

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA DE COMPETITIVIDADE NA PEQUENA EMPRESA

Vilma da Silva Santos¹, Alice Pereira Prado², Carlos Cezar Mascarenhas³, Edson Aparecida de Araújo Querido Oliveira⁴

¹ Professora do Depto. de Economia, Contabilidade e Administração - Universidade de Taubaté – Rua Visconde do Rio Branco, 210 Centro - 12020-040 – Taubaté/SP - vilma70@gmail.com

² Professora do Curso de Administração – Instituto Nacional de Ensino Superior e Pesquisa-INESP – Av. Getúlio Dornelles Vargas, 2156 Pedregulho – 12305-010– Jacareí/SP – alicep@terra.com.br

³ Professor do Curso de Administração – Instituto Nacional de Ensino Superior e Pesquisa-INESP – Av. Getúlio Dornelles Vargas, 2156 Pedregulho – 12305-010– Jacareí/SP – mascarenhassp@hotmail.com

⁴ Orientador e Coordenador do Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional - MGDR - Universidade de Taubaté – Rua Visconde do Rio Branco, 210 Centro - 12020-040 – Taubaté/SP - edson@unitau.br

Resumo: O crescente dinamismo e a competitividade encontrados no ambiente empresarial vêm gerando novas formas de organização e interação entre os diversos agentes econômicos e sociais, ao mesmo tempo em que induzem à criação e consolidação de instrumentos e estilos de gestão adaptados às novas necessidades. Neste contexto, o planejamento estratégico veio se firmando nas empresas, como meio de orientação dos rumos e das ações da organização em seus ambientes externo e interno. Assim, analisou-se o planejamento estratégico como uma ferramenta de competitividade numa pequena empresa. Realizou-se pesquisa bibliográfica exploratória processo de elaboração do planejamento estratégico para uma pequena empresa. Concluiu-se que, o planejamento estratégico auxilia os dirigentes a tomarem decisões, a se anteciparem às mudanças ou mesmo a se prepararem para tal. Assim, o planejamento estratégico deve possuir como principal característica a flexibilidade, com o intuito de permitir o ajuste necessário face às incertezas do mercado.

Palavras-chave: Competitividade, Estratégia, Planejamento estratégico, Pequena empresa.

Área do Conhecimento: VI – Ciências Sociais Aplicadas.

Introdução

Atualmente, a gestão empresarial envolve a determinação de objetivos, a projeção e a construção de estruturas organizacionais adequadas para o alcance dos objetivos, além da necessidade do desenvolvimento de um processo de direção coerente, lógico e criativo, que ordene o comportamento das pessoas na organização e que possibilite cursos alternativos de ação na busca dos melhores resultados possíveis (OLIVEIRA, 1991).

Para que a empresa se torne competitiva no mercado globalizado, deverá aperfeiçoar produtos, técnicas de venda, processos, procurando adaptar sua estrutura organizacional a esta nova realidade de constantes incertezas, que podem representar ameaças ou oportunidades. O planejamento estratégico auxilia os dirigentes a tomarem decisões, a se anteciparem às mudanças ou mesmo a se prepararem para tal.

Desta forma, o planejamento estratégico contínuo tende a reduzir a incerteza envolvida no

processo decisório e, conseqüentemente, a provocar o aumento da probabilidade do alcance dos objetivos da organização (OLIVEIRA, 1991).

As pequenas empresas são eficientes no seu dia-a-dia, mas ineficazes nas decisões estratégicas. Assim, sugere-se que a técnica administrativa para solucionar este problema é o planejamento estratégico. E, com o aumento da competitividade, essas empresas concorrem, na maioria das vezes, com grandes empresas, que, por sua vez, conhecem os benefícios do planejamento estratégico e o utilizam como ferramenta gerencial. Isto demonstra a importância das pequenas empresas também recorrerem a esta ferramenta administrativa

Materiais e Métodos

Realizou-se pesquisa bibliográfica exploratória e pesquisa de campo em três pequenas empresas de diferentes ramos de atuação.

Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico é uma ferramenta de gestão empresarial amplamente utilizada pelas organizações. Segundo Oliveira (1991), o planejamento estratégico é considerado um instrumento administrativo relacionado à estratégia empresarial, pois é a sustentação do desenvolvimento e da implementação de estratégias empresariais.

