



UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

ISADORA CAMPOS RIBEIRO DE GODOY

**A ELABORAÇÃO DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA PEQUENAS
EMPRESAS: estudo de caso na Floricultura Frutaflor.**

São Luís

2015

ISADORA CAMPOS RIBEIRO DE GODOY

**A ELABORAÇÃO DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA PEQUENAS
EMPRESAS: estudo de caso na Floricultura Frutaflor.**

Monografia apresentada ao curso de Administração da Universidade Federal do Maranhão – UFMA, como atividade obrigatória para conclusão do curso e obtenção do grau de bacharel.

Orientadora: Prof^ª. Msc. Giselly Daniela de Albuquerque Cavalcanti Ferreira.

São Luís

2015

ISADORA CAMPOS RIBEIRO DE GODOY

**A ELABORAÇÃO DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA PEQUENAS
EMPRESAS: estudo de caso Floricultura Frutaflor.**

Monografia apresentada ao curso de Administração da Universidade Federal do Maranhão – UFMA, como atividade obrigatória para conclusão do curso e obtenção do grau de bacharel.

Aprovação em: ____ / ____ / ____

BANCA EXAMINADORA

Prof^ª. Msc. Giselly Danniela de Albuquerque Cavalcanti Ferreira (Orientadora)
Universidade Federal do Maranhão

1º Examinador
Universidade Federal do Maranhão

2º Examinador
Universidade Federal do Maranhão

Dedico este trabalho a todos meus familiares e amigos, em especial, aos meus pais Eleonora e Mário, exemplos para toda uma vida e aos meu irmãos, Thiago e Olavo, pela motivação para a realização deste.

AGRADECIMENTOS

A Deus por minha vida, família e amigos.

A esta Universidade, seu corpo docente, direção e administração que oportunizaram a janela que hoje vislumbro com vistas a um horizonte superior, eivado pela acendrada confiança no mérito e ética aqui presentes.

Ao minha orientadora, por sua competência, amabilidade e paciência.

Aos meus pais e irmãos, pelo amor, incentivo e apoio incondicional.

Obrigada! Flor de Liz, pela contribuição valiosa.

Meus agradecimentos às amigas, Mariana Salgado, Renata Loiola e Patrícia Miranda, companheiras de uma vida e irmãs na amizade. Vocês fazem parte da minha formação e vão continuar presentes em minha vida com certeza!

Por fim, a todos, que direta ou indiretamente fizeram parte da minha formação, o meu muito obrigado.

“Quando o estrategista erra, o soldado morre”

Lincoln

RESUMO

O planejamento estratégico é considerado uma ferramenta que permite um processo contínuo de interação da empresa com seu ambiente, permitindo estabelecer seus objetivos e identificar suas potencialidades, além de orientá-la no aproveitamento de todos os seus recursos disponíveis. Mas, as pequenas empresas pouco utilizam esta ferramenta, seja pela sua complexidade ou por suas características de gestão, apresentando, muitas vezes, ineficiência ou inexistência no processo estratégico. O principal objetivo desta pesquisa foi elaborar um planejamento estratégico em uma pequena empresa familiar. Faz-se necessário abordar o planejamento estratégico de forma menos complexa e formal, considerando as principais particularidades de gestão na pequena empresa. Na empresa analisada não existe planejamento, o que dificulta a formulação de estratégias, portanto por se tratar do primeiro planejamento elaborado, buscou-se referenciar nos principais autores e foram utilizados os passos mais usuais e simples para sua confecção. As particularidades de uma pequena empresa e o entendimento dos elementos essenciais ao Planejamento Estratégico mostraram a importância do planejamento para o futuro da empresa.

Palavras-chave: Empresa familiar. Planejamento estratégico. Pequena empresa. Estratégia empresarial.

ABSTRACT

Strategic planning is considered a tool that allows a continuous process of company's interaction with its ambience, allowing to establish your goals and identify their potential, in addition to guide it in the use of all available resources. But small businesses use too little this tool, either by its complexity or its management features, presenting often inefficiency or inexistence in the strategic process. The main objective of this research was to develop a strategic plan for a small family business. It is necessary to approach the strategic planning in a less complex way, considering the main management characteristics in small business. The company analyzed there is no planning, making it difficult to formulate strategies, therefore as this is the first elaborate planning, we attempted to reference the main authors and the most common and simple steps were used for its making. The particularities of a small company and knowledge the essentials of strategic planning showed the importance of planning for the future of the company.

Keywords: Family business. Strategic planning. Small business. Business strategy.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Hierarquia do planejamento nas organizações.....	17
Figura 2	O processo de administração estratégica	18
Figura 3	As cinco tarefas da gerencia estratégica	20
Figura 4	Visão geral da administração estratégica de mercado	25
Figura 5	Níveis do ambiente da empresa	28
Figura 6	Análise interna e externa.....	30
Figura 7	As cinco forças de Porter	32
Figura 8	Balanced Scorecard.....	34
Figura 9	Médias genéricas do BSC	35
Figura 10	Lançamento de produtos e novos mercados	36
Figura 11	Matriz Ansoff.....	37
Figura 12	Classificação dos estabelecimentos segundo porte	39
Figura 13	Gráfico de distribuição das micro e pequenas empresa, por tipo de empresa - 2001	40
Figura 14	Estágios de evolução da pequena empresa	40
Figura 15	Resumo por Região.....	49
Figura 16	Consumo de flores e plantas ornamentais no Brasil em datas comemorativas	49

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Concorrentes diretos	50
Quadro 2	Fornecedores.....	51
Quadro 3	Matriz SWOT da empresa.....	52
Quadro 4	BSC da empresa.....	53

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
2	O PENSAMENTO ESTRATÉGICO	14
2.1	O Planejamento Estratégico	15
3	ELABORAÇÃO DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	18
3.1	Etapas do planejamento estratégico	20
3.1.1	Definição da identidade da empresa	21
3.1.1.1	<i>Missão</i>	21
3.1.1.2	<i>Visão</i>	22
3.1.1.3	<i>Valores</i>	23
3.1.1.4	<i>Objetivos</i>	23
3.1.2	Análise interna e externa.....	24
3.1.2.1	<i>Análise interna</i>	25
3.1.2.2	<i>Análise externa</i>	26
3.1.3	Controle e avaliação.....	29
3.2	Ferramentas do planejamento estratégico	29
3.2.1	Modelo SWHOT (strengths, weaknesses, opportunities and threats)	30
3.2.2	Cinco forças de Poder	31
3.2.3	BSC (Balanço de Scorecard)	33
3.2.4	BCG (Matriz Boston Consulting Group)	35
3.2.5	Matriz Ansoff (produto mercado)	37
4	DEFINIÇÃO DE UM PEQUENO NEGÓCIO	39
4.1	A gestão de pequenas empresas	40
5	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO VOLTADO PARA UMA PEQUENA EMPRESA	42
5.1	Planejamento estratégico como ferramenta de gestão e competitividade de uma pequena empresa	42
6	DESCRIÇÃO DO CAMPO DE PESQUISA	44
7	METODOLOGIA DA PESQUISA	45
8	RESULTADOS DA PESQUISA	46
8.1	Identidade da empresa	46
8.1.1	<i>Missão</i>	46

8.1.2	Visão	46
8.1.3	Valores	47
8.1.4	Objetivos	47
8.1.5	Análise interna	47
8.1.6	Análise externa.....	48
8.1.7	Matriz de SWOT.....	52
9	CONCLUSÃO	54
	REFERÊNCIAS	56
	ANEXO	59

1 INTRODUÇÃO

O Planejamento Estratégico é considerado uma ferramenta que permite um processo contínuo de interação da empresa com seu ambiente, ensejando estabelecer seus objetivos e identificar suas potencialidades, além de orientá-la a respeito dos recursos disponíveis.

Para se ter uma organização que olhe para o futuro, que aproveite oportunidades, que se previna de ameaças e que procure manter-se ativa e próspera em um mundo globalizado, faz-se necessário o uso do Planejamento Estratégico.

Por se tratar de um processo gerencial que examina as principais questões da organização, uma vez que considera a análise do ambiente externo e interno e determina um rumo para a empresa, a presente pesquisa teve como objetivo elaborar um planejamento estratégico para uma pequena empresa.

Quando não se tem um plano estratégico para a condução dos negócios, ficará difícil identificar as necessidades e oportunidades com a devida antecedência para assimilá-las. Por isso, é de extrema importância que se conheça o ambiente em que a empresa está inserida, seus valores, sua visão, seus objetivos e a missão.

Partindo deste princípio elaborou-se o seguinte questionamento:

A implantação do Planejamento Estratégico contribui para a gestão e o desenvolvimento de uma pequena empresa?

Todo esse contexto proporciona uma análise crítica, sobre como ações estratégicas mal planejadas ou bem planejadas viabilizam a sobrevivência de uma empresa no mercado. Com base, então, nesse questionamento, surgiu a hipótese de que a implementação do Planejamento Estratégico contribui para a gestão e o desenvolvimento de uma pequena empresa, pois ampliará e antecipará a visão futura dos mercados.

Para que tais questionamentos sejam respondidos a presente pesquisa elaborará um planejamento estratégico para a floricultura Frutaflor e analisará as particularidades dessa pequena empresa no processo estratégico bem como a eficiência do Planejamento Estratégico como ferramenta de diferencial competitivo e fator de sucesso.

Partindo ainda deste questionamento a presente pesquisa será subdivida em cinco capítulos de embasamento teórico.

No primeiro capítulos discorreremos sobre o pensamento estratégico.

No capítulo posterior observaremos como o Planejamento Estratégico é de

fundamental importância para a sobrevivência da empresa nos dias atuais.

Partindo para o terceiro capítulo veremos o passo a passo para a construção de um Planejamento Estratégico com suas etapas principais e ferramentas.

Nos capítulos quatro e cinco, restantes ao embasamento teórico, veremos como uma pequena empresa é definida e qual a importância do Planejamento Estratégico para essa pequena empresa.

Depois do embasamento teórico da presente dissertação, o campo de pesquisa será apresentado no sétimo capítulo.

No capítulo oito apresentaremos a metodologia da pesquisa proposta.

Seguindo, no nono capítulo, os resultados da pesquisa serão dispostos, nele poderemos observar o estudo de caso elaborado, com todas suas particularidades.

Por fim com a conclusão será disposta no décimo capítulo.

2 O PENSAMENTO ESTRATÉGICO

O termo *estratégia* é cada vez mais usado na Administração, por vezes de forma incoerente, em razão da sua amplitude. Por acolher tantos significados e usos, seu conteúdo acaba tornando-se confuso, não remetendo a algo particular, o que permitira associar sua semântica a uma ação precisa ou a até mesmo um posicionamento organizacional.

A prática do pensamento estratégico consiste em perceber o que está acontecendo interna e externamente, e decidir o que deverá ser feito.

Nos negócios, estratégia nada mais é do que um processo de busca que determina em que direção a empresa deverá ir, abordando mercados, produtos, vantagens competitivas, novos negócios entre outros. Então, de acordo com Oliveira (2013, p.67) estratégia é “Um caminho, ou maneira, ou ação formulada e adequada para alcançar, preferencialmente de maneira diferenciada, as metas, os desafios e os objetivos estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente”.

Chiavenato e Sapiro (2003, p.41) conceituam o termo estratégia como “[...] um padrão ou plano que integra as principais políticas, objetivos, metas e ações da organização”. Nessa mesma linha de raciocínio Chiavenato e Sapiro (2003, p.41) descrevem que “[...] uma boa estratégia pode assegurar a melhor alocação dos recursos em antecipação aos movimentos, planejados ou não, dos oponentes ou às circunstâncias do ambiente”.

Podemos concluir que a estratégia abrange um conjunto de definições e decisões que orientam as ações organizacionais, ajudando as instituições a construir o seu futuro perante o cenário em que estão inseridas, ou seja: é o caminho escolhido ou a maneira considerada adequada para alcançar, de forma diferenciada e competitiva, os seus objetivos.

2.1 O Planejamento Estratégico

O Planejamento consiste no desenvolvimento de um projeto para a realização de objetivos e metas organizacionais, envolvendo a escolha de um caminho e um plano de ação por meio de decisões antecipadas.

É cada vez mais necessário, por diversos aspectos, tais como a Globalização e a concorrência de mercado, e um dos maiores desafios das empresas, prever as mudanças de mercado e se antecipar a elas, portanto; o Planejamento Estratégico pode ser visto como uma ferramenta de sobrevivência essencial para as empresas.

Apesar da gama de informações a respeito do tema, nota-se que as metodologias e abordagens possuem muitos pontos em comum e poucas diferenças.

De acordo com Tiffany e Peterson (1998) o Planejamento Estratégico é uma ferramenta que fornece à organização uma visão do futuro, aumentando a probabilidade de uma empresa aproveitar as oportunidades e explorar suas potencialidades. O planejamento estratégico implica numa visão do futuro, através da qual a empresa analisa o segmento de sua atuação, o mercado, os concorrentes, os produtos e serviços oferecidos, o valor a ser estipulado ao cliente, as vantagens a longo prazo e a lucratividade, entre outros aspectos.

