

FOMENTO AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM MICROEMPRESAS

**Silvio Hiroshi Fukui¹, Alessandra Ferreira de Moura Feliciano²,
Juliana Aparecida Quintilhano³; Ana Cabanasⁿ**

¹Anhanguera Educacional/Administração, Av. João Batista de Souza Soares, 4121, Colônia Paraíso, São José dos Campos-SP, 12236-660, ¹hiroshi.fukui@hotmail.com; ²alessandramfeliciano@yahoo.com.br; ³ju.quintilhano@gmail.com; ⁿanacabanas@aedu.com

Resumo- Dar início a uma carreira de sucesso, como é possível? É preciso muito mais que ser dono de seu próprio negócio, é saber o que se pretende, onde se quer chegar, conhecer o ambiente e a concorrência. As empresas precisam de direcionamento para propor um modelo de planejamento estratégico orientado para o mercado alvo e, manter o alinhamento aos objetivos organizacionais. Focado no planejamento estratégico realizou-se uma pesquisa bibliográfica exploratória, com método de abordagem dedutivo, procedimento, funcionalista e estruturalista, com caráter qualitativo. O objetivo deste artigo é fomentar a prática efetiva do planejamento estratégico em microempresas no Brasil, com por questão de competitividade. Conclui-se que o desenvolvimento de uma estratégia competitiva essencial, haja vista que representa o desenvolvimento de uma fórmula ampla para o modo como a microempresa competirá e possa obter sucesso no ramo de negócios.

Palavras-chave: Competitividade. Globalização. Planejamento estratégico. Capital humano. Capital intelectual.

Área do Conhecimento: Ciências Sociais Aplicadas - Administração

Introdução

As organizações precisam de profissionais com perfil analítico, ideias inovadoras e participação ativa nas estratégias para o alcance das metas propostas. Com este propósito, elaborar estratégias para não perder espaço no mercado à concorrência. Quando se pensa em metas a médio e longo prazo, a melhor ferramenta é o planejamento estratégico. Não importa o porte da empresa, a premissa é que todas as áreas estejam integradas e engajadas.

O enfoque deste estudo, as microempresas (ME) apresentam um crescimento significativo. Nos últimos anos, de acordo com a pesquisa da *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) divulgada pelo Serviço Brasileiro de Apoio ao Empreendedor (SeBraE, 2011), entre os 17 países avaliados em 2010 (membros do G20), o Brasil é o que possui a maior Taxa de Empreendedores em Estágio Inicial (TEA), 17,5%, seguido pela China, com 14,4% e a Argentina com 14,2%. Resultante da busca dos sócios-proprietários pelo conhecimento para gerenciar negócios.

As ME promovem a desconcentração espacial das atividades econômicas e o desenvolvimento de áreas periféricas, gerando renda e moderando desequilíbrios em nível regional (RODRIGUES;

CABANAS; MELO, 2007).

A existência destas empresas também auxilia na desconcentração espacial das atividades econômicas que, conseqüentemente, promovem o desenvolvimento de áreas periféricas, fixando rendas nestas áreas e amenizando desequilíbrios regionais. Desta maneira, o escopo deste artigo é fomentar a prática efetiva do planejamento estratégico em microempresas por questão de competitividade.

Metodologia

Para a elaboração de estudo bibliográfico e exploratório utilizou-se como método de abordagem dedutivo, com procedimento funcionalista e estruturalista, com caráter qualitativo.

Determinaram-se descritores para a busca de fundamentação teórica, como: mercado competitivo; globalização; empreendedorismo; qualidade organizacional; planejamento estratégico; marketing estratégico; capital humano e capital intelectual.

A coleta de dados secundários ocorreu entre os meses de fevereiro e junho de 2011, por meio de livros, artigos científicos publicado em anais de eventos científicos e *sites* como o SeBraE.

Resultados

A partir da Revolução Industrial, muitas mudanças aconteceram no mundo corporativo, o vapor estava sendo substituído por petróleo e as máquinas automatizadas começaram a ter espaço nas indústrias. O início do século XX foi marcado pelos precursores da Administração como Henry Ford e Winslow Taylor que trouxeram um novo conceito sobre o tema (CARAVANTES; CARAVANTES; KLOECKNER, 2008).

