

## Planejamento Estratégico para empresas de pequeno porte: aplicação em uma microempresa do setor de serviços

Bruno Rafael Falavigna Beneventi (Universidade de Araraquara) [bruno\\_beneventi182@hotmail.com](mailto:bruno_beneventi182@hotmail.com)

### Resumo:

Devido às alterações que acontecem no mercado empresarial, há a necessidade de uma gestão mais flexível, que englobe possíveis adaptações às mudanças que ocorrem no dia-a-dia. Neste contexto, o planejamento estratégico apresenta-se como uma ferramenta gerencial que orienta as ações da empresa, considerando sempre o seu ambiente, além de orientar o melhor aproveitamento dos recursos utilizados pela organização. O objetivo deste trabalho é analisar a utilização do planejamento estratégico em empresas de pequeno porte, tomando como base uma empresa Lan House, levou-se em conta suas características e possíveis falhas no desenvolvimento de um planejamento estratégico efetivo. O trabalho utilizou como base a pesquisa bibliográfica e o desenvolvimento do estudo de caso. No diagnóstico realizado na pesquisa, constatou-se a necessidade de um plano de ação para a elaboração do planejamento estratégico na empresa analisada, com a intenção de que este seja um agente facilitador e auxiliador, direcionando o empreendedor de pequeno porte a fim de este se adapte melhor às condições de mercado. Como resultado deste trabalho, espera-se que com a elaboração de um planejamento estratégico eficiente, o empreendedor de pequeno porte passe a utilizar a ferramenta para se preparar e enfrentar as ameaças que surgem no ambiente e ao mesmo tempo identificar oportunidades antes de seus concorrentes e com isso ganhar competitividade no mercado.

**Palavras chave:** Planejamento Estratégico, Empresa de Pequeno Porte, Empreendedor de Pequeno Porte.

## Strategic planning for small businesses: application in a microenterprise service sector

### Abstract

Because of changes taking place in the enterprise market, there is a need for a more flexible management, covering possible adaptations to changes in day-to-day. In this context, strategic planning is presented as a management tool that guides the company's actions, always considering your environment, and guide the best use of resources used by the organization. The objective of this study is to analyze the use of strategic planning for small businesses, based on a Lan House company, it took into account its characteristics and possible failures in the development of an effective strategic planning. The study used based on the literature and the development of the case study. In the diagnosis made in the research, there was the need for an action plan for the development of strategic planning in the analyzed company, with the intention that this be a facilitator and helper agent, targeting the small entrepreneur to this one better adapted to market conditions. As a result of this work, it is expected that with the development of an effective strategic planning, small entrepreneur pass to use the tool to prepare and face the threats that arise in the environment and at the same time identify opportunities before your competitors and gain market competitiveness.

**Key-words:** Strategic Planning, Small Businesses, Small Businesses Entrepreneur.

## 1 Introdução

O Planejamento Estratégico (PE) é imprescindível para o desenvolvimento das organizações empresariais.

Considerando o empreendedor de pequeno porte este deve reconhecer e convencer-se da necessidade de mudanças. O desafio é gerar estratégias para a implantação de novos produtos que gerem sucesso, nesse sentido, o PE torna-se fundamental, pois favorece a discussão da missão, dos objetivos, das políticas, das diretrizes e dos mecanismos de controle e avaliação (GONÇALVES, 2008).

Considera-se dessa forma, que o presente estudo pretende usar essa ferramenta administrativa para melhorar a eficiência e lucratividade do empreendedor de pequeno porte. Assim torna-se necessário, fazer uma abordagem do PE de forma menos complexa e mais efetiva, considerando as principais características do empreendedor de pequeno porte. Ressalta-se que um bom PE, é uma ferramenta gerencial capaz de sustentar as decisões de implantação de um novo produto, diminuindo riscos e maximizando oportunidades no mercado (LUPOLI, 2000).

Este trabalho tem como objetivo identificar, a partir da literatura pesquisada, os principais elementos na formulação do planejamento estratégico em empresas de pequeno porte e desenvolver um estudo de caso em uma empresa de *Lan House*.

Quanto ao estudo de caso esse avaliou a empresa citada que é classificada como pequeno porte do setor de locação de computadores interligados em rede conectados à Internet, associou-se as suas características de negócio e seu desenvolvimento atual com a utilização de um planejamento estratégico.