No entanto, o planejamento estratégico, como vem sendo utilizado, resulta de uma evolução decorrente de mudanças ocorridas na gestão das organizações, devido às constantes alterações do ambiente e ao aumento da competitividade.

Conceito de Planejamento

É definido como o desenvolvimento de um programa para a realização de objetivos e metas organizacionais, envolvendo a escolha de um curso de ação, a decisão antecipada do que deve ser feito, a determinação de quando e como a ação deve ser realizada. Desta forma, o planejamento proporciona a base para a ação efetiva que resulta da capacidade da administração de prever e preparar-se para mudanças que poderiam afetar os objetivos organizacionais (MEGGINSON *et al*, 1986).

Megginson *et al* (1996) dizem que o planejamento possui dois aspectos básicos, que são vitais para a organização: determinação dos objetivos da organização e escolha dos meios para alcançar estes objetivos. Tais aspectos básicos do planejamento apóiam-se em métodos, planos ou lógica, não sendo, portanto, intuitivos. Deste modo, a organização define seus objetivos e o melhor procedimento para alcançá-los.

O Conceito de Estratégia

A palavra estratégia tem origem grega. Provém de *stratego*, que significa literalmente a *arte da liderança*. Era utilizada para designar a função do chefe do exército. Durante vários séculos os militares utilizaram esta palavra para designar o caminho que era dado à guerra, visando a vitória militar. Assim, a elaboração de planos de guerra passou a ser denominada estratégia.

Ao longo dos anos, estratégia passou a ter uso comum e, na Administração, é utilizada para designar o caminho que a organização irá seguir, no futuro, para atingir seus objetivos. A palavra estratégia foi naturalmente agregada à palavra planejamento, que, genericamente, pode ser definida como um estudo das ações que a organização irá tomar no futuro (OLIVEIRA, 1991).

A definição de estratégia nas organizações é algo relativamente complexo, pois a literatura mostra inúmeras definições, abordando diferentes aspectos, mas para Ansoff e McDowell (1993) está relacionada à utilização dos diversos recursos empresariais, humanos, técnicos e financeiros que estão à disposição do empresário. Portanto, ao adotar uma estratégia, o empresário deve analisar a sua organização e o ambiente no qual está inserida, com o intuito de estabelecer quais são os caminhos, os cursos e os programas de ação que devem ser seguidos para alcançar os objetivos previamente definidos pela empresa.

Planejando as Estratégias a serem Adotadas

As organizações, mesmo sofrendo pressões do meio, têm a possibilidade objetiva de fazer escolhas quanto às ações e estratégias.

Segundo Ansoff e McDowell (1993) uma das premissas básicas de uma boa estratégia é estar atento aos sinais de oportunidades e/ou ameaças, e ter agilidade para reestruturar-se, libertando-se de qualquer amarra para se reposicionar, eliminando partes que não produzem resultados favoráveis ou que se revelaram inviáveis.

A organização deverá ser dotada de meios para sua permanente transformação e evoluirá juntamente com seu ambiente a partir das pessoas. São as pessoas, que agindo na qualidade de um todo, poderão adotar ou não a mudança, definindo o destino da organização (ANSOFF e McDOWELL, 1993).

O que determina que as organizações priorizem o processo de formulação de estratégias é o reconhecimento de que o ambiente externo da empresa torna-se cada vez mais mutável, assim, devem formular estratégias com processos claros e bem definidos. Devem possuir a capacidade de criar e aperfeiçoar ferramentas de análise para ajustar as estratégias às condições vigentes.

Planejamento Estratégico como Ferramenta de Competitividade

Com as mudanças no ambiente globalizado as empresas devem olhar o futuro e aproveitar oportunidades e para isso é necessário haver um planejamento estratégico sério, ativo, contínuo e criativo.

Por esta razão, para se ter uma organização que olhe para o futuro, que aproveite oportunidades, que se previna de ameaças e que procure se manter ativa e próspera em um mundo globalizado, é necessário haver um planejamento estratégico sério, ativo, contínuo e criativo. Caso contrário, a administração estará apenas reagindo ao seu ambiente.

De acordo com Megginson *et al* (1986), o planejamento estratégico proporciona vantagens para a competitividade das empresas, tais como:

- Ajuda a administração a adaptar-se às mudanças no ambiente;
- Auxilia na cristalização de acordos sobre assuntos de importância;
- Ajuda a estabelecer mais precisamente as responsabilidades; e entre outros.