A utilização do Planejamento Estratégico de forma alinhada à realidade da empresa é uma excelente arma competitiva, pois é dever conhecer os elementos do Planejamento Estratégico e suas funções, assim como as mudanças que ocorrem no mercado em que está inserida ajudam a empresa a sobreviver.

Para Oliveira (2013) Planejamento Estratégico: é o processo administrativo que proporciona sustentação mercadológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa; é de responsabilidade dos níveis mais altos e diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto à seleção dos cursos de ação a serem seguidos para sua consecução, levando em conta as condições externas e internas à empresa e sua evolução esperada.

A tomada de decisões estratégicas é um dos assuntos mais relevantes na Administração. Atualmente, muitas organizações estão mudando a maneira pela qual elas desenvolvem e executam os seus planos.

O Planejamento Estratégico é uma das formas mais eficientes de se ter gestão do próprio negócio, pois através dele as empresas poderão delinear um futuro esperado e traçar maneiras para alcançá-lo, havendo também a possibilidade de mudar os planos, caso seja necessário, a fim de suprir as necessidades do consumidor, do colaborador e do mercado. (OLIVEIRA, 2013).

Se bem aplicado, pode tornar a empresa mais competitiva, atuando como um instrumento de comunicação, de acompanhamento e, principalmente, de aperfeiçoamento do aprendizado nas organizações. (FERREIRA; REIS; PEREIRA, 1997).

O Planejamento Estratégico sofreu muitas críticas no passado devido a sua visão limitada do ambiente organizacional. Os modelos tradicionais não se utilizavam de aspectos como criatividade e intuição; o ambiente era definido como previsível e imutável; a organização era vista por partes, sendo a estratégia restrita aos altos níveis, o que resultava na falta de comprometimento dos níveis inferiores. (ICHIKAWA, 2011).

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) afirmam que a ideia de que o Planejamento Estratégico pode ser desenvolvido em um processo estruturado e formalizado é uma ilusão, pois o Planejamento Estratégico não é por si só um gerador de estratégias, não garante o seu sucesso, a sua implementação e o alcance dos objetivos predeterminados.

Hoje, percebe-se que algumas empresas não utilizam corretamente o planejamento, pois passam muito tempo presas ao ato de planejar, esquecendo-se de suas execuções e controles.

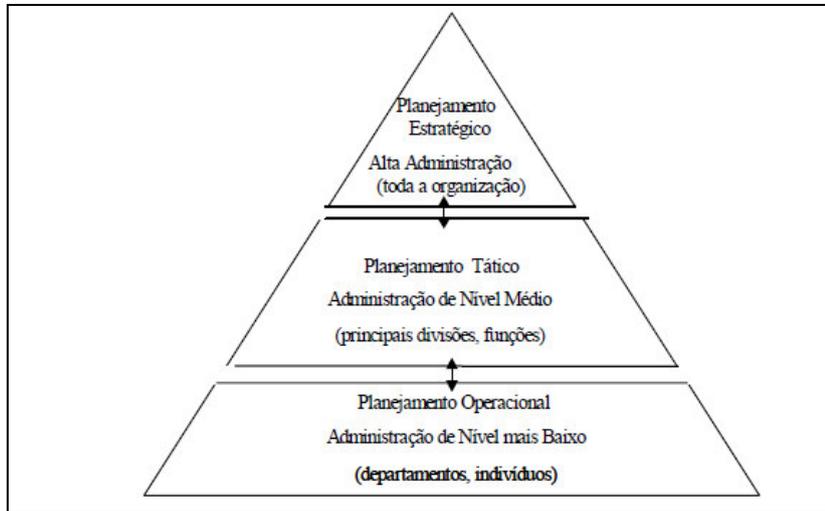
Após a contribuição de vários autores, o Planejamento Estratégico passou a ganhar uma forma mais adaptável às mudanças internas e externas; percebeu-se, então, que não existe uma forma exata de planejar nas organizações, sendo importante a análise da situação em que a empresa se encontra, para, assim, definir os rumos a serem seguidos. (ICHIKAWA, 2011).

Desta forma, as empresas devem pensar em estratégia como algo que se desenvolve com o tempo, por meio de um objetivo claro que estimule alavancar recursos, pois somente assim será possível construir bases que permitirão sobreviver em mercados inconstantes. É importante ressaltar também que o planejamento empresarial não se resume ao Planejamento Estratégico.

Para Ferreira, Reis e Pereira (1997) o planejamento possui 3 partes: estratégica, tática e operacional. O Planejamento Estratégico ocorre no nível estratégico da organização e é ele que deverá nortear os demais níveis hierárquicos. O planejamento tático, por sua vez, torna possível a integração da estrutura com um todo. É o responsável pela por apropriar-se da estratégia estabelecida no nível anterior e desdobra-las em ações concretas para a atuação quanto aos processos. Já o planejamento operacional é responsável pela formalização dos objetivos e procedimentos do nível anterior, tendo por finalidade desdobrar os planos táticos em plano operacionais para cada tarefa.

Podemos observar esses 3 elementos com base na figura a seguir.

Figura 1 - Hierarquia do planejamento nas organizações



Fonte: Adaptado de Daft (1999).

3 ELABORAÇÃO DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

De forma geral, a elaboração do Planejamento Estratégico consiste na identificação das oportunidades e ameaças, avaliação dos pontos fortes e fracos, análise da capacidade real e potencial das oportunidades oferecidas pelo ambiente externo e definição dos objetivos e metas a serem alcançados.

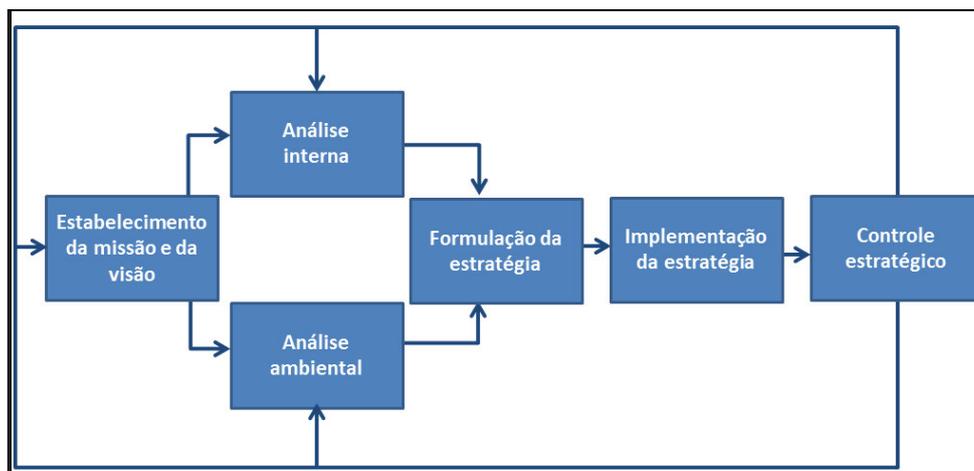
Consideraremos a visão de quatro autores em relação aos passos a serem dados para a elaboração de um planejamento estratégico.

Bateman e Snell (1998) propõem seis passos para a elaboração do Planejamento Estratégico:

- 1) Estabelecer missão, da visão e objetivos;
- 2) Analisar as oportunidades externas e ameaças;
- 3) Analisar as forças e fraquezas internas;
- 4) Fazer a análise strengths, weaknesses, opportunities and threats (SWOT) e a formulação de estratégia;
- 5) Implementar a estratégia;
- 6) Controlar a estratégia.

Conforme figura a seguir, podemos visualizar os passos relatados pelo autor.

Figura 2 - O processo de administração estratégica



Fonte: Bateman e Snell (1998).

De acordo com o estudo de Sampaio (2004), o Planejamento Estratégico baseia-se em três etapas:

- 1) Etapa filosófica: define a filosofia da empresa, ou seja; aquilo em que a organização se propõe e acredita;
- 2) Etapa analítica: tem como propósito mapear os ambientes internos e externos da empresa estando sujeita a alterações em função das variáveis de mercado;
- 3) Etapa decisória: é a definição aonde a organização quer chegar e quais os caminhos mais apropriados.

Já conforme Certo (2003), a elaboração do Planejamento Estratégico consiste em seis etapas:

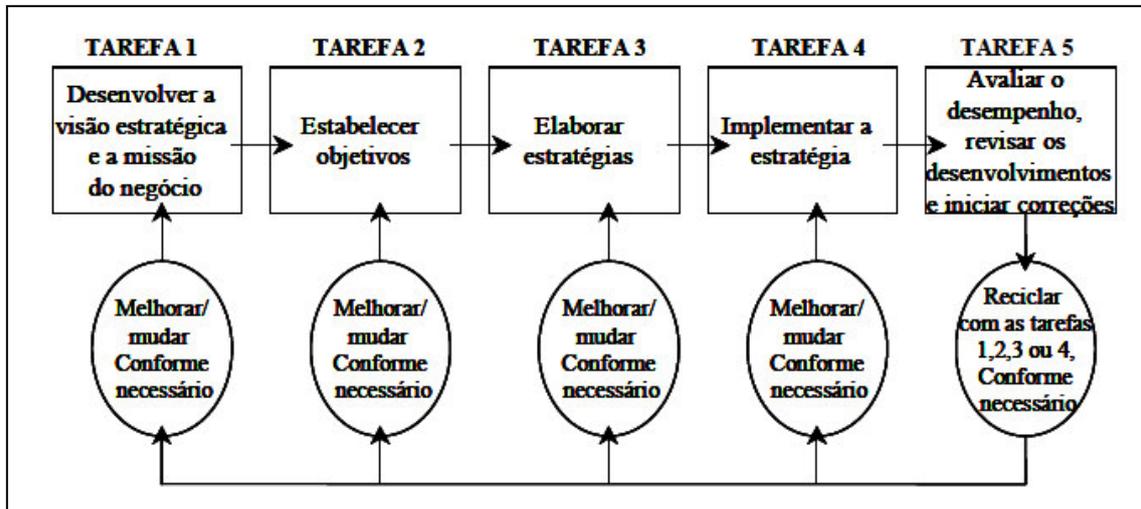
- 1) Definir os objetivos da organização;
- 2) Enumerar formas alternativas e atingir os objetivos;
- 3) Desenvolver premissas sobre quais cada alternativa se baseia;
- 4) Escolher a melhor alternativa para atingir os objetivos;
- 5) Desenvolver planos para perseguir a alternativa escolhida; e
- 6) Colocar o plano em ação.

De acordo com Thompson e Strickland III (2000) o Planejamento Estratégico envolve cinco etapas:

- 1) Desenvolver a missão e a visão;
- 2) Estabelecer objetivos;
- 3) Elaborar estratégias;
- 4) Implementar e executar as estratégias;
- 5) Monitorar a execução do planejamento.

Destacamos na figura a seguir as etapas descritas pelo autor:

Figura 3 - As cinco tarefas da gerência estratégica



Fonte: Thompson e Strickland III, (2000)

3.1 Etapas do planejamento estratégico

Existem diversas metodologias que abordam o processo do planejamento estratégico, porém, de forma geral, todas têm aspectos semelhantes. Todos os autores possuem teorias que seguem uma mesma trajetória de pensamento e buscam os mesmos objetivos.

Segundo Oliveira (2013), os pontos-chave que todas as metodologias apresentam são os seguintes:

- direcionamento de esforços da organização;
- consolidação do entendimento da missão, dos propósitos, da postura estratégica, dos objetivos gerais e funcionais, dos desafios, das metas, das políticas e projetos da empresa por todos os funcionários da organização;
- elaboração do programa de atividades das várias unidades da organização que integram a sua estrutura;
- estabelecimento de uma agenda de trabalho para um período de tempo que permita a empresa se dedicar às prioridades estabelecidas e justificar alterações em sua estratégia.

Seguindo essa premissa, analisaremos os aspectos semelhantes e, a partir dos mesmos, utilizaremos-nos deles para confecção do Planejamento Estratégico do estudo de caso da empresa Frutaflor, tendo em vista que os fatores, aqui analisados, são mais adequados

para pequenas empresas, uma vez que são mais visíveis e tangíveis a leigos que geralmente são os pequenos empresários.

3.1.1 Definição da identidade da empresa

A identidade da empresa nada mais é do que o conjunto de valores e crenças que diferenciam uma organização das outras que existem no mercado; em outras palavras podemos dizer que é a personalidade da organização.

Definir a identidade da empresa é importante, pois norteia a tomada de decisões de acordo com o que realmente a empresa almeja.

Chiavenato (2004) considera importante conhecer os objetivos essenciais de uma organização, porque, se o administrador não souber por que ela existe e para onde ela pretende ir, ele jamais saberá dizer qual o melhor caminho a seguir.

Uma vez que a identidade empresarial for definida, os objetivos e planos tornar-se-ão mais específicos e envolverão períodos de tempos menores para tomadas de decisões.

No âmbito dessa identidade podemos identificar como peças-chave a missão, a visão, os valores e os objetivos da empresa.