Os empreendedores de pequeno porte são extremamente relevantes no contexto socioeconômico do Brasil, sendo um fator de promoção social, de estabilidade política, devido a sua capacidade de gerar empregos e incorporar tecnologia. São essenciais e indispensáveis para as economias desenvolvidas e que está em desenvolvimento.

O interesse pela pesquisa surgiu diante da necessidade da implantação do planejamento estratégico eficaz para as empresas de pequeno porte, pois entende-se que o planejamento estratégico é uma ferramenta essencial que permite permear os processos e tomar a melhor decisão na implantação do mesmo, dessa forma, o empreendedor de pequeno porte aproveita as oportunidades de melhoria na oferta do produto, bem como a sua colocação no mercado competitivo.

## 2 Referencial teórico

### 2.1 Planejamento estratégico

O PE atua como instrumento capaz de conduzir racionalmente as organizações na direção almejada, pois fornece uma visão ampla do futuro e aumenta a probabilidade da empresa aproveitar as oportunidades. O PE é indispensável para o futuro promissor, pois a empresa analisa o setor de atuação, os concorrentes, o mercado, os produtos de serviços, vantagens em longo prazo, o preço para o consumidor e lucratividade, aumentando a probabilidade da empresa de aproveitar as oportunidades e explorar suas potencialidades. É um processo que ocorre na estrutura da organização, que norteia as atividades planejadas dentro dos níveis hierárquicos (TIFFANY e PETERSON, 1998).

O PE significa o ponto de partida na administração estratégica, independentemente do tamanho e tipo de empresa. Tem como propósito adotar medidas decisivas e alcançar resultados pró-ativos na gestão das organizações. Ao refletir sobre tal abordagem, torna-se fundamental implantar um PE. O empreendedor de pequeno porte deve pensar em estratégia

como algo que se desenvolve constantemente, por meio de objetivo claro. Somente assim, poderá sobreviver no mercado competitivo (LACOMBE, 2009).

## **2.2 Planejamento estratégico para o empreendedor de pequeno porte**

O empreendedor de pequeno porte necessita de um bom e elaborado PE, pois obtém recursos limitados e um único erro pode causar um fracasso significativo. Um bom planejamento ajuda a concentrar-se nos fatores chaves de sucesso, nas prioridades e oportunidades, quando utilizado adequadamente impulsiona a empresa para uma direção de crescimento e desenvolvimento significativo e positivo (TIFFANY e PETERSON, 1998).

Considerando o empreendedor de pequeno porte e para garantir o sucesso do PE, é importante observar algumas características que geralmente envolvem os processos da empresa de pequeno porte. Deve considerar as características básicas da empresa, analisar a forma pela qual essas características inibem o processo de planejamento e utilizar métodos preliminares ou pelo menos reduzir os obstáculos ao planejamento. Desta forma, faz-se necessário avaliar, em um primeiro momento, a realidade que o empreendedor de pequeno porte encontra-se, bem como suas características e limitações em relação ao planejamento, propondo-se uma forma mais adequada para o desenvolvimento de estratégias que lhe trarão sucesso no mercado competitivo (ALMEIDA, 2003).

## **2.3 Características do planejamento estratégico nas empresas de pequeno porte**

O empreendedor de pequeno porte possui algumas características que influenciam sua atuação no meio exterior e demandam um processo diferenciado de gestão e, conseqüentemente, no processo estratégico. Em suma, o processo de gestão do empreendedor de pequeno porte deve considerar os seus aspectos estruturais, comportamentais e contextuais (COSTA, 2007).

As características estruturais são as mais citadas na literatura e refere-se a aspectos internos decorrentes da forma de organização do empreendedor de pequeno porte. De acordo com Nakamura e Escrivão Filho (1998), as particularidades estruturais são: inadequação de técnicas gerenciais, falta de recursos adequados, estrutura organizacional não formalizada, propriedade e administração exercida pela mesma pessoa, administração não profissional pelo diretor, informalidade nas relações e falta de recurso pessoal qualificado.

Quanto às características comportamentais estas estão relacionadas aos aspectos pessoais do empreendedor de pequeno porte, e reflete seus valores, caráter, visão do negócio, ambições, ideologias e comportamento. São características que refere-se ao individualismo e conservadorismo de cada pessoa, podendo centralizar o poder; obter falta de experiência e habilidade na gestão, tendência ao obsoletismo e utilização de improvisação em relação à ação planejada (ALMEIDA, 2003).

