

FERRAMENTAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: aplicabilidade nas micro e pequenas empresas

Adriana Lopes da SILVA*

*Acadêmica do Curso de Graduação em Administração. Universidade Vale do Rio Verde.
E-mail: adrianalopesadm@hotmail.com

RESUMO:

Este artigo foi desenvolvido com o intuito de demonstrar e avaliar a aplicabilidade das ferramentas do planejamento estratégico na gestão de Micro e Pequenas Empresas, o funcionamento e seu entendimento pelo Gestor responsável pelo desenvolvimento desse planejamento estratégico. O empreendedorismo vem crescendo muito no Brasil e tornando-se cada vez mais fundamental para a economia do nosso país, as micro e pequenas Empresas já representam mais de um quarto do nosso PIB, e junto com esse crescimento a população cada vez mais tem a preocupação em buscar oportunidades de empreender e viabilizar seus ideais. Para o alcance deste objetivo houve a necessidade de buscar fundamentações teóricas relacionadas aos seguintes aspectos: O que é o planejamento estratégico, Quais as ferramentas do planejamento estratégico e Qual a aplicabilidade das ferramentas de planejamento estratégico na gestão de Micro e pequenas empresas. Foram analisadas as fundamentações teóricas diante de diferentes pontos de vista para fundamentar a aplicabilidade dessas ferramentas na gestão dessas empresas, e essa análise demonstra que todas as ferramentas têm aplicação em qualquer tamanho de empresa, o que vai divergir cada ferramenta será o seu custo de aplicação.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. Ferramentas do Planejamento Estratégico. Aplicabilidade.

ABSTRACT:

This article was developed with the purpose of demonstrating and assessing the of these tools in the management of these companies, and this analysis demonstrates that all tools have application in any size organization, which applicability of the tools of strategic planning in the Management of Micro and Small Businesses, and your understanding by the manager responsible for the development of strategic planning. Entrepreneurship is growing fast in Brazil and becoming increasingly important to the economy of our country, micro and small businesses already account for more than a quarter of our GDP, population increasingly takes care to seek opportunities to undertake. To achieve this it was necessary to seek a theoretical basis for the following aspects: what is strategic planning, which tools of strategic planning and which the applicability of them in the management points of views to substantiate the applicability will differ each tool will be its cost.

Keywords: Strategic Planning. Tool Strategic Planning. Applicability

Introdução

O presente trabalho tem por objetivo demonstrar a importância do Planejamento estratégico dentro das organizações, analisar e viabiliza-las para aplicação dentro de Micro e Pequenas empresas, modalidade de empresas que vem crescendo muito em nosso país. A sua crescente participação no meio empresarial denota a importância de orientá-los para que continuem crescendo e se

tornando geradoras de recursos para economia e de empregos para a sociedade.

“Segundo Isabel Ribeiro o Planejamento Estratégico é uma grande oportunidade para construir, rever ou desenvolver a leitura da realidade de uma Organização, onde a leitura deverá ser crítica, coerente, completa, inteira, sistemática e compreensível, devendo ainda gerar

confiança, segurança e clareza ao papel que a empresa quer assumir no mercado.”

Existem várias ferramentas de Planejamento Estratégico, neste presente trabalho apontaremos as principais e discutir sua aplicação dentro de micro e pequenas empresas.

O objetivo deste artigo é uma pesquisa descritiva realizando um estudo, uma análise, sobre o planejamento estratégico, suas ferramentas e a aplicabilidade das mesmas em micro e pequenas empresas. Os procedimentos metodológicos fornecerão subsídios necessários para o alcance dos objetivos deste estudo. Para o desenvolvimento do estudo será utilizado o método indutivo, a pesquisa exploratória, a pesquisa descritiva, a técnica de observação participante, a pesquisa bibliográfica e a abordagem qualitativa. O objetivo da pesquisa científica é contribuir para o conhecimento humano em todos os setores, sendo sistematicamente planejada e executada segundo rigorosos critérios de processamento das informações. Será chamada pesquisa científica se sua realização for objeto de investigação planejada, desenvolvida e redigida conforme normas metodológicas consagradas pela ciência.

Toda e qualquer classificação é realizada mediante algum critério. Com relação às pesquisas, é bastante usual a classificação com base em seus objetivos gerais. Assim, é possível classificar as

pesquisas em três grandes grupos: pesquisa descritiva, pesquisa exploratória e pesquisa explicativa (Vianna, 2001).

Planejamento estratégico

Concebido como ferramenta derivada da estratégia militar desenvolvida na Segunda Guerra Mundial, o planejamento estratégico, no contexto empresarial, pressupõe um intenso conhecimento do funcionamento da empresa e das influências por ela recebidas das mudanças do ambiente nos aspectos políticos, econômicos, sociais e tecnológicos, visando mantê-la sempre em condições de competição com a concorrência.

