

SOCIEDADE EDUCACIONAL DE SANTA CATARINA

MILENA SANTOS RÊGO

PRÁTICAS POSITIVAS DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

FLORIANÓPOLIS - SC

2017

MILENA SANTOS RÊGO

PRÁTICAS POSITIVAS DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Trabalho de Conclusão de Curso para obtenção do título de Bacharel em Administração pela Sociedade Educacional de Santa Catarina.

Orientador Professor Jairo José Assumpção

Florianópolis - SC

2017

Dedicado aos meus avós maternos Saturnina e Theodoro e avós paternos Eufrozina e Francisco, que saíram do campo para que sua descendência pudesse estudar. Por saber de onde vim que posso ir mais longe.

RESUMO

A literatura aponta que micro e pequenas empresas possuem um maior risco de fechamento em relação às grandes. O cenário atual possibilita a criação organizações de pequeno porte, impulsionadas pela cultura empreendedora. A capilaridade e flexibilidade permitem que pequenas empresas se adaptem a situações críticas. Entretanto, poucas ultrapassam dois anos de abertura. Para explicar tal fenômeno, foi realizado um estudo de caso de três pequenas empresas na cidade de Florianópolis, em Santa Catarina. O objetivo da pesquisa foi examinar empiricamente as características das micro e pequenas empresas que prologam a sobrevivência após sua constituição. Inicialmente, são apresentadas as bases metodológicas do estudo, onde conta a evolução da Administração e suas funções básicas. Posteriormente, são apresentados dados estatísticos e as definições sobre micro e pequenas empresas no Brasil e no mundo. Também são pontuados fatores que causam a mortalidade das mesmas. Planejamento Estratégico e as etapas para a sua constituição complementa o estudo. A Análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats) e Balanced Scorecard forneceram técnicas para análise e padronização dos fatores organizacionais. Essas serviram como base para formulação do questionário para realização de uma pesquisa exploratória. As estratégias adotadas pelas empresas foram investigadas considerando os seguintes pontos: finanças, clientes, processos e aprendizado. A análise comparada dos dados resultou na identificação de práticas positivas adotadas pelas empresas e que podem facultar a sobrevivência de novos empreendimentos.

Palavras-chave: Microempresa; Gestão; Planejamento Estratégico.

ABSTRACT

The literature indicates that micro and small business have a greater closing risk compared to the large ones. The current scenario allows the creation of small businesses organizations, driven by entrepreneurial culture. The capillarity and flexibility allow small businesses to adapt to critical situations. However, only a few of them stay open for more than two years. To explain this phenomenon, we conducted a case study with three small business in the city of Florianópolis, Santa Catarina. The objective of this research was to examine empirically the characteristics of micro and small business, which have extended their survival after the constitution. Initially, the study methodological bases are presented, they portrait the Administration and its basic functions. Subsequently, statistical data and definitions of micro and small business in Brazil and in the world are presented. Also, the factors that cause their closure are indicated. Strategic Planning and the steps for its constitution complements the study. The SWOT analysis (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) and Balanced Scorecard provide techniques for analysis and standardization of organizational factors. These were the basis for the formulation of the questionnaire to carry an exploratory research. The strategies adopted by the companies were investigated considering the following points: finance, customers, processes and learning. The comparative analysis of the data resulted in the identification of good practices adopted by the companies and that can provide the survival of new ventures.

Keywords: Small business; Management; Strategic Planning.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	7
1.1 OBJETIVO GERAL	8
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	8
1.3 JUSTIFICATIVA.....	8
2. REVISÃO TEÓRICA	11
2.1 A EVOLUÇÃO DO PENSAMENTO DA ADMINISTRAÇÃO	11
2.2 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA.....	15
2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	25
2.4 EMPREENDEDORISMO	34
2.4.1 Empreendedorismo no Brasil	35
2.4.2 Sobrevivência e mortalidade de empresas	37
3. METODOLOGIA	42
4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DO RESULTADO	45
4.1 CARACTERIZAÇÃO E ANÁLISE DOS CASOS ESTUDADOS.....	46
4.2 SUGESTÕES E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	72
5. CONCLUSÃO	79
6.REFERÊNCIAS	80
7. APÊNDICE	86

1. INTRODUÇÃO

As micro e pequenas empresas possuem um papel fundamental na economia atual, contribuindo com a geração de emprego e renda, tendo impacto relevante na sociedade, pela produção de riqueza e abrindo a possibilidade de novos campos de atuação. Em países de economia emergente, como o Brasil, as MPEs se destacam como forma de crescimento, gerando negócios em diversos setores da economia, onde muitas vezes as grandes corporações não tem interesse em atuar.

A partir dos anos 1980, é possível detectar o desenvolvimento da cultura empreendedora, possibilitando o desenvolvimento de habilidades técnicas e comportamentais e a consequente de novas empresas. É possível observar a oferta de material didático, cursos digitais e presenciais que promovem o empreendedorismo e faculta aos participantes a adoção de uma postura desafiadora. Muitos negócios fecham suas portas com a mesma agilidade com que foram abertos. Muitas instituições monitoram o fechamento das MPEs, a exemplo do *Global Entrepreneurship Monitor*, que reúne diversas instituições internacionais para realização da aferição dos dados e da qual o SEBRAE integra.

A permanência de uma pequena empresa no mercado, tem então, um interesse mundial tendo visto o impacto econômico que provocam quando somadas. A Administração, enquanto campo de estudo, dedica-se ao desenvolvimento de métodos e técnicas que garantam uma determinada organização o alcance de seus objetivos institucionais, dentre eles a obtenção de resultados financeiros positivos e a consequente permanência dentro do mercado. Dentre as diversas áreas que se subdivide a Administração, a Administração Estratégica foca-se no estabelecimento de ações coordenadas da empresa, considerando o ambiente em que está inserido

e suas variações para o alcance de objetivos. Quais são as estratégias empresariais adotados pelas MPEs que favorecem a sua sobrevivência?

1.1 OBJETIVO GERAL

- Analisar as características que levam pequenas e microempresas a serem a sobreviverem em seu ramo de atuação.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar na literatura os principais conceitos de estratégia empresarial, sua formulação, implantação e controle;
- Evidenciar as relevantes características estratégicas em MPEs;
- Identificar um padrão de características que são relevantes a sobrevivência das pequenas e médias empresas.

1.3 JUSTIFICATIVA

As MPEs (micro e pequenas empresas) possuem uma taxa de sobrevivência muito baixa após sua abertura. Esta realidade não está restrita ao Brasil e pode ser identificada em vários países do mundo, conforme mostram os estudos da GEM (The Global Entrepreneurship Monitor). A automação de da produção industrial e de serviços, associada ao expressivo crescimento em tecnologias, comunicações e transportes diminuiu os postos de trabalho em grandes empresas. As mesmas cuidam para quadros de funcionários cada vez mais enxutos. Este novo paradigma, encorajou novos empreendedores a formatarem novos negócios. Entretanto, ao contrário de novos negócios criados por grandes corporações, as MPEs apresentam uma mortalidade elevada.

As análises disponíveis até o presente momento pelo Sebrae estão focadas em identificar as causas que levam a mortalidade das MPES, onde se pode

destacar resumidamente: tributos elevados, falhas de planejamento e estratégia, desconhecimento de mercado, ausência de mão-de-obra qualificada e inexperiência administrativa, dentre outros. Entretanto, observa-se uma ausência de estudos que apontem os fatores que contribuem para a permanência das MPEs no mercado, operando de forma lucrativa.

O estado de Santa Catarina se destaca como estado que concentra empresas de tecnologia e startups, além de empresas na área de serviço e indústria. Apesar da crise econômica que o Brasil enfrenta atualmente, algumas empresas apresentaram crescimento, conseguindo expandir em um cenário adverso. Desta forma, o presente estudo visa contribuir com uma análise que identifique atitudes positivas e que possam servir como direcionamento para outros administradores, gestores, empreendedores e acadêmicos.

As micro e pequenas são de grande importância, pela sua função social, capacidade de empregabilidade e geração de renda. É uma realidade não apenas brasileira, mas no mundial e correspondem a 95% dos estabelecimentos comerciais em todo o mundo, conforme afirma Day (apud ALBURQUERQUE e FILHO, 2011, p.13). Ainda segundo o autor, nos Estados Unidos, essas empresas representam 99,7% das empresas norte-americanas. No Brasil as MPEs são responsáveis por 27% do PIB, 52% dos empregos com carteira assinada e 40% dos salários pagos. Dados de 2014 mostram que o Brasil possui 8,9 milhões de MPEs, conforme SEBRAE-SP (2014).

As MPES possuem uma grande capilaridade, ou seja, são capazes de penetrar e desenvolver negócios em nichos de mercados onde outros empreendimentos robustos não poderiam alcançar. Também são responsáveis por atuar em locais geográficos que não seriam atrativos para as empresas maiores. Em épocas de crise econômica são o tipo de empresa que possuem maior facilidade de adaptação à mudança, por conta sua estrutura flexível.

Apesar do impacto que este segmento de empresas causa na economia mundial, a taxa de mortalidade segue bastante expressiva. Nos Estados Unidos 70 mil empresas fecham por ano, representando uma perda de 40 bilhões de dólares. Perry (2001). No Brasil, em 2008 em São Paulo, 84 mil empresas foram fechadas,

provocando a extinção de 364 mil empregos e perda de 19,6 bilhões de reais SEBRAE-SP, (2011).

O estado de Santa Catarina possui uma extensão territorial de 95,7mil km². A população atual é de 6.248.436 de pessoas. A renda per capita da população é de R\$ 1.368,00. Segundo a Coletânea de Informações socioeconômicas de Santa Catarina, as MPEs catarinenses respondem por 99,2% dos empreendimentos do Estado e 59,2% dos empregos, segundo dados de 2012. As atividades são bastante variadas, com a produção agroindustrial na região Oeste. Na região da Grande Florianópolis destaca-se o desenvolvimento dos polos tecnológicos. O estado produz ainda moveis confecções, pesca, cerâmica, papel, celulose, madeira e minérios. Em relação à área de atuação, observa-se que 43,3% das MPEs concentram-se no comércio, 35,1% a prestação de serviços e 21,7% à indústria, conforme. SEBRAE –SC (2014).

A literatura acadêmica sobre a sobrevivência das MPEs é limitada. Não há consenso na comunidade acadêmica e nas pesquisas realizadas em relação à definição de sucesso e fracasso, criando uma dificuldade para os estudos subsequentes, haja vista que cada pesquisador utiliza definições próprias para basear suas análises.

O fechamento das MPEs geram uma série de impactos negativos. Para um país emergente como o Brasil, a falência dificulta a consolidação da economia, enfraquecendo redes de negócios locais, aumento índices de desemprego e endividamento. Os fechamentos também desgastam e desmotivam possíveis empreendedores, desacelerando o crescimento econômico e social.

O impacto que as MPEs causam na sociedade é inegável. As metodologias existentes tem se mostrado ineficientes e não garantem crescimento e atuação a médio e longo prazo. Cabe ao presente trabalho contribuir com diagnóstico e levantamento de informações sobre o tema, buscando analisar empresas bem sucedidas, as características comuns que viabilizaram sua sobrevivência e a partilha dos resultados com a comunidade acadêmica e em geral.

2. REVISÃO TEÓRICA

2.1 A EVOLUÇÃO DO PENSAMENTO DA ADMINISTRAÇÃO

O início da Administração está associado às civilizações antigas, dos povos integrantes da Babilônia, onde atualmente está localizado o Oriente Médio. O legado arqueológico deixado por assírios, sumérios e egípcios permitiram a identificação dos primeiros processos orientados para organização de tarefas e projetos. O Código de Hamurabi possui 282 regras (MAXIMINIANO, 2006, p.27) onde estão listadas punições, condutas comportamentais para a sociedade, mas também a indicações para construção de casas e negócios com mercadorias. A China também oferece contribuições com a célebre obra “A Arte da Guerra” escrito por Sun Tzu no século IV a.C, com indicações de estratégias bélicas e militares. O império greco-romano é um exemplo de organização multinacional. As sucessivas conquistas romanas impulsionaram o desenvolvimento de um sistema complexo hierarquizado, para controlar exercito finanças construções.

No período medieval a Igreja Medieval aprimora as funções administrativas legadas dos romanos. Tais como disciplina, hierarquia e amplitude geográfica. O Renascimento por sua vez, com a expansão comercial ultramarina, promove o desenvolvimento de rotas comerciais e bancos. Com a Revolução Industrial no início do século XX, se iniciou uma transformação profunda nas organizações e nos meios de produção, tendo Frederick Taylor e o pensamento por ele criado como marco na gestão. Taylor publica em 1911 Princípios da Administração, onde propõe métodos científicos cartesianos, como planejamento, estudo dos tempos e movimentos, treinamento e supervisão funcional, dentre outros, sendo atualmente o modelo de gestão mais próximo às concepções contemporâneas. A seguir serão apresentados conceitos atuais da Administração.

Atualmente a Administração ocupa um espaço importante na sociedade, pois através das organizações bens e serviços que atendem a necessidades da população são atendidas. Provoca impacto na economia, cultura, desenvolvimento humano em todo o mundo. Segundo Batemann e Snell (1998), “Administração é o processo de trabalhar com pessoas e recursos para realizar objetivos organizacionais.” Desta forma, as empresas transformam recursos em produtos e serviços, satisfazendo as necessidades dos indivíduos.

A Administração pode ser definida então como área de estudos voltada para as organizações. Conforme Maximiniano (2006), a sociedade atual é uma sociedade organizacional, onde as empresas assumiram uma função sem precedentes na vida das pessoas.