Características contextuais referem-se ao ambiente externo do empreendedor de pequeno porte e não são controláveis pela ação individual dos dirigentes empresariais, estão diretamente relacionadas com a carência de informação sobre o mercado, dificuldade de fontes financeiras para novos projetos, dificuldade de acesso a processos de treinamento gerencial, dificuldade no treinamento de funcionários e falta de análise sobre a evolução do mercado e a forma de atuação do mesmo (FISHMANN, 2011).

## **2.4 Principais elementos do planejamento estratégico**

O Quadro 1 apresenta uma comparação entre os diversos elementos do PE como: diagnóstico estratégico, identificação da missão empresarial, identificação da visão empresarial, ambiente interno e externo, análise dos pontos fortes e fracos, análise das oportunidades e ameaças, análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*), definição dos objetivos,

estratégia empresarial e gestão estratégica, de acordo com os conceitos dos principais autores relacionados ao PE, de forma a verificar as semelhanças e diferenças que eles apresentam. Para o processo de comparação foram divididos os autores de acordo com seus conceitos, ou seja, na primeira coluna os principais elementos do PE, enquanto na segunda estão seus conceitos e na terceira os nomes dos autores.

<b>Elementos</b>	<b>Descrição/Conceito</b>	<b>Autor</b>
Diagnóstico Estratégico	Estudo estratégico detalhado da organização, interno e externo, baseado nos pontos fortes e fracos, bem como nas oportunidades e ameaças, a fim de diagnosticar qual a real situação da empresa diante do ambiente que se encontra.	TAVARES, 2010.
Identificação da Missão Empresarial	Deve ser clara e definida em termos amplos, buscando satisfazer as necessidades do ambiente externo.	FISCHMANN; ALMEIDA, 2011.
Identificação da Visão Empresarial	Determina os limites que os responsáveis pela empresa devem enxergar e o que esperam que a empresa se torne ao longo do tempo.	FISCHMANN; ALMEIDA, 2011.
Ambiente Interno	Têm como finalidade levantar dados importantes, como os índices de decadência e tópicos de auge. Pontos fortes: são vantajosos para que a empresa consiga cumprir com seus objetivos. Pontos fracos: afetam negativamente as atividades da empresa.	TAVARES, 2010.
Ambiente Externo	A análise externa tem por finalidade estudar a relação existente entre a empresa e seu ambiente em termos de oportunidades e ameaças, bem como a sua atual posição produtos versus mercados e, prospectiva, quanto a sua posição produtos versus mercados desejados no futuro.	OLIVEIRA, 2006.
Análise dos pontos fortes e fracos	Os pontos fortes são: todas as características positivas que favoreçam o desempenho da empresa e auxiliem o cumprimento dos objetivos. Pontos fracos são: todas as características que prejudicam, e que devam ser adequadas para evitar falhas.	TAVARES, 2010.
Análise das Oportunidades e Ameaças	Toda oportunidade poderá maximizar os resultados, levando a alcançar seus objetivos. Enquanto as ameaças devem ser administradas a fim de minimizar os prejuízos.	OLIVEIRA, 2012.
Análise Swot	É uma forma de planejar as novas tendências, oportunidades, falhas e ameaças que a empresa possa sofrer. Por meio desse instrumento pode-se criar o PE através de estudos que a empresa está inserida.	FISCHMANN; ALMEIDA, 2011.
Definição dos Objetivos	Quando os objetivos forem alcançados, a empresa deverá estabelecer novos objetivos, a fim de dar novo sentido para a empresa.	CHIAVENATO; SAPIRO, 2009.
Estratégia Empresarial	Define como será a utilização dos recursos disponíveis para aproveitar as melhores oportunidades.	CHIAVENATO; SAPIRO, 2009.
Gestão Estratégica	Deverá liderar o processo planejado, conduzir as atividades, comunicar e orientar de forma clara e objetiva para alcançar a excelência na execução do PE.	CHIAVENATO; SAPIRO, 2009.

