

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO**  
**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**HELENA MARIA MACHADO DA FONSECA**

**A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**  
**NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS:**  
**BRAZÃO BORRACHAS**

Rio de Janeiro

2010

HELENA MARIA MACHADO DA FONSECA

**A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO  
NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS:  
BRAZÃO BORRACHAS**

Monografia apresentada junto ao curso de Administração de Empresas da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como requisito para a conclusão do curso e para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Alexis Cavichini Teixeira de Siqueira

Rio de Janeiro

2010

HELENA MARIA MACHADO DA FONSECA

**A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO  
NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS:  
BRAZÃO BORRACHAS**

Monografia apresentada como pré-requisito para a obtenção do título de Bacharel em Administração de Empresas da Universidade Federal do Rio de Janeiro, submetida à aprovação da banca examinadora composta pelos seguintes membros:

---

Professor Orientador: Alexis Cavichini Teixeira de Siqueira

Rio de Janeiro, 30 de Novembro de 2010.

## DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus pais, Ana Maria e Marco Aurélio, que proporcionaram os meios para que eu chegasse até aqui, e às minhas queridas irmãs, Lila e Bianca, que sempre me apoiaram e me incentivaram em todas as etapas da minha vida.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço à minha família, por ter me apoiado em todas as decisões que tomei ao longo da minha vida, aos meus amigos que, apesar de não terem lido o trabalho, nem participado do seu desenvolvimento, sempre estiveram próximos, me incentivando e me aconselhando, e ao meu professor orientador, Alexis Cavichini, que contribuiu com o seu conhecimento e sua experiência para a realização deste trabalho.

*"As pessoas não são nobres desde o nascimento, mas se enobrecem através de suas ações. As pessoas não são medíocres desde o seu nascimento, mas tornam-se assim através de suas ações. Se existe alguma diferença entre as pessoas, então essa diferença está somente nas suas realizações."*

(Daisaku Ikeda)

## RESUMO

Esta monografia foi desenvolvida dentro da área da Administração Estratégica, com o intuito de ressaltar a importância do planejamento estratégico nas Micro e Pequenas Empresas especificamente. Podemos afirmar que um dos fatores determinantes para que essas empresas cresçam e permaneçam em situação de concorrência, em um mercado cada vez mais competitivo, é o conhecimento e a implementação das ferramentas estratégicas, como a aplicação da matriz Boston Consulting Group (BCG), o modelo de análise competitiva de Michael Porter e da análise SWOT, que analisa o ambiente interno e externo da organização, através da mensuração das forças e fraquezas da empresa e das oportunidades e ameaças do mercado. A empresa objeto deste estudo foi usada no sentido de exemplificar a eficácia do Planejamento Estratégico para a sobrevivência e o sucesso das Micro e Pequenas Empresas.

**Palavras-chave: Planejamento Estratégico, Micro e Pequenas Empresas, Braço Borrachas.**

## ABSTRACT

This monograph was developed within the area of Strategic Management, in order to highlight the importance of strategic planning in Micro and Small Enterprises specifically. We can say that one of the determining factors for these companies to grow and remain in competition in an increasingly competitive market, is the knowledge and implementation of strategic tools, such as applying the array Boston Consulting Group (BCG), the competitive analysis model of Michael Porter and the SWOT analysis, which examines the internal and external environment of the organization by measuring the strengths and weaknesses of the company and the opportunities and market threats. The company object of this study was used in order to illustrate the effectiveness of Strategic Planning for the survival and success of Micro and Small Enterprises.

**Keywords: Strategic Planning, Micro and Small Enterprises, Braço Borrachas.**

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> - Causas das dificuldades e razões para o fechamento das empresas.....	26
<b>Tabela 2</b> - Fatores mais importantes para o sucesso das empresas.....	27



## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> – Estratégias deliberadas e emergentes.....	14
<b>Figura 2</b> - Modelo de Planejamento Estratégico segundo Steiner.....	17
<b>Figura 3</b> - Matriz BCG.....	19
<b>Figura 4</b> - Representação gráfica do modelo de cinco forças de Michael Porter.....	21
<b>Figura 5</b> - Diagrama da Análise SWOT.....	22

## SUMÁRIO

Introdução.....	10
Capítulo 1 – Metodologia do Projeto.....	10
1.1 Pesquisa Bibliográfica.....	11
1.2 Estudo de Caso.....	11
Capítulo 2 – Planejamento Estratégico.....	12
2.1 Conceito de Estratégia.....	12
2.2 O Planejamento Estratégico.....	14
2.3 Fases do Planejamento Estratégico.....	16
2.4 Ferramentas Estratégicas.....	18
2.4.1 Matriz BCG.....	19
2.4.2 Modelo de Análise Competitiva de Porter.....	20
2.4.3 Análise SWOT.....	22
Capítulo 3 – Micro e Pequenas Empresas.....	23
3.1 Conceito.....	23
3.2 Características.....	24
3.3 Obstáculos Enfrentados pelas MPes.....	25
Capítulo 4 – Estudo de caso.....	28
4.1 O Mercado Local de Borracha Industrial.....	28
4.2 Histórico da Brazão Borrachas.....	29
4.3 O Planejamento Estratégico na Brazão Borrachas.....	30
Conclusão.....	33
Referências Bibliográficas.....	34

## **Introdução**

A Administração Estratégica é um campo da Administração voltado para o estudo das estratégias que se relacionam às organizações. Diversas são as literaturas e as abordagens para este tema, tão recentemente debatido e analisado. Cada qual delas possui suas vantagens e limitações, bem como são mais adequadas a situações específicas.

Tamanho o desenvolvimento dessa área e sua abrangência, o presente trabalho foi desenvolvido especificamente para atender os interesses das Micro e Pequenas Empresas com o objetivo de constatar a importância do planejamento estratégico no contexto particular das MPEs, a partir do estudo de caso de uma determinada organização, a Brazão Borrachas.

Ao longo do estudo, serão conceituadas as diversas idéias sobre a definição de estratégia, assim como as fases e as ferramentas estratégicas mais utilizadas no Planejamento Estratégico e ainda a sua elaboração e importância. Além disso, serão explanados os diferentes conceitos acerca das MPEs, sendo definidas as suas principais características e os obstáculos enfrentados por elas.

Em seguida, será apresentada uma descrição tanto do mercado local de borracha industrial, localizado no Bairro de São Cristóvão, quanto da empresa objeto deste estudo, abordando desde a sua fundação até a sua situação atual, como o porte da empresa classificada como Pequena Empresa, passando pelos seus principais produtos, seu segmento de mercado, assim como pelas decisões estratégicas adotadas na empresa.

Faremos, por fim, uma conclusão, na qual será evidenciada a contribuição que esta pesquisa proporcionou a empresa estudada, mostrando a relevância do estudo e da implementação do Planejamento Estratégico para o sucesso das estratégias empresariais da Brazão, item fundamental para a sobrevivência e o desenvolvimento constante da empresa.

## **Capítulo 1 – Metodologia do Projeto**

De acordo com Gil (1991), a pesquisa se classifica em três grandes grupos: pesquisas exploratórias, que tem como preocupação central proporcionar maior proximidade com o problema, a fim de explicitá-lo; pesquisas descritivas cujo objetivo é descrever as

características de determinada população ou fenômeno e; pesquisas explicativas, que tem o objetivo de identificar os fatores que determinam a ocorrência dos fenômenos.

