças reais ou potenciais.

A seção seguinte analisará os tipos de riscos aos quais as organizações estão sujeitas e suscetíveis a correr em seus processos e procedimentos.

2.4 MODELOS DE RISCOS

Todas as organizações, sejam elas pequenas, médias ou grandes, estão sujeitas a riscos nas suas operações e nos seus processos e procedimentos. Em geral, pode-se afirmar que as empresas podem enfrentar três tipos de riscos básicos, os quais podem tirar qualquer estratégia dos trilhos: risco de demanda, risco competitivo, e risco de competência, os quais serão analisados com maior clareza no decorrer da seção 2.4. Para iniciar a compreensão dos modelos de riscos, cita-se Chatterjee (2006, p. 26)

O risco de demanda é o de que a proposta de valor que a empresa está tentando vender não seja aceita pelo mercado. Ou a demanda pode ser maior que a prevista. Se isso ocorrer, sua empresa poderá ficar vulnerável e os concorrentes poderão capturar o seu mercado antes que ela consiga aumentar sua capacidade. Em outras palavras, a incapacidade de lidar bem com uma demanda inesperada pode deixar a empresa vulnerável ao risco competitivo, ou seja, o de os concorrentes roubarem seus clientes. Por fim, o risco de competência é o de a empresa não estar apta a fornecer as propostas de valor pelas quais os clientes estão dispostos a pagar, ou de as competências custarem tanto que seja impossível obter um lucro satisfatório.

Ao ingressar no mercado, existem duas possibilidades: ingressar em um mercado inexplorado ou em um nicho protegido. Quando se fala em mercado inexplorado, refere-se a uma necessidade que existe, mas que, em um determinado momento, ninguém tem a(s) competência(s) para atendê-la de um modo lucrativo. Por outro lado, quando se fala em nicho protegido, refere-se a um segmento de clientes que é ignorado por alguma razão. Qualquer que seja o tipo de mercado escolhido, comumente, no momento de ingressar no mercado, a empresa opta entre duas estratégias genéricas, a estratégia de diferenciação ou a estratégia de preço baixo. Qualquer que seja a decisão, a organização correrá algum tipo de risco e terá que adotar diversas estratégias a fim de combatê-lo e/ou eliminá-lo. A análise dos três modelos de

riscos, risco de competência, risco competitivo, e risco de demanda, é exposta a partir de agora.

A empresa deve sempre definir e calibrar seus objetivos centrais com clareza. Dessa forma, terá um entendimento preciso das competências que precisa para alcançá-los. Vale citar o caso da Amazon

A Amazon também começou com um modelo de estoque zero. Entretanto, a Amazon focou em livros e CDs, e não tentou se tornar uma Wal-Mart da Internet, ao menos inicialmente. Além disso, a Amazon tomou uma decisão extremamente importante muito cedo. Mudou-se para Seattle para ficar próxima de seu principal distribuidor, a Ingram, que administrava seus embarques. Em outras palavras, a Amazon identificou corretamente a entrega quase perfeita como um objetivo central e desenvolveu um modelo de negócios em torno da competência de monitorar essa função. A Amazon terceirizou sua competência de preparar e proceder as remessas para uma empresa com a habilidade comprovada nisso. Além disso, mudando-se para Seattle, a Amazon estava perto de supervisionar o processo inteiro (CHATTERJEE, 2006, p. 57).

Nota-se pela citação acima que a Amazon definiu com clareza seu objetivo central e percebeu que tinha competência para atingi-lo. Quando uma organização não possui competência para atingir os objetivos centrais, diz-se que ela está convivendo com um risco de competência, já que pode não atingir a qualidade esperada pelo mercado. Observa-se esse modelo de risco no caso da Value America, conforme cita Chatterjee (2006, p.57)