3.1.1.1 Missão

Elaborar uma missão exige um alto nível de atenção, pois é ela que irá delinear os grandes rumos da organização.

A missão se constrói da parte para o todo, entendendo cada uma das propostas de valor da empresa e, para que isso ocorra, é preciso que fiquem claros não só as propostas adotadas como também as propostas que a empresa não pretende seguir.

Uma missão bem definida comporta vantagens que ajudarão todos a compreender o que fazem na organização e a uniformizar os esforços de todos no que é fundamental para a empresa. (FERNANDES; BERTON, 2005).

Para que a missão da empresa seja clara ela deverá responder ao porquê da empresa existir, para quem ela existe e o que ela faz.

A missão demarca a área em que a empresa vai atuar; é a razão da existência do empreendimento; deve ser sua carteira de identidade, um guia para o trabalho das pessoas. (SAMPAIO, 2004). Uma missão se torna completa a medida que engloba aspectos como análise da situação da empresa, análise do mercado, análise dos clientes e análise dos

propósitos básicos da organização.

Para que a missão de uma empresa seja coerente Gracioso (2005) cita alguns cuidados necessários para a definição da missão:

- 1) A missão estratégica de uma empresa não pode ser imposta, mas sim, partilhada entre os membros da organização.
- 2) Deve chegar ao consenso de todos.
- 3) Pode ser mudada somente com a aprovação de quem a definiu.

Elaborar a missão de uma empresa é de suma importância para a implantação do planejamento, já que se trata de um dos primeiros passos na elaboração de um Planejamento Estratégico.

3.1.1.2 Visão

Considerando a missão, a empresa deverá estabelecer a sua visão e nela ser retratado o estado futuro em que a empresa deseja encontrar-se.

Visão é considerada como os limites que os principais responsáveis pela empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla. Representa o que a empresa quer ser em um futuro próximo ou distante. (OLIVEIRA, 2007).

A visão de uma empresa deve ser assimilada de forma clara por todos os seus colaboradores, para o seu melhor entendimento, ela deve ser elaborada de forma simples, objetiva e concisa, devendo compreender temas como valores, desejos, vontades, sonhos e ambições.

Segundo Bateman e Snell (2009) a visão idealmente explicita o direcionamento a longo prazo da empresa e seu intendo estratégico.

A visão de futuro precisa de metas para se tornar concreta e é basicamente um conjunto de objetivos a conquistar.

Seguindo o mesmo pensamento Chiavenato (2004, p.66) diz que a visão, “[...] estabelece uma identidade comum referente aos propósitos da empresa em relação ao futuro, de modo a orientar o comportamento das pessoas quanto a que destino da organização quer alcançar”.

3.1.1.3 Valores

Valores são normas ou padrões sociais geralmente aceitos ou mantidos por determinado indivíduo, classe ou sociedade; portanto, em geral, dependerão basicamente da cultura relacionada com o ambiente onde estamos inseridos; os valores de uma empresa seguem esse mesmo preceito, implicam no modo de conduta que todos deverão seguir, ou seja, são os princípios éticos que a organização deve respeitar.

Para Oliveira (2013), os valores são o conjunto dos princípios e crenças que a organização carrega, fornecendo suporte para a tomada de decisões. Além de contemplarem uma grande interação com questões éticas e morais, podendo transformar-se em combustível para vantagem competitiva.

Para a organização é importante que os valores básicos existam e estejam claros, pois é nele que os funcionários deve

m basear-se para manter sua conduta do dia a dia, pois todas as decisões deverão ser tomadas, levando-se em consideração os valores gerais da empresa.

Para se chegar aos valores básicos é preciso entender que eles são imutáveis.

Segundo Costa (2007, p.38), os valores são “[...] características, virtudes, qualidades da organização que podem ser objeto de avaliação, como se estivessem em uma escala, com gradação entre avaliações extremas”.

Rodrigues (2009) nos ensina que os valores são definidos como crenças primordiais para a tomada de decisão, também acredita que os valores podem e devem ser entendidos como ideias a serem seguidas, sendo os líderes os principais agentes da prática dos valores, uma vez que esses princípios devem ser transformados em atitudes.

3.1.1.4 Objetivos

Traçar os objetivos de uma organização é fundamental para que as futuras decisões sejam consistentes com o rumo que se quer dar ao negócio.

Os objetivos são como uma bússola para o administrador. Há necessidade de se determinar claramente os objetivos, pois somente assim será possível determinar uma estratégia adequada, adaptada a diferentes situações. (LAS CASAS, 2001).

Os objetivos relatam alvos devidamente qualificados e quantificados da organização. Também podem ser definidos como as grandes metas a serem atingidas. Estão relacionados com os resultados, a que a organização pretende chegar em determinado prazo

para consolidar seu negócio ou atividade. (REZENDE, 2008).

Objetivos adequados são aqueles que conseguem ser mensurados. De acordo com Certo (2003), os objetivos quando altos demais serão frustrantes para os funcionários, enquanto objetivos estabelecidos muito abaixo de suas potencialidades não os motivarão a maximizar suas habilidades.

É muito importante que a organização motive os gestores a alinharem os objetivos da instituição com os objetivos das pessoas que a compõem, pois, desta forma, os interesses passarão a ser comuns, o que facilitará o seu alcance.

Uma vez formalizados os objetivos da organização, entendidos e divulgados para todos, muitos benefícios poderão ser constatados. Tais benefícios poderão estar relacionados com a integração da missão e visão, a sustentação dos processos decisórios e a formulação de estratégias. (REZENDE, 2008).

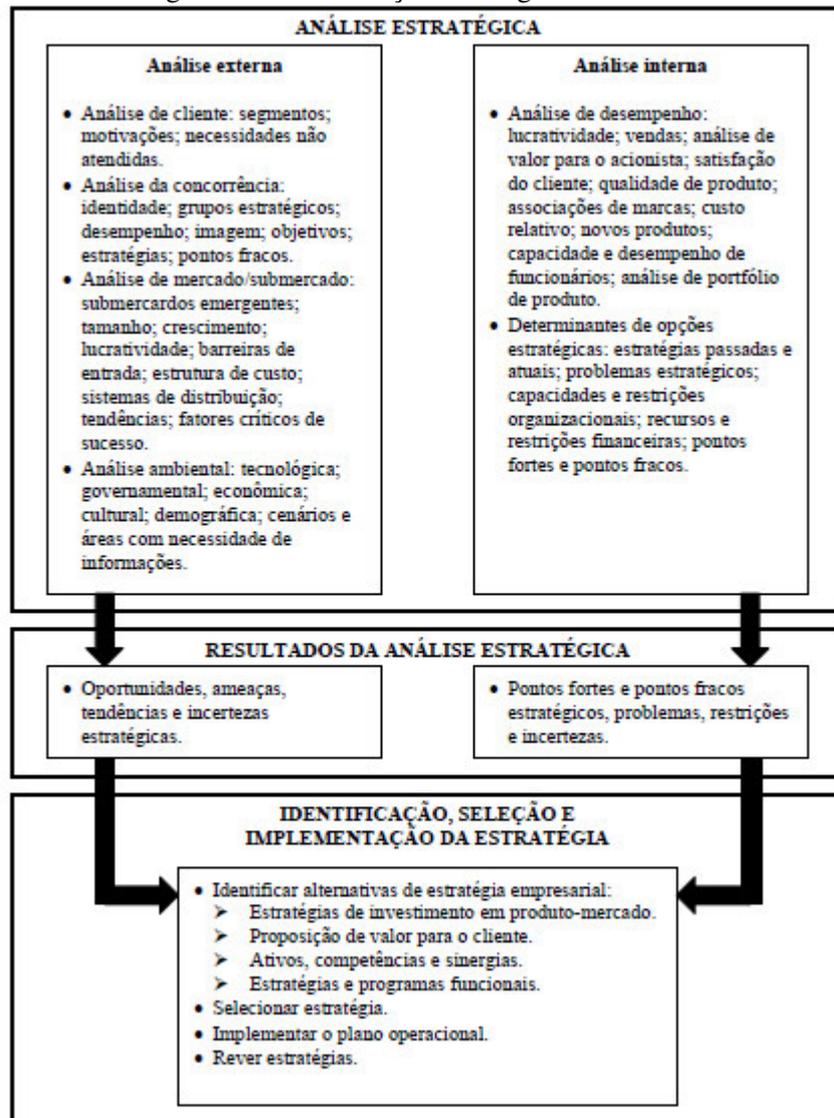
3.1.2 Análise interna e externa

Conhecer a própria empresa com suas potencialidades e limitações é condição essencial para elaborar o planejamento estratégico.

As organizações não são independentes elas também necessitam da análise do ambiente externo para sobreviver.

Com base na figura a seguir, podemos identificar alguns fatores relevantes nas análises e como seus resultados influenciam no planejamento estratégico.

Figura 4 - Visão geral da administração estratégica de mercado



Fonte: Oliveira (2007)

A seguir caracterizaremos a análise interna e a análise externa.

3.1.2.1 Análise interna

No âmbito do Planejamento Estratégico, a análise interna visa identificar os pontos fortes e fracos da empresa para nortear o processo de planejamento, é a partir dessa análise que se saberá quais os recursos com que se poderá contar e também quais são os pontos vulneráveis no momento de se estabelecerem as estratégias da empresa.

A análise interna tem como objetivo colocar em foco as deficiências e qualidades de uma empresa, ou seja: os seus pontos fortes e fracos deverão ser determinados diante da sua atual posição, de seus produtos ou serviços versus segmentos de mercado. (OLIVEIRA,

2007). Ainda Conforme Oliveira (2007), para que seja eficaz, uma análise interna deverá tomar como perspectivas para comparação as outras empresas de seu setor de atuação, sejam elas concorrentes diretas sejam apenas concorrentes potenciais.

Na análise interna todos os seguimentos da empresa deverão ser revisados, tais como:

- 1) Recursos humanos: Número de trabalhadores, qualificação dos empregados, grau de motivação e empenho, etc.
- 2) Recursos financeiros: Capitalização, nível de endividamento, grau de liquidez, etc.
- 3) Recursos organizacionais: Sistemas de gestão, processos funcionais, controle de gestão, etc.

A análise do ambiente interno de uma empresa por vezes permeia a análise do portfólio de recursos da empresa e a capacidade dos seus gerentes em potencializar esses recursos. Por vezes, essa análise não é feita, pois a gerência enfrenta condições de incerteza, complexidade e conflitos onde o gestor por comodismo prefere não interferir no processo já existente.

Dentro dos aspectos analisados, existem os aspectos tangíveis e intangíveis, deles podemos exemplificar os recursos tangíveis aqueles que podem ser vistos e quantificados tais como a capacidade da empresa em gerar recursos internamente, sofisticação, localização e equipamentos da empresa, estrutura formal de apresentação da empresa e outros; já os aspectos intangíveis incluem ativos que, normalmente, estão ligados ao intelecto e a identidade da empresa, tais como os recursos humanos e os recursos de inovação.

No cenário global, fatores tradicionais como custos trabalhistas e de matéria prima ainda possuem um valor significativo para a competitividade das empresas, porém cada vez mais vem decaindo. Em um novo aspecto, as organizações que mais se destacam são as que priorizam a competitividade estratégica e identificam dentro de seu ambiente interno oportunidades e competências de crescimento e melhoria.

3.1.2.2 Análise externa

A análise externa estuda as informações ambientais tais como vantagens e desvantagens da empresa em relação ao mercado em que está inserida; a fim de orientar a

empresa de forma adequada e precisa a análise externa é um fator essencial para conduzir o processo estratégico no sentido de obter um equilíbrio entre a empresa e as forças externas que a afetam direta ou indiretamente.

Maximiniano (2006) diz que a análise do ambiente externo é um dos pilares Planejamento Estratégico e quanto mais competitivo, instável e complexo o ambiente, maior a necessidade de analisá-lo.

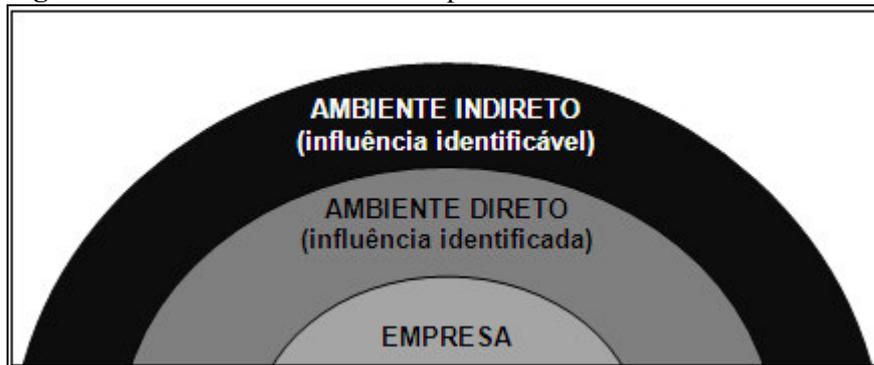
Para Churchill (2000) no processo de planejamento estratégico, a primeira etapa compreenderá a identificação dos fatores ambientais que influenciam o desempenho da organização e esses fatores são divididos em econômico, político e legal, social, natural, tecnológico e competitivo.