Uma vez que o estudo em questão busca analisar o caso específico de uma empresa, a metodologia escolhida para a confecção desta monografia foi a pesquisa exploratória, que envolve dois diferentes procedimentos técnicos, que se encontram separados em duas etapas: a revisão de literatura pertinente ao tema, através do método da pesquisa bibliográfica e a aplicação dos conhecimentos levantados no contexto das Micro e Pequenas Empresas brasileiras, especialmente no caso da Brazão Borrachas, através do estudo de caso.

### **1.1 Pesquisa Bibliográfica**

A pesquisa bibliográfica é a atividade de localização e consulta de diversas fontes de materiais já publicados com o objetivo de coletar informações a respeito da situação atual de um determinado tema ou problema pesquisado.

Este método foi utilizado para a fundamentação teórica, que se baseou em um referencial bibliográfico constituído por pesquisas em livros, em artigos científicos, em publicações periódicas, em teses e monografias, em dissertações e até mesmo por materiais disponibilizados em sistemas de busca na Internet.

### **1.2 Estudo de Caso**

O método do estudo de caso é considerado uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto, ou seja, é um processo específico para o desenvolvimento de uma investigação, que tem como seu objeto de estudo uma entidade bem definida.

Uma vez que o estudo em questão pretende analisar um fenômeno bastante atual e presente na nossa sociedade, optou-se pelo estudo de caso, de modo que a obtenção dos dados e informações foi realizada mediante análise de documentos e realização de entrevistas, depoimentos pessoais e observação.

## Capítulo 2 – Planejamento Estratégico

### 2.1 Conceito de Estratégia

Antes de começar a definir e explicar o Planejamento Estratégico cabe discorrer sobre o conceito da palavra estratégia. A palavra deriva do termo grego “strategos” – que combina “stratos”, exército, e “ago”, liderança – significando um general em comando de um exército, ou seja, “a arte do general” (Oliveira, 1988).

Por ter sua origem no militarismo, o termo estratégia foi utilizado por milhares de anos nos estudos militares. A obra mais antiga e conhecida referente a tais estudos é o livro a “A Arte da Guerra”, de autoria do milenar general chinês Sun Tzu, cujo objetivo era ensinar como tomar a iniciativa e combater os inimigos.

Entretanto, com o passar do tempo, o conceito de estratégia começou a ser incorporado ao mundo dos negócios. Por ser fugaz e um pouco abstrato, tal conceito vem sendo estudado e discutido extensamente pelos acadêmicos há algumas décadas, porém nunca se obteve uma conclusão acerca de um significado que fosse comum a todos.

O dicionário Houaiss define estratégia como a arte de aplicar com eficácia os recursos de que se dispõe ou de explorar as condições favoráveis de que porventura se desfrute, visando ao alcance de determinados objetivos. O dicionário Aurélio segue essa mesma linha de pensamento e usa a seguinte definição: arte de aplicar meios disponíveis com vista à consecução de objetivos específicos ou arte de explorar condições favoráveis com o fim de alcançar objetivos específicos.

Sob o ponto de vista empresarial, dentre as inúmeras definições existentes a cerca do termo estratégia como uma ferramenta de gestão, este trabalho irá abordar apenas aquelas referentes aos autores mais relevantes para o estudo em questão, como: Peter Drucker, Igor Ansoff, Michael Porter e Henry Mintzberg.

Considerado o pai da Administração Moderna, o austríaco Peter Drucker (1954) definiu estratégia como a análise da situação presente e a sua mudança se necessário. Para ele, incorporada a idéia de estratégia está a definição dos recursos atuais e necessários.

Já segundo Ansoff (1965), estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização, baseado em quatro elementos

básicos: conjunto de produtos e mercados, vetor de crescimento, vantagem competitiva e sinergia.

De acordo com o americano Porter (1980), estratégia competitiva são ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável numa indústria, para enfrentar com sucesso as forças competitivas e assim obter um retorno maior sobre o investimento.

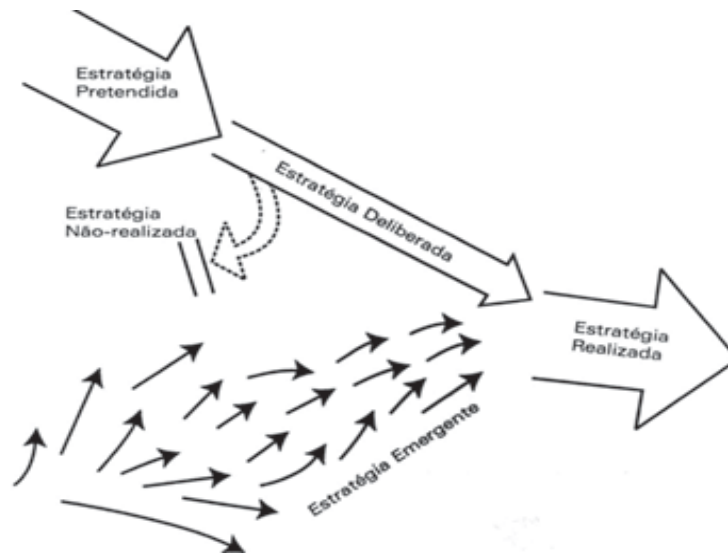
Mintzberg (1979) afirma que estratégia é a força que interliga a organização com seu ambiente externo, ou seja, é o padrão consistente de decisões organizacionais que lidam com o ambiente externo. Porém, este autor acredita que a estratégia exige uma série de cinco definições, quais sejam:

- Plano (*plan*): guia ou curso de ação voltado para o futuro;
- Padrão (*pattern*): consistência de um determinado comportamento ao longo do tempo, ou seja, uma guia de ação baseando-se em um comportamento passado;
- Posição (*position*): localização dos produtos de acordo com o mercado de atuação;
- Perspectiva (*perspective*): está voltada para a visão da organização e como esta realiza suas ações.
- Truque ou manobra (*ploy*): formas que as empresas criam para enganar concorrentes e ganhar mercado.

Cabe registrar que, independente da definição adotada, o processo de formulação de estratégias não resulta em qualquer ação produtiva imediata na empresa, ele apenas indica as direções nas quais a empresa se desenvolverá. Isto é, a estratégia representa os meios para se atingir os fins que a organização está tentando alcançar.

Ainda sob a ótica de Mintzberg, é importante abordar outros dois conceitos relacionados à estratégia que também são de enorme importância e explicam como a estratégia está vinculada a ação da empresa: a idéia de estratégias deliberadas e emergentes.

Podemos dizer que há uma mistura de três diferentes formas nas realizações de uma organização. A primeira é o que chamamos de estratégia deliberada, são as linhas de ações planejadas que são plenamente realizadas, enquanto a segunda são aquelas que não foram realizadas, chamadas de estratégias irrealizadas. Por ultimo, há as ações realizadas pela empresa que não foram expressamente previstas ou pretendidas, as estratégias emergentes.



Fonte: Mintzberg et al (2000, p.19)

Dessa forma, o ideal é que as estratégias devem ser formuladas, assim como devem deixar espaço para a implantação de ações emergentes. O que distingue uma da outra é a definição de objetivos e para alcançá-los, o administrador deve conhecer e analisar os recursos e circunstâncias envolvidas. É dessa forma que se reduz o hiato entre a tomada de decisões que estabelece os objetivos ideais e a que pretende atingir os objetivos reais.

