

SEÇÃO 3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Esta seção tem o objetivo de mostrar conceitos e a melhor forma de utilizar as ferramentas de planejamento estratégico, utilizará as versões de vários autores, para apontar suas coincidências de opiniões e por ventura algumas divergências. Assim o propósito desta seção é apresentar alguns obstáculos a serem ultrapassados e algumas possibilidades para implantação da gestão estratégica em uma microempresa. Será exposta nesta seção, algumas dificuldades típicas que podem ser encontradas no cotidiano das microempresas, ao se tentar colocar a estratégia em prática.

3.1 Conceitos planejamento estratégico

Segundo Ansoff (1993, p.70) estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização. Há quatro tipos distintos de regras:

- 1-padrões pelos quais o desempenho presente e futuro da empresa são medidos. Em termos qualitativos, esses padrões são chamados objetivos, e em seu aspecto quantitativo são chamados metas.
- 2- regras para desenvolvimento da relação da empresa com seu ambiente externo: que produtos e tecnologia a empresa desenvolverá, onde e para quem os produtos serão vendidos, como a empresa conquistará alguma vantagem sobre os concorrentes, este conjunto de regras é chamado de estratégia de produto e mercado, ou estratégia empresarial.
- 3- regras para estabelecimento das relações e dos processos internos na organização; isto é freqüentemente chamado de conceito organizacional,
- 4- as regras pelas quais a empresa conduzirá suas atividades do dia-a-dia, chamadas de políticas operacionais.

Ainda segundo o mesmo autor uma estratégia possui várias características peculiares:

O processo de formulação de estratégias não resulta em nenhuma ação imediata. Em vez disso, estipula as direções gerais nas quais a posição da empresa crescerá e se desenvolverá.

Portanto, a estratégia deve ser usada, em seguida, para gerar projetos estratégicos através de um processo de busca. O papel da estratégia nessa busca é, primeiramente, focalizar a atenção em áreas por ela definidas e, em segundo lugar, identificar e eliminar possibilidades que com ela sejam incompatíveis.

De modo que, a estratégia torna-se desnecessária sempre que a dinâmica história de uma organização a leve aonde quer ir. Ou seja, quando o processo de busca já está orientado para as áreas preferidas.

No momento em que se está formulando estratégias, não é possível enumerar todas as possibilidades de projetos que acabarão sendo descobertas. Portanto a formulação da estratégia deve basear-se em informações muito agregadas, incompletas e incertas a respeito das classes de alternativas.

Quando a busca identifica alternativas específicas, as informações mais precisas e menos agregadas que se tornam disponíveis podem levar a um questionamento da prudência da escolha original da estratégia. Portanto, o uso bem-sucedido da estratégia exige *feedback* estratégico.

Como tanto a estratégia quanto os objetivos são utilizados para filtrar projetos, eles parecem semelhantes. No entanto, são diferentes. Os objetivos representam os fins que a empresa está tentando alcançar, enquanto a estratégia representa os meios para se atingir esses fins. Os objetivos são regras de decisão de nível mais alto. Uma estratégia válida dentro de um conjunto de objetivos pode perder sua validade quando os objetivos da organização são modificados.

Para Ansoff (1993, p.71) estratégia e os objetivos são intercambiáveis; tanto em momentos distintos quanto em níveis diferentes da organização. Assim, alguns atributos de desempenho (como participação no mercado) pode ser um objetivo da empresa num momento e ser sua estratégia em outro. Além disso, à medida que os objetivos e a estratégia vão sendo mais detalhados nos diferentes níveis da organização, acaba aparecendo uma relação hierárquica típica: os elementos da estratégia num nível gerencial mais alto transformam-se em objetivos num nível inferior.

Portanto para Ansoff, estratégia é um conceito fugaz e um tanto abstrato. Sua formulação tipicamente não produz qualquer ação produtiva imediata na empresa. Acima de tudo, é um processo dispendioso, tanto em termos de dinheiro quanto do tempo dos administradores.

Estratégia é uma ferramenta potencialmente muito poderosa para lidar com condições de mudança que cercam a empresa hoje em dia; mas é complexa, sua introdução é dispendiosa e seu uso é caro. Não obstante, há indícios de que ela é compensadora.

A estratégia é uma ferramenta que oferece importante ajuda para lidar com a turbulência enfrentada pelas empresas. Portanto, merece atenção como uma ferramenta de

gestão, não apenas para a empresa como também para uma ampla gama de organizações sociais.

Segundo Padoveze (2004) planejamento é uma estratégia para aumentar as chances de sucesso de uma empresa em um mundo de negócios que muda constantemente. Planos estratégicos não são garantia de sucesso. O planejamento estratégico será eficaz quanto às premissas que foram nele incluídas. O foco da controladoria estratégica é o planejamento estratégico. O planejamento estratégico é um processo que prepara a empresa para o que está por vir.