O executivo deve identificar todas as oportunidades e analisar cada uma delas em termos da sua real contribuição para a empresa, necessita também considerar os objetivos da empresa como sendo o critério de avaliação e classificação das melhores oportunidades. (OLIVEIRA, 2013).

O ambiente externo engloba todos os elementos que atuam fora da empresa e que influenciam as operações; outro aspecto a considerar-se, na visão de Oliveira (2013), é a divisão do ambiente da empresa em duas partes:

- 1) Ambiente direto: Representa o conjunto de fatores através dos quais a empresa tem condições não só de identificar, mas também de avaliar ou medir o grau de influência recebido e/ou proporcionado.
- 2) Ambiente indireto: Representa o conjunto através dos quais a empresa identificou, mas não tem condições de avaliar ou medir o grau de influência entre as partes.

Essa divisão é apenas para facilitar a análise das variáveis externas. Para se alcançar resultados, cumpre saber trabalhar com essas variáveis, pois, a partir do momento em que se retiver melhor conhecimento da influência de uma variável que esteja no ambiente indireto, deverá ser tentada a transferência dessa variável para o ambiente direto. Ilustrado conforme a figura a seguir:

Figura 5 - Níveis do ambiente da empresa

Fonte: Oliveira (2013)

O ambiente empresarial não é um conjunto estável, uniforme e disciplinado, mas, sim, um ambiente dinâmico que envolve uma grande quantidade de forças que mudam a cada momento.

Para Oliveira (2013), oportunidade é a força ambiental incontrolável pela empresa, que pode favorecer a sua ação estratégica, desde que conhecida e aproveitada satisfatoriamente enquanto durar; já ameaças são as forças ambientais incontroláveis pela empresa, que cria obstáculos a sua ação estratégica, mas que poderá ou não ser evitada desde que conhecida previamente.

Muitas empresas se deparam com ambientes externos turbulentos e complexos o que dificulta a análise dos mesmos. Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) a análise do ambiente pode ser feita seguindo quatro etapas:

- 1) Escaneamento: Identifica os primeiros sinais de mudanças e tendências ambientais.
- 2) Monitoramento: Observa constantemente as mudanças e tendências ambientais.
- 3) Previsão: Projeta resultados antecipados com base nas mudanças e tendências de monitoramento.
- 4) Avaliação: Determina o momento e a importância das mudanças e tendências ambientais para as estratégias da empresa e a sua administração.

Ainda segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) o ambiente em que uma empresa geralmente está inserida ensejará seguimentos constantes a serem analisados, sendo estes: demográfico, econômico, político/jurídico, sócio-cultural, tecnológico e global.

Assim, em uma análise externa uma oportunidade encontrada poderá proporcionar aumento nos lucros da empresa, enquanto uma ameaça não prevista poderá acarretar

diminuição nos lucros, ou mesmo prejuízos para a empresa. (OLIVEIRA, 2013).

3.1.3 Controle e avaliação

Depois das etapas de formulação da identidade da empresa faz-se necessário avaliar o Planejamento Estratégico elaborado, identificando se o mesmo está consistente com todas as etapas.

Segundo Oliveira (2013) o papel do controle e avaliação no processo do planejamento é acompanhar o processo através do desempenho almejado e conquistado. A finalidade da função, por sua vez, é identificar problemas, falhas e erros a tempo de corrigi-los e, assim, evitar reincidências.

O resultado final do controle é a informação e é ela que irá os fatos avaliar; portanto, o gestor deverá focar nas informações e avaliar os objetivos, metas e estratégias antes desenvolvidas.

A partir das finalidades a função poderá ser utilizada como instrumento administrativo para corrigir o desempenho, proteger ativos da empresa, garantir a eficiência no alcance dos objetivos, informar se os valores da empresa, antes estabelecidos, estão sendo cumpridos e até mesmo controlar se os recursos estão sendo utilizados da melhor maneira possível.

Segundo Oliveira (2013) faz-se necessário que esse processo passe por todos os setores envolvidos no planejamento, pois são eles que irão nortear a avaliação, sendo eles usuários do planejamento ou elaboradores.

Para que o controle do planejamento seja eficaz e consistente é necessário verificar a consistência interna e externa, os riscos envolvidos, o tempo traçado e a praticabilidade do planejamento.

O controle do planejamento não é apenas uma atividade que deverá ser desenvolvida ao término da sua confecção, mas, sim, uma atividade rotineira no âmbito das ações da empresa já que o planejamento não é uma ferramenta imutável.

3.2 Ferramentas do Planejamento Estratégico

A seguir, serão apresentadas as principais ferramentas utilizadas na construção do Planejamento Estratégico, ferramentas mais estudadas pelos autores dos gêneros e, a partir delas, focaremos aquelas mais adequadas para as pequenas empresas e, então, veremos de

forma prática seu uso no estudo de caso.

As ferramentas apresentadas são responsáveis pela formulação das metas e ações que a empresa deverá seguir para realização do planejamento estratégico.

São essas metas e objetivos responsáveis por nortear a formulação das estratégias, ou seja alternativas e soluções adequadas aos percalços encontrados.

3.2.1 Modelo SWOT (strengths, weaknesses, opportunities and threats)

A técnica recebeu esse nome a partir das iniciais em inglês das palavras *strengths*, *weaknesses*, *opportunities* e *threats* que significam respectivamente: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

A matriz pode avaliar uma empresa, um projeto, uma parte do projeto, um produto, uma equipe entre outras coisas, tanto no ambiente interno como externo.

Para Costa (2007) o objetivo da ferramenta é possibilitar que a empresa consiga tirar vantagem de possíveis oportunidades e se prevenir de ameaças.

A figura a seguir demonstra como a matriz é construída.

Figura 6 – Análise interna e externa

		ANÁLISE INTERNA	
		Fraquezas	Forças
ANÁLISE EXTERNA	AMEAÇAS	1 Eliminar	2 Monitorar
	OPORTUNIDADES	3 Melhorar	4 Capitalizar

Fonte: Costa (2007, p.30)

Após a distribuição dos pontos fortes e fracos entre os campos ameaças e oportunidades é necessário analisar cada um dos quadrantes.

- 1) Eliminar: Se uma fraqueza interna está no campo externo que foi identificado como ameaça, deve-se eliminar esse ponto o mais rápido possível, pois é uma questão de sobrevivência da organização.

- 2) Monitorar: Se um ponto forte está localizado no campo identificado como ameaça, é necessário ficar atento e monitorar tanto a força quanto os fatores que geram a ameaça.
- 3) Melhorar: Se um ponto fraco foi distribuído no campo identificado como oportunidade, é importante ter em mente que um trabalho precisa ser desempenhado para que esse ponto se transforme em um ponto forte; e capitalizar: Se uma força estiver no campo das oportunidades, a organização se encontrará numa fase de desenvolvimento, na qual é necessário aproveitar a situação.
- 4) Capitalizar: Se uma força estiver no campo das oportunidades, a organização se encontra numa fase de desenvolvimento, na qual é necessário aproveitar a situação.

A análise SWOT ajuda os executivos a resumir os principais fatos e previsões derivadas das análises externa e interna. A partir daí, os executivos poderão retirar uma série de aspectos que identificarão as questões estratégicas primárias e secundárias com que a organização se depara. (BATEMAN; SNELL, 2009).

O modelo SWOT é uma ferramenta que analisa as forças e fraquezas de uma organização com as oportunidades e ameaças geradas pelo ambiente do mercado. Através da análise do ambiente externo e interno pode-se obter a matriz SWOT onde se torna possível formular estratégias que apontarão os caminhos para a implementação de um plano estratégico.

3.2.2 Cinco forças de Porter

Essa ferramenta foi desenvolvida por Michael Porter em 1979. Seu processo descreve as forças básicas que determinarão a competitividade dentro de uma indústria e ilustra como essas forças estão relacionadas.

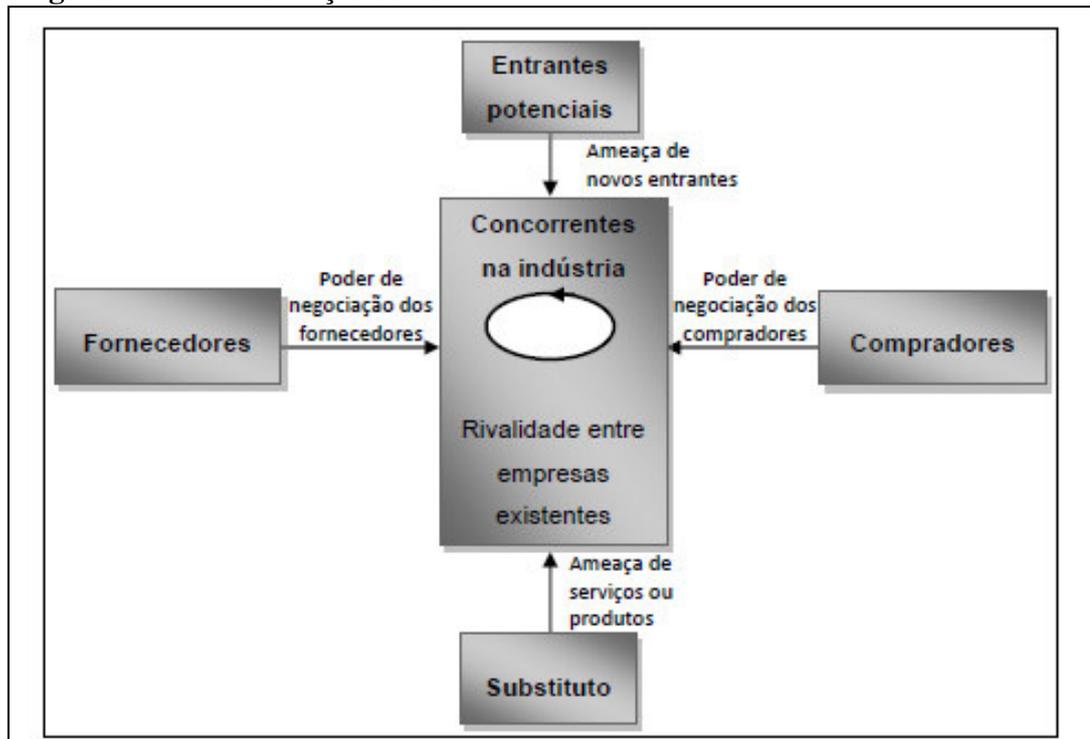
O modelo das cinco forças de Porter permite analisar o grau de atratividade de um setor da economia. Ele identifica os fatores que afetam a competitividade,

As cinco forças objetivam deixar claro como cada um dos envolvidos influencia, positiva ou negativamente, seu negócio. As forças são rivalidade entre os concorrentes, poder de negociação dos fornecedores, poder de negociação dos clientes, ameaça de novos entrantes e ameaça de produtos substitutos. Entre as 5 forças uma é interna e as demais externas.

Essas cinco forças determinarão o potencial de lucro final na indústria, que é medido em termos de retorno a longo prazo sobre o capital investido. (PORTER, 1999).

Com base na figura a seguir, identificamos as cinco forças estabelecidas por Porter.

Figura 7 - As cinco forças de Porter



Fonte: Porter (1999)

1) Análise das forças:

- a) Ameaça de novos entrantes: Determina a probabilidade de novas empresas entrarem no mercado e conquistarem o mesmo. A relevância da ameaça de entrada dependerá da expectativa dos entrantes em relação às barreiras existentes e à reação dos concorrentes. Fatores que dificultam o surgimento de novos concorrentes são principalmente economia de escala, patentes e direitos, capital necessário e acesso aos canais de distribuição.
- b) Poder de negociação dos compradores: Os compradores competem com a indústria forçando a baixa dos preços, negociando por melhor qualidade ou mais serviços e jogando os concorrentes uns contra os outros. Este fator está relacionado com o poder de decisão dos consumidores entre as marcas, principalmente levando em consideração qualidade e preço. Alguns aspectos importantes a serem analisados são disponibilidade de informação em relação

ao produto e existência de produtos substitutos.

- c) Ameaça de substitutos; Impõe um teto aos preços e determina até que ponto algum outro produto poderá satisfazer as mesmas necessidades do comprador; são aqueles produtos que não são os mesmos, mas atendem às mesmas necessidades; no geral, não são concorrentes, porém são relevantes.
- d) Poder de negociação dos fornecedores: Os fornecedores são capazes de exercer o poder de negociação sobre os participantes de um setor através da elevação dos preços ou da redução da qualidade dos bens e serviços, análise parecida aos fatores de barganha do cliente, porém, voltados aos fornecedores de insumos e serviços à empresa. O fornecedor tem o poder de negociar quando existem poucas empresas fornecedoras e grau de diferenciação dos insumos.
- e) Rivalidade entre empresas existentes: Utilização de táticas como competição no preço, introdução de produtos e combates publicitários para a maioria das indústrias, é essa força que determina melhor a competitividade de mercado. Para analisar esse fator, deve-se considerar as atividades dos concorrentes diretos, aqueles que vendem o mesmo produto. Os fatores a serem respeitados são: o número de concorrentes, diversidade dos concorrentes e publicidade.