Sua visão era de que os clientes poderiam pedir qualquer coisa que desejassem, em qualquer quantidade e a qualquer hora. A empresa imaginou um modelo de negócios inteiro com inventário zero, terceirizando o atendimento e os retornos. “Ela pretendia receber os pedidos dos consumidores e transmiti-los imediatamente para o fabricante, que então enviaria os computadores da IBM, as sopas Knorr, as televisões da Panasonic e os frascos de Vick VapoRub diretamente aos consumidores. Ela oferecia mais de mil marcas, muitas em apresentações multimídia *on-line*.” Na realidade, a Value America não criou uma infraestrutura digital antes de começar os negócios. O resultado foi que muitos pedidos foram transmitidos para fornecedores por fax ou e-mail. A Value America ficou completamente dependente de seus fornecedores para a entrega e, infelizmente, empresas como Procter e Gamble, acostumadas a embarcar em paletes, não tinham condições de embarcar uma simples caixa de Tide ou um frasco de Advil.

Além de verificar se há competência, ou poderá haver, para atingir os objetivos da organização, e, acima de tudo, atingir a qualidade esperada pelo mercado, é fundamental que a empresa saiba diferenciar suas competências cruciais de suas competências qualificadoras. Para jogar *blackjack* em Las Vegas, por exemplo, o apostador precisa de um capital mínimo para sentar-se à mesa, sendo essa a competência qualificadora para a situação. Entretanto, a

técnica que o jogador utiliza para memorizar as cartas e chegar à vitória é sua competência crucial, já que, caso o jogador esteja prevendo continuamente as cartas de forma equivocada, ele dependerá totalmente da sorte, e o risco de perder será maior (CHATTERJEE, 2006).

Igualmente, no âmbito empresarial, fazer a separação entre as competências cruciais e as competências qualificadoras é extremamente necessário, já que, enfatizando uma competência incorreta, ou ignorando uma competência crucial, o fracasso fica mais perto. Por fim, destaca-se que determinada competência pode ser crucial para uma empresa e apenas qualificadora para outra, cabendo à organização proferir a análise correta, combatendo, dessa forma, eventuais riscos de competência.

Ingressar em um mercado inexplorado, à primeira vista, parece trazer apenas vantagens àquela empresa que verdadeiramente possui competência para explorar o mercado. De fato, traz uma vantagem temporária, mas sempre há o risco de concorrência após o desenvolvimento do mercado. A empresa deve ter consciência e analisar se a competência que possui não pode ser facilmente copiada pela concorrência. Caso os principais objetivos competitivos da organização possam ser imitados pelos concorrentes, diz-se que a empresa está convivendo com um risco competitivo, correndo o risco de outras empresas “roubarem” seu mercado, tomarem seus clientes (CHATTERJEE, 2006).

Por outro lado, buscando atingir um mercado inexplorado, ou mesmo um nicho protegido, caso os pressupostos empresariais estejam equivocados, pode não haver demanda para o serviço prestado e/ou produto oferecido, fazendo a organização conviver com um risco de demanda (CHATTERJEE, 2006). No caso desse modelo de risco, deve-se observar os resultados que os clientes desejam, mas também, e talvez principalmente, o que eles não desejam. Vale citar o exemplo da empresa de aviação Southwest, uma empresa aérea de pequenos trajetos e baixo custo.

A Southwest identificou com clareza que seus clientes desejavam viajar a qualquer horário, em vôos pontuais, por um preço baixo (CHATTERJEE, 2006). Por outro lado, identificando isto, percebeu que os serviços de refeição, assim como diferentes classes de serviço, não eram fundamentais para o seu público-alvo. Em outras palavras, diferenciando e identificando o que os clientes desejam na comparação com aquilo que eles não desejam, as empresas avançam consideravelmente no sentido de combater o risco de demanda.

É válido destacar que na tentativa de eliminar o risco competitivo, a maioria das empresas acaba convivendo com o risco de demanda, já que, na prática, está sendo criado um novo mercado, o qual não se sabe se consumirá o novo produto/serviço em questão. De acordo com Chatterjee (2006, p. 26) “Há apenas um meio de evitar completamente o risco

competitivo, mesmo que por um curto período: explorar territórios virgens (na terminologia dos negócios, “formar um mercado”).”