Segundo Costa (2006) os conceitos básicos utilizados no direcionamento das estratégias de uma organização, são o propósito, o ambiente externo, e a capacitação. Para construir um edifício, uma ponte ou uma grande obra, é necessário alicerça-lo muito bem no terreno. E não será diferente no projeto e construção do futuro de uma organização. Mais quais são os fundamentos para as estratégias de uma organização?

Costa concorda com Ansoff no que diz respeito aos fundamentos, e coloca que também acredita que são: visão, missão; abrangência e posicionamento estratégico.

O propósito de uma organização pode ser definido como um conjunto de elementos básicos que caracterizam aquilo que a organização gostaria de ser, no futuro, a sua vontade, seu desejo de agir. Enfim o propósito sintetiza sua vontade própria, sua auto-imagem e suas crenças básicas, transcendendo as circunstâncias, não se limitando nem pelo ambiente externo nem pela capacitação atual.

Ainda segundo Costa (2006) visão e missão são dois conceitos fundamentais distintos, mas complementares e intimamente ligados entre si, como se fossem duas faces da mesma moeda: o primeiro procura descrever o que a organização quer ser no futuro e o segundo resulta de uma reflexão sobre a razão da sua existência.

Segundo Gaj (2002, p.144) o planejamento estratégico contribui para o enriquecimento no processo da aprendizagem da gestão de empresas, adotando uma metodologia que obriga a pensar no futuro e envolvendo as partes interessadas para um trabalho em equipe. É destinado a definir, entre as oportunidades e ameaças e entre as alternativas, quais as que serão escolhidas para o futuro da organização. Como processo, possui uma estrutura clássica composta de várias etapas: missão; objetivos; pontos fortes e fracos; oportunidades e ameaças; alternativas estratégicas, escolha da estratégia entre alternativas; implementação; reavaliação.

A missão consiste em uma frase que define a proposta principal da organização. Em geral, esta frase, que é colocada no saguão de entrada das organizações, é bastante genérica, tentando em poucas palavras dizer o que a organização se propõe a fazer.

Os objetivos trata-se de fixar quais serão as metas a serem alcançados, o que se deseja. Abrange tanto os aspectos numéricos, como todo tipo de objetivo, como, por exemplo, a implantação de uma nova tecnologia.

Ainda Gaj (2002, p.145), análise tradicional que utiliza técnicas de *brainstorming* e que busca criar uma imagem comum sobre as fraquezas e as forças de uma entidade. O objetivo deste exercício é buscar neutralizar os pontos fracos empreendendo ações corretivas e fortalecer os fortes criando, dessa forma, uma invulnerabilidade perante os concorrentes. As fraquezas e as forças são mediadas sempre em relação às dos concorrentes.

Oportunidades e ameaças constituem as tendências do mundo exterior e sua observação permite adotar medidas para evitar as ameaças e aproveitar as oportunidades.

Alternativas estratégicas consistem no mapeamento das possibilidades de crescimento, expansão, diversificação e desenvolvimento a partir do negócio atual, para opções alternativas. Trabalhar com opções é muito importante porque permite escolher a que, estrategicamente, melhor se "encaixe" com o futuro desejado, listadas as opções é possível partir para a escolha.

Neste caso, podem ser levados em conta fatores como: melhor resultado esperado sobre o investimento aplicado, ou melhor, estratégia de médio prazo. Importante é acreditar que é a melhor solução entre as alternativas e que todas as alternativas possíveis foram abordadas. Isto ainda não garante sucesso, mas é um processo racional que objetiva eliminar falhas e procurar os melhores caminhos.

Gaj (2002), afirma que estratégias bem definidas e não implementadas perdem rapidamente a sua validade. O processo de implementação pode encontrar resistências, os planos podem mudar entre a data de elaboração e a data da implementação, novos fatores ambientais podem provocar alterações e, dessa forma, existe necessidade de se fazer uma reavaliação. A reavaliação é feita periodicamente, tentando fazer com que os planos não fiquem defasados com as novas realidades. São feitos ajustes, e estes por sua vez afetam a missão, os objetivos, os pontos fortes e fracos, as oportunidades e ameaças em transformação.

O planejamento estratégico é cíclico, geralmente coincidente com o ano fiscal, e exige participação de todos, especialmente fornecendo dados dos principais setores das organizações. É conveniente preocupar-se com o futuro, parar para pensar ou para elaborar cenários.

Segundo Hamel; Prahalad (1995, p.168) o planejamento estratégico é na prática, um “crivo da viabilidade”. É uma ferramenta para garantir que as questões de viabilidade sejam totalmente abordadas.

O autor questiona se temos esses recursos, se o mercado está pronto se o valor presente líquido é positivo. Essas preocupações do planejamento estratégico e a definição orçamentária são, em essência, usadas para rejeitar metas quando os meios para se atingir essas metas não estão prontamente disponíveis. Exigem que os gerentes “sejam realistas”, o que não é de todo mal! São questões legítimas, não há desculpas para estratégias mal elaboradas, descuidadas, mas o que acontece se uma empresa tentar empurrar uma ambiciosa intenção estratégica de dez anos crivo abaixo? Simplesmente não passa.

