

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO COMÉRCIO VAREJISTA DE NOVA AURORA - PR

KIMURA, Silvia¹

DONDONI, Paulo Cezar²

Resumo: O planejamento estratégico no meio empresarial surge a fim de proporcionar aos empreendedores, uma maneira de facilitar as demandas diárias proporcionando direção e controle de seus negócios através da definição do negócio, missão, visão e valores, oportunizando através de uma análise ambiental a possibilidade de conhecer suas forças e fraquezas internas e suas ameaças e oportunidades externas, além, é claro de sua área de atuação e a descoberta de novos nichos de mercado. Entre os objetivos que justificam a pesquisa surge a necessidade de uma maior compreensão de como esta temática afeta o meio empreendedor e comercial na cidade de Nova Aurora no estado do Paraná, onde foi realizada uma pesquisa de campo que avaliou primeiramente o nível de conhecimento de micro e pequenos empreendedores sobre o que é planejamento estratégico, e de que modo esses empreendedores têm conseguido aplicar esta ferramenta vital em seus empreendimentos, e de acordo com os resultados obtidos, avaliar também a necessidade da realização de programas de desenvolvimento de planejamento estratégico com os micro e pequenos empresários locais.

Palavras-chave: Planejamento estratégico, microempresas, pequenas empresas, empreendedorismo.

1 INTRODUÇÃO

Planejamento estratégico outrora conhecido como “A Arte do General”, trata-se da habilidade desenvolvida para antever maneiras de se organizar a fim de vencer seus oponentes, em se tratando, é claro, de estratégias de guerra; contudo atualmente não é este o contexto empregado. O planejamento estratégico emergiu, no meio empresarial, da necessidade de planejar e inferir possibilidades, métodos e artifícios através do estudo de variáveis, como suas áreas de força, fraqueza, ameaças e oportunidades para a obtenção do sucesso independentemente da proporção ou segmento de atuação do empreendimento. Para Dravone e Marciano (2007, p. 10), “a avaliação de uma empresa não será feita por frases como – marketing superior, gestão superior de estoques, mas pela resposta a quais vantagens da empresa ou quão competitivo é o mercado”.

Partindo, então, do princípio de que a abertura de um empreendimento necessita de um estudo prévio, o planejamento estratégico se torna uma ferramenta imprescindível,

¹Acadêmica do 4º ano do Curso de Administração da Faculdade de Cafelândia – FAC
silviakimura_kimura@hotmail.com

² Professor do Curso de Administração da Faculdade de Cafelândia – FAC, pcdondoni@utfpr.edu.br

que pode auxiliar tanto na análise da viabilidade desse empreendimento, caso já se tenha em mente o ramo de atuação quanto na descoberta de novos nichos de mercado.

No entanto, não é este o cenário mais conhecido pois, segundo dados do Sebrae (2019), dos estabelecimentos do país, 99% são compostos por micro e pequenas empresas que por sua vez, não têm conseguido se manter por conta própria, 7% dessas empresas encerraram suas atividades por falta de lucratividade, 20% desistiram do negócio por falta de capital para investir e quase 50% dos micro e pequenos empresários do país não sabem determinar se têm lucro ou prejuízo.

Diante desta perspectiva surge a seguinte questão: como se enquadra a região sul do país neste panorama, aproximando esta indagação da realidade vivida em nossa região, quais são as perspectivas das micro e pequenas empresas em relação ao planejamento estratégico na região oeste do Paraná, mais precisamente na cidade de Nova Aurora?

Este projeto de pesquisa visa determinar qual o nível de conhecimento dos micro e pequenos empresários com relação ao que é o planejamento estratégico, buscando a partir deste ponto, compreender quais metodologias esses empresários utilizam para desenvolver o planejamento estratégico, observando se os mesmos obtiveram e/ou buscaram por ajuda em algum órgão público ou entidade privada como o Sebrae no início de sua busca empreendedora.

A relevância desta pesquisa se dá pela importância da questão, posto que, existe a necessidade de enriquecer a literatura sobre essa temática vital para o curso de Administração. As pesquisas relacionadas ao tema são muito escassas, e não compreendem um panorama realista desta região do país, ampliando a distância entre o cenário nacional em comparação a de uma pequena cidade do interior do Paraná; tornando então, o desconhecimento sobre o assunto compreensível, porém, preocupante.

A fim de tornar este trabalho um instrumento de aprendizado e conhecimento crível, seu referencial teórico será embasado nos conceitos do planejamento estratégico, as metodologias aplicadas são, pesquisa bibliográfica e de campo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 CONCEITO DE PLANEJAMENTO

Planejamento pode ser definido de inúmeras maneiras, sob diversas óticas e situações, partindo desta necessidade de nomear e classificar palavras, o planejamento pode

ser descrito, como um processo em que serão analisados os aspectos das dimensões relacionadas ao estudo, ou seja, serão analisados o assunto abordado, os elementos do planejamento, o tempo necessário para o desenvolvimento, a locação onde será aplicado este planejamento e suas características principais.

A partir dessas dimensões o processo de planejamento poderá ser desenvolvido a fim de que se alcancem os objetivos desejados de modo mais efetivo. No entanto, segundo Oliveira (2014 p. 4), “[...] o planejamento não deve ser confundido com previsão, projeção, predição, resolução de problemas ou plano”.

Pois, conforme o autor supracitado: a previsão – trata do empenho empregado na busca de averiguar acontecimentos futuros, por meio da análise de uma série de probabilidades; projeção – baseia-se na tendência de que o passado e o futuro irão manter uma estrutura básica idêntica; predição – consiste na suposição de que se sabe que o futuro e o passado serão diferentes, no entanto, não se tem controle sobre a variável desenvolvimento dentro da organização; resolução de problemas – refere-se a situações que necessitam de correção imediata, mas, que não têm ampla abrangência dentro da organização; e plano – compete a um documento formal composto das atividades elaboradas no decorrer do planejamento, ou seja, trata-se de uma construção teórica inerte que considera o ponto de vista do custo e benefício (OLIVEIRA, 2014).

Planejamento estratégico trata de se manter esse desenvolvimento contínuo pois, o planejamento não se encerra com a formalização de metas e objetivos ou com a análise das ameaças e fraquezas, uma vez que a partir do cumprimento dos objetivos uma empresa bem estruturada terá novos intentos, mas, de acordo com Oliveira (2014 p. 5),

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

A atribuição do planejamento pode ser compreendida no ato da análise de eventos passados e situação presente para uma estimativa de situações e desenvolvimento futuros, de modo que se possa traçar um rumo que viabilize o alcance dos objetivos determinados pelo planejamento.

Este processo tende a ser contínuo e variável, uma vez que o ambiente externo é mutável e correlativo, ou seja, a empresa precisa se adaptar e suportar as intempéries de forças externas como oportunidades e ameaças e aprender a equilibrar os fatores internos, forças e fraquezas (OLIVEIRA, 2014).

O autor Chiavenato (2004, p. 202), afirma que o planejamento estratégico,

[...] é um processo organizacional compreensivo de adaptação através da aprovação, tomada de decisão e avaliação. Procura responder a questões básicas, como: porque a organização existe, o que ela faz e como faz. O resultado do processo é um plano que serve para guiar a ação organizacional por um prazo de três a cinco anos.

Entre os aspectos mais relevantes, Drucker (1962 p. 131), destaca que o planejamento “[...] aparece como um processo sistemático e constante de tomadas de decisões, cujos efeitos e consequências deverão ocorrer em futuros períodos”. O planejamento, deste modo, é composto por ações que por sua vez estão internamente relacionadas na busca do alcance de objetivos partindo do princípio que estes objetivos sejam estabelecidos dentro da possibilidade da organização. O processo de planejamento, portanto, se torna mais importante que o resultado, ou seja, plano de fato que deverá ser desenvolvido pela empresa para que não se gere resistência durante a implementação do projeto (OLIVEIRA, 2014).

“A gestão estratégica procura reunir planejamento estratégico e a administração em um processo. Assegura as mudanças organizacionais necessárias para sua implementação [...]” (TAVARES, 2000, p. 33).

Para Ansoff (1977 p. 94), “definir estratégias não é o mesmo que provar que é necessária para toda e qualquer empresa. Portanto, a questão da utilidade de estratégia como instrumento de administração deve ser examinada”.

2.1.1 Princípios específicos do planejamento

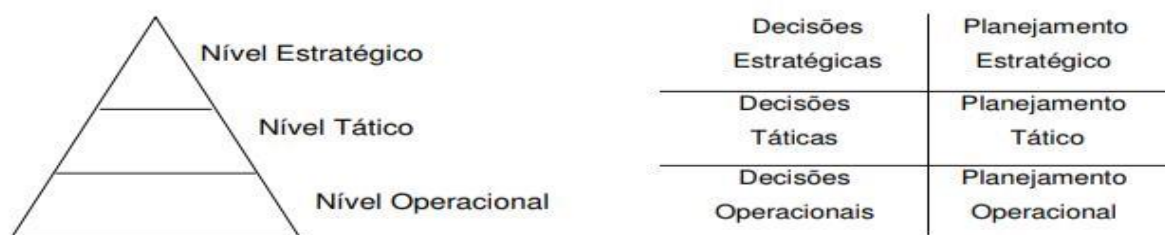
Ackoff (1974 *apud* OLIVEIRA, 2014), evidencia os quatro princípios de planejamento que são considerados específicos, o planejamento participativo que visa primariamente o processo em desenvolvimento, ou seja, o responsável pelo projeto deve facilitar o processo e sua elaboração pela empresa. O planejamento coordenado busca a interdependência, visto que a empresa é um conjunto, e que seus setores não funcionam de modo individualizado. O planejamento integrado que prega o envolvimento do alto, médio e baixo nível da organização, a fim de garantir que seus objetivos sejam alcançados. E o planejamento permanente que exprime a necessidade de continuidade, uma vez que o ambiente empresarial pode ser considerado turbulento e variável.