As organizações fornecem meios de subsistência para muitas pessoas. Salários, abonos, lucros, distribuídos, e outras formas de remuneração são fornecidos às pessoas, em retribuição por seu trabalho ou investimento. São esses rendimentos do trabalho e investimentos que permitem as pessoas adquirir bens ou serviços de que necessitam. O desempenho das organizações é importante para clientes e usuários, funcionários, acionistas, fornecedores e para a comunidade em geral. Para atender a todas essas expectativas as organizações precisam ser bem administradas.

(MAXIMINIANO, 2006, p. 4)

Com os recentes avanços em tecnologia e meios de comunicação, o principal recurso das empresas passa a ser então o conhecimento, auxiliando organizações na sua constituição e gestão, conforme afirma Drucker (2011), “Agora sabemos que a administração é uma função genérica de todas as organizações, qualquer que seja sua missão específica.”. A maneira como uma empresa alcança seus objetivos implica no seu desempenho, sendo resultado do processo da gestão. A seguir serão detalhadas as funções da administração.

O desempenho da organização garante que os objetivos estabelecidos sejam alcançados, além da sinergia entre os recursos humanos e físicos. Segundo Andrade e Amaboni (2007) a eficiência e eficácia estão relacionadas à racionalidade econômica, a coerência entre a aplicação de insumos empregados e resultados alcançados, podendo ser assim definidas:

Eficácia é a palavra usada para indicar que a organização realiza seus objetivos. Quanto mais alto o grau de realização dos objetivos, mais a organização é eficaz. Eficiência é a palavra usada para indicar que a organização utiliza produtivamente, ou de maneira, econômica, seus recursos. Quanto mais alto o grau de produtividade ou economia na utilização de recursos, mais eficiente é a organização é.

(MAXIMINIANO, 2006, p. 5)

O processo administrativo é composto por quatro funções básicas, conforme estabelecido por Andrade e Amboni (2007):

- Planejar: processo relativo à tomada de decisão tendo em vista consequências em um futuro breve;
- Organizar: partilha de poder, atividades através das diversas áreas de uma empresa;
- Dirigir: diz respeito à liderança e a condução dos recursos humanos;
- Controlar: equilíbrio entre objetivos e resultados alcançados.

Andrade e Amboni (2007) apontam ainda que a necessidade de avaliação, onde são efetuados os ajustes de acordo com as interferências externas e internas. O estabelecimento de parâmetros fundamenta a tomada de decisão, diminuindo riscos e incertezas. No que concerne à caracterização, as empresas podem ser classificadas de diversas formas, conforme aponta Fabricio (2014 apud CHIAVENATO, 2007). Elas podem ser agrupadas pelo tipo, ramo de atuação ou pelo porte. Os principais tipos de empresa são podendo ser produtoras de bens ou serviços: comércio atacadista, construção, comércio varejista, serviços, finanças, mineração, transporte e utilidades públicas e mineração. Os ramos de atividade que uma empresa pode se enquadrar são conforme Fabricio (2014 apud CHIAVENATO, 2007):

- empresas industriais: produzem bens de consumo;
- empresas comerciais: vendem mercadorias ou produtos acabados diretamente pelo consumidor;
- empresas prestadoras de serviços: oferecem serviços especializados. Não produzem bens, mas atividades específicas.

Nos últimos anos, as microempresas tem sido alvo de estudos e pesquisas, tendo em vista sua importância econômica e social. O SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio as Pequenas e Microempresas) tem realizado extenso trabalho na sistematização dos dados. O SEBRAE. No que tange a classificação, as empresas agrupadas de acordo com o porte:

Tabela1 – Classificação das Empresas

Porte	Indústria	Comércio e Serviços
Microempresa	19 pessoas	9 pessoas
Pequena Empresa	20 a 99 pessoas	10 a 49 pessoas
Média Empresa	100 a 499 pessoas	50 a 99 pessoas
Grande Empresa	Acima de 500 pessoas	Acima de 100 pessoas

Sebrae, 2013.

A Lei Complementar nº 139, de 10 de novembro de 2011, assim determina a conceituação de empresas:

Art. 3º Para os efeitos desta Lei Complementar, consideram-se microempresas ou empresas de pequeno porte a sociedade empresária, a sociedade simples, a empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário a que se refere o art. 966 da Lei no 10.406, de 10 de janeiro de 2002 (Código Civil), devidamente registrados no Registro de Empresas Mercantis ou no Registro Civil de Pessoas Jurídicas, conforme o caso, desde que:

I – no caso da microempresa, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais); e

II – no caso da empresa de pequeno porte, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 3.600.000,00 (três milhões e seiscentos mil reais).

O Código Civil do Brasil utiliza como base para a classificação das empresas, o faturamento por elas auferido.

2.2 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

O estudo da Administração pode ser dividido em diversas áreas tais como Administração de Recursos Humanos, Administração Financeira, Administração Mercadológica, entre outros. Os estudos sobre a Administração Estratégica se iniciam na década de 1950, quando a Carnegie Corporation e a Fundação Ford uniram-se para a promoção de uma pesquisa em instituições de ensino americana. A pesquisa derivou o relatório Gordon-Howell, que indicava a Administração incorporasse a política de negócios como campo de estudo. Conforme Certo et. al.(2005) o Relatório foi aceito pelas instituições de ensino e por volta de 1970 já estava presente na maior parte das instituições. O Relatório ainda propunha que estudantes problemas com bases reais e que envolvesse análises de áreas específicas como marketing ou finanças. Ainda segundo Certo et. al.(2005), o foco inicial do curso sofreu alterações, incluindo em seus estudos outros aspectos como a organização global e o meio ambiente em que está inserido. A ampliação dos estudos levou a mudança do nome de política de negócios para Administração Estratégica.

A compreensão da estratégia evoluiu ao longo do tempo, passando de uma visão ligada as artes militares para uma associação a sobrevivência das empresas dentro de cenários instáveis e complexos, resultando na área de estudos

atualmente abarcada pela Administração Estratégica. “O processo de administração estratégica é o conjunto completo de compromissos, decisões e ações necessários para que a empresa obtenha vantagem competitiva e retornos acima da média.” (HITT et. al 2011, p.6). A estratégia tem sua origem vinculada a questões militares. A palavra estratégia é derivada do grego *strategos* e significa stratos(exército) e agos (liderança). A compreensão original se caracteriza como a “arte do general”, que se posicionava longe do exército para que com a devida distância pudesse estabelecer as melhores ações que conduzissem a vitória. Segundo Kich e Pereira (2011) o interesse pela estratégia nas organizações foi estimulado por cenários cada vez mais imprevisíveis e a necessidade de adaptar as ações, ao invés de perseguir um único objetivo específico. Os autores acrescentam ainda que a necessidade de adoção de estratégias surgiu, pois mecanismo de controle mostraram-se ineficientes para a quantidade de mudanças no ambiente como flutuações econômicas, internacionalização do comércio e avanços tecnológicos.

Mintzberg et.al. (2005) o conceitua a estratégia, definindo-a enquanto “um padrão, isto é, consistência em comportamento ao longo do tempo.”, indicando a tendências das organizações de repetirem ações dentro períodos sucessivos. Também as classifica conforme a tabela abaixo, baseada na consecução das estratégias no tempo.

Tabela 2 - Classificação das Estratégias

Estratégia Pretendida	A organização desenvolve planos para o futuro
Estratégia Realizada	Extraí padrões do passado
Estratégias Deliberadas	As intenções plenamente realizadas
Estratégias Irrealizadas	Estratégias não-realizadas
Estratégias Emergentes	Foram tomadas providências, uma a uma, que convergiram para algum tipo de consistência ou ação

Adaptado de Safari de Estratégias, 2005.

A classificação da estratégia está relacionada ao planejamento e sua execução. Segundo o autor, uma mesma estratégia pode assumir uma ou mais classificações, de acordo com sua evolução ao longo do tempo. A estratégia pretendida é inicial, definida na fase inicial do planejamento, de acordo com o horizonte pretendido. A estratégia deliberada é aquela que efetivamente está vinculada a estratégia pretendida. Estratégias irrealizadas indicam aquelas que não foram executadas e as estratégias emergentes são aquelas que não foram previstas e surgiram baseadas nas mudanças do cenário durante o progresso do plano. Por estratégia realizada entende-se que é aquela que foi efetivada. Mintzberg et. al (2005) apresentou a palavra estratégia em conceitos múltiplos e a partir dele criou novas definições que Kich e Pereira (2011), apresentam “Cinco Ps para estratégia” com detalhes:

- 1. Estratégia como plano:** a estratégia consiste em uma diretriz, ou um conjunto delas, para lidar com uma determinada situação; ela é preparada previamente às ações para as quais se aplica, e desenvolvida consciente e deliberadamente.(...)
- 2. Estratégia como pretexto:** quando é um plano, a estratégia pode ser usada como um pretexto, como uma “manobra específica para enganar o concorrente ou o competidor, um blefe, um pretexto para iludir os rivais de uma situação competitiva ou de negociação.
- 3. Estratégia como um padrão:** que a estratégia abrange o comportamento resultante da estratégia como plano, visto que ela pode ser realizada, ou seja, consiste no comportamento, quer seja pretendido, quer não.(...)
- 4. Estratégia como posição:** esta consiste na maneira de colocar a organização no ambiente, ou seja, a forma de mediação entre a organização e o ambiente. Através de um plano, a estratégia define a posição pretendida da empresa, a qual pode ser alcançada ou encontrada através de um padrão de comportamento(...)
- 5. Estratégia como perspectiva:** a estratégia olha para dentro da cabeça dos estrategistas, com uma visão ampla, seu conteúdo consiste em uma maneira enraizada de ver o mundo; é o caráter da organização, seu conceito.

(KICH e PEREIRA, 2011, p. 21)

A palavra possui então múltiplas compreensões e segundo Mintzberg et. al. (2005) As relações entre elas são variadas. A estratégia como um plano indica um norteamento das ações das empresas. A estratégia também pode servir para induzir o concorrente ao erro em situações de competição. Traduz ainda um a

tendência de comportamento na estratégia como padrão de comportamento e pode ainda indicar a posição que a empresa deseja alcançar dentro de um mercado. Por fim, a estratégia como perspectiva indica a filosofia adotada pela empresa ou por seus dirigentes.

O instrumento através do qual uma empresa delinea suas estratégias para ação chama-se Planejamento Estratégico, onde são antecipadas as posturas que a empresa adotará ao longo do período. Conforme Oliveira “Planejamento Estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providencias a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado” (OLIVEIRA, 2002, p. 35). O autor ainda acrescenta que o Planejamento Estratégico possui uma base metodológica como qualquer outro tipo de planejamento, sendo necessária para a que as estratégias concebidas sejam implementadas e avaliadas.

Segundo Pereira (2010) o planejamento está vinculado à transparência, na medida em que influencia o ser humano para a simplificação de tarefas complexas. O autor também salienta que o processo de planejamento é um instrumento válido para qualquer tipo de organização, seja ela pública, privada ou pertencente ao terceiro setor, entretanto deve-se considerar as especificidades da organização para a formulação do planejamento.

.Conforme Oliveira (2002), o autor discorre que o planejamento não está restrito a empresa de forma global, podendo ser aplicado as unidades de negócios que a compõe.

A afirmação de que o planejamento estratégico considera o sistema empresa como um todo pressupõe o entendimento de que este ‘todo’ também pode representar, conforme o caso, uma corporação ou grupo empresarial, bem como uma UEN – Unidade Estratégica de Negócio.”

(OLIVEIRA, 1997, p. 43)

O mesmo autor ainda acrescenta que o planejamento estratégico aplica-se a qualquer tipo de empresa, independente do ser porte, proporcionando as mesmas uma metodologia de trabalho. O planejamento também deve ser feito

inicialmente, pois será a partir dele que administrador poderá organizar, dirigir e controlar, gerir o desenvolvimento e conduzir a empresa para o futuro desejado.

O Planejamento Estratégico Cooperativo é a primeira atividade a ser desenvolvida dentro do processo de Administração Estratégica. Ele recebe como insumos a Missão, os Objetivos Permanentes e a Filosofia Gerencial e fornece como produtos as orientações que guiarão, estrategicamente, a empresa.

(LEITÃO, 1995, p. 127)

O Planejamento Estratégico é um instrumento dinâmico, revisto periodicamente, atualizado conforme o cenário e as transformações econômicas, levando em consideração o futuro organizacional definido pelos gestores. A formulação das estratégias compreende a análise sistemática dos fatores que interferem no andamento da empresa, tanto interna quanto externamente, sendo crucial para a determinação das etapas seguintes. As oportunidades e ameaças são detectadas, assim como as soluções que permitam contornar as dificuldades, ampliando a responsabilidade ante as empresas concorrentes.

Planejamento Estratégico é um processo que consiste nas análises sistemáticas dos pontos fortes (competências) e fracos (incompetências ou possibilidades de melhorias) da organização, e das oportunidades e ameaças do ambiente externo, com o objetivo de formular (formar) estratégias e ações estratégicas com o intuito de aumentar a competitividade e seu grau de resolutividade.

(Pereira, 2010, p. 47)

Segundo Oliveira (1997), o primeiro momento do Planejamento Estratégico consiste na realização de um diagnóstico, através do qual se estabelece como a empresa está naquele momento, sendo realizada por pessoas representativas nas diferentes áreas que compõe a empresa. Também deve ser considerada a expectativa de acionistas e a alta administração onde tais considerações possibilitam a elaboração de um processo assertivo e detalhado.