O conhecimento das competitividades é a base para a formulação da estratégia de ação. Elas realçam os pontos fortes e os pontos fracos mais importantes da empresa, definem seu posicionamento no setor, identificam as áreas em que as mudanças estratégicas proporcionem maior retorno e caracterizam os pontos em que são mais significativos dentro de um setor, em termos de oportunidades ou ameaças. (PORTER, 1999).

3.2.3 BSC (Balanço de Scorecard)

A escolha do BSC como ferramenta estratégica permitirá que a empresa desenvolva indicadores para avaliar seu desempenho. Esses indicadores buscam valorizar o princípio de agregação de valor e o desenvolvimento interno da organização, a fim de obter maior competitividade.

Inicialmente desenvolvido por Robert Kaplan e David Norton, o BSC é uma filosofia prática e inovadora de gestão da performance das empresas e organizações. O objetivo da sua implementação é permitir uma gestão eficaz da performance organizacional, baseando-se na visão e estratégia da empresa e traduzindo-a em indicadores financeiros e não

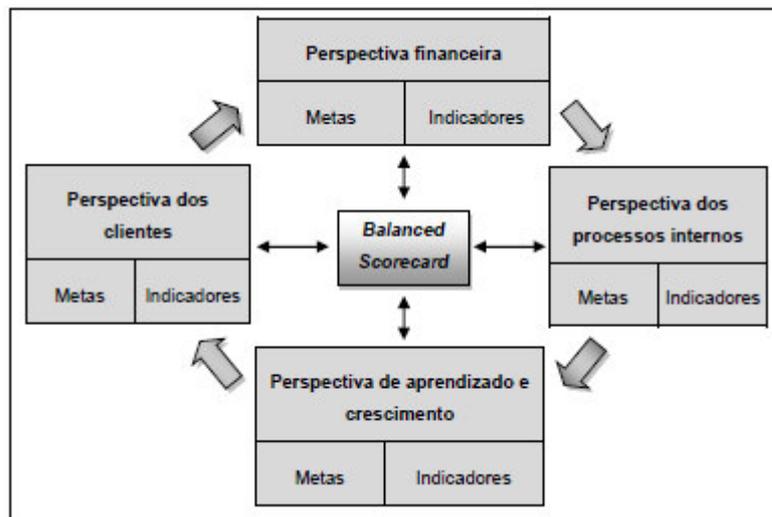
financeiros.

O BSC pode ser visto como uma abordagem estratégica de longo prazo sustentada num sistema de gestão, comunicação e medição da performance, cuja sua implementação permite criar uma visão dos objetivos

O BSC é uma ferramenta que busca traduzir a visão da empresa em um conjunto coerente de medidas de desempenho traduzindo a missão e a estratégia em objetivos organizados segundo quatro perspectivas diferentes: (FERNANDES; BERTON, 2005).

Com fundamento na figura a seguir podemos visualizar como as perspectivas obedecem a um fluxo e estão interligadas:

Figura 8 – Balanced Scorecard



Fonte: Fernandes e Berton (2005, p.187)

Com base na figura acima podemos observar as perspectivas descritas.

- 1) Financeira - Acionista/Negócios: Aspectos financeiros analisados como lucro, receita, redução de custos, produtividade e ativos. Pode ser vista como estratégia de investimentos.
- 2) Clientes e Mercado: Aspectos analisados como participação no mercado, retenção de clientes, aquisição de novos clientes, satisfação dos clientes, rentabilidade dos clientes, qualidade do produto, relacionamento com clientes, imagem e reputação da organização.
- 3) Processos Internos e Operações: Aspectos analisados como inovação, operações, serviços de relação com o cliente.
- 4) Aprendizado-Crescimento e Pessoas-Organização: Aspectos analisados como capital intelectual, infraestrutura tecnológica e cultura organizacional.

Para cada perspectiva adotada, deverão ser identificados os elementos para a criação de objetivos e medidas do scorecard. Na figura abaixo são apresentadas as medidas genéricas que aparecem na maior parte dos planejamentos BSC.

Figura 9 - Médias genéricas do BSC

Perspectiva	Medidas Genéricas
Financeira	Retorno sobre o investimento e o valor econômico agregado
Do cliente	Satisfação, retenção, participação de mercado e participação de conta.
Interna	Qualidade, tempo de resposta, custo e lançamentos de novos produtos.
Aprendizado e crescimento	Satisfação dos funcionários e disponibilidade dos sistemas de informação

Fonte: Kaplan e Norton (1997)

Pelo BSC ser uma ferramenta de fácil leitura ele possibilita a comunicação dos objetivos da empresa e garante que eles sejam entendidos, avaliados e controlados, além disso todos podem elaborar seus planos e metas individuais ou de equipes de colaboradores, de forma alinhada aos objetivos da empresa ajudando assim a organização a alcançar seus próprios objetivos.

3.2.4 BCG (Matriz Boston Consulting Group)

A Matriz BCG ou matriz “2 por 2” como também é conhecida analisa o portfólio de produtos e unidades de negócios, tendo como base o ciclo de vida do produto.

Essa ferramenta foi criada nos anos 70 por Bruce Henderson para a empresa americana Boston Consulting Group, e tem como principal objetivo auxiliar o processo de tomada de decisão dos gestores.

De acordo com Ambrósio e Ambrósio (2005), o conceito essencial da Matriz BCG é a Curva de Experiência, onde, para cada duplicação da produção acumulada, o custo unitário decorrente do aumento do valor adicionado cairá em uma porcentagem fixa, sendo normalmente em 20%. No entendimento do autor, os produtos que apresentam elevada

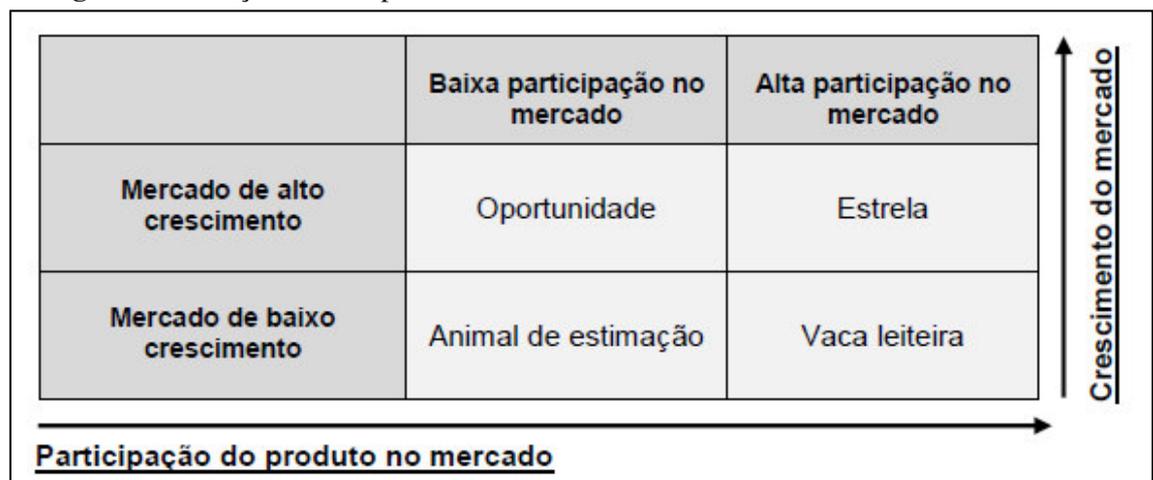
participação no mercado deveriam apresentar, em relação aos seus concorrentes, vantagem em termos de custo.

Conforme Kotler (2000), a Matriz BCG, matriz crescimento-participação é uma ferramenta que tornará possível classificar os produtos de uma determinada empresa, de acordo com o seu potencial. Assim, a Matriz BCG permite à empresa analisar seus produtos, visando uma melhor distribuição de seus recursos.

Costa (2007) explica que, para usar esse modelo, deve-se primeiro traçar um gráfico, cujos eixos são a participação do produto no mercado e o crescimento do mercado em si. Esse gráfico possui quatro quadrantes e cada quadrante tem um nome: oportunidade, estrela, vaca leiteira e animal de estimação.

A figura abaixo ilustra uma matriz BCG.

Figura 10 - Lançamento de produtos e novos mercados



Fonte: Costa (2007)

Ainda para Costa (2007) os quatro quadrantes representam as possíveis combinações de participação e crescimento no mercado. Assim sendo, pode-se identificá-los:

- 1) Oportunidade: Negócio com alta taxa de crescimento e pouca participação de mercado, requer investimentos para melhorar a sua posição.
- 2) Estrela: Negócio de alta participação no mercado e com alta taxa de crescimento. Quando um negócio é bem sucedido, torna-se estrela.
- 3) Vaca leiteira: Negócio com alta participação no mercado e baixa taxa de crescimento. Não necessitam mais de investimentos para sua expansão. O mais comum é que esses produtos ou serviços financiem outros negócios pelo fato de gerar altas receitas.

- 4) Animal de estimação: Negócio de pequena participação no mercado e baixo crescimento. São mantidos por razões diversas que não o lucro, pois dão prejuízo ou geram pouca renda. O recomendável é ter o mínimo de produtos e serviços com esse tipo de características para não comprometer-se o financeiro da empresa.

Essa ferramenta não poderá ser utilizada apenas uma vez; serão necessárias constantes análises, pois o produto poderá mudar de quadrante, de acordo com a evolução dos mercados. (COSTA, 2007)

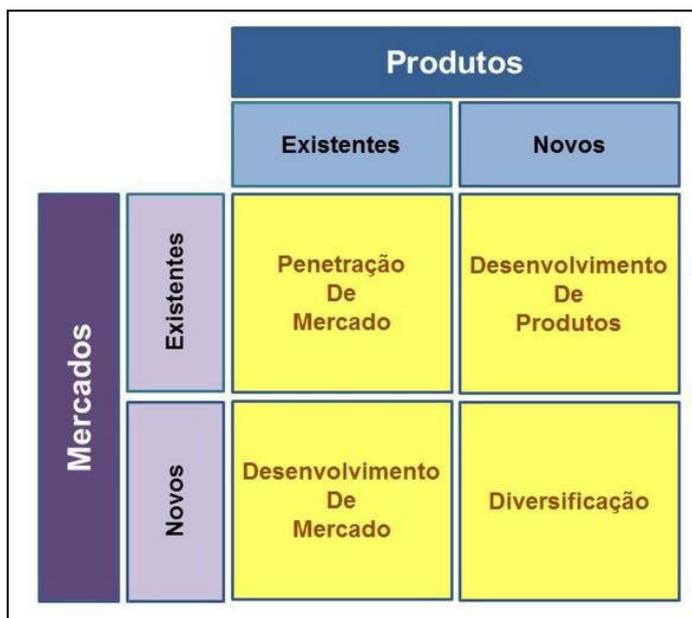
3.2.5 Matriz Ansoff (produto mercado)

Essa ferramenta é eficiente quanto à avaliação de oportunidades de crescimento, levando-se em consideração produto x mercado.

Foi desenvolvida em 1957, por Igor Ansoff. A matriz visa identificar as oportunidades de crescimento na qual se mapeia o portfólio presente de uma empresa em face aos mercados atuais e futuros; para isso, segmenta a análise em produtos existentes e em novos produtos. (FERNANDES; BERTON, 2005).

Com base na figura abaixo podemos constatar que a matriz é construída, a partir do eixo mercado e do eixo produto, onde:

Figura 11 - Matriz Ansoff



Fonte: Fernandes e Berton (2005)

- 1) Penetração de mercado: Essa estratégia leva em consideração a utilização de ações voltadas a aumentar as vendas nos clientes já existentes, onde crescer mais que os seus concorrentes ou eliminá-los e aumentar a utilização dos produtos atuais pelos clientes já existentes é fundamental.
- 2) Desenvolvimento de mercado: É a estratégia onde a empresa visa atingir novos mercados, onde ainda não atua, com seus produtos atuais, isto é, significa manter os produtos atuais, criar e identificar novos mercados para esses produtos.
- 3) Desenvolvimento de produto: Refere-se à estratégia de crescer lançando novos produtos ou novas linhas nos mercados existentes para essa estratégia a inovação e desenvolvimento de novas linhas de produto são fundamentais.
- 4) Diversificação: Essa estratégia significa uma mudança radical na administração do negócio. A diversificação prevê o lançamento de novos produtos ou linhas de produtos em novos mercados onde a organização ainda não atue.

Portanto, essa matriz tem a capacidade de estruturar e representar as possibilidades de expansão de uma empresa.

As ferramentas devem ser utilizadas pelas empresas para avaliar e traçar melhores estratégias. Então, integrá-las nos cenários e incorporá-las na cultura organizacional resultarão em ações preventivas e corretivas, a fim de obter estratégias duradouras.