Fonte: O próprio autor

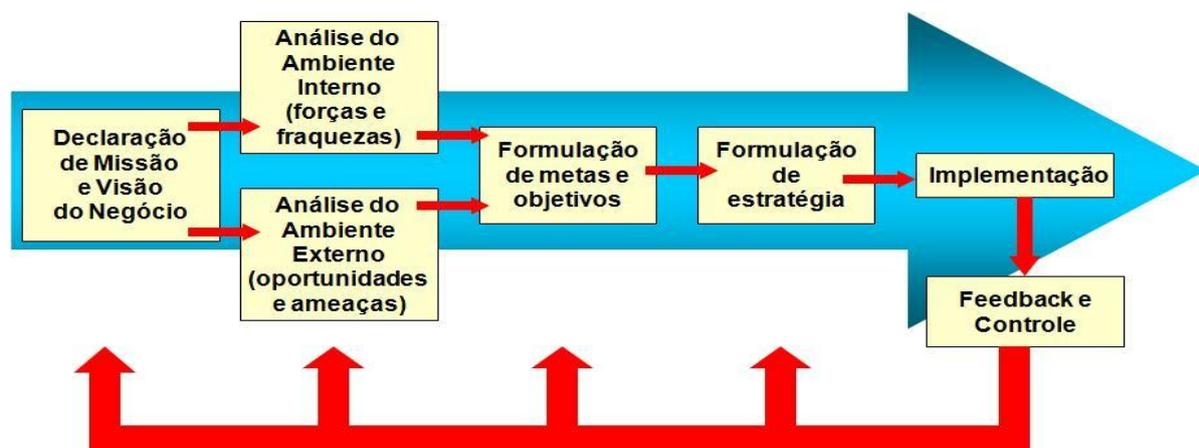
Quadro 1 – Principais elementos do Planejamento Estratégico

## 2.5 Elementos de elaboração do planejamento estratégico para o empreendedor de pequeno porte

Planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona a sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada (OLIVEIRA, 2006).

Para a elaboração planejamento estratégico das empresas, faz-se necessário obter conhecimentos teóricos para melhor traçar suas estratégias e desenvolver suas ações com bases sólidas e sustentáveis a fim de obter resultados otimizados e satisfatórios que condizem com o objetivo que se quer alcançar (TAVARES, 2010).

Algumas medidas em relação à formulação do planejamento estratégico são consideradas na Figura 1.



Fonte: O próprio autor

Figura 1- Formulação do PE para o Empreendedor de Pequeno Porte

### 2.5.1 Visão geral da empresa: estabelecimento da missão e valores

O empreendedor deverá analisar, revisar, modificar a missão até que seja objetiva, informativa e clara. Devendo ser apresentada a todos os funcionários e utilizada pelos mesmos. Segundo Tiffany e Peterson (1998), é muito importante que os valores sejam analisados e compreendidos, pois será o guia para as ações e atividades.

A identificação dos valores, para o empreendedor, deverá abordar a característica da personalidade do próprio dirigente e dos envolvidos, bem como suas crenças e princípios, identificando suas características e interesse, levando-os a agir de acordo com os mesmos interesses. Portanto, os passos para o estabelecimento de valores podem ser definidos como: identificação preliminar dos valores do dirigente, considerado o mais importante para o empreendedor, levantamento dos agentes internos (funcionários) e externos (clientes atuais e potenciais, fornecedores, distribuidores, concorrentes e comunidade), identificando o seu grau de relacionamento e interesses, bem com as expectativas (ALMEIDA, 2003).

### 2.5.2 Análise ambiental e diagnóstico estratégico

A partir da análise do ambiente externo a equipe levantará as ameaças e oportunidades existentes no negócio e, a partir disto, terá melhores condições de avaliar as oportunidades que poderão ser mais exploradas e, conseqüentemente, prevenir-se das possíveis ameaças, sempre levando em conta a economia, o mercado potencial de atuação e o mercado total. Para

Kotler (1992), as oportunidades são classificadas em termos de atração e probabilidade de sucesso que o pequeno empreendedor poderá ter em cada oportunidade.

A análise do ambiente interno deverá ser feita sobre os resultados esperados, baseado nos pontos fortes e fracos. A forma de atuação vigente reflete a estratégia e sua análise deve abordar a atuação no mercado, o desempenho dos produtos, o desempenho financeiro e definição sobre o resultado da estratégia atual (OLIVEIRA, 2006).

### **2.5.3 Definição dos objetivos e metas**

Segundo Almeida (2003), os métodos de planejamento iniciam-se com o estabelecimento de objetivos e metas. No entanto, são conceitos abstratos e, para a empresa de pequeno porte, não tem sido muito prático, pois há dificuldade do empreendedor em sistematizar suas ações.