Segundo Bethlem (2005), esse conjunto de ações formado pela escolha dos objetivos ideais e pela avaliação dos recursos e circunstâncias, de modo a atingir os seus objetivos é o que chamamos de processo estratégico. E quando tal processo é expresso em documentos no sentido de constituir um plano estratégico é o Planejamento Estratégico.

## 2.2 O Planejamento Estratégico

Antes da invenção do Planejamento Estratégico na década de 1960, as empresas faziam uso do Planejamento a Longo Prazo. Tal sistema era adotado quando se acreditava que o futuro poderia ser previsto a partir da extrapolação do crescimento passado e foi visto por muitas empresas de grande porte como a resposta às pressões do crescimento rápido.

Porém, cada vez mais notava-se a saturação e o declínio do crescimento de várias empresas. Essa foi uma das principais motivações da criação do planejamento estratégico. Como geralmente ocorre com as mudanças, a adoção desse sistema foi lenta, visto que encarou muita resistência por parte dos administradores que acreditavam ser este mais um “exercício de preenchimento de formulários” (Ansoff, 1993).

Somente dez anos após a sua invenção, o planejamento estratégico começou a ser adotado pelas empresas, estabelecendo-se como parte de sua administração geral. Porém havia grande dúvida em se determinar se este sistema, em termos de desempenho, produziria mais benefícios do que custos em um ambiente altamente competitivo e conturbado.

A partir de então vários estudos foram sendo realizados e os seus resultados mostraram que o planejamento estratégico, quando implementado adequadamente e aceito e estimulado pela alta administração, realmente produz um desempenho superior.

Atualmente existem centenas de modelos de planejamento estratégico, todavia, independente do modelo adotado, a idéia central desse instrumento é se antecipar as oportunidades e ameaças do ambiente externo a organização, colocando em ação uma estratégia de resposta antes da sua chegada.

O processo de planejamento refere-se à maneira pela qual a organização pretende aplicar uma determinada estratégia, de forma a maximizar o cumprimento dos objetivos propostos. Esse processo envolve a utilização de procedimentos sistemáticos para angariar o comprometimento e envolvimento de todos os *stakeholders* afetados pelo plano.

Steiner (1979) afirma que o Planejamento Estratégico lida com o futuro das decisões atuais, é um processo e um conjunto inter-relacionado de planos, não há um modelo único e cada empresa deve desenvolver um sistema de planejamento que atenda suas características únicas.

O autor ainda afirma que o planejamento estratégico está profundamente entrelaçado em todo o tecido do gerenciamento, não é algo separado ou distinto do processo de gestão. O planejamento é fundamental no auxílio aos executivos para descarregar suas responsabilidades de gestão estratégica e é vital para o sucesso das empresas.

Segundo Kotler (1991), o planejamento estratégico é o processo gerencial que permite desenvolver e manter adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças de mercado. O seu objetivo é orientar e reorientar os negócios e produtos, de modo que gerem lucros e crescimento satisfatórios.

Para Bryson (1995), o planejamento é um esforço disciplinado para a produção de decisões e ações fundamentais, que moldará e guiará o que uma organização é, o que ela faz e porque o faz, dando ênfase, no futuro, as decisões presentes. O planejamento pode facilitar a comunicação e participação, acomodar as divergências, desenvolver a tomada de decisão e promover a implantação bem sucedida da estratégia.

Para Alexander e Serfass (1998) o planejamento estratégico permite que a empresa se reorganize continuamente com visão de seu futuro, identificando o que compõe seu negócio e



onde ele se encontra no momento; permite também a determinação dos objetivos e estratégias necessários para orientar a organização para o futuro.

O planejamento estratégico é bem sucedido quando os administradores e gestores reexaminam em qual negócio estão e quais são as necessidades de seus clientes e *stakeholders*, definindo como todos os componentes da organização se relacionam entre si e com os ambientes interno e externo, fornecendo direcionamento e limites nos planos de curto, médio e longo prazo.

De acordo com Churchill e Peter (2000), ao forçar os administradores a se concentrar no futuro, o planejamento reduz as chances de que eles sejam surpreendidos por uma nova lei, um novo concorrente ou outras mudanças. Além disso, ele também diminui as chances de se incorrer em erros dispendiosos, uma vez que um planejamento cuidadosamente estudado tem maiores probabilidades de atingir os resultados desejados.

Ainda segundo este autor, o planejamento nas empresas classifica-se em três tipos, são eles:

- Planejamento operacional: criação de estratégias para unidades operacionais individuais ao longo de um curto intervalo de tempo, geralmente um ano ou menos;
- Planejamento tático: criação de objetivos destinados a alcançar metas de divisões e departamentos específicos ao longo de um intervalo de tempo médio, entre um e cinco anos;
- Planejamento estratégico: centra-se em objetivos de longo prazo, concentrando-se em atividades que resultem no desenvolvimento de uma missão organizacional clara, bem como de objetivos organizacionais e de estratégias que permitam o alcance desses objetivos.

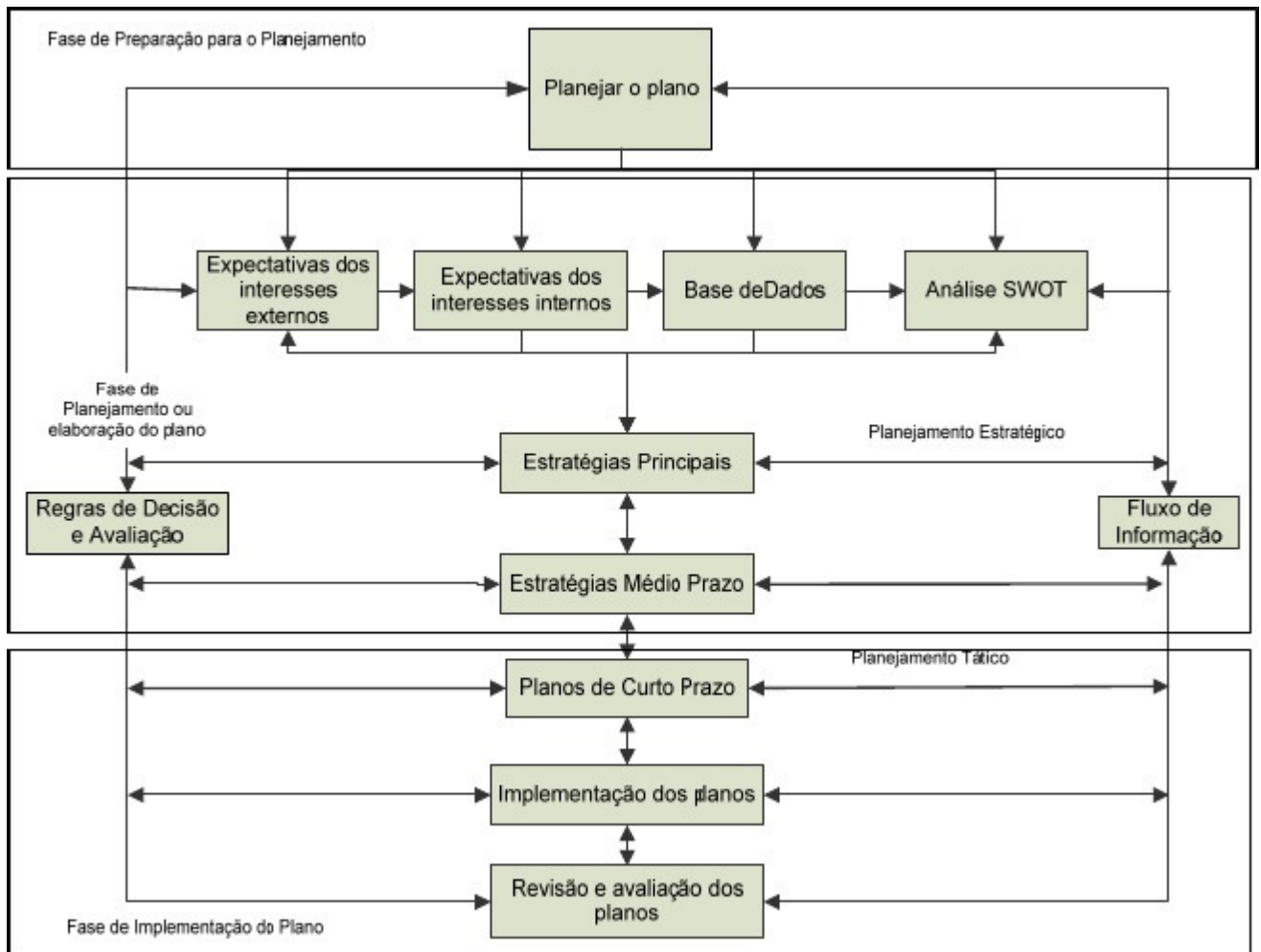
Para Kaufman e Grisé (1995) seis são os fatores críticos para o sucesso do planejamento estratégico, são eles: sair da zona de conforto para definir e alcançar destinos melhores; diferenciar entre fins e meios, focando no “o que” e não no “como”; usar e integrar todos os níveis de resultados, mega (sociedade e comunidade), macro (organização) e micro (indivíduos e pequenos grupos); preparar objetivos que incorporem medidas de como serão atingidos; definir as necessidades e “brechas” entre os resultados correntes e os desejados e; usar uma visão ideal como base para planejar, não restringindo o processo à organização.

