

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

HERMANO STÉFANO VIANA SANTOS DA PAZ

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO APLICADO AO DESENVOLVIMENTO DE UMA
MICROEMPRESA INDIVIDUAL: um estudo de caso.**

São Luís
2018

HERMANO STÉFANO VIANA SANTOS DA PAZ

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO APLICADO AO DESENVOLVIMENTO DE UMA
MICROEMPRESA INDIVIDUAL: um estudo de caso.**

Monografia apresentada ao Curso Superior de Administração de Empresas da Universidade Federal do Maranhão – UFMA, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Walter Cezar Nunes

São Luís

2018

Paz, Hermano Stéfano Viana Santos da.

Planejamento estratégico aplicado ao desenvolvimento de uma microempresa individual: um estudo de caso. / Hermano Stéfano Viana Santos da Paz. – 2018.

45 f.

Orientador(a): Prof. Dr. Walter Cezar Nunes.

Monografia (Graduação) - Curso de Administração, Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2018.

1. Planejamento estratégico. 2. Empreendedorismo. 3. HS Empreendimentos. I. Nunes, Walter Cezar. II. Título.

HERMANO STÉFANO VIANA SANTOS DA PAZ

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO APLICADO AO DESENVOLVIMENTO DE UMA
MICROEMPRESA INDIVIDUAL: um estudo de caso.**

Monografia apresentada ao Curso Superior de Administração de Empresas da Universidade Federal do Maranhão – UFMA, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovada em: ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Walter César Nunes (orientador)

Universidade Federal do Maranhão

1º Examinador (a)

Universidade Federal do Maranhão

2º Examinador (a)

Universidade Federal do Maranhão

Dedico este trabalho a todos os meus familiares, em especial, à minha mãe, à minha esposa e meus filhos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiro a Deus, pela vida, pela oportunidade de ingresso no curso almejado, pela força e perseverança para enfrentar as dificuldades encontradas no caminho e pela certeza de vencer.

À minha mãe, à minha esposa e aos meus filhos, pelo apoio, incentivo e carinho, durante toda a jornada de estudo.

Ao meu orientador Professor Dr. Walter Cezar Nunes, pela dedicação com que orientou este trabalho.

E aos professores que tanto contribuíram compartilhando conhecimento ao longo do Curso de Administração.

A todos,
Muito Obrigado!

RESUMO

A presente pesquisa teve como objetivo investigar a necessidade de implantação de um planejamento estratégico na HS Empreendimentos, uma empresa varejista do ramo de cosméticos e perfumaria da capital maranhense, objetivando dar sustentabilidade às suas atividades e consolidação no mercado em que atua. Para tanto, realizou-se uma pesquisa de campo com aplicação de questionário na empresa a fim de identificar suas vulnerabilidades e vantagens competitivas. Após uma breve revisão teórica acerca dos conceitos de planejamento estratégico e empreendedorismo, observou-se, com base nas informações do questionário, que havia necessidade de implantação de um planejamento estratégico na empresa, o qual é, em sua forma embrionária, sugerido ao final do trabalho.

Palavras-chave: Planejamento estratégico. Empreendedorismo. HS Empreendimentos.

ABSTRACT

The present research had the objective of investigating the need to implement a strategic plan in HS Empreendimentos, a retail company in the cosmetics and perfumery branch of the Maranhão capital, aiming to give sustainability to its activities and consolidation in the market in which it operates. To do so, a field survey was carried out with questionnaire application in the company in order to identify its vulnerabilities and competitive advantages. After a brief theoretical review of the concepts of strategic planning and entrepreneurship, it was observed, based on the information from the questionnaire, that there was a need to implement a strategic planning in the company, which is, in its embryonic form, suggested at the end of the job.

Keywords: Strategic planning. Entrepreneurship. HS Enterprises.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Evolução do Planejamento.....	14
Figura 2- Hierarquia de planejamento nas organizações	19
Figura 3- Forças que governam a competição no ambiente setorial	27

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Ambiente macroeconômico: segmentos e elementos	25
Quadro 2- Matriz SWOT: representação	30
Quadro 3- Sugestão de planejamento estratégico para a HS Empreendimentos	37
Quadro 4- Aplicação da matriz SWOT na HS Empreendimentos.....	37
Quadro 5- Objetivos e ações a serem desenvolvidas na HS Empreendimentos.....	38

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
2	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	13
2.1	Planejamento Estratégico: conceitos e definições	16
2.2	Empreendedorismo: necessidade ou oportunidade?.....	20
2.3	A Necessidade do Plano de negócios.....	22
2.4	Avaliação do Ambiente Interno e Externo	24
2.4.1	Ambiente externo	24
2.4.1.1	Macroambiente	25
2.4.1.2	Microambiente (Ambiente setorial).....	26
2.4.2	Ambiente interno	28
3	METODOLOGIA DE PESQUISA	31
3.1	Metodologia da Pesquisa	31
3.2	Descrição do Campo de Pesquisa.....	32
4	Resultados da Pesquisa	33
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	39
	REFERÊNCIAS.....	40
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO	43
	ANEXO A – AUTORIZAÇÃO PARA DIVULGAÇÃO DE DADOS DA EMPRESA ..	45

1 INTRODUÇÃO

O Empreendedorismo, como é chamado o fenômeno de criação de um negócio, atualmente não considera somente as necessidades do empreendedor, mas uma oportunidade a ser explorada de maneira responsável, visto que o mercado é altamente competitivo e renova-se constantemente em produtos e serviços. Essa mudança constante requer cada vez mais habilidades gerenciais capazes de prever o comportamento de mercado, com relação aos concorrentes diretos, às necessidades dos consumidores e principalmente às necessárias readaptações da empresa mediante a prévia definição dos seus objetivos e a metodologia a ser adotada para alcançá-los.

Contrapondo-se à ideia de Empreendedorismo, a falta de um planejamento estratégico nas Microempresas Individuais (MEI's), em que os fatores internos e externos contrários ao crescimento das empresas como: baixo investimento em inovação tecnológica; não distinção da pessoa física do proprietário com a pessoa jurídica; baixo volume de capital empregado; dificuldade de financiamento para investimentos; concorrência; inflação; dentre outros, deixam de ser considerados, tendendo conseqüentemente a compor índices estatísticos negativos, demonstram o grau de responsabilidade com que os proprietários tratam seus negócios e que pode ocasionar o fracasso e a mortalidade da empresa.

Não obstante as estatísticas, as transições e/ou mudanças necessárias à evolução das empresas estão geralmente relacionadas a alguma crise, o que torna o planejamento uma ferramenta volátil, estratégica e essencial à gestão, seja do ponto de vista da antecipação, da adaptação ou de transformação dos fatores negativos em prol da sua atribuição inicial de geradoras de lucros, empregos e rendas, garantindo assim a sua sobrevivência.

Nestes termos, faz-se necessário um estudo em torno de um Planejamento Estratégico, coerente, com base nos pontos fortes e pontos fracos das atividades e da gestão da empresa, em resposta a seguinte questão: *como promover o crescimento e a consolidação de uma Microempresa Individual de venda de cosméticos, vestuários e artigos para presentes em São Luís - MA?*

Essa abordagem em torno dos problemas enfrentados pela maioria das MEI's na busca por melhores resultados e até mesmo pela sua sobrevivência serão

propostos a seguir através dos objetivos geral e específicos, como guia para o desenvolvimento do trabalho.

- Objetivo Geral

Propor a implantação de um Planejamento Estratégico na MEI Hermano Stefano Viana Santos da Paz, objetivando dar sustentabilidade às suas atividades e consolidação no mercado em que atua.

- Objetivos Específicos

- a) Apresentar o Planejamento Estratégico como ferramenta de gestão;
- b) Elaborar um planejamento estratégico;
- c) Identificar oportunidades de reinventar-se para crescer.

Diante dos vários fatores que sugerem um alto índice de mortalidade das MEI's em um curto espaço de tempo, a realização deste trabalho justifica-se quando da necessidade de um estudo com ênfase na elaboração de um Planejamento Estratégico para as novas empresas, no que tange seus desafios e suas perspectivas de sucesso no mercado competitivo, no qual estão inseridas, evidenciando-se os pontos fortes e fracos da MEI, levando-se em consideração os principais fatores internos e externos que a atingem e podem causar sua mortalidade. Desta forma o trabalho contribuirá para o exercício de administrar, a partir da abordagem conceitual e prática de missão, visão, valores da empresa, assim como dos princípios administrativos do Planejamento, Organização, Controle e Direção inerentes à elaboração de um Planejamento Estratégico adequado às atividades da MEI, com vistas ao seu crescimento e à sua manutenção no Mercado.

Tendo em vista a importância deste estudo, de se buscar uma solução em torno do desenvolvimento e consolidação das MEI's, transformando-as em um fator de sucesso no país, sob o ponto de vista da regulamentação de atividades econômicas, geração de lucros, empregos e renda, será realizada uma pesquisa Bibliográfica, onde serão tomados os conceitos e princípios da administração e uma pesquisa Exploratória e Descritiva, com aplicação de questionário para levantamento dos pontos fortes e fracos, como fatores de sucesso ou fracasso da empresa.