Com relação às metas, devem ser estabelecidas por produtos, por um período de tempo e revisadas sempre que houver necessidade. Os procedimentos para monitorar as metas estabelecidas devem identificar o seu cumprimento e a necessidade de reformulação, pois se as metas não forem avaliadas com regularidade, poderão tornar-se obsoletas, conseqüentemente, os objetivos não serão atingidos (ALMEIDA, 2003).

De acordo com Chiavenato e Sapiro (2009) o objetivo mais almejado pelas organizações é: a maximização dos lucros. Pode estar relacionado à rentabilidade, que é a relação do lucro sobre o patrimônio ou à lucratividade (lucro sobre vendas). Isso para que a comunidade empresarial possa reconhecer facilmente esse resultado como indicador de sucesso das atividades da organização.

### **2.5.4 Processo do desenvolvimento do planejamento estratégico**

A definição da estratégia em equipe é de muita importância, pois assim, os membros da equipe irão repassar aos demais funcionários os conceitos que posteriormente serão implementados por toda a empresa. Para alguns dirigentes este processo é automático, no entanto, deverá assegurar que a estratégia seja executada por toda a empresa (COSTA, 2007).

O processo do PE deve obedecer corretamente, as suas etapas de elaboração, havendo uma sinergia dentro da organização para que haja um retorno esperado, todos os setores devem estar focados e interligados no mesmo objetivo, para que as informações sejam transmitidas aos gestores corretamente (OLIVEIRA, 2012).

### **2.5.5 Plano de ação**

Após serem formuladas as estratégias, é necessário aplicar um Plano de Ação (PA) para que possam ser desenvolvidas as mesmas.

PA é o conjunto das partes comuns dos diversos projetos, quanto ao assunto que está sendo tratado (recursos humanos, tecnologia, finanças, produção, organizacional, etc). Para cada objetivo ou meta, deve haver PA específicos para se assegurar que as ações e passos necessários para implantação das estratégias combinadas sejam executados (COSTA, 2007).

### **2.5.6 Pontos Relevantes para a implementação do planejamento estratégico**

Conforme Chiavenato e Sapiro (2009) alguns pontos relevantes para implementação do planejamento estratégico são:

- a) Estabelecer senso de urgência: seria antecipar as possíveis crises ou as oportunidades, estabelecendo prazos para realização dos objetivos;

- b) Criar uma clara visão de negócios: para que haja mudanças se faz necessário obter uma boa visão do negócio, todos no processo devem estar com a visão do negócio esclarecida, para elaboração das estratégias, para que seja alcançada a visão desejada;
- c) Formar uma forte coalizão: reunir os funcionários a trabalharem em equipe, e estarem prontos para liderarem mudanças;
- d) Consolidar as vitórias iniciais e aprofundar o processo: promover mudanças mais profundas, como já se obteve sucesso inicial, dar novos passos, com novos projetos para obtenção de resultados;
- e) Comunicar a visão compartilhada: demonstrando novas percepções da visão por todos meios possíveis;
- f) Obter vitórias de curto prazo: reconhecer e premiar pequenas vitórias, estabelecidas na visão.

### **2.5.7 Controle e avaliação do planejamento estratégico**

Após o desenvolvimento das estratégias caberá ao empreendedor de pequeno porte realizar um controle e avaliação de seus PE executados, visando dar consistência em longo prazo, e fazer uma análise para viabilização da implementação da estratégia (TERENCE, 2012).

Esses itens de controle e avaliação de estratégia são importantes para desenvolvimento da organização, pois apenas formular estratégias e executar, não significa a sustentabilidade da empresa, sendo que recursos do empreendedor de pequeno porte estão sendo utilizados para realização dessas estratégias, devendo ser necessário um controle e uma avaliação contínua dessas estratégias para que a empresa possa obter um progresso futuro (TAVARES, 2010).

## **3 Procedimentos metodológicos**

O presente estudo foi desenvolvido por meio de um levantamento bibliográfico retrospectivo de natureza aplicada, com objetivos descritivo, forma de abordagem qualitativa e adotado como procedimento técnico estudo de caso.

A pesquisa bibliográfica é aquela que se realiza a partir do registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores, em documentos impressos, como livros, artigos, teses, etc. O pesquisador trabalha a partir das contribuições dos autores dos estudos analíticos constantes dos textos (SEVERINO, 2007).

Para Pereira (2007), a análise qualitativa é a parte do atendimento de que existe uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito.