Na presente seção, verificaram-se algumas peculiaridades com relação aos três modelos de riscos que geralmente as organizações enfrentam em suas estratégias; risco de competência, risco de demanda, e risco competitivo. É fundamental que as empresas identifiquem com clareza os riscos em seus processos, de modo a criar estratégias e saídas para combatê-los e/ou eliminá-los.

Por fim, na próxima seção classificar-se-á uma micro e pequena empresa, tanto do ponto de vista administrativo como do ponto de vista legal.

2.5 CARACTERIZANDO UMA MICRO E PEQUENA EMPRESA

As micro e pequenas empresas desempenham um papel de fundamental importância no crescimento e no desenvolvimento econômico. Para se ter uma idéia melhor, “No Brasil, no período entre 1995 e 2000, de cada 100 novos empregos, 96 foram criados nas micro e pequenas empresas e só 4 nas médias e grandes” (OLIVEIRA, 2006, p. 5). Como se observa, as MPEs são extremamente importantes e fundamentais para o processo de geração de emprego e renda no país (OLIVEIRA, 2006).

Entretanto, comparado a outros mercados, as micro e pequenas empresas que surgem no Brasil possuem uma alta taxa de mortalidade até os quatro anos de existência. Embora seja discutível a ação de promoção e apoio às MPEs por parte dos diversos agentes da sociedade, governo, sociedade civil etc., seja possível defender mudanças bruscas na legislação fiscal e trabalhista, em geral, essa alta mortalidade ocorre devido à maioria dos empreendedores brasileiros não possuírem conhecimento administrativo ou estarem despreparados para atuar em mercados altamente competitivos (ANHOLON et al., 2007). Mais do que nunca, devido às constantes e freqüentes mudanças sociais, econômicas e tecnológicas, os empresários devem estar preparados para lidar com as oportunidades e ameaças decorrentes do ambiente externo.

Sendo assim, a presente seção discorrerá sobre algumas peculiaridades e características das micro e pequenas empresas no Brasil.

De acordo com a literatura existente, existem, de forma genérica, pontos fortes e pontos fracos que são aplicáveis a todas as MPEs, os quais são expostos a seguir e detalhados

no decorrer da seção. Destacam-se como alguns pontos fracos a influência das relações de parentesco nas atribuições de cargos e tarefas, a falta de planejamento estratégico, visão e missão, certa confusão entre a pessoa física do empresário e a pessoa jurídica da empresa, reduzida capacidade administrativa, falta de conhecimento do mercado no qual a empresa está inserida, falta de uma visão de melhoria contínua, entre outros. Entre pontos fortes, citam-se alguns como maior flexibilidade em relação às grandes empresas, caráter mais empreendedor, comunicação mais efetiva entre subordinado e superior, contato mais próximo com o cliente, entre outros (ANHOLON et al., 2007).

Nas micro e pequenas empresas, muitas vezes uma pessoa constrói carreira devido às relações de parentesco que possui com o proprietário, sem que possua capacidade para assumir determinada função. Isso, por sua vez, pode gerar insatisfação e descontentamento entre os demais funcionários (SAVIANI, 1995; JACINTHO, 2004).

O planejamento estratégico, conforme já constatado nas seções 2.1 e 2.2, se faz necessário em qualquer tipo de negócio, independente de seu porte ou ramo de atuação. Entretanto, infelizmente, determinados empreendedores não levam em conta isso, e acreditam que o sucesso empresarial pode vir sem uma definição clara dos objetivos da organização e das estratégias pelas quais se buscarão atingir esses objetivos. Não ter um planejamento estratégico é fadar a organização ao fracasso.

Também é comum micro e pequenos empresários, em caso de necessidade de capital para “emergências pessoais”, recorrerem ao capital da empresa. A conta da empresa geralmente é utilizada para as necessidades e demandas pessoais. Essa falta de planejamento e organização financeira prejudica o crescimento da organização.