Segundo Chiavenato, (2004.p.234) o antigo conceito militar define estratégia como a aplicação de forças em larga escala contra algum inimigo. Em termos empresariais, podemos definir a estratégia como a “mobilização de todos os recursos da empresa no âmbito global visando atingir os objetivos no longo prazo. Tática é um esquema específico de emprego de recursos dentro de uma estratégia geral. No plano militar, uma mobilização de tropa é uma tática dentro de uma estratégia mais ampla. O plano gerencial, o orçamento anual ou o plano anual de investimentos são planos táticos dentro de uma estratégia global a longo prazo. Uma guerra requer uma ou mais estratégias; cada estratégia requer proliferação de ações ou medidas táticas. O planejamento para cinco anos na empresa requer uma estratégia, a qual se liguem os planos táticos de cada ano compreendido nesse período.”

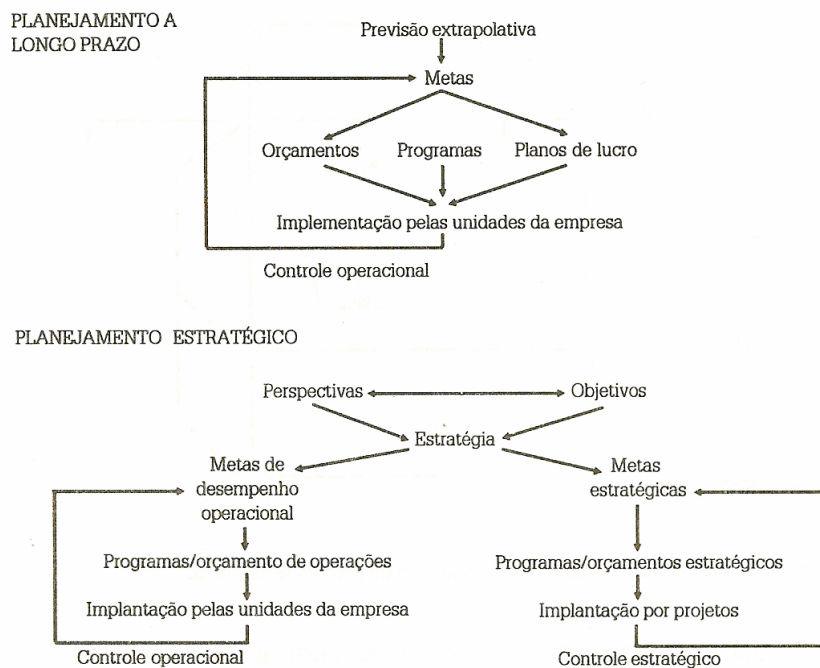
Voltando aos conceitos de Ansoff, (1993, p.36) planejamento em longo prazo e planejamento estratégico, são dois enfoques com diferenças básicas. Uma das diferenças citada pelo autor é: o planejamento em longo prazo (PLP) também chamado de planejamento empresarial e o planejamento estratégico envolve suas respectivas visões do futuro.

No planejamento em longo prazo, acredita-se que o futuro possa ser previsto a partir da extrapolação do crescimento passado.

A alta administração tipicamente supõe que o desempenho futuro possa ser melhor do que o passado, e negocia metas correspondentes mais elevadas com os executivos de níveis inferiores. O processo tipicamente produz metas otimistas que não condizem completamente com a realidade. Em empresas bem administradas, os resultados ficam acima da projeção, mas sofrem o efeito de variação irregular. Em empresas mal administradas, o desempenho efetivo também sofre esse efeito, mas fica abaixo da projeção.

No planejamento estratégico, não se espera necessariamente que o futuro represente um progresso em relação ao passado, e tampouco se acredita que seja extrapolável. Portanto, como a primeira medida, é feita uma análise das perspectivas da empresa, identificando-se tendências, ameaças, oportunidades, e descontinuidades singulares que possam alterar as tendências históricas.

No PLP, as metas são detalhadas em programas de ação, orçamentos e planos de lucro para cada uma das unidades-chave da empresa. A seguir esses programas e orçamentos são implantados por essas unidades.



Comparação entre PLP e planejamento estratégico.

Fonte: Ansoff, 2003, p. 39

Figura 1 comparação entre PLP. e Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico substitui a extrapolação por uma análise estratégica detalhada que, conforme é mostrado na parte inferior da figura acima, compara as perspectivas com os objetivos para gerar uma estratégia. A etapa seguinte é estabelecer dois tipos de metas; as metas de desempenho em curto prazo e as metas estratégicas.