Como procedimento técnico escolhido é o estudo de caso, segundo Yin (2010) refere-se ao estudo de caso como uma investigação empírica, que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre os fenômenos e o contexto não estão claramente definidos.

A ideia do estudo de caso foi utilizada para que se pudesse analisar a situação da empresa. A empresa funciona há quase dez anos e está situada em Itápolis-SP. Esta empresa foi avaliada a fim de identificar pontos divergentes que foram fundamentais para analisar as características da empresa.

## **4 Aplicação: apresentação e análise dos dados**

### **4.1 Caracterização da empresa**

O conceito de *Lan House* - casa de jogos para locação de computadores interligados em rede e com internet - foi difundido na Coreia em 1996, e chegou ao Brasil em 1998. Utilizando a moderna tecnologia como meio, tendo como definição estabelecimento comercial, com acesso à Internet e a uma rede local, com o principal fim de acesso à informação rápida pela rede e entretenimento através dos jogos em rede ou online.

A *Lan House* com o nome de “Empresa X” foi fundada em junho de 2006, por um jovem de 27 anos, com uma estrutura de 15 computadores conectados em rede e com internet. Sua capacidade, atualmente, é de 25 computadores todos ligados em rede 24 horas e com acesso em banda larga.

Para a abertura da empresa foi feita uma análise de mercado muito informal, com conversas informais com comerciantes locais e com alguns clientes em potencial. A escolha do local a ser instalada a *Lan House* foi baseada no próprio prédio que a família já tinha no centro da cidade.

O dimensionamento da estrutura da empresa foi baseado através da análise de algumas estruturas de empresas que tinham já algum tempo de funcionamento em grandes centros.

#### 4.2 Análise dos dados

Ao fazer uma análise do ambiente interno e externo da *Lan House* foram levantados pontos positivos e negativos.

Os pontos fortes internos levantados são: instalações agradáveis e seguras, manutenção preventiva das máquinas e busca por algumas parcerias com distribuidores de jogos e equipamentos.

Já os pontos fracos internos apresentados são: o proprietário não ter tempo para poder administrar melhor a empresa, normalmente perde-se muito tempo com as obrigações do dia-a-dia da empresa, investir pouco em publicidade e não utilizar de maneira eficiente às informações fornecidas pelos usuários.

Segundo o proprietário, as ameaças que o ambiente externo impõe são: altas taxas de impostos cobradas pelo governo e falta de incentivos fiscais às empresas de pequeno porte, difícil acesso a financiamento bancários e baixo poder de barganha junto aos fornecedores de equipamentos e distribuidoras de jogos.

Por outro lado, existem oportunidades que devem ser aproveitadas e que poderão beneficiar a empresa: o segmento de *Lan House* tem aumentado seu nível de profissionalismo, alto poder de barganha junto aos fornecedores de produtos alimentícios e bebidas que são consumidos dentro da loja e novos segmentos de mercados a serem exploradas, como empresas e escolas que poderão utilizar o espaço para eventos ou cursos.

Ao perguntar ao proprietário sobre planos futuros, o mesmo disse que irá manter a estrutura que a empresa apresenta atualmente. Segundo o proprietário, o momento é de fazer uma boa atualização das máquinas, para se adequar às novidades do mercado de jogos que exige cada vez mais máquinas superequipadas.

Com relação às inovações tecnológicas e novos jogos, o proprietário comenta que acompanha de perto todas as novidades disponíveis no mercado e o próximo passo é investir na linha de vídeo games de última geração.

Diante do estudo de caso, observou-se que a postura da empresa *Lan House* em relação à utilização, formal ou não, de um planejamento estratégico de forma efetiva poderia permitir uma maior rentabilidade e lucratividade para a empresa considerada. A ausência de um planejamento estratégico formal foi observada desde o primeiro contato com a empresa *Lan*

*House* onde se verificou a inexistência de qualquer documentação, marca efetiva de um planejamento estratégico quando realizado de forma estruturada.

Entretanto, de acordo com o referencial teórico apresentado, pôde se constatar, pela empresa pesquisada, a adoção de alguns procedimentos de um planejamento, mesmo estando este presente apenas na cabeça do empresário. Os planos estratégicos apresentaram-se de forma rudimentar, pouco estruturado e não formal e não existem documentos, anterior ou posterior, às ações estratégicas tomadas.

