

FACER – FACULDADE DE CERES

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

TAYNARA ROSA DE ANDRADE

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO APLICADO AS
PEQUENAS EMPRESAS COMO FORMA DE
COMPETITIVIDADE**

CERES - GO

2014

FACER – FACULDADE DE CERES

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

TAYNARA ROSA DE ANDRADE

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO APLICADO AS
PEQUENAS EMPRESAS COMO FORMA DE
COMPETITIVIDADE**

Monografia apresentada para a Faculdade de Ciências e Educação de Ceres – FACER como requisito para obtenção do grau de Bacharel em Administração sob a orientação do Prof^o Me. Haroldo Mendes dos Santos.

CERES - GO

2014

TAYNARA ROSA DE ANDRADE

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO APLICADO AS
PEQUENAS EMPRESAS COMO FORMA DE
COMPETITIVIDADE**

COMISSÃO JULGADORA

MONOGRAFIA PARA OBTENÇÃO DE GRAU DE GRADUADO PELA
FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE CERES

RESULTADO: _____

ORIENTADOR _____
Titulação / nome

2º Examinador _____
Titulação / nome

3º Examinador _____
Titulação / nome

Ceres, 15 de dezembro de 2014

RESUMO

No mercado globalizado existente hoje, as pequenas empresas enfrentam vários obstáculos para manterem vivas e prósperas, com qualidade maior dos produtos, concorrentes, clientes cada vez mais exigentes, fornecedores, clima e cultura organizacional, entre outros fatores. Uma das saídas encontradas por elas é a elaboração de um planejamento estratégico eficiente, que lhes permitam estar em constante ligação com o ambiente, a fim de estabelecer metas e responder rapidamente as mudanças do mercado, porém estas encontram grandes dificuldades para essa elaboração e implantação desta ferramenta, seja pela complexidade do mesmo ou pela característica de gestão da empresa. Este trabalho tem o objetivo de, através de análises bibliográficas, avaliar a necessidade do planejamento estratégico além de sua aplicabilidade através dos objetivos apresentados há grande necessidade de analisar os fatores que implicam na gestão e na elaboração do planejamento estratégico, porém este deve ser considerado uma ferramenta flexível, para que se possa adaptar as necessidades das empresas; isso dependerá principalmente do tamanho da empresa, para estas empresas sobreviverem e manter uma vantagem competitiva sobre as demais. Durante a elaboração da pesquisa foi notado grande gama de conceitos aplicados ao planejamento estratégico, mas são carentes os dados e informações a serem aplicadas as pequenas empresas, tendo estas que utilizar teorias feitas para as grandes empresas.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico, Pequenas Empresas, Vantagem Competitiva, Competitividade.

ABSTRACT

In the existing globalized market today small businesses face several obstacles to keep alive and prosperous global, as higher quality of competing products, increasingly demanding customers, suppliers, organizational culture and climate, among other factors, one of the exits found for them is the development of an efficient strategic planning, allowing them to be in constant connection with the environment, in order to establish goals and respond quickly to market changes though these are serious difficulties for this elaboration and implementation of this tool, either by the complexity of the same or the company's management feature. This work aims at bibliographic analysis by assessing the need for strategic planning in addition to its applicability through the goals as presented there is great need to analyze the factors involved in the management and development of strategic planning, but this should be considered a flexible tool, so you can adapt the needs of companies, it will depend mainly on such company size for these companies survive and maintain a competitive advantage over the other. During the preparation of research was noticed wide range of concepts applied to strategic planning, but are lacking the data and information to be applied to small businesses, having these that use theories made to large companies.

Keywords: strategic planning, small businesses, competitive advantage, competitive edge.

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO.....	7
1.1.	Formulação do Problema.....	9
1.2.	Objetivos.....	10
1.3.	Justificativa.....	10
1.4.	Problemática.....	11
1.5.	Metodologia.....	12
2.	CONCEITOS E EVOLUÇÃO.....	14
2.1.	Definição de Planejamento Estratégico.....	15
2.2.	Definição de Pequena Empresa.....	20
3.	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS PEQUENAS EMPRESAS.....	24
3.1.	Peculiaridades das pequenas empresas.....	25
3.2.	O planejamento estratégico aplicado às pequenas empresas.....	27
3.3.	Fatores que influenciam no planejamento.....	31
3.3.1.	Fatores internos.....	32
3.3.2.	Fatores externos.....	33
4.	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FORMA DE COMPETITIVIDADE.....	36
4.1.	Vantagem Competitiva.....	38
4.2.	Planejamento estratégico como forma de gestão em pequenas empresas.....	43
5.	CONCLUSÃO.....	46
	REFERENCIAS.....	50

1. INTRODUÇÃO

O mercado tem mantido transformações constantes e muito rápidas, graças à globalização que destrói todos os obstáculos e fronteiras; isso permite que haja maior rapidez em relação com a comunicação e o clima de incertezas o que afeta as empresas, com isso elas sentem a necessidade de manterem uma forma de gestão atualizada e provida de informações necessárias a fim de acelerar o ritmo da tomada de decisão e manter-se ativa no mercado.

A expressão planejamento é usada desde o início dos tempos, ainda de forma primitiva os primeiros seres humanos usavam o planejamento para sua sobrevivência de forma instintiva, com o decorrer dos séculos tomou lugar na administração e transformou-se em uma grande ferramenta de gestão para auxiliar os administradores a minimizar os erros ao buscar seus objetivos.

Vasconcelos Filho (1985) define administração estratégica como sendo uma forma de permear, em todos os níveis da organização, a consciência de que a empresa deve viver em função de um objetivo maior, de oportunidades e não em função de negócios isolados. Obter o compromisso de todos os funcionários para o desenvolvimento dos objetivos, deixando evidente a estes que devem seguir as estratégias propostas a fim de um objetivo maior, muito maior que as pequenas tarefas e dentro da organização de alcançar o topo.

A importância da pequena empresa no mercado brasileiro é visível, já que esta é responsável por um quarto do Produto Interno Bruto (PIB); 27% deste, além da geração de renda e emprego, e muitos empreendedores são funcionários que sonham em não se subordinar a mais ninguém, e a atual facilidade em adquirir empréstimos para a abertura destes novos empreendimentos, são um dos principais motivos do crescimento destas empresas nos últimos dez anos, e este aumento consequentemente gera renda para o país, por mais que estas empresas possam parecer vulneráveis são fatores importantes para a economia brasileira (SEBRAE, 2011). Estas empresas desempenham papel de complementação às grandes empresas, preenchendo o espaço que deixam em relação a bens e serviços, cuja execução e distribuição seriam mais vantajosas quando efetuadas por empresas de menor porte (PINHEIRO, 1996), entretanto, este não seria o único papel das pequenas empresas na economia mundial, como a grande maioria delas estão situadas nas áreas periféricas dos

grandes centros comerciais, empregando pessoas desta área e gerando renda, também auxiliam nos desequilíbrios econômicos regionais.

O planejamento estratégico permite a qualquer empresa visualizar seu futuro da forma mais clara possível, considerando as vantagens e desvantagens desta no mercado. A busca por algo que diferencie a empresa perante o ambiente é cada vez mais necessário, com a crescente competitividade o quesito qualidade não é considerado suficiente para essa diferenciação, tornando o caminho para o topo mais complicado.

Porém, nota-se que esta ferramenta é pouco ou não utilizada pelas pequenas empresas, por diversos motivos, levando em consideração que as mudanças constantes no ambiente externo tende a afetar mais as empresas de pequeno porte que as demais, uma vez que as pequenas empresas sofrem com a escassez de recursos para desenvolver dispositivos que possam amortecer esses impactos; pode-se dizer que esta seria a ferramenta mais importante para que estas empresas possam se manter vivas e prosperas no mercado turbulento.

Para Bruchele (*apud* SAUER; COLOSSI, 1997), o sucesso das pequenas empresas estão diretamente ligados a elaboração e implantação de estratégias, e aponta duas importantes necessidades destas empresas em elaborar estratégias eficazes como o fato das pequenas empresas não possuam forças para competir com as grandes empresas e portanto precisam escolher suas estratégias corretamente, e estas também não possuem reserva de recursos para sobreviver com erros mais um motivo pra agir cuidadosamente.

A pequena empresa é o segmento que mais está sensível às turbulências do mercado, e apesar dos benefícios das políticas governamentais criadas para elas ainda é alto o índice de mortalidade prematura destas, e um dos principais motivos para isto está diretamente ligado às falhas de planejamento e gestão. E o planejamento estratégico ativo e eficiente permite ao pequeno empresário ter um norte, um rumo a ser percorrido.

A competição existiu muito antes da criação da estratégica, pode-se afirmar ate que sua existência deu-se com o inicio da vida, a milhões de anos, quando usavam a seleção natural, baseando na adaptação e na sobrevivência do mais forte. Apenas com o surgimento das guerras nasceu o conceito de estratégia, da forma como é entendida usualmente, quando as guerras passaram a ser planejadas com antecedência, e com isso o conceito de planejamento foi sofrendo aperfeiçoamentos na área militar. E anos após tomando lugar na

economia e serem tratadas como ferramenta administrativa, e mostrar a grande importância na sobrevivência e sucesso das empresas, independente de sua estrutura ou porte.

O conceito de vantagem competitiva consiste em identificar oportunidades únicas no mercado, que não estão sendo usadas pelos concorrentes, que permita ganhar a fidelidade de seus clientes, e mais espaço no mercado, porém as pequenas empresas apresentam particularidades em suas estrutura e gestão, devido a isso apresentam grande dificuldade para a elaboração do planejamento estratégico e, conseqüentemente, com essa falta de planejamento torna-se difícil à competitividade destas com as demais empresas.

É difícil para qualquer empresa conseguir e se manter competitiva no mercado, é de extrema importância que haja um monitoramento dos ambientes a fim de que o empresário tenha conhecimento do que se passa a sua volta. O planejamento estratégico tem a função de auxiliar os dirigentes nas tomadas de decisão, a fim de se prepararem para as mudanças futuras e possa elaborar estratégias eficientes, porém é importante ressaltar que este planejamento deve ter características flexíveis, para que possa se ajustar ao mercado, além de permitir que se possa corrigir algum possível desvio no caminho durante a busca das metas.

A competitividade das empresas está diretamente ligada aos seus objetivos, ao seu caminho e em todos os ambientes, conseqüentemente também está atrelada ao planejamento estratégico, esta capacidade de proporcionar uma visão ampla do ambiente dando subsídio para os empreendedores se mantenham no mercado e que consigam manter uma posição de vantagem neste, e assim se tornar fator determinante do bom desempenho das pequenas empresas.

1.1. Formulação do Problema

Para as pequenas empresas o planejamento estratégico fornece uma ferramenta de organização, de visão de futuro, aumentando a probabilidade de sucesso, ajuda o empresário a analisar sua atuação no mercado, seus concorrentes, os produtos e/ou serviços, o valor a ser oferecida para o cliente, a lucratividade entre outros aspectos (TIFFANY; PETERSON, 1998), agindo também como forma preventiva, evitando eventos indesejáveis, e possíveis erros e conseqüentemente perda de seus recursos, já escassos.

Após analisar a necessidade do planejamento estratégico para o desenvolvimento, como forma de atingir objetivos desejados e o sucesso das pequenas empresas pode-se questionar a possibilidade de usar o planejamento estratégico como forma de obter maior competitividade nas pequenas empresas.

1.2. Objetivos

Aprofundar no estudo do planejamento estratégico implantados nas pequenas empresas, mostrando sua importância para o mercado mundial, na tentativa de demonstrar a possibilidade de utilizar este planejamento como forma de manter as pequenas empresas competitivas no mercado, se sobressaindo em relação aos concorrentes e a excelência com os clientes.

A pequena empresa apresenta uma estrutura simples e enxuta que dificulta a elaboração e implantação do planejamento estratégico, além de outros problemas enfrentados por elas, como a falta de recursos, a sobrecarga de funções sobre o administrador, entre outras tantas. Isso mostra a necessidade de manter um planejamento atualizado e contínuo a fim de minimizar os erros e desperdícios.

Como objetivos específicos, têm-se:

1. Revisar a literatura sobre planejamento estratégico e gestão de pequenas empresas;
2. Analisar os benefícios e dificuldades da elaboração e implementação do planejamento estratégico nas pequenas empresas;
3. Evidenciar a importância do planejamento estratégico como fonte de competitividade nas pequenas empresas.

1.3. Justificativa

A importância destas pequenas empresas é visível, já que estas representam 98% das empresas e é responsável por 60% da oferta de empregos, gerando renda a população e assim auxiliando no desenvolvimento da região. No entanto, mudanças constantes no mercado

ocorrem e obrigam as pequenas empresas a também se manterem em constantes mudanças a fim de acompanhar o mercado competitivo buscando não só a sobrevivência, mas também o usando como forma de competitividade e de se manter a frente dos concorrentes e superando as expectativas dos clientes, manter um bom produto e/ou serviços em um setor onde o nível de competição, de racionalização e inovações tecnológicas cresce cada dia mais.

As mudanças no mercado podem ser associadas a vários fatores, como o desenvolvimento tecnológico, as integrações de mercados, a redefinição do papel das organizações, além das mudanças de hábitos dos consumidores (MEIRELLES, 1995), e são estas mudanças que exigem das pequenas empresas a contínua inovação e adaptação, além da capacidade de criar e programar estratégias sempre melhores.

