

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM EMPRESAS DE PEQUENO PORTE: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE MEDICINA LABORATORIAL EM SERRINHA-BA.

Sarah Silva Oliveira¹
Jocely Santos Caldas Almeida²

RESUMO

Este artigo se dedica a demonstrar a importância do planejamento estratégico na gestão de micro e pequenas empresas (MPEs). Visa retratar os efeitos dessa ferramenta sobre o desempenho das organizações na conquista de seus objetivos, à medida que possibilita estabelecer ações futuras e orienta o processo de tomada de decisão, o qual tem se tornado mais complexo devido as constantes mudanças no ambiente empresarial. Para atingir esses objetivos, a pesquisa aborda conceitos essenciais para a compreensão do planejamento estratégico e de sua implantação, alinhado ao estudo de caso realizado no Laboratório Estrela, que expôs as técnicas, os benefícios e os obstáculos para a formulação deste planejamento em empresas de pequeno porte. Os resultados encontrados evidenciaram como as MPEs podem usar esse recurso na sua gestão e alcançar, com isso, a melhoria nos processos internos organizacionais, o alcance dos objetivos pretendidos e melhor performance no mercado.

Palavras-chave: Planejamento estratégico. Micro e pequenas empresas. Estratégia empresarial.

ABSTRACT

This article is dedicated to demonstrating the importance of strategic planning in the management of micro and small enterprises. It aims to portray the effects this tool has over the performance of organizations when reaching objectives, as it makes it possible to establish future actions and guides the decision making process, which has become more complex due to the constant changes in the business environment. In order to achieve these objectives, the research addresses essential concepts for the understanding of strategic planning and its implementation, in line with the case study carried out at Estrela Laboratory, which exposed the techniques, benefits and obstacles to the formulation of this planning in small businesses. The results showed how micro and small enterprises can use this resource in their management and, therefore, achieve its intended objectives and the improvement in internal organizational processes, while also performing better inside the market.

Keywords: Strategic planning. Micro and small businesses. Business strategy.

¹ Graduanda em Administração da Universidade do Estado da Bahia – UNEB, Campus XI – Serrinha-BA. E-mail: sarahsilvaoliveira@outlook.com

² Mestre em Administração e Professora Auxiliar da Universidade do Estado da Bahia – UNEB, Campus XI – Serrinha-BA. E-mail: jocely.almeida@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

Na contemporaneidade, as organizações estão inseridas num ambiente turbulento marcado pelo dinamismo e incertezas, tornando desafiador o processo de tomada de decisões. Nesse contexto, a sobrevivência das empresas está vinculada a capacidade destas se adaptarem as mudanças e alcançar uma posição no mercado, adotando uma postura proativa.

Diante dessa constatação, ferramentas de gestão exercem papel importante no bom desempenho das empresas. Entre esses instrumentos, o planejamento estratégico é apontado como fator que permite alcançar os objetivos globais, pois possibilita a adoção de atitudes inovadoras e pode ser implantado por diferentes organizações. No entanto, este estudo se dedica a avaliar como esse processo se desenvolve em micro e pequenas empresas.

Este trabalho empenha-se em responder ao seguinte questionamento: como a implantação do planejamento estratégico pode influenciar o desempenho e crescimento de empresas de pequeno porte? Por meio de um estudo de caso realizado no Laboratório Estrela, supõe-se que o uso dessa ferramenta de gestão influencia no progresso da empresa, visto que a envolve como um todo, integrando os objetivos organizacionais e as ações adotadas para alcançá-los, por meio do aprimoramento da gestão de recursos, processos e pessoas. Além disso, pretende avaliar se os resultados da empresa estão relacionados ao planejamento estratégico, investigando se esse contribuiu para o fortalecimento e expansão na região.

Portanto, o estudo realizado tem como objetivo geral compreender como a implantação do planejamento estratégico influenciou no desempenho e crescimento do Laboratório Estrela, buscando, de forma mais específica, identificar quais as técnicas utilizadas na empresa, apontar os efeitos de usar esse instrumento e quais as dificuldades de implementá-lo. Esta pesquisa justifica-se diante do papel socioeconômico que as MPEs desempenham, pois, à medida que se expandem no mercado, movimentam parte considerável de riquezas e afetam a sociedade e o desenvolvimento do país. Assim é essencial avaliar técnicas que contribuam para minimizar a mortalidade, consolidar no mercado e alcançar os objetivos gerais destas.

Este trabalho está organizado da seguinte forma: além desta introdução, segue o referencial teórico, elaborado a partir de uma revisão bibliográfica com autores que tratam de conceitos importantes para a compreensão do tema. A terceira parte refere-se à explicação da metodologia empregada na pesquisa, sucedida pela exposição do estudo de caso, com a apresentação da empresa, análise e discussão dos dados, e, por fim, as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 DEFINIÇÃO DE PLANEJAMENTO

O planejamento é o componente do processo administrativo que objetiva antecipar ações futuras das organizações. Através dessa função administrativa, buscam definir objetivos e determinar os caminhos para alcançá-los (OLIVEIRA, 2014). Corroborando com essa ideia, Maximiano (2009, p. 79) afirma que “o processo de planejamento é a ferramenta para administrar as relações com o futuro. É uma aplicação específica do processo decisório”. Por meio do planejamento as organizações estabelecem o que fazer, quando, onde e como as tarefas serão realizadas e quais os recursos necessários, para atingir seus alvos e se preparar para situações futuras, desenvolvendo uma postura proativa, eficiente e eficaz, que resultará em cumprir as obrigações com foco no sucesso (ALMEIDA, 2010).