Os programas e orçamentos de operação orientam as unidades operacionais da empresa em sua atividade cotidiana de geração de resultados, e os programas e orçamentos estratégicos são responsáveis pelo potencial futuro de lucros da empresa. O planejamento a longo prazo atende as necessidades de uma empresa quando o futuro é extrapolável a partir do

passado, isto significa que o PLP permitirá enfrentar eficazmente os desafios ambientais nos níveis de turbulência entre 2,5 e 3,5. O planejamento estratégico torna-se necessário no nível 4 quando os desafios futuros passam a ser descontínuos.

Quando as buscas identificam alternativas específicas, as informações mais precisas e menos agregadas que se tornam disponíveis podem levar a um questionamento da prudência da escolha original da estratégia. Portanto, o uso bem-sucedido da estratégia exige *feedback* estratégico.

O processo de formulação de estratégias não resulta em nenhuma ação imediata. Em vez disso, estipula as direções gerais nas quais a posição da empresa crescerá e se desenvolverá. Portanto, a estratégia deve ser usada, em seguida, para gerar projetos estratégicos através de um processo de busca. O papel da estratégia nessa busca é, primeiramente, focalizar a atenção em áreas por ela definidas e, em segundo lugar, identificar e eliminar possibilidades que com ela sejam incompatíveis.

Então a estratégia torna-se desnecessária sempre que a dinâmica história de uma organização a leve aonde quer ir. Ou seja, quando o processo de busca já está orientado para as áreas preferidas.

3.2 Ferramentas para desenvolver o planejamento estratégico

De acordo com Padovese (2004) um plano estratégico é uma visão específica do futuro da empresa, com as seguintes descrições:

- Como será o setor de atuação da empresa;
- Em quais mercados os competidores ela irá competir;
- Quais os competidores no mercado;
- Quais produtos e serviços a empresa estará oferecendo;
- Quem são e como são seus clientes;
- Que valor estará oferecendo a seus clientes através de seus produtos e serviços;
- Quais vantagens ela terá no longo prazo
- Qual será ou deverá ser a sua rentabilidade;
- Quanto será agregado de valor aos acionistas.

Informações analíticas necessárias para o planejamento estratégico SWOT.

O planejamento estratégico emerge de um processo de tradução das informações existentes em planos para atender as metas e os objetivos organizacionais. A base de todo o processo está em identificar, coletar armazenar, mensurar, analisar, entender, interpretar e

julgar informações, além de consolidar idéias e conceitos baseados nessas informações para os processos decisórios subseqüentes.

Os processos recomendado por Padovese (2004) é a análise do ambiente do sistema empresa, a empresa é um sistema inserido em outros sistemas maiores e é envolvida pelo ambiente externo, próximo e remoto, bem como tem o seu próprio ambiente interno. Então, um planejamento estratégico será tanto ou mais eficaz quanto mais eficazes, forem a interpretação e o julgamento de todas as variáveis e entidades desses ambientes.

A análise dos pontos fortes e fracos, das ameaças e das oportunidades (análise SWOT) é o procedimento mais recomendado.

- S STRENGTHS-forças- pontos fortes
- W WEAKNESSES- fraquezas-pontos fracos
- O OPPORTUNITIES- oportunidades
- T THREATS – ameaças

Alguns autores nacionais a chamam de análise FOFA, conforme suas iniciais.

As forças e fraquezas referem aos aspectos internos das organizações, comparados com a competição e as expectativas do mercado, isto é, se comparativamente os negócios atuais estão relativamente bons ou não. Essa análise deve ser confrontada com os objetivos da empresa, que indicará quais áreas de forças ou fraquezas provavelmente serão importantes no futuro.

As ameaças e oportunidades dizem respeito ao ambiente externo e devem identificar potenciais problemas que os fatores ambientais poderão trazer no futuro para a empresa. Além disso, as oportunidades podem revelar áreas a serem trabalhadas, que podem, inclusive, mudar os objetivos da empresa.

Os principais fatores do ambiente externo são: concorrentes, fornecedores, clientes, mercados, ambientes econômicos, sociais e político, fatores legais e regulatórios, demografia, clima e desenvolvimento tecnológico.

Segundo Ansoff (apud Chiavenato, 2004.p.235) são várias as categorias de estratégias, pois cada empresa se enquadra em uma delas quando busca objetivos em longo prazo.

Sua tipologia de estratégias é a seguinte:

- Máximo rendimento atual. É uma estratégia que extrai o máximo de seu ativo e eleva ao máximo a liquidez de caixa, visando sobreviver para produzir rendimentos.
- Ganhos de capital. É uma estratégia que busca lucratividade no longo prazo. É típica de empresas que querem atrair capital.

➤ **Liquidez de patrimônio.** É uma estratégia que busca atrair compradores, procurando demonstrar flexibilidade patrimonial, mesmo que com baixa rentabilidade. É típica de empresas que querem abrir seu capital ou fundir-se com outros grupos empresariais.

➤ **Responsabilidade social.** É uma estratégia focada em questões comunitárias ou ecológicas, com as quais o seu interesse está identificado. É o caso de fabricantes de papel com campanhas de proteção às reservas florestais para proteger seus interesses em longo prazo.