### **2.3 Etapas do Planejamento Estratégico**

Após analisados diversos conceitos sobre esse instrumento, esta pesquisa optou por adotar principalmente o referencial teórico utilizado no livro *Safári de Estratégia*, de Henry

Mintzberg. O autor define esse sistema como um conjunto de diretrizes conscientemente deliberadas que orientam as decisões organizacionais.

O diagrama selecionado por Mintzberg para representar o fluxo global do planejamento estratégico foi o que o autor George Steiner desenvolveu em seu livro *Top Management Planning* (1969). O modelo apresentado na obra está representado na figura abaixo.



Fonte: Scribd, 2004

Tal modelo define cinco etapas a serem seguidas, quais sejam: o estágio de fixação de objetivos organizacionais, o estágio da auditoria externa, o estágio da auditoria interna, o estágio de avaliação da estratégia e o estágio de operacionalização da estratégia. O trabalho irá analisar cada um desses estágios individualmente.

No primeiro estágio são formulados procedimentos para quantificar as metas da empresa, ou seja, são escolhidos os objetivos que se pretende alcançar no longo prazo, definindo as prioridades em uma hierarquia de objetivos. É neste estágio que se identifica as alternativas estratégias relevantes para a organização.

O próximo estágio, o da auditoria externa, analisa o ambiente externo da organização, através de um conjunto de previsões feitas a respeito dessas condições futuras. Essa avaliação das condições externas que impõe desafios e oportunidades à organização envolve fatores como: os mercados abrangidos pela empresa, a concorrência, a conjuntura econômica e política do país, entre outros.

Por outro lado, no estágio da auditoria interna faz-se uma análise das condições internas da organização, de modo a avaliar os pontos fortes, forças propulsoras que facilitam o alcance dos objetivos, e os pontos fracos, limitações que impedem o seu alcance, que a empresa possui. Tal avaliação envolve fatores como: análise dos recursos disponíveis e da estrutura organizacional da empresa, assim como do seu desempenho.

O estágio de avaliação da estratégia é quando são formuladas alternativas estratégicas que a organização pode adotar para alcançar os objetivos organizacionais pretendidos, tendo em vista as condições internas e externas levantadas nos estágios anteriores. Existem vários processos de avaliação das estratégias, dentre eles: cálculo do retorno sobre o investimento, análise de riscos e avaliação da estratégia competitiva.

Por último, o estágio de operacionalização da estratégia é a etapa mais detalhada do planejamento estratégico. Define-se um conjunto de hierarquias, com diferentes níveis e perspectivas de tempo, no qual os planos estratégicos, de longo prazo, encontram-se no topo, seguidos pelos planos táticos de médio prazo, os quais originam os planos operacionais de curto prazo.

Munida de todos os elementos citados anteriormente, a organização está pronta para preparar e, até mesmo, implementar o seu planejamento estratégico. O foco deve estar voltado para onde a empresa pretende chegar no futuro e quais os meios utilizados para fazê-lo a partir do presente.

## **2.4 Ferramentas Estratégicas**

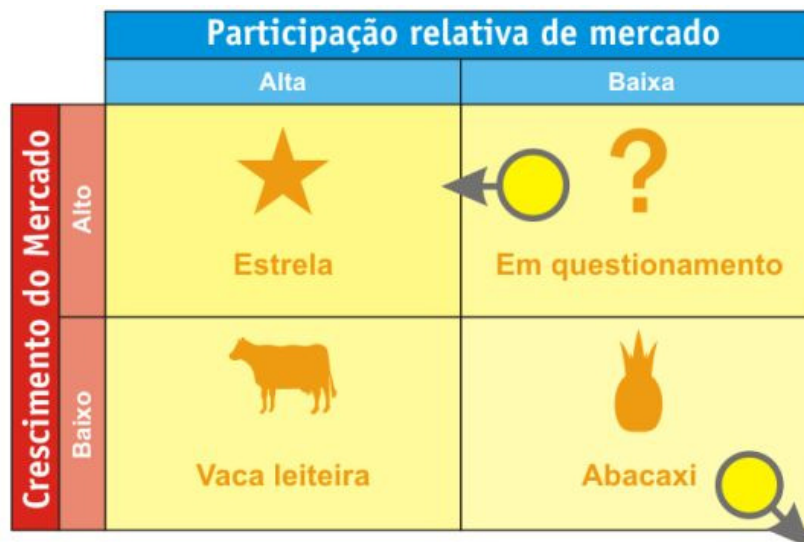
Diversas são as ferramentas estratégicas utilizadas no Planejamento Estratégico. Elas se diferem de acordo com as idéias do autor que as criou e cada uma delas possui um objetivo específico. Neste estudo serão abordadas as seguintes ferramentas: a matriz BCG (Boston Consulting Group), o modelo de análise competitiva de Michael Porter e a análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats).

### 2.4.1 Matriz BCG

Em 1967, a empresa de consultoria americana Boston Consulting Group inovou através do desenvolvimento e implementação de uma técnica de análise chamada matriz BCG. As empresas que necessitam diversificar seus negócios, atuando em vários segmentos de mercado, enquadram-se perfeitamente no conceito da matriz de crescimento-participação.

Tal modelo faz parte do planejamento do portfólio e trata da questão de como alocar fundos para os diferentes negócios de uma empresa diversificada. Assim, para ter sucesso, uma empresa precisa ter um portfólio de produtos com diferentes taxas de crescimento e diferentes participações de mercado. Produtos de alto crescimento exigem injeções de dinheiro para crescer, enquanto produtos de baixo crescimento devem gerar excesso de caixa, sendo ambos necessários simultaneamente.