Para Oliveira (1991), o planejamento estratégico aumenta o grau de acertos da empresa em relação às estratégias a serem adotadas, aos planos de ação que decorrem destas estratégias e, finalmente, aos objetivos a serem alcançados por meio destas estratégias. Então, quando utilizado adequadamente, o planejamento estratégico, em seu aspecto central, impulsiona toda a empresa na direção do crescimento e desenvolvimento, da diversificação e inovação.

Metodologia de Planejamento Estratégico

De acordo com Oliveira (1991), a metodologia desse planejamento admite as possibilidades para: definir “onde a empresa quer chegar”, “como está”; e, de “como se chega lá”.

A metodologia apresentada pelo autor se baseia na segunda possibilidade. Assim, o processo de planejamento estratégico é realizado em cinco fases, apresentadas na Figura 1.

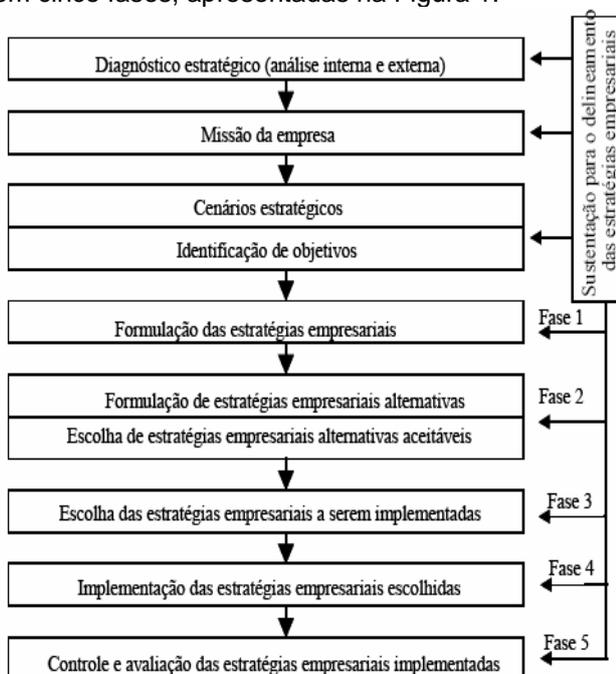


Figura 1- Processo de elaboração, implementação e controle de estratégias
Fonte: Oliveira (1991)

Antes de se iniciar a primeira fase do processo de elaboração e implementação de estratégias empresariais, o autor considera a realização das atividades de diagnóstico estratégico, estabelecimento da missão da empresa, desenvolvimento de cenários estratégicos e identificação de objetivos, uma vez que, estas atividades fornecem a sustentação do processo.

Estratégias Empresariais

Oliveira (1991) cita que as atividades envolvidas nas cinco fases, denominada de sustentação para o delineamento das estratégias empresariais referem-se a:

- 1. Formulação das estratégias:** representa a primeira etapa do processo e envolve um alto nível de criatividade por parte dos executivos da empresa, considerando três aspectos: a empresa; o ambiente; e a integração entre a empresa e seu ambiente.
- 2. Formulação e escolha de estratégias empresariais alternativas:** definir as possíveis configurações que possam existir entre a empresa e o mercado.
- 3. Escolha das estratégias empresariais a serem implementadas:** é a seleção da estratégia que representa a melhor interação entre a empresa e o ambiente.
- 4. Implementação das estratégias empresariais escolhidas:** exige alterações internas na empresa: na estrutura organizacional, no sistema de informações e nos recursos.
- 5. Controle e avaliação das estratégias empresariais implementadas:** o controle pode ser definido como a ação necessária para assegurar a realização de objetivos, desafios, metas e projetos estabelecidos.

Devem-se considerar critérios e parâmetros de controle e avaliação dentro de uma situação adequada de custo-benefício. É aconselhável que o controle e a avaliação sejam realizados no desenvolvimento do planejamento estratégico.

Discussão

Notou-se, por meio da pesquisa que as pequenas empresas dificuldades baseadas em características referentes a aspectos internos, que decorrem da organização da empresa (estruturais), externos, que não estão sob a gestão do pequeno empresário (contextuais), e principalmente pessoais (do pequeno empresário), que refletem na gestão da empresa (comportamentais).