O segredo da manutenção da eficácia dessa arma poderosa está num afiadíssimo mecanismo de retroalimentação do sistema e, mais ainda, na capacidade de reação que o corpo empresarial e seus recursos, humanos e materiais, devem ter no redirecionamento do curso de navegação da empresa. A retroalimentação do sistema de planejamento estratégico enseja a criação de atalhos ou alongamentos de percurso, para que reflitam o aproveitamento das oportunidades que venham surgir, o que implica uma postura especial da empresa, seus acionistas e, principalmente, uma participação muito ativa dos funcionários, agindo em permanente interação com as lideranças.

Portanto, não fazer tudo isso é receita de insucesso, o que torna absolutamente necessário o Planejamento estratégico,

especialmente em nosso país, onde ele é muito mais trabalhoso de ser efetuado e requer um aprendizado particular em cada empresa para que seja bem-sucedido. (FEFFER David, Diretor da SPP Nemo S.A)

Administração Estratégica ou Planejamento Estratégico refere-se aos planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização. Pode-se encarar estratégia de três pontos de vantagem:

- 1- A formulação da estratégia, ou seja, desenvolvimento da mesma;
- 2- Implementação da estratégia, colocar a estratégia em ação;
- 3- Controle Estratégico, modificar ou a estratégia ou a implementação, para assegurar que os resultados desejados sejam alcançados (WRIGHT Peter).

A definição de administração estratégica afirma que o seu propósito é assegurar que uma organização como um todo se integre apropriadamente ao seu ambiente, ou seja, ao seu ambiente operacional. Os ambientes organizacionais mudam constantemente, e as organizações devem se transformar de forma adequada para assegurar que as metas organizacionais possam ser alcançadas. Legislação que afeta a organização, alterações na disponibilidade de mão de obra e ações da concorrência são exemplos de mudanças dentro do ambiente das organizações que normalmente são enfrentadas pela administração. (CERTO Samuel, 1993)

É um termo amplo que abrange não somente a administração dos estágios já identificados, mas também os estágios iniciais de determinação da missão e os objetivos da organização no contexto de seus ambientes externos e internos. Desse modo, administração estratégica pode ser vista como uma série de passos em que a alta administração deve realizar as tarefas a seguir:

- 1- analisar oportunidades e ameaças ou limitações que existem no ambiente externo;
- 2- analisar os pontos fortes e fracos de seu ambiente interno;
- 3- estabelecer a missão organizacional e os objetivos gerais;
- 4- formular estratégias no nível empresarial, no nível de unidades de negócios e no nível funcional que permitam a organização combinarem os pontos fortes e fracos da organização com as oportunidades e ameaças do ambiente;
- 5- implementar as estratégias ;e
- 6- realizar atividades de controle estratégico para assegurar que os objetivos gerais da organização sejam atingidos (WRIGHT Peter).

Embora os vários passos sejam discutidos sequencialmente, na realidade eles são altamente inter-relacionados. Cada estágio do processo de administração estratégica deve ser considerado em conjunção com os demais porque uma mudança em um ponto qualquer afetará outros estágios do processo. Esse

sentido mais amplo, administração estratégica consiste em decisões e ações administrativas que auxiliam a assegurar que sua organização formula e mantem adaptações benéficas com seu ambiente. Desse modo, os administradores estratégicos avaliam suas decisões derivando pontos fortes e pontos fracos. Para manter um ajuste compatível entre o negocio e seu ambiente e necessário viabilidade competitiva. Como tanto o ambiente quanto a organização modificam-se com a passagem do tempo, esse processo constitui um interesse constante para a administração.

A administração estratégica organizacional é responsabilidade direta do CEO, mas ele ou ela apóia-se em muitos outros indivíduos, incluindo o conselho de administração, vice-presidentes, e vários administradores de linhas de acessória. Em sua forma final, a decisão estratégica é moldada a partir de fluxos de insumos, decisões e ações de muitas pessoas (WRIGHT Peter).

Administração estratégica é um processo continuo, uma vez que a estratégia seja implementada, geralmente ela requerer modificações, conforme as condições ambientais ou organizacionais se modifiquem. Como essas mudanças são freqüentemente difíceis, ou mesmo impossíveis de se prever, uma estratégia pode, com o passar do tempo, ser tão modificada que lembre apenas de relance a estratégia organizacional

inicialmente pretendida. A estratégia realizada é o resultado de eventos não previstos externos e internos, que requerem modificação na estratégia pretendida pela organização. Assim as estratégias precisam ser examinadas á luz se situações que se modificam. Por fim a razão do Planejamento Estratégico é criar riqueza para seus proprietários, acionistas, por meio da satisfação das necessidades e expectativas de outros stakeholders (WRIGHT Peter).