2.2 HISTÓRICO DA ESTRATÉGIA NO CAMPO EMPRESARIAL

A palavra estratégia é de origem grega, usada para se referir à “arte dos generais”, os quais eram chamados de *estrategos*. Por isso, sua aplicação no sentido original está associada à arte de coordenar e comandar ações de forças militares em um conflito, executando-as com a finalidade de atacar o inimigo e defender posições e interesses próprios, definidos previamente (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, MAXIMIANO, 2009).

No âmbito empresarial, a estratégia tem sido relacionada com a capacidade de uma empresa adotar práticas com o intuito de aumentar sua competitividade no mercado. Nessa perspectiva, Porter (1989, p. 23) defende que, é necessário “escolher e implementar uma estratégia genérica a fim de obter e sustentar uma vantagem competitiva”, ou seja, a organização que deseja ocupar uma posição estratégica e manter uma vantagem competitiva, deve empregar uma estratégia que proporcione o alcance dos objetivos que está buscando.

A preocupação dos gestores com a temática tem crescido com o tempo. A partir da Segunda Guerra Mundial começaram a aplicar a ideia transmitida por “estratégia” ao mundo dos negócios, com o propósito inicial de atacar mercados e se defender dos concorrentes. Maximiano (2009, p. 332), discorrendo sobre o histórico da área, afirma que:

Desde a década de 1960, a estratégia estabeleceu-se como uma disciplina bem definida, não apenas para as empresas, mas também para todos os tipos de organizações. No final dos anos 70, consolidou-se o conceito de administração estratégica, o processo que compreende o planejamento estratégico e a implementação da estratégia.

A literatura sobre o processo de formulação da estratégia nas organizações é abrangente, apresenta diferentes perspectivas e características distintas deste. Abordando a evolução da administração estratégica, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p. 22) desenvolvem a revisão de dez escolas sobre esta, desde seu início, em 1960, até os tempos atuais. Enfatizam que as “escolas surgiram em estágios diferentes do desenvolvimento da administração estratégica. Algumas já chegaram ao auge e declinaram, outras estão agora se desenvolvendo e outras permanecem pequenas, mas significativas, em termos de publicação e de prática”. Embora essas escolas sejam apresentadas na literatura de forma delineada e apresentem, em alguns casos, pontos de vista extremistas - restritos ou exagerados sobre certos aspectos - todas as perspectivas defendidas nas escolas, contribuem para um processo central e único.

Vale ressaltar que, não existem teorias certas ou erradas, cabe a cada organização determinar qual abordagem é mais adequada a sua realidade na prática, e por isso é importante que os gestores e consultores possam aproveitar das contribuições fornecidas pelas escolas para desenvolver o processo estratégico dentro da organização. Devem saber utilizá-las em conjunto, adaptando-as a cada fase e estágio de desenvolvimento da empresa, buscando formas eficazes de implementá-las e levando em consideração as características e necessidades de seus negócios. Nesse contexto, Hitt, Ireland e Hokisson (2008, p. 6,7) retratam a atenção que os gestores têm dedicado a essa área:

[...] Os gerentes têm de adotar uma mentalidade que valorize a flexibilidade, velocidade, inovação, integração e os desafios que surgem como resultado das constantes mudanças. As condições do cenário competitivo levam a um mundo de negócios perigoso, no qual os investimentos necessários para competir em escala global são enormes e as consequências do fracasso são graves. Desenvolver e implantar estratégias continuam sendo elementos importantes para ser o sucesso nesse ambiente, pois permitem que as ações estratégicas sejam planejadas e surjam quando as condições ambientais forem adequadas.

Di Serio e Vasconcellos (2008) ao tratar da estratégia, expõem que, mesmo sendo alvo de atenção dos gestores, consultores e acadêmicos, não há um consenso sobre a definição de estratégia. Corroborando com essa ideia, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p. 30), afirmam que não há “uma definição simples de estratégia, mas, existem hoje, algumas áreas gerais de concordância a respeito da natureza da estratégia”. A título de exemplo dessas áreas, pode-se citar o fato de levar em consideração aspectos da organização e do ambiente, afetar o bem estar geral da empresa e sofrer interferências diante de mudanças.

2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico é uma ferramenta de gestão que auxilia no processo decisório e orienta a direção que a organização deverá seguir (ALMEIDA; FISCHMANN, 1991; ALMEIDA, 2010). Ressaltando as particularidades deste, Oliveira (2014) aborda, como características fundamentais, a projeção para longo prazo e a envoltura da empresa como todo. Diferencia-se dos demais realizados pelas organizações: o planejamento tático e o operacional, os quais são elaborados em diferentes níveis hierárquicos e atuam de forma integrada ao estratégico. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p. 62) afirmam que:

A operacionalização de estratégias dá origem a todo um conjunto de hierarquias, em diferentes níveis e com diferentes perspectivas de tempo. No topo, os planos “estratégicos” e abrangentes de longo prazo (em geral, cinco anos), seguidos pelos planos de médio prazo, os quais, por sua vez, dão origem a planos operacionais de curto prazo, para o ano seguinte.

A elaboração do planejamento estratégico ocorre nos níveis hierárquicos mais elevados (nível institucional), pois é onde são definidas as estratégias que direcionam a entidade, estabelecendo as ações empresariais, em longo prazo, e avaliando as implicações e efeitos futuros. Além disso, abrange a organização como um todo, visto que apresenta uma visão ampla e busca utilizar os recursos organizacionais de forma eficaz, servindo de base para que as decisões operacionais estejam de acordo com as estratégicas.

Nesse sentido, os planos de ação, frequentemente utilizados nas organizações, estabelecem “subestratégias” aplicadas a um setor específico da organização, junto com um orçamento e um cronograma para realização das atividades (MINTZBERG, AHLSTRAND, LAMPEL, 2010), sendo importante ferramenta para administração do tempo na empresa, bem como determinar as prioridades e possibilitar o monitoramento das atividades.