As pequenas empresas levam grande desvantagem em relação às grandes empresas, pela escassez de seus recursos, tanto financeiros como humanos, a falta de mão-de-obra especializada e capacitada, a falta de conhecimento técnico aos pequenos empresários e a administração falha, portanto, torna-se tão necessário o planejamento estratégico a fim de que estas possam identificar os fatores que interferem na empresa e diagnosticá-los, conscientizar as pequenas empresas de seus pontos forte e fracos, e formular estratégias capazes de aproveitar as oportunidades e evitar as ameaças do mercado.

1.4. Problemática

Desde a década de 1970 alguns autores vêm abordando fatores que relacionam a capacidade de uma empresa reagir às influencias do mercado, sempre mutável, de forma a conseguir maior competitividade frente a seus concorrentes. Todos os autores levantam pontos que devem ser levados em consideração para a posição da empresa no mercado, como a escassez de recursos, as particularidades destas empresas, entre outras. As pequenas empresas enfrentam muitas dificuldades para manterem competitivas no mercado atual, muitas vezes tendo seus anos de vida reduzidos, isso porque as limitações dos recursos as deixam sensíveis frente às mudanças do mercado.

Entretanto, como afirma Terence e Escrivão Filho (2001) a maioria das metodologias sobre planejamento estratégico foi criada para as grandes empresas, não levando em consideração as particularidades das pequenas empresas, com isso o planejamento estratégico praticamente não é usado por estas empresas. Devido às mudanças rápidas do mercado as

pequenas empresas tendem a se tornar reativas a elas, e não se antecipando e preparando-se para as estas mudanças.

Será abordado nesta pesquisa: *O planejamento estratégico pode ser considerado como forma de competitividade e sobrevivência no mercado atual para as pequenas empresas?*

1.5. Metodologia

A metodologia utilizada nesta pesquisa aborda procedimentos a fim de responder a problemática apresentada buscando atingir aos objetivos propostos, utilizando de tópicos com conceitos e ações operacionais, baseando na pesquisa bibliográfica de autores das áreas de administração e afins, que nortearam a pesquisa para que esteja clara. Levando em consideração que as metodologias de elaboração e implantação de planejamentos estratégicos foram inicialmente criadas para as grandes indústrias da década de 70, as pesquisas e informações atuais sobre pequenas empresas é, de fato, escassas, grandes partes dos autores que abordam este tema utilizam de metodologias mais complexas como base, simplificando-as para assim programar nas pequenas empresas.

Gil (2008, p. 19) define pesquisa como:

(...) procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa desenvolve-se por um processo constituído de varias fases, desde formulação de problema até apresentação e discussão dos resultados.

Portanto, para que possa existir uma pesquisa é necessário que haja uma pergunta ou problema a ser solucionado, pesquisar e buscar a resposta a alguma coisa.

Esta pesquisa em questão pode se caracterizar como exploratória, como afirma Gil (2008) esta proporciona maior familiaridade com o problema, podendo torná-lo mais explicito, sendo utilizado o método de pesquisa bibliográfica, onde a pesquisa é baseada em matérias já elaboradas por autores.

“A pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, paginas de web sites” no conceito usado por Fonseca (2002) ele afirma que qualquer trabalho científico inicia com uma pesquisa bibliográfica de outros autores que abordaram o mesmo tema, porém ele afirma também que:

(...) existem pesquisas científicas que se baseiam unicamente na pesquisa bibliográfica, procurando referencias teóricas publicas com o objetivo de recolher informações ou conhecimentos prévios sobre o problema a respeito do qual se procura a resposta (FONSECA, 2002, p. 32).

2. CONCEITOS E EVOLUÇÃO

A expressão Planejamento é uma das mais importantes ferramentas administrativa para qualquer empresa, independente de seu tamanho, estrutura ou localização, essencial nas microempresas e pequenas empresas, que dispõe de poucos recursos para enfrentar imprevistos. De forma geral, planejamento são o processo de pensar em posição futura e os meios para se conseguir chegar até o objetivo almejado, além de prever não só as ações, mas as possíveis consequências destas ações.

Catelli (2007) conceitua planejamento como sendo “Planejar pode ser definido como o processo de pensamento que precede a ação e está direcionada para que se tomem decisões no momento presente com o futuro em vista”. O planejamento é com certeza a mais importante das funções administrativas, pois precede qualquer ação realizada dentro da organização, e como afirma Catelli (2007) o seu desenvolvimento determina o sucesso do objetivo, e precede toda decisão a que deverá ser tomada. Dando um breve conceito de planejamento estratégico e de micro e pequenas empresas é melhor para dar continuidade ao trabalho.

A estratégia é usada desde os primórdios da humanidade, mesmo que intuitivamente o ser humano tem usado o planejamento para sua sobrevivência, ainda na Antiga Atena, já era conhecida em seu sentido atual, mesmo que ainda não houvesse a expressão, onde *stratego* era um cargo do Estado, este era responsável por subir até o ponto mais alto para analisar o campo de batalha antes que os guerreiros começassem a guerrear, isso sempre com o intuito de vencer a batalha.

Ainda na construção das pirâmides, no Antigo Egito, já eram utilizados os planos pelos administradores não somente planos de construção das próprias edificações, mas também o envio e controle de suprimentos, soldados e escravos enviados para estas construções (FARIA, 1997).

Há séculos atrás Sun Tzu, comandante do Rei Holu, do Estado de Wo, na China, que viveu entre 400 e 320 a.C. na época dos “Reinos Combatentes” foi um dos grandes autores que dedicaram parte de suas obras ao planejamento, mesmo sendo tão antigo seus ensinamentos ainda são usados, aplicados a administração moderna.

Maquiavel publicou no ano de 1532 o livro “O Príncipe” que possuía princípios básicos de estratégia e planejamento aplicados a política da época. Posteriormente Clausewitz

publicou “A Guerra” onde afirmava que a guerra nada mais era que a continuação da política, os seus ensinamentos eram baseados nas incertezas e na necessidade de adaptação, usando métodos de estratégia e tática para chegar a este objetivo.

Mas foi a Revolução Industrial a grande responsável pelo crescimento dos estudos de planejamento estratégico, mesmo com o seu início criado na administração clássica de Taylor, esta produziu grandes mudanças no cenário econômico e social da época, a produção em massa, até então dominante, se transformou em produção enxuta, e com isso surgiu a necessidade de formas de gerir e controlar toda a produção. Como afirma Lerner (2002) a partir do século XX o planejamento passou a ter caráter racional, e as empresas começaram a tentar prever o futuro, assim foi iniciada a organização dos métodos da empresa, passou-se a manter um controle mais rígido, deste evento muitos autores se dedicaram a escrever obras sobre o tema, que influenciaram grande parte das empresas e suas empresas.

Segundo termos militares citados por Von Büllow (1757-1807) a estratégia é a ciência dos movimentos guerreiros fora do campo na visão do general, e a tática é o movimento guerreiro dentro do campo de batalha durante o referido combate. Outro conceito bem interessante usado por outros autores considera o planejamento estratégico a forma de dispor os exércitos, enquanto a tática é como a luta.

O planejamento está presente em todos os momentos do cotidiano, em todos os projetos, o planejamento pode ser feito sobre qualquer coisa, em qualquer situação. Planejamento é “um processo que envolve um modo de pensar, que por sua vez envolve indagações, que envolvem questionamentos sobre o que fazer” (OLIVEIRA, 2006) este processo auxilia no descobrimento de problemas e uma forma de agir para a resolução destes problemas, pode-se afirmar que fatos e decisões simples do cotidiano requerem planejamento podendo envolver desde decisões financeiras importantíssimas como também o que comer no almoço.

2.1. Definição de Planejamento Estratégico

A expressão planejamento é considerada nova na língua portuguesa, sendo incorporada somente no século XIX, sendo incorporada a 4ª edição do dicionário didático da língua portuguesa (FIGUEIREDO, 1925) os verbos “planear” e “planificar” são registrados pela primeira vez na língua portuguesa.

De acordo com a etimologia da palavra vinda do latim “*planus*” que teria o significado de plano, algo nivelado, sua derivação “plano” nos traz o significado metafórico de algo que é esquematizado ou desenhado em superfície plana, como a de uma folha de papel. Mesmo com sua etimologia antiga o substantivo planejamento é considerado uma palavra nova na língua portuguesa, já que mesmo existindo a ideia de planejamento como forma de pensar e tomar decisões a fim de solucionar problemas, ou arquitetar ideias, a expressão teria sido incorporada a nossa língua na metade do século XIX.

A palavra planejamento utilizada na administração, é de fato uma tarefa de gestão de suma importância para o alcance de um objetivo; tem como principal função a preparação de um trabalho, o pensamento em algo futuro, o interesse em prever e organizar ações e processos que irão acontecer em um futuro, garantindo assim a sua eficácia, buscando sempre o equilíbrio perfeito entre as necessidades, a demanda e a utilização dos recursos que se dispõe, ou ainda, o mínimo de erros durante e após a execução. Na administração está ligada a execução de uma tarefa, que é pensada, todos os seus pormenores, e organizado em ações futuras, como um roteiro, buscando a adaptação das demandas com mercado, assim como define Ackof (1980) define planejamento como sendo “Projeto de um estado futuro desejado e os meios efetivos para torná-los realidade”.

Em seus primeiros usos o termo estratégia era relacionado ao emprego militar, ao definir suas táticas para as batalhas com o objetivo de chegar à vitória na guerra como afirma Clausewitz (2001), o termo tinha o significado de um magistrado ou um comandante chefe militar. Porém, o seu sentido dentro da administração não é algo novo, pois data 450 a.C. quando passou a ter o significado de habilidades administrativas, e posteriormente adquirindo também significado na política.

De acordo com Simon (1971) planejamento estratégico trata-se de um “conjunto de decisões que determinam o comportamento a ser exigido em determinado período de tempo”, essa afirmação deixa claro a necessidade do pequeno empresário estar sempre atualizando e fazendo as mudanças que forem precisas para o desenvolvimento do planejamento estratégico como foi elaborado de tempos em tempos.

Estratégia quando usada pelos comandantes dos exércitos, tinham o significado de estabelecer um caminho pelo qual buscariam a vitória sobre o inimigo. Percebe-se que o sentido usado por estes não diferencia muito do que buscamos nesta pesquisa, onde podemos afirmar que a estratégia no meio empresarial é a preparação, e o estabelecimento do caminho a ser percorrido até um determinado objetivo. Usando ainda uma metáfora, pode-se dizer que: o objetivo da organização seria o inimigo, temos como campo de batalha o mercado, e,

portanto nossa missão e traçar o rumo para o qual a empresa deve seguir buscando a vitória, o alcance do objetivo pré-estabelecido, também de forma mais ampla é possível definir estratégia como sendo um conjunto de objetivos, finalidades, metas, diretrizes fundamentais e os planos para atingir os objetivos, postulados de forma a definir em que situação a organização se encontra, que tipo de organização ou como ela é ou deseja ser.

A estratégia da empresa é o casamento entre suas capacidades internas e seus relacionamentos externos. Ela descreve como a empresa responde aos seus fornecedores, clientes, concorrentes, e ao meio ambiente econômico e social no qual opera. A análise da estratégia utiliza nossa experiência do passado para desenvolver conceitos, ferramentas, dados e modelos que esclarecerão essas decisões futuras (KAY, 1996, p. 5).

A estratégia permite que o empresário tenha uma relação entre sua capacidade de atendimento e processos internos e tudo que possa influenciar na empresa no âmbito externo, e o conhecimento destes fatos unidos com a comparação com dados passados torna as decisões que serão tomadas no futuro mais fáceis, e rápidas.

Chandler Jr. (1962) fala sobre a importância da estratégia na empresa quando afirma que “a empresa é como a guerra em certos aspectos, se a estratégia adotada for correta, muitos erros táticos podem ser cometidos, e a empresa ainda sairá vitoriosa”, ou seja, mesmo que a intenção do planejamento estratégico seja o alcance de um objetivo almejado, sua grande função é auxiliar a empresa a minimizar os erros causados no decorrer do caminho até o objetivo, por isso ela poderá, mesmo com perdas de recursos, chegar ao seu objetivo.

“Uma empresa pode ou não ter uma ou mais estratégias explícitas, mas, seguramente, ter um perfil estratégico” (OLIVEIRA, 2000) assim, mesmo que a empresa não possua um planejamento formal e escrito em papel, o empreendedor usa certo perfil estratégico para tomar as decisões perante as mudanças do ambiente, tendo como base uma postura própria, e pode ser uma desvantagem já que o pequeno empresário geralmente toma as decisões de forma intuitiva, não se baseando em nenhuma teoria ou conhecimento, mas sim em suas experiências empíricas e sua intuição.

“O planejamento não é um processo justo, mas um processo cheio de folgas e sujeito a circunstâncias e recursos em permanente mutação” (BETHLEM, 1999), ou seja, por mais que o planejamento estratégico seja um processo aparentemente rigoroso e que traz mudanças drásticas para todas as áreas e funcionários da empresa, deve-se levar em consideração que este processo deve ser flexível o suficiente para que possa estar em constante atualização a fim de que a empresa possa se adaptar as transformações do ambiente externo.