As características presentes em uma empresa de pequeno porte puderam ser identificadas de forma bem nítida durante a entrevista com o proprietário da *Lan House*, conforme apontado pelo referencial teórico.

Em relação às características comportamentais, uma das mais marcantes foi à centralização de poder, ocasionando o acúmulo de várias funções nas mãos do proprietário. Inclusive centralizaram deliberadamente funções operacionais da empresa com o objetivo de economizar e evitar a contratação de mais funcionários.

Isso ocorreu, porque na empresa o proprietário tinha o domínio técnico suficiente para tal acúmulo, mas verifica-se que a parte gerencial ficou bastante comprometida.

Outra característica decorrente da primeira é a falta de habilidade na gestão do tempo, que associada com o acúmulo de funções, faz com que o proprietário direcione normalmente sua atenção às tarefas operacionais do dia-a-dia.

Como característica estrutural identifica-se a informalidade na *Lan House*, o que leva a ausência de documentos, anterior e posterior, às ações tomadas e à presença de uma estrutura organizacional reduzida, com administração não profissional, onde o proprietário se posiciona como multifuncional, não havendo uma atuação exclusivamente na posição gerencial.

As características contextuais não ficaram muito evidenciadas na entrevista, sendo apenas observado a dificuldade em relação à aquisição de financiamentos e grande volume de tributos a serem arrecadados.

Em relação ao planejamento estratégico como ferramenta de gestão e competitividade nas empresas de pequeno porte destacam-se alguns elementos essenciais apresentados pelos autores Nakamura & Escrivão Filho (1998) e Almeida (2003), que permite a realização de uma análise da *Lan House*.

Um dos elementos é a participação do proprietário na definição de metas e objetivos e constata-se que na *Lan House* tem a presença efetiva do proprietário. Verificou-se também que mesmo de maneira informal realiza um levantamento do público que frequenta o local.

Na determinação das capacidades necessárias ao sucesso, observa-se que possui uma capacitação técnica adequada ao negócio, porém não estruturou sua parte gerencial da forma que seria conveniente à administração.

Em relação à ação que a empresa pode desenvolver para agregar valor para o cliente, destaca-se o bom atendimento e desenvolve plano de manutenção preventiva que tem o objetivo de zerar o risco de ocorrência de problemas durante a utilização do computador por um cliente.

A realização de um bom planejamento financeiro não pode ser avaliada diante das informações disponibilizadas, porém verificou-se a ausência de realizar grandes investimentos em marketing e propaganda em momentos que seriam essenciais para sua ampliação no mercado de entretenimento.

Por fim, um elemento importante a analisar é a elaboração para o plano de futuro da empresa, a *Lan House* mesmo não trabalhando com grandes cenários tecnológicos, mostrou-se bastante flexível e atento nas novidades e possibilidades que o mercado de entretenimento apresenta, que pode ser mais uma alternativa de serviço que permitirá uma maior movimentação em seu estabelecimento. Além disso, possui outras possibilidades de renda como o aluguel do espaço para festas.

O Quadro 2, apresenta as ações propostas que possam melhorar o desempenho e lucratividade do empreendedor de pequeno porte.

<b>Elementos</b>	<b>Ação/Atitude</b>	<b>Proposta/Recomendação</b>
Diagnóstico Estratégico	Existe um estudo mesmo que informal dentro da empresa pesquisada.	O proprietário deve detalhar melhor o estudo estratégico adotado e documentar para quando haja necessidade de revisar.
Identificação da Missão Empresarial	É pouco identificada a missão empresarial pelo proprietário.	Realizar um estudo mais amplo e buscar de forma mais clara como satisfazer a necessidade do ambiente externo.
Identificação da Visão Empresarial	É pouco identificada a visão empresarial pelo proprietário.	Determinar com mais objetivo o que a empresa pretende ser e o que esperam da empresa ao longo do tempo.
Ambiente Interno e Externo	Ambiente Interno: É analisado pelo proprietário. Ambiente Externo: É analisado pelo proprietário.	Levantar os dados mais importantes de forma mais clara e objetiva, pontos que são vantajosos e que afetarão a empresa.
Análise dos Pontos Fortes e Fracos	É identificado pelo proprietário.	Redefinir os pontos que favoreçam seu melhor desempenho e auxiliem no cumprimento de seus objetivos e focar no que prejudica para evitar falhas.
Análise das Oportunidades e Ameaças	É identificado pelo proprietário.	Melhorar o estudo do ambiente externo e elaborar uma análise mais complexa.
Análise SWOT	O proprietário desconhece desta informação.	Buscar melhor conhecimento da literatura para elaborar melhor uma análise da sua missão, visão, valores e objetivos.
Definição dos Objetivos	Existe um plano traçado pelo proprietário dos objetivos.	Já existente, mas deve ser ampliado e mais elaborado, para dar um novo sentido e uma melhor direção para a empresa.
Estratégia Empresarial	Pouco explorado pelo proprietário.	Definir e estabelecer melhor os caminhos e os programas de ação que serão seguidos para serem alcançados.
Gestão Estratégica	Pouco explorado pelo proprietário.	Melhorar o planejamento e detalhamento da gestão estratégica.