Partindo dessas definições é importante salientar que existem ferramentas administrativas que podem auxiliar as organizações no processo de seleção e implementação da estratégia. Um desses métodos é a matriz *SWOT* ou *FOFA*, em português, considerada como um procedimento básico para a implantação do planejamento estratégico (MAXIMIANO, 2009). Propõe a avaliação dos pontos fortes (*strengths*) e pontos fracos (*weaknesses*) das organizações, bem como das oportunidades (*opportunities*) e ameaças (*threats*) que elas podem identificar no mercado. Para isso é fundamental que a organização faça a análise do seu ambiente interno e externo, buscando alinhar com os seus objetivos.

Além disso, as organizações devem avaliar seus produtos e serviços. Nesse contexto, se destaca outra técnica para a escolha de estratégias, a matriz *BCG*, a qual foi desenvolvida pela *Boston Consulting Group* e se baseava na análise de participação no mercado, tendo como ponto central a matriz de crescimento e participação (MINTZBERG, AHLSTRAND, LAMPEL, 2010; MAXIMIANO, 2009). Nesta técnica, os produtos ou negócios de uma empresa são classificados de acordo com as taxas de crescimento e participação de mercado, avaliando o desempenho de cada produto, e os investimentos são feitos com maior segurança.

Segundo este método, entende-se que as “estrelas” são os produtos ou negócios que possuem elevada participação no mercado e taxa de crescimento, representando assim alto potencial de lucratividade. As “vacas-leiteiras” são aqueles com alta participação de mercado e baixas taxas de crescimento, geralmente, são geradores de caixa, mas não precisam de investimentos altos. Os produtos classificados como “crianças-problemas” ou “pontos-de-interrogação”, são caracterizados pela baixa participação de mercado e altas taxas de crescimento, exigem altas aplicações de recursos, porém o retorno do investimento realizado é incerto. Os “cães” ou “abacaxis” são os produtos com baixa participação de mercado e pequenas taxas de crescimento, os recursos que geram precisam ser reinvestidos para manter a participação de mercado, não resultando em excedentes, portanto não são boas oportunidades de investimentos (MINTZBERG, AHLSTRAND, LAMPEL, 2010; MAXIMIANO, 2009).

Ademais, algumas etapas são definidas para a elaboração do planejamento estratégico:

- **Definir o negócio (visão, missão e valores):** É fundamental apontar com precisão qual a finalidade do negócio, avaliar em qual direção a organização está indo. Segundo Hitt et al. (2008, p. 17), “a visão é um retrato do que a empresa pretende ser e, em termos amplos, do que pretende realizar”, ou seja, a visão define de forma positiva e ambiciosa onde a empresa deseja chegar nos próximos anos. Já a missão especifica qual a função do negócio, a sua razão de existir; e os valores se referem aos princípios morais e éticos que norteiam as decisões e ações da empresa. Definir o negócio claramente facilita a elaboração do plano.

- **Avaliar o ambiente:** Essa etapa é composta por duas análises distintas: a avaliação do ambiente interno da organização e do seu ambiente externo. Retoma a ideia defendida pela matriz *SWOT*, pois entre outras coisas, essas avaliações buscam identificar as oportunidades e ameaças do mercado, bem como detectar os pontos fortes e fracos da organização.

Tratando da análise do ambiente externo, Hitt, Ireland e Hoskinsson (2008) afirmam que esse processo deve ser contínuo e envolver atividades que possibilitem verificar sinais de mudanças e tendências ambientais, extrair o significado dessas, fazer previsão de resultados antecipados e avaliar a importância para as estratégias da empresa. Além disso, os gestores devem estar atentos às forças competitivas do negócio, as quais segundo Porter (2004) determinam a intensidade da concorrência no ramo de atividade. Já a análise do ambiente interno permite a organização definir seu diferencial em relação aos concorrentes, avaliando sua estrutura organizacional, recursos, gestão financeira, entre outros.

- **Estabelecer as estratégias:** após feita a análise do ambiente e da empresa, a organização terá informações que possibilitem estabelecer as estratégias a serem adotadas, a longo ou curto prazo, de forma coerente aos objetivos pretendidos.

- **Implementação:** nessa fase é essencial garantir que os todos envolvidos estejam integrados, por exemplo, os profissionais devem entender claramente a estratégia, a fim de orientar ações e decisões, e a estrutura organizacional bem como o sistema de informações devem ser avaliados verificando a necessidade de mudanças. É fundamental alinhar o plano tático e operacional com a estratégia, com o intuito de alcançar os resultados pretendidos.

- **Controle e avaliação:** baseando-se em metas que servirão para o monitoramento dos resultados a serem atingidos em cada período do planejamento, visa verificar se a estratégia está alcançando os resultados para os quais estava correlacionada (OLIVEIRA, 2014).

Diante do exposto, percebe-se que o planejamento estratégico quando posto em prática, orienta o processo decisório, as ações e auxilia no alcance da eficiência e eficácia organizacional. Por isso, é importante que seja adotado nas organizações, inclusive nas micro e pequenas empresas, como ferramenta que impulse o seu desenvolvimento.

2.4 MICRO E PEQUENAS EMPRESAS BRASILEIRAS E O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Os pequenos negócios têm desempenhado um importante papel na economia brasileira. Visando fomentar a atuação destas, a Constituição de 1988, artigo 179, define que estas deverão receber tratamento jurídico diferenciado. Por isso, a Lei N° 123/2006, teve por objetivo criar o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, abordando conceito, características, sistema de tributação e a relação destas com o mercado.