Este trabalho está dividido em quatro capítulos, sendo o primeiro capítulo esta Introdução, que apresenta o contexto do tema proposto, a pergunta problema, a

justificativa para o estudo, os objetivos, a metodologia e a composição do trabalho. No segundo capítulo, é fornecido um referencial teórico sobre o Planejamento Estratégico, seus conceitos e definições. Faz-se ainda uma exposição teórica do empreendedorismo e da importância do plano de negócios e da avaliação do ambiente ao qual uma organização está sujeita. No terceiro capítulo, será descrito o campo de pesquisa, bem como a metodologia utilizada na pesquisa, além da exposição dos resultados da pesquisa e sua análise com base no referencial teórico. No quarto capítulo, por sua vez, são apresentadas as considerações finais a este trabalho.

2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O presente capítulo tem por objetivo fornecer um referencial teórico sobre o Planejamento Estratégico, seus conceitos, diretrizes, bem como sobre sua relevância para a empresa. Antes, porém, faz-se necessário tecer alguns comentários sobre o termo *planejamento*, assim como sobre o termo *estratégia*.

Planejar, segundo Carvalho (2004), é uma das funções do administrador, seja qual for o tipo da organização em que esteja atuando. É uma das atividades básicas e clássicas que devem ser bem desempenhadas para que o processo administrativo gere os resultados que dele são esperados. Este processo é colocado em funcionamento para transformar os recursos (humanos, financeiros, materiais, informação, tecnologia) nos resultados desejados (alcance de metas, melhoria de desempenho, aumento de capacidades e recursos para metas futuras etc.).

O propósito do planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz. Dentro desse raciocínio, pode-se afirmar que o exercício sistemático do planejamento tende a reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e, conseqüentemente, provocar o aumento da probabilidade de alcance dos objetivos, desafios e metas estabelecidos para a empresa (OLIVEIRA, 2014, p. 5).

A evolução do planejamento acompanha a evolução da teoria administrativa e da teoria das organizações (Lopes, 1994). De acordo com Marcelino (2004), numa perspectiva histórica dessa evolução, pode-se considerar os sistemas de valor e os principais problemas segundo o tipo de planejamento e perspectivas que prevaleceram em cada uma das quatro fases de evolução dos conceitos de planejamento.

Na primeira fase, característica dos anos 1950, tem-se o planejamento financeiro (ou orçamentário), no qual a ênfase estava na elaboração do orçamento anual e o valor referenciado era o cumprimento desse orçamento. Abordagem que promovia uma visão deficiente sobre a verdadeira natureza do planejamento, pois desconsiderava a complexidade mais abrangente das demais variáveis (MARCELINO, 2004).

A segunda fase, do planejamento de longo prazo, característica dos anos 1960, atribuía uma maior ênfase à projeção de tendências e à definição dos

objetivos, tendo como valor referencial a necessidade de projetar o futuro. Entretanto, o problema maior consistia na rigidez dos planos assim formulados que não consideravam as mudanças inevitáveis, impostas pelas variáveis ambientais, que tampouco estavam sob estrito controle das organizações (MARCELINO, 2004).

A terceira fase, por sua vez, diz respeito ao *período* do planejamento estratégico, típico dos anos 1970, o qual dava ênfase na análise do meio-ambiente, contemplando cenários e as possíveis mudanças no ambiente de negócio para desenvolver as diretrizes estratégicas. O principal valor referencial está na preocupação de antecipar e determinar as ações futuras da organização num ambiente de incertezas e mudanças (MARCELINO, 2004).

Já a quarta fase corresponde à fase da administração estratégica, com emergência nos anos 1980, a qual representa a evolução do pensamento estratégico e enfatiza a adaptação, visando reduzir dependências e incertezas ambientais com base na orientação estratégica do próprio sistema de valores das organizações. A preocupação principal é a de administrar o futuro da organização, considerando a dinâmica das turbulências ambientais. A dificuldade da administração estratégica está na complexidade da coordenação de muitas variáveis ambientais (MARCELINO, 2004).

Em termos esquemáticos, a evolução das características do planejamento pode ser melhor observada através da figura 1.

Figura 1- Evolução do Planejamento



Fonte: ALVES (2016, p.40).

Já o termo estratégia, etimologicamente, vem do grego (*stratego*) e significa arte da liderança. A palavra estratégia foi utilizada durante séculos no ambiente militar com intuito de designar a função do chefe do exército, o qual assinalava o caminho que era dado à guerra, visando à vitória. Assim, a elaboração de planos de guerra passou a ser denominada estratégia (Terence, 2002). Vale dizer que, nesse contexto, o uso da estratégia não se limitava às batalhas travadas, incluía ainda a determinação das linhas de suprimento, quando lutar, como lutar, além da administração das relações diplomáticas (MASSONI, 2002).

Somente a partir dos anos 1960 que emerge a influência da estratégia para o pensamento administrativo, resultando, no fim da década de 1960 e início da década de 1970, na ascensão de várias empresas de consultoria estratégica. Mas, afinal, no que consiste, de fato, estratégia? De acordo com Terence (2002), estratégia diz respeito à utilização dos diversos recursos empresariais disponíveis ao empresário, a fim de estabelecer quais são os caminhos e cursos a serem seguidos para alcançar os objetivos previamente estabelecidos.

Para Oliveira (1991), estratégia é uma forma articulada de unir ação, objetivos e desafios de maneira que se possa chegar ao resultado almejado, haja vista que tal articulação é dada com base na análise da organização e do ambiente que ela está inserida.

Já para Mintzberg (2000), estratégia constitui um padrão em um conjunto de decisões, ou seja, um comportamento relativamente uniforme ao longo do tempo. Este padrão é definido ao longo do tempo, pois o comportamento inicial pode surgir intencionalmente ou inconscientemente. No entanto, no ambiente organizacional, de forma geral, surge de forma intencional e racional e, grosso modo, divide-se em três níveis principais, como afirma Almeida (2009, p.41):

a) **Estratégia Corporativa:** são ações empenhadas pela empresa para tomar ou ganhar vantagem competitiva em diversos mercados ou setores simultaneamente. Nesta fase, as metas costumam ter horizontes de mais de cinco anos e são estáveis. As corporações são responsáveis por criar valor por meio de suas unidades de negócio.

b) **Estratégia de Negócios:** dizem respeito a como competir com êxito em um determinado setor e ao desenvolvimento e manutenção de vantagem

competitiva para os bens e serviços que são produzidos. Procura-se prever e se antecipar a mudanças de mercado, posicionar-se contra concorrentes e influenciar a natureza da competição.

c) **Estratégia Funcional:** consistem no desenvolvimento da estratégia em conjunto com as áreas funcionais: finanças, produção, marketing e recursos humanos. A este nível a estratégia diz respeito a processos de negócio e cadeia de valor. Envolve o desenvolvimento e coordenação de recursos por meio dos quais as estratégias das unidades de negócio possam ser eficiente e eficazmente executadas. Esta pesquisa tem como foco a estratégia funcional.

A junção dos objetivos do planejamento com as estratégias de ação para se alcançar os resultados pretendidos, como se viu, passou, a partir da década de 1970 a ser designada como planejamento estratégico. Apesar da importância das várias vertentes do planejamento, para os objetivos deste trabalho, as discussões subsequentes centrar-se-ão no planejamento estratégico.

2.1 Planejamento Estratégico: conceitos e definições

Como indicado, planejar não diz respeito a decisões futuras, mas às implicações futuras de decisões presentes. Assim sendo, constitui um esforço que busca evitar tanto ações incorretas quanto reduzir os riscos de fracassos, auxiliando a explorar oportunidades. Nessas condições, planejamento estratégico, corresponde, segundo (Oliveira, 1991), ao conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado; entretanto a empresa tem condições e meios de agir sobre as variáveis e fatores de modo que possa exercer alguma influência; o planejamento é ainda um processo contínuo, um exercício mental que é executado pela empresa independentemente da vontade específica dos seus executivos.

Para Halgib (2001), o planejamento estratégico é uma ferramenta de gestão, que possibilita desencadear mecanismos de participação em diversos níveis de decisão e direcionar a aplicação dos recursos disponíveis visando atingir determinados objetivos a curto, médio e longo prazo, permitindo estabelecer uma rota comum a partir do conhecimento das dificuldades e facilidades do ambiente.

Enfim, o planejamento é uma forma de ajudar determinada organização/empresa a executar melhor sua missão.

Para KOTLER (1996, p. 97)

Planejamento estratégico é o processo de desenvolver e manter o ajuste estratégico entre as metas e capacidades da instituição e suas oportunidades mutantes de marketing. Implica no desenvolvimento de uma missão institucional clara, apoio a metas e objetivos, estratégia sólida e implementação adequada.

Já Fischmann e Almeida (2013, p.25) definem planejamento estratégico como

Uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar oportunidades e evitar riscos.

O planejamento estratégico é tido, nessas condições, como um processo no qual são analisados, de forma sistemática, os pontos fortes e fracos da organização, bem como as oportunidades e ameaças do ambiente externo, visando a formulação de estratégias e ações estratégicas que proporcionem para a empresa maior competitividade (Pereira, 2010). Assim sendo, segundo Teixeira, Dantas e Barreto (2015) tratam o planejamento estratégico como medidas positivas que as organizações podem tomar em relação ao ensejo em que estão inseridas, através do qual, por meio da análise externa, identificam-se seus pontos fortes e fracos bem como as ameaças e oportunidades.