O fato de planejar estrategicamente está muito além do autoconhecimento, também está relacionado com a capacidade de análise do ambiente externo, Sun Tzu (1988) exemplifica isso em sua obra a *Arte da Guerra* onde afirma que se conhecemos o inimigo (ambiente externo) e a nós mesmos (ambiente interno); não precisamos temer o resultado de uma centena de batalhas. Se nos conhecemos, mas não conhecemos o inimigo, para cada vitória sofreremos uma derrota. Se não nos conhecemos nem conhecemos o inimigo, sucumbiremos em todas as batalhas, ou seja, é de extrema necessidade que se conheça não só o ambiente interno, organização, mas também o ambiente externo, como o mercado que se está inserido, os concorrentes, e claro, os clientes.

Independente do tamanho da empresa a existência dos níveis empresariais são evidentes, mesmo que às vezes seja quase imperceptível esta divisão, também é importante levarem em consideração os níveis de planejamento estratégico em cada um desses níveis.

Considerado o nível mais alto da organização, composto pelos executivos, proprietários e dirigentes, o nível estratégico é o nível onde são traçados definição dos objetivos e metas da organização em geral a curto, médio e longo prazo, além de seus valores, missão e visão, além dos valores e vantagens, sempre levando em consideração os pontos fortes e fracos da organização.

Planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa visando ao otimizado grau de interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada (OLIVEIRA, 2002, p. 47).

É o nível que direciona o caminho da empresa, que elabora os planos gerais que envolvem todos os ambientes da empresa. Também é responsabilidade deste nível prover recursos suficientes para que os níveis táticos e operacionais possam realizar os planos traçados. Além de serem os responsáveis por subsidiarem os demais níveis com recursos humanos e financeiros para a execução dos planos traçados.

Para Lacombe e Heilbord (2003) o planejamento estratégico tem início no topo da pirâmide da hierarquia, e é responsável pelo planejamento sistêmico dos objetivos, vistos em longo prazo e dos recursos disponíveis para conseguir alcançá-los, por isso este nível não tem o objetivo de focalizar os detalhes dos planos, mas sim executar o que é necessário para a empresa, fazendo o que é certo para alcançar os resultados esperados.

De acordo com Oliveira (1999) o planejamento tático possui um período de tempo mais curto que o planejamento estratégico, e seu objetivo são aperfeiçoar determinadas áreas para obter resultado não visando à empresa como um todo. O nível tático se encontra entre os

outros dois níveis, composto por gerentes de seção, coordenadores, gerentes de filiais ou líderes de projetos. É responsável pela execução, pela utilização dos recursos disponíveis para a realização das metas definidas pelo nível estratégico, tem a função, também, de receber o planejamento elaborado pelo nível estratégico e desdobrar em tarefas para, assim, passar ao nível operacional, além disso,

O planejamento tático tem como objetivo otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo, trabalhando com decomposição dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidas no planejamento estratégico (KAPLAN; NORTON, 2004, p. 54).

Tem função de elaborar planos, porém no seu nível, sendo que estes não poderão ser considerados a nível global, e serão aplicados somente no nível operacional, ou seja, elaborar planos táticos, que são um desdobramento dos planos estratégicos, aplicados às seções, filiais e departamentos a fim de chegar ao objetivo.

O nível operacional para Lacombe e Heilborn (2003) é a ferramenta gerencial responsável por identificar os recursos que serão utilizados para determinado produto e/ou serviço e certificar-se que estes recursos estão disponíveis. É composto por todos os colaboradores da empresa, responsável pela escolha da metodologia usada para a implantação do planejamento definido anteriormente, ou seja, a operacionalização dos planos, os colaboradores deste nível não têm o poder de tomada de decisão a níveis globais, estes sendo apenas responsáveis pelos planos de ação e execução destes de forma eficaz e eficiente, onde estes planos devem seguir uma sequência cronológica e tem um prazo para sua realização.

O planejamento operacional pode ser considerado como uma formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimentos e implantação estabelecidas, correspondendo a um conjunto de partes homogenias do planejamento tático (OLIVEIRA, 2002, p. 49).

Montana (1998) ainda salienta que o planejamento operacional é aquele realizado dia-a-dia, responsável por cronogramas, tarefas específicas e alvos mensuráveis, e este nível ainda envolve gerentes, responsáveis pela utilização dos recursos transformando-os em produtos, em cada unidade.

O planejamento estratégico aplicado aos diferentes níveis é de extrema importância e seu entendimento também, independente do tipo de planejamento usado em qualquer estrutura Gianesi e Coan (2001 *apud* OLIVEIRA, 2005), afirmam que a respeito de planejamento nos níveis organizacionais que este “Conceitualmente ele deve estar presente nos processos de planejamento para garantir coerência entre os níveis do planejamento”.

Além da necessidade de garantir o nexo dos objetivos nos níveis da organização Corrêa, Giansesi e Coan (2001, p.48 *apud* OLIVEIRA, 2005) citam outra importância do planejamento:

Ter certeza de que o rumo futuro que foi decidido por níveis gerenciais mais estratégicos em níveis hierárquicos superiores de planejamento sejam refletidas nas decisões operacionais de níveis mais baixos da organização, garantindo assim que haja soma e não dispersão de esforços e decisões ao longo da hierarquia organizacional.

O planejamento aplicado a cada um dos níveis da organização auxilia para que todos eles estejam ligados a fim de um objetivo, unindo todas as forças desde os níveis mais altos da organização até os níveis mais baixos da mesma, com isso, todos trabalhando juntos, é possível minimizar a perda de recursos.

2.2. Definição de Pequena Empresa

O conceito de empresa, que inicialmente surgiu na área econômica, é abordado por vários autores que visam à distinção, classificação e até determinar as dimensões do tema, porém um conceito básico do que é empresa está situado no Artigo 6º do Código Civil, na Lei nº 4.137, de 10 de setembro de 1962, que define empresa como “...toda organização de natureza civil ou mercantil destinada à exploração por pessoa física ou jurídica de qualquer atividade com fins lucrativos”.

Empresa é toda aquela organização de pessoas que trabalham em prol de produtos ou serviços demandados ao mercado/ clientes que tenham a necessidade destes, para Maximiniano (2007) “uma empresa é uma iniciativa que tem o objetivo de fornecer produtos e serviços para atender a necessidade de pessoas, ou de mercados, e obter lucro com isso”. Friedman (1970) ainda define empresa como sendo instituições econômicas que deveriam se restringir à sua tarefa econômica, existindo perigo das responsabilidades sociais minarem o desempenho econômico e com ele toda a sociedade, Oliveira ainda salienta mais uma característica do nível operacional sendo “o planejamento operacional é realizado através de documentos escritos de maneira formal e homogênea, apresentando em período de tempo ainda mais curto do que o planejamento tático”.

São aquelas que possuem características específicas que lhes permitem obter determinados benefícios desde que esta tenha classificação dentro dos limites permitidos pela legislação. Apresenta estruturas simples e de menor custo que respondem de maneira apropriada às suas fracas necessidades, nessas empresas é comum a identificação personalizada da gestão na pessoa do seu proprietário-dirigente.

A classificação de pequena empresa se dá por inúmeros meios, são levados em consideração diferentes aspectos para diferentes instituições, como a definição feita por Gonçalves e Koprowski (1995) para pequenas empresas “são definidas como aquelas que, não ocupando uma posição de domínio ou monopólio no mercado, são dirigidas por seus próprios donos, que assumem o risco do negócio”.

Uma de suas definições é de acordo com a Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas, que foi promulgada no dia 14 de dezembro de 2006, onde, em resumo, estabelece que as microempresas não possuam faturamento maior que 240 mil reais anuais, enquanto que as Pequenas Empresas tenham o faturamento entre 240 mil e 2,4 milhões de reais anuais.

Porém, o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas) define de acordo com o numero de funcionários contratados por elas, onde empresas que empreguem de 10 a 49 pessoas, tendo como atividade o comércio e serviços, serão enquadradas em Pequenas Empresas, já as que possuem atividade industrial ou de construção poderá empregar de 20 a 99 pessoas.

Porém, estas definições são atuais, já que foram estabelecidas leis a estas empresas no ano de 2006, com a promulgação da Lei complementar nº 123. Lei que tem como objetivo instaurado no seu Art. 1º “Esta lei complementar estabelece normas gerais relativas ao tratamento diferenciado e favorecido a ser dispensado às microempresas e empresas de pequeno porte no âmbito dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos municípios [...]”, assim como os artigos 146, 170 e 170 da Constituição Federal de 1988 também possuem marcos que regulamentam e fundamentam as pequenas empresas no Brasil.

Estas empresas podem ainda ser diferenciadas de acordo com sua receita bruta anual, afirma o BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social) usando este parâmetro para a concessão de credito a estes empresários, sendo que uma microempresa dever ter como receita bruta anual 1,2 milhões de reais e as Pequenas Empresas entre 1,2 milhões e 10, 5 milhões de reais.

As pequenas empresas surgiram a cerca de 500 anos na Europa, com as oficinas dos artesãos que eram localizadas próximas aos centros comerciais com intensa troca econômica, como os portos e feiras, as pequenas empresas desta época faziam transações de ferraduras,

roupas e armar, e ainda prestavam serviços como carregamento de navios, transporte para pessoas e animais e consertos de equipamentos.

Porém, as pequenas empresas não produziam real funcionalidade para a economia local, isso ocorreu apenas a partir do século XX, neste século surgiram os processos de industrialização, quando começaram a utilizar a energia elétrica substituindo o carvão como forma de combustível; e a telefonia, e com isso a urbanização e modernidade, mesmo empresas desta época algumas cresceram e se tornaram grandes marcas.

No Brasil as pequenas empresas surgiram com a primeira guerra mundial, onde vários artesãos do interior do país e pessoas de outros países começaram a migrar e imigrar para os grandes centros; com isso construía pequenos negócios familiares com os ofícios já aprendidos, podendo suprir o mercado dos artigos importados substituindo pelos produtos criados por eles.

Vários eventos mundiais contribuíram para o crescimento das pequenas empresas, como a II Guerra Mundial, a queda do muro de Berlim e a crise do petróleo, que graças à estrutura simples e flexível, a tomada de decisão rápida poderiam se adaptar as mudanças aceleradas do mundo.

Apesar das muitas formas de definir as pequenas empresas, pode-se afirmar que as principais características desta são a estrutura de funcionários enxuta, a escassez de recursos, e poder centralizado, geralmente no proprietário. Para Mintzberg (2009) o número pequeno de níveis hierárquicos e a aderência da mesma, as formas de estruturas flexíveis caracterizam-se como forma organização simples, e uma estrutura simples e considerada pequena ou nenhuma estrutura, como as pequenas empresas. Porém, o autor também afirma que “o ambiente de estrutura simples tende a ser, simples e dinâmico” o que é uma boa vantagem para as pequenas empresas que possuem este tipo de estrutura simples.

O número de micro e pequenas empresas crescem a cada ano. De acordo com o SEBRAE são cerca de 460 novas empresas por ano, trabalhando principalmente no comércio e serviços, este aumento se dá por vários motivos, entre eles o incentivo a terceirização de áreas não essenciais para a organização, por grandes empresas, como vigilância, limpeza, contabilidade e acessórias, e outras, as grandes empresas preferiram demitir funcionários e assim reduzir no gasto com encargos trabalhistas. Em contra partida o desemprego causado pela terceirização deu origem a novos empresários e novas empresas.

“No mundo, a pequena empresa é determinante na economia, contribuindo significativamente para a geração de empregos, para o PIB dos países, para a exportação e geração de tecnologia”. (DOLABELA, 1999, p. 17).

A importância da pequena empresa é determinada pela sua capacidade de gerar pontos de trabalho e riqueza, influenciando no desenvolvimento econômico. Elas são cerca de 9 milhões em todo o Brasil atualmente, representando cerca de 27% do PIB, tendo um crescimento gradativo de 6% em relação a 30 anos atrás, e são elas as principais geradoras de riquezas no país, correspondem a 53,4% do PIB deste setor, e são responsáveis por 52% dos empregos com carteira assinada.

A importância das pequenas empresas é visível servindo de sustentação para a base econômica do país já que empregam uma pequena parcela da população que tem a possibilidade de ter seu próprio negócio, ou aquelas que possuem pouca qualificação, não se encaixando nas empresas de grande porte. Além da grande capacidade de geração de emprego, oferecem auxílio aos empreendimentos de grande porte, atuam no mercado exterior e aumentam a participação da economia privada do país, pois criam uma classe empresarial legítima.

As pequenas empresas possuem várias vantagens sobre as grandes empresas, vantagens como a flexibilidade, pois sua estrutura pequena faz com que a resolução de seus problemas também seja fácil e rápida. A rapidez é outra vantagem visível, também graças a seu tamanho pequeno onde todas as ações são mais ágeis que as grandes empresas; a falta de burocracia, os sistemas simples e a estrutura baseada nos resultados as tornam mais ágeis, a proximidade com o cliente, graças ao pequeno número de funcionários, o contato do cliente é direto com quem decide, por isso podem ser atendidos com mais rapidez.

Porém, apesar de possuir várias vantagens é importante também ressaltar as desvantagens desta no mercado globalizado atual, como: visadas pelo estado, ou seja, devido aos impostos e aos escassos recursos para isso, muitas vezes as levam à informalidade. Outro grande problema para as pequenas empresas está em seu dirigente, que não busca a atualização profissional e o conhecimento necessário para dirigir a empresa, e graças a isso o processo de gestão é obsoleto e a empresa é gerida na base do improvisado.

3. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS PEQUENAS EMPRESAS

Durante o século XX as grandes empresas eram dominantes na economia mundial, com ênfase nas grandes produções e aos mecanismos de propriedades, porém as pequenas empresas vêm tomando lugar na economia mundial depois da revolução industrial, onde as grandes empresas se viram em uma situação de escassez de recursos o que as obrigou a diminuir o número de funcionários até mesmo de departamentos inteiros. Estes funcionários desempregados buscaram outras fontes de renda, abrindo assim pequenos negócios onde desempenhavam o ofício aprendido, e muitas delas prestavam serviços terceirizados para estas grandes empresas, e esse aumento de pequenas empresas trouxe o surgimento de políticas que as beneficiem.

Em sua grande maioria as pequenas empresas são fruto de um empreendedor que conseguiu se sobressair graças as suas habilidades pessoais, mas que possui pouco conhecimento em administração ou de planejamento. Com a facilidade de abrir um novo negócio vários funcionários viram a possibilidade de trabalhar para si próprios, a possibilidade de ser seu próprio patrão, e fazer seus próprios horários, sem se subordinar a ninguém, como afirma Castro (2006) “o fato que impulsionam os empreendedores abrir um novo negócio ainda é a realização de um sonho”.

Porém Castro (2006, p. 5) também ressalta um motivo para o fracasso destas:

... no momento que as portas deste negocio se abrem e que os problemas começam a surgir: a burocracia, a legislação intensa, a falta de identificação de oportunidades e muitas vezes o desconhecimento de fatores externos ligados ao tipo de negocio, levam muitos deles a fracassarem.

O mercado atual afetado pela globalização requer das pequenas empresas maior conhecimento na área do negócio. Chér e Felipe (2003) afirmam que “a vivência anterior, através de uma experiência pelo menos dois anos, é um pré-requisito para se abrir uma empresa”, a falta de conhecimento dos pequenos empresários na área de gerência e planejamento e da mesma forma, de extrema importância para a sobrevivência desta, tende a ficar obsoletos, e a administrar de forma instintiva, sem dar tanta importância ao planejamento (DRUCKER, 1981), este salienta também a respeito da falta de profissionais especializados.

Como foi ressaltado por Vieira (2002) grande responsável pela mortalidade das pequenas empresas são falhas na gestão das mesmas “O conceito de administração representa uma governabilidade, gestão de uma empresa ou organização de forma que as atividades sejam administradas com planejamento, organização, direção, e controle.” (ASSIS, 2001), levando em conta este conceito de gestão e de extrema necessidade a implementação do planejamento por meio do gestor, que tem como objetivo direcionar os recursos disponíveis e a equipe para um único objetivo.

As falhas na área estratégica de pequenas empresas podem também ser associadas à quantidade grande de “mortes prematuras” de empresas, podendo ser desde o planejamento estratégico até o simples gerenciamento de recursos desta empresa; porém, os motivos para a mortalidade não podem ser associados a apenas um fator, mas sim a um conjunto de fatores, Lima e Behr (1999) afirmam que o entre os fatores que levam a morte de uma empresa está na falta da obtenção e uso dos instrumentos de gestão.

3.1. Peculiaridades das pequenas empresas

A pequena empresa possui várias particularidades que as grandes não possuem. Fell (2003) ressalta algumas características marcantes observadas nas pequenas empresas como:

O proprietário, juntamente ou não com o(s) sócio(s)-dirigente, exerce uma forte influência no processo decisório, por ser uma empresa com poucos funcionários, inexistente o papel do gerente ou dos níveis hierárquicos, como ressalta Drucker (1981) “Os piores exemplos de pobreza de espírito empresarial são geralmente encontrados nas empresas pequenas dirigidas por um único ditado, que não tolera oposição e que insistem em tomar decisões sozinhas”. Todas as decisões das pequenas empresas são tomadas pelos proprietários, e essa cultura de agir e definir estratégias individualmente dificulta o sucesso e facilita a mortalidade das empresas, estes dirigentes têm o hábito de gastar muitos recursos em preocupações de curto prazo, dando pouca importância a sua competitividade, tendem a manter o conservadorismo e a improvisar com mais frequência (OLIVEIRA, 1994).

Nas pequenas empresas, geralmente, as estratégias utilizadas são, elaboradas de forma intuitiva, baseadas apenas na experiência e do achismo do empresário a respeito do mercado em que está atuando, sem o planejamento adequado do empresário. Este é um dos

motivos dos grandes problemas relacionados com as estratégias, como afirma Bortoli Neto (1997) cerca de 80% dos problemas apresentados nas pequenas empresas são causados por falhas na elaboração de estratégica, enquanto apenas 20% destes problemas são por causa de insuficiência de recursos. Estas falhas já seriam um problema para qualquer empresa, porém nas pequenas empresas estas falhas podem ser fatais para a sua sobrevivência.

“As empresas que não tenham as atividades bem gerenciadas estão fadadas ao fracasso” (FELLIPE, 2003), portanto empreendedores que desconhecem os negócios de sua empresa provavelmente não conseguirão o sucesso, por não terem a mínima noção dos riscos que vão encontrar no futuro. Um empreendedor que não possui conhecimento gerencial terá grande dificuldade em administrar as incertezas e imprevistos do mercado, e com toda certeza não obterão sucesso. Com o início do crescimento da empresa vários problemas se iniciam também, a falta de planejamento faz com que estes empresários hajam por meio de improviso, pela falta de preparação, e muitas vezes de forma errada.

Elaborar estratégias para qualquer empresa, independente de seu porte, deve ser baseado em um conjunto de variáveis como o tempo, a cultura organizacional, ambientes, atividade de atuação, estrutura e a tecnologia disponível, ainda deve ser levado em consideração os dirigentes.

Como consequência de seu porte pequeno, as pequenas empresas possuem uma estrutura administrativa menor e mais simples, com isso os níveis hierárquicos são reduzidos apesar de facilitar na tomada de decisões; os funcionários desenvolvem diversas funções distintas, acumulando funções, e não possuindo uma função bem definida, portanto há certa confusão em relação às tarefas destes, esse acúmulo acontece também por parte do proprietário-dirigente que se mantém a frente dos departamentos não havendo delegações, ficando visível certa desorganização na empresa.

Drucker (1998) afirma que “o propósito da empresa é gerar e manter clientes” para as pequenas empresas, o fato de gerar clientes é complexo, porém estas possuem uma grande vantagem para que possam manter seus clientes, como elas possuem uma grande escassez de funcionários, os clientes, muitas vezes, negociam diretamente com os proprietários, e estes podem responder de forma mais rápida e eficiente. E por conseguirem atender com presteza esperada conseguem fidelizar estes clientes e assim é possível mantê-los ativos no negócio.

Há pouca utilização de máquinas e equipamentos sofisticados, por isso é de extrema importância a criatividade e conhecimento técnico do proprietário e dos funcionários para a execução dos serviços e criação dos produtos.

A informalidade é bem visível nestas empresas onde os empreendedores, geralmente, costumam não deixar claro aos funcionários a respeito de suas ideias e o futuro da empresa. Essa informalidade dificulta a comunicação e o compromisso dos funcionários com os objetivos da empresa.

A participação de todos os funcionários no planejamento estratégico é necessário em empresa de qualquer porte. Essa participação se torna ainda mais importante nas pequenas empresas pelo fato de que o proprietário, em sua maioria, não detém conhecimento suficiente para especificar o plano para cada departamento distintamente, além disso, os funcionários podem contribuir com ideias criativas a fim de melhorar a empresa (LONGENECKER, 1997).

Os pequenos empresários que não detêm conhecimento de gestão falham na contratação. Almeida (1994), afirma que a pequena empresa apresenta em uma de sua missão empregar aos familiares do empresário, não usando nenhum método de seleção ou critério, e a administração e gerência da empresa fica a cargo do próprio proprietário, ou de parentes e amigos, que não possuem conhecimento adequado para o cargo. O desconhecimento nas informações do mercado e dos produtos que oferecem dificulta o acesso a treinamento dos funcionários e também a obtenção de recursos, além dos processos não controláveis que são grandes dificuldades dos pequenos empresários.

3.2. O planejamento estratégico aplicado às pequenas empresas

A literatura sobre estratégia em pequenas empresas é altamente influenciada por duas grandes abordagens: uma de natureza econômica e outra de natureza empreendedora. A perspectiva econômica tem sido predominante na área (GIMENEZ *et al.*, 2014). Por outro lado, uma tendência mais recente, a empreendedora, está surgindo com o reconhecimento da possível importância da influência do comportamento individual sobre o processo de

formação e implantação de estratégia. Esta nova abordagem estuda a associação entre características pessoais do dirigente e o processo de administração estratégica da pequena empresa (BAMBERGER, 1983).

O planejamento estratégico, segundo Padoveze (2003), é uma forma de visualizar o futuro da empresa e tem como objetivo, além de determinar como se portará diante do mercado, de diminuir os riscos de erros na busca por este objetivo; levando em conta os pontos fortes e fracos da empresa, e o ambiente externo em constante mudança, além de alertar o pequeno empresário de vários riscos no mercado. É utilizado como equilíbrio entre as ameaças e/ou incertezas e o sucesso da empresa, desenvolvendo planos alternativos.

A pequena empresa, frequentemente, não possuem afirmações escritas e formais de estratégia ou se possuem estão em termos muito gerais. A tendência das pequenas empresas é esquivar-se do planejamento, já que isso implica na manipulação de incertezas sobre as quais o gestor, geralmente, possui pouco ou nenhum controle (SILVA *apud* SCHINDEHUTTE 2004, p. 54).

Apesar da visível necessidade do planejamento estratégica na micro e pequena empresas os empresários relutam em fazê-lo muitas vezes por considerar algo técnico e trabalhoso, apresentar poucos resultados práticos e, ainda, desconhecê-lo como sendo uma ferramenta de gestão, além de este planejamento lhes demandar muito tempo, tempo este gasto com assuntos de resolução imediata, ou decisões de pouca importância (COELHO; SOUZA, 1999).

O planejamento estratégico faz “as empresas pensarem sistematicamente no futuro e melhoram as interações entre os executivos da empresa; obriga a empresa a definir melhor seus objetivos e políticas; proporcionando uma melhor coordenação dos esforços da empresa e proporciona padrões de desenvolvimento mais fáceis de controlar (KOTLER, 1993, p. 168).

O planejamento estratégico auxilia na decisão de objetivos, estabelecimento de metas e de maneira ordenada para uma melhor coordenação e controle dos esforços em busca dos objetivos futuros da empresa, de forma a atender às necessidades desta.

De acordo com Almeida (1994), os planejamentos aplicados às pequenas empresas devem ser simples, pois o empresário não dispõe de muito tempo, pelo excesso de funções e

resolução dos problemas diários, ou mesmo por achar uma tarefa sem importância para a empresa. A escassez de recursos para a elaboração de um planejamento mais complexo, geralmente, não possui formação adequado ou conhecimento suficiente para a realização do planejamento e estas empresas tendem a ser imediativas, procurando obter resultados rápidos, e resoluções simples para o cotidiano.

Pode-se afirmar que não existe uma única forma para a elaboração do planejamento estratégico para as pequenas empresas, já que muito além do ambiente interno, como os funcionários, a cultura organizacional ou a estrutura, deve-se levar em consideração o ambiente externo em que a empresa está inserida, como localização, cliente, concorrente e a economia, pois as empresas são distintas e com missões e visões distintas. O planejamento deve ser flexível o bastante para que possa moldar as necessidades da empresa para o mercado.

Toda organização, independente de seu porte, possui algum tipo de planejamento, o que acontece com as pequenas empresas que este planejamento muitas vezes não ganha nenhum registro escrito, ficando apenas na mente do dirigente, esta falta de comunicação verbal e a informalidade com os funcionários podem causar transtornos na comunicação interna de metas ou mesmo da estratégia empresarial, dificulta a realização do planejamento e a obtenção das metas almejadas (MEYER, 1997).

A formulação do planejamento estratégico exigirá do empresário uma grande demanda de tempo, por isso a importância de antes terem sido feitas análises da empresa, de seus pontos fortes e fracos, dos ambientes, suas oportunidades e ameaças, e ter estabelecido qual a estratégia que deverá seguir, com todos os dados levantados, serão coordenadas e sincronizadas as atividades propostas, assim como afirma Meyer (1997) que “o processo de estratégia deve atender como criar novas atividades, novos empreendimentos e novos negócios”.

Meyer (1997), também salienta que a “estratégia torna-se não um exercício de análise posterior ao fato, mas um processo de descoberta”; onde a empresa deve elaborá-la de forma que, seja usado primeiro, antes de seus concorrentes, que seja inovadora e criativa, levando como base as análises feitas em seus ambientes, sempre em busca de novas oportunidades e padrões de interação com os clientes, fornecedores, empresas, tecnologias e o mercado.

O planejamento estratégico não prevê o futuro, muito menos as ameaças que a empresa enfrentará. Este tem a função de preparar a empresa para se defender, sem sofrer grandes danos, as mudanças e ameaças do mercado. Portanto, o planejamento busca tornar a empresa competitiva o suficiente para transpor as barreiras econômicas.