Enfatizando a relevância desses empreendimentos, o Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), realiza estudos sobre as microempresas e empresas de pequeno porte. Segundo dados recentes, esses negócios representam cerca de 99% das empresas existente no país (SEBRAE, 2014). A pesquisa intitulada “Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira”, de 2014, objetivou retratar o crescimento deste tipo de mercado no Brasil. Destacou que em 2011, 27% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro foi originado por pequenas empresas e estas representavam 44% dos empregos no setor de serviços e 70% dos empregos gerados no comércio. Além disso, mais de 90% das empresas formalizadas nesses dois setores também eram MPEs (micro e pequenas empresas).

Esses dados reafirmam o valor dessas empresas na economia brasileira. Contudo, vale ressaltar que esse tipo de empreendimento possui características peculiares que influenciam na sua gestão e, conseqüentemente, afetam o processo de elaboração de estratégia. Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) são características das MPEs brasileiras: as taxas elevadas de natalidade e mortalidade, mão-de-obra formada pelos proprietários, sócios e membros da família, poder decisório centralizado, registros contábeis pouco adequados, utilização de mão-de-obra não qualificada ou semiquificada. (IBGE, 2001).

Nessa perspectiva, o SEBRAE publicou uma pesquisa que ressalta um conjunto de fatores que contribuem para a sobrevivência/mortalidade destas. São eles: 1) situação antes da abertura da empresa, avaliando a condição anterior do empresário, a experiência no ramo e a motivação para abertura; 2) planejamento do negócio, levando em consideração o tempo médio de planejamento antes de abrir a empresa e os recursos disponíveis; 3) gestão do negócio e 4) a capacitação dos donos em gestão empresarial (SEBRAE, 2016).

Diante dessa constatação, é fundamental avaliar como essas empresas podem continuar crescendo no mercado, enfrentando os obstáculos que surgem e alcançando melhores desempenhos. Uma das alternativas é por empregarem o planejamento, antes mesmo da abertura da empresa, adotando o pensamento estratégico para sobreviver às constantes mudanças do ambiente. Além disso, os gestores de micro e pequenas empresas devem tomar medidas eficazes para que o planejamento estratégico seja praticado, levando em consideração as peculiaridades de seus negócios no processo de estruturação do planejamento estratégico, objetivando a adaptação dos planos aos seus objetivos e a sua realidade.

3 METODOLOGIA

Este trabalho consta de pesquisa descritiva. Segundo Prodanov e Freitas (2013, p. 52) “tal pesquisa observa, registra, analisa e ordena dados, sem manipulá-los, isto é, sem interferência do pesquisador. Procura descobrir a frequência com que um fato ocorre, sua natureza, suas características, causas, relações com outros fatos”. Possui caráter qualitativo, visto que, conforme Godoy (1995, p.21) “um fenômeno pode ser melhor compreendido no contexto em que ocorre e do qual é parte, devendo ser analisado numa perspectiva integrada”.

Foi realizado um estudo de caso, pois este método oferece a possibilidade de aprofundamento, visto que os recursos ficam concentrados em um único caso analisado (LAVILLE, 1999). Corroborando essa ideia Yin (2001, p. 21) afirma que “o estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real”. Além disso, efetuou-se uma revisão aprofundada da literatura, verificando aspectos pertinentes ao tema por meio de estudos já publicados, pois segundo Prodanov e Freitas (2013, p. 121) essa análise tem o “objetivo de elaborar a contextualização da pesquisa e seu embasamento teórico”, possibilitando melhor compreensão acerca do tema.

Para coleta de dados foi utilizada a técnica de entrevistas do tipo não estruturada, realizadas com os dois diretores (aqui tratados como P1 e P2) e com o consultor (aqui tratado como P3), pois esta dá liberdade ao entrevistador de conduzi-la com o intuito de alcançar a direção que considere adequada. Deve seguir um roteiro de tópicos relativos ao problema, permitindo fazer as perguntas que possam atender as necessidades da pesquisa não obedecendo rigorosamente a uma estrutura formal (LAKATOS; MARCONI, 2003).

Os questionários também foram usados como técnica de coleta de dados. Compostos por 10 assertivas avaliadas através da Escala de Likert, foram aplicados com os líderes de setores da empresa analisada com o objetivo de avaliar se estes percebem os efeitos do planejamento estratégico em suas atividades. Esse método atinge maior número de pessoas simultaneamente, economiza pessoal e tempo, e possibilita a obtenção de respostas mais rápidas e precisas (LAKATOS; MARCONI, 2003).

Para análise dos dados, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, a qual conforme Colbari (2014, p. 254) é “conjunto de técnicas de análise das comunicações, ao gosto de diferentes opções teóricas, mas afinada com a natureza do problema de pesquisa e com a criatividade do investigador”. O uso dessa técnica tornou possível compreender as ações no contexto em que ocorrem, a partir dos dados e informações obtidos na realização das entrevistas e questionários aplicados pelo pesquisador no desenvolvimento do estudo de caso.

4 ESTUDO DE CASO – LABORATÓRIO ESTRELA

O Laboratório Estrela de Análises Clínicas LTDA atua há quase 30 anos prestando serviços na área de medicina laboratorial em Serrinha e região. Foi fundada em 1988, pelo farmacêutico Antônio Eduardo de Oliveira Estrela. Em 1989, Núbia Estrela, também farmacêutica bioquímica, se torna sua esposa e sócia. A princípio, denominado Laboratório de Análises Clínicas de Serrinha (LACS), a empresa adotou o nome Laboratório Estrela, em alusão ao sobrenome de seus proprietários, pois era a forma como os clientes a identificavam. (SITE DA EMPRESA, 2017).