Segundo Serra *et al* (2003) o planejamento estratégico é a estruturação dos processos organizacionais, no qual serão definidos os objetivos e metas organizacionais, estabelecendo quais estratégias que serão utilizadas para alcançá-los. Este processo busca delinear quais caminhos que a empresa irá seguir no seu futuro, adotando ações e determinando que tipos de recursos devem ser utilizados.

Para Andion e Fava (2002) o planejamento estratégico é uma ferramenta empregada nas empresas pelos gestores como forma de maximizar a obtenção dos resultados, tornando-se cada vez mais presente dentro do contexto corporativo atua. É através do desenvolvimento do plano estratégico que os executivos e sua equipe estabelecem onde a empresa deseja chegar, instituindo parâmetro que vão direcioná-la, com a finalidade de obter um maior controle das atividades desenvolvidas dentro da mesma. O foco principal do planejamento estratégico é o

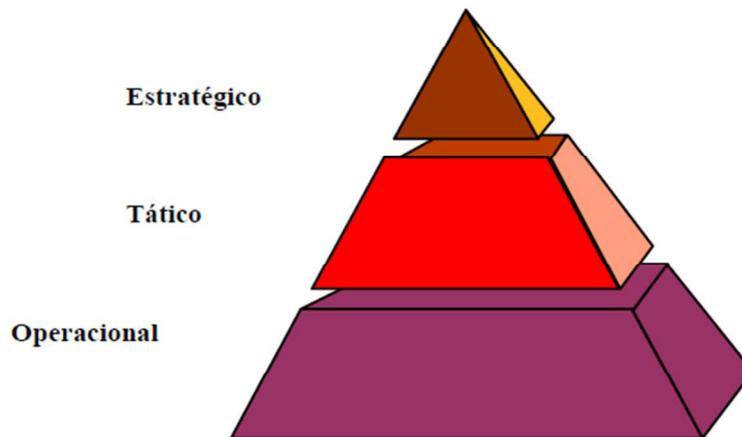
fornecimento de informações cruciais, nas quais propiciaram ao gestor e sua equipe criar as melhores estratégias de atuação, agindo de forma proativa frente as constantes mudanças que ocorrem no mercado que atuam (ANDION e FAVA, 2002).

O Planejamento estratégico está focado na missão e nos objetivos da empresa. Através de análises detalhadas dos ambientes externos e internos, pode-se identificar melhor os pontos fortes e fracos (ambiente interno) e estabelecer uma interação com as oportunidades e ameaças (ambiente externo), para, dessa forma, criar cenários que esbocem alternativas que os executivos possam utilizar no processo decisório, visando os objetivos a longo prazo da empresa (FERREIRA, 2015, p.18).

De acordo com Teixeira, Dantas e Barreto (2015) o planejamento estratégico fornece meios para que cada área funcional da empresa possa identificar maneiras de desenvolver as habilidades de que necessitará para executar suas ações. Nessas condições, dentro de um contexto organizacional, Andrade (2012) apresenta o planejamento como um processo, o qual é definido de maneira formal, racional, sistêmico e flexível, visando ser um facilitador da tomada de decisões, do alcance dos objetivos e do direcionamento da empresa para as suas metas.

Tendo em mente que o planejamento estratégico é, de acordo com Henderson (1998), um processo gerencial e contínuo que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com o seu ambiente, ele deve respeitar alguns princípios gerais e específicos que lhes darão uma base sólida para a tomada de decisão. Estes princípios gerais, segundo Oliveira (2014), são: princípio da contribuição aos objetos; princípio da precedência do planejamento; princípio das maiores influência e abrangência; e o princípio das maiores eficiência, eficácia e efetividade. Estes princípios assentam-se nos tipos de planejamento existentes: planejamento estratégico; planejamento tático; e planejamento operacional. Isto porque, o processo do planejamento estratégico pode ser definido como o conjunto de atividades de planejamento que se estendem a todos os níveis da empresa. Em termos hierárquicos, a divisão do processo do planejamento estratégico pode ser melhor observada através da figura 2.

Figura 2- Hierarquia de planejamento nas organizações



Fonte: ALMEIDA (2009, p.43).

Conceitualmente os três níveis do processo de planejamento estratégico podem ser assim definidos:

- a) **Planejamento estratégico:** é um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com seu ambiente. Diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto à seleção dos cursos de ação a serem seguidos para a sua consecução. Normalmente, o planejamento estratégico é de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa.
- b) **Planejamento tático:** tem por objetivo otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo. Desse modo, trabalha com os objetivos e desafios estabelecidos no planejamento estratégico. Seu principal objetivo é a utilização eficiente dos recursos para a consecução de objetivos previamente fixados segundo uma estratégia predeterminada.
- c) **Planejamento operacional:** pode ser considerado como a formalização por meio de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas envolvendo gerentes de cada unidade onde são desenvolvidos os planos.

Vale ressaltar que o planejamento tático relaciona-se a objetivos de curto prazo e com maneiras e ações, que, geralmente, afetam somente uma parte da empresa, enquanto o planejamento estratégico se relaciona com objetivos de longo prazo e com maneiras e ações para alcançá-los que afetam a empresa como um

todo (Almeida, 2009), de tal forma que o planejamento estratégico é a principal ferramenta para uma efetiva gestão estratégica, uma vez que, ao realizá-lo, a instituição mapeia seus planos, objetivos e metas, a longo prazo, pautados na missão e na visão de futuro da organização.

2.2 Empreendedorismo: necessidade ou oportunidade?

O planejamento estratégico, como observado, constitui um fator de relevância nítida ao desempenho da organização – ainda que seja traçado de forma inconsciente. Esta é, inclusive, uma realidade não muito incomum. Isto porque, o ato de empreender não necessariamente parte de um indivíduo que detém conhecimento razoável do mercado, haja vista a ação de empreender não partir de uma base comum. Em muitos casos nasce de uma oportunidade observado; em outros, de uma necessidade. Nesse sentido, cabe aqui tecer alguns comentários sobre as razões para se empreender. Antes, porém, cabe ainda apresentar uma definição ao termo empreendedorismo.

A despeito de não possuir um conceito definido, segundo LIMA (2010, p. 24),

Empreendedorismo é o processo de criação, expansão de negócios, inovadores que nascem a partir da identificação de oportunidades, tal definição é citada por diversos estudiosos, órgãos e agências que monitoram hoje a evolução e a disseminação da cultura empreendedora (LIMA, 2010, p. 24).

Empreendedorismo é, segundo Alencar (2014), o envolvimento das pessoas que, juntas levam à transformação de ideias e oportunidades, dado o incentivo e necessidade de colocar em prática novas visões, as quais geram a criação de novos negócios. Esta definição constitui um complemento à definição proposta por Shumpeter (1936), segundo o qual, o empreendedorismo é inovação; empreender é inovar e, nessas condições, o papel do empreendedor é de impulsionador da inovação e, por conseguinte, do crescimento econômico.

Para Hisrich, Peters e Shepherd (2009, p.30):

Empreendedorismo é o processo de criar algo novo com valor, dedicando o tempo e o esforço necessário, assumindo os riscos financeiros, psíquicos e sociais correspondentes e recebendo as conseqüentes recompensas da satisfação e da independência financeira e pessoal.”. (HISRICH, PETERS E SHEPHERD, 2009 p.30).

Já para Dolabela (2006 p.67) empreendedorismo é criar e construir algo de valor a partir de praticamente nada. É processo de criar ou aproveitar uma oportunidade e persegui-la a despeito dos recursos controlados. De forma complementar, Baron e Shane (2007) definem empreendedorismo como um processo sendo uma cadeia de eventos e atividades que ocorrem ao longo do tempo tendo início com uma ideia para algo novo e continuando com a transformação dessa ideia em realidade.

Da mesma forma que as definições de empreendedorismo são variadas, a razão para se empreender também não é única. Nesse sentido, McClelland (1961), ao realizar um estudo sobre as motivações para se empreender concluiu que as pessoas empreendem por buscarem autorrealização.

Kizer (1973), por sua vez, argumenta que os empreendimentos são realizados a partir da observação de uma oportunidade de lucratividade. Já segundo o GEM¹ (2009), além de identificação de oportunidades, o empreendimento pode surgir a partir de uma necessidade. O mesmo é feito por Dornelas (2001), que indica este princípio duplo para se empreender:

Existem dois caminhos para o empreendedorismo, o de oportunidade que é quando pessoas diferenciadas, apaixonadas pelo que fazem e que não concordam com a normalidade, buscam desafios; estão atentas ao mundo em sua volta, vendo além das outras pessoas, realizam processos normais, mas de maneira criativa e inovadora ou criam algo que ninguém ainda fez. O outro é de necessidade, em que pessoas que foram demitidas, ou aposentam-se e veem a necessidade de buscar sustento para continuar sobrevivendo. As grandes empresas não absorvem mais esta mão de obra, então tentar, com o pouco de capital e outros recursos, abrirem seu empreendimento é talvez a única saída (DORNELAS, 2005 *apud* LIMA, 2010, p.29).