Tendo em vista que as principais dificuldades dos pequenos empresários estão na falta de informação na área de administração e de planejamento. Menezes e Almeida (1997), afirmam que para estes empresários, mais que recursos, lhes faltam atitude de buscar as informações necessárias da empresa e do ambiente, o que demonstra que estes não têm a consciência da importância da formulação de ações planejadas como formas de competitividade, que lhes permitam sobreviver e acima de tudo ter sucesso.

O estágio de implementação do planejamento é a mais problemática de todas as etapas, pois esta exigirá mudanças na estrutura da empresa, nas informações e nos recursos desta. Como se tratam de pequenas empresas, mudanças em sua estrutura sempre serão um problema, pois é nesta etapa que haverá a transição do planejamento desenvolvido para a operacionalização, onde serão feitas as mudanças necessária para que a organização possa atingir seus objetivos com êxito.

A implementação de estratégia são todas as atividades e escolhas necessárias para a execução dos planos estratégicos. E o processo pelo qual as estratégias são colocadas em prática com o desenvolvimento de programas, sistemas e procedimentos (HUNGER; WHEELLEN, 2002, p. 170).

A última etapa, controle e feedback, consiste em fazer com que o planejamento seja seguido corretamente, analisando o desempenho dos funcionários, comparação do desempenho real com o proposto, através do feedback e possível identificar problemas, erros ou falhas que desviam as ações do planejamento estratégico, verifica se os resultados obtidos estão dentro do esperado, e dos objetivos propostos.

Os pequenos empresários dificilmente fazem uma reflexão a respeito dos processos ou mesmo de modo geral de sua empresa, e quando o fazem, notam que as pequenas mudanças podem mudar todo o rumo dos resultados, por isso o planejamento estratégico para as pequenas empresas é relevante.

3.3. Fatores que influenciam no planejamento

O planejamento estratégico torna-se uma ferramenta de gestão de diversa importância que se relaciona diretamente com os objetivos da empresa, e procura equilibrar os riscos e as oportunidades destas no mercado.

Para Tavares (2005), o planejamento estratégico requer uma avaliação compreensiva e preditiva dos ambientes internos e externos, onde o resultado deve ser o estabelecimento do objetivo competitivo, das perspectivas apresentadas pelo macro ambiente, além de uma análise dos relacionamentos e do ambiente competitivo que está inserido. Onde o ambiente interno deve explorar elementos da própria organização, procurando ter conhecimento dos pontos fracos e assim neutraliza-los, para que as ameaças não se tornem presentes na organização. O ambiente externo deve analisar o mercado antecipando as possíveis ameaças e as oportunidades, tendo em vista os objetivos da empresa.

De acordo com Oliveira (2006, p. 93) o conceito de análise ambiental:

Corresponde ao estudo dos diversos fatores e forças do ambiente, a relação entre eles ao longo do tempo e seus efeitos ou potenciais efeitos sobre a empresa, sendo baseada na percepção das áreas em que as decisões estratégicas da empresa deverão ser tomadas.

O sucesso ou fracasso das pequenas empresas está relacionado a uma série de fatores que podem ser fatores internos ou externos, a dependência da empresa em relação aos fatores é intensa, por isso não se pode considerá-lo isoladamente. A análise ambiental possibilita a verificação e avaliação da relação da empresa com o ambiente que a cerca, conhecendo as ameaças e oportunidades, já que estes fatores influenciam toda a empresa.

A necessidade da análise dos fatores internos e externos está diretamente ligada ao planejamento estratégico, pois seria impossível manter uma vantagem ou mesmo obter sucesso no negócio, sem conhecer o macro ambiente em que está inserida, dúvida a respeito de concorrentes, mercado e clientes podem gerar dificuldade na obtenção dos objetivos. “Em épocas turbulentas as empresas não podem pressupor que o amanhã será sempre uma extensão do presente. Pelo contrário, devem administrar visando mudanças que representem

oportunidades e ameaças” (Drucker, 2001), portanto, manter-se bem informado sobre as mudanças do ambiente e necessário para se preparar para o amanhã incerto.

Quando o soldado experiente está em marcha, ele nunca fica desorientado; uma vez que levantou acampamento, nunca fica perplexo. Daí o ditado: conheça o inimigo e conheça a si próprio, e sua vitória jamais será porta em duvida; conheça o clima e o terreno, e sua vitória estará completa (SUN TZU, 2006, p. 37).

“Toda organização, seja ela privada, governamental ou do chamado Terceiro setor consiste em um sistema aberto, em constante interação com o meio ambiente” (RIBEIRO *et al.*, 2014), o fato de conhecer o ambiente que esta inserida e tudo que a cerca torna mais fácil se preparar para o ataque o ou não do mercado, para as mudanças drásticas destes que podem afetar as pequenas empresas.

O diagnóstico do ambiente em que está inserida é o primeiro passo para um processo de elaboração de planejamento eficaz e é através dele que a empresa se manterá munida de informações para nortear o direcionamento estratégico.

3.3.1. Fatores internos

“A análise interna trata-se de uma análise organizacional, ou seja, de uma análise das condições internas para permitir uma avaliação dos principais pontos fortes e fracos que a empresa possui” (CHIAVENATO, 1993), consiste em diagnosticar suas forças e fraquezas perante o mercado e seus concorrentes, para isso é necessário observar alguns aspectos, como: os recursos desta empresa, podendo ser tangíveis ou intangíveis, e se estes são suficientes para alcançar seus objetivos.

A análise organizacional interna e o processo pelo qual se examinam os recursos disponíveis sejam financeiros, mercadológicos, produtivos e humanos da empresa como fatores conjuntos para verificar quais são os pontos fracos e fortes da empresa diante da atual posição de seus produtos e serviços (ALMEIDA, 2003, p. 16-18).

Com os dados da empresa como um todo, dos funcionários, processos e produtos em mãos a elaboração do planejamento estratégico torna-se muito mais fácil para os gestores das pequenas empresas.

Nesta análise o dirigente da empresa deve levantar os pontos fortes e fracos da empresa e avaliar se sua atuação no mercado vigente traz os resultados esperados, para isso é importante levantar dados como crescimento de venda, a rentabilidade da empresa, as características da empresa, os funcionários (em relação a treinamento e remuneração), os custos e situação financeira em geral, os estoques. Para Oliveira (2005) “essa análise deve tomar como perspectiva para comparação as outras empresas se seu setor de atuação sejam elas concorrentes diretas ou apenas concorrentes potenciais”.

Oliveira (2006) ainda ressalta quatro funções importantes que devem ser levadas em consideração nesta análise interna como as funções de marketing, que tem o objetivo de analisar todos os pontos que liguem a empresa ao mercado; a financeira que deve apresentar informações financeiras que compõe a empresa comparada a dados anteriores e os dados dos concorrentes, a fim de dar subsidio aos gerentes na tomada de decisões; a função de produção deve retratar a empresa em sua estrutura, contendo dados da produção, custos, estoques e qualidade do produto ofertado; e a função de recursos humanos que é a análise de todos os aspectos da mão-de-obra que necessita ou que dispõe.

Como a análise interna é utilizada, também, para o conhecimento dos pontos fracos e fortes da empresa Bethlem (1999) afirma que esta análise serve para combinar os recursos disponíveis com as estratégias adotadas, para qualificar a diferença entre os recursos disponíveis e os recursos necessários para alcançar os objetivos, serve também para orientar um plano de obtenção de recursos ou determinar escala de prioridades e para rever as estratégias diante das mudanças constantes no mercado.

3.3.2. Fatores externos

“O ambiente empresarial não é um conjunto estável” (OLIVEIRA, 2005), este está em constante transformação que pode afetar as forças e fraquezas da empresa, e qualquer empresa está em constante interação com o ambiente externo; por isso a necessidade do conhecimento desta área tão importante. Ambiente externo pode ser definido como:

O conjunto de todos os fenômenos externos à organização que apresentem algum tipo de influência direta ou potencial sobre suas operações [...] A importância do estudo do ambiente consiste na possibilidade de verificar pontos críticos de pressão ambiental e identificar prováveis tendências de mudanças, além de aumentar o poder de previsibilidade e controle, de pro atividade da organização sobre os elementos externos e de desenvolvimento de mecanismos de gestão de impactos ambientais (BULGACOVETAL, 2007, p. 09).

Portanto, a análise do ambiente externo proporciona a empresa uma visão do mercado em que está inserida, de suas oportunidades e ameaças, e as mudanças constantes deste meio, com isso permite a empresa se adiantar a problemas, evitando possíveis erros ou transtornos.

Os fatores externos se relacionam com o macro ambiente, desde aspectos distantes, que afetam a empresa de forma indireta, como a economia, o mercado total e potencial, como também aspectos próximos à empresa, que a afetam diretamente, como fornecedores, concorrentes e clientes.

Este macro ambiente afeta diretamente a renda dos consumidores, ou a mudança de hábitos de compras da população o que pode acarretar a necessidade de mudança nas estratégias, como por exemplo, a economia e a inflação (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000).

Conforme afirma Bethlem (1999) os fatores que estão no ambiente exterior não podem ser encontrados pela empresa, porém é importante prever, mesmo que aproximadamente, o que deverá ocorrer neste ambiente, a fim de minimizar as incertezas do futuro. Ainda de acordo com o autor o ambiente externo de uma empresa pode ser dividido por fronteiras, em regiões, mercados ou ramo em que atuam.

Para Kotler e Armstrong (2003) as forças culturais se apresentam lentas e graduais, mas estas são responsáveis pela cultura do povo, seus valores, percepções, preferência e comportamento, por isso deverem ter grande importância na análise externa.

As forças tecnológicas moldam o destino da empresa, tanto pela rapidez quanto pelo alto custo da empresa, por isso estas são as mais significativas no mercado atual. As forças naturais determinam os níveis de matéria-prima e de poluição, o custo da energia, aspectos cujas variações podem limitar o processo produtivo da empresa.

Mas além da análise do macro ambiente e das forças indiretas que afetam a empresa, análise setorial, é de extrema necessidade estar em contato com o mercado próximo,

diretamente ligado a ela. De acordo com Tavares (2005) isso permite saber qual o grau de importância da empresa para seus fornecedores, permite estar atento ao grupo de compradores e a pressão que estes exercem na empresa, e estar atento aos efeitos que os produtos substitutos podem causar a lucratividade da empresa. Esta análise setorial permite analisar competitivas que afetam a empresa, como a rivalidade entre as empresas, que em qualquer empresa é sempre alta, causado por vários motivos, a falta de diferenciação do produto, os concorrentes com grandes interesses. Ameaça de novos entrantes, de novas empresas, ou seja, concorrentes em potencial, a causa seria o próprio crescimento do mercado.

É necessário levar alguns fatores em consideração na análise externa que são relevantes para a empresa e os produtos e/ou serviços oferecidos por esta, como os aspectos sociais, culturais, econômicos, políticos, tecnológicos e psicológicos.

4. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FORMA DE COMPETITIVIDADE

O mercado atual, onde se apresenta globalizado e instável, sofre mudanças rapidamente que afetam diretamente a todas as empresas que não estão preparadas para enfrentar estas transformações, deixando evidente uma das mais importantes causas do recente crescimento do planejamento estratégico, portanto, estas empresas têm duas saídas, podendo seguir as tendências do mercado, acompanhando estas mudanças na sociedade ou pode prever estas tendências e se preparar ou antecipar a elas, e para que isso ocorra é necessária que haja um planejamento criativo e contínuo, assim a empresa poderá se prevenir das ameaças do mercado, aproveitando ainda mais suas oportunidades e mantendo-se viva e prospera. Perante o mercado globalizado Pandolfo (2000, p. 77) ressalta:

... só sobreviverão nesse novo mercado aquelas empresas que conhecem bem o mercado no qual atuam e se, readequarem no sentido de atender as novas exigências impostas, quais sejam: agilidade de ações, qualidade, preços adequados e, principalmente, ter no cliente foco principal de atuação.

É necessário para todas as empresas ter o conhecimento de seu ambiente organizacional seja ele interno ou externo, com o crescimento da globalização, da concorrência e da qualidade dos concorrentes o fator de conhecimento é vital para qualquer empresa, principalmente as pequenas empresas que possuem poucos recursos para dispor de resolução de problemas.

Para Ballestero-Alvarez (2001) “a globalização caracteriza-se por maior fluidez nas transições de qualquer tipo, por meio da eliminação dos obstáculos em sua realização”, por isso as pequenas empresa precisa se concorrer com grandes empresas nacionais e internacionais.

Porter (1989), apresenta o planejamento estratégico como forma de sobrevivência das empresas quando define estratégia como “uma fórmula ampla para o modo como uma empresa vai competir”. Para Chiavenato (2003) o planejamento estratégico originou-se da necessidade das empresas em criar um sistema onde suas ações seriam planejadas, proporcionando uma visão sistêmica do ambiente interno e externo. Esta preocupação com o

planejamento é uma ferramenta muito importante, pois permite que o administrador analise os pontos fortes e fracos de sua empresa, e isto irá colaborar para o seu bom desempenho frente às adversidades do mercado globalizado, levando assim, a ter um diferencial.