Quem imaginaria que um dia o mercado seria globalizado. O que acontece de um lado do universo interfere do outro lado. Com isso, a sociedade tem caminhado para um sistema de capitalização que integra vários países, até aqueles intitulados como socialistas sutilmente tem que participar desta integração econômica.

Atualmente, com as técnicas da evolução, há uma competição acirrada: lei da sobrevivência. Sobressaem, no mercado globalizado e competitivo, a criatividade e dinamismo. Como enfatizado por Picarelli Filho e Wood Jr. (2004, p.33), “a qualidade da educação de uma nação e seu sucesso econômico estão inteiramente ligados [...]. O que tornou essa ideia tão popular foi o fenômeno da realidade econômica entre nações, em um contexto globalizado”.

A globalização não é recente, tem cerca de quinhentos anos, mas foi marcada com o Tratado Geral de Tarifas e Comércio (GATT), em 1947. Uma tendência que acompanha todo o regime capitalista, o qual só se caracteriza e se torna visível quando constatadas em diferentes pontos do mundo. Mesmo em países com classe tão diferentes é possível aproveitar alguma matéria prima do país ou nação (LOMBARDI, 2003; RIBEIRO, 2006).

Com a quebra das fronteiras nacionais e a nova realidade virtual do dinheiro volátil fica livre o caminho para a globalização da economia capitalista. A formação de blocos econômicos em diversos continentes, a realização de fusão entre bancos e indústrias, evidenciam que a globalização está imposta a todos. Inclui países desenvolvidos, subdesenvolvidos e emergentes, como o Brasil (LOMBARDI, 2003).

Acentuaram-se os processos de enxugamento, e com isso surgem mudanças na forma da organização do trabalho e avanços da automação e da tecnologia da informação, as quais trouxeram concepção nova de capacitação profissional e geração de novas competências: foco na qualidade; novas tecnologias; novos arranjos competitivos; organização mais ágil e flexível; disponibilidade de recursos; internacionalização de negócios; e poder da informação (PICARELLI FILHO; WOOD Jr., 2004).

Ocorreram mudanças na forma de pensar em capacidade humana de trabalho. O profissional não tem mais um cargo específico, ele exerce multifunções e precisa ser bem formado, treinado e qualificado. Diante disso, para que os negócios sejam bem sucedidos, o capital humano é a peça fundamental. Uma pessoa está apta para atuar no mercado quando busca inovar, aplicando novos conhecimentos.

Daí, a necessidade de lapidar também a cultura corporativa que reflete no clima organizacional – resultante da maneira com que os *stakeholders* se comportam, interfere diretamente no desempenho dos colaboradores. Envolve o relacionamento interpessoal, sentimentos e reações no ambiente laboral (MAXIMIANO, 2008).

Kotler e Keller (2006) advogam que a estrutura política e cultura são a base da organização. Às vezes, para se ter uma estratégia de sucesso devem-se melhorar as maneiras de como as pessoas se comportam, seja diante de fornecedores, clientes ou até mesmo no ambiente interno da empresa.

Diante desta conjuntura, o empreendedor sempre idealiza novos projetos, inova nos processos, visualiza oportunidades, tem a mente voltada aos projetos de médio e longo prazo, é a pessoa que toma as decisões. Para Schumpeter (s.d *apud* DORNELAS, 2008), o empreendedor evoluciona a ordem econômica por meio da introdução de novos produtos ou serviços, quer pela exploração de recursos materiais ou pelo surgimento de inovadoras formas de negociação, como também pela criação de uma nova maneira de fazer negócios em uma empresa já estabelecida no mercado.

E porque não citar o responsável pela criação do sistema Windows, que se tornou um dos homens mais ricos do mundo. A sua ideia foi extraordinária, idealizou um sistema que conquistou mais de 90% de usuários (TEC MUNDO, 2011). O empreendedor não só assume os riscos financeiros e legais, mas também recebe as recompensas por meio de lucros da organização, constantemente, cria ideais e geram mudanças em busca de crescimento (KOTLER; KELLER, 2006).