Os macro objetivos de uma empresa são uma declaração sintetizada que define o negocio na atualidade e no futuro a curto, médio e longo prazo, de acordo com o calendário estratégico, que expressa nitidamente as dimensões estratégicas e a escolha das opções estratégicas à disposição da empresa. A formulação dos macroobjetivos, conseqüentemente, depende tanto da estrutura do macroambiente, como da estrutura do microambiente da empresa, ou seja, ela obedece às dimensões estratégicas que a alta gestão atribui ao futuro do empreendimento.' (LEITÃO, 2005, p.135)

A partir dessa análise que a missão e a visão da empresa podem ser definidos ou reprogramados. Hitt et. al. (2011) apresenta a “Visão é um retrato do que a empresa pretende ser e, em termos amplos, do que pretende realizar.” A visão pode ser entendida como uma descrição ideal de como uma empresa se projeta no futuro. O conteúdo da visão também uma nuance desafiadora, refletindo os valores da empresa deixando claro para funcionários e *stakeholders* qual o *status* que a empresa deseja alcançar. A escrita da visão é concisa e alinha-se com a missão.

A missão é tem caráter objetivo, indicando qual parcela do mercado desejada ser alcançado e o segmento de clientes a ser atendida. Hitt et.al. (2011) seguem discorrendo “A missão especifica o(s) negócio(s) no(s) qual(is) a empresa pretende competir e os clientes aos quais pretende atender.” Juntas a visão e a missão formam a base para a formulação da estratégia a ser seguida pela empresa. A criação de uma missão eficaz permite uma comunicação clara com os funcionários e orientar seu comportamento para que estejam alinhados com os valores e, portanto com o alcance das estratégias.

As etapas seguintes para a formulação do Planejamento Estratégico constituem-se na análise do ambiente interno e externo e na elaboração sistematizadas das ações. As fases podem ser descritas:

Fase 1- *análise ambiental interna*: destinada ao levantamento, junto ao corpo funcional, das restrições internas da organização impeditivas do bom desempenho de suas atribuições;

Fase 2 – *análise ambiental externa*: objetiva a identificação, por parte do corpo gerencial da organização de ameaças e oportunidades (podendo também participar dessa fase representantes de clientes da organização);

Fase 3 – *encontros internos para formulação estratégica*: destina-se à formulação estratégica. Participa desses encontros parcela significativa do corpo gerencial da organização; e

Fase 4 – *sistematização das premissas estratégicas*: corresponde à montagem do plano, com base nas informações colhidas nas fases anteriores.

(JÚNIOR e VIVACQUA, 1999, p.41)

Conforme Lobato et.al (2008), a análise do ambiente geral deve incluir elementos que influenciam diretamente a atuação da organização, incluindo os segmentos demográfico, econômico, sociopolítico e tecnológico. Pereira (2010) inclui na análise fatores políticos e legais, ecológicos e culturais. O autor também acrescenta a realização da análise da concorrência, sendo estruturada de tal forma que permita o estabelecimento de parâmetros de comparação. Já análise interna se dedica a identificar os pontos fortes e fracos da organização, ou seja quais são os recursos disponíveis e sua empregabilidade e capacidade. É considerada uma variável controlável, pois a organização pode tomar medidas para que sejam corrigidas ou amplificadas. Ao contrário das variáveis externas, que apenas podem ser caracterizadas e mensuradas, mas não controladas pela empresa.

Após realizadas as análises, a alta direção se reúne para formulação e formatação das estratégias, em formato de plano onde são estabelecidas metas e objetivos.. O passo seguinte a formulação, é a implementação do Planejamento Estratégico pode ser compreendido como o momento em que a estratégia entra em ação e nessa etapa os funcionários de diversos níveis são envolvidos no processo.

A implementação estratégica eficaz requer que os administradores considerem várias questões importantes. As principais delas são como a organização deve ser estruturada para colocar em prática sua estratégia e de que modo variáveis como liderança, poder e cultura organizacional devem ser administradas para possibilitar que os funcionários da organização trabalhem juntos para realizar os planos estratégicos das empresas

(WRIRGHT et. al., 2000 p. 267)

A estrutura organizacional é fundamental para a implementação, pois coloca a empresa para agir de maneira ordenada. Hitt et. al. (2011) Aponta que a implementação bem sucedida das estratégias de uma empresa envolve habilidades de liderança e envolvimento e valorização dos funcionários de quaisquer hierarquias. Aponta que os funcionários devem ter conhecimento pleno das tarefas que lhe serão exigidas e do alinhamento delas com a missão e a visão da empresa.

O controle é o momento as estratégias são efetivamente aferidas e mensuradas. Por meio dele que a avalia a efetividade de suas ações e a partir dele pode delinear novas ações e reorientar a tomada de decisão. O controle auxilia que a empresa esteja alinhada com as definições que foram estabelecidas na missão e na visão.

O processo de controle, assim como os outros processos administrativos, é feito de outros processos. O processo de buscar informações sobre o desempenho é também chamado de monitoramento ou acompanhamento. O processo de comparar e tirar conclusões sobre desempenho é também chamado de avaliação. Controlar, em essência, é um processo de tomar decisões que tem por finalidade manter um sistema na direção de um objetivo, com base em informações contínuas sobre as atividades do próprio sistema e sobre o objetivo. O objetivo torna-se o critério ou padrão de controle e a avaliação do desempenho do sistema, assim como o mapa mostra ao piloto do veículo onde ele deve ir.

(MAXIMIANO, 2004. p. 360)

Por meio do controle, é possível monitorar o desempenho da organização e o seu desenvolvimento em determinado período, assim como as variáveis que influenciaram o alcance de determinado resultado. O Controle estratégico procura monitorar:

- Grau de realização das missões, estratégias e objetivos estratégicos.
- Adequação das missões, objetivos e estratégias às ameaças e oportunidades do ambiente.
- Desempenho global da organização, medido por indicadores como satisfação dos acionistas, clientes e imagem na sociedade.
- Concorrência e outros fatores externos.
- Eficiência e outros fatores internos.

(MAXIMINIANO, 2004. p. 361)

O controle destina-se ao estabelecimento de parâmetros, através dos quais a empresa possa analisar seus resultados, indicando a necessidade de ações corretivas quando as mesmas não alcancem os resultados esperados.

A Administração deve mensurar ou avaliar o desempenho real da empresa. Essas avaliações geralmente são qualitativas e quantitativas. As avaliações de desempenho serão então comparadas aos padrões previamente estabelecidos. Se o desempenho está no nível desses padrões ou os excede, não é necessária nenhuma ação corretiva. (Quando o desempenho excede os padrões; a administração deve considerar se ele são ou não apropriados, bem como a possibilidade de serem elevados). No entanto, se o desempenho fica abaixo dos padrões, a administração deve tomar medidas corretivas).

(WRIGHT et. al, 2000, p. 343)

As avaliações devem ser realizadas tanto a nível quantitativo, quanto a nível qualitativo. Mintzberg (2004) sinaliza que também se devem ser consideradas o surgimento de estratégias emergentes diferenciando-as das que de fato foram realizadas.

Assim caracterizamos o controle estratégico como um processo de duas etapas. A primeira requer o rastreamento das estratégias realizadas, como padrões em curso de ações, para considerar a realização deliberada de estratégias pretendidas, assim como a emergência de não pretendida. A segunda etapa então considera, de uma maneira mais tradicional de controle, a efetividade, para a organização das estratégias que foram de fato realizadas.

(MINTzBERG, 2004, p. 284)

Para o processo de controle, é necessário que sejam oferecidas informações. As mesmas podem ser de vários tipos, mesclando diversos indicadores

como cumprimentos de prazos, índices financeiros e contábeis, produção e vendas. É também necessário que as informações sejam fornecidas com periodicidade, permitindo a realização de estudos comparativos entre os períodos. Também deve ser considerada a qualidade das informações, para que possam ser utilizadas com credibilidade e por fim deve-se considerar as fontes, de quais áreas serão provenientes e como as mesmas serão empregadas.

Existem vários instrumentos através dos quais o controle pode ser realizado. Rezende (2003) listou os de uso mais frequente e a técnica por ele empregada:

Avaliação Científica da Gestão – utiliza um questionário de 300 perguntas adaptadas do *Scientific Evaluation of Management*, onde são aferidas a função econômica, estrutura, rendimentos e finanças, serviços prestados aos acionistas, pesquisa e desenvolvimento, diretoria, produção e vendas e qualificação dos funcionários.

Modelo BIM³ – apresenta 15 aspectos a serem investigados: produto, competidores, clientes, planejamento, fabricação, produção, qualidade, estoques, administração, mão-de-obra, recursos humanos, contabilidade gerencial, finanças e ainda o futuro e a possibilidade de venda futura do mesmo.

Matriz SWOT – utiliza um conjunto gráfico formado por quatro vetores: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. A proposta da análise SWOT é que se consiga equacionar as variáveis dentro de uma mesma estratégia.

Modelo de Rivalidade Ampliada – é também conhecida como o modelo das Cinco Forças de Porter. É utilizada para aferir a competitividade, decorrente do poder de barganha de clientes e fornecedores, substituição de produtos e entrada de novos concorrentes no mercado.

Matriz de Posicionamento – conhecida como matriz BCG integra análises sobre atratividade, competitividade e participação no mercado, balanceado o portfólio de produtos com as tendências do mercado.

(REZENDE, 2003,p.27)

Existem outras formas de controle, como por exemplo o uso de indicadores econômico-financeiros, fatores mercadológicos como a satisfação do cliente, desempenho do funcionários, execução e qualidade dos processos internos e ainda outros que oferecem maior grau de detalhamento, entretanto eles indicam a saúde de áreas específicas das empresas.

2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Segundo Kotler (2011) o planejamento estratégico pode ser definido como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa, e as mudanças e oportunidades no mercado ao longo de sua sobrevivência; de forma que negócios e produtos da organização obtenha lucros e crescimento. Para Tubino (2009) as operações e os riscos na tomada de decisões da empresa são minimizados por um planejamento estratégico estruturado. “O planejamento estratégico implementa as forças da empresa e as habilidades no relacionamento com o ambiente criam uma vantagem competitiva adaptando-se a diferentes cenários de forma padronizada.” (TUBINO,2009, p.15) Desta maneira, o planejamento auxilia decisão rápida frente a oportunidades, ameaças e oscilações de mercado, concorrência econômica, amplificando as vantagens competitivas. Tubino (2009) assim sintetizou as etapas de um planejamento estratégico:

1. Definição da missão: traduza as pretensões e responsabilidades da organização diante do ambiente que está inserido delimitando a sua atuação;
2. Diagnóstico estratégico interno: diagnostica a situação da empresa identificando forças e fraquezas considerando o ambiente interno;
3. Diagnóstico estratégico externo: identifica oportunidades e ameaças conforme análise de variáveis ambientais, culturais, sociais, tecnológicas e econômicas que interfere no desenvolvimento da organização;
4. Definição de objetivos: a organização delimita metas claras e as respectivas prioridades;
5. Análise dos pontos de interesse (*stakeholders*): apura grupos de interesse, que influenciam e se conectam a missão da empresa;
6. Formalização do plano: define as ações plano de ação para ser implementado e há possibilidade de criação de programas e projetos específicos;
7. Auditoria de resultado e desempenhos: realiza a mensuração e avaliação dessas estratégias em andamento as possibilidades de correção;

8. Visão de negócio: configura a imagem da empresa no futuro definido a partir o seu momento presente e o delineamento das ações para que esta imagem seja alcançada.

Uma metodologia é proposta por Pereira (2010) para a constituição de um planejamento estratégico, será detalhada a seguir. No primeiro momento uma coalizão formada pela alta administração, proprietário ou governantes (quando se tratar de setor público) definem a necessidade de iniciar planejamento estratégico. O passo seguinte é a declaração de valores os valores, que servem a toda organização e sustentam sustentação aquilo que os membros acreditam características importantes. Os valores orientam a tomada de decisão e o comportamento estratégico, norteia o recrutamento seleção treinamento e fundamenta a avaliação. A próxima etapa é a constituição da missão, onde a razão de ser da organização é concebida, representando a constituição do negócio em sua essência. O papel desempenhado por ela é comunicado interno e externamente. A declaração de missão indica a aspiração da empresa e indiretamente indica as ações que devem ser evitada e que não condizem com a natureza do negócio.

Pereira (2010) prossegue indicando a constituição da visão, uma imagem compartilhada pelos gestores, que representa o lugar que empresa deseja ocupar no futuro. Traçar um horizonte estratégico temporal e que tem relação quando a pureza do negócio. Pereira (2010) indica que é a visão precisa ser realista, inspiradora, clara, concreta, comunicando de forma compacta, de fácil entendimento e desafiadora. Segue a identificação dos fatores críticos de sucesso que são definidos pelo mercado e variam de acordo com o segmento de cada empresa atua, constituindo um conjunto de condições na conjuntura externa e que impacta a estrutura do negócio. Fatores críticos de sucesso são independentes do desejo da empresa. Na análise externa são detectados possíveis obstáculos que venham impedir o sucesso da empresa. Já os fatores externos que contribuem com desempenho da missão são tomados como oportunidade. Tanto análise interna quanto externa necessitam ser constantemente reavaliadas. Esse procedimento é complementado por Hartline e Ferrel (2005) quando detalham o papel da análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities Threats) e sua destinação:

O papel da análise SWOT é capturar as informações da análise da situação e separá-las em questão interna (forças e fraquezas) e questões externas (oportunidades e ameaças). Uma vez que isso aconteça, a análise SWOT determinará em seguida se as informações indicam algo que irá ajudar a empresa a realizar seus objetivos (uma força ou oportunidade), ou se são indicativos de um obstáculo que deve ser superado ou minimizado para que se possa alcançar os resultados desejados (fraqueza ou ameaça).