Nesta técnica em que o planejamento do portfólio busca a melhor alocação financeira entre os diferentes serviços de uma empresa, a taxa de crescimento futuro é estimada e as participações relativas no mercado são calculadas e cada produto ou negócio é classificado de acordo com o quadrante correspondente, conforme pode ser visto abaixo:



Fonte: Wikipédia, 2007

- Estrela - alta participação de mercado e alto potencial de crescimento: produtos que geralmente proporcionam muito lucro e oportunidade de rápido crescimento;
- Vaca Leiteira - alta participação de mercado e baixo potencial de crescimento: produtos que produzem grandes volumes de caixa e que precisam de investimento apenas para manter a sua posição no mercado;

- Ponto de Interrogação - baixa participação de mercado e alto potencial de crescimento: produtos com pequena participação em mercados que crescem rapidamente. Eles precisam ser analisados para se determinar se vale a pena fazer neles o investimento necessário para transformá-los em produtos “estrelas”;

- Cão ou Abacaxi - baixa participação de mercado e baixo potencial de crescimento: são os produtos muitas vezes desnecessários ao portfólio e devem ser liquidados, a menos que haja razões fortes para mantê-los.

A preocupação central dessa matriz de crescimento-participação é manter o portfólio da empresa com um caixa equilibrado, de forma que o investimento levantado pelas “vacas leiteiras” garanta o desenvolvimento das “estrelas”, faça uma análise seletiva dos “pontos de interrogação” e descarte os “abacaxis” ou “cães” que não forem rentáveis.

Apesar de ser uma ferramenta simples, a matriz BCG é extremamente eficaz para a análise da carteira da empresa. Além disso, a sua aplicação mostra que se trata de um instrumento útil para a tomada de decisões referente a posições estratégicas e para alocação de recursos estratégicos no curto prazo.

#### **2.4.2 Modelo de Análise Competitiva de Porter**

A segunda ferramenta a ser analisada é o modelo de análise competitiva apresentado por Michael Porter. Para este autor, existem basicamente cinco forças no ambiente que influenciam a concorrência, quais sejam:

- Ameaça de novos entrantes: a entrada de novos participantes no mercado depende das barreiras existentes à essa entrada, que devem ser bastante elevadas de modo a evitar o surgimento de novas empresas concorrendo em um mesmo setor;

- Poder de barganha dos fornecedores: refere-se ao poder que os fornecedores têm sobre o preço dos seus insumos e serviços prestados à empresa, podendo prejudicá-la;

- Poder de barganha dos clientes: traduz-se como o poder de decisão dos clientes sobre o preço e a qualidade do produto e/ou serviço ofertado;

- Ameaça de produtos substitutos: correspondem aos produtos de uma indústria que podem ser substituídos por produtos de outra, por atenderem a uma mesma necessidade;

- Intensidade da rivalidade entre empresas concorrentes: é considerada a mais significativa das forças, uma vez que todas as anteriores convergem para a rivalidade.



Fonte: Wikipédia, 2007

Aaker (2007) afirma que “a atratividade de um segmento ou mercado, medida pelo retorno de longo prazo sobre o investimento de uma empresa média, depende, em grande parte, dos cinco fatores que influenciam a lucratividade”.

As características de cada uma dessas cinco forças ambientais explicam por que as organizações adotam uma determinada estratégia. Nesse sentido, Porter afirma que apenas algumas poucas estratégias genéricas sobrevivem à concorrência e fazem a empresa alcançar desempenho acima da média na indústria.

Para o autor, os baixos custos e as diferenciações se combinam com o “escopo” de uma determinada empresa e produzem três estratégias genéricas eficientes: liderança em custos, através da minimização dos custos e ganhos de escala; diferenciação, através da disponibilidade de serviços ou produtos únicos, investimentos em tecnologia, lealdade à marca, entre outros; e foco ou nicho, que consiste em conhecer bem o seu cliente por meio da utilização de segmentos estreitos de clientes.

### 2.4.3 Análise SWOT

A análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) ou análise FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças), em português, é talvez uma das mais conhecidas e utilizadas ferramentas do Planejamento Estratégico. Esse modelo de formulação de estratégia avalia os pontos fortes e fracos da empresa à luz das oportunidades e ameaças do ambiente em que ela está inserida.

Essa ferramenta é usada para fazer uma análise do cenário em que a empresa se inclui, buscando atingir uma adequação entre as capacidades internas, que revelam as ameaças e as oportunidades, e as possibilidades externas, que mostram as forças e as fraquezas da empresa.



Fonte: Wikipédia, 2006

Quanto aos fatores relativos ao ambiente interno, os pontos fortes e fracos, pode-se dizer que eles diferenciam a empresa dos seus concorrentes, ou seja, eles representam os recursos ou habilidades que a companhia tem à sua disposição, comparada com os seus concorrentes.

Ao contrário das forças e fraquezas, que representam a situação atual da empresa, os fatores que compõem o ambiente externo, as oportunidades e as ameaças, são uma espécie de previsão do futuro relacionada ao mercado, isto é, são perspectivas da evolução do mercado dentre os quesitos demográficos, econômicos, políticos, tecnológicos, sociais, legais, entre outros.

A utilização da matriz SWOT permite que os gestores e/ou administradores visualizem as oportunidades que precisam ser maximizadas em torno dos pontos fortes da empresa e os

pontos fracos que precisam ser reduzidos, assim como as ameaças que precisam ter seus efeitos minimizados, de modo a tornar o seu negócio mais competitivo perante a concorrência.

O objetivo desse instrumento tão simples, porém eficaz, é facilitar a tomada de decisões na definição das estratégias de negócios da empresa, verificar a posição estratégica da empresa no ambiente em questão e identificar os elementos fundamentais para a gestão da empresa.

## **Capítulo 3 – Micro e Pequenas Empresas**

### **3.1 Conceito**

Podemos dizer que existem diversas definições usadas para conceituar as Micro e Pequenas Empresas no Brasil. Estas variam de acordo com diferentes órgãos e instituições, porém, neste trabalho, será explicitado apenas os conceitos mais relevantes e comumente utilizados.

A definição mais comum é a que consta na Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006, que institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. Para os efeitos desta lei, consideram-se microempresas aquelas que possuem receita bruta igual ou inferior a R\$ 240.000,00 e as pequenas empresas devem faturar entre R\$ 240.000,01 e R\$ 2.400.000,00.

Já de acordo com o Sistema Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), o porte das empresas é classificado de acordo com o número de empregados que a constitui, considerando como microempresa aquela com até dezenove empregados na indústria e até nove no comércio e no setor de serviços. Já as pequenas empresas são as que possuem, na indústria, entre vinte e noventa e nove funcionários e, no comércio e serviços, de dez a quarenta e nove empregados.

Há, ainda, o conceito do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) que enquadra a microempresa como aquela com uma receita operacional bruta anual menor ou igual a R\$ 2,4 milhões e a empresa de pequeno porte com uma receita maior que R\$ 2,4 milhões e menor ou igual a R\$ 16 milhões.



### 3.2 Características

A importância das micro e pequenas empresas para o Brasil já é conhecida há muito tempo, como comprovam os dados fornecidos por uma pesquisa realizada pelo SEBRAE em 2005. De acordo com a pesquisa, nove em cada dez organizações são classificadas como Micro ou Pequena Empresa no país.