A definição de administração estratégica afirma que o se proposito é assegurar que uma organização como um todo se integre apropriadamente ao seu ambiente- ou seja, ao seu ambiente operacional. Os ambientes organizacionais mudam constantemente, e as organizações deve se transformar de forma adequada para assegurar que as metas organizacionais possam ser alcançadas. Legislação que afeta a organização, alterações na disponibilidade de mão de obra e ações da concorrência são exemplos de mudanças dentro do ambiente das organizações que normalmente são enfrentadas pela administração.

Segundo Kotler (1992), “planejamento estratégico é definido como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado”. O objetivo do planejamento estratégico é orientar e reorientar os negócios e produtos da empresa

de modo que gere lucros e crescimento satisfatórios.

Segundo Igor ANSOFF (1990), somente um número reduzido de empresas utiliza o verdadeiro Planejamento Estratégico. A grande maioria das organizações continua empregando as antiquadas técnicas do Planejamento em Longo Prazo, que se baseiam em extrapolação das situações passadas.

Ferramentas do planejamento estratégico

Os métodos mudam e as ferramentas mudam, mas o objetivo é sempre o mesmo: focar a energia e a atenção para que nossa ação nos leve na direção que desejamos, e não na direção a que as distrações conduzem. Essa é a função do planejamento estratégico, o alcance das metas planejadas é apenas o final de um processo, antes é preciso definir como media-las alocar recursos e traçar caminhos para transformar idéias em resultados e finalmente chegar lá.

Para Bateman e Snell (1998), a administração estratégica é um processo envolvendo administradores de todos os níveis da organização, que formulam e implementam objetivos estratégicos.

Já o Planejamento Estratégico seria o processo de elaboração da estratégia, na qual se definiria a relação entre a organização e o ambiente interno e externo, bem como os objetivos organizacionais, com a definição de

estratégias alternativas (MAXIMIANO, 2006).

Missão, visão e valores

O trio de ferramentas missão visão e valores são o principio do planejamento estratégico da empresa, é através desse recurso que se consegue definir a direção estratégica da empresa, aonde se quer chegar e como quer ser vista pela sociedade. O trio Missão-Visão-Valores é frequentemente mal empregado na gestão de empresas. É comum observarmos companhias com declarações de missão, visão e valores que são meros objetos decorativos ou que acabam se tornando motivo de piadas dos colaboradores (Nakagawa Marcelo).

Missão: É o propósito de a empresa existir.
É sua razão de ser.

Visão: É a situação em que a empresa deseja
Chegar (em período definido de tempo).

Valores: são os ideais de atitude, comportamento e resultados que devem estar presentes nos colaboradores e nas relações da empresa com seus clientes, fornecedores e parceiros.

Missão

Se sua empresa não souber para que ela exista, não conseguirá definir uma estratégia de crescimento, porque os objetivos da empresa não serão claros. A declaração da missão serve como base para a construção da

estratégia (com objetivos, indicadores e metas). Uma boa definição de missão deve esclarecer o benefício gerado pela empresa para o seu público-alvo. Em outras palavras, uma empresa deve existir não para produzir o produto ou prestar o serviço que consta em seu contrato (ou estatuto) social, mas sim, para levar o benefício (do produto ou serviço) ao seu público-alvo. Uma boa definição de missão também deve ser inspiradora e desafiadora, para que haja o engajamento de seus colaboradores e parceiros, comprometidos em levar um benefício cada vez melhor para um (maior) público-alvo. Muitos especialistas defendem que a declaração da

Missão deve ser curta para que seja lembrada, vivenciada e transmitida por todos os envolvidos com o negócio.

“Um dos especialistas de empreendedorismo mais influentes no mundo, diz que mais do que uma missão, as organizações precisam de um mantra, uma mensagem simples que guie a existência da empresa.” (GUY KAWASAKI, 2006)

A missão pode ser definida em uma declaração formal e escrita, o chamado credo da organização, para que funcione como um lembrete periódico a fim de que os funcionários saibam para onde e como conduzir o negócio. (CHIAVENATO, 2005)

Visão

Definida a missão, é o momento de a empresa determinar uma visão de futuro para o seu negócio, ou seja, ter objetivos para atingir nos próximos anos. É fundamental que eles tenham indicadores e metas. Se a empresa quer ser a maior, a melhor e/ou a mais admirada de seu segmento, deveria definir indicadores e metas para saber se está alcançando seus objetivos. Ao contrário da missão, é muito difícil encontrar uma definição da visão de uma companhia que contenha os objetivos, os indicadores e as metas. Em geral, tais informações não são divulgadas publicamente e outras são impedidas de “prometer” resultados para os investidores.