2.1.2 Tipos de Planejamento

Neste quesito se observam três níveis hierárquicos distintos de planejamento:

- Planejamento estratégico;
- Planejamento tático; e
- Planejamento operacional.

Figura 1: Níveis de decisão e tipos de planejamento



Fonte: Oliveira (2014, p. 15).

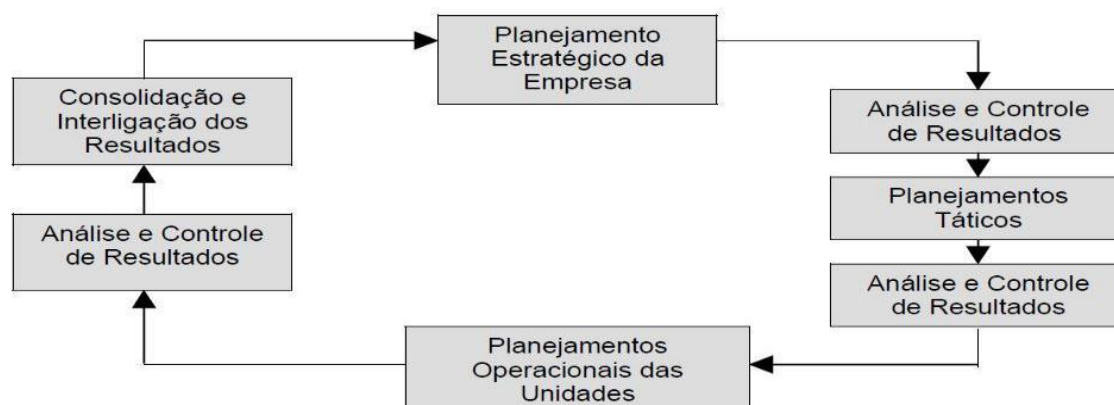
2.1.2.1 Planejamento estratégico

O Planejamento no nível estratégico, normalmente se relaciona a estratégias e objetivos de longo prazo, englobando toda a empresa e visando estratégias e ações para que se possam atingir os objetivos, porém, não se prende a detalhes individualizados de cada setor, ficando isto a cargo do nível tático e operacional, como vemos no quadro abaixo:

Quadro1: Tipos e níveis de planejamento nas empresas

TIPO					NÍVEL
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO					Estratégico
Planejamento mercadológico	Planejamento financeiro	Planejamento de produção	Planejamento de recursos humanos	Planejamento organizacional	Tático
Plano de preços e produtos	Plano de despesas	Plano de capacidade de produção	Plano de recrutamento e seleção	Plano diretor de sistemas	Operacional
Plano de promoção	Plano de investimento	Plano de controle de qualidade	Plano de treinamento	Plano de estrutura organizacional	
Plano de vendas	Plano de compras	Plano de estoques	Plano de cargos e salários	Plano de rotinas administrativas	
Plano de distribuição	Plano de fluxo de caixa	Plano de utilização de mão-de-obra	Plano de promoções	Plano de informações gerenciais	
Plano de pesquisas de mercado	Plano orçamentário	Plano de expedição de produtos	Plano de capacitação interna	Plano de comunicações	

Fonte: Oliveira (2014, p.16).

Figura 2: Ciclo básico dos três tipos de planejamento

Fonte: Oliveira (2014, p. 17).

Ao observar a figura esquemática do ciclo básico dos três tipos de planejamentos, pode-se dizer que o planejamento estratégico observado de maneira isolada não é suficiente, visto que, ao se planejar objetivos para o longo prazo, muitas vezes se prioriza a amplitude do quadro geral, se esquecendo de alguns pormenores que podem ser de suma importância.

2.1.2.2 Planejamento tático

O planejamento tático, observa mais especificamente determinado setor da organização, visando a melhoria dos resultados setor a setor, ou seja, trabalha com a decomposição dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidas no planejamento estratégico, esse nível do planejamento é realizado pelos níveis intermediários visando a utilização eficiente dos recursos disponíveis, a fim de atingir os objetivos empresariais.

Figura 3: Desenvolvimento de planejamento tático.

Fonte: Oliveira (2014, p. 19).

2.1.2.3 Planejamento operacional

Planejamento operacional, segundo Oliveira (2014 p. 4)

[...] é a formalização principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implementação de resultados específicos a serem alcançados pelas áreas funcionais da empresa.

Este nível de planejamento é elaborado pelos níveis inferiores focando nas atividades desempenhadas diariamente pela empresa.

2.1.3 Diferenças básicas entre os três tipos de planejamento

Existem algumas diferenças básicas entre os três níveis de planejamento, sendo mais difícil distinguir o planejamento estratégico do planejamento tático, uma vez que o planejamento estratégico tende a ser mais longo devido ao planejamento tático estar inserido nele. Sendo assim, uma de suas características é a ampla abrangência, considerando toda a organização, ao passo, que o planejamento tático cobre apenas uma parcela do todo. E por fim, o planejamento estratégico não tende a ser flexível pois precisa considerar o aspecto total da empresa e o meio em que está inserida (OLIVEIRA, 2014).

Ainda sobre as diferenças entre os níveis de planejamento devemos observar que o planejamento tático em relação ao operacional é como o planejamento estratégico em relação ao planejamento tático.

2.2 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

O diagnóstico estratégico representa o primeiro passo dentro do processo de planejamento estratégico, por meio do diagnóstico deve se identificar qual é a real situação da organização em relação aos ambientes interno e externo, esse diagnóstico, segundo Oliveira (2014, p. 64), [...] “deve ser efetuado da forma mais real possível, pois qualquer tomada de posição errada nessa fase prejudicará todo o resto do processo de desenvolvimento e implementação do planejamento estratégico na empresa”.

O autor ainda observa que as empresas não têm se preocupado muitas vezes com esses aspectos estratégicos, pois estão mais focadas com o que está acontecendo imediatamente, ou seja, seu foco prioriza os planejamentos tático e operacional, para essas empresas o desenvolvimento desse diagnóstico pode se tornar uma experiência traumática. Para realizar um diagnóstico eficiente é necessário que se leve em conta fatores internos e

externos, realizando projeções a fim de complementar as informações obtidas através do diagnóstico, formalizando assim, a projeção-base que irá estimar o futuro ante à perspectiva atual.

Outro ponto importante sobre o diagnóstico estratégico é que, ele deve ter uma ótica voltada para o momento vivido pela organização, porém, também deve ter em vista o futuro, ou seja, o que pode acontecer em seguida, o próximo passo, visando a manutenção do desempenho da organização (OLIVEIRA, 2014).

2.3 COMPONENTES DO DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

As principais partes integrantes do diagnóstico estratégico nas empresas são:

2.3.1 Visão da empresa

A visão de uma empresa pode ser definida como: em que estágio a empresa se vê no futuro a longo prazo, esse pode ser considerado o primeiro passo para alinhar um pensamento estratégico, baseando-se aonde se quer chegar. A visão de uma empresa, serve para delinear os limites entre o que se deseja fazer e o que se deve fazer para alcançar esse intento.

Kanter (1977 *apud* OLIVEIRA, 2014, p. 65), explicou que “líderes que oferecem uma visão clara, coerente e sustentada pois, têm elevada base de poder para conduzir os destinos da empresa”.

2.3.2 Valores da empresa

Trata da filosofia da empresa as crenças e atitudes em que se baseiam as regras estabelecidas para o bom funcionamento e direcionamento da mesma, diferentemente dos objetivos e visão da empresa que são metas a serem atingidas, os valores servem para demonstrar o que não deve ser esquecido no percurso.

2.3.3 Análises externa e interna

Conforme foi citado anteriormente, o processo de um diagnóstico estratégico deve contar com a análise de fatores internos e externos, ou seja, os pontos fortes da organização

que englobam as variáveis internas juntamente com os pontos fracos, esses dois pontos de análise são de extrema importância, uma vez que são dois aspectos totalmente relativos às características e desempenho da empresa, ao passo que as oportunidades e ameaças compreendem os aspectos não controláveis, que são os geradores de situações favoráveis ou não no meio em que a empresa está ou pretende se inserir.

2.4 MISSÃO E PROPÓSITOS DA EMPRESA

Nesta fase da elaboração do planejamento estratégico, surge a oportunidade de se utilizar o senso criativo, em que os executivos devem externalizar o seu pensamento estratégico (OLIVEIRA, 2014).

2.4.1 Missão

Missão é o motivo pelo qual a organização foi criada, neste nível do planejamento o negócio da empresa é determinado, ou seja, porque ela existe, e quais os tipos de atividade ela pretende desempenhar, duas perguntas devem ser respondidas neste ponto, aonde se quer chegar e quais as necessidades e expectativas do mercado se pretendem atender.