Fonte: O próprio autor

Quadro 2 – Principais elementos do Planejamento Estratégico proposto para a empresa pesquisada

## 5 Considerações finais

A partir do presente estudo, espera-se que o empresário de pequeno porte desenvolva um PE adequado com a sua realidade e, pela execução das atividades sugeridas, passe a analisar o ambiente que está inserido com mais cuidado e dedicação, explorando suas potencialidades e oportunidades com mais estima, inibindo suas fraquezas, e ainda, defina metas, objetivos e ações coerentes com a sua missão e visão estabelecidas, pensando sempre em seu posicionamento e ações em longo prazo no mercado competitivo.

Contudo, aguarda-se que o empreendedor tenha uma visão definida, diminuindo assim, seu risco de ações futura, aproveitando melhor sua estrutura, além de preparar a empresa de pequeno porte para possíveis mudanças no ambiente.

Em suma, espera-se que o PE seja um direcionador das ações da empresa e o plano de ação seja um mecanismo de operacionalizá-lo.

Com a utilização de um planejamento estratégico eficiente a empresa de pequeno porte pode adotar uma postura proativa de gestão, tornando-se mais competitiva e flexível diante das mudanças presentes em seu ambiente.

## Referências

- ALMEIDA, M.I.R.** *Manual de Planejamento Estratégico*. São Paulo: Atlas, 2003.
- CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A.** *Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações*. 2 ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- COSTA, E.A.** *Gestão estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos*. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2007.
- FISCHAMANN, A.A.; ALMEIDA, M.I.R.** *Planejamento estratégico na prática*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- GONÇALVES, A.C.** *Manual de Ferramentas de Estratégia Empresarial*. São Paulo: Atlas, 2008.
- KOTLER, P.** *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 2 ed. São Paulo: Editora Atlas, 1992.
- LACOMBE, F.** *Teoria geral da administração*. Saraiva, 2009.
- LUPOLI, J. G.** *A estratégia aplicada a pequenas organizações comerciais: um estudo de caso*. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000.
- NAKAMURA, M. M.; ESCRIVÃO FILHO, E.** *Estratégia empresarial e as pequenas e médias empresas: um estudo de caso*. In: XVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Anais, Niterói, Rio de Janeiro/RJ. 1998.
- OLIVEIRA, D. P. R.** *Planejamento Estratégico: conceitos, metodologias, praticas*. 22 ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- OLIVEIRA, D.P.R.** *Estratégia empresarial & vantagem competitiva: como estabelecer, implantar e avaliar*. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- PEREIRA, J.M.** *Manual de metodologia da pesquisa científica*. São Paulo: Cortez, 2007.
- PINHEIRO, M.** *Gestão e desempenho das empresas de pequeno porte*. Tese (Doutorado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo. 1996.
- SEVERINO, A.J.** *Metodologia do trabalho científico*. 23. ed. São Paulo: Cortez Editora, 2007.
- TAVARES, M.C.** *Gestão estratégica*. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- TERENCE, A.C.F.** *Planejamento estratégico como competitividade na pequena empresa: Desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento*. 2002. 211 p. Dissertação de Mestrado – USP. São Carlos, 2002.



**VI CONGRESSO BRASILEIRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**  
*Ponta Grossa, PR, Brasil, 30 de Novembro a 02 de Dezembro de 2016*

**TIFFANY, P.; PETERSON, S. D.** *Planejamento Estratégico: o melhor roteiro para um planejamento estratégico eficaz.* Rio de Janeiro: Campus, 1998.

**YIN, R. K.** *Estudo de Caso: planejamento e métodos.* 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.