Além destes dois pontos de partida, o ato de empreender pode surgir ainda de uma vocação natural, como demonstrou Alencar (2014) ao traçar o perfil do micro e pequeno empreendedor em São Luís. Utilizando-se de dados do SEBRAE relativos às pesquisas de Atendimento Territorial na Regional de São Luís no ano de 2013, o autor que, de uma amostra de 101 questionários aplicados ao público atendido pelo SEBRAE no âmbito da referida pesquisa, 26% empreendeu por uma necessidade de trabalhar; 32% por observar uma oportunidade de mercado; 34% por considerar que possui uma vocação natural para empreender².

¹ Global Entrepreneurship Monitor.

² Os 2% restantes informaram motivos outros para empreender.

Assim, o que se observa é que, a despeito da razão para se empreender e das definições propostas, o empreendedor é observado como um elemento relevante à economia, no sentido de que possibilita e estimula o processo de inovação. Além de gerar empregos e renda, seja por necessidade ou por oportunidade de mercado, como ressalta DOLABELA (1999, p.25).

O pequeno empreendedor é um elemento tão importante do setor privado quanto uma corporação multinacional. Na sua pesquisa, o GEM12 - Global Entrepreneurship Monitor concluiu que a criação de uma empresa é o instrumento mais eficaz para a geração de empregos, o crescimento econômico, o desenvolvimento social e, conseqüentemente, para combater a pobreza em uma sociedade.

2.3 A Necessidade do Plano de negócios

Tão importante quanto o planejamento é a pesquisa em torno do campo no qual o empreendimento irá atuar. Avaliar a estrutura e a dinâmica do mercado onde se irá atuar é fundamental para garantir a viabilidade do negócio, a fim de que ele possa obter resultados economicamente favoráveis e criar diferencial competitivo, bem como distinguir as vantagens e obstáculos. Esta investigação, ou melhor, estudo do mercado e das possibilidades do empreendimento, é conhecida como plano de negócios.

O Plano de Negócio é um documento que engloba todos os aspectos da geração e administração de um novo empreendimento, incluindo tendências de mercado, da concorrência, projeções de vendas, entre outros (BULGACOV, 1999, p.56).

Corroborando a definição proposta por Bulgacov (1999), o SEBRAE³ (2013) define um plano de negócios como

Um documento que descreve por escrito os objetivos de um negócio e quais passos devem ser dados para que esses objetivos sejam alcançados, diminuindo os riscos e as incertezas. Um plano de negócio permite identificar e restringir seus erros no papel, ao invés de cometê-los no mercado (SEBRAE, 2013, p.13).

De modo não muito distinto, Salim (2007) argumenta que o plano de negócios se refere a um documento com roteiros pré-estabelecidos no qual há a caracterização do negócio, sua forma de operar, suas estratégias, seu plano para conquistar uma fatia do mercado e as projeções de despesas, de receitas e resultados financeiros.

³ Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.

Complementando o sentido de que o plano constitui um documento com roteiros pré-estabelecidos, Lanna (2007) acrescenta que além de ser um documento pelo qual o empreendedor formalizará os estudos a respeito de suas ideias, para transformar em um negócio, o plano conterá registros para o administrador avaliar, os riscos, os concorrentes, o perfil da clientela, as estratégias de *marketing*, bem como todo o plano financeiro. Além de ser um ótimo instrumento de apresentação do seu negócio para ser apresentado a um possível sócio ou um investidor.

Para Magalhães (2007) plano de negócios, é um relatório que descreve de maneira sucinta e detalhada das premissas de investimento da empresa e os resultados que esta proporcionará ao longo de um período determinado. Funciona como guia para as empresas, servindo também como documento de análises para investidores potenciais, haja vista destinar-se à análise de potencial de mercado e viabilidades do negócio.

Quando destinado a avaliação do potencial de mercado, o plano de negócios funciona em sentido operacional, indicando os caminhos ou fatias de mercado que propiciarão ao empreendimento um maior nível de retorno. Já quando destinado à prospecção e captação de investimentos de terceiros, o plano funciona como instrumento estratégico, auxiliando na obtenção de recursos (DAGEN, 1989).

Assim, em síntese,

Um plano de negócios é uma descrição futura do empreendimento, em forma de documento que descreve em que área a empresa irá atuar e como planejar a execução das suas tarefas iniciais, discriminar quais as estratégias a serem tomadas e definir qual o rumo a seguir. É um estudo minucioso de tudo que diz respeito ao negócio em questão, suas relações, causas e efeitos (ARAÚJO, 2008, p.31).

O ponto de partida do plano deve ter, nessas condições, o foco no mercado e na verificação das competências dos empreendedores (aptidões dos sócios) em relação ao negócio, sendo que servirá como ferramenta para questionar o porquê, quando, com quem e o como fazer o negócio. Além disso, será constituído dos investimentos e despesas necessárias para sua implementação, onde poderá se comprovar (ou não) a viabilidade comercial do projeto abordado, constituindo assim um processo fundamental antes de qualquer investimento prévio (Fernandes, 2007). Vale dizer que não se está falando apenas em investimento antes de abrir/começar um empreendimento, pois o plano indica o modelo de negócios que sustenta a empresa. Sendo que a sua elaboração e desenvolvimento, além de técnica, um

processo de aprendizagem e autoconhecimento, permitindo ao empreendedor uma visão do seu ambiente de negócio (DORNELAS, 2001).

Sendo um documento que reúne informações quanto às possibilidades e estrutura do empreendimento, pode-se, segundo Dornelas (2001), sumarizar as razões pelas quais se deve realizar um plano de negócios, a saber: entender e estabelecer diretrizes para o seu negócio; gerenciar de forma mais eficaz a empresa e tomar decisões acertadas; monitorar o dia-a-dia da empresa e tomar ações corretivas quando necessário; conseguir financiamentos e recursos juntos a bancos, Governo, SEBRAE, investidores, etc.; identificar oportunidades e transformá-las em diferencial competitivo para a empresa; estabelecer uma comunicação interna eficaz na empresa e convencer o público externo (fornecedores, parceiros, clientes, bancos, investidores, associações etc.).

A elaboração eficaz do plano de negócios possibilitará ao empreendedor concluir se sua ideia é viável e o auxiliará a buscar informações mais detalhadas sobre o ramo que está atuando ou pretende atuar, os produtos e serviços que deve oferecer, os clientes, concorrentes, fornecedores e, principalmente, sobre os pontos fortes e fracos do seu negócio. Ao final do plano, com base nas informações levantadas, o empreendedor poderá responder a si a seguinte pergunta: vale a pena abrir, manter ou ampliar o meu negócio? (SEBRAE, 2013).

2.4 Avaliação do Ambiente Interno e Externo

Como salientado, o planejamento estratégico e o plano de negócios constituem elementos cruciais para que uma experiência empreendedora possa ser exitosa. No entanto, para que ambos sejam construídos é necessário que se tenha conhecimento em relação ao ambiente que se está inserido. Isto é, o ambiente de negócios do qual o empreendimento faz (ou irá fazer) parte. Para uma avaliação eficaz do ambiente deve-se considerar tanto o ambiente interno quanto o ambiente externo.

2.4.1 Ambiente externo

Fator fundamental para o sucesso do planejamento estratégico e da empresa. A análise do ambiente externo é a identificação de oportunidades e das ameaças

que afrontam a empresa no cumprimento de sua missão, que dificultam ou facilitam para atingir os objetivos, ou seja, identifica oportunidades de crescimento e possíveis ameaças à empresa. (Sampaio, 2002).

A partir da avaliação do ambiente externo é possível traçar algumas possibilidades para o futuro de longo prazo do empreendimento, assentando em uma maior possibilidade assertiva em meio a um ambiente de alta complexidade. De forma geral, o ambiente externo pode observado por meio de dois prismas: o macroambiente e o microambiente (ou ambiente setorial).

2.4.1.1 Macroambiente

O ambiente geral é constituído dos elementos que formam a própria vida da sociedade e que influenciam de maneira direta ou indireta as organizações. Nessas condições, macroambiente corresponde ao ambiente composto pelas forças políticas, econômicas, tecnológicas e sociais, as quais afetam todas as organizações. No entanto, esta influência ocorre de forma irregular, conforme o setor e o tamanho da empresa (OLIVEIRA, 2007).

Por se tratar de um ambiente geral, os fatores que compõem o macroambiente são afetados por elementos que alteram a configuração da sociedade como um todo. Assim sendo, para melhor visualizar os elementos que compõem a estrutura de cada segmento do macroambiente, o quadro 1 apresenta, de forma esquemática suas configurações constitutivas.

Quadro 1- Ambiente macroeconômico: segmentos e elementos

SEGMENTO	ELEMENTOS
DEMOGRÁFICO	Tamanho e taxa de crescimento da população; Pirâmide populacional (faixa etária da população); Composto étnico e principais grupos linguísticos; Distribuição de renda.
ECONÔMICO	Evolução dos índices de preços e quantidades; Taxas de juros e de poupança; Evolução do PIB e investimentos em capacidade de produção; Balanço de pagamentos; Níveis de emprego e renda do país; Internacionalização da economia.
SOCIOPOLÍTICO	Principais traços culturais da população; Atitudes, hábitos e diversidade cultural; Leis de defesa da concorrência, leis trabalhistas e tributárias.
TECNOLÓGICO	Investimentos em pesquisa e desenvolvimento (P&D) Incentivos a pesquisa e ao desenvolvimento; Geração de inovações e aplicação de conhecimento.