As empresas bem sucedidas seguem com uma equipe voltada ao planejamento estratégico, identificando pontos passíveis de melhoria por meio das necessidades. Certo *et al.* (2005) alegam que nenhuma empresa sobrevive sem administração estratégica.

O planejamento estratégico é realizado por equipes eleitas, as empresas contam com estratégias que surgem de todas as partes, são pequenas ideias ou iniciativas assertivas que abrem novas perspectivas organizacionais

(PICARELLI FILHO; WOOD Jr., 2004). A concentração de talentos auxilia na aprendizagem e no desenvolvimento por meio da identificação do comportamento. O conhecimento, a habilidade e a atitude (CHA) são itens necessários para um bom desempenho de um cargo e funções numa empresa (GALVÃO, 2006).

A tarefa mais importante é identificar o comportamento, para isso, há três componentes básicos, como indicado no Quadro 1.

COMPONENTES	SABERES	Discussão
Conhecimento	<u>Saber adquirido</u> Concepção técnico-científico Métodos relacionados com o trabalho	A mudança não deve ser baseada no comportamento do colaborador ou de equipes, o processo de mudança deve ser acompanhado pelo gestor. Segundo Araújo (2008), os objetivos devem ser elaborados de forma simples e clara. Pois, para Kotler e Keller (2006), é difícil que os colaboradores se adaptem, de imediato, às mudanças. Esta árdua tarefa se torna mais fácil desde que todos os departamentos estejam engajados nesta mudança. Durante o processo de planejamento e implantação de estratégias, caracterizado por período de transição, os gestores não devem jamais prometer que todos os problemas serão resolvidos, já que serão solucionados gradativamente ao decorrer de cada passo estabelecido. Não se pode declarar que no próximo dia tudo será diferente. Toda mudança radical não gera boas consequências, existe um período de adaptação, porém é preciso esperar as primeiras reações (ARAÚJO, 2008). Os atuais sistemas de Gestão da Qualidade, que envolve a organização, são realizados também em análise dos principais sistemas de gestão e das ferramentas mais utilizadas, comparando os resultados obtidos pelas organizações na implantação dos diferentes sistemas (CAZELA; FRANCO; RODRIGUES, 2009). O controle de qualidade garante que as atividades do programa ocorreram conforme o planejamento. As atividades também podem descobrir falhas no projeto indicando mudanças que poderiam prejudicar a qualidade (SLACK, 1999). De acordo com Cazela, Franco e Rodrigues (2009), para se criar um planejamento estratégico, os autores alegam que, é necessário pensar na construção do programa e na definição de metas, na implantação, compreender as tarefas, na agilidade e na flexibilidade. Em todas as empresas a responsabilidade é de todos, todos precisam pensar e executar. Para que o planejamento estratégico seja implementado
Habilidades	<u>Saber fazer</u> Colocar em prática o conhecimento	
Atitude	<u>Saber agir</u> Comportamento Ação perante o próximo	

Quadro 1 – Componentes básicos para análise do comportamento profissional

Fonte: Adaptado de Picarelli Filho e Wood Jr., 2004

Uma boa ferramenta é o *empowerment*, traduzido por alguns países como tecnologia de gestão ou empoderamento. Considerado, por Cazela, Franco e Rodrigues (2009), como uma abordagem de projeto de trabalho que objetiva a delegação de poder e decisão, autonomia e participação dos funcionários na administração das empresas.

Por meio da tecnologia, os colaboradores podem participar ativamente das tomadas de decisões, sempre em busca do melhor por um todo, tendo em vista que o *empowerment* é o poder de decisão ou a criação do poder da organização (ARAÚJO, 2008). Entretanto, grande parte das empresas se concentra nos frutos e ignora os valores escondidos (talentos), não se sustentando em longo prazo, por falta de planejamento estratégico (EDVINSSON; MALONE, 1998).

A cultura organizacional também deve ser reconhecida como sendo um conjunto de premissas fundamentais o que raramente são anunciadas ou comentadas publicamente sobre os produtos/serviços que a organização deve produzir como fazê-lo, onde e para quem.

Análise competitiva é importante para a formulação das estratégias e também em finanças, marketing, análise de mercado e em muitas outras áreas da empresa. Fazem parte da prática gerencial, a estratégia competitiva e a

análise setorial, análise da concorrência e posicionamento estratégico (CERTO *et al.*, 2005).