Os micro e pequenos empresários devem ter consciência que, em geral, possuem reduzida capacidade administrativa, devendo recorrer, portanto, a cursos, seminários, palestras etc., visando sempre se atualizar e estar mais preparado para o desafio de gerenciar uma organização. Do mesmo modo, os empresários das MPEs devem sempre saber quais os reais desejos de seus consumidores, devem conhecer a concorrência, o seu verdadeiro público-alvo, enfim, devem ter total conhecimento das características do mercado no qual estão inseridos. Geralmente, isso não ocorre, o que prejudica o crescimento e o desenvolvimento da organização.

Finalmente, em geral as micro e pequenas empresas não pensam em crescimento de médio e longo prazo, levando em conta apenas o curto prazo. Isso atrapalha na formulação das estratégias. É necessário sempre se adequar as mudanças, cada vez mais frequentes e contínuas no ambiente empresarial.

Também é válido ressaltar que as MPEs possuem muito menos disponibilidade de recursos do que as médias e grande empresas. Oliveira (2006, p. 8) afirma que

Um dos principais problemas vividos pela pequena empresa é a dificuldade de atingir-se eficazmente o mercado com pouquíssimos recursos. Se, com recursos muito superiores aos das pequenas, as grandes empresas têm dificuldades para manterem-se longevas, pode-se imaginar o quanto de criatividade e persistência é necessário ao pequeno empresário para alcançar seus objetivos e cumprir suas metas.

Por outro lado, por serem empresas menores, existe a possibilidade de seus proprietários terem um controle maior das operações do dia-a-dia em função do contato mais próximo com cada funcionário. Em razão disso, as MPEs, em geral, possuem uma maior flexibilidade se comparadas às grandes organizações.

Também vale ressaltar que, em geral, os micro e pequenos empresários possuem mais coragem para arriscar, e isto, acompanhado de estudos e planejamento, pode ser visto como ponto extremamente positivo. Do mesmo modo, na maioria dos casos as estruturas hierárquicas das MPEs são simples, o que torna mais efetiva a comunicação, e, conseqüentemente, a rapidez na resolução de problemas, entre comandante e comandado.

Finalmente, as MPEs em geral estão mais próximas dos clientes, estão ouvindo suas verdadeiras necessidades, o que, se bem aproveitado, pode ser utilizado para uma melhoria contínua da organização.

Do ponto de vista legal, para saber se uma organização é considerada microempresa ou pequena empresa, existem, atualmente, pelo menos três critérios.

A definição mais comum, e mais utilizada, se encontra na Lei Geral para Micro e Pequenas Empresas, promulgada em dezembro de 2006. De acordo com ela, as microempresas são as que possuem faturamento anual de, no máximo, R\$ 240.000,00 por ano. Por outro lado, é considerada pequena empresa aquela que fatura anualmente entre R\$ 240.000,01 e R\$ 2,4 milhões por ano.

O segundo critério é o do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). De acordo com a entidade, aquelas empresas que empregam até 9 pessoas, no caso dos setores de comércio e serviços, e 19 pessoas, no caso do setor de construção e do setor industrial, são consideradas micro empresas. Por outro lado, aquelas que, no setor de comércio e serviços, empregam entre 10 e 49 pessoas, e, no setor industrial e no setor de construção, empregam entre 20 e 99 pessoas, são consideradas pequenas empresas.

Por fim, o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) entende que, uma micro-empresa é aquela que tem receita bruta anual de até R\$ 1,2 milhão, enquanto que, uma pequena empresa é aquela que tem faturamento bruto anual superior a R\$ 1,2 milhão e inferior a R\$ 10,5 milhões. Os parâmetros do BNDES foram estabelecidos em acordo com os parâmetros de criação do MERCOSUL.