A visão representa o destino que se pretende transformar em realidade a define como a imagem que a organização tem de si e do seu futuro. É estabelecida sobre os fins da instituição e corresponde à direção suprema que a organização busca alcançar. (CHIAVENATO, 1999)

Valores

Nem todas as empresas que definem missão e visão chegam a elaborar uma lista de valores que orienta o comportamento da organização. Outras já usam sua lista de valores nos processos seletivos, nos processos de avaliação de desempenho dos colaboradores e na relação da empresa com clientes, fornecedores e parceiros.

Acreditam que os valores podem e devem ser entendidos como idéias a serem seguidas, sendo os líderes os principais agentes da prática dos valores, uma vez que esses princípios devem ser transformados em atitudes. (RODRIGUES ET AL, 2009).

Análise de oportunidades

Há muitas ferramentas de geração de ideias para novos negócios (como o Funil de Ideias ou a SCAMCEA/SCAMPER), mas mesmo sem nenhuma ferramenta, os empreendedores têm novas ideias a todo o momento. Além disso, com uma rápida busca na internet ou com leitura de alguma publicação de empreendedorismo é possível ter outras ideias. Mas qual das ideias teria a melhor oportunidade de negócio para você?

Esta ferramenta de Análise de Oportunidade integra várias abordagens sobre como avaliar ideias de negócio e como priorizar aquela que poderia representar a melhor oportunidade. Para iniciar a análise da oportunidade é preciso escolher que ideia será avaliada. Se tiver mais de uma ideia (o que é bem provável), será necessário repetir a análise para cada uma delas.

A Análise da Oportunidade é feita em duas etapas. A primeira avalia o aspecto externo da ideia, ou seja, sua relação com o mercado. A segunda leva em conta o aspecto interno, ou seja, a relação da ideia com o seu perfil empreendedor. A melhor oportunidade

será aquela que conseguir as maiores notas nas duas etapas (Nakagawa Marcelo).

Aspectos externos

Em seguida, é preciso avaliar o alcance de sua ideia de negócio. Ela, do jeito que foi proposta, resolve um problema pontual, regional, nacional ou global? A análise dos aspectos externos também implica a avaliação de quatro critérios propostos pela McKinsey a respeito da avaliação de uma oportunidade de negócio. Assim, o problema que a sua ideia resolve tem:

- 1. Benefício claro para o cliente?** Ou seja, o cliente vê o produto/serviço e já percebe como isso será a melhor solução para o problema que ele tem?
- 2. Tamanho de mercado adequado?** Em outras palavras, resolve o problema de um número significativo de pessoas?
- 3. Potencial de lucratividade e rentabilidade?** O número significativo de pessoas da questão anterior é grande o suficiente para gerar os resultados financeiros esperados pelo empreendedor e/ou investidor?
- 4. Diferenciação/Inovação?** Aqui não vale só copiar o que já existe. A ideia é realmente melhor que as soluções já oferecidas pela concorrência?

Aspectos Internos

Mesmo que você avalie com as maiores notas os aspectos externos de sua ideia de negócio, ela pode não ser a melhor oportunidade para o seu perfil empreendedor. Tina Seelig, professora de empreendedorismo

da Universidade Stanford, destaca que as melhores oportunidades de negócios para uma pessoa estão na intersecção de suas paixões pessoais com seus conhecimentos e com aquilo que o mercado quer pagar. Nesse contexto, a ideia escolhida precisa ser avaliada de acordo com critérios pessoais a seguir. O problema que a sua ideia resolve:

1. Representa uma de suas paixões pessoais? É preciso gostar de resolver o problema e não apenas do produto/ serviço em si. Alguém que venda sapatos deve gostar do benefício do sapato e não apenas do sapato em si.

2. Caracteriza um desafio intelectual que o motivará agora e a médio/longo prazo? Entende e gosta de saber que sempre precisará aprender mais sobre o problema que resolve?