A organização possui certificações de qualidade, a exemplo da DICQ, que é a acreditação do sistema da qualidade dos processos analíticos e a certificação ISO 9001/2008, adotando métodos que seguem os padrões mundiais de qualidade. Adota uma forma de gestão descentralizada e utiliza ferramentas administrativas que visam facilitar os procedimentos e manter as áreas integradas. Além disso, valoriza a participação dos colaboradores, estimulando-os a serem proativos e buscar autonomia dentro da organização.

4.1 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO LABORATÓRIO ESTRELA

Conforme exposto anteriormente, o sucesso e bom desempenho das MPEs brasileiras estão diretamente ligados à forma de gerir a empresa praticada pelos empresários. Corroborando com essa constatação, observa-se que, no Laboratório Estrela, a iniciativa

partiu dos sócios. No final de 2012, os diretores optaram por renovar a gestão, buscando atuar de forma profissionalizada, com o intuito de organizar os processos do laboratório, obter sustentabilidade do negócio, crescer e se posicionar melhor no mercado, além de acompanhar as mudanças ocorridas no cenário. Para tanto, contrataram em 2013 um consultor, visando orientá-los nos procedimentos de gestão de pessoas e processos, gestão financeira, contábil e de outras áreas, que são essenciais no desenvolvimento da empresa.

A princípio o foco foi definir o negócio, processo no qual os colaboradores foram incentivados a participar e contribuir. Como resultado desse método, a empresa, hoje, adota:

- Missão: “Auxiliar o diagnóstico médico com excelência e garantir o bem estar e a saúde das pessoas”.
- Visão: “Ser um centro de referência ao diagnóstico médico na região nordeste da Bahia, alcançando a plena satisfação dos nossos clientes”.
- Valores: respeito é a base de tudo; conhecimento para o desenvolvimento; entusiasmo para a vida; comprometimento com o todo, ética, solidariedade, e eficiência e eficácia precisam andar juntas.

Nas entrevistas com a diretoria, explicou-se que essas premissas são base para a formulação do planejamento estratégico, visto que representam a essência da empresa e direcionam o processo de tomada de decisões. Confirmando isso, 87,5% dos líderes da empresa concordaram plenamente e 12,5% concordam parcialmente que a missão e visão são explícitas e formalizadas, e servem de guia para as ações estratégicas da empresa. Assim, percebe-se que enquanto a empresa deixa explícito onde deseja chegar, essas premissas possibilitam a criação de “caminhos” ou estratégias empresariais coerentes com objetivos.

Quadro 1 – Caracterização do planejamento estratégico do Laboratório Estrela

Características	Efeitos
Alinhado a missão, visão e valores	Estratégias coerentes com objetivos
Revisado anualmente	Flexibilidade
Usa matriz SWOT e princípios da matriz BCG	Avaliação criteriosa do ambiente interno e externo
Projeção de cenários (curto e médio prazo)	Orienta processo decisório

Fonte: Elaborado pela autora conforme dados da pesquisa, 2017.

O planejamento estratégico do Laboratório Estrela é revisado anualmente. Geralmente em meados de setembro, a diretoria se reúne com o objetivo de avaliar de forma criteriosa o segmento do mercado, verificando as interferências na economia regional e os resultados já alcançados diante do que foi planejado para o ano corrente. Aplicando a ferramenta da matriz SWOT, analisam quais aspectos serão trabalhados nas ações futuras, buscando potencializar os pontos fortes da empresa, neutralizar os pontos fracos, antecipar as ameaças e identificar oportunidades. Além disso, realiza projeção de cenários a curto e médio prazo (2 a 3 anos), pois, segundo P3, as mudanças de cenário ocorrem nesse período e por isso o planejamento se torna mais efetivo, visto que ao projetar situações futuras, a organização pode antecipar decisões a serem tomadas, prevenir ações impulsivas, poupar tempo com discussões posteriores e evitar desalinhar o planejamento dos objetivos pretendidos inicialmente.

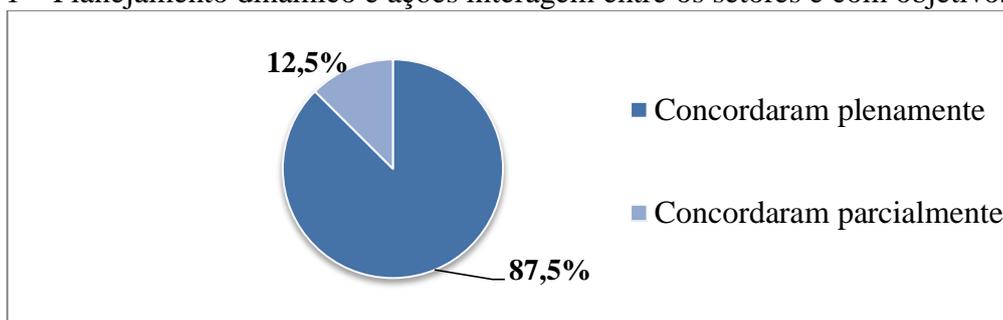
4.2 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

As entrevistas realizadas com os membros da diretoria e com o consultor da empresa, demonstraram que o planejamento estratégico é flexível e embasa as ações empresariais.

Segundo o entrevistado P1 (2017) “é uma coisa dinâmica, é flexível de acordo com as mudanças, de acordo com a dificuldade de aquilo ser atingido, de acordo com as necessidades da empresa, com outras coisas que foram surgindo”. Além disso, foi verificado que os líderes compreendem que o processo de planejamento é dinâmico, levando em consideração os colaboradores, clientes, fornecedores e outros que interferem na empresa, conforme figura 1.