Ainda segundo essa instituição, as MPE's representam cerca de 98% das empresas brasileiras, sendo responsáveis por 67% dos empregos urbanos formais e contribuindo com 20% do Produto Interno Bruto (PIB) do país. Tais estatísticas, associadas às atividades empreendedoras, demonstram que o Brasil se caracteriza como um dos países mais empreendedores do mundo, o que gera uma grande perspectiva para o país.

Porém, apesar da boa correlação entre o elevado empreendedorismo e a importância das MPE'S, o Brasil apresenta um alto índice de mortalidade para esses empreendimentos. Há uma série de explicações para tal fenômeno, que estão relacionadas às características intrínsecas à maioria das micro e pequenas empresas, as quais serão explicitadas a seguir.

Uma delas é a influência das relações de parentesco nas atribuições de cargos e tarefas, que é muito comum na maioria das MPEs. Nesse processo, o funcionário acaba recebendo uma promoção apenas pela relação de parentesco que possui com o proprietário sem que, muitas vezes, possua merecimento para isso.

Conseqüentemente, acaba gerando um descontentamento e uma desmotivação por parte de alguns funcionários, que sabem que por melhor que realizem suas tarefas, não terão chance de ascensão. Este tipo de sucessão por pressões familiares leva a criação de uma liderança não muito apropriada para administrar um negócio, de modo que a empresa não terá as pessoas certas para cada função.

As MPE's caracterizam-se também pela falta de uma política de recursos humanos adequada. Cabe aqui distinguir o departamento pessoal da política de recursos humanos, o primeiro pretende apenas fazer o controle da vida do funcionário, como registro de faltas, horas extras trabalhadas, enquanto o segundo pretende realizar um plano de carreiras, a satisfação do funcionário e o incremento de seu nível intelectual.

Nota-se que a maioria dos micro e pequenos empresários não conseguem fazer tal distinção e, portanto, não realizam as atividades que concernem a política de recursos humanos, podendo gerar uma desmotivação dos seus operários. Isso ocorre porque eles não

conseguem perceber seus funcionários como colaboradores e/ou parceiros no crescimento e desenvolvimento de suas empresas.

Além disso, o processo de globalização pelo qual a nossa sociedade vem passando atualmente acarreta um aumento progressivo do fluxo de informações no nosso cotidiano. Tal fato impacta também essas empresas, de modo que os seus administradores, muitas vezes, se deparam com inúmeras ferramentas e dados capazes de auxiliar a tomada de decisões.

Conseqüentemente, torna-se necessário que os seus gestores sejam qualificados para lidar com tais instrumentos e possuam uma visão ampla sobre a posição estratégica da empresa. Porém, o que se constata, hoje em dia, é uma reduzida capacidade administrativa desses dirigentes, que apresenta-se como um fator limitante ao equilíbrio e ao crescimento.

Muitas vezes, esses administradores têm idéias de negócios brilhantes e são empreendedores, mas não têm o preparo e o conhecimento necessários para geri-las. Como exemplo, podemos citar casos em que engenheiros administram construtoras e médicos administram hospitais, de modo que a sociedade acaba perdendo ótimos especialistas em suas áreas de formação e as empresas ganham administradores não tão eficientes.

A principal explicação para tal ocorrência reside no fato de que no Brasil a maioria das MPE's é criada por necessidade e não por oportunidade. As pessoas empreendem quando perdem um emprego ou quando necessitam aumentar suas fontes de renda, não possuindo, portanto, preparo suficiente para tal desafio.

### **3.3 Obstáculos Enfrentados pelas MPEs**

Apesar da elevada representatividade na malha empresarial nacional, verifica-se que, anualmente, 60% das microempresas e empresas de pequeno porte encerram as suas atividades com apenas quatro anos de existência, sendo que metade destas concentra-se no ramo do comércio e de serviços.

Além do prejuízo financeiro e, até mesmo, psicológico causado ao proprietário da empresa, a falência acarreta também um enorme desperdício de recursos para a sociedade, que sofre com a perda dos produtos e/ou serviços, assim como dos postos de trabalho oferecidos pela organização.

De acordo com pesquisas realizadas pelo SEBRAE, a maioria dos empresários culpa a instabilidade econômica pelo fechamento de suas empresas. Eles alegam que a razão para o

seu insucesso é a alta carga tributária instituída pelo governo brasileiro, a dificuldade de obter financiamentos, os juros elevados, a falta de capital de giro, entre outros.

Conforme a tabela abaixo, realizada por estudos desse mesmo órgão, foi possível identificar uma série de fatores que ameaçam a sobrevivência das MPEs. Dentre elas estão: falhas gerenciais na condução dos negócios, causas econômicas conjunturais, logística operacional e políticas públicas.

Categories	Ranking	Dificuldades/Razões	Percentual de Empresários que Responderam
Falhas Gerenciais	1º	Falta de capital de giro	42%
	3º	Problemas financeiros	21%
	8º	Ponto / local inadequado	8%
	9º	Falta de conhecimentos gerenciais	7%
Causas Econômicas Conjunturais	2º	Falta de clientes	25%
	4º	Maus pagadores	16%
	6º	Recessão econômica no país	14%
Logística Operacional	12º	Instalações inadequadas	3%
	11º	Falta de mão-de-obra ualificada	5%
Políticas Públicas e arcabouço legal	5º	Falta de crédito bancário	14%
	10º	Problemas com a fiscalização	6%
	13º	Carga tributária elevada	1%
	7º	Outra razão	14%

Obs.: A questão admitia respostas múltiplas.

Fonte: SEBRAE, 2005

Porém, por outro lado, ao se relacionar os fatores que influenciam positivamente no sucesso das empresas, verifica-se que a maioria destes está voltada para a área compreendida pelo Planejamento Estratégico, o que nos leva a perceber que talvez a economia não seja o verdadeiro vilão deste cenário. A tabela abaixo elenca os seguintes fatores:

**Tabela 21**  
Fatores mais importantes para o sucesso de uma empresa, segundo os proprietários/administradores das empresas extintas e ativas (Brasil)

Fatores de sucesso	Empresas	
	Extintas	Ativas
Bom conhecimento do mercado onde atua	49%	55%
Boa estratégia de vendas	48%	46%
Criatividade do empresário	31%	45%
Ter um bom administrador	31%	27%
Aproveitamento das oportunidades de negócios	29%	43%
Uso de capital próprio	29%	29%
Empresário com persistência / perseverança	28%	36%
Capacidade de liderança do empresário	25%	28%
Reinvestimento dos lucros na própria empresa	23%	33%
Ter acesso a novas tecnologias	17%	23%
Capacidade do empresário para assumir riscos	15%	22%
Terceirização das atividades meio da empresa	5%	6%

Obs.: A questão admitia respostas múltiplas.

Fonte: SEBRAE, 2005

Como se pode visualizar, a maioria dos fatores identificados como mais importantes para o sucesso de uma empresa, estava voltada para as ferramentas envolvidas no planejamento estratégico, dentre elas: a definição das estratégias de vendas e dos objetivos empresariais, o conhecimento do mercado em que se atua, a análise constante do seu ambiente interno, etc.