3. Tem um mercado consumidor amplo? Grande o suficiente para atender seu desejo de impacto por meio do seu negócio?

“Todo grande problema é uma grande oportunidade de negócio”. Se você não tem (resolve) um grande problema, não tem uma grande oportunidade de negócio nas mãos. Ninguém irá pagá-lo para resolver algo que não é um problema. (VINOD KHOSLA, 2005)

Análise Swot

A Análise SWOT é considerada uma ferramenta clássica da administração. Não há executivo de grande empresa que não a conheça. Mas a ferramenta ainda é pouco conhecida - e conseqüentemente pouco usada

- por quem tem empresas de menor porte. A Análise SWOT pode ser usada de diversas formas, mas o empreendedor de empresas de menor porte pode empregá-la como uma ferramenta de autoconhecimento (nesse caso, o conhecimento mais aprofundado a respeito do seu negócio), análise contextual e guia para a definição de um plano de ação. SWOT é uma sigla em inglês dos termos Strengths (pontos fortes), Weaknesses (pontos fracos), Opportunities (oportunidades para o seu negócio) e Threats (ameaças para o seu negócio). Os pontos fortes e fracos, em geral, estão dentro da própria empresa, enquanto as oportunidades e as ameaças, na maioria dos casos, têm origem externa. O uso da ferramenta Análise SWOT é razoavelmente simples. O mais difícil é identificar os reais pontos fortes e fracos da empresa, as oportunidades mais vantajosas e as ameaças mais importantes do ambiente competitivo em que o negócio está enquadrado (Nakagawa Marcelo).

Responda as seguintes questões:

Quais são os reais pontos fortes do seu negócio?

Quais os reais pontos fracos do seu negócio?

Quais são as oportunidades para o seu negócio?

Quais são as ameaças para o seu negócio?

“Se você conhece o inimigo e conhece a si mesmo, não precisa temer o resultado de cem

batalhas. Se você se conhece, mas não conhece seu inimigo, para cada vitória ganha sofrerá uma derrota. Se você não conhece nem o inimigo nem a si mesmo perderá todas as batalhas.”

(“A arte da guerra”, SUN TZU).

As 5 forças de Porter

Esta análise foi proposta pelo professor Michael Porter no artigo Como as forças competitivas moldam a estratégia, publicado em 1979. Antes disso, a competição estava relacionada apenas à rivalidade entre as empresas. Depois da publicação do artigo, executivos, consultores e estudantes de negócio passaram a entender que a análise da competição vai além da mera rivalidade entre companhias que atuam no mesmo segmento de mercado. A Análise das 5 Forças de Porter se tornou um clássico da administração. Para desenvolver a análise é preciso refletir sobre cinco contextos em que a empresa está inserida, chamadas por Porter de forças. Em seu modelo, ele considerou que há uma força central e outras quatro que impactam a central de formas diferentes (Nakagawa Marcelo).

A ferramenta Análise das 5 Forças de Porter tem uma lógica simples do ponto de vista conceitual, mas exige uma visão abrangente do negócio. Para executar a análise, é preciso apontar os fatos que caracterizam cada força.

1. Como é a rivalidade entre os concorrentes?

Nesse contexto, é preciso entender alguns pontos:

Quem são os concorrentes diretos (e como ser melhor do que eles)?

Como as empresas estão agrupadas (se houver grandes grupos já formados poderá haver mais força para negociar com fornecedores)?

Suas marcas já estão consolidadas e são admiradas/ respeitadas (é sempre bom entender o porquê disso)?;

Quais são as vantagens competitivas das concorrentes (elas têm custos menores, conseguem margens maiores, estão bem localizadas, têm alto índice de fidelidade etc.)?

2. Quais são os produtos e serviços substitutos?

Um dos maiores erros que um empreendedor pode cometer é entender que se seu produto é inovador, ele não tem concorrente. Por mais inédito que ele seja, se ele resolve um problema existente, já deve haver outras formas, pelo menos em parte, de solucionar a mesma questão. Para responder esse ponto, é preciso listar outros produtos que também podem oferecer o mesmo benefício ou algo similar.

3. Qual é o poder de barganha dos fornecedores?

Se sua empresa depende de poucos fornecedores - sobretudo se o fornecimento for de algo raro e difícil de encontrar -, ficará

à mercê das decisões deles sobre preços, prazos e níveis de qualidade. Os problemas podem piorar se o fornecedor decidir abastecer também (ou exclusivamente) o seu concorrente. Mais do que responder a esta questão, o empreendedor precisa refletir sobre como ter acesso a excelentes fornecedores, sem depender exclusivamente de um ou outro.

4. Como evitar/atrapalhar a entrada de novos concorrentes?

Para um empreendedor de primeira viagem ou de uma empresa de pequeno porte, é difícil responder a esta questão. Mas desde o início do negócio é preciso pensar em criar barreiras de entrada. Patentes, marcas fortes (devidamente registradas), contratos de exclusividade e até a precaução para o *trade dress* (concorrência desleal) devem ser planejados pelo empreendedor para evitar ou atrapalhar a chegada de novos concorrentes ao seu mercado.