Na presente seção, caracterizaram-se as micro e pequenas empresas, tanto do ponto de vista administrativo, citando algumas particularidades que em geral são aplicáveis a todas as MPEs, como do ponto de vista legal. O destaque fica por conta de muitas organizações não desenvolverem o planejamento estratégico, o que, por sua vez, prejudica a possibilidade de expansão da empresa.

Cumprida a etapa de referenciar teoricamente o desenvolvimento deste trabalho, proceder-se-á a descrição da metodologia utilizada na evolução desta monografia.

3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Neste projeto utilizou-se o método de estudo de campo, o qual permite observar um determinado local e/ou situação, observando uma realidade e, se necessário, buscando soluções para um problema específico.

Durante o estudo de campo é imprescindível que ocorra a pesquisa de campo, que compreende a observação dos fatos e fenômenos exatamente como ocorrem no real, a coleta de dados referentes aos fatos e, finalmente, a análise e interpretação desses dados, com base numa fundamentação teórica consistente, objetivando compreender e explicar o problema pesquisado (FRANCO, 1985).

3.2 DEFINIÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE

A pesquisa foi desenvolvida junto a um grupo de cinco micro e pequenas empresas, as quais são detalhadas abaixo:

- a) A empresa 1 atua no setor de importação e distribuição de bebidas e alimentos. Conta com dois proprietários, ambos com formação superior completa e sólidos conhecimentos em gestão empresarial. Visam distribuir seus produtos para lojas, restaurantes, bares, e demais locais do gênero.
- b) A empresa 2 atua no setor de saúde, lazer e estética. Conta com dois proprietários, ambos com formação superior completa e pouco conhecimento em gestão empresarial. Buscam atender pessoas idosas, de terceira idade, com foco especial naquelas que possuem doenças crônicas.

c) A empresa 3 atua no setor de saúde, lazer e estética. Conta com dois proprietários, ambos com formação superior completa e quase nenhum conhecimento em gestão empresarial. Não fazem segmentação de clientes, ou seja, atendem conforme a demanda.

d) A empresa 4 atua no setor de investimentos e implementação de novos negócios. Conta com quatro sócios-proprietários, todos com amplos conhecimentos em gestão financeira, estratégica e empresarial. Busca a aquisição de negócios que estejam apresentando falhas em algum método, operação e/ou procedimento, de maneira a implementar sistemas de gestão e obter em troca uma participação nos resultados.

e) A empresa 5 atua no setor financeiro, antecipando receitas à empresas requerentes. Foca sua atuação para Micro e Pequenas Empresas. Empresa familiar, conta com três sócios, todos com formação superior completa e amplos conhecimento em gestão empresarial.

3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Yin (2005) afirma que “as fontes de evidências mais comumente utilizadas para coletas de dados são: documentação, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos”. Neste projeto utilizaram-se as técnicas de entrevistas em profundidade, observação participante e observação direta, e textos e documentos diversos.

- a) entrevistas em profundidade: foram aplicadas entrevistas semi-estruturadas, organizadas por tópicos, em um grupo de cinco micro e pequenas empresas, a fim de analisar a relação entre riscos nas suas operações e o planejamento estratégico;
- b) observação participante e observação direta: o entrevistador esteve atuando em conjunto com os entrevistados, conversando e interpretando os acontecimentos;
- c) textos e documentos diversos: foram utilizados dados secundários, os quais já haviam sido coletados pelas empresas para outros estudos e pesquisas, e aqui serviram para complementar o estudo;

3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

De caráter qualitativo, essa análise de dados foi embasada primeiramente no referencial teórico e confrontada posteriormente com as entrevistas realizadas. A partir das informações e dados coletados foram estabelecidos comentários, a fim de destacar as avaliações e detalhamentos propostos.

3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

Entre os fatores que limitam a aplicação desta metodologia destaca-se o fato da pesquisa ter sido realizada junto a um grupo de apenas cinco empresas, resultando em pequena amostragem, a qual pode não corresponder plenamente à realidade do mercado.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

No presente capítulo, apresentam-se os resultados da pesquisa. A partir de entrevistas em profundidade, observação participante e observação direta, além de textos e documentos diversos, foram concluídos, através da análise junto a um grupo de cinco micro e pequenas empresas, quais riscos comumente as organizações correm em seus processos e procedimentos, buscando analisar a relação entre estes riscos e o processo de planejamento estratégico.