Filantropia. É uma estratégia que aplica recursos em objetivos não-econômicos ou instituições não-lucrativas (como fundações científicas ou humanitárias).

3.3 Elaboração da estratégia

Segundo Hausner (2007), na elaboração das estratégias é necessário levar em conta o espaço coberto pela vocação e pelo campo de atuação, pois só assim será possível a empresa crescer adequadamente. Essa tarefa pode ser dividida em duas partes: estratégias internas e estratégias externas.

Formular estratégias internas significa avaliar o potencial futuro de cada área de negócios em relação às metas da empresa. Nesse caso, dois fatores impactam a força de uma área de negócios: a atratividade e o crescimento do mercado e a participação deste mercado comparada com a do maior concorrente.

Ainda segundo Hausner (2007), taxa de crescimento é um parâmetro para se medir o volume de vendas em um mercado em épocas diferentes. Por meio da taxa de crescimento do mercado pode-se detectar se ele está ou não em crescimento, e qual o potencial a explorar. Pode-se medir a taxa de crescimento do mercado em termos de unidades vendidas ou em volume de dinheiro. Diversas fontes de informação podem ser consultadas.

Um fator que influi na estratégia interna é a participação relativa de mercado. A participação de mercado é a fatia, em termos percentuais, que a empresa tem do volume total do setor. Assim, fala-se constantemente que certa empresa tem X % do mercado, o que pode significar participação em reais, números de clientes, ou unidades vendidas.

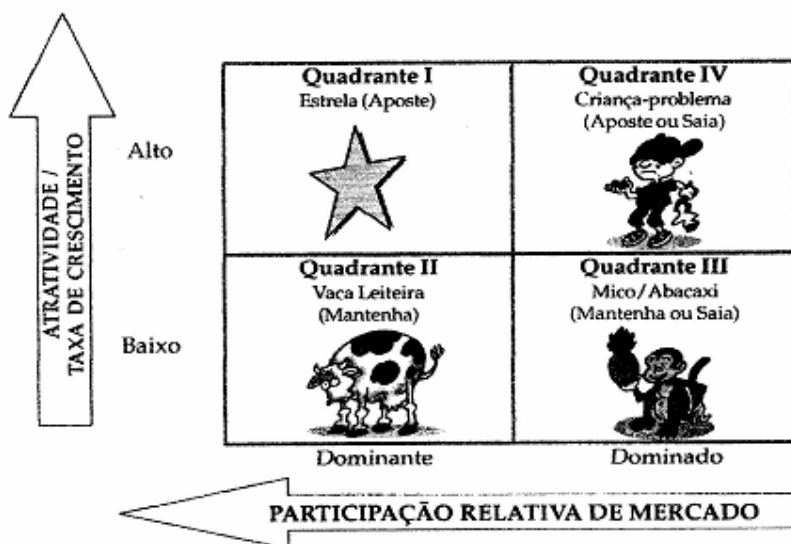
Para calcular a participação de mercado, é preciso saber o volume total de vendas (de todas as empresas do segmento), em um determinado período de tempo, que pode ser de um, dois, ou três anos; o volume de vendas da área de negócios e os maiores concorrentes precisam ser bem considerados nesse período de comparação.

Hausner (2007) afirma que quando se trata de micro ou pequenas empresas, o mais difícil é obter dados de concorrentes, pois comparar com dados de grandes empresas não é o ideal. Por isso, se as informações não estiverem disponíveis, é recomendável fazer uma estimativa, não um chute, baseada no conhecimento dos concorrentes, nos clientes, e no pessoal de vendas.

Não há necessidade de se calcular a participação de forma precisa. A posição da empresa em relação aos principais concorrentes é o que interessa. É necessário saber se o concorrente principal tem maior, igual ou menor participação. Essa informação é importante, pois vai permitir à empresa planejar a estratégia de forma adequada.

Segundo a gerente de vendas da Fátima Modas nos colocou, essa pesquisa é feita na loja, diretamente com os próprios clientes, de forma sutil ao atender os clientes, é colocado questões no meio do atendimento nas quais os clientes respondem o quanto gastam no concorrente, e o que eles compram em relação a produtos similares nesse concorrente.

Colocando-se a atratividade e a taxa de crescimento no eixo vertical, e a participação relativa de mercado no eixo horizontal, é possível construir uma matriz das implicações estratégicas de uma área de negócios, como mostra a figura seguir:



Fonte: Hausner; Leite; Monobe, 2007, p.59.