5. Qual é o poder de barganha dos clientes?

No início, esta força fazia mais sentido para empresas que vendiam para um número reduzido de clientes, que tinham um grande poder de negociação com a empresa. Isso vale até hoje e cabe ao empreendedor buscar uma solução para não depender de poucos consumidores. Na internet, um único cliente pode ter um grande poder de barganha com uma empresa que vende para milhões de clientes se ele usar, por exemplo, as redes sociais. Além de ter um leque diversificado de clientes, é preciso tratar todos com excelência.

Depois de todas estas análises, é preciso definir como a empresa se posicionará em relação a seus concorrentes.

Matriz BCG

Esta análise tem o nome de BCG porque foi idealizada em 1970 por Bruce Henderson, que fundou uma consultoria muito famosa, a Boston Consulting Group (BCG). A BCG criou outras ferramentas, mas esta matriz se tornou tão popular que levou o nome da empresa, por mais que outras consultorias dêem outros nomes para a mesma avaliação. A Matriz BCG, porém, tende a não fazer muito sentido para negócios ainda na fase de planejamento (*startup*), já que não haveria informações reais (históricas) sobre as vendas dos produtos. Na versão original, é preciso que você analise a participação e o potencial de crescimento do mercado de cada produto que a sua empresa vende. Se o mercado do produto cresce pouco, mas ele tem uma grande participação de mercado, classifique-o como “*vaca-leiteira*”.

A versão original da Matriz BCG pode não fazer muito sentido para negócios de pequeno porte, pois seus produtos podem ter uma participação de mercado irrisória ou o empreendedor pode não ter a mínima noção dos tamanhos de mercado. Nesses casos, é possível usar a Matriz BCG com a seguinte configuração: É recomendável que o empreendedor tenha dados sobre quanto cada

produto contribui para o lucro do negócio. É um tipo de informação difícil de obter, pois implica um sistema gerencial contábil que aceite rateios de saídas de caixa. Também é recomendável que o empreendedor tenha um orçamento sobre a necessidade de investimento em cada produto, principalmente em marketing e vendas. Caso não tenha esses dados, o empreendedor pode fazer um exercício hipotético, usando seu feeling (ou achismo, como preferir) para posicionar cada um de seus produtos em um dos quatro quadrantes:

Produtos vacas-leiteiras: Geram muito lucro para a empresa sem que seja necessário muito investimento, principalmente em marketing e vendas.

Produtos estrela: Geram muito lucro (boa margem), mas também exigem muitos investimentos para obter um bom nível de vendas/margem.

Produtos pontos de interrogação: Ainda não geram muitos lucros. Em geral, são produtos inovadores e/ ou recém-lançados, que parecem ter bom potencial de geração de lucros, mas ainda exigem altos investimentos de marketing e vendas, principalmente.

Produtos cachorro (traduzido como produtos abacaxi no Brasil): São os “micados”. Não vendem bem, não têm boa margem de lucro e contribuem pouco para os resultados. Nem mereciam aumentos de investimentos, á que o mercado para esses produtos não aponta crescimento (ou até vai

diminuir) nos próximos anos (Nakagawa Marcelo).

Ambrósio e Ambrósio (2005), o conceito essencial que apóia a Matriz BCG é a Curva de Experiência, a qual aponta que, para cada duplicação da produção acumulada, os custos unitários decorrentes do aumento do valor adicionado cairão em uma porcentagem fixa, tipicamente em 20%. No entendimento do autor, os produtos “cursos” que apresentam elevada participação relativa no mercado deveriam apresentar, em relação aos seus concorrentes.

Conforme Kotler (2000), a Matriz BCG, Matriz Crescimento-Participação é uma ferramenta analítica que visa classificar os produtos de uma determinada empresa, de acordo com o seu potencial.

Definição de metas e objetivos

Toda empresa precisa ter metas para continuar crescendo. Os empresários, em especial os de pequeno porte no Brasil, ainda têm muita falta de vontade (ou de disciplina) para assumir este compromisso. E a parcela de empreendedores que quer definir metas esbarra em ferramentas complexas demais, que exigem recursos que a empresa não tem e uma disciplina quase militar dos colaboradores. A ferramenta Definição de Metas para PMEs é uma solução simplificada das ferramentas consagradas e pode ser adotada pelas empresas de menor porte de forma transitória. Isso significa que o

crescimento da empresa pode implicar na necessidade de adotar ferramentas mais completas, como o Balanced Scorecard ou o Gerenciamento pelas Diretrizes (HonshinKanri). Para aplicar a ferramenta é preciso que o empreendedor entenda que objetivo, indicador e metas são conceitos complementares, mas muito diferentes. Eles não podem ser usados como sinônimos. E isso não é um preciosismo léxico!