No sentido de retomar o que foi visto no capítulo 2, na seção 2.4., lembra-se que toda empresa, independente do porte ou área de atuação, pode enfrentar três tipos de riscos, os quais podem tirar qualquer estratégia dos trilhos: risco de competência, risco de demanda, e risco competitivo.

O risco de demanda é o de que a proposta de valor que a empresa está tentando vender não seja aceita pelo mercado. O risco competitivo consiste no fato de que as empresas estão sujeitas a competição do mercado, podendo tanto “roubar” os clientes umas das outras como perder clientes umas para as outras. Já o risco de competência é o de a empresa não estar apta a oferecer os serviços e/ou produtos pelos modos e níveis de eficiência aos quais os clientes desejam.

Dessa forma, os dados são analisados e apresentados em duas seções, com a primeira seção abordando os riscos de competência, e a segunda analisando os demais modelos de riscos.

4.1 RISCO DE COMPETÊNCIA

Todas as organizações entrevistadas afirmaram e demonstraram possuir competência para atingir os objetivos centrais de suas empresas, e, caso necessário, todas mostraram ter disponibilidade de recursos para investir em capacitação e processos de treinamento, assim como para adotar planos alternativos. Do mesmo modo, todas as empresas entrevistadas souberam diferenciar com clareza suas competências cruciais e suas competências

qualificadoras, souberam analisar o que é fundamental e que é qualificador para atingir seus objetivos.

A empresa 2, por exemplo, possui como competência crucial o conhecimento. Por outro lado, citou como suas competências qualificadoras a comunicação, a pró-atividade, uma boa aparência, assim como a dinamicidade no atendimento. Já a empresa 5 citou como suas competências cruciais a agilidade no atendimento e a disponibilidade imediata de recursos. De outra forma, colocou o serviço de assessoria prestada ao cliente, consultando a situação financeira de terceiros, por exemplo, como uma forma de fidelizar o cliente, sendo assim, uma competência qualificadora. Um dos proprietários da empresa 5 afirmou o seguinte: “verificamos a situação econômica de terceiros, de clientes dos nossos clientes, concluindo se são ou não bons pagadores”. A empresa 4, por sua vez, colocou como competência crucial a qualidade e a amplitude de suas análises, estabelecendo como competência qualificadora aspectos como imagem, marca e comunicação.

Conforme exposto na seção 2.4 do capítulo 2, as mesmas competências podem ser cruciais para uma organização e qualificadoras para outra. Notou-se isto na entrevista da empresa 3, a qual, mesmo sendo do mesmo setor e área de atuação que a empresa 2, citou o conhecimento como sua competência qualificadora, e o bom atendimento, a boa comunicação como suas competências cruciais. Ou seja, exatamente o contrário daquilo constatado e afirmado pela empresa 2.

Pelos dados coletados junto às empresas, conclui-se que o risco de competência praticamente inexistente nas organizações entrevistadas, já que todas são plenamente capazes de atingir os objetivos centrais de suas empresas, satisfazendo seus clientes pelos modos e níveis de eficiência que eles desejam. Sendo assim, na próxima seção apresentam-se e analisam-se os dados referentes aos riscos de demanda e aos riscos competitivos.

4.1 RISCO DE DEMANDA E RISCO COMPETITIVO

O risco de demanda é, de certa forma, mutuamente excludente com o risco competitivo. Em um mercado existente, é mais fácil lidar com a demanda, mas o risco competitivo determina o quanto da demanda uma empresa em particular poderá estar apta a captar.