Para auxiliar a implantação do planejamento estratégico anual, são formulados os planos de ação para cada setor, os quais auxiliam. Nesse âmbito, o questionário aplicado com os líderes também buscou averiguar a percepção destes sobre a relação das ações definidas para cada setor e o alcance dos objetivos globais da empresa. Para os líderes é possível visualizar, na prática, que as ações planejadas interagem entre si e contribuem diretamente para o crescimento da organização, segundo evidenciado nas respostas na figura 1.

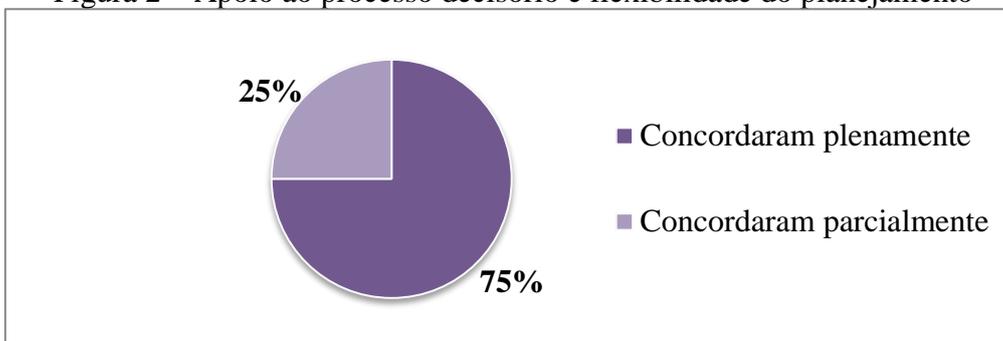
Figura 1 – Planejamento dinâmico e ações interagem entre os setores e com objetivos globais



Fonte: Elaborado pela autora conforme dados da pesquisa, 2017.

Constatou-se ainda, conforme figura 2, que o estabelecimento prévio das atividades nos planos de ação por setor, proporciona melhor qualidade e agilidade no processo de tomada de decisões no cotidiano, evidenciando, que o planejamento fornece base para que estas sejam realizadas em conformidade com os objetivos organizacionais. A mesma proporção dos gestores também concordou que, a empresa deixa nítido para eles, individualmente, e para os demais colaboradores, quais são os propósitos estratégicos que visa alcançar, sendo este um fator determinante para que as pessoas possam aderir e contribuir para as ações.

Figura 2 – Apoio ao processo decisório e flexibilidade do planejamento



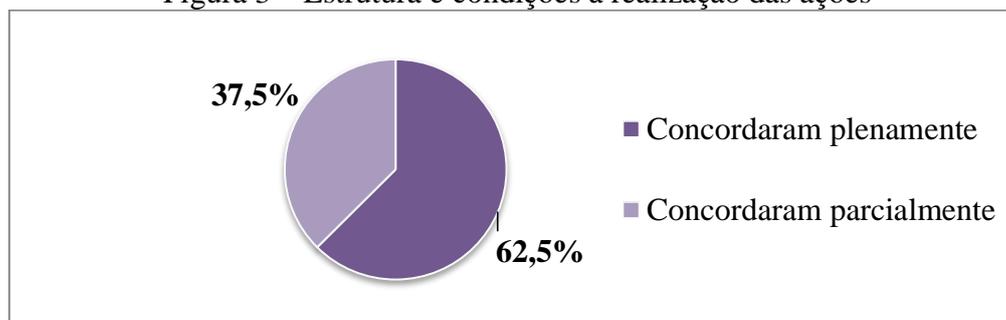
Fonte: Elaborado pela autora conforme dados da pesquisa, 2017.

Segundo a diretoria, os planos são acompanhados mensalmente, com o fim de analisar pontos de melhorias, avaliar se as metas firmadas estão sendo atingidas e adaptar as mudanças. Corroborando com essas afirmações, os líderes alegaram que os planos são flexíveis diante de mudanças no ambiente interno e externo da organização, segundo proporção da figura 2. De acordo com as entrevistas, os resultados encontrados são

incorporados ao planejamento estratégico, servindo como método de avaliação e controle da estratégia adotada e baseando atitudes futuras da organização.

É importante destacar que a empresa deve fornecer estrutura e apoio para a execução das ações a nível tático e operacional, garantindo que os recursos necessários estejam disponíveis e, conseqüentemente, os alvos pretendidos sejam alcançados, o que resultará, em maior prazo, na concretização do planejamento estratégico. Nesse sentido, a figura 3 retrata a posição dos líderes sobre a assertiva de que o Laboratório Estrela fornece essas condições e os incentivam a executar o plano.

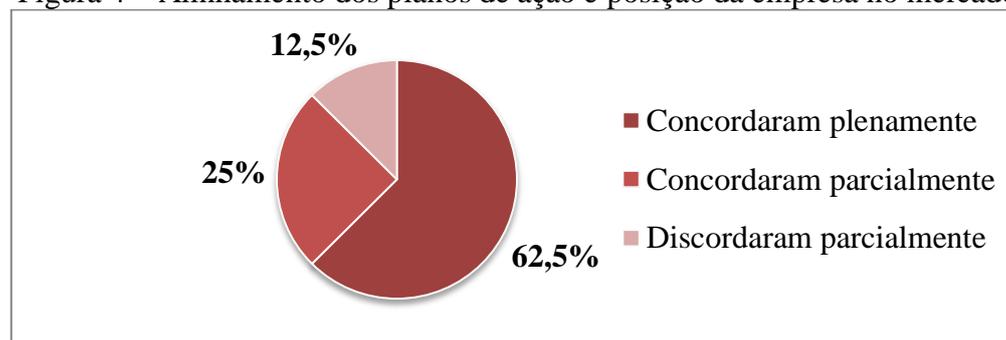
Figura 3 – Estrutura e condições à realização das ações



Fonte: Elaborado pela autora conforme dados da pesquisa, 2017.