4 DEFINIÇÃO DE UM PEQUENO NEGÓCIO

A classificação das pequenas empresas é uma questão problemática, dada a diversidade de critérios, pois, não existe consenso nas formas de classificação e caberá a cada autor definir sua metodologia como, por exemplo, de acordo com números de funcionários ou renda.

No Brasil, vários critérios são utilizados por diferentes instituições públicas e privadas.

O IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), classifica as empresas segundo o número de funcionários e setor de atuação da empresa.

Segundo o anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa 2013 do SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), também é utilizado o critério para classificação dos estabelecimentos segundo porte em função do número de pessoas empregadas e ao setor de atividade.

A figura a seguir enseja identificar-se o porte das empresas, segundo o SEBRAE.

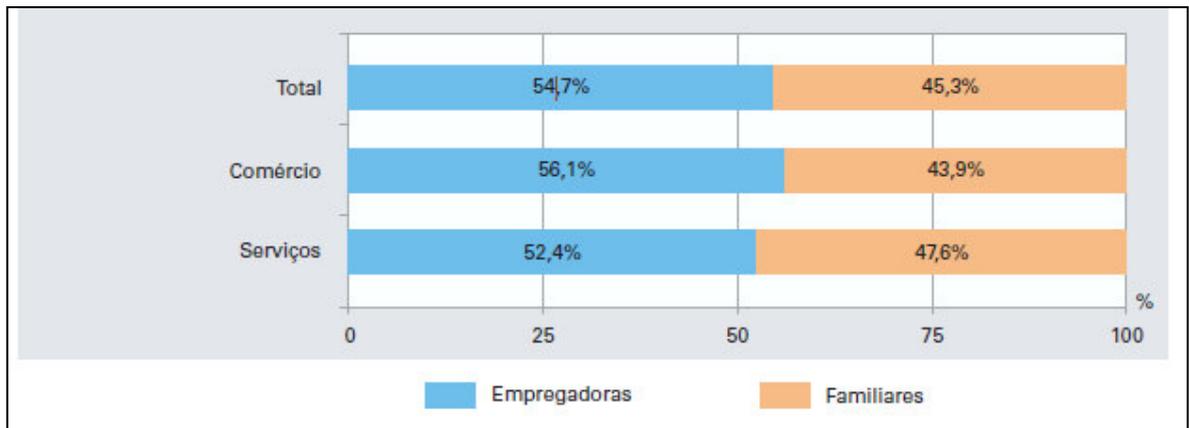
Figura 12 – Classificação dos estabelecimentos segundo porte

Porte	Setores	
	Indústria ⁽¹⁾	Comércio e Serviços ⁽²⁾
Microempresa	até 19 pessoas ocupadas	até 9 pessoas ocupadas
Pequena empresa	de 20 a 99 pessoas ocupadas	de 10 a 49 pessoas ocupadas
Média empresa	de 100 a 499 pessoas ocupadas	de 50 a 99 pessoas ocupadas
Grande empresa	500 pessoas ocupadas ou mais	100 pessoas ocupadas ou mais

Fonte: SEBRAE (2013)

Para o IBGE, as micro e pequenas empresas podem ser subdivididas em dois tipos: empregadoras e familiares, onde as empregadoras foram definidas como aquelas que tinham pelo menos uma pessoa na condição de empregado; e as familiares, como aquelas em que apenas trabalhavam os proprietários, os sócios e/ou membros da família.

A figura abaixo proporciona uma constatação de como essa divisão se enquadra no Brasil:

Figura 13 – Gráfico de distribuição das micro e pequenas empresa, por tipo de empresa - 2001

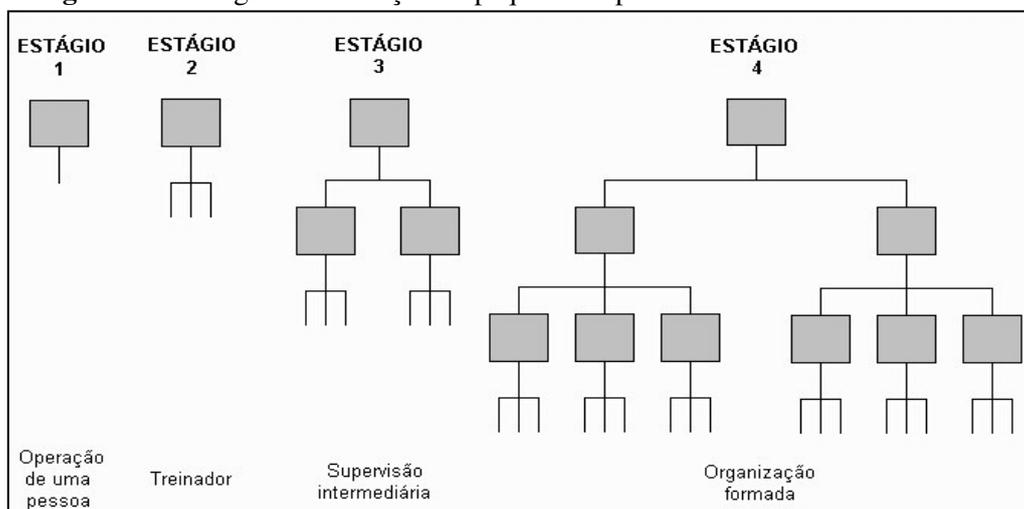
Fonte: IBGE (2003)

4.1 A gestão de pequenas empresas

A Falta de uma gestão eficiente pode significar para as empresas de pequeno porte um fator crucial para a sua sobrevivência. Na visão de Almeida (1994) as pequenas empresas são eficientes no seu dia a dia, mas ineficazes nas decisões estratégicas.

Segundo ainda Almeida (1994), o tamanho de uma empresa não modifica sua natureza ou os princípios da administração, mas afeta a estrutura administrativa, fazendo com que a empresa necessite de um tratamento diferenciando; assim, o crescimento das pequenas empresas causa uma mudança em sua organização e na maneira de gestão.

Com base na figura a seguir, podemos identificar que, quanto mais a empresa crescer, mais descentralizada ficará sua gestão.

Figura 14 - Estágios de evolução da pequena empresa

Fonte: Longenecker (1997)

Em geral, as grandes empresas possuem acesso bem maior às informações gerenciais e contam com áreas estruturadas com profissionais específicos direcionados a gestão; nas pequenas empresas, na maioria dos casos, a atenção maior é voltado para o cotidiano, pois, além do aspecto multifuncional verificado entre os seus profissionais, destaca-se ainda o fato do processo de gestão ficar a cargo dos proprietários.

Em virtude da estrutura das pequenas empresas e suas particularidades, tanto de capital como de pessoal, pequenas organizações necessitam de uma análise mais específica quanto sua gestão.

5 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO VOLTADO PARA UMA PEQUENA EMPRESA

Segundo Drucker (2001) o pequeno empresário age normalmente por impulso e com base nas suas experiências passadas, essa característica o torna atrasado em relação ao uso de novas medidas de gestão.

O planejamento estratégico pode auxiliar o pequeno empreendedor a se concentrar nos fatores de sucesso da empresa e em suas prioridades.

Segundo Tiffany e Peterson (1998), a receita e o crescimento das pequenas empresas que possuem planos estratégicos são, em média, 50% superiores às empresas que não realizam algum tipo de planejamento. Além disso, é verificado que 80% dos problemas apresentados nas pequenas empresas são de natureza estratégica e apenas 20% resultam da insuficiência de recursos.

As pequenas empresas possuem algumas particularidades que influenciam na sua atuação e demandam um processo diferenciado de gestão e estratégia. É importante verificar a existência de particularidades entre diferentes empresas de porte pequeno. O processo de gestão deverá considerar essas especificidades em cada contexto, já que elas poderão ser os diferenciais competitivos da pequena empresa no seu mercado de atuação.

A formulação de estratégias nas pequenas empresas é uma ferramenta simples e poderosa para melhorar a competitividade deste segmento, pois proporciona um aumento na produtividade, ao mesmo tempo em que as análises desenvolvidas possibilitam novos negócios. Sabemos que todas as organizações desenvolvem, independentemente de seu porte, algum tipo de planejamento. No entanto, em vários casos, os planos estão presentes apenas na mente dos dirigentes enquanto, em outros, estão escritos e formalizados.

5.1 Planejamento estratégico como ferramenta de gestão e competitividade de uma pequena empresa

O Planejamento Estratégico, quando aplicado em pequenas empresas, necessitará de um grande grau de simplificação e enfrentará a dificuldade de conseguir que o empresário saia da sua rotina, sendo necessário criar-se um comprometimento com sua equipe para o sucesso do planejamento estratégico. (ALMEIDA, 2003).

Ainda de acordo com Almeida (2003), o resultado da utilização do Planejamento Estratégico para pequenas empresas é muito importante, pois questões estratégicas

difícilmente são compreendidas dentro das pequenas empresas.

Através de uma análise, podemos notar que a grande questão para o aumento da competitividade e sobrevivência das pequenas empresas se relaciona à estratégia.

As técnicas de Planejamento Estratégico irão mostrar como estruturar as ações para que sejam dirigidas para o resultado e ajudar o profissional a organizar suas ideias e redirecionar suas atividades.

Para nos aprofundarmos sobre a importância do Planejamento Estratégico em uma pequena empresa, utilizaremos como estudo de caso a formulação de um planejamento estratégico para a floricultura Frutaflor. Leva-se em consideração os aspectos considerados anteriormente que mais se adequam a confecção de um planejamento para uma pequena empresa.

6 DESCRIÇÃO DO CAMPO DE PESQUISA

A presente pesquisa será feita na pequena empresa familiar Frutaflor.

A Frutaflor trata de uma floricultura fundada em 1990. Já passou por duas cedas e agora está situada em São Luís – MA, Av. Colares Moreira nº 27, Galeria Atlanta Center, Loja 03, Renascença II. No ano de 2010 foi vendida para o atual dono, que era fornecedor da empresa.

Hoje a empresa conta com 5 pessoas em seu quadro de funcionários mais a supervisão do próprio dono, nela atuam entre vendedores, floristas e gerente.

- a) 1 Gerente: Responsável por pedidos, estoque e fluxos de caixa.
- b) 2 Vendedores: Responsáveis pela venda direta ao consumidor.
- c) 2 Floristas: Responsáveis pela confecção dos arranjos florais.

Para seu funcionamento a empresa conta com dois espaços físicos divididos em dois andares. No térreo fica localizado a loja com a exposição dos produtos, já no primeiro andar, ficam o estoque e a área de trabalho para a confecção dos arranjos.

7 METODOLOGIA DA PESQUISA

Segundo Pedron (2001, p.27), metodologia “[...] é uma ciência que nos ensina um caminho para chegarmos a um fim científico”.

A vasta literatura sobre metodologia apresenta diversas abordagens com muitos pontos em comum. De forma geral os pontos em comum pretendem estabelecer critérios básicos quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, segundo Vergara (2007), podemos classificar uma pesquisa da seguinte forma: exploratória, descritiva, explicativa, metodológica, aplicada e intervencionista.

Neste caso definimos a pesquisa aqui apresentada como exploratória metodológica.

Vergara (2007) define a pesquisa metodológica como sendo o tipo de pesquisa que se utiliza do instrumento de captação da realidade. Para a pesquisa exploratória Vergara (2007) ressalta que toda via, por sua natureza exploratória, não comporta hipóteses.

Com relação as suas características, quanto aos meios, uma pesquisa pode ser classificada como pesquisa de campo, pesquisa de laboratório, documental, bibliográfica, experimental, ex post facto, participante, pesquisa de ação e estudo de caso. A pesquisa aqui apresentada pode ser classificada quanto aos meios como pesquisa bibliográfica, que se caracteriza pelo estudo de livros, jornais e redes eletrônicas; o estudo de caso, que colabora para a estruturação teórica no embasamento do trabalho, norteando o referencial seguem conceitos de alguns autores sobre o tema.

Cervo e Bervian (2005, p.65), declaram que “[...] pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referenciais teóricos publicados em documentos”.

Pedron (2001, p.132) diz que pesquisa bibliográfica “[...] consiste no exame do conjunto de livros escritos sobre determinado assunto ou documento deixado por autores conhecidos ou inéditos”.

Quanto ao estudo de caso podemos considerar que é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto.

Este estudo iniciou-se com uma introdução sobre a estratégia, na sequência a conceituação de planejamento estratégico e sua importância; logo em seguida, como elaborar um planejamento estratégico e suas ferramentas; posteriormente definimos o que é uma pequena empresa e qual a importância do planejamento estratégico para as pequenas empresas, até chegar-se ao estudo de caso elaborado sobre um Planejamento Estratégico para a empresa FRUTAFLOR.

8 RESULTADOS DA PESQUISA

Como foi proposto anteriormente, logo após o estudo de como é elaborado um Planejamento Estratégico e de análise de como é importante para a sobrevivência de uma pequena empresa. Foi elaborado um estudo de caso voltado para a pequena empresa familiar Frutaflor. Levando-se em conta os passos indicados para a confecção do mesmo, utilizando-se os relevantes para o momento em que a empresa se enquadrar, sendo lembrado que o Planejamento Estratégico não é imutável, e deverá ser analisado e revisto periodicamente.