Todas as organizações entrevistadas adotaram o processo de planejamento estratégico. Entretanto, destaca-se como característica comum o fato das cinco buscarem resultados imediatos, o que impede uma visão de longo prazo, prejudicando, de certa forma, o planejamento estratégico, trazendo riscos aos seus negócios. Os objetivos e metas de crescimento são revistos conforme a sazonalidade no movimento de suas atividades. Em outras palavras, afirmaram ter dificuldades em colocar no papel, de forma prática, objetivos e metas de crescimento de longo prazo.

Ao ingressar no mercado, todas as empresas entrevistadas afirmaram buscar se diferenciar no serviço prestado, observando com clareza aquilo que os clientes desejam, e, principalmente, aquilo que eles não desejam. A empresa 1, por exemplo, buscou se diferenciar possuindo uma relação preço/qualidade superior as concorrentes. Entretanto, pelo fato do produto ser novo, acreditam que consiga atingir os resultados se diferenciando mais em aspectos como prazos e formas de pagamento. Em outras palavras, oferecendo condições comerciais favoráveis, formando uma parceria cliente/fornecedor, preocupando-se com o processo pós-venda. Já a empresa 3 observou com clareza aquilo que os clientes mais reclamavam e não aprovavam na concorrência, como o atendimento ineficaz e a falta de organização, buscando se diferenciar nestes aspectos. “Em função do fácil ingresso no mercado, tínhamos que analisar a concorrência e se diferenciar exatamente naquilo que eles não faziam com magnitude”, afirmou um dos proprietários da empresa 3. A empresa 4, por sua vez, visava criar valor em conjunto com a empresa, estabelecendo uma parceria, algo inovador na área. Palavras utilizadas por um dos proprietários da empresa 4: “queríamos entrar na empresa e gerir todo o sistema, em troca de um % da empresa, de uma futura participação nos resultados”.

Por um lado, foi possível concluir que há demanda para a proposta de valor das cinco empresas entrevistadas, já que o público interessado nos produtos e serviços vem crescendo continuamente. Isto basicamente elimina a hipótese das organizações conviverem com um risco de demanda. Entretanto, cabe ser ressaltadas algumas características que foram observadas em todas as organizações, tais como:

- falta de visão de longo prazo;
- imediatismo de resultados;
- falta de tempo e recursos;
- pouco conhecimento da concorrência; e
- dificuldade na definição de metas e objetivos claros.

Em decorrência das características citadas acima, o planejamento estratégico, embora seja adotado pelas organizações entrevistadas, acaba não servindo como um diferencial competitivo decisivo para a gestão empresarial. A falta de uma visão de futuro a respeito do empreendimento permite concluir que o risco que mais atormenta as micro e pequenas empresas é o risco competitivo.

Todos os mercados analisados são de fácil ingresso de novos *players*, o que obriga as organizações a diferenciarem-se cada vez mais no serviço oferecido. Contudo, pelo fato dos empresários pensarem mais no curto prazo, nos problemas do dia-a-dia, e não possuírem uma visão de longo prazo, o risco competitivo é o modelo de risco que mais se faz presente para as empresas analisadas.

Por tudo isso, é possível concluir que um planejamento estratégico bem elaborado e estruturado, levando em conta todas as variáveis e informações, avaliando as ameaças e oportunidades do ambiente externo, e averiguando os pontos fortes e pontos fracos do ambiente interno, reduz consideravelmente os riscos para as operações de cada empresa. Com isso, o que deve ser feito é passar aos pequenos empresários a importância do planejamento estratégico, a importância de pensar no futuro do negócio, em traçar um plano de médio e longo prazo, pois, percebe-se que é principalmente a busca incessante por resultados imediatos e a conseqüente falta de uma visão de longo prazo que expõe as empresas aos riscos competitivos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa buscou examinar quais riscos comumente as organizações enfrentam em seus processos, analisando a relação entre os riscos e o processo de planejamento estratégico. Foi constatado haverem três modelos de riscos, os quais podem tirar a estratégia de qualquer empresa do caminho desejado. São eles: riscos de competência, riscos de demanda e riscos competitivos. A partir desta análise, verificou-se a importância do planejamento estratégico para as micro e pequenas empresas, analisando de que forma um planejamento estratégico bem estruturado e elaborado, levando em conta todas as variáveis, analisando as oportunidades e ameaças do ambiente externo, assim como os pontos fortes e pontos fracos do ambiente interno, auxilia na redução de riscos no âmbito empresarial.