Vale ressaltar que, na análise dos questionários, observou-se uma discrepância sobre a conformidade do plano por setor com os objetivos organizacionais, a missão e a visão e na assertiva de que a posição atual da empresa no mercado está consolidada e é resultante de uma forma de gestão dotada de postura estratégica e proativa, conforme figura 4.

Figura 4 – Alinhamento dos planos de ação e posição da empresa no mercado



Fonte: Elaborado pela autora conforme dados da pesquisa, 2017.

Portanto, é importante que a organização prossiga em acompanhar as ações, regularmente, visando adaptar, sempre que julgar necessário, o plano definido às suas pretensões de desempenho e procure enfatizar a importância que as atividades propostas no planejamento executivo anual (programas de ação, metas e prazos) possuem para que, ao final, possa consumir as ideias registradas no planejamento estratégico.

De acordo com os diretores, os obstáculos enfrentados para a implantação do planejamento estratégico na empresa foram: 1. investimento financeiro, necessário para promover e manter as mudanças na gestão e 2. a resistência das pessoas. Para superá-los, a diretoria aperfeiçoou a forma de gerir as pessoas, inspiravam os colaboradores a acreditar nos benefícios do novo modelo de gestão. Envolver as pessoas é essencial para que elas apoiem o

planejamento, isso foi alcançado por se estabelecer marcos e mostrar aos colaboradores que os objetivos eram atingidos. Destacando isso, o entrevistado P3 afirmou:

[...] é bom você ter uma ferramenta de fácil entendimento, de fácil condução e sempre motivar essas pessoas. O bacana também é sempre vincular a esse processo um critério de remuneração variável, então quando a pessoa, por que você vai exigir mais dela e ao final ela tem uma variável, o processo fica mais atrativo (P3, 2017).

Além disso, a empresa possui ferramentas de gestão financeira (orçamento projetado e realizado, fluxo de caixa elaborado entre outras) que possibilitam um melhor controle sobre as finanças e melhores decisões de investimentos. Nesse cenário, o laboratório baseia-se nos princípios da matriz BCG, para definir onde focar os investimentos, avaliar os produtos que merecem mais atenção e analisar quais serviços serão implementados ou não, direcionando o planejamento estratégico e evitando decisões erradas, que podem levar a prejuízos.

Abordando ainda as dificuldades encontradas para a gestão estratégica em MPEs, o entrevistado P1 (2017) assevera que "muitas vezes a pessoa é... tem a sensação de que ela sozinha vai ter um maior controle sobre a sua empresa", explica que observa, em sua vivência empresarial, que a mentalidade dos proprietários representam obstáculos. Por isso destaca que é necessário o empresário estar disposto a estudar e qualificar-se continuamente em gestão para pôr em prática as ferramentas e o planejamento, como um todo.

Com relação aos resultados obtidos pela empresa durante o período em que realiza o planejamento estratégico, os diretores destacaram pontos nos quais houve mudanças expressivas. Um benefício apontado foi o fortalecimento e expansão da empresa na região. Em 1993, a empresa iniciou o processo de abertura de postos de coleta nas cidades circunvizinhas, porém, após adotar administração estratégica, essa expansão passou a ser orientada e melhor aproveitada. Inicialmente houve o enxugamento, com o fechamento de alguns postos, depois o foco foi melhorar as estruturas internas e a operação, para que estas pudessem dar o suporte necessário ao processo de expansão. Hoje, atua em 8 (oito) cidades distintas (Araci, Barrocas, Biritinga, Euclides da Cunha, Paulo Afonso, Serrinha, Teofilândia e Tucano) e tem a perspectiva de se estender ainda mais na região.

Outro aspecto frisado foi a transformação nos relacionamentos entre as pessoas, resultando num impacto positivo na cultura e clima organizacional. Os colaboradores tornaram-se mais participativos e envolvidos no processo, segundo o entrevistado P2 (2017), "elevou a satisfação pessoal dos colaboradores" no trabalho. Como resultado, as áreas tornaram-se mais integradas e a produtividade da empresa aumentou.

Com essas áreas mais integradas, você vê a empresa com melhor robustez, com melhor produtividade, mesmo, da estrutura. E com isso, você já vê melhor atratividade dos clientes, satisfação dos clientes e com isso, é claro, que o final é o financeiro. Você tem um crescimento bem efetivo. Em alguns lugares você tem crescimentos aí, em alguns segmentos, um crescimento de 200% a 300%, em um período de três anos. (P3, 2017)

O quadro 2 abaixo, sintetiza os obstáculos e os principais benefícios verificados para a implementação desta ferramenta de gestão estratégica no Laboratório Estrela.

Quadro 2: Benefícios e obstáculos da implantação do planejamento estratégico

Benefícios	Obstáculos
Aumento da produtividade	Resistência por parte dos colaboradores
Atratividade e satisfação dos clientes	
Crescimento financeiro de, aproximadamente, 200%	Investimento financeiro

Fortalecimento do clima organizacional e da cultura da empresa	
--	--

Fonte: Elaborado pela autora conforme dados da pesquisa, 2017.