Fonte: LORENTZ (2012, p.31).

O conhecimento do macroambiente permite ao empresário chegar a um entendimento geral do ambiente externo que influencia o desenvolvimento da empresa. A partir do conhecimento desse macroambiente é possível elaborar cenários, pelos quais se pode construir elos coesos de hipóteses, onde o objetivo não é acertar exatamente o que vai acontecer, mas identificar as possíveis diferentes situações que podem ocorrer, de tal forma que a organização possa estar preparada para elas. Normalmente, as organizações organizam três cenários: o otimista, o intermediário e o pessimista (ALMEIDA, 2009).

A construção de cenários é importante porque permite aos estrategistas agir com base em futuros prováveis e desconhecidos. É basicamente, uma ferramenta para discussão de ideias, que estimula a criação de um sistema estruturado para monitorar tendências e eventos importantes. Os cenários ajudam a identificar o ponto futuro onde decisões relevantes terão que ser tomadas (LOBATO *et al*, 2009, p. 79.).

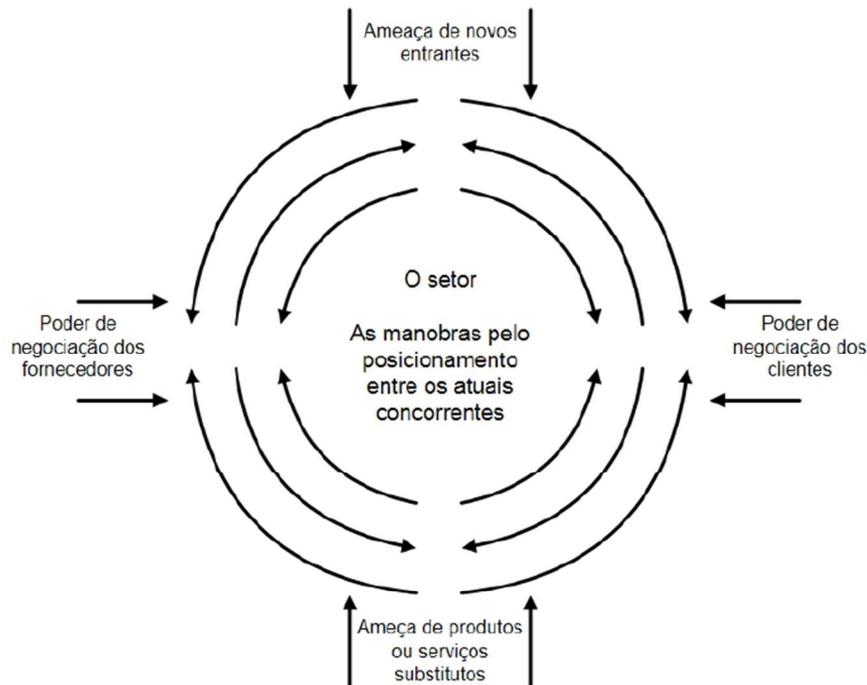
2.4.1.2 Microambiente (Ambiente setorial)

Após a análise do ambiente geral deve-se fazer a análise do ambiente de negócios onde a organização está inserida. Assim sendo, empreende-se uma análise do ambiente setorial. Este corresponde à estrutura do mercado em que a empresa e seus concorrentes estão inseridos e às estruturas de mercado em que atuam seus fornecedores e compradores.

De forma geral, o empreendimento está sujeito às pressões de cinco forças competitivas no ambiente setorial. Estas forças determinam as perspectivas de lucros do setor. Assim, a despeito do nível de pressão de cada uma delas, os planos estratégicos devem encontrar uma posição onde a organização seja capaz de melhor se defender contra tais forças, ou ainda, usá-las a seu favor, haja vista que elas, em conjunto, realçam os pontos fortes e os pontos fracos mais importantes da organização, e deixam evidente as áreas em que mudanças estratégicas proporcionem maior retorno e identificam pontos em que as tendências setoriais são mais significativas, em termos de oportunidades e ameaças (LORENTZ, 2012).

De acordo com Porter (1999), as forças competitivas atuantes no ambiente setorial podem ser expressas com base em um diagrama interdependente, expresso na figura 3.

Figura 3- Forças que governam a competição no ambiente setorial



Fonte: PORTER (1999 p. 28).

Cada uma destas forças exerce um conjunto de efeitos possíveis sobre a organização.

- **Novos entrantes:** trazem capacidade adicional ao setor, mas também significa um número maior de empresas brigando por parcela do mercado, bem como pelos recursos dele. O resultado disto é que, com o aumento do número de concorrentes, os preços podem cair ou os custos dos participantes podem ser inflacionados, reduzindo assim a rentabilidade;
- **Concorrentes existentes:** aqui também há disputa por posição, por fatia do mercado, a qual se dá via guerra de preços, investimentos em publicidade, lançamento de novos produtos ou garantias. Dependendo do grau de rivalidade entre as empresas, os movimentos competitivos podem incitar a retaliação ou aos esforços para conter os movimentos, ou seja, as empresas são mutuamente dependentes;

- **Ameaça de produtos substitutos:** os produtos substitutos reduzem os retornos potenciais de uma indústria, colocando um limite nos preços que as empresas podem fixar com lucro. Isto porque, um produto substituto concorre via preço com os então ofertados, de forma que, a variação positiva no preço de um incita o aumento na procura pelo outro;
- **Poder de barganha dos compradores:** os compradores também competem com as empresas, forçando os preços para baixo, barganhando por qualidade aliada ao custo baixo, e por sua vez colocando os concorrentes uns contra os outros. Assim, se uma empresa resolve aumentar o preço, seus clientes passarão a comprar com seus concorrentes, reduzindo sua lucratividade;
- **Poder de barganha do fornecedor:** assim como as empresas possuem clientes, elas próprias também são clientes de outras empresas – de seus fornecedores. Quanto menor o número de empresas comprando de determinado conjunto de fornecedores, maior será a capacidade de barganha de preços. No sentido contrário, quanto menor o número de fornecedores para um dado conjunto de compradores, menor o poder de barganha destes compradores.

A análise do ambiente macro e micro possibilita traçar estratégias condizentes com as perspectivas do mercado, tornando possível o ajuste da realidade da empresa às condições impostas pelo mercado. No entanto, para que tal ajuste seja o mais próximo possível de um ajuste racionalmente eficaz, é necessário considerar ainda o ambiente interno, as forças e fraquezas intrínsecas à própria organização.

2.4.2 Ambiente interno

Segundo Wright (2000), ao considerar estrutura, suprimentos, tecnologia, mão-de-obra e recursos financeiros como meios para se alcançar os objetivos organizacionais, a análise do ambiente interno permite a elucidação dos pontos fortes e fracos da empresa. Nessas condições, constitui o conhecimento da própria empresa, de suas potencialidades e limitações, é uma condição essencial para o sucesso do planejamento estratégico.

Este “autoconhecimento” parte de uma série de aspectos para conseguir identificar e estabelecer os pontos fortes da organização. Dentre estes aspectos, destacam-se as atividades relacionadas às *i*) funções de uma empresa, como *marketing*, finanças, produção e recursos humanos. Dentro de cada função, consideram-se os principais aspectos; *ii*) aspectos da organização, com base nos quais podem-se analisar as subestruturas: organizacional, política, informacional, normativa, operacional, dentre outras; *iii*) processos, pelos quais pode-se examinar a organização, ou seja, as áreas funcionais, os grupos de indivíduos e os indivíduos; e *iv*) nível de controle do sistema pelo administrador, em termos da eficiência, da eficácia e da efetividade organizacional. De forma resumida, este “autoconhecimento” possibilita a identificação dos pontos fortes e fracos, entendendo estes como:

Os pontos fortes podem ser entendidos pelas variáveis internas e controláveis que proporcionam uma condição favorável à organização, em relação ao seu ambiente. E os pontos fracos são as variáveis externas e incontroláveis que provocam uma situação desfavorável para a empresa, em relação ao seu ambiente (ALMEIDA, 2009, p.48).

Uma forma instrumental de avaliação destes pontos, bem como da comparação das pressões inter-relacionadas de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças no ambiente organizacional pode ser realizada com base na matriz SWOT, que constitui uma ferramenta muito útil na organização planejamento estratégico, pois relaciona graficamente as pressões dos aspectos listados (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças). O termo é um acrônimo que significa:

- *Strength* = forças – competências internas que a organização possui e nas quais excede seus competidores;
- *Weakness* = fraquezas – atributos da organização que tendem a diminuir sua competência em comparação a seus competidores;
- *Opportunities* = oportunidades – provável combinação de circunstâncias, época e lugar que poderia, se acompanhada de um determinado curso de ação por parte da organização, produzir-lhe benefícios significativos;
- *Threats* = Ameaças – evento razoavelmente provável que, se ocorresse, poderia produzir danos significativos à organização;

A junção das informações destes aspectos é interposta em forma matricial, como apresentado no quadro 2.