O planejamento estratégico tem como objetivo o alinhamento ou realinhamento dos propósitos da empresa, a fim de conseguir maior competitividade no mercado, ou seja, é a união de esforços e recursos para desenvolver métodos e para alcançar uma situação futura ou posição mercadológica, a competitividade do mercado obriga que as empresas tenham técnicas para que possam desenvolver e lançar produtos ou serviços, tentando minimizar os custos e assim melhorar não somente os lucros mas também o controle dentro da organização.

O planejamento é considerado eficaz quando conduz a empresa a um futuro de sucesso e que faz com que a empresa caminha conforme definido, porém o sucesso empresarial está diretamente ligado a oferecer algo inédito ou diferenciado, algo não utilizado pelos seus rivais, essa diferenciação ou este “algo” é denominado vantagem competitiva.

Para Almeida (2000) somente o planejamento financeiro não é capaz de garantir o sucesso da empresa, são necessários planos que identifiquem os objetivos e tracem o caminho de onde a empresa deseja chegar, em longo prazo, e este deve mobilizar a empresa como um todo, trazendo a mudança a todas as áreas e funcionários, procurando atender aos objetivos e missão da empresa. Este talvez seja o erro causado pelas pequenas empresas, que tendem a ser imediatistas, tratando de resolver os problemas já instaurados dentro dessas empresas, ao contrário de pensar de forma ampla, visando a um futuro em longo prazo, planejando as ações que devem ser tomadas no futuro.

Megiinson, Mosley e Pietri Junior (1986) aponta algumas vantagens do planejamento estratégico para a competitividade da empresa, como: ajuda na administração na adaptação, ajuste e as mudanças no ambiente; auxilia na cristalização de acordos sobre assuntos relevantes; capacita os administradores a enxergarem o quadro operativo com maior clareza; ajuda a estabelecer mais precisamente as responsabilidades; proporciona um sentido de ordem às operações; ajuda a realizar a coordenação entre as várias partes da organização; tende a tornar os objetivos mais específicos e conhecidos; minimizar a adivinhação; e poupa tempo, esforços e recursos financeiros.

A busca pela vantagem competitiva está presente em todas as organizações independente de seu tamanho ou estrutura, a necessidade de estar à frente dos concorrentes e

cada vez maior; e essa vantagem competitiva é ainda mais essencial para as pequenas empresas, que possuem poucos recursos para enfrentar as mudanças do mercado. O grande problema está em quando, e em como fazer essa busca.

Entretanto o simples fato de fazer a coleta de uma grande quantidade de dados não é suficiente para a criação e implementação de um planejamento estratégico assim como afirma Castor (2009) “o importante não é coletar uma montanha de dados; é espremer os dados disponíveis até que eles confessem”, para que sejam desenvolvidos planos eficazes e necessários que os dados coletados sejam triados, organizados e analisados, portanto a abordagem para a criação do planejamento deve ter uma visão qualitativa, e não quantitativa. Neste sentido faz-se necessário a diferenciação de dados e informações, onde Alvarenga Neto (2008) define dado como os fatos escritos de forma bruta, enquanto as informações são dotadas de sentido, propósito e valor. Esta transformação de dado em informação depois de coletado, analisado, comparado e comparado é essencial para o desenvolvimento de um planejamento que leve a uma vantagem competitiva.

4.1. Vantagem Competitiva

A vantagem competitiva começa a ser considerado ponto central na economia de uma empresa na década de 80, como o principal objetivo da pesquisa da variável dependente, nesta pesquisa a vantagem competitividade está diretamente relacionada a lucro econômico da empresa, sendo considerada uma superioridade concorrencial, porém, pesquisas posteriores demonstram que a vantagem competitiva não pode ser levar ao desempenho superior ou inferior aos lucros da empresa, portanto, a vantagem competitiva não seria o suficiente, apesar de ser necessária, para o desempenho superior em relação aos lucros da empresa. A competitividade iniciou-se no Brasil por volta da década de 90, após a abertura do mercado externo, as grandes empresas, especialmente as que possuíam atividade produtiva, passaram a terceirizar alguns dos serviços, e isso tornaria necessário não que estas pequenas empresas responsáveis pela terceirização investissem na qualidade de seus produtos e serviços e mantivessem um preço competitivo em relação aos seus concorrentes (KRUGLIANSKAS, 1996).

Coutinho e Ferraz (1995) definem competitividade como sendo a capacidade das empresas em formular e implementar estratégias concorrenciais, de forma a permiti-lhes

manter-se no superior no mercado. O autor ainda afirma que é a capacidade da empresa que a empresa possui de aproximar-se tanto dos clientes quanto dos fornecedores a fim de criar um relacionamento de ajuda mútua entre eles.

a vantagem competitiva pode ser obtida de várias fontes, em geral estão relacionados às especificações do produto, às vendas, à gestão, às escalas produtivas, aos tamanhos dos mercados, às relações com fornecedores e usuários, aos condicionantes da política econômica, ao financiamento da empresa ou de sua clientela, às disponibilidades de infraestrutura, a aspectos de natureza legal, entre outras (FERRAZ,1997, p. 09).

Porém, mostra-se muito difícil manter a competitividade em todas as empresas, independente de seu porte, as pequenas empresas necessitam de mais atenção e métodos gerenciais mais intensas e eficazes que nas empresas de grande porte. Vantagem competitiva é uma função da estratégia que coloca a empresa um passo à frente de seus concorrentes em relação à criação de valor econômico de seus produtos aos clientes, afirma Lueke (2009).

A vantagem competitiva hoje é de extrema necessidade e tem sido buscada cada vez mais pelas empresas. Todas buscando se destacar e conseguir chegar primeiro ao cliente que seu concorrente; então se pode dizer que o planejamento estratégico é o ponto de partida para conseguir alcançar seus objetivos e o sucesso, independente de seu porte.

Para Kluyver e Pearce II (2010, p.101) “uma empresa tem vantagem competitiva quando planeja e programa com sucesso uma estratégia de valor que os concorrentes não estejam utilizando no momento”, portanto, planejar uma ação que anteceda não só sua ação, mas que antecede também ação de seu concorrente, porém a vantagem competitiva consiste em mais que planejar, mais importante que isso o que dá a vantagem a essas empresas é a implantação de forma eficaz e constante deste planejamento. Ries e Trout (2009, p. 33) confirma a afirmativa anterior que diz que para ter uma vantagem competitiva, o correto é entrar na mente das pessoas e “[...] a maneira mais fácil de entrar na mente de uma pessoa é ser o primeiro a chegar.”

É fato que a construção ou desenvolvimento de uma vantagem competitiva está diretamente ligado a um plano estratégico que traga um diferencial a esta empresa em relação aos seus concorrentes, entretanto, ser diferente apenas não implica na vantagem competitiva, para que essa diferença dê origem à vantagem competitiva é necessária que o produto ou serviço seja aceito e absorvido pelos clientes. Lueke (2009) dá um exemplo em seu livro deste

diferencial relevante como se uma empresa lançasse no mercado um carro-foguete, com certeza seria algo diferente, porém que não atrairia o interesse de muitos clientes, o suficiente para obter sucesso. Por outro lado um carro híbrido (movido à gasolina/elétrico) é um produto com alto valor para os clientes na economia de gasolina e também na baixa emissão de gases poluentes a atmosfera. Estes são os valores que devem ser atribuídos aos produtos que os clientes gostariam de pagar.

Para conseguir esse diferencial competitivo de maneira mais fácil é essencial investir no seu capital humano, a capacitação dos funcionários deixa a frente do concorrente, porém é importante levar em consideração que o capital humano é movido pelo incentivo e motivação, segundo a teoria de Mayo e Maslow, e assim que o gestor pode transformar seu capital humano em capital intelectual capaz de pensar, criar e agir em prol do objetivo da empresa.

A grande importância do planejamento estratégico é o objetivo de melhorar a posição competitiva da pequena empresa, permitindo o pequeno empresário a se perguntar qual será a vantagem competitiva que terá perante os concorrentes, e com isso pode trabalhar mais para alcançar esta vantagem e a importância de criar estratégias competitivas, além de poder ser considerado como um poder defensável para as pequenas empresas.

Levam em conta não apenas a própria cadeia de valor, mas também o mercado e os concorrentes. Definem o posicionamento competitivo considerado, do lado da demanda os fatores que determinam a evolução do mercado; e da oferta, os concorrentes, suas propostas de valor e as cadeias de valores (COSTA, 2009, p. 16).

É difícil a uma empresa manter sua vantagem competitiva sem conhecer o macro ambiente em que está inserido, o autoconhecimento não é mais importante que o conhecimento do ambiente externo, dos concorrentes e clientes que estão ligados direto ou indiretamente à empresa, mesmo sendo de grande relevância para a vantagem competitiva da pequena empresa, não se pode considerá-lo isoladamente, devido ao grau de dependência entre estes.

4.1.1. Fatores que afetam as vantagens competitivas das pequenas empresas

Os recursos internos envolvem muitos aspectos da estrutura da organização, de seus recursos e de suas estratégias, onde estes podem ainda ser considerados como aspectos positivos ou negativos.

Pinheiro (1996) destaca como sendo fatores positivos internos para a pequena empresa as práticas empresariais, a estrutura organizacional enxuta, a cultura da organização, a postura estratégica, o nível de tecnologia empregado, a capacidade inovadora e a tática competitiva, também o talento do pequeno empresário, a capacidade de adaptação ao mercado, os baixos custos indiretos, entre outros tantos. Kruglianskas (1995) afirma que para a sobrevivência de uma empresa é necessário que esta se torne um inteligente, ágil e adaptativa, apresentando uma vantagem importante às pequenas empresas, pois estas têm a capacidade de responderem com agilidade as transformações no mercado.

Várias variáveis devem ser levadas em consideração para a obtenção da vantagem competitiva, variáveis estas que afetam a estrutura de mercado e de concorrência. Ferraz *et al.* (1995) sugerem que sejam considerados simultaneamente os fatores internos da empresa e os fatores externos, e definem três fatores determinantes para a competitividade como: fatores empresariais, estruturais e sistêmicos.

Fatores empresariais são os internos aos quais a empresa pode controlar e refere-se aos recursos que esta detém e as suas estratégias; exemplos disso é a gestão, as inovações, sua capacidade produtiva e recursos humanos. No âmbito da gestão deve demonstrar evolução no processo de produção, distribuição de poderes entre outras coisas, e como a empresa tem total poder sobre os fatores empresariais e esta utiliza desse recurso para conseguir vantagem competitiva através de melhoramento da qualidade e produtiva, conhecimento do mercado, qualidade pós-venda, etc.

Fatores estruturais são aqueles que a empresa tem o controle parcial e que pode fazer intervenções limitadas, de acordo com Ferraz e Coutinho (1994) e o fator que é caracterizado pelo mercado, pela oferta e a demanda, e também pela instituição extra mercado. Porém, para analisar este fator a empresa deve levar em conta o seu tamanho, o segmento em que atua forma de articulação com os fornecedores, concorrente e clientes, para que possa elaborar estratégias que as permitam estar à frente do mercado. Também se deve estar atento aos concorrentes, pois existem rivalidades entre empresas que podem afetar os esforços de melhoria.

Os fatores sistêmicos são os que a empresa tem pouco ou nenhum controle, porém as influenciam de forma indireta. Para Coutinho e Ferraz (1994), são aqueles que constituem o ambiente externo e afetam a competitividade. Exemplos de fatores sistêmicos são as políticas-institucionais, o macro ambiente, infraestrutura, social e econômico. Como já foi mencionado nesta pesquisa, o macro ambiente deve ser considerado importante por sua variabilidade, e afeta a taxa de câmbio, de juros e a renda dos consumidores e assim podem influenciar os resultados esperados para a empresa e afetar a competitividade.

Entretanto, existem fatores que influenciam negativamente a competitividade das pequenas empresas, de acordo com Pinheiro (1996), estes fatores estão relacionados à estrutura organizacional, à dinâmica de utilização das forças de trabalho, à aplicação de recursos materiais e financeiros disponíveis e a inadequação ou falta de utilização de técnicas gerenciais fundamentais.

Porém, existem várias outras abordagens a respeito da avaliação da competitividade das empresas, como a de Batalha e Demori (1990) que especificam ainda mais os recursos internos negativos que afetam as pequenas empresas dividindo-os em quatro áreas distintas: financeira, produtiva, mercadológica e administrativa.

Os problemas encontrados relacionados à área produtiva são decorrentes da falta de uma gestão de produção eficiente, sendo, a falta de uma manutenção preventiva, a utilização de layouts inadequados, grandes quantidades de matéria-prima em estoque, produtos em processos inacabados e dificuldade de mão de obra qualificada.

Os fatores financeiros decorrem, na grande maioria das vezes, pela incapacidade da empresa em gerar mais capital a fim de investi-lo em melhorias na produção, estando ligado também na dificuldade das pequenas empresas em administrar o capital de giro, o controle e análise de custos e no controle dos orçamentos desta.

No aspecto mercadológico os principais problemas estão ligados à falta de qualidade e inovação dos produtos das pequenas empresas, pela concentração da carteira de clientes e pela falta de uma política de vendas.

Considerados fatores internos negativos administrativos é principalmente o desconhecimento das técnicas administrativas e a dificuldade ao acesso de treinamento gerencial, de fato os principais problemas relacionados à competitividade das pequenas

empresas estão nesta área, já que a falta destes conhecimentos causam uma gestão não eficaz e falha e conseqüentemente na perda da competitividade.