Figura 2 Matriz BCG

Conforme Hausner (2007, p.60), dependendo do quadrante em que uma área de negócios pode estar situada é possível visualizar algumas implicações estratégicas:

- Quadrante I, forte posição competitiva, mais alto crescimento e atratividade. A área de negócios é uma estrela. Nesse caso, a área de negócios tem vantagem competitiva; é só apostar nela. Estar atenta ao perigo, pois um mercado em crescimento, sempre atrai concorrentes.
- Quadrante II, posição competitiva forte, com baixo crescimento e atratividade; é a “vaca leiteira”. A empresa domina um mercado de baixo crescimento. A empresa vai tirar o leite desse mercado até onde der, sem investir muito, pois tentar uma ação competitiva pode adiantar pouco.
- Quadrante III, posição competitiva fraca com baixo crescimento e atratividade. Esse é um “mico” ou um “abacaxi”. O mercado cresce, mas quem manda são os concorrentes. Se o fluxo de caixa for positivo, pode-se manter a empresa. Caso contrário, é melhor encerrar as atividades, já que a empresa não tem vantagem competitiva; pois o futuro será sombrio.
- Quadrante IV, posição competitiva baixa com forte crescimento e atratividade. A empresa não tem boa posição, mas o mercado tem alto crescimento e é promissor. Por isso, se chama “criança problema”. A criança-problema pode tornar-se uma estrela. A história também registra casos em que verdadeiras “estrelas” se tornaram “micos” até desaparecerem do mercado. É uma questão de ação e decisão estratégica.

Segundo as pesquisa deste estudo, a empresa Fátima Modas se encontra na posição IV, sendo classificada como criança problema, pois sua situação relatada nos documentos internos demonstra que sua participação relativa no mercado está baixa, e sua taxa de crescimento também está em queda em relação a anos anteriores, pois apesar de ter como ponto forte seu atendimento, e sua linha de produtos de boa qualidade, não está sendo suficiente para gerar um bom fluxo de caixa. Esse motivo tão relevante para empresa, fez com que sua proprietária procurasse ampliar seus conhecimentos, para tomar decisões mais acertadas, buscando compreender como implantar um planejamento estratégico para evitar a falência de sua última loja, pois consta no histórico desta monografia que a proprietária “perdeu” duas lojas por falta de organização, conhecimento de como utilizar a melhor forma seus recursos, ou seja, ter um planejamento estratégico para enfrentar as situações oscilantes do mercado como um todo; e assim reverter a situação em que se encontra.

Segundo Padovese (2004) depois da interpretação do ambiente em que a empresa está a consciência de todos aspectos em que ela está envolvida, faz-se necessário elaborar a estratégia e traduzi-la em um plano formal.

A estratégia a ser adotada deve estar em consonância com a missão da empresa, suas metas e objetivos. Basicamente, a estratégia é uma visão de longo prazo, que pode ser até configurada em número de anos. Não existe um horizonte temporal definido para o planejamento estratégico, mas pensar no mínimo para os próximos dois anos até um horizonte de cinco a oito anos é razoável. Em nosso exemplo, estamos imaginando visualizar a empresa para os próximos cinco anos, e o que devemos fazer agora, para que o que está se vislumbrando possa ocorrer. O plano estratégico deve conter claramente as intenções que a empresa tem, e como ela deve proceder com o máximo possível de dados quantitativos das metas incorporadas no plano estratégico. *Balanced Scorecard* (controle de metas estratégicas). Como complemento das medidas de desempenho não financeiras, há proposta da adoção do conceito de *balanced scorecard* (literalmente; cartão de marcação balanceado), objetivando unir a visão estratégica com as fases de execução e controle do processo de gestão empresarial.

Segundo Kaplan; Norton (1997, p.21), medir é importante: “O que não é medido não é gerenciado”. O sistema de indicadores afeta fortemente o comportamento das pessoas dentro e fora da empresa. Se quiserem sobreviver e prosperar na era da informação, as empresas devem utilizar sistemas de gestão e medição de desempenho derivado de suas estratégias e capacidades. Infelizmente, muitas empresas defendem estratégias baseadas no relacionamento com clientes, competências essenciais e capacidades organizacionais, enquanto motivam e medem o desempenho apenas com medidas financeiras. O *Balanced Scorecard* preserva os indicadores financeiros como a síntese final do desempenho gerencial e organizacional, mas incorpora um conjunto de medidas mais genérico e integrado que vincula o desempenho sob a ótica dos clientes, processos internos, funcionários e sistemas ao sucesso financeiro em longo prazo.

Para Hamel; Prahalad (1995, p.167) a arquitetura estratégica de uma empresa e sua intenção estratégica geral precisam estar alicerçadas sobre uma profunda compreensão das possíveis discontinuidades, intenções da concorrência e necessidades dos clientes, em constante mudança. Entretanto, a intenção estratégica de uma empresa deve representar uma ambição que vá além dos atuais recursos e capacidades da firma. Infelizmente, os critérios de planejamento e definição de orçamentos freqüentemente conspiram contra o

comprometimento da empresa com um objetivo que esteja além da gama de recursos disponíveis no momento.