Quadro 2- Matriz SWOT: representação

<i>Forças</i>	<i>Fraquezas</i>
<i>Oportunidades</i>	<i>Ameaças</i>

Fonte: Serra, Torres e Torres (2004).

A função primordial das informações interpostas na matriz SWOT é possibilitar a escolha de uma estratégia adequada, para que alcancem determinados objetivos, a partir de uma avaliação crítica dos ambientes aos quais a organização está sujeita.

De forma geral, pôde-se observar que, independentemente dos motivos que levam um agente a empreender, se necessidade ou oportunidade, é necessário que este agente esteja munido de informações sobre o mercado que atua ou deseja atuar para que assim possa estabelecer um plano estratégico de ação que lhe possibilite alcançar os objetivos pré-estabelecidos. Nesse cenário, a elaboração tanto de um plano de negócio, quanto de uma avaliação crítica em relação aos ambientes aos quais a organização está sujeita torna-se fundamental, tanto para um planejamento estratégico ajustado quanto para o sucesso do empreendimento.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Este capítulo discorre sobre os procedimentos metodológicos que foram adotados para este estudo. Grosso modo, este estudo divide-se em duas etapas, sendo que a primeira foi a aplicação de um questionário e, na segunda etapa, empreende-se a análise das informações obtidas.

3.1 Métodos da Pesquisa

De acordo com Marconi e Lakatos (2007, p. 43)

A pesquisa pode ser considerada um procedimento formal com método de pensamento reflexivo que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para se conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais.

Em termos classificatórios, este estudo pode ser enquadrado como uma pesquisa de abordagem qualitativa. De acordo com Malhotra (2001), o objetivo da pesquisa qualitativa é explorar um ambiente ou uma situação com o intuito de prover critérios e compreensão.

Quanto ao seu objetivo, a presente pesquisa é classificada como exploratória, haja vista que tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses (Gil, 2002). Em outras palavras, a pesquisa visa proporcionar maior familiaridade com o problema no intuito de torná-lo explícito e, ao seu término, indicar algumas proposições ou hipóteses a serem desenvolvidas no futuro (VERGARA, 2004).

De acordo com Roesch (2007 *apud* ALMEIDA, 2009, p.55),

A pesquisa exploratória pode descrever ou caracterizar a natureza das variáveis que se quer conhecer, visa criar familiaridade em relação ao fato ou processo (pouco conhecido), e permite identificar as variáveis importantes para aprofundar e detalhar o tema. Proporciona, ainda, melhor conhecimento sobre a real importância do problema e revela ao pesquisador novas fontes de informação.

No que se refere à execução da pesquisa, optou-se pela coleta de informações *in loco*, a partir da aplicação de questionário⁴ junto ao gestor da HS Empreendimentos. A partir da aplicação deste questionário pôde-se obter as informações necessárias quanto à dinâmica de funcionamento da organização no

⁴ O modelo de questionário aplicado está disponível no Apêndice deste trabalho.

que se refere à necessidade (ou não) de aplicação e utilização do instrumental de planejamento estratégico para melhorar o desempenho da organização.

Por fim, a técnica de pesquisa a ser empregada é a análise do discurso, haja vista que esta possui como objetivo não somente compreender uma mensagem, mas reconhecer qual é o seu sentido, ou seja, seu valor e sua dependência dentro de determinado contexto.

3.2 Descrição do Campo de Pesquisa

Os resultados desta pesquisa, os quais serão apresentados a seguir, correspondem a avaliação das informações obtidas por meio de questionário aplicado na empresa HS Empreendimentos.

A HS Empreendimentos é uma empresa do comércio varejista que atua na promoção de vendas de cosméticos, produtos de perfumaria e de higiene pessoal, artigos de vestuário e acessórios, suvenires, bijuterias, artesanatos, artigos de armarinho, brinquedos e artigos recreativos para presentes.

Enquadrada como microempresa individual (MEI)⁵, a HS Empreendimentos está localizada em São Luís do Maranhão, mais precisamente na Rua Cinquenta e Três, Quadra 55, nº 02 no bairro do Bequimão.

Atualmente a HS Empreendimentos conta com 1 (um) colaborador, o qual busca fazer cumprir a missão da empresa, a saber: oferecer produtos cosméticos e artigos para presentes de qualidade, conforme a necessidade de cada cliente, promovendo uma relação de amizade e bem-estar.

⁵ Considera-se MEI o empresário individual que se enquadre na definição do art. 966 da Lei nº 10.406, de 10 de Janeiro de 2002 – Código Civil, ou o empreendedor que exerça as atividades de industrialização, comercialização e prestação de serviços no âmbito rural, que tenha aferido receita bruta, no ano – calendário anterior, de até R\$ 81.000,00 (oitenta e um mil reais), que seja optante pelo Simples Nacional e que não esteja impedido de optar pela sistemática prevista neste artigo.

4 Resultados da Pesquisa

Tendo como base um questionário⁶ que busca analisar a situação em que a HS Empreendimentos se encontra para, a partir dele, sugerir a implantação de um planejamento estratégico necessário e adequado ao seu crescimento e consolidação no mercado de venda de cosméticos, questionou-se ao gestor do empreendimento qual a razão que o levou a empreender, dando-lhes como alternativa *necessidade* ou *oportunidade*.

O gestor informou que iniciou o empreendimento por necessidade. Assim como grande parte dos empreendedores iniciais, a HS Empreendimentos surgiu a partir de uma alteração (contração) na estrutura de renda familiar, levando à criação da organização como forma de reestabelecer os níveis de renda da família. Como se viu nos resultados de Alencar (2014) esta é uma realidade bastante comum em relação àqueles que iniciam um empreendimento na capital maranhense.

Por se tratar da abertura de uma organização por necessidade, assim como na maioria dos casos de igual motivo para se empreender, não houve um plano de negócios com vistas à criação da empresa. É de se esperar que esta seja mesmo a realidade mais comum nesses casos, pois, como se trata de uma necessidade, o que se busca é tentar reestabelecer, de forma mais rápida possível, ainda que minimamente, um padrão de renda outrora auferido. Assim, o empreendedor lança-se ao mercado, inicia seu negócio, sem um estudo prévio do mercado.

O imediatismo interposto pela necessidade se mostra ainda mais latente porque, mesmo não tendo realizado um plano de negócios, o gestor da organização considera possuir conhecimento intermediário sobre a ferramenta de gestão “Plano de Negócios”. Já em relação à utilização do plano de negócios para possível expansão da organização, pôde-se observar que o gestor considera que a ferramenta tenha importância maior para a criação de um negócio (mesmo que não a tenha utilizado), sob o ponto de vista de uma previsão às constantes e eventuais mudanças do mercado, diminuindo assim as incertezas do negócio, sob a percepção do que pode torná-lo viável ou não.

⁶ Cabe ressaltar que os comentários que se seguem estão fundamentados nas respostas atribuídas ao questionário aplicado. Assim, quando se diz que se empreendeu por necessidade, está se dizendo que a resposta do gestor foi de que empreendeu por uma necessidade e não por uma observação de oportunidade.

Tendo em vista que a organização dispõe de um colaborador e de uma missão bem definida, como expressa na caracterização do campo de pesquisa, mesmo considerando que o plano de negócios tem relevância menor com a empresa já em funcionamento, a utilização de uma ferramenta como esta poderia auxiliar na expansão da empresa levando-a à realização de sua missão.

A despeito das limitações interpostas por dispor de apenas um colaborador, isto, por outro lado, facilita o conhecimento tanto da missão quanto dos objetivos da organização. No entanto, vale dizer, dispor de um colaborador, situação aceita aos MEIs, poderia possibilitar uma expansão na capacidade de atendimento.

Além das benesses relativas ao direcionamento dos esforços para alcance dos objetivos e cumprimento da missão, por meio de um plano de negócios, por exemplo, a ferramenta cumpre ainda a função de auxiliadora na identificação dos fatores internos e externos que impelem um entrave ao desenvolvimento da organização. De acordo com as informações coletadas, dentre estes fatores, destacam-se a insuficiência de investimentos em estrutura e tecnologia básica, bem como na organização, métodos e controles.

Um maior nível de investimentos, principalmente nos aspectos organizacionais – métodos e controles –, resulta em maior nível de conhecimento sobre a realidade da empresa, de tal forma que facilita a identificação dos pontos fortes e fracos existentes na organização. A este respeito, quando questionado sobre o conhecimento dos pontos fortes e fracos da empresa:

Sim, dentre os pontos fortes está principalmente a disponibilidade em atender o cliente da melhor forma possível (horário flexível, a domicílio, alternativas diversas e criatividade na apresentação dos produtos ao cliente, dentre outros), buscando sua satisfação. É nossa ideologia. Quanto aos pontos fracos, está a falta de uma estrutura física e tecnológica, que permita dividir e controlar todas as atividades inerentes a MEI (entrada de produtos, estoque, baixa do produto ou saída, marketing de venda e pós-venda), o que acaba por influenciar o alcance de metas inicialmente atribuídas e a não distinção entre o capital de pessoa física e o de pessoa jurídica (PESQUISA DE CAMPO).