Segundo Oliveira (2014, p. 111), “missão é uma forma de se traduzir se determinado sistema de valores e crenças em termos de negócios e áreas básicas de atuação, considerando as tradições e filosofias administrativas da empresa”.

Ainda de acordo com o autor, a missão de uma empresa tem a finalidade de orientar e delimitar as ações empresárias; tudo isso, inserido em um período longo em que ficam comprometidos valores, crenças, expectativas, conceitos e recursos da empresa.

2.4.2 Propósitos

Os propósitos, são as atribuições auto impostas pela organização, a fim de efetivar sua missão, exprimem as áreas de maior importância no contexto da missão empresarial. Oliveira (2014, p. 114), menciona a respeito dos propósitos [...] “a identificação dos propósitos torna-se interessante à medida que a missão é um negócio extremamente amplo e dificilmente será alcançado em sua totalidade”.

2.5 DEFINIÇÃO DE ESTRATÉGIA

A definição de estratégia, no âmbito empresarial se correlaciona ao modo de se utilizar de maneira adequada os recursos físicos, tecnológicos, financeiros e humanos, visando minimizar os conflitos internos e a otimização das oportunidades.

A estratégia e os objetivos descrevem, conjuntamente, o conceito do campo de atuação da empresa. Eles especificam o volume, a área e as direções do crescimento, os principais pontos fortes, e a meta de rentabilidade (ANSOFF, 1977, p. 94).

Para Andrews (1971 *apud* OLIVEIRA, 2014, p. 190), planejamento estratégico é o conjunto de objetivos, finalidades, metas, diretrizes fundamentais e de planos para atingir esses objetivos, postulados de forma que defina em que atividade se encontra a empresa, que tipo de empresa ela é ou deseja ser.

A estratégia na obra “Planejamento Estratégico” é definida pelo autor como,

[...] um caminho, ou maneira, ou ação formulada e adequada para alcançar, preferencialmente de maneira diferenciada e inovadora, as metas, os desafios e os objetivos estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente, onde estão os fatores não controláveis (OLIVEIRA 2014, p.191).

2.5.1 Tipos de estratégias

A escolha do modelo que melhor se enquadra em uma organização se baseia na situação vivida por ela, existem quatro tipos de estratégias possíveis, que podem ser combinadas e utilizadas conforme seja necessário. Elas são as estratégias de sobrevivência, manutenção, crescimento ou desenvolvimento que podem se conciliar de modo a se maximizar o aproveitamento, cada uma no momento adequado para a empresa.

2.5.1.1 Estratégia de sobrevivência

A estratégia de sobrevivência, como o nome indica, só é utilizada se não existirem outras opções e caso a empresa corra risco de fechar as portas. Em qualquer cenário mais favorável, esse tipo de estratégia deve ser evitado, já que ela exige que os investimentos sejam cortados, possibilitando assim, a redução de custos.

Porém, essa estratégia se usada por um período excessivamente longo pode causar a ruína da empresa. Nessa modalidade de estratégia, abrangem-se as estratégias de redução de custos para que a empresa possa sobreviver. Desinvestimento: limitar sua gama de

produtos e manter o mínimo da atividade, porém funcional, e caso nenhuma estratégia de sobrevivência consiga solucionar a situação, ainda existe a opção de liquidar o negócio que é a estratégia usada em última circunstância (OLIVEIRA, 2014).

2.5.1.2 Estratégia de manutenção

Neste cenário, a empresa se encontra em um ambiente de grandes ameaças, porém, seus pontos fortes internos conseguem superar essas ameaças, o que lhe permite se manter ativa no mercado e não apenas sobreviver como no caso anterior. Para conseguir se sobressair ao próximo nível, essa empresa deverá continuar investindo moderadamente e buscar diminuir os possíveis pontos fracos.

Esta é uma estratégia mais vantajosa quando a empresa se encontra em dificuldades. Essa estratégia se subdivide em três principais vertentes: a estratégia de estabilidade, que busca manter o equilíbrio da organização; a estratégia de nicho, que compreende em a empresa se concentrar apenas em um nicho de mercado, a fim de preservar sua vantagem competitiva, dentro deste modelo de estratégia é importante focar em apenas um mercado ou uma tecnologia; a estratégia de especialização, que busca tornar a empresa uma líder de mercado se concentrando também em uma atividade específica, sua vantagem mais marcante seria a redução de custos de produção devido a especialização em um único tipo de produto, um único modelo de tecnologia ou até mesmo um ramo de mercado (OLIVEIRA, 2014).

2.5.1.3 Estratégia de crescimento

Estratégia de crescimento, é mais indicada quando a empresa possui muitos pontos fracos, entretanto o ambiente externo lhe propicia muitas oportunidades viáveis. Neste modelo de estratégia é possível a criação de novos produtos, aumentando o volume de vendas.

Contemplado nesta modalidade estão: a estratégia de inovação, que ocorre quando a empresa busca estar sempre a frente de sua concorrência, proporcionando aos seus clientes produtos inéditos; a estratégia de internacionalização, que visa ampliar as atividades comerciais além dos limites territoriais do país, é uma estratégia vantajosa no caso de empresas de maior porte; a estratégia de *joint venture*, que propõem uma junção entre empresas para comandar uma fatia maior de mercado; E por fim, a estratégia de expansão, que deve ser detalhadamente planejada, porém, se adiada, pode muitas vezes causar uma

grande perda, a decisão de se investir na expansão implica muitas vezes em mudanças radicais (OLIVEIRA, 2014).

2.5.1.4 Estratégia de desenvolvimento

Neste modelo de estratégia, são percebidos pontos fortes internos e oportunidades no ambiente externo. Esta estratégia se divide em duas vertentes: a busca por novos mercados e clientes; e a busca por novas tecnologias, as empresas que pretendem se utilizar da estratégia de desenvolvimento normalmente estão em busca de construir oportunidades no mercado.

A estratégia de desenvolvimento, pode se fracionar em alguns outros conceitos como: desenvolvimento de mercado, que visa um número de vendas maior expondo seus produtos em novos mercados; desenvolvimento de produtos ou serviços, que acontece quando uma empresa busca um número maior de vendas, a partir da criação de produtos melhores que os oferecidos pelo mercado; desenvolvimento financeiro, que trata de uma associação entre duas empresas que possuem realidades de mercado e competitividade divergentes, sendo que, através desse processo de junção passam a possuir um cenário mais atrativo; desenvolvimento de capacidade, que também se trata de uma associação entre empresas com pontos fortes em áreas opostas que se unem visando uma maior fatia de mercado, e o desenvolvimento de estabilidade, que é outra modalidade que consiste na junção de empresas com propósito de manter suas operações de modo uniforme (OLIVEIRA, 2014).

2.6 FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA

Conforme Oliveira (2014, p. 209), “a formulação estratégica é um dos aspectos mais importantes que o executivo enfrenta no processo de elaboração do planejamento estratégico”.

Para que haja uma formulação adequada é preciso considerar três pontos importantes. O primeiro, como está a empresa em relação aos seus recursos, pontos fortes e fracos, como foram definidos sua missão, visão e valores, e se a empresa tem propósitos objetivos e metas estabelecidos. O segundo ponto a ser observado é como a empresa se enquadra em seu ambiente e como enfrenta as mutações, aproveita suas oportunidades e reage as ameaças. E terceiro ponto que deve ser analisado é se a empresa está adequada ao

meio em que está inserida, é observada a visão da empresa e os seus valores bem como, a postura estratégica adotada pela empresa.

A formulação da estratégia empresarial é considerada de grande complexidade, devido sua dependência de diversos aspectos e circunstâncias variáveis, a estratégia tende à evolução ao passo que decisões são tomadas e implementadas dentro da empresa, as decisões estratégicas são tomadas conforme surgem as oportunidades e problemas, sendo formuladas através dos fatores identificados no diagnóstico estratégico.

Para que a formulação da estratégia seja efetiva, é necessário que se observe quais recursos estarão disponíveis para que seja viável, uma estratégia deve ser adequada ao meio onde a empresa está inserida e deve se alinhar aos objetivos propostos, buscando sempre alternativas para seu atingimento (OLIVEIRA, 2014).

2.7 ESCOLHA DA ESTRATÉGIA

Para Oliveira (2014, p. 218), “um dos aspectos mais importantes no processo estratégico é a escolha da estratégia; normalmente a que representa a melhor interação entre a empresa e seu ambiente”. Ou seja, uma empresa deve escolher um modelo estratégia que possa ser utilizado, que deve se adequar ao ambiente, pois de nada adiantaria escolher uma estratégia a qual a organização não tenha recursos e meios de implementar, o que possivelmente ocasionaria frustração, prejuízos e em casos mais graves até mesmo a desistência do empreendimento.

Outra questão delicada na escolha da estratégia é o motivo pelo qual esse modelo de estratégia foi escolhido. Já que mesmo depois de realizadas todas as análises e propostas possíveis, quem decide sobre a implementação ou não de um modelo estratégico é o proprietário/responsável. Ele delimitará o caminho a ser seguido, em outras palavras, o destino do empreendimento não dependerá de um bom diagnóstico, nem de um bom plano, se o gestor não tiver essa visão a longo prazo e preferir manter uma linha mais conservadora.