Convém lembrar, no entanto, que as particularidades estruturais e contextuais sempre

irão existir, pois são consequência do porte da empresa, enquanto que os aspectos comportamentais são passíveis de modificação, ainda que, por estarem relacionados ao processo estratégico, sejam os que exercem maior influência, pois o desenvolvimento do processo depende diretamente do engajamento do proprietário. Desta forma, faz-se necessário trabalhar, nesta organização, as particularidades comportamentais no processo estratégico.

O processo estratégico na pequena empresa não precisa estar atrelado à aplicação de uma metodologia, pois em muitos casos, um processo informal ou mesmo uma reflexão podem contribuir para um melhor posicionamento e desempenho. É preciso, no entanto, ressaltar que a realização de algumas atividades, mesmo que simples, fornece subsídios para o delineamento da estratégia. É importante desenvolver um pensamento estratégico para delinear as ações do pequeno empresário.

Para que o pequeno empresário crie uma visão de longo prazo, tenha uma visão real da concorrência e do seu mercado de atuação, fatores estes apontados como razões para o fracasso do processo na pequena empresa, aspectos comportamentais devem ser considerados e explorados, devido a sua influência na ação da pequena empresa.

A análise ambiental na pequena empresa é fundamental para a identificação de possíveis oportunidades, ameaças, pontos fortes, pontos fracos e fatores críticos de sucesso, possibilitando uma reflexão para a identificação das melhores estratégias a serem adotadas. No entanto, é fundamental que seja realista, completa e impessoal, uma vez que o pequeno empresário tende a minimizar as ameaças e pontos fracos e supervalorizar as oportunidades e pontos fortes, facilitando a adoção de uma estratégia não condizente com sua real situação.

A análise ambiental, na pequena empresa, pode ser vista como uma fonte de atualização e monitoramento do ambiente. A partir da realização constante desta atividade, o dirigente terá melhores condições de estabelecer ações condizentes com sua missão, sua visão e suas potencialidades.

Espera-se que, com a utilização da ferramenta de planejamento estratégico, a pequena empresa adote uma postura pró-ativa de gestão, tornando-se mais competitiva, ágil e adaptativa em relação às mudanças e aos acontecimentos presente em seu ambiente. E assim, passe a analisar seu ambiente, explorar suas potencialidades e oportunidades, inibir suas fraquezas e definir ações para as ameaças e, ainda, metas, objetivos e ações coerentes com sua missão e visão,

pensando em seu posicionamento, e ações em longo prazo no mercado.

Conclusão

Verificou-se por meio da pesquisa a necessidade de ajudar o pequeno empresário a operacionalizar o processo do que convencê-lo da utilidade da ferramenta.

Acredita-se que a principal razão para o fracasso do planejamento estratégico, na pequena empresa, é a falta de consciência do empresário quanto à importância da ferramenta e a consequente falta de seu engajamento no processo. No entanto, o pequeno empresário direciona seu trabalho às tarefas do dia-a-dia e, por esta razão, não se dedica às atividades de planejamento.

Nas empresas pesquisadas a maior dificuldade levantada pelos empresários foi a falta de tempo para dedicar-se ao processo, devido à concentração de atividades em sua pessoa.

Percebeu-se a necessidade e vontade de adotar novos processos de gestão e, ao mesmo tempo, uma certa resistência dos empresários quanto ao sucesso dos procedimentos, pelo fato das atividades administrativas se concentrarem neles e, muitas vezes sem a participação de funcionários no processo.

Os empresários têm dificuldade em divulgar, designar responsabilidades e prazos para o cumprimento das metas e estratégias, acreditando que estas podem ser comunicadas informalmente, no cotidiano da empresa. No entanto, verifica-se que o não compartilhamento de objetivos compromete o engajamento dos funcionários no processo.

A administração não-profissional influencia o processo de estabelecimento da estratégia, devido à presença de familiares dos proprietários em cargos-chave.

Nota-se que a presença de familiares dos proprietários dificulta o desenvolvimento das etapas e atividades propostas, uma vez que a falta de consenso e as diferentes expectativas muitas vezes emperram o processo.

Referência

ANSOFF, I.; MCDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.

MEGGINSON, L. C. *et al.* **Administração: conceitos e aplicações**. São Paulo: Harbra, 1986.

OLIVEIRA, D. P. R. **Estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1991.