8.1 Identidade da empresa

Nessa etapa do planejamento veremos um pouco da historia da empresa para depois desenvolver os tópicos missão, visão, valores, objetivos e etc.

A empresa Frutaflor é uma floricultura familiar, presente no mercado há 25 anos, localizada em São Luís – MA, a qual visa fornecer produtos e serviços de qualidade.

Além de oferecer flores ou arranjos florais, a Frutaflor disponibiliza uma variedade de produtos e serviços de alta qualidade. Além dos tradicionais produtos encontrados em uma floricultura como: buquê de rosas, lírios, gérberas, flores do campo dentre outras. A loja possui uma diversa gama de produtos que agregam valor as flores tais como chocolates diversos , vinhos; cartões, bichinhos de pelúcia e outros.

8.1.1 Missão

A missão foi elaborada levando-se em consideração como a empresa é vista no mercado pelos clientes e o que ela deseja mudar ou permanecer com essa visão. Para sua confecção também foram levadas em consideração a clareza da proposta para que fique mais fácil o entendimento da mesma.

Missão: Oferecer a mais alta qualidade em flores, arranjos e plantas além de atendimento personalizado e entrega rápida e eficiente. Proporcionar produtos que transmitam beleza, sentimentos e desejos em forma de um presente único e significativo.

8.1.2 Visão

Para a elaboração da visão partimos do princípio de que a visão da empresa almeja o futuro da empresa e para que a visão seja consolidada é necessário que os

colaboradores tenham ela sempre em mente.

Visão: Ser referência no mercado de flores na região metropolitana de São Luis até 2018.

8.1.3 Valores

Procura-se estipular os valores de uma empresa a fim nortear as ações de acordo com a ética que a empresa acredita e se propõe a seguir.

Valores: qualidade, respeito, responsabilidade, determinação e eficiência.

8.1.4 Objetivos

Os objetivos do presente planejamento foram estabelecidos através da análise dos potenciais da empresa e de como ela pretende ser estimada há alguns anos. Para elaboração dos objetivos houve a preocupação de nortear todas as áreas da empresa, como produção, venda e imagem, a saber:

- a) Ser líder no mercado local de floriculturas.
- b) Posicionar a organização como sinônimo de satisfação ao consumidor.
- c) Ter um corpo funcional composto por colaboradores inteiramente comprometidos com a visão da empresa.
- d) Ampliar o nível de serviço da empresa, gerando diferenciais competitivos que agreguem valor.
- e) Buscar novos canais de vendas.
- f) Ser um referencial no ramo de floriculturas.
- g) Entrar no ramo de decoração de festas.
- h) Abrir novas Unidades.

8.1.5 Análise interna

Para que a análise interna da empresa fosse a mais completa possível analisamos os aspectos tangíveis e intangíveis.

1) Aspectos Tangíveis.

Recursos financeiros: Pouco capital retido, usa como recurso de giro de capital a antecipação de cartão de crédito.

Recursos organizacionais: Não possui rotinas administrativas claras e precisas.

Recursos Físicos: Excelente localização de acordo com seu público-alvo, estrutura física um pouco antiquada e equipamentos defasados.

Ações de Tecnologia: Recursos tecnológicos defasados, falta de um sistema operacional informatizado.

2) Aspectos Intangíveis.

Recursos humanos: Funcionários capacitados e engajados, mas sem rotinas bem definidas. Ausência de comando direto e único.

Recursos de inovação: Apesar de não possuir novas tecnologias a empresa consegue seguir as tendências de mercado e inovar nos seus produtos e serviços, sendo um de seus diferenciais a gama de embalagens diferenciadas do mercado local.

Recursos relacionados a reputação: Por ter 25 anos de mercado, a marca já é consolidada entre seus clientes. Falta, porém, buscar novos clientes em potencial, conhecida pela sua qualidade, sofisticação e atendimento, precisa melhorar sua reputação quanto a política de preços.

8.1.6 Análise externa

No Brasil, a profissionalização e o dinamismo comercial da floricultura são fenômenos relativamente recentes. No entanto, a atividade já contabiliza números extremamente significativos. Nos últimos cinco anos o setor ornamental tem obtido um crescimento bastante aceitável considerando que a verba de marketing e propaganda tem sido muito baixa e é nula quando se trata de promover o setor como um todo.

Segundo dados da Ibraflor (Instituto Brasileiro de Floricultura). Desde 2006 o segmento de flores tem registrado altas de 5% a 8% em volume e de 4% a 7% em valor. O Brasil conta, atualmente, com cerca de 8 mil produtores de flores e plantas. Juntos, eles cultivam mais de 350 espécies com cerca de três mil variedades. Sendo assim, o mercado de flores é uma importante engrenagem na economia brasileira, responsável por 215.818 Empregos Diretos, 78.485 (36,37%) relativos à produção, 8.410 (3,9%) relacionados à distribuição, 120.574 (55,87%) no varejo, 8.349 (3,8%) em outras funções, em maior parte como apoio.

A figura a seguir enseja verificar a relação de número de trabalhadores de acordo com a região.

Figura 15 – Resumo por Região

Resumo por Região								
Macro Região	Nr. Produtores	Área (ha)	Pt. Varejo	Emprego				
	Ano 2014	Ano 2014	Ano 2014	Produção	Atacado	Varejo	Apoio	Total
SUDESTE	4.018	8.561	12.089	51.171	7.065	69.914	4.812	132.962
SUL	2.232	2.714	3.699	12.324	500	22.358	1.527	36.709
NORDESTE	1.138	2.027	3.050	8.160	415	16.835	1.169	26.579
NORTE	437	861	859	3.598	145	3.960	282	7.985
CENTRO OESTE	423	829	1.427	3.232	285	7.507	559	11.583
TOTAL	8.248	14.992	21.124	78.485	8.410	120.574	8.349	215.818

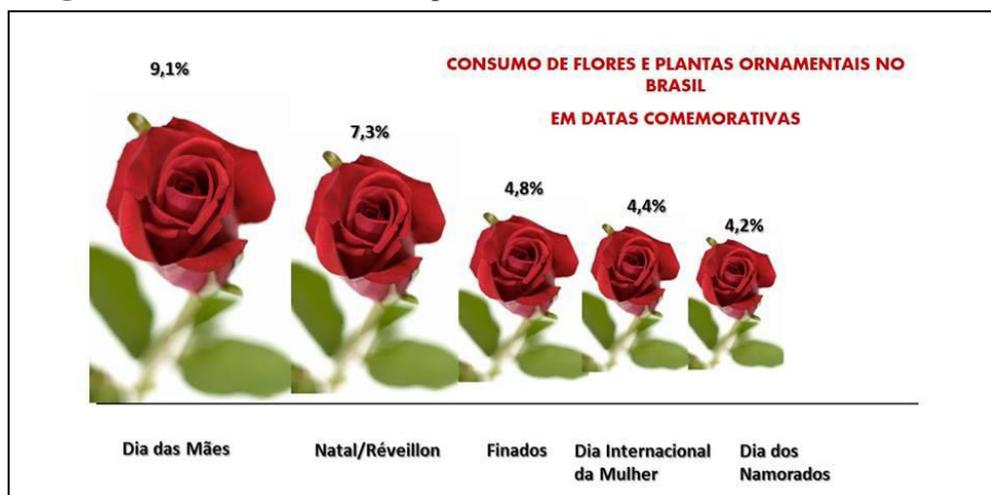
Sudeste: São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais e Espírito Santo.
Sul: Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná.
Nordeste: Maranhão, Piauí, Ceará, Rio Grande do Norte, Paraíba, Pernambuco, Alagoas, Sergipe e Bahia.
Norte: Acre, Amapá, Amazonas, Pará, Rondônia, Roraima e Tocantins.
Centro Oeste: Distrito Federal, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul e Goiás.

Fonte: IBRAFLOR (2015)

O mercado de flores e plantas ornamentais deverá crescer cerca de 8% no ano de 2015 em comparação a 2014, que teve faturamento estimado em R\$ 5,7 bilhões em venda final, isto é, contabilizados dados de vendas apenas ao consumidor final, a projeção é da IBRAFLOR) o aumento nas vendas se deve à melhoria da estrutura logística, que tem facilitado a distribuição e a popularização do produto.

Para o setor existem datas cruciais para a venda de flores, segundo, a figura a seguir, podemos analisar os dados do mercado quanto às datas comemorativas, onde as porcentagens aparecem em relação às vendas anuais.

Figura 16 - Consumo de flores e plantas ornamentais no Brasil em datas comemorativas



Fonte: Disponível em: <<http://www.negocioscomflores.com.br/numeros-do-mercado-de-flores/participacao-das-principais-datas-de-pico-no-mercado-de-flores/>>. Acesso em: 19 abr. 2015.

No âmbito da análise externa podemos contar ainda com uma análise mais específica quanto ao público-alvo que a empresa pretende alcançar:

1) Pessoa física e jurídica.

Física: Tem como perfil clientes de faixa etária e sexo em geral, que prezam por qualidade e variedade de produtos, bem como um excelente atendimento, são circulantes entre as classes A e B e não se importam em pagar um pouco mais caro por produtos diferenciados, moram nas adjacências da empresa.

Jurídica: Restaurantes que usam flores naturais em sua decoração, empresas e sindicatos que promovem eventos e necessitem de decoração no local, empresas em geral que queiram homenagear seus colaboradores em datas festivas ou em homenagens de condolências.

Comportamento dos clientes:

2) Pessoa física e jurídica.

Pessoa física: Geralmente procuram os produtos da loja quando desejam presentear em datas comemorativas como aniversários, dia dos namorados, dia das mães, nascimento além de reconciliações e surpresas amorosas entre outros. Busca principalmente um produto de qualidade.

Pessoa jurídica: Já as empresas procuram por ornamentação de eventos e ou da empresa, brindes corporativos e etc. Geralmente buscam em primeiro lugar preço.

Área de abrangência: Atende a toda grande São Luís, principalmente adjacências da localidade física da loja.

Seguindo a linha de raciocínio da análise externa, foi feita uma avaliação também dos dois concorrentes mais próximos da Frutaflor e para melhor visualização um quadro comparativo foi elaborado.

A seguir, o quadro da análise dos concorrentes quanto à qualidade, preço, condições de pagamento, localização, atendimento e serviços oferecidos.

Quadro 1 - Concorrentes diretos

Empresa	Qualidade	Preço	Condições de Pagamento	Localização	Atendimento	Serviço aos clientes
Frutaflor	Possui alto padrão de qualidade e diversidade para oferecer aos seus clientes, tanto nas embalagens quanto nas flores em geral. Destaca-se em especial a qualidade das rosas, pois a mesma demora apenas um pouco mais de um dia entre a sua colheita e entrega na loja, oferecendo assim um produto com maior durabilidade que a concorrência.	Quanto ao preço, possui valores maiores que o da sua concorrência, porém valores esses que são na maioria das vezes compensados por sua qualidade.	Além de dinheiro aceita todos os cartões de crédito e débito, possui como diferencial a venda facilitada por telefone, onde o cliente não precisa se deslocar até a loja para efetuar sua compra.	Excelente localização estando bem próximo a uma das avenidas mais movimentadas de São Luís.	Procura atender seus clientes com o máximo de atenção possível, explicando sobre seus produtos como forma de cultivo e durabilidade para que assim o cliente saiba exatamente a mercadoria que está levando.	Sempre conta com um florista de plantão para a confecção de arranjos personalizados. É possível também encomendar uma flor específica que a loja não trabalhe normalmente, respeitando sempre um prazo de acordo com o produto.
Concorrente X	Deixa a desejar pois não possui variedade, seus produtos não tem onde ser estocados adequadamente perdendo assim sua qualidade por se tratar de perecíveis, peca por suas embalagens.	Possui preço de mercado na média das floriculturas.	Dinheiro, cartões de débito e crédito.	Excelente localização, estando situado no centro de um dos principais shoppings da cidade.	O atendimento deixa a desejar, seus funcionários demonstram má vontade em atender.	Possui um florista de plantão.
Concorrente Y	Possui qualidade e variedade razoáveis, peca por suas embalagens.	Possui preços competitivos com as demais floriculturas na maioria dos produtos, alguns estão abaixo da média de mercado	Dinheiro, cartões de débito e crédito.	Ótima localização está situado em um dos shoppings mais movimentados de São Luís, porém não tem muita visibilidade quanto a sua localização no espaço físico do shopping.	Possui atendimento relativamente bom.	Tem sempre produtos prontos e conta com um florista e vendedor de plantão.

Fonte: Elaborado pela Autora (2015)

Ainda dentro da análise externa os fornecedores também foram particularizados quanto as condições que interferem diretamente a qualidade do produto e o preço, para melhor visualização da análise, o mesmo também foi alocado na forma de quadro.