Ainda sobre a escolha da estratégia, deve-se pensar sempre em combinações possíveis entre as diversas modalidades, propiciando um efeito sinérgico em que a soma das estratégias irão proporcionar melhores resultados, seja por meio da introdução de novos produtos que agindo em conjunto com a estratégia de marketing, proporcionem um número maior de vendas entre outros exemplos possíveis (OLIVEIRA, 2014).

2.8 IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA

A implementação de uma estratégia, muitas, vezes exige mudanças dentro da empresa desde a estrutura ao sistema de informação.

Para Tregoe e Zimmerman (1982 *apud* OLIVEIRA, 2014, p. 220),

Quando uma empresa está confusa e sem enfoque estratégico a empresa deve se questionar se a natureza e orientação do negócio foram escolhidos com clareza e objetividade, se os executivos entraram em concordância sobre o rumo estratégico da empresa, se a estratégia está clara, o modelo de estratégia será eficiente a longo prazo.

Segundo Tilles (1963 *apud* OLIVEIRA, 2014, p. 221),

O executivo deve considerar os seguintes aspectos na implementação de uma estratégia, todas as pessoas dentro da organização devem compreender a estratégia, que por sua vez deverá ser demonstrada e explícita a todos, a estratégia deve ser coerente com o ambiente da empresa, seus pontos fortes, objetivos e valores, devem equilibrar os riscos e lucratividade de acordo com os recursos disponíveis, enfim, quanto maior for a empresa maior será o número de estratégias que ela precisará desenvolver.

De acordo com Hobbs e Heany (1977 *apud* OLIVEIRA, 2014, p. 222), quando implementada uma estratégia deve-se estar atento a cinco pontos: certificar-se de que não haverá sobrecarga funcional; conter as ondas de choque com a nova estratégia, dedicar atenção pessoal a importantes questões de integração entre as diversas áreas e atividades da empresa, não dissolver sua equipe de planejamento estratégico até que se tenha identificado se o modelo de estratégia ser implementado até o fim e para o próximo nível hierárquico, comunicar decisões e compartilhar informações entre todos os níveis.

2.9 AVALIAÇÃO DA ESTRATÉGIA

Trata-se da fase final, fase em que é verificada se a estratégia implementada está realmente sendo efetiva no alcance das metas e objetivos inicialmente definidos. No entanto, uma estratégia não deve ser avaliada apenas após sua execução, existem diversos aspectos que deverão ser analisados.

A estratégia deverá estar adequada aos aspectos internos da empresa, ou seja, em consonância com a cultura e o clima organizacional; o que trará maior aceitação e adesão ao seu desenvolvimento. A estratégia também deverá estar de acordo com aspectos externos da empresa, se adequando às condições ambientais, atuais e futuras, além disso, deverá também

estar adequada a visão, missão e valores da instituição, e alinhada aos propósitos, cenários e vantagem competitiva.

Ainda, tratando das adequações, os projetos devem condizer com os recursos disponíveis na empresa quer sejam, pessoas, equipamentos, tecnologias, entre outros. Outro aspecto importante da estratégia é que ela deve estar alinhada ao grau de risco que o executivo considerar aceitável, deve estar adequada também ao período necessário para que os objetivos sejam alcançados, levando em consideração as exigências e expectativas dos proprietários (OLIVEIRA, 2014).

2.10 MICRO, MEI E PEQUENAS EMPRESAS DEFINIÇÕES

Para que se possa realizar a pesquisa relacionada com o trabalho é necessário que sejam definidas quais as empresas que se enquadram nas categorias de micro e pequenas empresas. Então, abaixo serão citadas as definições de acordo com a Lei Geral das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte de 2006 que usa como critério a receita bruta anual (SEBRAE, 2019).

2.10.1 Microempresas

Sociedade empresária, sociedade simples, empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário devidamente registrados nos órgãos competentes, que aufera em cada ano calendário, com receita bruta anual igual ou inferior a 360.000,00 R\$ (SEBRAE, 2019).

2.10.2 Empresa de pequeno porte

Sociedade empresária, sociedade simples, empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário devidamente registrados nos órgãos competentes, que aufera em cada ano calendário. A empresa de pequeno porte não perderá seu enquadramento se obtiver adicionais de receitas de exportação até o limite de 4.800.000,00 R\$ (SEBRAE, 2019).

2.11.2 Microempreendedor individual

É a pessoa que trabalha por conta própria e se legaliza como pequeno empresário optante pelo sistema simples nacional. O microempreendedor pode possuir um único

empregado e não pode ser sócio ou titular de outra empresa podendo atingir a receita bruta de no máximo 81.000,00 R\$ (SEBRAE, 2019).

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Foi realizada uma pesquisa bibliográfica que consiste em se fazer um levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites. Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto.

Foi também realizada uma pesquisa de campo que se caracteriza pelas investigações em que, além da pesquisa bibliográfica e/ou documental, se realiza coleta de dados junto a pessoas, com o recurso de diferentes tipos de pesquisa (Fonseca, 2002). Foram realizados questionários, que foram aplicados em uma amostra, entre 20 e 30 micros e pequenos empresários da cidade de Nova Aurora, com questões fechadas com o intuito de se coletar dados para a formulação de gráficos contendo os demonstrativos dos resultados, utilizando o método quantitativo.

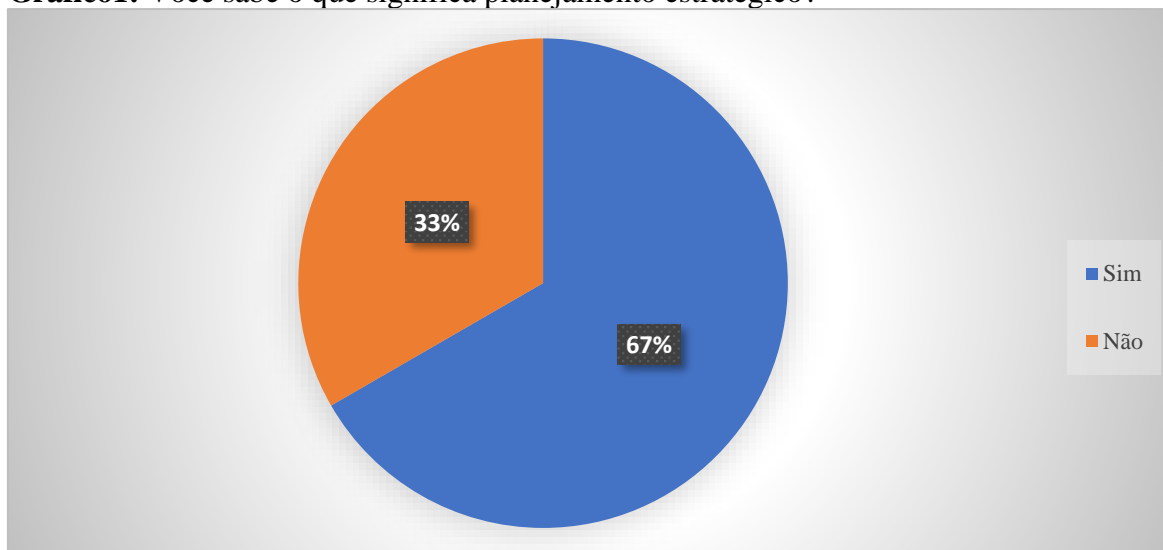
A pesquisa quantitativa reúne dados que podem ser codificados de forma numérica, é usada para quantificar um problema por meio da geração de dados numéricos ou dados que possam ser transformados em estatísticas utilizáveis, a quantificação de atitudes, opiniões e comportamentos são usadas para generalizar os resultados de uma população, é selecionada uma amostra representativa, a fim de generalizar resultados para uma população.

4 ANÁLISE DE DADOS

A aplicação do questionário foi realizada em 30 micro e pequenas empresas da cidade Nova Aurora-PR e os resultados obtidos foram:

Na primeira pergunta: você sabe o que significa planejamento estratégico? 33% dos entrevistados disseram não ter conhecimento do significado do planejamento estratégico ou seus usos dentro de uma organização, e 67% dos entrevistados afirmam ter conhecimento sobre o que significa planejamento estratégico e como funciona o planejamento em uma empresa.

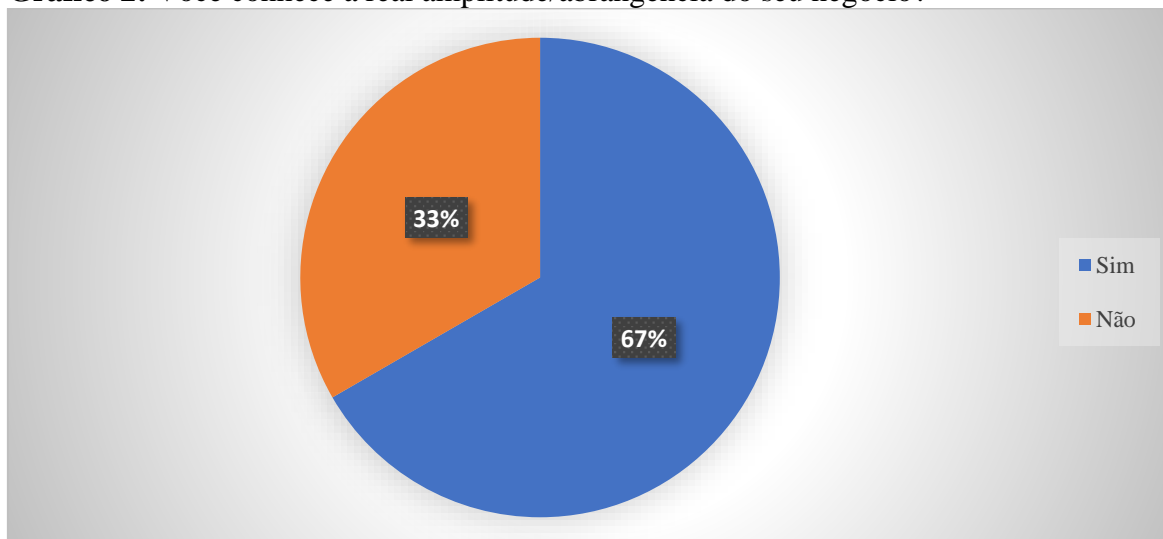
Gráfico1: Você sabe o que significa planejamento estratégico?