HARTLINE e FERREL, 2005, p. 89

Finalizando as etapas propostas por Pereira (2010), é feita a análise interna finalizando com a identificação dos pontos fortes e fracos da empresa. Considera-se pontos fortes, as características dos recursos disponíveis na organização que facilitam o resultado; enquanto os pontos fracos são características ou limitações empresa que geram um efeito oposto. Os critérios utilizados para análise externa e interna são detalhados na figura 1.

Figura 1 – Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças

<p>Forças Internas Potenciais</p> <ul style="list-style-type: none"> • recursos financeiros abundantes • nome de marca bem conhecido • nº 1 do setor • economias de escala • tecnologia própria • processos patenteados • custos mais baixos (matérias-primas ou processos) • imagem da companhia/produto/marca respeitada • talento gerencial elevado • melhor habilidade de marketing • produto de qualidade superior • alianças com outras empresas • boa capacidade de distribuição • empregados comprometidos 	<p>Fraquezas Internas Potenciais</p> <ul style="list-style-type: none"> • falta de orientação estratégica • recursos financeiros limitados • pouco investimento em pesquisa e desenvolvimento • linha de produtos muito limitada • distribuição limitada • custos mais altos (matérias-primas ou processos) • produtos ou tecnologia desatualizados • problemas operacionais internos • problemas políticos internos • imagem de mercado fraca • pouca habilidade de marketing • alianças com empresas fracas • habilidades gerenciais limitadas • empregados mal treinados
<p>Oportunidades Externas Potenciais</p> <ul style="list-style-type: none"> • rápido crescimento do mercado • empresas rivais são complacentes • mudança nas necessidades/gastos do consumidor • abertura de mercados externos • revés de empresa rival • novas descobertas de produtos • <i>boom</i> econômico • desregulamentação governamental • nova tecnologia • mudanças demográficas • outras empresas buscam alianças • grande alteração de marca • queda nas vendas de produto substituto • mudança nos métodos de distribuição 	<p>Ameaças Externas Potenciais</p> <ul style="list-style-type: none"> • entrada de concorrentes estrangeiros • introdução de novos produtos substitutos • ciclo de vida do produto em declínio • mudança nas necessidades/gostos do consumidor • declínio da confiança do consumidor • empresas rivais adotam novas estratégias • maior regulamentação governamental • queda na atividade econômica • mudança na política do Banco Central • nova tecnologia • mudanças demográficas • barreiras no comércio exterior • fraco desempenho de empresa aliada • tumulto na política internacional

Fonte: HARTLINE e FERREI, 2005, p.90.

Conforme Pereira (2010) chama este passo na metodologia de reconhecimento das competências empresariais. Pereira (2010) ressalta que existe a possibilidade de mudar a estratégia tornando flexível adaptável ao contexto e que não engesse a organização. São vantagens do planejamento estratégico apontadas por Pereira (2010):

- Possibilita o comportamento ético das áreas funcionais da organização;
- Transformar organização reativa e proativa;
- Ordem na execução do planejamento tático e operacional;
- Permite integração de todas as funções organizacionais e um plano único;
- Minimiza os recursos e o tempo que devem ser dedicados a corrigir erros e decisões;
- Crie uma estrutura para comunicação interna entre as pessoas;
- Permite ordenar as prioridades dentro do cronograma do plano;
- Ajuda a drenar as ações individuais em uma organização dirigida para o esforço global;
- Fornece uma base para o esclarecimento de responsabilidades individuais e contribuir para a motivação dos membros da organização;
- Desenvolve um processo descentralizado de planejamento;
- Permite a obtenção de melhores resultados operacionais;
- Orienta e agiliza o processo decisório;
- Propicia o esforço coordenado e máximo o impacto de recursos limitados;
- Possibilita a organização mantém maior interação com o ambiente;
- Amplia horizonte de análise dirigindo orientado na prospecção do ambiente em que a organização irá operar bem como sucintas novas ideias sobre oportunidades a serem exploradas;
- Aumentar o nível de interação entre os indivíduos da organização através da concentração de esforços para um fim em comum;
- Aponte os problemas que podem surgir antes que eles ocorram;
- Ajuda os gestores a serem mais comprometidos com a organização;
- Chama atenção da organização para mudanças permite essas respostas a elas;

- Identifica a necessidade de redefinição da natureza do negócio da missão;
- Melhora a canalização dos esforços para realização de estratégias;
- Permite que os gestores tenham uma clara visão do negócio;
- Facilita a identificação e exploração de oportunidades de mercado;
- Oferece uma visão objetiva dos problemas da organização;
- Fornece uma estrutura para analisar e controlar a execução do plano e controlar a execução;
- Minimiza os efeitos indesejáveis de condições de mudanças e tornar clara a razão de ser da organização;
- Define seu objetivo na estratégia e tática mais apropriada para usar o alcance de seus objetivos aumentando o conhecimento e a probabilidade da sua própria sobrevivência;
- Orienta o planejamento tático e operacional;
- Ajuda gestores a relatar as principais decisões de maneira mais efetiva para estabelecer estratégias e ações estratégicas;
- Torna efetiva a alocação do tempo e recursos para identificação da unidade;
- Encorajam o pensamento positivo por parte dos funcionários da organização;
- Estimula uma abordagem cooperativa integrada para enfrentar problemas e aproveitar oportunidades.

Outra metodologia que possibilita a construção de um planejamento estratégico é o *Balanced Scorecard* (BSC), um instrumento de avaliação idealizado em 1990, reunindo diversos elementos que facilitam o acompanhamento global da empresa. O principal objetivo é alinhar o planejamento estratégico com as atividades operacionais realizadas pela empresa, fornecendo um panorama geral do negócio.

O *Balanced Scorecard* é como a curva da demanda: nos mostra o que cria a demanda, porém é muito mais complexo e abrangente do que uma curva de demanda tradicional, porque as quantidades estão sendo encomendadas não apenas em função do preço – que constitui o modelo mais simples dos economistas – mas também em função da qualidade do produto, da inovação, da funcionalidade e da natureza do relacionamento empresa-cliente. O *Balanced Scorecard* é uma tentativa de construir uma curva de demanda multidimensional

(REZENDE 2003, p. 77)

O BSC embasa o sistema de gestão, medindo o desempenho e a sua implementação possibilita uma visão ampla da empresa, abarcando diversos setores da organização. A ferramenta foi criada a partir da necessidade de obter resultados palpáveis, pois as estratégias eram traçadas, porém não eram implementadas. Segundo Kaplan e Norton (2004), a técnica foi criada pelos seguintes motivos:

- Somente 5% do operacional de trabalho tem conhecimento da estratégia da empresa;
- Apenas 25% dos gerentes têm incentivos ligados ao alcance da estratégia organizacional;
- 60% das empresas não vinculam orçamentos à estratégia;
- 80% dos executivos gastam menos que uma hora por mês discutindo a estratégia;

O BSC, conforme Kaplan e Norton (2004), é uma técnica eficiente para verificar o desempenho empresarial tendo como principal objetivo:

- Implementar estratégias efetivas;
- Transformar a estratégia em medidas de ações específicas;
- Comunicar e alinhar a estratégia em todos os níveis da organização;
- Direcionar as mudanças operacionais com estratégia;
- Criação de valor aos ativos intangíveis.

Desta forma nota-se que o BSC pode ser utilizado não apenas para verificar o controle, mas também como sistema de informação avaliação do aprendizado e ainda uma forma de comunicação. Muitas empresas utilizam este método para implementação de suas estratégias não apenas no Brasil como no mundo, desde o seu lançamento na década de 90. A metodologia continua atual e sendo utilizada por diversos autores e adaptada facilmente a realidade de qualquer empresa.

Para que o BSC seja utilizado corretamente e produza resultados efetivos Kaplan e Norton (2004), é necessário seguir as etapas abaixo:

- Mobilização dos líderes para o processo de mudança cultural;
- Tradução da estratégia e elaboração do mapa estratégico com indicadores e metas;
- Alinhamento da organização, dos processos e estratégias em desdobramento das mesmas nos diversos níveis;
- Motivação, conscientização e educação do comportamento das pessoas em direção estratégica;
- Monitoramento do desempenho, avaliação da implementação revisão e ajuste da estratégia.

O BSC Kaplan e Norton (2004), visa integrar e harmonizar os indicadores de desempenho, inter-relacionando-os com indicadores financeiros, administrativos e de processos internos. Destina-se também para o delineamento de funções e da qualidade a ser alcançada, traduzindo em metas claras e bem definida. Os critérios apontados pelo BSC equacionam indicadores com as questões do ambiente interno e externo, com o processo e aprendizado, considerando ainda o quê diz respeito a acionistas, investidores e clientes. Ao mesmo tempo em que sinaliza quais são os segmentos de mercado a ser conquistado, assim como a visão de futuro e o caminho a ser seguido.

O BSC é ainda um elemento aglutinador na medida em que reúne as estratégias de diversas unidades de negócio em um único lugar, para além de métricas estritamente financeiras. Desta maneira, os gestores pode avaliar com segurança a geração de valor de uma determinada organização. Oferece então a

possibilidade de uma abordagem generalista, na medida em que trabalha com diferentes perspectivas, buscando um alinhamento entre elas:

Perspectiva Financeira: descreve resultados tangíveis da estratégia. (...)

Perspectiva dos clientes: define a proposição de valor para clientes-alvo (...)

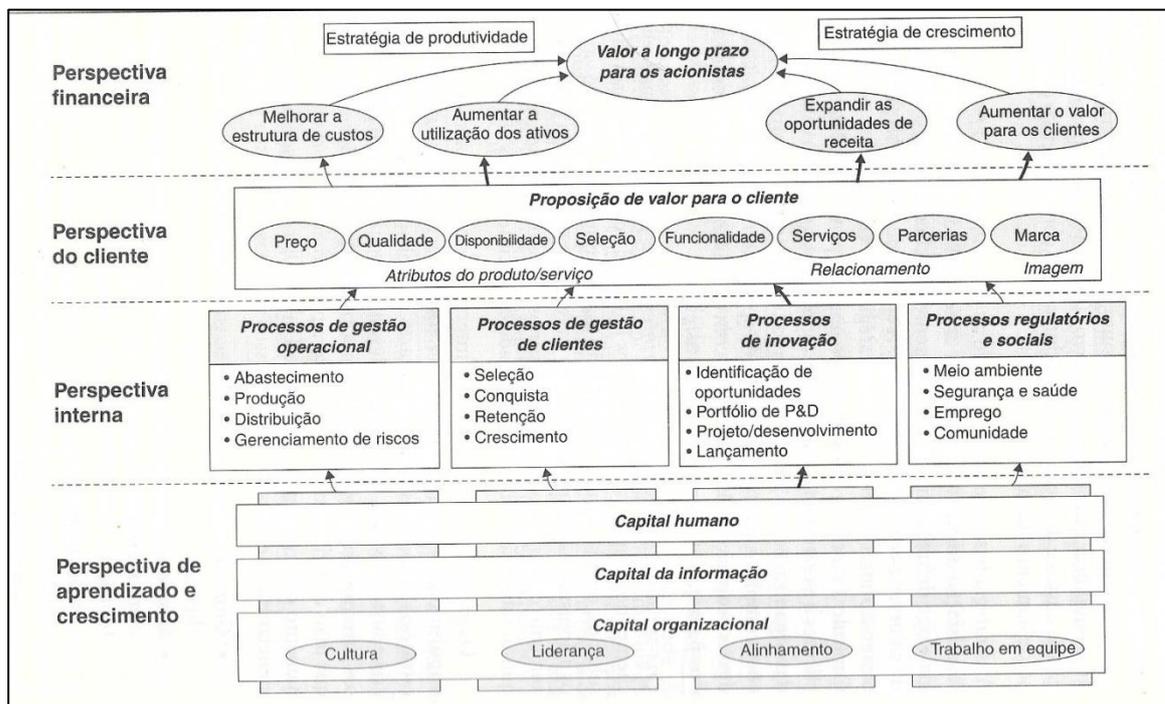
Perspectiva dos Processos Internos : identifica os poucos processos crítico que se espera exerçam o maior impacto sobre a estratégia. (...)

Perspectiva do Aprendizado e Crescimento: define os ativos intangíveis mais importantes para a estratégia.

(KAPLAN e NORTON, 2004, p. 33)

As diversas funções possíveis de acompanhamento permite um acompanhamento global da instituição, ao mesmo tempo que o mesmo pode ser adaptado para os diversos tipos de empresas, independente do ramo de atuação ou porte. Juntas as perspectivas formam uma conjuntura concisa que se inter-relacionam e criam um diagrama. No diagrama, se avaliam as finanças, a rentabilidade do negócio, resultados do crescimento e desenvolvimento. Pode ser aferido o retorno sobre investimento, receitas, custos e demais objetivos financeiros. Em relação aos clientes identifica a parcela de mercado atendida pela empresa, satisfação à clientela fidelidade e a qualidade do serviço prestado. A perspectiva de processos internos mensura as atividades da organização observando processos de inovação, operacional, comercialização e venda da produção dentre outros. Indicam a chave sucesso financeiros no futuro. Finalmente a perspectiva do aprendizado e conhecimento serve como base para o alcance das demais perspectivas, pois identificam as três principais fontes: pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais que precisam ser aprimorados. Apontam quais são as deficiências na empresa e as devidas correções para quê visão de futuro estabelecida seja efetivamente alcançada.