Quadro 2 - Fornecedores

Descrição dos itens	Nome do fornecedor	Preço	Condições de pagamento	Prazo de entrega	Localização
Flores e folhagens diversas. Qualidade inferior que a do seu concorrente direto GARCIA PLANTAS E FLORES.	LL FLORES	Preço mais competitivo.	30 dias a partir da entrega.	7 dias após o pedido.	Holambra - SP
Flores e folhagens em geral. Qualidade melhor do que a do seu concorrente direto LL FLORES.	GARCIA FLORES E PLANTAS	Preços maiores que os concorrentes.	30 dias a partir da entrega.	7 dias após o pedido.	Holambra - SP
Embalagens em geral destinadas a floricultura. Excelente qualidade.	ALBANO EMBALAGENS	Preços maiores do que os praticados pelo se concorrente direto RIZZO EMBALAGENS.	Depósito bancário na hora do pedido.	Conforme transportadora.	São Paulo - SP
Embalagens em geral destinadas a floriculturas. Qualidade inferior que as demais concorrentes.	RIZZO EMBALAGENS	Menor preço praticado no mercado.	Boleto bancário, 15 dias.	Conforme transportadora.	São Paulo - SP
Rosas de diversas tonalidades, tamanhos e qualidades.	CEA ROSA	Preço equivalente ao de mercado.	Boleto bancário, 15 dias.	1 dia após o pedido.	Fortaleza - CE
Flores e folhagens em geral.	ALÉXIA FLORES	Maior que o praticado pelos fornecedores de São Paulo.	Imediato	Imediato, de acordo com a disponibilidade.	São Luís – MA
Flores e folhagens em geral.	FLORA FOGAÇA	Maior que o praticado pelos fornecedores de São Paulo.	De 15 a 30 dias de acordo com a volume da compra.	Imediato, de acordo com a disponibilidade.	São Luís – MA

Fonte: Fonte: Elaborado pela Autora (2015)

8.1.7 Matriz de SWOT

A análise de SWOT foi uma das ferramentas escolhidas para elaboração deste planejamento estratégico por se tratar de uma ferramenta de claro entendimento e de análise tanto do ambiente externo quanto do ambiente interno.

A seguir veremos a matriz que foi elaborada de acordo com a atual situação da empresa, para o sucesso do uso da ferramenta, faz-se necessária a constante análise da mesma, pois, uma ameaça, força, fraqueza ou oportunidades identificadas pode permear os quadrantes de acordo com a evolução da empresa e do mercado.

Quadro 3 – Matriz SWOT da empresa

	FATORES INTERNOS	FATORES EXTERNOS
PONTOS FORTES	FORÇAS <ul style="list-style-type: none"> • Clientela formada • Qualidade produtos e serviços • Variedade produtos e serviços • Localização • Facilidade de pagamento • Atendimento personalizado 	OPORTUNIDADES <ul style="list-style-type: none"> • Mercado em expansão • Datas chave para captação de novos clientes • Convenio com floricultura de outras localidades • Popularização do produto
PONTOS FRACOS	FRAQUEZAS <ul style="list-style-type: none"> • Alto custo fixo • Preços maiores que o do mercado • Falta de rotinas administrativas • Falta de um sistema de controle informatizado • Não possui e-commerce 	AMEAÇAS <ul style="list-style-type: none"> • Novos concorrentes com melhores preços • Pouca oferta de fornecedores • Produto supérfluo • Floriculturas online • Falta de mão de obra especializada no mercado • Distância dos centros de produção

Fonte: Fonte: Elaborado pela Autora (2015)

Outra ferramenta escolhida para a presente pesquisa foi o balanço de socredcard. Por ele poderemos traçar metas e indicadores para o alcance dessas metas, pois o Planejamento Estratégico pode ser mutável sendo importante que esses indicadores e metas sejam constantemente atualizados.

O BSC leva em consideração as perspectivas financeiras, os processos internos, os processos de crescimento e a opinião dos clientes; mesmo tratando-se de áreas diferentemente

analisadas, todas deverão ser vistas como um todo visto que estão interligadas e uma contribui para a manutenção, sucesso ou declínio da outra.

O BSC equilibra as dimensões financeiras e não financeiras de uma empresa permitindo ao administrador monitorar a organização com o balanceamento da visão financeira, operacional e com a visão de longo prazo proporcionando aos gerentes um instrumento que necessitam para ter êxito competitivo futuro.

Quadro 4 – BSC da empresa

PERPECTIVAS FINANCEIRAS	
METAS – OBJETIVOS	INDICADORES
LUCRATIVIDADE	Redução dos custos, aumento de receita
PERPECTIVAS DOS PROCESSOS INTERNOS	
METAS – OBEJETIVOS	INDICADORES
Implantação de atribuições e responsabilidades específicas	Tempo de resposta
Inovação dos produtos	Produtos cíclicos
PERPECTIVAS DE APRENDIZADO E CRESCIMENTO	
METAS – OBJETIVOS	INDICADORES
Satisfação equipe	Pesquisa de satisfação, rotatividade, rendimento,
Implantação sistema informatizado	Mudança na empresa
PERPECTIVAS DOS CLIENTES	
METAS – OBJETIVOS	INDICADORES
Fidelização do cliente	Números absolutos,
Aquisição novos clientes	Participação de mercado, números absolutos

Fonte: Fonte: Elaborado pela Autora (2015)

9 CONCLUSÃO

Planejar é a função básica, porém, organizar, influenciar e controlar são os resultados. Portanto, somente depois de desenvolverem os planos é que os gerentes poderão determinar como querem estruturar sua organização, alocar seus funcionários e estabelecer controles organizacionais.

A falta de planejamento enseja à empresa ser facilmente surpreendida por alterações no mercado, o que a induz agir por improviso e distante das decisões relacionadas com o objetivo da empresa.

Cumprе salientar-se que o Planejamento Estratégico, feito de forma isolada, é insuficiente; logo, é necessário que haja a integração com os planejamentos tático e operacional. Devido a isso, é dever da empresa estimular o planejamento tático no sentido de planejar as metas mensais a serem atingidas e formalizar as ações através do planejamento operacional.

Atualmente a FRUTAFLOR não elabora planos estratégicos formais, porém, através desta pesquisa, percebeu-se a necessidade de definir seu negócio de forma ampla, estabelecer a missão e a visão, para que se tornem as bases do processo, com vistas que através de um plano de ação contemple as ações a serem seguidas.

Ainda, na pesquisa, foram utilizada a matriz SWOT e a matriz de BSC para análise do ambiente interno e externo da FRUTAFLOR, onde foi possível descrever a situação atual da empresa e fazer a distribuição dos pontos fortes e fracos entre os campos ameaças e oportunidades e traçar e analisar metas e objetivos para cada parte da empresa.

De maneira geral, a elaboração do Planejamento Estratégico permitira a análise das capacidades reais da empresa, o que aumentará as chances de sucesso para a concretização do objetivo de crescimento no mercado local.

Para uma pequena empresa a utilização do planejamento estratégico se faz ainda mais necessário, pois, a concorrência entre elas se faz mais acirrada e próxima.

Com base no cenário analisado, e tendo em vista que a FRUTAFLOR pretende expandir suas frentes de mercado, a pesquisa demonstrou que o Planejamento Estratégico contribuirá para a gestão e desenvolvimento das empresa, proporcionando uma visão ampla do ambiente empresarial e uma tomada de decisão mais assertiva. Assim sendo, propõe-se:

- a) Que a empresa adote a prática do Planejamento Estratégico em seu cotidiano, a fim de se desenvolver e sanar os problemas referentes à gestão, como a

centralização de poder, a gestão de tempo e o imprevisto nas tomadas de decisões melhorando suas competências;

- b) Que a empresa utilize o planejamento tático e operacional em conjunto com o Planejamento Estratégico para assim, operacionalizar, as ações descritas nele;
- c) Que realize pesquisas de mercado com o intuito de identificar os fatores relevantes para os clientes, garantindo a aceitação dos produtos;
- d) Investir na qualificação dos funcionários para aprimorar suas técnicas de produção, afim de que seja possível reduzir as perdas de matéria-prima e garantir maior agilidade nos processos;
- e) Efetuar reuniões mensais com a finalidade de demonstrar e diagnosticar as execuções das ações e seus impactos nos resultados da empresa;
- f) Que faça investimentos na área de Tecnologia, principalmente em relação ao controle de estoque e sistema de vendas.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, M. I. R. **Desenvolvimento de um modelo de planejamento estratégico para grupos de pequenas e médias empresas.** 1994. 196f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Faculdade de Estudos Administrativos, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1994.
- _____. **Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- AMBRÓSIO, Aluísio; AMBRÓSIO, Vicente. A Matriz BCG passo a passo. **Revista da ESPM**, São Paulo, v. 12, ano II, 2005.
- BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Administração: novo cenário competitivo.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009. Tradução Bazán Tecnologia e Linguística Ltda.
- _____. **Administração. Construindo Vantagem Competitiva.** São Paulo: Atlas, 1998. Tradução Bazán Tecnologia e Linguística Ltda.
- CERTO, S. C. **Administração moderna.** 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003. Tradução Maria Lúcia G. L. Rosa e Ludmilla Teixeira Lima.
- CERVO, A. L. BERVIAN, P. A. **Metodologia científica.** 5.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.
- CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico.** 7 reimpr. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos.** 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- CHURCHILL, G. A. e PETER, J. Paul. **Marketing: criando valor para os clientes.** São Paulo: Saraiva, 2000.
- COSTA, E. A. **Gestão estratégica, Da empresa que temos para a empresa que queremos.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007. 424p
- DAFT, R.L. **Administração.** Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1999.
- DRUCKER, P. F. **O melhor de Peter Drucker: a administração.** São Paulo: Nobel, 2001. Tradução Arlete Simille Marques.
- FERNANDES, B. H. R.; BERTON, L. H. **Administração estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho.** São Paulo: Saraiva, 2005.
- FERREIRA, A.A.; REIS, A. C. F.; PEREIRA, M.I. **Gestão empresarial: de Taylor aos novos dias: evolução e tendência da moderna administração de empresa.** São Paulo, Pioneira, 1997.
- GRACIOSO, F. **Marketing estratégico: planejamento estratégico orientado para o mercado.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008. Tradução Eliane Kanner, Maria Emília Guttilla e All Tasks.

IBLAFOR - Instituto Brasileiro de Floricultura. **O mercado de flores no Brasil**. Disponível em: <<http://www.ibraflor.com/publicacoes/vw.php?cod=235>>. Acesso em: 15 mai. 2015.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **As Micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil: 2001** / IBGE, Coordenação de Serviços e Comércio. Rio de Janeiro : IBGE, 2003.

ICHIKAWA, E. Y. Considerações críticas sobre planejamento estratégico. **ABEPRO: Associação Brasileira de Engenharia de Produção**, Florianópolis. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENECEP1997_T5102.PDF> Acesso em: 15 mai. 2015.

KAPLAN, S R. NORTON P. D. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997, p.344.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

LAS CASAS, A. L. **Plano de marketing para micro e pequena empresa**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade em economia globalizada**. São Paulo: Atlas, 2006.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 23. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

_____. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e praticas**. 26. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

PEDRON, Ademar João. **Metodologia científica: auxiliar do estudo, da leitura e da pesquisa**. 3. ed. Brasília: Do autor, 2001.

PORTER, M. E. **Competição on competition: estratégias competitivas essenciais**. Tradução Afonso Celso da Cunha Serra. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

REZENDE, D. A. **Planejamento Estratégico Para Organizações Privadas E Públicas: guia prático para elaboração do projeto de plano de negócios**. **Google Books**, Rio de Janeiro: Brasport, 2008. Disponível em: <<http://books.google.com.br/books?id=dMy8aSbkmz4C&printsec=frontcover&dq=related:ISBN8536303050#v=onepage&q&f=false>> Acesso em: 11 mai. 2015.

RODRIGUES, M. R. A.; et al. **Estratégia de empresas**. 9. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009. 528p

SAMPAIO, C. H. **Planejamento estratégico**. 4. ed. Porto Alegre: Sebrae/RS, 2004.

SEBRAE Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Anuário do trabalho na micro e pequena empresa: 2013. 6. ed. Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos [responsável pela elaboração da pesquisa, dos textos, tabelas, gráficos e mapas]. Brasília (DF): DIEESE, 2013.

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

THOMPSON, Arthur A.; STRICKLAND III, A. J. **Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução**. São Paulo: Pioneira, 2000.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ANEXO

ANEXO A – Termo de Autorização**AUTORIZAÇÃO PARA USO ACADÊMICO DAS INFORMAÇÕES**

OLAVO CAMPOS RIBEIRO DE GODOY, cpf 045300943-32, proprietário na **empresa OCR DE GODOY (FRUTAFLOR)**, autorizo a divulgação do nome da empresa, bem como das informações levantadas durante a pesquisa acadêmica para a elaboração da monografia de **ISADORA CAMPOS RIBEIRO DE GODOY**, matrícula nº 2008019915, aluno do Curso de Administração (CAadm) da Universidade Federal do Maranhão.

São Luís – MA, 23 de junho de 2015.

OLAVO CAMPOS RIBEIRO DE GODOY
PROPIETÁRIO
OCR DE GODOY (FRUTAFLOR)