Segundo Tzu (2006, p.42), se numericamente é o mais fraco, procura a retirada. Se tens menos tropas do que ele, evita temporariamente o seu assalto inicial. Há probabilidades de mais tarde conseguires atingi-lo num ponto fraco. Nesse caso, anima-te e, com determinação, busca a vitória. Se o inimigo é forte e eu sou fraco, providencio a retirada temporariamente e não ataco. Isto no caso de as qualidades e coragem dos generais e das tropas serem as mesmas. Porém, se eu estiver organizado e o inimigo em desordem, se eu estiver atento e o inimigo, descuidado, nesses casos poderei enfrentá-lo em batalha. Se em todos os aspectos é inferior, trata de evitá-lo, pois uma pequena força não passa de um pequeno saque de outra mais poderosa.

Segundo Chiavenato (2004, p.244), a estratégia tem enormes vantagens e desvantagens.

Para cada vantagem associada à estratégia corresponde uma desvantagem associada a saber:

a) A estratégia fixa a direção e norteia as atividades da organização.

Vantagem: o papel primordial da estratégia é mapear o curso da organização para que ela possa navegar coesa por meio do seu ambiente de negócios.

Desvantagem: a direção estratégica pode-se transformar em um conjunto de viseiras para ocultar perigos em potencial. Seguir um curso predeterminado em águas desconhecidas é a maneira perfeita para colidir com um iceberg. A direção é importante, mas é melhor movimentar-se para frente olhando para cada lado, para poder modificar o comportamento de um instante para o outro.

b) A estratégia focaliza e integra o conjunto de esforços organizacionais.

Vantagem: a estratégia promove a coordenação das atividades para evitar que as pessoas puxem em direções diferentes.

Desvantagem: o pensamento grupal surge apenas quando o esforço é bastante focalizado e pode não haver visão periférica para abrir outras possibilidades.

c) A estratégia define a organização e os seus rumos.

Vantagem: a estratégia proporciona uma forma envolvente para que as pessoas possam entender a organização e distingui-las das demais. A estratégia provê significado daquilo que a organização está fazendo.

Desvantagem: definir a organização com excesso de exatidão pode simplificar as coisas e até certo ponto estereotipar seu comportamento, perdendo a visão da riqueza e da complexidade do todo.

d) A estratégia proporciona consistência interna.

Vantagem: a estratégia reduz ambigüidade e proporciona ordem e consistência. Ela funciona como uma teoria: uma estrutura cognitiva para simplificar e explicar o mundo dos negócios e, com isso, facilitar a ação.

Desvantagem: muita consistência leva à rotina. A criatividade provém da inconsistência e permite descobrir novas combinações de fenômenos até então separados. Estratégias e teorias não são realidades, mas representações ou abstrações da realidade nas mentes das pessoas. Ninguém jamais viu ou tocou uma estratégia. Uma estratégia pode ter um efeito perigoso de informação falsa ou distorção. Esse é o preço de se ter uma estratégia.

Contudo, deixar de fazer estratégia é o mal maior. Deixar de usar administração estratégica é uma loucura. Significa deixar o barco ao léu e ao acaso. Modernamente, as estratégias organizacionais estão sendo desenhadas com muita participação de todas as pessoas, com pouca formalização e muita flexibilidade. Afinal, estamos em um mundo em constante mudança e a estratégia precisa ser suficientemente ágil para acompanhar essa mudança continuada.

3.4 Planejamento estratégico voltado para pequenas empresas

Segundo Kotler (2003, p.44), muitas discussões sobre planejamento estratégico são voltadas para grandes empresas, com muitas divisões e produtos.

Entretanto, as pequenas empresas também podem se beneficiar de um bom planejamento estratégico. Enquanto muitas delas começam com extensos planos de negócios e de marketing que são utilizados para atrair investidores potenciais, o planejamento estratégico, quando os negócios estão andando, freqüentemente é deixado em segundo plano.

Empreendedores e presidentes de pequenas empresas são mais propensos a gastar seu tempo apagando incêndios do que planejando; mas o que uma pequena empresa deve fazer quando se vê com muitas dívidas, quando seu crescimento supera sua capacidade de produção ou quando está perdendo participação de mercado para um concorrente com preços mais baixos? O planejamento estratégico pode ajudar os administradores dessas empresas a antecipar essas situações e a determinar como preveni-las ou lidar com elas.

(KOTLER 2003, p. 44).

A empresa Fátima Modas conseguiu associar a teoria mencionada por Kotler com sua experiência, segundo a pesquisa efetuada, a empresa passou por uma fase na qual seu crescimento ultrapassou sua capacidade de produção, chegou a abrir mais duas unidades, momento em que a empresa ficou sem controle de seus negócios, pois já não sabia como

administrar suas lojas, o que acarretou uma seqüência de problemas, inclusive a perda de duas filiais que serão mais bem explicados na seção 5 “estudo de caso” desta monografia.