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

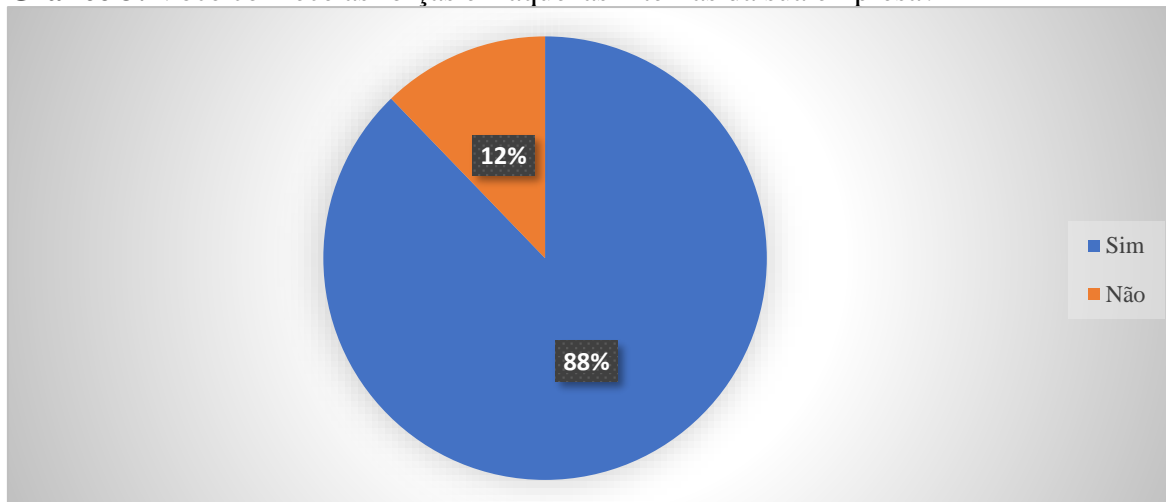
Na segunda pergunta: você conhece a real amplitude/abrangência (capacidade, potencial, importância) do seu negócio? 33% dos entrevistados alegam não conhecer a amplitude de seu negócio, capacidade, número de clientes ou a importância que seu negócio tem para o comércio da cidade, e 67% conseguem avaliar o dimensionamento e abrangência do seu negócio.

Gráfico 2: Você conhece a real amplitude/abrangência do seu negócio?



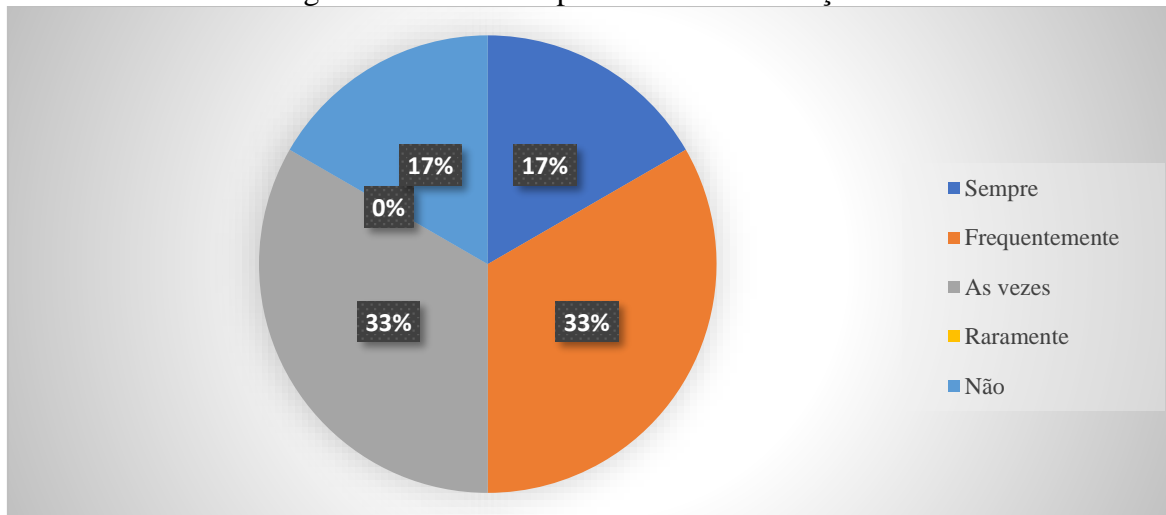
Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Na terceira pergunta: você conhece as forças e fraquezas internas da sua empresa? 12% dos entrevistados dizem não conhecer as forças e fraquezas de sua empresa, e 88% afirmam ter conhecimento dos dois aspectos.

Gráfico 3: Você conhece as forças e fraquezas internas da sua empresa?

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Na quarta pergunta: Você consegue reconhecer as oportunidades e ameaças externas no seu ramo? 17% dos entrevistados afirmaram que não conseguem identificar oportunidades ou ameaças ao seu negócio, 33% disseram reconhecer algumas vezes oportunidades e ameaças, outros 33% alegam que frequentemente conseguem reconhecer as oportunidades e ameaças e 17% dizem sempre reconhecer e conseguir usufruir das oportunidades e se prevenir de possíveis ameaças.

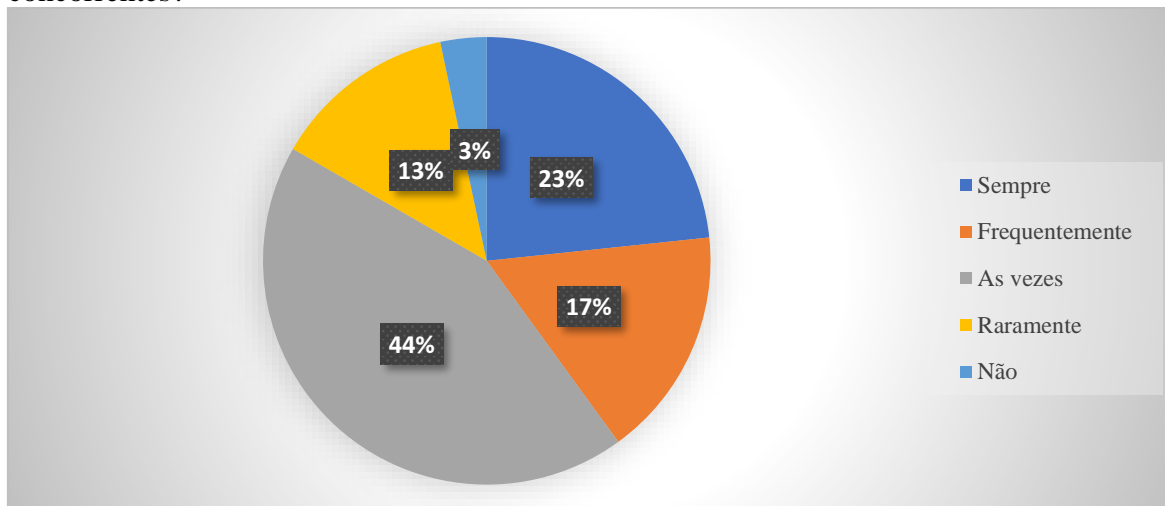
Gráfico 4: Você consegue reconhecer as oportunidades e ameaças externas do seu ramo?

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Na quinta pergunta: Você consegue identificar suas vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes? 5% dos entrevistados dizem que não conseguem identificar vantagens competitivas em seu negócio em relação aos seus concorrentes, 13% raramente conseguem perceber se possuem vantagens competitivas em seu negócio, 17% deles

afirmam que frequentemente conseguem observar suas vantagens, 23% alegam que sempre conseguem identificar suas vantagens em relação aos concorrentes e, 43% conseguem avaliar suas vantagens às vezes.