Figura 2 – Mapa Estratégico



Fonte: KAPLAN e NORTON, 2004, p11.

As quatro perspectivas compõem um quadro ilustrativo da situação atual e futura do negócio, produzindo um balanceamento entre objetivo de curto prazo versus objetivos de longo prazo, indicadores financeiros versus os indicadores não financeiros. Permite medições com foco externo (acionista e cliente) e foco interno (aprendizado e processo), medidas resultantes de ações passadas e outras medidas de alavancagem do futuro.

A estratégia então pode ser percebida como um conjunto de hipóteses. Seguindo uma análise visual nota-se que no sentido horizontal os resultados financeiros estão efetivamente alinhados com a satisfação dos clientes. Por sua vez o que o cliente percebe como valor é resultado dos processos internos que estão sustentados pelo aprendizado e crescimento. Essa relação interliga e mostra como as mesmas se integram no desenho do mapa estratégico. Apresenta de maneira lógica visual e sintética a estratégia a ser adotada pela empresa.

O sistema de medição Kaplan e Norton (1997) deve tornar explícitas as relações entre os objetivos e as medidas nas perspectivas para que elas possam ser gerenciadas e validadas. O processo começa na perspectiva financeira e termina no aprendizado e crescimento. No mapa estratégico as setas interligam cada um dos

pontos mostrando como cada um deles está conectado e a sua interdependência para concretização e alcance dos resultados pretendidos. O mapa também aponta competências específicas dos ativos intangíveis da organização: capital humano, capital de informação e capital organizacional.

O BSC Kaplan e Norton (1997) acrescenta então tradução valiosa da estratégia em forma de objetivos medidas e metas corrigindo deficiências encontradas nos sistemas de gestão tradicional. Também coloca a estratégia na perspectiva do longo prazo através de ações executadas no presente. Oferece uma sequência lógica que indica os objetivos financeiros, seguido dos clientes e processos internos. Completam-se com funcionários, sistemas e tendo como consequência o resultado econômico esperado.

2.4 EMPREENDEDORISMO

A globalização diminuiu barreiras geográficas, de comunicação e culturais. A economia e os meios de produção e serviços tornaram-se mais sofisticados, aliados a tecnologias de ponta cada vez mais acessíveis. Esse contexto proporcionou a amplificação do empreendedorismo para os negócios. Dornelas (2001) explica que a palavra “empreendedor” deriva do francês (*entrepeneur*) e significa aquele que assume riscos e começa algo novo. As características empreendedoras foram inicialmente associadas exploradores como Marco Polo e inventores como Thomas Edson. Segundo Fialho (2006) o empreendedorismo nasce para transformação e mudança de situações adversas:

O empreendedorismo é um processo para iniciar e desenvolver um negocio ou um conjunto de atividades que resultem na criação de um novo empreendimento de sucesso. É a criação de valor através do desenvolvimento de uma organização por meio de competências que possibilitam a descoberta e o controle de recursos aplicando-os de forma produtiva.

(FIALHO 2006 p. 27)

Atualmente o entendimento sobre empreendedorismo está associado identificação de oportunidades de negocio, capitalizando-as e assumindo sobre ela riscos calculados.

2.4.1 Empreendedorismo no Brasil

A fragmentação do mercado permitiu que os empreendimentos de menor porte surgissem como suporte a grandes corporações. O movimento empreendedor no Brasil é recente, ganhando corpo a partir de 1990. A abertura de novos mercados, acesso a novas tecnologias, permeado pelo processo de globalização impulsionou a criação de novos negócios em diversas áreas. A flexibilização da produção e ampliação do setor de serviços permitiram a criação de pequenos negócios. Este processo facilitou não apenas a constituição de novas empresas, mas também a quantidade.

O movimento do empreendedorismo no Brasil começou a tomar forma na década de 1990, quando entidades como Sebrae e Softex (Sociedade Brasileira para Exportação de Software) foram criadas. Antes disso, praticamente não se falava em empreendedorismo e em criação de pequenas empresas.

(Dornelas, 2010, p. 25)

A Escola de Administração da Fundação Getúlio Vargas também contribuiu para a difusão da cultura empreendedora no Brasil, conforme relata Degen (2001). O curso “Novos Negócios” é oferecido em 1981 com o objetivo de estimular os estudos e geração de negócios. A atividade empreendedora causa grande impacto no crescimento econômico. Nos países em desenvolvimento, como no caso do Brasil, Bolívia e Equador, apesar de sua difusão nos últimos 40 anos, ela ainda é insuficiente para reduzir à pobreza e a desigualdade de renda.

Uma forma de medir o grau de empreendedorismo de um determinado país é a através da pesquisa realizada pelo *Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership*. Foi idealizada pelo Projeto *Global Entrepreneurship Monitor* através de

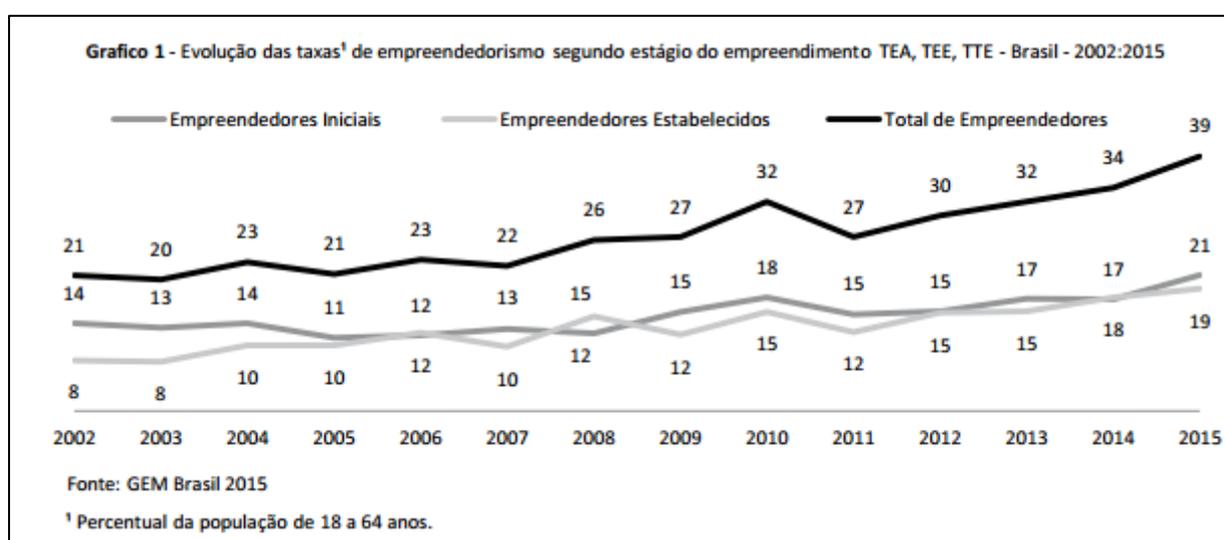
uma parceria entre a *London Business School* e o *Babson College*. Iniciada em 1999, contava com a participação de 10 países. Atualmente a pesquisa é aplicada em 46 países e abarca 83% do PIB mundial. Dentre outros aspectos, a pesquisa mensura a parcela da população envolvida em atividades empreendedoras, conforme a tabela abaixo:

Os empreendedores nascentes estão envolvidos na estruturação de um negócio do qual são proprietários, mas que ainda não pagou salários, pró-labores ou qualquer outra forma de remuneração aos proprietários por mais de três meses. Já os empreendedores novos administram e são proprietários de um novo negócio que pagou salários, gerou pró-labores ou qualquer outra forma de remuneração aos proprietários por mais de três e menos de 42 meses. Os empreendedores nascentes e novos são considerados empreendedores iniciais ou em estágio inicial. Os empreendedores estabelecidos administram e são proprietários de um negócio tido como consolidado, que pagou salários, gerou pró-labores ou qualquer outra forma de remuneração aos proprietários por mais de 42 meses (3,5 anos).

(Global Entrepreneurship Monitor, 2015).

Na figura a seguir, é possível observar a evolução da participação de empreendedores no Brasil. Em 2002 o somatório de empreendedores era de 21% e alcança 39% em 2015, mostrando o crescimento dessa atividade.

Figura 3 – Evolução das Taxas de Empreendedorismo



A análise comparada realizada por Chiavenato (2007) apresenta a diferença na participação da população adulta em atividades empreendedoras em diversos países. O autor pontua como estímulo ao empreendedor brasileiro a realização pessoal, independência financeira ou ainda sobrevivência. Na comparação é possível observar que o Brasil tem uma percentagem de 14,2%, acima de países como Estados Unidos e Japão, com 11,7% e 5,1% respectivamente.

Tabela 3 - Participação na População Mundial por Países em (%)

México	18,7
Austrália	15,6
Nova Zelândia	15,2
Coréia do Sul	15
Brasil	14,2
Irlanda	12,2
Estados Unidos	11,7
Cingapura	5,2
Japão	5,1
Bélgica	4,6

Fonte: CHIAVENATO, 2007

2.4.2 Sobrevivência e mortalidade de empresas

O crescimento das microempresas é recente e está associado à expansão do empreendedorismo. Até então, as atenções estavam voltados para as grandes corporações. A partir de 1970, começa-se detectar aumento das pequenas empresas e com a estrutura mais enxuta. Mizumoto (2010) afirma que a ecologia

das organizações tem se empenhado em detectar as variáveis que influenciam a permanência das empresas no mercado – dentre elas, o tamanho da firma, sua idade, sua afiliação a outras organizações tais como franquias ou corporações.

Previdelli e Meurer (2011) apontam em seus estudos a necessidade de metodologias específicas para as pequenas empresas, pois o porte impacta na organização das tarefas, já que um mesmo indivíduo concentra várias atividades.

O SEBRAE utiliza como base de cálculo a taxa de sobrevivência de empresas com até dois anos de atividade, utilizando como base informações disponibilizadas pela Secretaria da Receita Federal. O SEBRAE oferece parâmetros estatísticos, usando como base a formalização das empresas em determinado período, sendo, portanto as taxas de sobrevivência e mortalidade complementares. No último relatório publicado em 2013, os estados do Sul são apontados com taxa de sobrevivência superior a média brasileira. “O bom desempenho do setor industrial é puxado pelas empresas da indústria nas regiões Sudeste e Sul, onde a taxa de sobrevivência dessas empresas chega a 83,2% e 81,4% respectivamente.”

Enquanto o SEBRAE foca-se na mediação quantitativa das informações, Albuquerque e Fialho (2011) detalham os fatores que determinam a sobrevivência de empresas, propondo classificações qualitativas. Os estudos realizados foram mais abrangentes, incluindo na pesquisa estudos internacionais e também parâmetros qualitativos. Para eles, a sobrevivência pode estar relacionada a fatores internos, tais como habilidade, motivação, características inerentes ao empreendedor. Também fatores internos relacionados ao negócio e ainda fatores externos, que estão fora do controle do gestor, como mudanças no ambiente econômico e legislação. Os critérios estão relacionados conforme tabela abaixo:

Tabela 4- Fatores de Mortalidade

Categoria dirigente: Fatores internos ou relacionados ao dirigente	Categoria empresa: Fatores internos ou relacionados à empresa	Categoria ambiente: Fatores externos ou relacionados ao ambiente
Características individuais Nível educacional Laços sociais Habilidades gerenciais Conhecimentos gerenciais Idade Experiência gerencial e no setor de negócio Valores e crenças Motivação para abertura Decisão voluntária: custos de oportunidade Gênero Capital próprio	Recursos das áreas funcionais Planejamento formal Composição societária (estrutura legal) Gestão da informação Estrutura organizacional Projetos de desenvolvimento do negócio Capacidade de inovação Tamanho (porte) Tipo de estabelecimento Idade da empresa Estágio de vida da empresa Aspectos específicos de franquias	Mercado consumidor, fornecedor e concorrente Condições econômicas Setor de negócio Localização Acesso a financiamento e a novas tecnologias Aconselhamento profissional Pertencer a grupos minoritários Carga tributária Legislação Morte do sócio Furto e/ou assalto Incêndio Falta de sucessores Vendas ao governo Fraude/desastre

(ALBUQUERQUE e FILHO, 2011, p.4)

Segundo Leone (1999, p. 92), reúne em seus estudos características que afetam as MPEs, reunidas em três grupos: organizacionais, decisórias e individuais. Os fatores listados podem limitar o crescimento das MPEs e, portanto sua sobrevivência.

Especificidades das Pequenas e Médias Empresas

Especificidades Organizacionais	Especificidades Decisórias	Especificidades Individuais
Pobreza de recursos Gestão centralizadora Situação extra organizacional incontrolável Fraca maturidade organizacional Fraqueza das partes no mercado Estrutura simples e leve Ausência de um planejamento formal de trabalho Fraca especialização Sistema de informações simples	Tomada de decisão intuitiva Horizonte temporal de curto prazo Inexistência de dados quantitativos Alto grau de autonomia decisória Racionalidade econômica	Onipotência do proprietário-dirigente Identidade entre pessoa física e jurídica Dependência perante certos funcionários Influência pessoal do proprietário-dirigente Simbiose entre patrimônio social e pessoal Propriedade de capitais Propensão a riscos calculados

(LEONE,1999, p. 92)

Para Bateman e Snel (1998), apontam para a importância da gestão para o alcance do sucesso, fazendo as adaptações de acordo com o cenário vigente. “As organizações bem sucedidas, grandes e pequenas, prestam muita atenção na qualidade de sua atuação. Elas executam ações rápidas quando os problemas aparecem e são capazes de mudar assim que seja necessário.” O

pequeno empresário, porém pode apresentar características específicas que o diferem do executivo de uma grande empresa e podem definir a sobrevivência de uma MPE.