Objetivo	Definição	Exemplos
Objetivo	É (ou são) o(s) grande(s) anseio(s) do empreendedor para a sua empresa.	<ul style="list-style-type: none"> Aumentar vendas; Reduzir custos; Ganhar participação de mercado.
Indicador	É a métrica sobre como o objetivo vai ser mensurado. É preciso ter uma métrica definida, que possa ser calculada de forma clara por todos os envolvidos.	<ul style="list-style-type: none"> Vendas brutas? Vendas líquidas? Vendas líquidas de um determinado produto?; Custo das mercadorias vendidas? Custos diretos? Todos os custos¹?; Participação em faturamento em unidades vendidas?;
Meta	É o valor a ser atingido pelo indicador ao final de um período.	<ul style="list-style-type: none"> Aumento de 10% no próximo ano fiscal; Redução de 15% sobre o mesmo mês do ano anterior; Aumento de 7% no final do ano para assumir a liderança de mercado.

É importante que o empreendedor defina poucas metas para que todos na organização sigam na mesma direção. Duas, três ou talvez quatro grandes metas podem orientar o crescimento da empresa. Além disso, cada meta precisa passar pelo teste SMART (dos termos em inglês: Specific, Measurable, Achievable, Relevant e Time-bound). É preciso dar um sim convicto para cada etapa do SMART!

SMART	Explicação	Exemplo
Específica? (Specific)	Metas devem ser específicas, claras, objetivas e sem espaço para questionamentos no futuro a respeito de seu foco.	Aumento de lojas próprias.
Mensurável? (Measurable)	Se não for mensurável, não será possível definir se a meta está sendo cumprida ou não.	10 lojas próprias.
Alcançável pelas pessoas? (Achievable)	O responsável por atingir a meta deve perceber que é possível atingi-la dentro do ano fiscal.	De 2 para 10 lojas (em 3 anos).
Relevante para organização? (Relevant)	Metas devem ser relevantes para o negócio. Em geral, devem estar atreladas ao aumento de entradas e reduções de saídas de caixa.	Sinônimo de expansão da empresa.
Tempo definido (Time-bound)	É o prazo máximo em que meta deve ser atingida.	Em três anos.

Depois que cada meta for bem definida e totalmente validada pelo teste SMART, é preciso transformá-la em iniciativas, que serão os meios usados para alcançá-la. Para que isso ocorra, deve-se definir um plano de ação (5 w/2H) no qual cada iniciativa (what) deve ter explicação de sua contribuição para que a meta seja atingida (why). Além disso, é preciso definir um responsável (who), o prazo (when), e determinar como a iniciativa será feita para que a meta seja alcançada (how). Também é necessário descrever onde (where) a iniciativa ser realizada e, eventualmente, quanto será investido (howmuch) em sua execução. Os objetivos e metas também têm a finalidade de propor desafios ao planejamento estratégico. Quão maior e mais arrojado forem os objetivos e metas, mais desafiador será o planejamento. (Costa, 2007)

Exemplo: Plano de ação para a meta "Aumento de 2 para 10 lojas próprias"

Iniciativa (what)	Motivo (why)	Responsável (who)	Prazo (when)	Como (how)	Onde (where)	Quanto (how much)
Iniciativa A1						
Iniciativa A2						
Iniciativa A3						
Iniciativa Na						

Viabilidade x Aplicabilidade

Considerando a economia do nosso país em que as micro e pequenas empresas estão crescendo cada vez mais, gerando renda e emprego para a sociedade, é preciso adaptá-las as técnicas de implantação de ferramentas de planejamento estratégico.

Tendo isto em vista apontaremos algumas questões a respeito da aplicabilidade dessas ferramentas em micro e pequenas empresas:

- A ferramenta missão, visão e valores são o princípio de uma boa gestão para os negócios, é uma ferramenta que não requer grande desembolso para ser implantada, pois é desenvolvida pela alta gestão da empresa e requer apenas o conhecimento das suas atividades e o que se deseja demonstrar para a sociedade.
- A Análise de Oportunidades pode ser uma ferramenta de grande valor para o gestor de Micro e Pequenas empresas. Serve para que o empreendedor avalie qual das suas ideias que tema melhor oportunidade de negócio, pois ideias podem ser coletadas de todos os colaboradores, o que é necessário para que essa ferramenta funcione é saber selecioná-las e analisar quais as melhores e mais adaptáveis ao negócio

da empresa, essa é uma ferramenta que também não requer desembolsos pois podem ser desenvolvidos pelos gestores e colaboradores da Organização.