Atualmente a empresa em estudo, tomou conhecimento de que é possível buscar uma alternativa, para melhor administrar seus negócios, está se empenhando em elaborar de forma clara sua missão, contendo seu principal objetivo, estabelecendo quais são suas metas, buscando conhecer seu ambiente externo e interno, fazendo análise do mercado para depois tomar decisões.

Kotler (2006, p.44) [...] oferece um exemplo de como uma pequena empresa pode utilizar ferramentas de planejamento estratégico muito simples para registrar seu desenvolvimento.

Uma grande quantidade de textos diz que há três pontos fundamentais para uma pequena empresa: fluxo de caixa, fluxo de caixa e fluxo de caixa. Concordo que esses pontos são importantes, mas há três pontos que são ainda mais importantes: planejamento, planejamento, planejamento. *Patton (apud KOTLER 2006, p.44).*

O processo de planejamento desta pequena empresa mencionada por Kotler depende de uma avaliação da empresa, de seu lugar no mercado e de suas metas, inclui os seguintes passos:

- Identificar os principais elementos do ambiente de negócios em que a organização tem operado nos últimos anos.
- Descrever a missão da organização em termos de sua natureza e função para os próximos dois anos.
- Explicar as forças internas e externas que causarão impacto na missão da organização.
- Identificar a principal força que direcionará a organização no futuro.
- Desenvolver um conjunto de objetivos de longo prazo que mostrará o que a organização vai se tornar no futuro.
- Esboçar um plano geral de ação que defina os fatores financeiros, logísticos e de pessoal necessários para integrar os objetivos de longo prazo na organização toda.

Avaliando os passos acima descritos, a pesquisa dessa monografia mostra que a situação encontrada na empresa Fátima Modas é idêntica à citação acima, pois a empresária afirmou que vive “apagando incêndios” e que se tivesse conhecimento de um planejamento estratégico poderia ter se antecipado e ou evitado os problemas que enfrenta nesse momento.

Ainda segundo Kotler (2003, p.47), uma vez definida a estratégia de marketing competitiva, a empresa está pronta para começar a planejar os detalhes do *mix* de Marketing,

um dos principais conceitos do marketing moderno. *Mix* de marketing pode ser definido como um conjunto de ferramentas de marketing táticas e controláveis que a empresa utiliza para produzir a resposta que deseja no mercado alvo. Consiste em tudo que a empresa pode fazer para influenciar a demanda de seu produto. As diversas possibilidades podem ser agrupadas em quatro grupos de variáveis conhecidas como os '4Ps': produto, preço, praça e promoção. Conforme figura a seguir:



Fonte: Kotler, (2003, p.47).

Figura 3 Os 4Ps do mix de Marketing

Kotler (2003, p.48), explica as variáveis:

- Produto significa a combinação de bens e serviços que a empresa oferece para o mercado-alvo. Assim, o produto de um *Ford Taurus* consiste em porcas e parafusos, velas, pistões, faróis dianteiros e milhares de outras peças. A *Ford* oferece muitos estilos de Taurus e dezenas de opcionais. O carro vem totalmente equipado e com uma garantia que é tão parte do produto quanto o escapamento.
- Preço é a quantia de dinheiro que os clientes têm de pagar para obter um produto, os preços são negociados com cada cliente, oferecendo descontos, aceitando carros usados e estabelecendo condições de pagamento para se ajustar ao cenário competitivo e fazer com que o preço se alinhe à percepção que o comprador tem do valor do carro.

- Praça envolve as atividades da empresa que tornam o produto disponível aos consumidores-alvos.
- Promoção envolve as atividades que comunicam os pontos fortes do produto e convencem os clientes-alvo a comprá-lo.

Baseando nesses conceitos sobre produto, preço, praça e promoção, é possível notar que uma estratégia voltada para os “4Ps” na empresa em estudo, pode ser uma sugestão de solução, para parte de seus problemas com relação ao seu ponto comercial, e os produtos.

Seguindo o contexto desta seção, baseando-se nos autores citados, mais a experiência relatada da empresa estudada, a pesquisa chama a atenção para a importância do planejamento estratégico na sobrevivência das microempresas, pois quando se tem um planejamento estratégico bem definido, se deduz que: a empresa tem conhecimento de sua missão; visão; seus objetivos estão traçados, esta empresa sabe aonde quer chegar, conhece qual problema tem quer resolvido, tem conhecimento de como usufruir da melhor forma de todos os seus recursos, para que alcance o sucesso almejado. Assim fundamentada na pesquisa dos autores conhecidos como autoridades no assunto de planejamento estratégico, dentre eles Ansoff, Kotler, Porter, Chiavenato, Costa, Cobra, Fischmann, é possível afirmar que o planejamento estratégico apesar de ser trabalhoso e caro, pode evitar em grande proporção as falências das microempresas, preparando-as para o caminho do sucesso.

Após termos compreendido que o planejamento estratégico pode colaborar tanto com as grandes empresas, como com as MPEs, daremos seqüência a pesquisa abordando o setor de modas na próxima seção.