(...) é provável que o crescimento de uma pequena empresa se faça a duras penas, com muito reveses ocorrendo pelo caminho. Avaliadas de forma racional, as probabilidades de êxito podem não ser muito grandes. Normalmente o pequeno empresário sente-se ao sabor do mercado, incapaz de exercer qualquer controle nos acontecimentos futuros do setor. 'Numa companhia jovem, a falta de uma longa experiência operacional aumenta a grande sensação de incerteza com respeito ao futuro'

(GOLDE, 1986, p.11)

Os estudos sobre o sucesso das pequenas empresas é importante para o desenvolvimento social, cabendo a este trabalho investigar as causas que garantem a permanência das MPEs no mercado.

3. METODOLOGIA

A pesquisa pode ser definida como processo através informações são organizadas, recebendo embasamento científico, contribuindo para aprendizagem da comunidade acadêmica e sociedade em geral.

O desafio essencial da universidade e também da educação moderna é a pesquisa definida como princípio científico e educativo. Na condição de princípio científico, pesquisa apresenta-se como a instrumentação teórico-metodológica para construir conhecimento.

(DEMO, 1994, p.33)

Para este trabalho foi realizada revisão bibliográfica, onde foi analisado o material disponibilizado até o presente momento no acervo da biblioteca da SOCIESC, incluindo o acervo digital, além das informações disponíveis nos meios eletrônicos. A leitura buscou identificar os pontos críticos para sobrevivência das empresas.

A pesquisa bibliográfica diz respeito ao conjunto de conhecimentos humanos reunidos nas obras. Tem como base fundamental conduzir o leitor a determinado assunto e à produção, coleção, armazenamento, reprodução, utilização e comunicação das informações coletadas. (...) A pesquisa bibliográfica é a base para as demais pesquisas e pode-se dizer que é uma constante na vida de quem se propõe a estudar.

(MARKONI E LAKATOS, 2010, p.52)

Complementando os estudos foi realizada pesquisa documental, na qual foram utilizadas como fontes de pesquisa: documentos expedidos por órgãos oficiais, com dados estatísticos, legislação, anuários e relatórios que embasam o cenário atual onde das MPEs em Florianópolis.

A pesquisa documental assemelha-se muito a pesquisa bibliográfica. A diferença essencial entre ambas está na natureza das fontes. Enquanto a pesquisa bibliográfica se utiliza fundamentalmente das contribuições dos diversos autores sobre determinado assunto, a pesquisa documental vale-se de materiais que não recebem ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos de pesquisa.

(GIL, 1991, p.45)

A pesquisa foi de caráter exploratório, com empresas de Florianópolis. A pesquisa exploratória tem como finalidade conhecer o fenômeno a ser investigado. É uma técnica indicada quando há pouco material a respeito do assunto estudado. A finalidade da pesquisa exploratória é encontrar hipóteses, padrões, ideias e realizar descobertas.

A pesquisa exploratória realiza descrições precisas e quer descobrir as relações existentes entre seus componentes. Esse tipo de pesquisa requer um planejamento bastante flexível para possibilitar a consideração dos mais diversos aspectos de um problema ou situação.

(CERVO, BERVIAN e SILVA, 2007, p.63)

Para a pesquisa foram escolhidas três estudos de caso com idade mínima de 02 anos, por ser este o critério adotado pelo SEBRAE, principal fonte de dados estatísticos sobre o assunto. Cada empresa representa uma área de atuação: indústria, comércio e serviços, conforme apresentado na Revisão Teórica. Também foi considerado o número de funcionário da organização, critério igualmente adotado pelo SEBRAE.

A delimitação do universo consiste em explicitar que pessoas ou coisas, fenômenos, etc. serão pesquisados, enumerando características comuns, como, por exemplo, sexo, faixa etária, organização a que pertencem, comunidade onde vivem, etc. a amostragem escolher uma parte (ou amostra), de tal forma que ela seja a mais representativa do todo.

(FANCHIN, 1993 p. 102)

A coleta de dados buscou evidenciar quais fatores proporcionaram a permanência das MPEs no mercado, através de aplicação de questionário, com informações fornecidas por dirigentes de empresas de pequeno porte.

Questionário é a forma mais usada para coletar dados, pois possibilita medir com mais exatidão o que se deseja. Em geral, a palavra questionário refere-se a um meio de obter respostas às questões por uma fórmula que o próprio informante preenche.

(CERVO, BERVIAN e SILVA 2007, p.53)

Através da aplicação de questionário se buscou aferir práticas gerenciais, empreendedoras, planejamento, características pessoais dos gestores, suporte de entidades não governamentais, consultorias externas, entre outras que evidenciem boas práticas para permanência de crescimento das MPEs. O questionário, que consta no Apêndice deste trabalho, foi construído baseado nas indicações dispostas pelo *Balanced Score Card*, buscando analisar cada instituição pela perspectiva financeira, clientes, processos e aprendizado. As respostas de cada questionário foram organizadas em blocos e cada empresa analisada individualmente. Ao final foi elaborado um quadro-resumo com a síntese dos três questionários e elaborada a análise conjunta das empresas.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DO RESULTADO

Neste capítulo será demonstrado o resultado obtido com os estudos realizados com três empresas sediadas em Florianópolis – Santa Catarina. O critério para a seleção das mesmas foi idade mínima ou superior a dois anos de abertura.. Conforme a orientação proposta pelo Balanced Score Card, a entrevista foi dividida em cinco blocos, onde foram apurados:

- Análise SWOT
- Perspectiva Financeira
- Perspectiva dos Clientes
- Perspectiva dos Processos Internos
- Perspectiva de Aprendizado e Crescimento
- Mapa Estratégico

Os indicadores aqui apresentados não constituem, de maneira alguma, uma análise exaustiva e ampla gama de indicadores existentes no setor, mas de uma maneira geral, são os de maior participação e importância dentro da estratégia. Obviamente, a realidade de cada empresa irá determinar indicadores a serem acrescentados ou suprimidos, não sendo para este estudo uma regra fixa para a constituição do BSC. De modo semelhante, as metas devem ser estudadas e propostas por cada empresa de acordo com sua situação atual e seus planos estratégicos, não cabendo aqui nenhuma proposição de valores específicos para as mesmas. Todavia, algumas considerações podem ser feitas, por parte dos gestores das empresas, com base nos indicadores médios apresentados, de modo que elas, ao reformularem suas metas, possam ter uma referência sobre como as outras empresas de pequeno porte atuam e partirem do princípio um desempenho médio

que garanta sua sobrevivência. O Mapa Estratégico estruturado ao final de cada estudo de caso individual possui meramente caráter educacional e foi estruturado segundo as aspirações de cada gestor para seu negócio.

4.1 CARACTERIZAÇÃO E ANÁLISE DOS CASOS ESTUDADOS

A) Delícias do Délio

Delicias do Délio iniciou suas atividades formalizadas em 2011 e possui um total de 11 trabalhadores, incluindo os sócios. No momento está em transição de EI- Empresa Individual para ME – Microempresa. De origem familiar, o negócio era realizado pelo casal composto Délio de Assunção e Rita d’Cássia d’Oliveira com a venda de salgados congelados. Délio, um dos gestores, forneceu os dados para entrevista. Os salgados eram produzidos em casa e entregues para outras empresas comercializarem, ocupando o lugar de fornecedores. Nessa época o negócio era informal. Como forma de ampliar o negócio, buscou-se um ponto de venda onde os salgados pudessem ser vendidos prontos para servir e diretamente ao cliente. Para operacionalizar a produção, o filho do casal João, juntou-se ao negócio. Além dos salgados, também foi iniciada a produção dos pães. Desde então a empresa passou a buscar a excelência nos serviços realizados, diversificando os itens vendidos conforme a demanda. Delícias do Délio segue na linha que a Gastronomia denomina como *comfort food*. Conforme Gimenes-Minasse (2016), “o termo *comfort food* diz respeito a comidas (e bebidas) que possuem uma ligação com o passado percebido como mais feliz do que a realidade vivenciada naquele momento”. São alimentos com baixo grau de processamento, utilização de receitas tradicionais, de elaboração simples e que despertam sensação de afetuosidade e memórias familiares.

Cerca de dois anos após a abertura do ponto de venda, os produtos foram adaptados conforme a demanda do mercado. A produção de pães e biscoitos

passou para o segundo plano. Atualmente a empresa mantém em sua produção salgados tais como coxinha, tradicional e apimentada, bolo de cenoura e chocolate, pudim, brigadeiro. O destaque tem sido para os almoços, do tipo empratado (serviço aonde os pratos vêm todos montados da cozinha, decorados e elaborados e são servidos pelos atendentes). O cardápio é enxuto, onde é possível optar pelo prato do dia ou grelhados. Dentre os itens ofertados é ainda possível contar com as comidas congeladas, dentre as opções há massas, molhos e sopas congeladas.

Missão, Visão e Valores

Conforme a metodologia para a execução do BSC, o primeiro passo para a sua análise constitui-se na análise da missão, visão e valores. Durante a entrevista foi detectado que a mesma não possui estes critérios, o que implica no estabelecimento posterior da estratégia. Missão, visão e valores são considerados norteadores estratégicos, que facilitam a tomada da decisão.

Análise SWOT

A análise do Quadro 2 foi realizada com as informações fornecidas pelo entrevistado. Como força é destacada a qualidade dos itens fabricados, que são realizados de forma a manter as receitas tradicionais. Agilidade no atendimento e também considerada uma força já que pelo espaço reduzido é necessário que o serviço seja realizado com responsividade, impedindo a formação de filas e liberando mesas para consumo. Outro ponto de destaque é a localização estratégica próxima a outras instituições que possui um número relevante de funcionários.

Quadro 1 – Análise SWOT A

Forças	Oportunidades
Qualidade dos produtos Agilidade no atendimento Localização estratégica	Demanda por comida congelada Demanda por <i>comfort food</i> Reaquecimento da economia
Fraquezas	Ameaças
Espaço Físico Reduzido Não possui estacionamento Rotatividade de funcionários	Diminuição das vendas no verão Ameaça de Novos Entrantes

Fonte: dados primários 2017

A localização ainda atende além dos moradores da Lagoa da Conceição os moradores do bairro vizinho, Canto dos Araçás. Um bairro essencialmente residencial e que não possui estabelecimentos de alimentação similares.

Em relação às fraquezas foi pontuado o espaço físico reduzido, que impede o crescimento da produção dos itens congelados e a quantidade de almoços servidos. Outra fraqueza negócio é a inexistência de um estacionamento que prejudica o acesso durante os horários de grande movimento. Outro ponto a ser destacado é a rotatividade de funcionários devido à mão de obra escassa na área operacional na cidade de Florianópolis. Como oportunidade foi detectada a demanda por comida congelada em função da mudança nos hábitos das pessoas, principalmente em grandes cidades onde cada vez mais se substitui o hábito de consumir a comida em casa por alimentação fora de casa. A alimentação necessita ser prática e rápida. A demanda também por *comfort food* ou comida caseira alinhando-se com a primeira oportunidade. A comida é de fácil preparo e consumo, entretanto ela conserva valores tradicionais. Como oportunidade também foi verificado a possibilidade de reaquecimento da economia e estabilização possível estabilização do cenário político no Brasil. Sobre as ameaças foi detectada a questão da sazonalidade com diminuição das vendas no período do verão. Apesar do comércio estar localizado na Lagoa da Conceição um bairro que possui concentração de atrativos turísticos e de serviços relacionados ao turismo, Delícias

do Délio está localizado em uma área com uma grande concentração de residência e de pouco acesso do público turístico.

Análise Balanced Scorecard

Quadro 2 – Perspectivas Financeiras A

Perspectivas Financeiras	
1. Existem metas de faturamento anuais?	Sim
2. Qual a percentagem do faturamento foi alcançada?	100%
3. Qual a margem de lucro por pedido/produto?	7%
4. Qual a percentagem média do pagamento por clientes (endividamento)?	0,5%
5. A empresa foi aberta com capital próprio?	Sim
6. A empresa consegue manter um capital de giro satisfatório?	Sim

Fonte: dados primários 2017

As perguntas relacionadas à perspectiva financeira foram constituídas de modo a aferir a saúde da contabilidade da empresa, observando os indicadores de endividamento e faturamento. Segundo o entrevistado, as metas estabelecidas para o faturamento anual são alcançadas desde abertura do negócio, chegando há alguns anos a ultrapassar a meta pretendida. Somente no ano de 2016, em decorrência da crise financeira que houve uma diminuição na percentagem da meta. A margem de lucro em relação à produção é variável devido à quantidade de produtos ofertados, com cerca de 7% em cima de cada produto vendido. A margem individual é pequena, porém o volume de vendas é compensatório. A percentagem média de pagamento endividamento é de 5%. Segundo relato, houve períodos em que o pagamento era realizado posteriormente, utilizando informal “anotação em caderneta”. Porém, estava prejudicando o capital de giro da empresa, gerando a necessidade de estabelecer maior controle nos pagamentos para restaurar a saúde do capital de giro que atualmente encontra-se satisfatória. Destaca-se ainda que a

empresa foi aberta completamente com capital próprio não havendo a necessidade do investimento capital de terceiros.