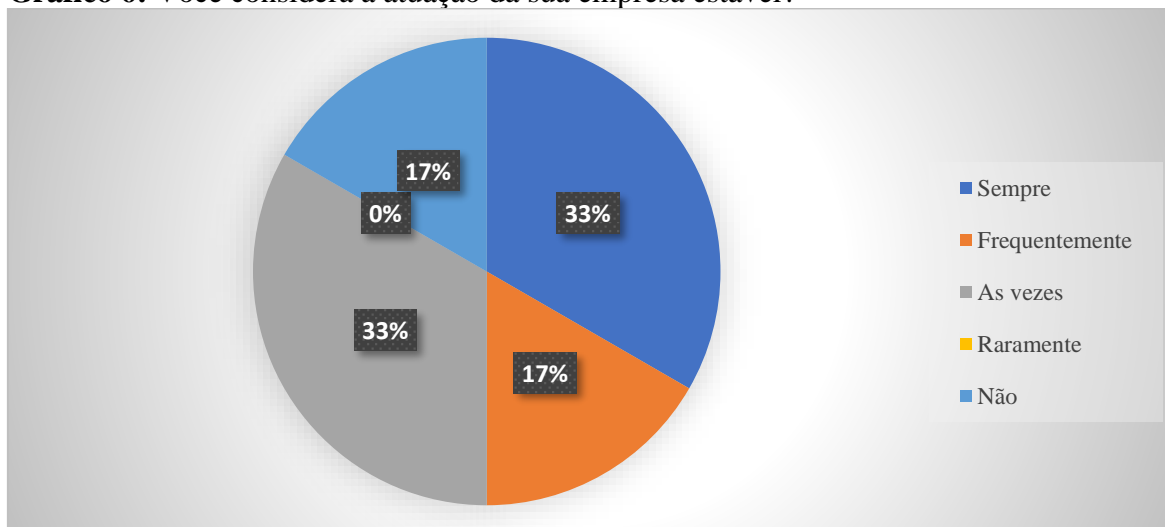
Gráfico 5: Você consegue identificar suas vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes?



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Na sexta pergunta: Você considera a atuação de sua empresa estável? 17% dos entrevistados considera que sua empresa não possui uma atuação estável, outros 17% acreditam que a atuação de sua empresa é frequentemente estável, 33% afirmam que sua empresa às vezes é estável e, 33% deles acreditam que a atuação de sua empresa sempre é estável.

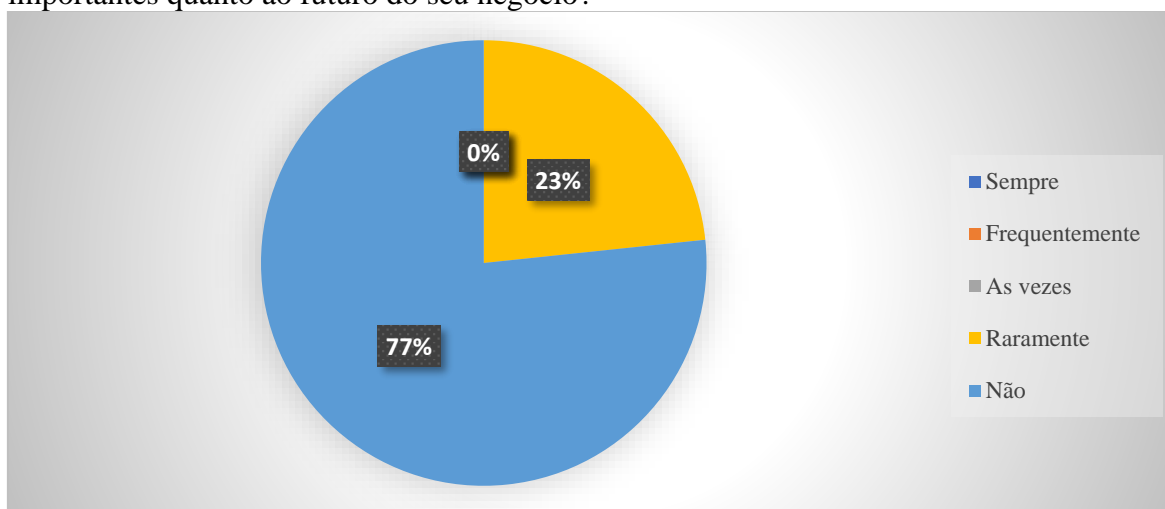
Gráfico 6: Você considera a atuação da sua empresa estável?



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Na sétima pergunta: Você procura apoio de órgãos como o Sebrae para a tomada de decisões importantes quanto ao futuro do seu negócio? 23% dos entrevistados dizem raramente procurar ajuda de órgãos de apoio a empresários como o Sebrae e, 77% dizem nunca ter procurado a ajuda do órgão para qualquer tipo de auxílio ou direcionamento em relação ao seu negócio.

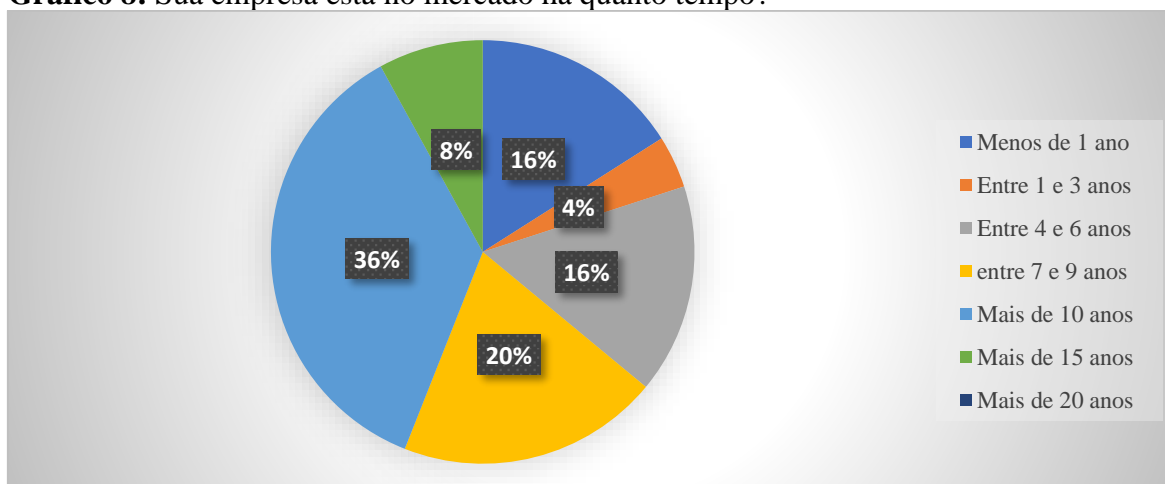
Gráfico 7: Você procura apoio de órgãos como o Sebrae para a tomada de decisões importantes quanto ao futuro do seu negócio?



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Na oitava questão: Sua empresa está no mercado há quanto tempo? 16% das empresas entrevistadas estão a menos de um ano no mercado, 4% entre um e três anos, 16% entre quatro e seis anos, 20% entre sete e nove anos, 36% há mais de dez anos, 8% há mais de 15 anos e 20% há mais de vinte anos no mercado.

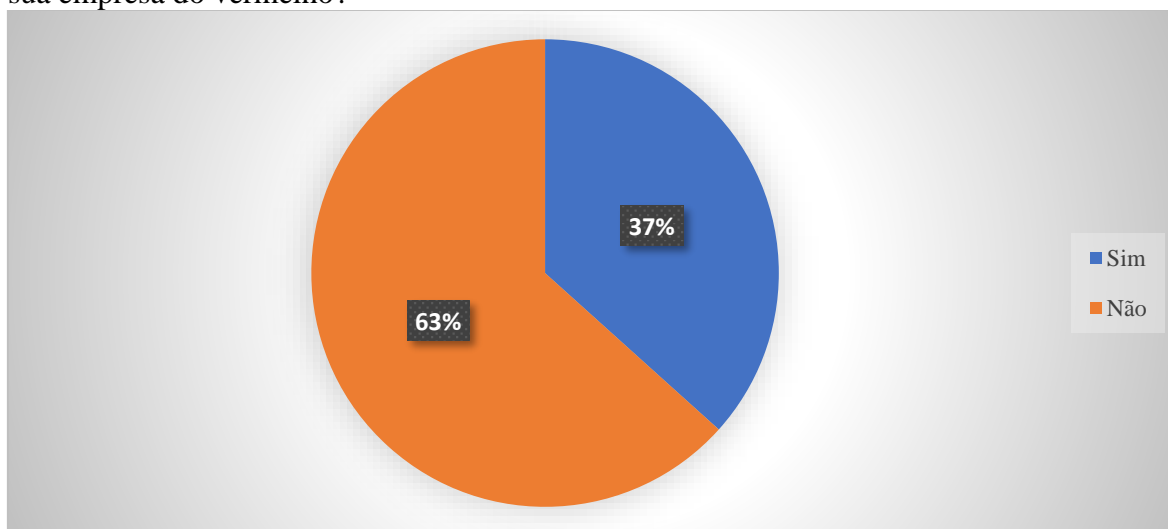
Gráfico 8: Sua empresa está no mercado há quanto tempo?



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Na nona pergunta: Você já precisou recorrer a empréstimos ou alguma linha de crédito para tirar sua empresa do vermelho? 63% dos entrevistados afirmam que nunca precisaram recorrer a empréstimos bancários para manter o capital de giro de suas empresas ao passo que, 37% dos pesquisados já se utilizaram deste recurso algumas vezes.