Problemas como falta de conhecimento que afetam negativamente as empresas de pequeno porte também são encontrados no ambiente externo desta, como a carência de informação ou desconhecimento da evolução mercado. Outros fatores que causam problemas as pequenas empresas estão relacionado são difícil acesso a financiamentos, bem como atender as exigências dos financiamentos (GIMENEZ, 1988).

4.2. Planejamento estratégico como forma de gestão em pequenas empresas

O desenvolvimento de um plano estratégico para uma pequena empresa é uma poderosa ferramenta para melhorar a sua competitividade; pois com isso proporciona o aumento na produtividade, e as análises desenvolvidas podendo gerar novos negócios (QUEZADA *et al.*, 1999). Também levando em consideração a afirmação de Tiffany e Peterson (1998), a pequena empresa é o segmento que mais necessita do planejamento estratégico, já que erros podem levá-la ao fracasso; pela escassez de recursos, sendo que o planejamento auxilia para que o pequeno empresário possa concentrar nos fatores realmente necessários para o sucesso da empresa e nas oportunidades e prioridades de longo prazo.

Para Buchele (1980), o planejamento apresenta vantagens reais para as empresas, sejam de pequeno ou grande porte, pois este assegura o seu desenvolvimento, acelera o ritmo de mudanças, conduz à ação eficiente e força o dirigente a ter algum controle sobre o futuro; tendo em vista que as pequenas empresas levam desvantagem já que estas não podem competir com as grandes em várias frentes, devendo escolher as melhores ações e não possuem recursos suficientes para cobrir eventuais riscos, portanto, devem planejar todas as suas ações a fim de evitar estes erros.

O planejamento nas pequenas empresas permite que o empreendedor concentre-se nos pontos fortes da empresa para seu sucesso e manter prioridades, Almeida (1994) afirma que para uma pequena empresa ser competitiva esta não deve ser restrita a ela mesma, mas deve abranger todos seus concorrentes, fornecedores e clientes.

As empresas concorrem entre si, portanto ela precisa ser melhor que a outra, mais eficiente e eficaz que sua concorrente, com isso ela terá grande probabilidade de estabelecer uma vantagem competitiva sobre seus concorrentes.

O planejamento estratégico é um processo necessário e nas pequenas empresas não são complexos e detalhados. O administrador de empresas não precisa que o planejamento seja caro, complexo, quantitativo ou formal, até mesmo pelo fato não disporem de recursos para a elaboração de um planejamento complexo, nem de profissionais especializados para a realização das tarefas mais complexas, além de ter uma característica imediatista. Golde (1986) levanta algumas etapas para o desenvolvimento do planejamento estratégico nas pequenas empresas como: examinar as características básicas da empresa; analisar a forma pela qual estas características inibem o processo de planejamento; e estudar alguns métodos de eliminar ou ao menos reduzir os obstáculos para a realização do planejamento.

Davenport e Harris (2007) enfatizam a necessidade de manter uma análise permanente e sistemática, para que possam avaliar se estão sendo bem sucedidas ou não. De acordo com os autores o mercado atual oferece produtos muito equivalentes com elaboração tecnológica comparável, grande parte dos elementos que definiam competição antigamente não está mais disponível, a competitividade em relação à posição geográfica não é importante em um mundo globalizado, e tecnologias são rapidamente copiadas por isso “o que lhe resta como uma base para a competição é executar seu negócio com o máximo de eficácia e eficiência e tomar as decisões de negócio mais inteligentes possíveis” (DAVERSON; HARRIS, 2007).

Para Almeida (2000), uma das principais razões para a elaboração de um planejamento estratégico é o grande avanço tecnológico e as rápidas mudanças no mercado, pois assim a gestão das empresas fica mais complexa. O planejamento estratégico também pode auxiliar o pequeno empresário a prever e reagir às mudanças mercadológicas, podendo assim reconhecer uma oportunidade e esquivar-se das ameaças, além disso, auxilia as empresas a visualizarem objetivos de longo prazo.

O planejamento estratégico proporciona vantagem competitiva às pequenas empresas ajudando à administração a adaptar-se as mudanças ambientais, capacita os administradores a enxergar um mercado mais amplo e sua empresa com mais clareza, ajuda na coordenação de vários departamentos da empresa, ajuda a fixar as responsabilidades de cada funcionário,

tende a deixar os objetivos mais claros para os funcionários, evita a adivinhação e a administração intuitiva, além de economizar tempo, esforços e recursos.

5. CONCLUSÃO

Durante a busca de informações para elaboração da pesquisa foi notada a existência de poucos estudos, trabalhos e dados publicados a respeito das pequenas empresas, principalmente a respeito de planejamento estratégico direcionado a este segmento. Pela falta de informação direcionada, os autores, em geral, tendem a tratar as pequenas empresas apenas simplificando os processos utilizados pelas empresas de grande porte. A escassez de informações e pesquisas a respeito do assunto é um dos principais motivos do desconhecimento dos pequenos empresários sobre o planejamento estratégico nas pequenas empresas, ou na implementação e manutenção destes planos.

Esta pesquisa tem o objetivo de mostrar que o planejamento estratégico pode ser utilizado como forma de competitividade pelas pequenas empresas, além de mostrar a importância da pequena empresa para o mercado brasileiro e mundial; as dificuldades enfrentadas por estes pequenos empreendedores, e a necessidade do planejamento estratégico para qualquer organização independente de seu porte.

Como foram mencionadas, as pequenas empresas são importantes fatores para a situação econômica e social do país, sendo responsáveis por parte da economia que regem o Brasil; pois são grandes geradoras de renda, empregos, impostos para o país, tecnologia e desenvolvimento social. Este segmento é um dos responsáveis pelo aumento na competitividade no país, por esse motivo é tão importante que sejam criadas e descobertas de processos de gestão que sejam compatíveis com suas estruturas e culturas, já que estas graças às particularidades que apresentam encontram grandes dificuldades nesta elaboração e implantação desta ferramenta.

O planejamento estratégico mostrou ser uma ferramenta que possibilita aos empresários visualizar o futuro de suas empresas, analisar os fatores que influenciam em seu lucro, custos e demandas, portanto, essencial para as pequenas empresas, porém devido às dificuldades encontradas por estes pequenos empresários esta ferramenta tão importante, geralmente, é ignorada, sendo isto um dos fatores que influenciam na morte prematura destas empresas, mas este não é o único fator, pelo contrario os motivos desta morte prematura seria a união de vários fatores que afetam a estas empresas como: a falta de recursos financeiros e humanos, a gestão ineficaz, o despreparo dos gestores e um planejamento estratégico falho, ou inexistente.

O mercado atual, globalizado, cria empresas extremamente competitivas, e as pequenas empresas precisam utilizar seus recursos e habilidades da melhor forma possível, buscando sempre superar as ameaças impostas, explorar as oportunidades e estabelecer melhores meios de atuar no mercado, mantendo-se a frente de seus concorrentes e das expectativas de seus clientes, portanto a elaboração de estratégias para as pequenas empresas na grande maioria das vezes, não segue um roteiro bem definido, e não possuem elementos realmente relevantes para o processo da empresa, em geral, estas estratégias são baseadas na intuição do pequeno empreendedor, sem muitas análises, nem do ambiente organizacional nem das competências necessárias.

O planejamento estratégico é a principal ferramenta de gestão, com o intuito de mapear cenários futuros, que antecede ações de forma a evitar possíveis erros, além de auxiliar na análise e gerenciamento de informações vitais para a tomada de decisões, possibilitando também aperfeiçoamento dos produtos e serviços, análise dos concorrentes, clientes e mercado entre outras coisas. Apesar de ser um processo importante, o planejamento estratégico tem recebido inúmeras críticas, pelo seu aspecto rígido, e a dificuldade encontrada em programa-lo, portanto, é correto afirmar que o planejamento estratégico possui fatores positivos e negativos.

Porém, a elaboração de um planejamento estratégico requer tempo e atenção. Grande parte dos pequenos empresários culpa a falta de tempo, causados pelo excesso de funções e pela preocupação na resolução dos problemas cotidianos como um dos principais motivos para a não elaboração de uma estratégia eficaz. Além deste tempo pequeno, muitos, pelo desconhecimento no assunto ou mesmo pelo descaso, consideram desnecessária a perda de tempo gasto na elaboração de um planejamento estratégico.

É importante ressaltar que o planejamento na pequena empresa não precisa ser um processo formal e complexo, ou uma técnica de gestão gigantesca; até mesmo levando em consideração a dificuldade em implantar o planejamento, porém metodologias formais, como roteiros práticos e pesquisas contribuem para o desenvolvimento da ferramenta. Podendo até ser fragmentado, tornando-se tarefa simples. Como fato do pequeno empresário estabelecer uma visão, uma missão, elaborar metas e objetivos para o futuro, e traçar planos para chegar a estas metas seria considerado uma forma de planejamento estratégico, porém, este planejamento deve envolver todas as áreas e funcionários da empresa; havendo assim o comprometimento de todos e a implementação fica mais fácil. Levando em conta, que um dos

principais problemas na utilização desta ferramenta é a comunicação informal existente dentro destas pequenas organizações.

A análise dos ambientes na pequena empresa é fundamental para identificar os pontos fortes e fracos, além das ameaças e oportunidade, facilitando a escolha da melhor estratégia a ser adotada. Com estes dados em mãos é possível que o pequeno empresário possa minimizar os pontos fracos e as ameaças do mercado, enquanto maximiza seus pontos fortes e é capaz de aproveitar melhor as oportunidades. Assim o empresário tem mais chances de escolher uma estratégia condizente para a estrutura da empresa, sua missão e visão, e conseqüentemente minimizando os erros que podem ser fatais para este segmento. Foi observado também que com a utilização destes métodos de forma constante é possível manter atualizado e monitorado em relação ao ambiente; isso também auxilia na tomada de decisão de forma ágil perante as mudanças do ambiente, decisões estas baseadas em fatos analisados do ambiente e não em intuições do empresário.

A atual turbulência do mercado faz com que a previsão do ambiente seja difícil, porém, não se deve pensar no planejamento somente como fonte de prever os cenários futuros, mas este possibilita a análise dos ambientes, e com isso antecipar-se aos imprevistos. Mesmo com aspecto rígido e formal, dificultando a tomada de decisões rápidas no mercado turbulento, o planejamento deve ser desenvolvido pelas pequenas empresas, de modo a adaptar-se a estrutura da empresa e sua cultura, além do mercado em que está. Importante lembrar que não se trata de um processo único, mas este deve ser sempre reavaliado e modificado quando houver a necessidade.

Em razão das grandes mudanças do mercado atual globalizado para que as pequenas empresas possam seguir as tendências deste, é necessário aproveitar as oportunidades, podendo se prevenir das prováveis ameaças e assim conseguir manter-se no mercado de forma prospera, é necessário que haja um planejamento serio ativo, continuo e criativo, pois caso contrário a empresa estará apenas reagindo as mudanças do mercado, onde podem ocorrer erros de decisão perante a agilidade proposta pela economia.

A busca pela competitividade das empresas deve ser constante, assim como o planejamento estratégico, esta deve ser tarefa cotidiana da empresa, não utilizando apenas para operacionalizar um objetivo específico. A importância em desenvolver um planejamento que seja condizente com a estrutura organizacional, as habilidades que esta dispõe são visíveis

para a sobrevivência das pequenas empresas no mercado atual, por isso a necessidade de estar sempre modificando e atualizando ambos a fim de acompanhar as mudanças no ambiente.

É importante salientar que esta pesquisa apresenta diversas limitações o que propõe pesquisas e estudos posteriores relacionando as pequenas empresas, por exemplo, como o planejamento estratégico colabora para a diminuição das mortes prematuras destas empresas, ou a respeito da importância ou necessidade dos dados obtidos através da análise ambiental e como este pode auxiliar na sobrevivência deste segmento, ou até pesquisas com foco na dificuldade e roteiro de criação de um planejamento estratégico eficaz para as pequenas empresas.

REFERÊNCIAS

ACKOFF, Rossel L. **Planejamento empresarial**. Rio de Janeiro: Livros Tecnicos e Cientificos, 1980.

ALMEIDA, M. E. B. **O computador na escola: contextualizando a formação de professores**. 2000. Tese (Doutorado em Educação)–Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2000.

ALMEIDA, M. T. R. **Desenvolvimento de um modelo de planejamento estratégico para grupos de pequenas empresas**. Tese (Doutorado)-USP. FEA, São Paulo, 1994.

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro. **Manual do planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas do excel**. São Paulo: Atlas, 2003.

ALVARENGA NETO, Rivadávia Drummond de. **Gestão do conhecimento em organizações: proposta de mapeamento conceitual integrativo**. São Paulo: Saraiva, 2008.

ANSOFF, H. Igor; McDONNEL, Edward J. **Implantação a administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

BALLESTERO–ALVAREZ, Maria Esmeralda. **Administração de qualidade e produtividade**. São Paulo: Atlas, 2001.

BAMBERGER, I. Value Systems, strategies and the Performance of Small and Medium-sized firms. **European Small Business Journal**, v. 1, n. 4, p. 25-39, 1983.

BATALHA, M. O.; DEMORI; F. **A pequena e media empresa em Santa Catarina**. Florianópolis, USFC, 1990.