- Análise Swot é uma ferramenta que serve analisar os pontos fortes e fracos, e as oportunidades e ameaças de um negócio. Em seguida, o empreendedor pode organizar um plano de ação para reduzir os riscos e aumentar as chances de sucesso da empresa.
- As 5 Forças de Porter analisa o ambiente competitivo em que a organização está enquadrada e determina o melhor posicionamento do negócio diante dos concorrentes. O empreendedor passa a ter uma visão mais abrangente da concorrência e de como pode tirar proveito disso. Na Organização de micro e pequeno porte é a uma ferramenta que deve ser bem analisada é preciso que os gestores conheçam o mercado e seu produto e principalmente como agir em relação a isso.
- A matriz BCG não é uma ferramenta de fácil aplicação em micro e pequenas empresas, pois podem não fazer muito sentido porque os produtos podem ter participação de mercado irrisória ou o empreendedor pode não ter a mínima noção dos tamanhos do mercado. Nesse caso é preciso adaptá-la a Empresa.
- Definição de Metas e Objetivos é a ferramenta que faz mais sentido a micro e pequena empresa, pois irá auxiliar na definição de metas e objetivo para o futuro da Organização é de fácil aplicação e não requer grandes desembolsos já que devem ser desenvolvidas pela alta gestão da mesma.

Avaliando todas as ferramentas acima e o mercado em que estão inseridos as micro e pequenas empresas é possível perceber que

para um bom Planejamento Estratégico não é necessário dispor de grandes desembolsos financeiros, mas sim dispor de uma equipe de gestores que lhe auxiliem nesse planejamento para que possam adequá-los as necessidades da empresa e que tragam os resultados almejados para a mesma. Vendo que a maioria das ferramentas do planejamento estratégico são ferramentas que exigem dos gestores domínio do negócio, dos seus produtos e da importância do seu produto no mercado.

Considerações finais

O Planejamento Estratégico dentro de micro e pequenas empresas requer o desenvolvimento do trabalho por meio dos gestores e da alta administração da empresa, para que se adaptem as melhores ferramentas ao tipo de negócio, a escolha deve avaliar o negócio e levar em conta que as micro e pequenas empresas não dispõem de recursos para implantação desses métodos.

O que se conclui é que todas as ferramentas citadas neste artigo podem ser aplicadas em todos os tamanhos de Empresas, o que difere uma ferramenta da outra é a facilidade em entender como implanta-la na empresa, então os gestores devem procurar aliar uma ferramenta que seja de fácil aplicação, que não requer desprendimento de muito tempo para implantação e não requer desembolsos financeiros a fim de alcançar os resultados almejados pela implementação da mesma.

REFERÊNCIAS

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

OLIVEIRA, Djalma. Planejamento Estratégico: conceitos metodologias e práticas. Atlas. São Paulo, 1999.

WRIGHT, Peter L. KROLL, Mark. PARNELL, John. Administração estratégica: conceitos. Atlas. São Paulo, 2000.

CHIAVENATO, I., Gestão de Pessoas, Segunda Edição, totalmente revista e atualizada. 9. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. 528

KAWASAKI, G. (2006). A arte do começo: o guia definitivo para iniciar o seu projeto. Rio de Janeiro: Best Seller, 2006.

COLLINS, J. & PORRAS, J. (1996) Building Your Company's Vision, Harvard Business

Review, Vol. 74, ISS. 5, pp65–77.

COLLINS, J. & PORRAS, J. Feitas para durar: Práticas bem-sucedidas de empresas visionárias. Rio de Janeiro, Rocco, 1995.

KHOSLA, VINOD; Any big problem is a big opportunity.

ASHOKA-MCKINSEY; Negócios sociais sustentáveis. São Paulo: Peirópolis, 2006.

CLAVELL, James. Sun Tzu: A Arte da Guerra. São Paulo: Best Bolso, 2011.

COLLINS, James C; Porras, Jerry I. Feitas para durar. Rio de Janeiro: ROCCO, 1995.

DOMINGOS, Carlos. Oportunidades disfarçadas: Histórias reais de empresas que transformaram problemas em grandes oportunidades. Rio de Janeiro: Sextante, 2009

Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/missao-empresarial/57036/> Acesso em: 04 JUN 2017

Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/planejamento-estrategico->

aplicadosaospequenosnegocios,d2cb26ad18353410VgnVCM1000003b74010aRCRD//

Acesso em 4 de Junho de 2017

Disponível em:

http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/7C465CF397B797D5832576F7005446F8/\$File/NT00043D4A.// Acesso em 4 Junho de 2017

Disponível em:

http://tcc.bu.ufsc.br/Contabeis291447.pdf // Acesso em 04 de Junho de 2017

Disponível em:

https://apostilaadministrativa.wordpress.com/2012/08/01/negocio-missao-visao-de-futuro-valores-carta-de-principios//Acesso em 04 de Junho de 2017.

Disponível em:

http://www.administradores.com.br/artigos/cotidiano/valores-empresariais/57038/ Acesso em 04 de Junho de 2017