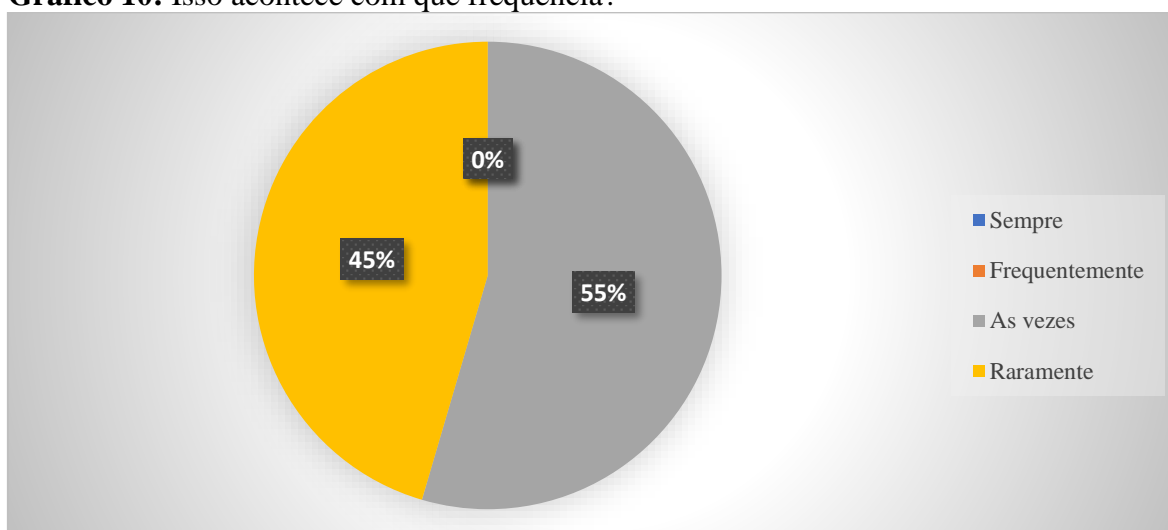
Gráfico 9: Você já precisou recorrer a empréstimos ou alguma linha de crédito para tirar sua empresa do vermelho?



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Na décima pergunta: Ainda relacionada a questão dos empréstimos, essa necessidade de injeção de capital acontece com que frequência, caso a resposta da pergunta anterior tenha sido sim? Dos entrevistados que afirmam recorrer a empréstimos para injetar capital em seus negócios 55% admite acontecer às vezes e 45% acontecer raramente.

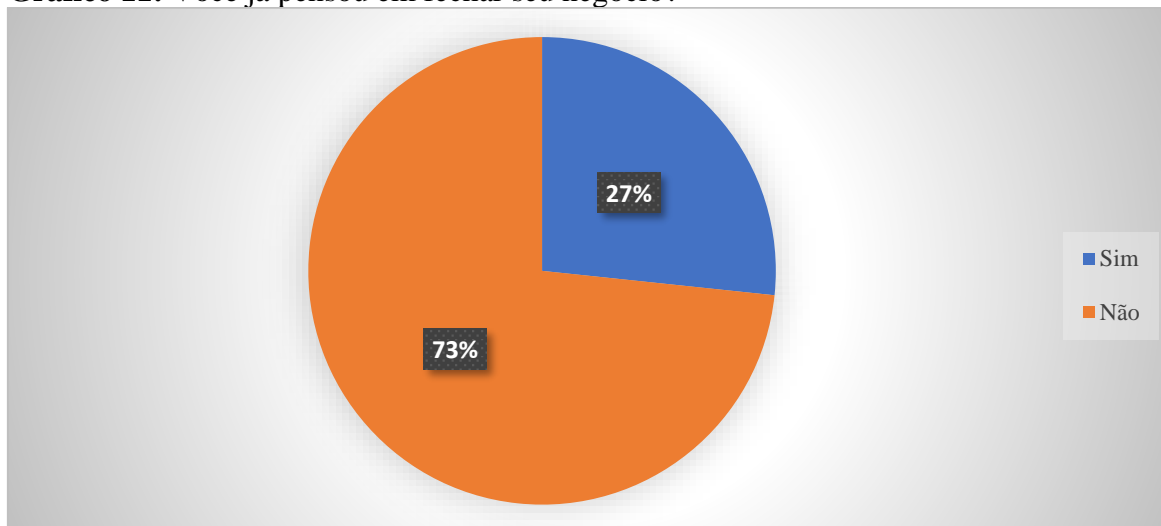
Gráfico 10: Isso acontece com que frequência?



Fonte: Silvia Kimura (2019).

Na décima primeira questão: Você já pensou em fechar seu negócio? 27% afirmam que já pensaram em fechar seu negócio, e 73% alegam que nunca pensaram em fechar as portas de sua empresa.

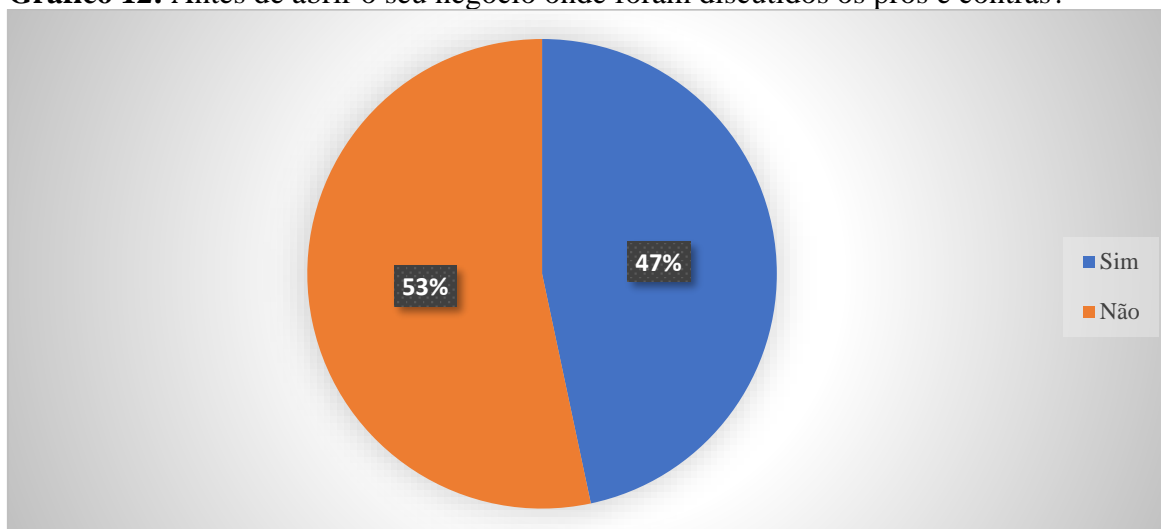
Gráfico 11: Você já pensou em fechar seu negócio?



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Na décima segunda pergunta: Antes de abrir o seu negócio onde foram discutidos os prós e contras? 53% dos entrevistados afirmam que não houve essa discussão sobre a abertura do negócio, e 47% deles dizem que, sim foram estudadas as variáveis que envolviam a abertura de sua empresa.

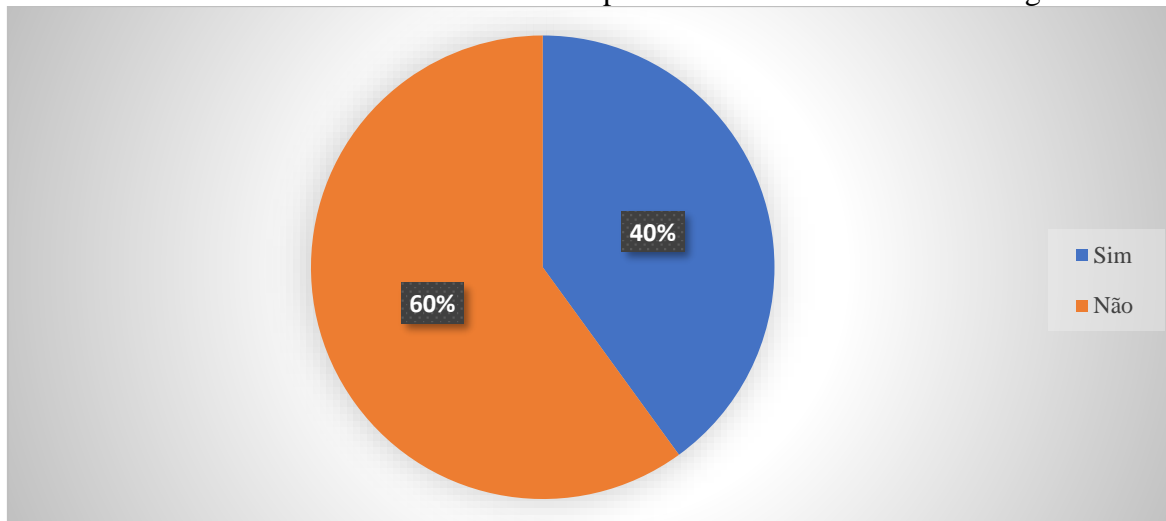
Gráfico 12: Antes de abrir o seu negócio onde foram discutidos os prós e contras?



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Na décima terceira pergunta: Foi feita uma análise de mercado para a escolha do seu ramo de negócio? 60% dos entrevistados dizem não ter realizado um estudo para escolher seu ramo de atuação escolhendo por afinidade onde atuariam, e 40% deles afirmam terem realizado um estudo para avaliar qual o ramo de negócio apresentaria maior viabilidade.

Gráfico 13: Foi feita uma análise de mercado para a escolha do seu ramo de negócio?



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Observando os resultados, dos questionários aplicados, é possível afirmar que, a temática escolhida para o desenvolvimento do projeto de pesquisa, não é de conhecimento da grande maioria dos empresários da cidade de Nova Aurora, uma vez que, quando questionados a respeito do desenvolvimento do planejamento estratégico em suas empresas, poucos sabiam o que significava de fato o planejamento estratégico, se fazendo necessária uma prévia explicação para o esclarecimento do significado das questões. Esclarecidos os significados das palavras alguns admitiam ter conhecimento do que se tratava, porém, diziam não possuir tempo, interesse, conhecimento, ou habilidades para aplicar essa ferramenta em suas empresas.