Quadro 3 – Perspectiva do Cliente A

Perspectiva dos Clientes	
1. Quantos clientes são atendidos por mês?	6.600
2. Qual a percentagem de clientes satisfeitos?	98%
3. Qual a percentagem de reclamações ou correções por mês?	2%
4. Qual o tempo médio para realização de um pedido?	10 minutos
5. Qual a percentagem de devoluções por mês?	0

Fonte: dados primários 2017

Observando os dados ,segundo a perspectiva dos clientes, verifica-se que são atendidos 6.600 clientes por mês, sendo que a grande parte desses clientes são recorrentes. São residentes ou trabalhadores do bairro e frequentam o estabelecimento diariamente. Em relação à satisfação dos clientes, é possível observar que 98% está satisfeito, entretanto, o estabelecimento não adota nenhuma métrica para quantificar essa informação. Durante a entrevista foi relatado que havendo algum tipo de reclamação, busca-se a solução do problema imediatamente corrigir o pedido. Verifica-se se a qualidade do produto sofreu alguma alteração e alguma incoerência que justifique a reclamação. Em relação a pedidos devolvidos, desde a abertura não houve nenhum produto que fosse devolvido, indicando a boa qualidade dos itens, conforme informações colhidas na entrevista.

Quadro 4- Perspectiva dos Processos Internos A

Perspectiva dos Processos Internos	
1. Desde a abertura da empresa, quantos produtos novos são lançados anualmente?	6
2. Existe planejamento estratégico estruturado?	Não
3. Quais processos estão mapeados e documentados?	Cozinha e atendimento
4. Qual a rastreabilidade dos processos?	Pelo funcionário

Fonte: dados primários 2017

Em média são lançados por ano seis novos produtos. Alguns produtos são disponibilizados conforme a estação. No período do inverno prioriza-se o *croissant* de chocolate e as sopas e no período do verão sucos sanduíches leves. Produtos são experimentados periodicamente. Novas receitas são introduzidas atendendo ao pedido da clientela, entretanto, caso o produto não seja bem aceito, logo é descartado. Vale destacar que do início da abertura do negócio até à atualidade foram também descartados produtos com uma baixa rentabilidade, como por exemplo alguns tipos de biscoitos, sequilhos e pães.

Em relação ao planejamento estratégico, não está estruturado em algum formato costumado da gestão. Até o momento, não há uma perspectiva de ampliação do negócio. O gestor argumentou que a maior preocupação é manter a unidade de negócio atuante e rentável. Sobre os processos internos apenas os procedimentos relativos à cozinha estão mapeados através da ficha técnica para recepção das receitas, incluindo-se nas instruções além do preparo notificações de normas de saúde higiene. Em relação à rastreabilidade dos processos, cada funcionário é responsável por preparar uma parte da produção. Quando há alguma necessidade de correção, a identificação é feita pelo item. Como cada funcionário é responsável pela execução de um mesmo produto, o controle é determinado então pelo produto. A competência para o preparo é diferente de uma receita para outra. Segundo o gestor, concentrar o preparo em uma única pessoa garante a qualidade da receita, pois foca-se em uma única atividade.

Quadro 5 – Perspectiva de Aprendizado e Crescimento

Perspectiva do Aprendizado e Crescimento	
1. Desde a abertura até o presente momento, recebeu algum tipo de serviço de consultoria?	Não
2. A empresa participa de algum órgão de classe como associações ou incubadoras?	Sim
3. Os funcionários receberam treinamento?	Sim
4. Os gestores participaram de algum programa de capacitação?	Sim

Fonte: dados primários 2017

Considerando a perspectiva do aprendizado e crescimento, nota-se que desde a abertura a empresa não recebeu nenhum serviço especializado de consultoria ou acompanhamento empresarial. Segundo a entrevista, houve uma tentativa, porém abandonada posteriormente não produzindo frutos significativos. A empresa é membro da ACIF (Associação Comercial e Industrial de Florianópolis), porém não participa de nenhuma ação promovida pelo órgão. Não há um programa específico para treinamento e capacitação dos funcionários tanto da área operacional gerência. Funcionários são instruídos durante o desempenho da função. Um dos sócios é graduado em Design, que inclui em seus estudos algumas práticas gerenciais e inovação.

Mapa Estratégico

O mapa estratégico aqui apresentado reúne uma série de sugestões que podem ser adotadas pelo gestor. O mapa tem por intenção suprir as ausências detectadas no questionário e segue as prescrições do BSC e visa atender a finalidade didática do estudo

Quadro 6- Mapa Estratégico Delícias do Délio

Mapa Estratégico			
Finanças	Criação de fundo de reserva	Destinação de recursos para novas ações	
Clientes	Criação de banco de dados de clientes	Métrica para reclamações	Pós-marketing
Processos Internos	Estabelecer missão, visão e valores	Mapear processos de atendimento	Constituição do planejamento estratégico
Aprendizado e Crescimento	Capacitação dos funcionários	Suporte especializado para formatação do planejamento estratégico	

Fonte: dados primários 2017

. Para tanto a primeira indicação é que a empresa estabeleça a sua missão, visão e valores, pois é partir deles que a visão de futuro e as demais estratégias são delineadas. Em relação às finanças, recomenda-se que a parte delas seja destinada a novos investimentos, que tanto podem ser a criação de um anexo onde se possa transferir a produção, solucionando o espaço reduzido. Também pode ser utilizado na capacitação de funcionários e gestores. A criação de um fundo de reserva serve ainda para possíveis emergências e demais estratégias futuras.

Em relação à clientela, sugere-se que seja elaborada uma forma de controle das reclamações dos clientes de forma a organizar e quantificar de maneira mais exata as questões a satisfação de forma que os processos internos possam ser aprimorados. Uma hipótese é que as falhas possam estar sendo geradas pela ausência dos processos que não foram mapeados. Também é importante verificar se os produtos vendidos congelados são consumidos e aquecidos pelos clientes de maneira a assumir a manter a qualidade dos mesmos. Em relação ao aprendizado e crescimento indicasse que o gerente identifiquem as habilidades e competências que não se sentem para desempenhar e procurem desenvolvê-las. Outra possibilidade é a contratação de um serviço especializado em gestão. Podendo ser contratação de uma empresa júnior, órgãos especializados na alavancagem de

pequenas empresas ou consultoria especializada que possa auxiliar na estruturação planejamento estratégico organizado.

B) Palácio da Memória

A empresa Palácio da Memória presta serviço na parte do desenvolvimento educacional do raciocínio lógico para crianças e adolescentes. Foi fundada em 2015 e possui 6 trabalhadores incluindo os sócios. A empresa tem por finalidade disseminar hábito do jogo do xadrez a partir da infância incentivando que as mesmas cheguem até a vida adulta praticando o jogo. O xadrez além de desenvolver o raciocínio lógico ajuda também na formação do caráter aprendendo, a lidar com jogo frustrações, tomada rápida de decisões, pensamento estratégico e analítico. A prática do xadrez amplia a capacidade cognitiva dos seus praticantes, assim como desenvolvimento da sua personalidade. A empresa Palácio da Memória era anteriormente chamada Pró-Xadrez e focada apenas no ensino das técnicas de jogo. Com o tempo se percebeu a necessidade de trazer outros tipos de atividades relacionados à matemática e raciocínio lógico que complementassem o serviço. Passou então a oferecer outras atividades como jogos de lógica e exercícios que estimulem o pensamento.

A empresa foi aberta no ano de 2015 como a sociedade limitada sendo sócios Ana Carolina Cardoso e Rodrigo Maycon de Miranda Ferreira. A aplicação do questionário de pesquisa foi realizada com os mesmos. constituída como uma microempresa de sociedade limitada. Ambos os sócios são competidores profissionais de xadrez e a concepção do negócio foi inspirada na atuação de empresas nos Estados Unidos e no Continente Europeu adotam para a disseminação do xadrez nas escolas. Inicialmente o negócio foi testado em Cuiabá no Mato Grosso e posteriormente implantada e formalizada em Florianópolis. Os sócios relatam que houve uma grande resistência para entrada do mercado, por ser um produto novo. Atualmente a instituição possui três escolas parceiras e atua no espaço físico das escolas. Presta serviço diretamente dentro das escolas como atividade complementar em paralelo à grade regular do ensino.

Missão, Visão e Valores

Palácio da Memória não possui ainda uma missão estruturada porém colocam que seu objetivo principal é desenvolver o raciocínio lógico das pessoas. Indicam como ponto importante aferir o resultado do desenvolvimento através dos resultados obtidos pelos clientes, dados que sejam visíveis e que possam ser numerados. Uma das métricas que é utilizada é a participação dos alunos em torneios e a sua colocação. Entretanto a empresa enfatiza que o trabalho como xadrez pedagógico foca no estímulo como atividade lúdica e enquanto o serviço da empresa está pautado no alcance de resultados e participação em competições.

Como visão a empresa concebe atingir o território brasileiro e também o exterior, através da tabela da criação de uma rede de franquias e facilitadores certificados em diversas cidades. Os sócios enfatizaram que nesse momento não formataram a visão e missão pois tem um produto diferenciado no mercado. Nesse momento a empresa está voltada para a geração de valor e também de um maior conhecimento e contato com o mercado de Florianópolis para posteriormente crescer. Um dos motivos para adotar tal postura foi conhecer melhor o mercado. Por conta dos grandes avanços na tecnologia, as plataformas de ensino mudam com grande velocidade. Existe o risco de conceber um negócio de médio e longo prazo e no futuro a ideia concebida está obsoleta.

Análise SWOT

Como força, a empresa aponta como primeiro item a capacidade de surpreender o cliente. Como um jogo de xadrez não é tido como uma atividade divertida existe uma preocupação inovar no método de ensino. O acompanhamento no dia a dia é fundamental, pois a partir da observância do comportamento dos alunos que ocorrem os *insights* para que novas formas sejam concebidas na prática de ensino. Outro ponto é que não apenas o aluno é considerado como cliente, mas os pais também são envolvidos durante o processo. Muitas vezes o aluno perde o interesse na atividade por conta da falta de suporte para a prática em casa. A empresa exemplifica: caso um aluno esteja com um desempenho abaixo do

esperado ou próximo a uma competição, um dos monitores pode fazer uma visita em casa para o aluno sem nenhum custo adicional.

Quadro 7 – Análise SWOT B

Forças	Oportunidades
Modelo Disney de Gestão Conhecimento técnico aprofundado	Período de férias escolares Desenvolvimento de Habilidades Cooperativas
Fraquezas	Ameaças
Recursos para crescimento Capacitação de monitores	Baixo incentivo ao xadrez No Brasil Resistência a atividades competitivas Concorrência com outros esportes

Fonte: dados primários 2017

Outro ponto que a empresa destaca é o Estilo Disney de administração. As empresas Disney são sucesso e sua forma de atuação inspira outras empresas. Mesmo após a morte do seu fundador a empresa continua como exemplar dentro da área do entretenimento. Seu modelo de gestão tem como norte o encantamento do cliente antes, durante e após a prestação serviço. Nesse sentido a empresa o acompanhamento de clientes e colaboradores e será visto detalhadamente na análise de processos internos.

A empresa coloca o conhecimento técnico aprofundado sobre xadrez como um ponto forte. Embora o xadrez seja adotado em muitas escolas como prática pedagógica, em geral regras para competição como uso do relógio para delimitar o tempo da jogada e obediência às regras internacionais para o uso do xadrez não são levados em consideração. Este ponto limita consideravelmente a entrada de novos entrantes no mercado pois é necessário tempo para aquisição de experiência.

Como fraqueza na empresa conta a falta de recursos para o crescimento Como vai a ser visto na análise da perspectiva financeira da saúde da empresa está

satisfatório, entretanto não é o suficiente para novos investimentos. Outra fraqueza identificada na empresa é a capacitação de monitores. A equipe hoje é composta pelos dois sócios e mais quatro monitores. A realização da monitoria com jogos e atividades relacionadas ao raciocínio lógico restringe a quantidade de mão de obra que possua qualificação na área ou esteja disposto a aprender os conhecimentos específicos para realização do trabalho.

Como oportunidades foram identificadas o período de férias escolares nas quais as crianças e adolescentes têm um período ocioso que pode ser incrementado com atividades extras, organizadas para grupos ou individualmente. Também pode ser ofertada para família dos alunos oferecendo uma atividade que envolva todos os membros. Outra oportunidade identificada foi o desenvolvimento de habilidades corporativas. Atualmente se reconhece a importância do capital intelectual, onde o desenvolvimento do indivíduo interfere na sua produtividade. O xadrez também pode auxiliar o desenvolvimento de liderança, ou seja, uma demanda por atividades que auxiliam o desenvolvimento de competências comportamentais.

Em relação a ameaças, foi identificado o cenário da educação no Brasil que não estimula propriamente atividades intelectuais, criando uma grande resistência por parte do público que inicialmente não se sente atraído por este tipo de atividade. O Xadrez não é difundido no Brasil como Esporte, gerando uma visão estereotipada de que o esporte xadrez não é uma atividade que possa ser desempenhada por qualquer pessoa. Como o ensino do Xadrez ocorre dentro das escolas, junto com outras atividades oferecidas como, por exemplo, judô, suporte pedagógico, o que pode gerar desinteresse da criança por esta atividade.