Sobre este aspecto, cabe tecer alguns comentários. Primeiro, o horários flexíveis e atendimento a domicílio de fato atribuem à organização uma vantagem competitiva em relação aos concorrentes. No entanto, como destacado nos pontos fracos, a deficiência de *marketing* de venda e pós-venda impossibilita que a empresa capte mais clientes. Segundo, ainda em relação ao horário flexível e atendimento a

domicílio, o fato do colaborador ser também o gestor impede que mais clientes sejam atendidos, pois, por questões físicas, não há como estar em dois locais ao mesmo tempo. Assim, enquanto atende um cliente, não pode atender outro; e, enquanto resolve questões burocráticas da empresa, não pode atender a nenhum cliente.

Terceiro, as deficiências nos registros de entrada e saída de produtos podem gerar problemas de fluxo de caixa, bem como de controle de estoque, pois o não registro das entradas e saídas pode se traduzir no não gerenciamento das contas a pagar e dos recebíveis. Por último, a não distinção entre recursos de pessoa física e pessoa jurídica é outro fator que pode corromper o fluxo de caixa. Nessas condições, torna-se necessário determinar um *pro labore*⁷ para que os recursos empresariais não sejam utilizados de forma indiscriminada em operações de cunho pessoal.

Vale ressaltar que dentre os pontos fortes destacados estão o horário flexível atendimento a domicílio. Estas ações constituem, do ponto de vista da apresentação dos produtos, ações inovadoras, pois os concorrentes, de forma geral, não desenvolvem tais ações em suas atividades. Oferecer um horário flexível de atendimento e com possibilidade a domicílio constitui uma forma de personalizar o atendimento ao cliente. Novamente, ressalta-se que é necessário promover a divulgação da organização para ampliação das vendas, como observado pelo questionário: *outra inovação necessária à minha microempresa, é um investimento básico em tecnologia, que permita ampliar nossas vendas (site próprio, marketplace, redes sociais, outros)* (PESQUISA DE CAMPO).

O reconhecimento da necessidade de maiores investimentos em tecnologia perpassa, em parte, pela observação do mercado e dos pontos fortes e fracos dos concorrentes e, em parte, pela constatação de esta é uma ação necessária para melhorar não somente o *marketing* e a divulgação da organização como também o sistema de controle da empresa.

Em relação ao primeiro ponto (observação dos concorrentes), estes possuem como pontos fortes lojas fixas de variados tamanhos, em localizações privilegiadas, maior variedade de produtos, maiores investimentos em *marketing* (sites próprios,

⁷ Corresponde à remuneração retirada pelo proprietário e/ou pelos sócios por seus serviços administrativos.

marketplace, redes sociais, dentre outras formas de venda). Como ponto fraco possuem, principalmente, o atendimento “burocrático e rígido” de balcão.

Já em relação ao segundo ponto (melhoramento do sistema de controle), deve-se, como já aludido, às deficiências em relação a estes, como, por exemplo, inexistência de controle de fluxo de entradas e saídas, pois, como se trata de um espaço limitado aonde os produtos se misturam e o acesso de pessoas é livre, até mesmo a estrutura física dificulta o controle das atividades da HS Empreendimentos. E, apesar do uso de aplicativo de celular para controle de vendas ou contas a receber, é necessário, no controle por etapas, a implantação de um sistema operacional que nos permita controlar entradas e saídas de produtos (estoque), contas a pagar, contas a receber, metas de vendas e prazos para alcançar os objetivos gerais da empresa.

Por fim, após observar esse conjunto de informações, tendo como objetivo identificar a necessidade de implantação de um planejamento estratégico na empresa estudada, questiona-se qual a percepção quanto a necessidade desta ferramenta. Por haver um conhecimento intermediário sobre o tema, constatou-se que se considera *muito importante* a implantação da ferramenta na organização para que ela consiga alcançar suas metas pré-estabelecidas.

Pelo exposto, observa-se que a HS Empreendimentos é uma empresa em busca de afirmação no mercado que surgiu a partir de uma necessidade interposta por redução do nível de renda familiar; mas para que ela se afirme de fato no mercado faz-se necessário superar algumas características de empreendimento familiar, como por exemplo, junção da renda familiar com renda empresarial e inexistência de sistema operacional de controles do fluxo de mercadorias.

Dadas estas percepções em relação às atividades da HS Empreendimentos, sugere-se que seja desenvolvido um planejamento estratégico para a mesma a fim de auxiliá-la no seu processo de crescimento e consolidação no mercado que atua na capital maranhense. Como forma de sugestão, apresentou-se, ainda que de forma embrionária, um modelo de planejamento estratégico, os resultados da análise SWOT, os objetivos e ações a serem desenvolvidas pela empresa, sumarizados respectivamente nos quadros 3, 4 e 5.

Quadro 3- Sugestão de planejamento estratégico para a HS Empreendimentos

Ideologia empresarial	Sugestões para formulação
Missão	Já definida
Visão	A definir. Sugestão: Ser referência no segmento de comércio varejista no mercado produtos cosméticos e artigos para presentes com excelência no atendimento.
Valores	A definir. Sugestão: Satisfazer; encantar; envolver; qualidade no produto; responsabilidade social; confiança.
Onde estou?	Em processo de ajustamento dos mecanismos de gestão das atividades realizadas e conquista de público para poder se firmar no mercado.
Onde quero chegar?	Se estabelecer e consolidar de forma reconhecida no mercado varejista de produtos cosméticos e artigos para presentes.
Como chegar?	Através de uma gestão eficaz e da captação de cada vez mais clientes por meio do fornecimento de produtos de qualidade e de um atendimento diferenciado, conforme a necessidade de cada cliente, promovendo uma relação de amizade e bem-estar.

Fonte: elaboração do autor.

Quadro 4 – Aplicação da matriz SWOT na HS Empreendimentos

Análise dos ambientes	Resultados das análises
Pontos fracos – entraves a serem superados	Falta de uma estrutura física e tecnológica (sistema operacional), que permita dividir e controlar todas as atividades (entrada de produtos, estoque, baixa do produto ou saída, marketing de venda e pós-venda); deficiência de <i>marketing</i> e propaganda; poucos recursos financeiros; não distinção entre o capital de pessoa física e o de pessoa jurídica.
Pontos fortes – vantagens a serem exploradas	Horário de atendimento flexível, atendimento domicílio, alternativas diversas e com certa diferenciação dos concorrentes.
Ameaças externas	Concorrentes já estabelecidos e com redes digitais melhores desenvolvidas.
Oportunidades externas	Preço atrativo; concorrentes não atendem a domicílio e não possuem horário de atendimento flexível.

Fonte: elaboração do autor.

Quadro 5 – Objetivos e ações a serem desenvolvidas na HS Empreendimentos

Pontos a trabalhar	Descrição das ações
Objetivos	Aumentar o faturamento
	Melhorar o sistema de tecnologia empregado (de controle e gestão)
	Se estabelecer no mercado
	Melhorar o capital de giro
	Construir plataformas digitais para venda
	Aumentar o número de produtos e serviços ofertados
	Aumentar a eficiência e qualidade no atendimento
	Aumentar o <i>marketshare</i>
Ações para se chegar aos objetivos	Implantar rede digital para pedidos e vendas.
	Implantar um sistema operacional de gestão e controle.
	Lançar produtos diferentes dos concorrentes após pesquisas de novidades.
	Realizar diferenciação entre recursos empresariais e familiares.
	Aumentar o raio de atendimento a domicílio.
	Realizar cadastro de clientes em potencial e antigos para atender de forma personalizada.
	Criar promoções para fidelização dos clientes.

Fonte: elaboração do autor.

Por fim, ressalta-se que a execução de uma ou outra destas ações não garante o sucesso da empresa; nem tampouco a adoção delas em conjunto, pois existem questões alheias às expectativas do mercado (crises, resultados de eleições, mudanças de legislação), mas destaca-se que ao serem executadas, estas medidas auxiliarão a organização a alcançar seus objetivos. De toda forma, grosso modo, pode-se afirmar que os dados colhidos indicam de fato a necessidade de implantação de um planejamento estratégico para um melhor desempenho da HS Empreendimentos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente buscou investigar a necessidade de implantação de um planejamento estratégico em uma microempresa Individual de venda de cosméticos, vestuários e artigos para presentes de São Luís – MA. O estudo se deu através de um estudo de caso na empresa HS Empreendimentos, onde, através de aplicação de questionário *in loco* foi possível extrair as informações necessárias à construção deste trabalho.

Para alcançar o objetivo deste trabalho, antes da avaliação das informações colhidas junto à HS Empreendimentos, fez-se necessário um breve recorte teórico acerca do tema aqui tratado. Para tanto, as seções iniciais deste trabalho buscaram abordar de forma teórico-conceitual o planejamento estratégico, bem como o empreendedorismo e as razões para se empreender, a necessidade do plano de negócios e a importância da avaliação do ambiente (interno e externo) ao qual a empresa está condicionada.