Como retratado no estudo de caso realizado no Laboratório Estrela é possível que Micro e pequenas empresas adotem a administração estratégica e usufruam os benefícios resultantes, desde que busquem colocar em prática, efetivamente, e aceitem os desafios.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Perante o exposto neste artigo, é possível afirmar que os objetivos desta pesquisa foram concretizados ao responder o questionamento inicial sobre como a implantação do planejamento estratégico pode influenciar no desempenho e crescimento de empresas de pequeno porte, pois foi confirmado, na fundamentação teórica desenvolvida e no estudo de caso realizado, que o planejamento estratégico é fundamental para que as micro e pequenas empresas possam ter uma postura proativa diante das características do ambiente que interferem no desempenho destas no mercado, e possam otimizar a gestão de recursos, pessoas e processos organizacionais, no sentido de apoiar o alcance dos alvos pretendidos e, conseqüentemente, o progresso da empresa.

A título de exemplo, o estudo desenvolvido no Laboratório Estrela destacou que a implantação do planejamento estratégico promoveu o aumento da produtividade da empresa, bem como da atratividade e satisfação dos clientes, a expansão orientada e mais proveitosa para cidades circunvizinhas, resultando no fortalecimento da marca e no crescimento financeiro de, aproximadamente, 200%. Além desses efeitos, houve também a melhoria no clima organizacional, consolidação da cultura da empresa e o aumento do contentamento dos colaboradores no desenvolver de suas atribuições.

Vale ressaltar que as etapas estabelecidas para a implantação do planejamento estratégico (definição do negócio, avaliação do ambiente, estabelecimento da estratégia, implementação, controle e avaliação), foram seguidas no caso do Laboratório Estrela, conforme evidenciado na análise dos dados.

Com relação às técnicas que podem ser utilizadas na formulação da estratégia nas MPEs, notou-se que os gestores devem se preocupar em avaliar quais métodos serão mais eficazes para a realidade da empresa, adaptando-os e aplicando-os de forma simples e clara, com o intuito de fazer com que as pessoas envolvidas no processo compreendam e colaborem ativamente na realização das ações. As técnicas usadas pelo Laboratório Estrela envolvem a matriz SWOT e os programas de ação, alinhados a princípios defendidos pela matriz BCG, os quais são aproveitados na projeção de cenários, a curto e médio prazo, devido às características do mercado no qual a organização está inserida e são apoiados por um acompanhamento da gestão financeira do negócio.

Com relação aos obstáculos para que as micro e pequenas empresas adotem uma forma de gestão estratégica, verificou-se que o fato de terem como característica a centralização do processo decisório nos proprietários pode dificultar a viabilização de uma nova forma de gestão, caso estes tenham o receio de perder o controle da organização. Entretanto, na empresa analisada, a resistência veio por parte dos colaboradores em aderir às mudanças provocadas pela gestão estratégica. Assim a diretoria foi responsável por influenciar e cativar as pessoas a participarem ativamente, estimulando os líderes das áreas e melhorando os processos internos.

Portanto, é perceptível os benefícios oriundos de fazer o planejamento estratégico da organização, contudo ressalta-se a importância de que este seja efetivamente executado na prática e adote uma forma flexível, buscando antecipar situações futuras, adaptar-se as condições trazidas pelo ambiente, garantindo que a empresa tenha um bom desempenho no mercado em que atua e possa crescer e atingir seus objetivos.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas excel**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Promulgada em 5 de outubro de 1988. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 20 de mar. 2017

BRASIL. **Lei complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006**. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. Diário Oficial da República Federativa do Brasil. Brasília, DF, 15 dez. 2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp123.htm>. Acesso em: 20 mar. 2017.

COLBARI, Antonia. **A análise de conteúdo e a pesquisa empírica qualitativa**. In: SOUZA, EloisioMoulin de. (Org.) *Metodologias e análises qualitativas em pesquisa organizacional: uma abordagem teórico-conceitual*. Vitória: EDUFES, 2014.

DI SERIO, Luiz Carlos; VASCONCELLOS, M. A. **Estratégia e Competitividade Empresarial - Inovação e Criação de Valor**. Saraiva S/A Livreiros e Editores, 2008. v. 1. 364 p.

FISCHMANN, Adalberto A; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Planejamento estratégico na prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991. 164 p.

GODOY, Arilda Schmidt. **Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais** – *Revista de Administração Empresas*, São Paulo, v.35, n.3, p. 20-29, Mai/Jun. 1995.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. 2. ed São Paulo: Cengage Learning, 2008. 415 p.

IBGE. **As Micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil: 2001**. – Rio de Janeiro : 2003.

LAKATOS, E. Maria. MARCONI, M. de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. - São Paulo : Atlas 2003.

LAVILLE, Christian. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Tradução de Heloisa Monteiro e Francisco Settineri. — Porto Alegre: Artmed; Belo Horizonte: Editora UFMQ 1999.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 6. ed. 5. reimpr. - São Paulo: Atlas, 2009.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; AHLSTRAND, B. **Safari de estratégia**: um roteiro pela a selva do planejamento estratégico. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 32 ed. São Paulo: Atlas, 2014.

Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>> Acesso em: 04 de fev. de 2017Br

PRODANOV, C. Cristiano. FREITAS, E. Cesar de. **Metodologia do trabalho científico [recurso eletrônico]: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. – Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

PORTER, Michael. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 2. ed. 3. reimpr. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

RIBEIRO, Isabel. **Planejamento Estratégico aplicado às MPE**. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/planejamento-estrategicoaplicado-aos-pequenosnegocios,d2cb26ad18353410VgnVCM1000003b74010aRCRD>> Acesso em: 04 de fev. de 2017

Sobrevivência das Empresas no Brasil. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos_pesquisas/taxa-de-sobrevivencia-das-empresasnobrasildestaque15,01e9f925817b3410VgnVCM2000003c74010aRCRD> Acesso em 04 de fev. de 2017

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2.ed. -Porto Alegre : Bookman, 2001