Em relação às perguntas aplicadas é interessante perceber que apesar de serem questões simples e fechadas possuindo alternativas, várias das pessoas entrevistadas não puderam interpretar o significado de algumas palavras sendo necessária a aplicação do questionário presencialmente o que facilitou a percepção da dificuldade que muitos empresários têm em relação ao tema que era suposto ser do conhecimento de boa parte dos empreendedores.

Alguns dos entrevistados, como pode ser observado nos gráficos contendo os resultados, desconhecem o número de clientes que possuem, mesmo os fidelizados, não

conhecem também qual o seu público-alvo, e se tem ou não alguma espécie de diferencial em relação aos seus concorrentes, alguns sequer chegaram a pensar em quais são as necessidades dos seus clientes e se eles conseguem supri-las, mesmo se tratando, em alguns casos, de empresas com vários anos de mercado.

Um dado surpreendente coletado na pesquisa, foi que a grande maioria, nunca buscou apoio de entidades como o Sebrae, para receber auxílio em tomadas de decisões em relação às suas empresas. Os entrevistados alegam, que não existe a necessidade de aconselhamento com um órgão de apoio ao empreendedor, e dentre os que disseram possuir algum contato esporádico, afirmam que existe certa dificuldade de acesso ao órgão e que sentem que o Sebrae é uma entidade distante da realidade por eles vivida e por conta disso deixam de procurar seu apoio.

Foi possível observar também que mais da metade dos entrevistados não fizeram uma análise de mercado para decidir o ramo de atuação, optando pelo que lhes era mais atrativo no momento ou por afinidade com determinado ramo, ou até mesmo por herdar o negócio da família, e que ainda sem essa análise, e sem o conhecimento específico sobre como gerir um empreendimento, os negócios deram certo, e tornaram-se empresas tradicionais da cidade.

Dentre os entrevistados, mais de 70% afirmam que nunca cogitaram fechar as portas da sua empresa, apesar das dificuldades apontadas por eles, e mais de 60% dos entrevistados nunca precisaram de empréstimos ou linhas de crédito para manter o capital de giro da empresa, ou para pagar dívidas, e boa parte deles considera possuir um alto nível de estabilidade no mercado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Quando se iniciou o trabalho de pesquisa constatou-se a dúvida em relação à maneira com que os gestores das micro e pequenas empresas da cidade de Nova Aurora estariam lidando com o planejamento estratégico, tendo em vista os benefícios que essa ferramenta proporciona às empresas que dela se utilizam.

Diante disso, a pesquisa teve como objetivo determinar qual o nível de conhecimento dos micro e pequenos empresários com relação ao que é o planejamento estratégico, buscando, à partir deste ponto, compreender quais metodologias os mesmos utilizam para desenvolver o planejamento estratégico, observando se eles obtiveram e/ou

buscaram por ajuda em algum órgão público ou entidade privada como o Sebrae, no início e durante sua busca empreendedora.

Constata-se que o objetivo geral foi atendido, pois efetivamente o trabalho de pesquisa conseguiu observar o nível de conhecimento das micro e pequenas empresas de Nova Aurora em relação ao planejamento estratégico, avaliando também a influência que este nível de conhecimento tem em relação ao desenvolvimento das empresas pesquisadas. Outro objetivo proposto pelo projeto de pesquisa também atendido foi conhecer a relação das empresas de Nova Aurora com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE).

Demonstrou-se também que, apesar de o planejamento estratégico ser uma ferramenta fundamental para obtenção de resultados, pode não ser viável em alguns modelos de negócio, como os micro e pequenos empreendimentos, uma vez que seus gestores não possuem conhecimento específico, e não acreditam na necessidade de sua aplicação por estarem inseridos em um meio que não oferece extrema competitividade ou oportunidades expressivas de crescimento.

Verificou-se que, apesar da afirmativa sobre conhecer o significado do planejamento estratégico, poucas das empresas pesquisadas manifestaram aplicar suas técnicas, dificultando então, a comprovação do seu conhecimento sobre a temática. Considerando-se que os respondentes usaram de fato o panorama existente em suas empresas, é possível dizer que a hipótese de que a necessidade de maior popularização entre os empresários sobre a temática foi refutada, partindo do princípio que os empresários têm conhecimento sobre a temática, porém, não vêem uma aplicação prática para o planejamento estratégico em suas empresas salvo raras exceções. Existe o conhecimento, no entanto existe também a falta de motivação para colocá-lo em prática.

Em relação ao problema de pesquisa proposto, qual o nível de desenvolvimento estratégico das micro e pequenas empresas da cidade de Nova Aurora, e os efeitos causados nessas empresas, caso elas possuam ou não um planejamento estratégico estruturado? É possível afirmar que o nível de conhecimento existe porém, o nível de desenvolvimento estratégico dentro das micro e pequenas empresas é muito pequeno, não sendo possível analisar, portanto, os efeitos e a diferenciação uma vez que dentre os pesquisados não houve quem afirmasse ter de fato um planejamento estratégico estruturado dentro de sua empresa, seja no passado ou até o presente momento.

A respeito do destaque que as empresas que possuísem um planejamento estratégico estruturado perante as demais, não se pôde comprovar através da pesquisa, pois

como supracitado, não houve uma afirmação de que existe um planejamento estratégico estruturado nas empresas pesquisadas, em relação à manutenção dessas empresas no mercado por tanto tempo, deve-se segundo os próprios entrevistados à cidade ser pequena, em termos territoriais e populacional e não conter um número considerável de grandes empresas mantendo a tradicionalidade das empresas familiares.

A aplicação do questionário foi realizada no centro comercial de Nova Aurora onde estão localizadas a maior parte das empresas de comércio varejista que era o público-alvo da pesquisa, foram entrevistados 30 gestores responsáveis por essas empresas no período de quatro semanas, de maneira presencial, para que houvesse um maior entendimento por parte do entrevistador e entrevistados sobre a situação da empresa.

Diante da metodologia proposta, percebe-se que o trabalho poderia ter sido realizado com uma pesquisa mais ampla, e maior coleta de dados, para que se obtivesse um panorama mais realista da situação geral das empresas da cidade, porém, diante da limitação de tempo, e até mesmo pelo fator de a pesquisa não poder ser imposta aos entrevistados, alguns gestores se reservaram ao direito de não atender e não responder ao pesquisador, diminuindo assim, o número de dados coletados.

Recomenda-se aos pesquisadores, que futuramente venham a se interessar na pesquisa e execução de projetos relacionados ao planejamento estratégico, que se busque a análise e estudo de uma empresa em particular, e como método utilize um estudo de caso, em que possa estruturar um planejamento específico dentro de uma organização, para que se obtenha uma coleta de informações e resultados do planejamento, a fim de avaliar a diferenciação de resultados, antes e após a estruturação do planejamento estratégico, facilitando assim, a visualização das vantagens de ter um planejamento estratégico bem estruturado dentro de uma empresa, independentemente do seu porte e abrangência.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANSOFF, Igor H. **Estratégia empresarial**. São Paulo :McGraw-Hill, 1977.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

DRAVONE, David e MARCIANO, Sonia. **Estratégia Conceitos, ferramentas e modelos profissionais**. São Paulo: Atlas, 2007.

DRUKER, Peter F. **Prática de administração de empresas**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1962.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: CRV, 2012.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento Estratégico**. São Paulo: Atlas S.A, 2014.

SEBRAE/www.sebrae.com.br/Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Disponível em <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-as-diferencas-entre-microempresa-pequena-empresa-e-mei>>. Acesso em: 28 de abril de 2019.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica**. São Paulo: Atlas. 2000.

ANEXO A – Questionário

1. Você sabe o que significa planejamento estratégico?

Sim () Não ()

2. Você conhece a real amplitude/abrangência (capacidade, potencial, importância) do seu negócio? Sim () Não ()

3. Você conhece as forças e fraquezas internas da sua empresa?

Sim () Não ()

4. Você consegue reconhecer as oportunidades e ameaças externas no seu ramo?

Sempre () Frequentemente () Às vezes () Raramente () Não ()

5. Você consegue identificar suas vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes?

Sempre () Frequentemente () Às vezes () Raramente () Não ()

6. Você considera a atuação de sua empresa estável?

Sempre () Frequentemente () Às vezes () Raramente () Não ()

7. Você procura apoio de órgãos como o Sebrae para a tomada de decisões importantes quanto ao futuro do seu negócio?

Sempre () Frequentemente () Às vezes () Raramente () Não ()

8. Sua empresa está no mercado há quanto tempo?

() Menos de um ano () Entre 1 e 3 anos () Entre 4 e 6 anos () Entre 7 e 9 anos

() Mais de 10 anos () Mais de 15 anos () Mais de 20 anos

9. Você já precisou recorrer a empréstimos ou alguma linha de crédito para tirar sua empresa do vermelho? Sim () Não ()

10. Isso acontece com frequência?

Sempre () Frequentemente () Às vezes () Raramente () Nunca aconteceu ()

11. Você já pensou em fechar seu negócio?

Sim () Não ()

12. Antes de abrir o seu negócio onde foram discutidos os prós e contras?

Sim () Não ()

13. Foi feita uma análise de mercado para a escolha do seu ramo de negócio?

Sim () Não ()