BETHLEM, Agrícola de Souza. **Estratégia empresarial: conceito e processo e administração estratégica**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

BNDES. **Porte da empresa**. Disponível em www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Apoio_Financeiro/porte.html
Acesso em: 21 ago. 2014.

BORTOLI NETO, A. A virada dos pequenos. **Revista PEGN**, n. 1, p. 97, 1997.

BRASIL. Código Civil. Lei nº 4.137, de 10 de setembro de 1962, **Artigo 6º**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1950-1969/L4137.htm>. Acesso em: 10 set. 2014

_____. Lei complementar nº 123/2006. **Lei geral da integra**. Disponível em: <www.planalto.gov.br/ccivil-03/Leis/LCP/Lcp123htm>. Acesso em: 10 set. 2014.

BUCHELE, Robert B. **Diagnóstico de empresas em crescimento**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1980.

BULGACOV, Sérgio *et al.* **Administração estratégica: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2007.

CASTOR, Belmiro V. Jobim. **Estratégia para a pequena e média empresa**. São Paulo: Atlas, 2009.

CASTRO, Flavia. Empreendedorismo: perspectiva de muitos e sucesso de poucos. **Revista Científica Technologus**, Recife, n. 1, p. 5, 2006.

CATELLI, Armando. **Controladoria: uma abordagem de gestão econômica - GECON**. São Paulo: Atlas, 2007.

CHANDLER, A. **Strategy and Structure**. Cambridge: MIT Press, 1962.

CHÉR, Rogerio. A gerência das pequenas e médias empresas. o que saber para administrá-las. *In*: FELLIPE, Mario Cesar de. **Sobrevivência e mortalidade das pequenas e médias empresas da cidade de São Jose dos Campos**. Taubaté [s.n], 2003. Cap. 2.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a teoria geral da Administração**. São Paulo: Makron Books; McGraw-Hill, 1993.

_____. _____.: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. Rio de Janeiro: Elsevier. 2003.

CLAUSEWITZ, Carl von. **On War**. New York: John Wiley & Sons, 2001.

COELHO, J. M.; SOUZA, M. C. A. P. A. Importância do planejamento estratégico para as empresas de pequeno porte. *In*: CONGRESSO BRASILEIRO DE GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS, 4., **Anais...**, São Paulo/ SP, 1999.

CORRÊA, Henrique; GIANESI, Irineu G. N.; CAON, Mauro. **Planejamento, programação e controle de produção**. São Paulo: Atlas, 2001.

COSTA, Clóvis Corrêa da. **Estratégia de negócios**. São Paulo: Saraiva, 2009.

COUTINHO, L.; FERRAZ, J. **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. Campinas, SP: Papyrus, 1994.

_____. _____. Campinas, SP: Papyrus, 1995.

DAVERSON, Thomas H.; HARRIS, Jeanne G. **Competição analítica: vencendo através da nova ciência**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luisa**. São Paulo: Cultura Editores Associados. 2009.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Introdução a Administração**. Tradução de Carlos A. Malferrari. 3 ed. São Paulo: Pioneira, 1998 (Biblioteca Pioneira de Administração e negócios)

_____. **O melhor de Peter Drucker: a Administração**. The Essential Drucker on management. Tradução de Arlete Simille Marques. São Paulo: Nobel, 2001.

FARIA, Jose Carlos. **Administração: introdução ao estudo**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

FELL, Andre Felipe de Albuquerque. **Análise do comércio elétrico das pequenas empresas (PME) da Região metropolitana de Recife (RMR): barreiras e obstáculos**. Recife, 2003. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Pernambuco, 2003.

FELLIPE, Mario Cesar de. **Sobrevivência e mortalidade das pequenas e médias empresas na cidade de São Jose dos Campos**. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas)- Universidade de Taubaté. Departamento de Economia, Contabilidade, Administração e Comércio Exterior, Taubaté, 2003.

FERRAZ, J.C; KUPFER, B; HAUGUENAUER, L. **Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

_____. _____. In: _____. **Competitividade, padrões de concorrência e fatores**. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 385 p. Cap. 01.

FIGUEIREDO, Candido de. **Novo dicionário de Língua Portuguesa**. Lisboa: [s.n.], 1925.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. (Apostila)

FRIEDMANN, M. The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. **Times Magazine**, New York, n. 3, p. 122-126, Sept. 1970.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIMENEZ, Fernando Antonio Prado. **Comportamento estratégico dos dirigentes de pequenas empresas moveleiras de Londrina-PR**. 1998. 169 f. Dissertação (Mestrado)-Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, São Paulo, 1988

_____; PELISSON, Cleufe; KRÜGER, Eugenio G. S.; HAYASHI JR., Paulo. **Estratégia em pequenas empresas**: uma aplicação de modelo de Miles e Swon. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65551999000200004&script=sci_arttext>. Acesso em: 27 dez. 2014.

GOLDE, R. A. Planejamento prático para pequenas empresas. In: _____. **Coleção Harvard de Administração**. São Paulo: Nova Cultural, 1986, v. 9.

GONÇALVES, A.; KOPROWISKI, S. O. **Pequenas empresas no Brasil**. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1995.

HUNGER, J. David; WHELLEN, Thomas L. **Gestão estratégica**: princípios e práticas. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2002.

KAPLAN, Roberto S.; NORTON, David P. **Mapas estratégicos**: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

KAY, J. **Fundamentos do sucesso empresarial**: como as estratégias de negocio agregam valor. Tradução de Carlos A. C. de Moraes. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

KLUYVER, Cornelis A. de; PEARCE II, John A. **Estratégia**: uma visão executiva. 3. ed. São Paulo: Pearson, 2010.

KOTLER, P; **Princípios de marketing**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 2003.

_____; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 1993.

KRUGLIANSKAS, I. Engenharia simultânea e técnicas associadas em empresas tecnologicamente dinâmicas. **Revista de Administração**, v. 30, n. 2, p. 25-38, abr./jun. 1995.

LERNER, Delia. **Ler e escrever na escola**: o real, o possível e o necessário. Porto Alegre: Artmed, 2002.

LIMA, A. A. T. F.; BEHR, P. R. Alguns aspectos relevantes da consultoria de empresas de pequeno porte. In: SIMPOSIO DE ENGENHARIA DA PRODUÇÃO.6., **Anais...**, 2000.

Disponível em: <<http://www.bauru.unesp.br/acontece/simposio.htm>>. Acesso em: 25 nov. 2014.

LACOMBE, Francisco Jose Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz Jose. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LONGENECKER, Justin G.; MOORE, Carlos W.; PETTY, J. William. **Administração de pequenas empresas** (ênfase na Gerência Empresarial). São Paulo: Makron Books, 1997.

LUECKE, Richard. **Estratégia**. Tradução Rytta. São Paulo: Harbra, 2009.

MAXIMINIANO, Antonio Cesar Amauri. **Teoria geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. São Paulo: Atlas, 2007.

MEGSINSON, L. C.; MOSLEY D. C.; PIETRI JUNIOR H. P. **Administração: conceitos e aplicações**. São Paulo: Harbra, 1986.

MEIRELLES, A. M. **O planejamento estratégico no Banco Central do Brasil e a viabilidade estratégica em uma unidade descentralizada da autarquia: um estudo de caso**. Dissertação (Mestrado em Administração)–CEPEAD/FACE/UFMG, Belo Horizonte: UFMG, 1995.

MENEZES, E. J. C.; ALMEIDA, M. I. R. Será possível as pequenas e médias empresas crescerem sem informação do ambiente?. *In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO*, 17., **Anais...**, Gramado, RS, 1997.

MEYER, C. A. Planejamento formal e seus resultados: um estudo de caso. **Caderno de Pesquisa em Administração**, v. 2, n. 5, p. 39-46, 1997.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 2009.

MONTANA, Patrick. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 1998.

OLIVEIRA, D. P. R. de. **Planejamento estratégico: conceito, metodologia e praticas**. 22 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

_____. _____. 26 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **Sistemas, organizações e metodos: uma abordagem gerencial**. 11 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. **Dimensão estratégica da comunicação no contexto organizacional contemporâneo: um paradigma de interação comunicacional dialógica.** Tese (Doutorado)–UFRJ, Escola da Comunicação, 2002.

OLIVEIRA, M. A. L. **Qualidade: o desafio da pequena e média empresa.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.

PADOVEZE, Clóvis Luis. **Controladoria Estratégica e Operacional.** São Paulo: Pioneira, Thomson Learning, 2003.

PALMER, R. **Fredrick the Great, Guibert, Büllow. From Dynastic to National of Modern Strategy.** Princeton: University Press, 1986.

PANDOLFO, Maria Serli de Moraes; VELOSO, Paulo Roberto. Análise da mortalidade das micro e pequenas empresas para o município de Passo Fundo- RS. **Teoria e Evidência Econômica**, Passo Fundo, v. 8, n. 14, p. 77-95, 2000.

PINHEIRO, A. C. **Impactos microeconômicos da privatização no Brasil: pesquisa e planejamento econômico.** São Paulo: Atlas, 1996.

PINHEIRO, M. **Gestao e desempenho das empresas de pequeno porte.** Tese (Doutorado)-FEA-USP, São Paulo,1996.

PORTER, Michael. **A vantagem competitiva das nações.** Rio de Janeiro: Campus, 1989.

QUEZADA, L. E.; CÓRDOVA, F. M.; WIDER, S.; O'BRIEN. A methodology for formulating a business strategy in manufacturing firms. **International Journal of Production Economics.** p. 60-61, abr. 1999

RIBEIRO, Anderson Frazão; PORTELA, Cybele V.; OLIVEIRA, Gilson M.; AMORIM, Jessica; RIBEIRO, Osvaldo H. T.; LIMA, Richardison D.; SANTOS, Valeria C. L. dos. **Planejamento estratégico: elaboração, implantação e controle.** Disponível em: <<http://www.ebah.com.br/content/ABAAAE5y4AI/planejamento-estrategico>>. Acesso em: 28 nov. 2014.

RIES, Al; TROUT, J. **Posicionamento: a batalha por sua mente.** São Paulo: Makron Books do Brasil, 2009.

SAUER, L.; COLOSSI, N. A visão das associações comerciais de Santa Catarina sobre os fatores de sucesso em pequenas e médias empresas. *In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO*

NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 1997. Rio de Janeiro: **Anais...**, Rio de Janeiro: ENAPAD, 1997.

SCHINDEHUTTE, M.; MORRIS, M. H. Understanding strategic adaptation in small firms. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, v.7, n.3, p. 84-107, 2004.

SEBRAE. **Micro e pequenas empresa geram 27% do PIB do Brasil**. Acesso em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27%-do-PIB-do-Brasil>>. Acesso em: 17 dez. 2014.

SIMON, H. A. **Comportamento administrativo**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1971.

SUN TZU **A arte da guerra**. Adaptação de James Chavell. São Paulo: Record, 2006.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

TERRENCE, A. C. F.; ESCRIVÃO FILHO, E. Planejamento estratégico na pequena empresa: as particularidades das pequenas empresas no processo estratégico. *In*: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DA PRODUÇÃO, 3., **Anais...**, Salvador, 2001.

TIFFANY, P.; PETERSON, S. D. **Planejamento estratégico: o melhor roteiro para um planejamento estratégico eficaz**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

VASCONCELOS FILHO, P. **Planejamento estratégico para retomada do desenvolvimento**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1985.

VIERIA, Valter Afonso. As tipologias, variações e características da pesquisa de marketing. **Revista do FAE**, Curitiba, v. 5, n. 1, p. 61-70, jan /abr 2002.

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

Revisado por

Célia Romano do Amaral Mariano

Célia Romano do Amaral Mariano

Biblioteconomista CRB/1-1528

DECLARAÇÃO

Eu, CÉLIA ROMANO DO AMARAL MARIANO, RG nº 5.714.022-4, formada em Biblioteconomia pela Faculdade de Sociologia e Política da USP, com diploma registrado do MEC, inscrita no CONSELHO REGIONAL DE BIBLIOTECONOMIA – CRB/1-1528, DECLARO para os devidos fins acadêmicos que fiz a revisão das citações e referências bibliográficas de acordo às normas da ABNT vigente de 2011 do TCC do curso de Administração sob o título “PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO APLICADO AS PEQUENAS EMPRESAS COMO FORMA DE COMPETITIVIDADE” da acadêmica *Taynara Rosa de Andrade*, da FACER -Faculdade de Ceres.

Ceres, 26 de janeiro de 2015

Célia Romano do Amaral Mariano

Célia Romano do Amaral Mariano

Biblioteconomista CRB/1-1528

ATENÇÃO IMPRIMIR ESTA FICHA NO VERSO DA FOLHA DE ROSTO

FICHA CATALOGRÁFICA

Andrade, Taynara Rosa de

Planejamento estratégico aplicado as pequenas empresas como forma de competitividade. / Taynara Rosa de Andrade. - Ceres – GO: FACER – Faculdade de Ceres, Ceres, GO, 2014.

57 fls.

Orientador: Haroldo Mendes dos Santos. (Mestre)

TCC (Graduação) – Curso de Administração da FACER - Faculdade de Ceres.

Bibliografia.

1. Planejamento estratégico. 2. Competitividade. 3. Administração de empresas I. FACER - Faculdade de Ceres. II. Título.

CDU658.512.2

Elaborada pela Biblioteconomista Célia Romano do Amaral Mariano – CRB1/1528