A maioria dos fracassos atuais se origina de uma má compreensão do que a empresa realmente é, ou seja, para que a empresa existe, qual o seu mercado, qual o seu produto ou serviço, etc. E é por isso que o planejamento estratégico se faz necessário em qualquer tipo de negócio, independentemente de seu porte ou ramo de atuação.

Fica claro constatar então que uma das principais razões da mortalidade precoce das Micro e Pequenas Empresas no Brasil está relacionada às falhas na condução gerencial, envolvendo especialmente a falta de planejamento estratégico no momento da abertura do negócio e de uma estratégia consistente ao longo do desenvolvimento das suas atividades.

## Capítulo 4 – Estudo de Caso

### 4.1 O Mercado Local de Borracha Industrial

Para se compreender melhor a dinâmica do mercado de borracha industrial típico da região de São Cristóvão, é interessante discorrer sobre a história do bairro.

São Cristóvão começou a adquirir posição de destaque no cenário carioca a partir de 1810, quando o Príncipe regente Dom João adotou o paço da Quinta da Boa Vista como sua residência oficial. Entretanto, o mar incomodava e os manguezais se estendiam pela região, incomodando os moradores com insetos e mau-cheiro. Assim, em torno da Quinta cresceram casarões, pavimentaram-se ruas, instalou-se iluminação pública, o mar foi aterrado em vários metros e os pântanos erradicados. Logo, a nobreza mudou-se para o bairro.

Em fins do século XIX, devido a inúmeras crises econômicas no setor cafeeiro e mudanças nas relações de produção, houve grande incremento da atividade econômica na cidade com a instalação de indústrias no bairro. Tal deslocamento das unidades industriais para São Cristóvão consolidou a modificação do perfil do bairro, que perdeu seu prestígio como área residencial nobre para tornar-se área fabril, uma vez que possuía ótimas condições de infra-estrutura, como abastecimento de água, transportes, instalações, energia elétrica e a proximidade do porto mais bem aparelhado do país.

Em 1940 foi inaugurada a Avenida Brasil, principal via de escoamento da produção do bairro. A sua abertura teve suma importância para o bairro que já era o principal pólo industrial do município e ganhou importância na malha viária com acesso rápido e fácil a várias partes da cidade provocando forte valorização dos terrenos.

Com a valorização, grandes indústrias ali instaladas venderam seus terrenos e mudaram-se para locais menos valorizados. Além disso, as indústrias atraíram imigrantes à procura de emprego, acarretando um processo de ocupação desordenada e a favelização das áreas em torno das fábricas.

Dessa forma, a classe média acabou se mudando para os bairros da Zona Sul da cidade e os antigos sobrados e casarões foram transformados em pequenas lojas comerciais e pensões. Assim, São Cristóvão passa a concentrar pequenas indústrias e comércio atacadista e varejista local, atendendo, principalmente, aos operários das indústrias.

Desde então o comércio varejista, principalmente aquele concentrado em torno da Rua Figueira de Melo e da Rua Bela, foi se desenvolvendo e se aprimorou no ramo de peças automotivas e de borracha industrial, em geral.

Atualmente, essa região concentra uma enorme variedade de lojas que acabam comercializando produtos muito similares, assim como possuem um mercado alvo comum a todos. Tal fato eleva bastante a concorrência e acaba por criar um entrave para as próprias empresas atuantes na área, que, para sobreviver, precisam disputar cliente a cliente.

#### **4.2 Histórico da Brazão Borrachas**

A história da empresa começa em 1960 quando dois imigrantes, o espanhol Benito Gomez e o português Fernando Machado decidiram se tornar sócios e constituíram a sociedade limitada que, inicialmente, foi denominada de Brazão Madeiras e Armazéns Gerais e situava-se na Rua do Equador, no bairro de São Cristóvão.

Quando o Terminal Rodoviário do Rio de Janeiro, conhecido como a Rodoviária Novo Rio, foi inaugurado, em 1965, a sede da empresa precisou ser deslocada para uma propriedade de menor porte, localizada na Rua Figueira de Melo, também no bairro de São Cristóvão, local este no qual o comércio de autopeças era predominante.

Aos poucos, devido à redução do tamanho da sede e do fortalecimento do comércio local daquela região, foi surgindo então, a necessidade da Brazão mudar o seu ramo de atividade. Inicialmente, a empresa acabou se especializando no fornecimento de autopeças, passando a denominar-se Brazão Comercial e Importadora Ltda., e gradativamente foi expandindo suas atividades para o ramo de artefatos de borracha, no qual se insere atualmente.

Com o passar do tempo, a Brazão Borrachas foi se estabelecendo como uma das maiores empresas familiares da cidade do Rio de Janeiro especializada em artefatos de borracha, incluindo produtos e serviços referentes à manutenção de indústrias, construtoras, condomínios e até empresas offshore.

Atualmente, a empresa atende um público bastante diversificado, comercializando uma gama de produtos que abrange aproximadamente cinco mil itens, tais como: abraçadeiras, adesivos, calços de borracha, carrinhos de carga, lixeiras, conexões industriais e hidráulicas, cordas, correias, escadas, ferramentas, lençóis de borracha, lonas, telas,

mangueiras industriais, hidráulicas e espiraladas, rodas, rodízios pisos e tapetes de borracha, entre outros.

Hoje em dia, a empresa enquadra-se no conceito de Pequena Empresa, é totalmente informatizada e possui vinte funcionários distribuídos nas seguintes áreas: logística, marketing, financeiro e vendas. A sua atuação está voltada para a representação e distribuição de produtos de fábricas nacionais, com investimento constante no marketing e na divulgação da empresa; no relacionamento com os clientes; na qualidade dos seus produtos, através da manutenção de parcerias com empresas de grande porte; no treinamento dos seus vendedores e na especialização da sua equipe.

Além disso, a empresa participa de feiras e eventos, expondo seus produtos para ampliar a sua rede de clientes e agregar valor a sua marca e de licitações junto a órgãos federais, estaduais e municipais. É também cadastrada em grandes empresas como a Petrobrás e órgãos como a ONIP (Organização Nacional da Indústria do Petróleo) e o SICAF (Sistema de Cadastramento Unificado de Fornecedores).

Por fim, podemos dizer que a Brazão Borrachas tem como seu principal objetivo oferecer aos seus clientes produtos e equipamentos técnicos de primeira qualidade, conforme as especificações de qualidade exigidas e como sua filosofia prestigiar e valorizar a indústria nacional, contribuindo para o desenvolvimento do país. É desta forma que a organização foi conquistando a sua fatia do mercado no qual está inserido, tornando-se um nome sempre lembrado em seu ramo.

### **4.3 O Planejamento Estratégico na Brazão Borrachas**

Uma das ferramentas que podem auxiliar na confecção do planejamento estratégico da Brazão Borrachas é a realização de uma análise das suas capacidades internas e das suas possibilidades externas. Sabendo aproveitar tais oportunidades, destacamos a capacidade da Brazão e a força que sua marca apresenta devido à sua grande diversidade de produtos.

A seguir, será aprofundada a questão das internalidades, abordando as forças e fraquezas internas da organização, e das externalidades, analisando as oportunidades e ameaças do ambiente externo, através da análise SWOT, aplicada a empresa estudada.

- Strengths (forças): os aspectos internos da Brazão que impulsionam o seu crescimento progressivo são a excelente qualidade e a atualização constante dos produtos

oferecidos e a consolidação da marca, que é o seu diferencial competitivo no setor em que atua. Além disso, há também um forte controle de qualidade com relação a todo o processo de vendas, assim como um esforço regular voltado para o marketing e divulgação da empresa.