A estratégia competitiva faz um exame de como empresa pode competir com maior eficácia para fortalecer sua posição no mercado. Qualquer estratégia deve ocorrer de regras para um comportamento competitivo desejável, estabelecida por padrões éticos e pela política pública.

deve não somente pensar e fazer existir, mas colocar em prática. “As metas, hipóteses e estratégias influenciarão a probabilidade, a oportunidade, a natureza e a eternidade das reações de um concorrente” (PORTER, 2004, p.66).

Diante disso, o autor enfatiza que se deve observar a aprendizagem, as experiências, o mercado em crescimento e outros processos, além de identificar como os colaboradores agem no decorrer do processo de implementação da estratégia.

Conclusão

As empresas estão se reestruturando e têm um desafio de se adaptar às novas mudanças e tendências decorrentes do mercado globalizado. Estabelecer critérios de excelência e criar estratégias competitivas para uma forte atuação no mercado, não importando o porte da empresa, é imperativo.

De modo geral, conclui-se que o desenvolvimento de uma estratégia competitiva essencial, haja vista que representa o desenvolvimento de uma fórmula ampla para o modo como a ME competirá. Somente, desta maneira, poderá estabelecer metas e políticas necessárias que proporcionem crescimento e rentabilidade a este tipo de empresa que no Brasil é máquina propulsora da economia nacional.

No entanto, por falta de planejamento estratégico desde seu nascimento um elevado índice de ME acaba por falecer antes dos dois anos no mercado. O que os gestores de ME precisam observar com muito critério é a forma que os negócios respondam estrategicamente às oportunidades e às ameaças da concorrência.

Referências

- ARAÚJO, L.C.G. **Organização, sistemas e métodos**. São Paulo: Atlas, 2008.
- CARAVANTES, C.B.; CARAVANTES, G.R.; KLOECKNER, M.C. **Administração**. São Paulo: Pearson, 2008.
- CAZELA, A.M.; FRANCO, D.H.; RODRIGUES, E.A. **Tecnologia e ferramentas de gestão**. São Paulo: Alínea, 2009.
- CERTO, S.C. *et al.* **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. 2 ed. São Paulo: Pearson, 2005.
- DAFT, R.L. **Administração**. São Paulo: Pioneira, 2005.
- DORNELAS, J.C.A. **Empreendedorismo: transformando ideais em negócios**. São Paulo: Elsevier, 2008.
- EDVINSSON, L.; MALONE, M.S. **Capital intelectual**. São Paulo: Makron Books, 1998.
- GALVÃO, M. O ser humano como ser que aprende: o treinamento comportamental. In: BOOG, G.; BOOG, M. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- KOTLER, P.; KELLER, K.L. **Administração geral de marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- LOMBARDI, J.C. **Globalização, pós-modernidade e educação**. São Paulo, 2003.
- MAXIMIANO, A.C.A. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Atlas, 2008.
- PICARELLI FILHO, V.; WOOD JR., T. **Remuneração e Carreira**. São Paulo: Atlas, 2004.
- PORTER, M.E. **Estratégia competitiva**. São Paulo: Elsevier, 2004.
- RIBEIRO, A.L. **Teorias da Administração**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- RODRIGUES, E.; CABANAS, A.; MELO, F.C.L. **Planejamento estratégico direcionado às pequenas e médias empresas. Anais do VII Encontro Latino Americano de Pós-graduação**, 2007, UniVaP. São José dos Campos, 2007.
- SeBraE. **Global Entrepreneurship Monitor (GEM)**, disponível no link: <http://www.sebraesp.com.br/PortalSebraeSP/Noticias/Noticias/Multissetorial/Paginas/gem_maioria_investe_menosde_%20dezmil_abrir_empresa.aspx>. Acesso em: 25 de Maio de 2011.
- SLACK, J. et. al. **Administração da Produção**. São Paulo: Makron Books, 1999.
- TEC MUNDO. **Bill Gates**. Disponível em: <<http://www.tecmundo.com.br/1132-quem-e-bill-gates-.htm>>. Acesso em: 25 maio 1011.