Na segunda parte buscou-se realizar a avaliação das informações colhidas junto à empresa aqui estudada para identificar a necessidade ou não de implantação de um plano de negócios em sua estrutura. Pôde-se observar que a empresa carece de algumas reformulações em sua forma de condução para se firmar de fato no mercado. Dentre os aspectos que merecem destaque negativo estão a junção dos recursos de pessoa física com pessoa jurídica; a inexistência de sistema operacional de controle de entradas e saídas; e a necessidade de investimentos em tecnologia e *marketing*. Já como destaque positivo tem-se a flexibilidade no horário e forma de atendimento; atendimento a domicílio; e produtos criativos e com certo grau de diferenciação em relação aos concorrentes.

REFERÊNCIAS

- ALENCAR, Laylson Dias de. **Empreendedorismo: perfil do micro e pequeno empreendedor ludovicense atendidos pelo SEBRAE**. Monografia, São Luís, 2014.
- ALMEIDA, Andreia. **Percepção dos gestores de empresas de pequeno porte em relação ao uso do planejamento estratégico**. Dissertação. Piracicaba, 2009.
- ALVES, Leticia da Costa. **Planejamento estratégico: um modelo alternativo para as imobiliárias do Brasil**. Dissertação. Santa Maria, RS, 2016.
- ANDION, Maria Carolina; FAVA, Rubens. **Planejamento estratégico**. Coleção Gestão Empresarial, v. 2, n. 3, p. 27-38, 2002.
- ANDRADE, Luís Fernando Pessoa de. **Análise do modelo de planejamento do Centro De Pesquisas AGGEU Magalhães – CPQAM**. Dissertação. Recife, 2007.
- ANDRADE, A R. **Planejamento estratégico: formulação, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 2012.
- ARAUJO, Flamarion. **Análise de mercado para abertura de uma empresa de prestação de serviços em manutenção de elevadores sediada na cidade de Itapema – SC**. TCC. Balneário Camboriú, 2008.
- ATHANÁZIO, Madeleine Mônica. **Processo de planejamento estratégico em universidade pública: o caso da Universidade Federal do Pará**. Dissertação. Natal, 2010.
- BARON, Robert A.; SHANE, Scott A. **Empreendedorismo: uma visão do processo**. São Paulo: Thomson, 2007.
- BULGADOV, S. **Manual de gestão empresarial**. São Paulo: Atlas, 1999.
- CARVALHO, Fernando. **Práticas de planejamento estratégico e sua aplicação em organizações do terceiro setor**. Dissertação. São Paulo, 2004.
- DEGEN, R. **O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial**. São Paulo: Makron Books do Brasil Editora Ltda, 1989
- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- DI FRANCESCO, Fabio Carvalho. **Planejamento estratégico em pequenas empresas construtoras de direção familiar: um estudo de caso**. Monografia. São Paulo, 2005.
- DOLABELA, Fernando. **Oficina do empreendedor**. São Paulo: Cultura Editores. SP, 1999.
- _____. **O Segredo de Luísa**. Rio de Janeiro: SEXTANTE, 2006.
- FERREIRA, Cayo Cesar Ribeiro. **Elaboração do planejamento estratégico em uma empresa de Turismo em São Luís-MA: um estudo de caso da empresa MJ Turismo**. Monografia. São Luís, 2015.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projeto de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

GEM - Global Entrepreneurship Monitor. **Empreendedorismo no Brasil**: relatório executivo. Paraná, 2012.

HALGIB, M. **Planejamento estratégico**. Disponível em: <<http://www.widebiz.com.br>>. Acesso em: 15 set. 2006.

HENDERSON, B. D. **As origens da estratégia**. In: MONTGOMERY, C.; PORTER, M. *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. 3^a ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P.; SHEPHERD, Dean. **Empreendedorismo**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. São Paulo: Atlas, 1996.

LANNA, M. 3., **Como montar um plano de negócios**. Disponível em: Acesso em 05 de novembro de 2007.

LIMA, Eduardo Carolino de. **O empreendedorismo como fator de desenvolvimento econômico**. Ribeirão das Neves, MG, 2010.

LOPES, Fernando Dias. **Elementos para um modelo integrado São Paulo**: Pioneira, de planejamento e avaliação institucional na Universidade. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Santa Catarina. CPGA. Florianópolis, 1994.

LORENTZ, Luís Felipe. **Análise do planejamento estratégico de uma indústria do setor metal mecânico**. TCC. Horizontina, 2012.

MAGALHÃES, A. M. **Plano de negócios**. Disponível: http://www.multirho.com.br/consultoria/plano_de_negocios.asp.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. 3^a ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCONI, M. A.; LAKATOS; E. M. **Metodologia científica**. 3 ed. ampl. e rev. São Paulo: Atlas, 2000.

MARCELINO, Gileno Fernandes (Org.). **Gestão estratégica de universidade construção da FACE/UnB**. Brasília. Editora UnB, 2004.

MINTTZBERG, Henry. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre, Bookman: 2000.

OLIVEIRA, D.P. R. de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e prática. 23^a ed. São Paulo: Atlas, 2007.

_____. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e prática. São Paulo: Atlas, 1991.

OLIVEIRA, Djalma P. R. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. São Paulo: Atlas, 2014.

PEREIRA, Anna Maris. **Introdução à administração**. São Paulo: Prentice Hall, 2004. 3^a ed.

SALIM, C. S. **Um roteiro para fazer um plano de negócios**. Disponível em http://www.projeto.org.br/vteams/teles/tele_01/leitura_02_1.html

- SAMPAIO, C. H. **Planejamento Estratégico**. 3. ed. Porto alegre: SEBRAE/RS, 2002.
- SAKAMOTO, Suenny Pavão. **Planejamento estratégico: estudo de caso na empresa CIA da Esfiha Express em São Luís – MA**. Monografia. São Luís, 2015.
- SCHMITT, Iago Ramon. **Planejamento Estratégico para a empresa point calçados e esportes**. TCC. Florianópolis, 2015.
- SERRA, Fernando A. Ribeiro; TORRES, Maria Candida S.; TORRES, Alexandre Pavan. **Administração estratégica: conceitos, roteiro prático e casos**. Reichmann e Affonso editores, 2003.
- SILVA, Ludmylla da Costa. **Planejamento estratégico no setor produtivo de confecção: um estudo de caso da empresa Malharia Vitória**. Monografia. São Luís, 2016.
- TEIXEIRA, C. A. C ; DANTAS, G. G. T.; BARRETO, C. A. **A importância do planejamento estratégico para as pequenas empresas**. Revista Eletrônica Científica da FAESB Ano 2, vi, ni, Abr, 2015.
- TEMOTEO, José Josenildo de Sousa. **A importância do ensino de empreendedorismo no curso de administração da Faculdade Cearense**. Monografia. Fortaleza, 2014.
- TERENCE, Ana Cláudia Fernandes. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa**. Tese (Mestrado). São Carlos, Escola de Engenharia USP. São Paulo, 2002.
- VERGARA S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- WRIGHT, P. **Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas. 2000.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO

Este questionário visa analisar, através do seu Gestor, a situação em que a Microempresa Individual – MEI Hermano Stéfano Viana Santos da Paz se encontra, para que mediante a apresentação dos resultados, seja elaborado e sugerido, a implantação de um Planejamento Estratégico necessário e adequado ao seu crescimento e consolidação no mercado de venda de cosméticos, vestuários e artigos para presentes em São Luís – MA.

- 1) Quando e por que você decidiu empreender?
 Por necessidade
 Por oportunidade.

- 2) Houve um Plano de Negócios com vista à criação da sua empresa?
 sim, quais estratégias foram adotadas?
 não, qual o seu conhecimento em torno desta ferramenta de gestão?

- 3) Todos os colaboradores conhecem a missão, a visão e os valores?
 Sim
 Não

- 4) Os objetivos da empresa são de conhecimento de todos e de forma clara?

- 5) Os fatores externos e internos que se tornam em desafios para a empresa são de conhecimento da Direção?

- 6) Você conhece os pontos fortes e fracos da sua empresa?

- 7) Você já identificou os pontos fortes e fracos dos seus concorrentes?

- 8) Sua empresa é inovadora?

- 9) Sua empresa possui um sistema de controle abrangente em todas as etapas do processo?

10) Qual o seu ponto de vista quanto à necessidade de um Planejamento Estratégico na Microempresa Individual:

- Pouco importante
- Importância Regular
- Muito importante
- Fator de sobrevivência do negócio

ANEXO A – AUTORIZAÇÃO PARA DIVULGAÇÃO DE DADOS DA EMPRESA

AUTORIZAÇÃO PARA USO ACADÊMICO DAS INFORMAÇÕES

HERMANO STEFANO VIANA SANTOS DA PAZ, cpf 856.663.603-10, proprietário da empresa **HERMANO STEFANO VIANA SANTOS DA PAZ 85666360310**, autorizo a divulgação do nome da empresa, bem como das informações levantadas durante a pesquisa acadêmica para a elaboração da monografia de **HERMANO STEFANO VIANA SANTOS DA PAZ**, matrícula nº 2011000352, aluno do Curso de Administração (CAdm) da Universidade Federal do Maranhão.

São Luís – MA, 19 de ABRIL de 2018.


HERMANO STEFANO VIANA SANTOS DA PAZ

PROPRIETÁRIO

HERMANO STEFANO VIANA SANTOS DA PAZ 85666360310