Através do confronto entre os dados constatados na fundamentação teórica, e as entrevistas realizadas junto a um grupo de cinco empresas, foi possível concluir que, em geral, as organizações pequenas apresentam as seguintes características:

- falta de visão de longo prazo;
- imediatismo de resultados;
- falta de tempo e recursos;
- pouco conhecimento da concorrência; e
- dificuldade na definição de metas e objetivos claros.

Em decorrência dos fatores acima, foi evidenciado na pesquisa que estas empresas ficam muito suscetíveis a riscos nos seus processos, em especial aos riscos competitivos. Fica claro que as micro e pequenas empresas devem preocupar-se não apenas com o curto prazo, mas também com o longo prazo, de modo a estruturar um planejamento estratégico que verdadeiramente sirva de diferencial competitivo para suas empresas, neutralize e/ou elimine os riscos, e auxilie no crescimento sustentado de médio e longo prazo.

REFERÊNCIAS

ANHOLON et al. **Características Administrativas de Micro e Pequenas Empresas: confronto entre a teoria e a prática**. Metrocamp Pesquisa, v. 1, n. 1, p. 88-103, jan/jun. 2007. Disponível em: <http://www.metrocamp.com.br/pesquisa/pdf/03.pdf> Acesso em: 11/06/2011.

ANTÔNIO, Nelson Santos. **Estratégia Organizacional: sua evolução nos últimos 50 anos**. Disponível em: <http://pcc5301.pcc.usp.br/PCC%205301%202005/Bibliografia%202005/Estrat%C3%A9gia%20Organizacional%2050%20anos.pdf>. Acesso em: 11/05/2011

de CAMARGOS, Marcos Antônio; DIAS, Alexandre Teixeira. **Estratégia, Administração Estratégica e Estratégica Corporativa: uma síntese teórica**. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 10, n 1, janeiro/março 2003.

CHATTERJEE, Sayan. **Estratégias à Prova de Falhas: como lucrar e crescer correndo riscos que os outros evitam**. Porto Alegre – Editora Bookman – 2006.

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

HARRISON, Jeffrey S. **Administração Estratégica de Recursos e Relacionamentos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração Estratégica**. Tradução da 7ed. norte-americana. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

JACINTHO, P. R. B. **Consultoria empresarial: procedimentos para a aplicação em micro e pequenas empresas**. 2004. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, 2004.

LOBATO, David Menezes; MOYSÉS, Jamil; TORRES, Maria Cândido Sotelino; RODRIGUES, Murilo Ramos Alambert. **Estratégia de Empresas** – 9ed. FGV Editora – 2003.

OLIVEIRA, Otávio J. **Pequena empresa no Brasil: um estudo de suas características e perspectivas**. Disponível em: ftp://ftp.usjt.br/pub/revint/5_44.pdf Acesso em: 11/06/2011.

SAVIANI, J. R. **Repensando as Pequenas e Médias Empresas: como adequar os processos de administração aos novos conceitos de qualidade**. São Paulo: Makron Books, 1995.

SOUZA, Wendel; QUALHARINI, Eduardo. **O Planejamento Estratégico nas Micro e Pequenas Empresas**. III Workshop Gestão Integrada: Riscos e Desafios. Centro Universitário Senac. São Paulo, 25 e 26 de maio de 2007.

TERENCE, Ana Cláudia; FILHO, Edmundo Escrivão. **As particularidades das pequenas empresas no planejamento estratégico: a elaboração de um roteiro prático**. Anais do II Egepe, p. 592-602, Londrina/PR, Novembro/2001.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração Estratégica – Conceitos**. São Paulo – Editora Atlas – 2007.