- Weaknesses (fraquezas): quanto aos fatores que representam fraquezas da organização podemos citar a falta de investimentos financeiros e do know-how voltado para área de recursos humanos, como também a limitação logística da empresa, devido à falta de um espaço amplo para a armazenagem do estoque.

- Opportunities (oportunidades): as oportunidades oferecidas pelo mercado no qual a empresa está inserida aumentam à medida que o sistema de infra-estrutura da cidade do Rio de Janeiro evolui, principalmente nas áreas portuárias, de saneamento, de construção civil, entre outras.

- Threats (ameaças): o principal fator que ameaça o mercado que engloba a Brazão é a concorrência, devido à competitividade acirrada dos inúmeros concorrentes que atuam na mesma região, ofertando, muitas vezes, produtos importados mais baratos, porém de má qualidade. Atuam ainda a elevada carga tributária e a instabilidade política do país.

Apesar das dificuldades encontradas ao longo do seu processo de crescimento, a empresa se atém sempre a sua missão e aos seus valores éticos. Pode-se então perceber que ela vem traçando o caminho certo, passando inclusive pela aprovação da maioria dos seus clientes.

Uma outra ferramenta bastante útil seria a utilização da matriz BCG. A Brazão atua em vários segmentos de mercado, possuindo uma elevada diversificação de seus produtos. Assim, a empresa enquadra-se no conceito da matriz de crescimento-participação, técnica de análise desenvolvida pela empresa de consultoria americana Boston Consulting Group.

Para exemplificar a eficácia da técnica em questão, contemplamos então alguns dos produtos da Brazão em uma matriz BCG, conforme pode ser visto abaixo:

- Estrela - alta participação de mercado e alto potencial de crescimento: equipamentos de proteção individual, produto relativamente novo cujo crescimento vem sendo ampliado à medida que, cada vez mais, o setor industrial petrolífero e siderúrgico brasileiro se desenvolve e que faz-se valer a legislação brasileira que impõe o seu uso visando a proteção ao trabalhador. Tal produto vem trazendo grande lucro e conquista de mercado para a empresa e a sua tendência é ganhar estabilidade futura e proporcionar suculentas margens.

- Vaca Leiteira - alta participação de mercado e baixo potencial de crescimento: magueiras e tubos flexíveis, representam a maior parte da lucratividade e do estoque da



empresa. É considerado um investimento estável e certo, uma vez que a Brazão já tem uma posição consolidada neste mercado.

- Ponto de Interrogação - baixa participação de mercado e alto potencial de crescimento: escadas em fibra de vidro e alumínio, produto de altíssima qualidade, mas não muito procurado devido ao seu elevado preço de custo, que é repassado ao cliente. Entretanto, é um setor que possui uma elevada e crescente demanda, acredita-se que, aos poucos, com o aumento da percepção dos clientes sobre a sua qualidade, este produto poderá ser mais utilizado futuramente.

- Cão ou abacaxi - baixa participação de mercado e baixo potencial de crescimento: auto-peças, é um produto bastante pulverizado no mercado e que representa uma margem pouco relevante no faturamento da empresa. Além disso, com o desenvolvimento crescente da indústria automobilística, a demanda por esses produtos vem caindo consideravelmente.

No tocante relacionado à análise competitiva abordada por Michael Porter, na qual são analisadas as cinco forças que influenciam a concorrência, pode-se dizer que as duas forças que mais atuam na empresa estudada são: a ameaça de produtos substitutos e a intensidade da rivalidade entre empresas concorrentes.

Diante do sucesso da Brazão, os seus concorrentes estão constantemente tentando conquistar uma fatia do seu mercado. Para tal a estratégia que vem sendo utilizada por eles é a importação de produtos da China com preços de custo baixíssimos, porém com uma qualidade inferior aos produtos da Brazão.

Além disso, a competitividade entre as empresas do setor no qual a Brazão está inserido é bastante acirrada e pode ser exemplificada pelo fato recente de que um dos seus maiores concorrentes realizou a aquisição de um outro grupo, de modo a se unirem para competir em igualdade de condições com a Brazão.

## Conclusão

Com a realização desta pesquisa evidenciamos a problemática das micro e pequenas empresas do setor comercial em nosso país, as quais representam a grande maioria das empresas nacionais. Concluiu-se que o principal problema enfrentado por estas é a falta de planejamento no decorrer da execução de suas atividades.

Vimos que para atingir o sucesso, o planejamento é fundamental. Estabelecer objetivos e princípios, fazer previsões, analisar o ambiente, definir metas e estratégias, enfim, todas essas atividades norteiam o processo de gestão da organização. Apenas com essas informações, os gestores serão capazes de tomar a melhor decisão.

Além disso, o estudo em questão foi realizado com o objetivo de esclarecer sobre o elaborado processo de planejamento estratégico, principalmente no âmbito nas micro e pequenas empresas. Para tal foi necessário conceituar e definir as etapas do modelo de planejamento que mais se adequava às peculiaridades das MPE's.

O planejamento estratégico constitui-se numa das mais modernas ferramentas de gestão utilizadas por organizações contemporâneas. Neste ambiente altamente competitivo e instável, a micro ou pequena empresa que quiser sobreviver e obter sucesso, deverá nortear-se pelas ferramentas do planejamento estratégico.

O trabalho também visou implantar as técnicas mais utilizadas no Planejamento Estratégico na pequena empresa, Brazão Borrachas, com o intuito de melhorar a administração da empresa e a sua visão do negócio, assim como reduzir os pontos fracos e aperfeiçoar aquilo que a empresa já possuía como diferencial competitivo.

Podemos afirmar que a pesquisa foi bem sucedida, uma vez que, ao final do trabalho, foi notável o fato de que a empresa havia evoluído bastante em relação ao estágio inicial de observação e está decidida a tomar suas decisões, baseando-se na constante análise das características do seu ambiente interno e externo.

## Referências Bibliográficas

ANSOFF, H. Igor; McDONNELL, Edward J. **Implantando a Administração Estratégica**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1993;

BRASIL. Lei Complementar n° 123, de 14 de dezembro de 2006. [OnLine] Disponível na Internet via URL: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/LCP/Lcp123.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/LCP/Lcp123.htm)

BETHLEM, Agrícola. **Gestão estratégica de empresas brasileiras: casos resolvidos**. São Paulo: Atlas, 2005;

CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1995.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração, 7ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003;

CHURCHILL, Gilbert A.; PETER, J. Paul. Marketing: criando valor para os clientes. São Paulo: Saraiva, 2000;

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002;

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

MARTINS, Orleans S.; ANJOS, Gilney C. B. **A controladoria e o planejamento nas micro e pequenas empresas brasileiras: uma estratégia gerencial.** Artigo publicado no XIV Simpósio de Engenharia de Produção (SIMPEP);

PEGN. Guia Pequenas Empresas Grandes Negócios: como montar seu próprio negócio. São Paulo: Globo, 2002.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** 7ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986;

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa. Fatores condicionantes e taxa de mortalidade das empresas. 2004. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas/temas-estrategicos/sobrevivencia>>. Acesso em: 23 setembro 2010.

<http://www.sao-cristovao.com/historia1024.htm>

<http://www.scribd.com/doc/2455499/Planejamento-Estrategico-e-o-Desempenho-das-Escolas-de-Sao-Paulo>