Quadro 8 – Perspectivas Financeiras B

Perspectivas Financeiras	
1. Existem metas de faturamento anuais?	Não
2. Qual a percentagem do faturamento foi alcançada?	Não mensurado
3. Qual a margem de lucro por pedido/produto?	50%
4. Qual a percentagem média do pagamento por clientes (endividamento)?	8,45%
5. A empresa foi aberta com capital próprio?	Sim
6. A empresa consegue manter um capital de giro satisfatório?	Sim

Fonte: dados primários 2017

Sobre a perspectiva financeira, a empresa afirmou que não possui meta de faturamento anual, pois como é nova no mercado está abrindo caminho no campo da Educação. Neste momento o foco é manter a clientela que já possui, mas almeja alcançar o número de 400 clientes. A métrica utilizada pela empresa é o número de clientes. Também não é possível aferir a percentagem do faturamento alcançada. Segundo o Palácio da Memória, eles usam uma estratégia xadrez chamada de “gambito” onde propositadamente se perde em algumas jogadas para que posteriormente possa ser feita uma jogada que leve ao êxito. Neste momento o mais importante é a criação de valor e desnatação do mercado como estratégia de entrada.

Em relação aos pagamentos recebidos na empresa, atualmente a percentagem de inadimplência é de 8,45% sendo que este número já foi maior. Foi relatado que faz a empresa sofrer com os atrasos, fruto do hábito de que as atividades extracurriculares são pagas à parte e de uma maneira informal. Muitos pais tinham resistência em realizar o pagamento através de boleto bancário. Uma forma para amenizar a situação foi à doação de descontos para pagamentos realizados antes do vencimento o que estimulou o pagamento na data. Pagamentos

atrasados são cobrados juros. A inadimplência não chega a interferir no capital de giro da empresa, que neste momento é considerado satisfatório. Em relação ao endividamento da abertura da empresa a mesma aberta com capital próprio e sem necessidade de empréstimo.

Quadro 9 – Perspectiva dos Clientes B

Perspectiva dos Clientes	
1. Quantos clientes são atendidos por mês?	200
2. Qual a percentagem de clientes satisfeitos?	95%
3. Qual a percentagem de reclamações ou correções por mês?	5%
4. Qual o tempo médio para realização de um pedido?	24h
5. Qual a percentagem de devoluções por mês?	1%

Fontes: dados primários 2017

Atualmente o Palácio da Memória possui cerca de 200 alunos, sendo que destes 95% estão satisfeitos. Entretanto empresa não realiza pesquisa de satisfação. Os dados foram fornecidos pela empresa, apesar de não utilizarem uma sistema de dados que permita a verificação. Em relação às reclamações, são provenientes do baixo desempenho de alguns alunos. Quando isso ocorre, tornasse uma oportunidade de venda quando são oferecidas aulas particulares e explicado como o desenvolvimento do raciocínio lógico acontece. Outro motivo de reclamação é que durante as competições os pais não conhecem as regras do jogo apesar, das mesmas serem repassados com antecedência para os pais. Nesta ocasião, os pais são convidados a se envolverem mais na atividade e também uma oportunidade de venda de aulas particulares. Nesse momento a empresa aproveita para mostrar os resultados de longo prazo e os benefícios do xadrez. Segundo dados fornecidos pelo Palácio da Memória, 90% dos participantes de xadrez são aprovados em provas de vestibular e concurso - além de um bom desempenho na vida escolar e profissional. O tempo médio para realização de um pedido é de um dia. As aulas são

ofertadas semanalmente. Como se trata de um serviço não há devolução. Estima-se que o cancelamento do serviço seja em média de 1%

Quadro 10 – Perspectiva de Processos Internos B

Perspectiva dos Processos Internos	
1. Desde a abertura da empresa, quantos produtos novos são lançados anualmente?	3
2. Existe planejamento estratégico estruturado?	Não
3. Quais processos estão mapeados e documentados?	Metodologia de aula e finanças
4. Qual a rastreabilidade dos processos?	Aluno

Fonte: Dados primários 2017

A empresa possui como produtos as aulas no espaço físico da escola, venda de camisetas (adotada como sugestão dos pais), apostila de exercícios de raciocínio lógico elaborada pelo Palácio da Memória, Fator X (jogo) e clube de xadrez. O serviço de assessoria para participação de eventos esportivos não é cobrado pela empresa. Palácio da Memória também não possui um planejamento estratégico estruturado, porém possui algumas táticas delineadas voltadas para a fidelização dos clientes que já possuem. Necessita maior esclarecimento, como se pretende, por exemplo, alcançar o número de alunos que almeja. Segundo sócios eles possuem um quadro de ideias onde colocam *insights*, inspirações e *cases* de sucesso. Porém as informações nele contidas não estão organizadas dentro de um modelo usual da administração.

Em relação aos processos que estão mapeados, existe uma metodologia definida para o ensino nas crianças, entretanto, o processo não está documentado. Os monitores acompanham e treinados pertos sócios, contudo esta metodologia não está documentada. Os processos relativos à parte financeira estão documentados através de arquivos e folha de acompanhamento, sendo um do sócio

exclusivamente responsável por essa função. Quanto à rastreabilidade, quando há algum tipo de ocorrência, é identificado por aluno e o monitor que o acompanha. Verificando a turma e o horário, é possível definir qual foi a situação. Entretanto não há uma ficha de acompanhamento que documente ou quantifique estas ocorrências.

Quadro 11 – Perspectiva de Aprendizado e Crescimento B

Perspectiva do Aprendizado e Crescimento	
1. Desde a abertura até o presente momento, recebeu algum tipo de serviço de consultoria?	Sim
2. A empresa participa de algum órgão de classe como associações ou incubadoras?	Não
3. Os funcionários receberam treinamento?	Sim
4. Os gestores participaram de algum programa de capacitação?	Sim

Fonte: dados primários 2017

A perspectiva de aprendizado e crescimento apresentou que a empresa recebeu consultoria especializada, porém de maneira informal, com conversa com especialista na área de Administração Estratégia. Porém não foi realizado um acompanhamento estruturado do negócio. A empresa não participa de órgão de classe ou incubadora e até o momento não identificou alguma associação em que se engajar. Em relação ao treinamento, os monitores recebem capacitação quando chegam à empresa, onde é feito o repasse da metodologia para ensino do xadrez. Vale ressaltar que o treinamento é feito de maneira contínua através de reuniões semanais onde são detectadas as falhas e repassadas às instruções para correção. Um dos sócios possui graduação em Administração, o que possibilita o entendimento mais aprofundado das questões relativas à gestão. Os sócios já estabeleceram os cursos que pretendem fazer ao longo do tempo, principalmente no exterior, já que no Brasil não há cursos específicos para a área em questão. Outro fato a ser ressaltado é que os sócios investem continuamente em seu aprendizado com a compra de livros didáticos que auxiliem seu desenvolvimento.

Mapa Estratégico B

No que diz respeito a finanças, sugere-se que sejam estabelecidas metas de faturamento e adoção como métrica. Apesar de a ação inicial ser a criação de valor, é importante que se estabeleça um índice que possibilitem o controle das atividades da empresa. Também indica-se que a empresa estabeleça um fundo de reserva para as ações que deseja realizar no futuro como capacitações e possível estabelecimento de um escritório próprio.

Quadro 12 – Mapa Estratégico Palácio da Memória

Mapa Estratégico			
Finanças	Adoção de métricas financeiras	Fundo de Reserva	Sede própria
Clientes	Sistema de informação		
Processos Internos	Estruturação do planejamento estratégico	Protocolo de atendimento aos clientes	Estruturação da Metodologia de ensino
Aprendizado e Crescimento	Afiliação a órgão de classe	Conhecimentos para atender o público executivo	

Fonte: dados primários 2017

No que se refere aos clientes indica que seja elaborada uma ficha de acompanhamento para cada cliente onde os contatos ou adoção de sistema específico que permita maior controle dos clientes, tanto do ponto de vista didático quanto financeiro. Também criar protocolos para atendimento dos clientes descentralizando o atendimento. Em relação aos processos, é indicada estruturação do planejamento estratégico incluindo missão visão valores as ações, com indicadores norteadores da razão de ser da empresa. Um planejamento estratégico poder auxiliar ações, tornar as táticas acessíveis aos demais colaboradores, e também mensura as perdas e os investimentos realizados até o momento.

Sobre aprendizado e crescimento indica que a empresa se filie a algum órgão ligado à educação ou pequenas empresas, onde possa expandir sua rede de contatos, aprimorar sua reputação perante a comunidade empresarial de Florianópolis, demonstrando profissionalismo e comprometimento. Outra possibilidade é que os sócios identifiquem os próprios *gaps* em suas habilidades e competências, assim como de seus funcionários, já que possuem a intenção de atingir o segmento de clientes corporativos. Também se indica a alocação de recursos para esta etapa. De igual modo, a empresa pode sistematizar a capacitação no sentido de aumentar seu quadro de monitores para que possam alcançar a meta de clientes estabelecida.

C) Lambada das Frutas

A Lambada de frutas é uma empresa industrial que fabrica e comercializa polpa de frutas e sobremesas congeladas. A empresa possui 25 anos de existência, atualmente conta com 15 funcionários e é dirigida por Kleber Marcos da Silva, que foi responsável pelos dados fornecidos no questionário. Os sócios relatam que durante os 25 anos de existência da empresa passaram por situações *sui generis*. Enfrentaram diversas crises e remodelação de produto até chegar à constituição. A empresa é uma sociedade limitada constituída por quatro sócios, dos quais dois são remanescentes da estrutura societária inicial e atuam na gestão da empresa. O outro sócio entrou recentemente e está focado na inserção da empresa no mercado internacional. O último sócio é investidor e não atua diretamente na gestão.

A empresa foi constituída inicialmente a partir de núcleo familiar formado por sogro, sogra e um genro. A ideia nasceu após análise da região do baixo sul da Bahia, onde se concentra um polo de produção de polpa de frutas congelada e de consumo bastante amplo no estado. Com a mudança da família para Santa Catarina iniciou-se o processo de introduzir a polpa de fruta no mercado catarinense. A produção é feita na Bahia, de maneira terceirizada. O parceiro fornecedor produz as polpas, as sobremesas e insere a marca da lambada de frutas. Os produtos então são trazidos para Florianópolis e distribuídos para a

região metropolitana e outras cidades do interior como Criciúma, Jaraguá do Sul, Joinville e Blumenau. Até o ano de 2002 a empresa atuava apenas como distribuidora comprando os produtos do fabricante e revendendo. Somente após esse período que decidiu que desejava ter uma marca própria, porém não há interesse em constituir uma unidade fabril. A empresa possui dois fornecedores que produzem exclusivamente para Lambada de Frutas. A empresa está sediada na SC-401, na região norte de Florianópolis e distribui seu produto para padarias, lanchonetes, supermercados e restaurantes. Os sabores comercializados são frutas tropicais como abacaxi, maracujá, goiaba e açaí. A empresa comercializa frutas tropicais como graviola, cacau, tamarindo, caju seriguela e umbu. Também são comercializados sobremesas congeladas, como potes de açaí, com frutas adição de frutas e cupuaçu.

Missão, Visão e Valores

No ano de 2017 a empresa passou por uma revisão da sua missão visão e valores, com ajuda da Consultoria Júnior da ESAG, parte integrante da Universidade Estadual de Santa Catarina. A missão da empresa foi remodelada observando a demanda atual para alimentos saudáveis. Atualmente há uma procura por produtos saudáveis, com baixo índice de processamento, pouco ou nenhum conservante químico. Sobre a visão, a empresa está focada na inserção dos produtos no mercado internacional, alcançando o público no exterior com meta temporal estabelecida.

Missão: Assegurar a excelência dos nossos produtos e serviços proporcionando uma vida saudável aos nossos clientes

Visão: Fortalecer, até 2021, o nome Lambado nos mercados do sul do Brasil e inserir a marca no mercado internacional

Valores:

- Aprendemos com nossos erros;
- Simplicidade nas pequenas atitudes;
- Lambada como nossa segunda casa;
- Valorização do pessoal;
- Conduta ética e honesta;
- A nossa história é formada por desafios;
- Inquietude que transforma;
- Comprometimento com os clientes.

Em relação de valores, nota-se que são valores que conotam aprendizado constante, através da própria experiência, valorização dos recursos humanos, transformação e busca crescente, desafios e por último uma atenção à clientela atendida.

Quadro 13 – Análise SWOT C

Forças	Oportunidades
Parceiros Logística Produto sem conservantes	Demanda por comida saudável Amplio mercado a ser explorado
Fraquezas	Ameaças
Distância do polo produtor Capital de giro	Crise Político-financeira no Brasil Sazonalidade Concorrência com suco industrial

Fonte: Dados primários 2017

Foram identificados como forças, os fornecedores responsáveis pela produção cuja parceria potencializa o negócio de ambos. Outro ponto positivo é a logística de distribuição, tanto da vindo da Bahia para Santa Catarina como na

distribuição do produto localmente. A Lambada de Frutas conta com uma frota própria de caminhão refrigerado que garante entrega rápida para os seus clientes. Outro ponto importante é que o produto não possui conservantes químicos que garante a pureza das polpas e a conservação dos nutrientes gerando maior valor no mercado. Uma das principais fraquezas o negócio é à distância da distribuição da produção, que encarece o produto. Como no Brasil é reduzido o número de linhas ferroviárias e aquaviários, que são meios de transporte de menor custo, toda a produção é dependente do transporte rodoviário para sua entrega o que encarece preço final. Outro ponto negativo é saúde no caixa do capital de giro Como Santa Catarina possui meses de baixas temperaturas, nesse período o consumo de sucos e congelados diminui afetando a entrada de receita da empresa.

Como oportunidades, foi identificado demanda por comida saudável e com baixa quantidade de conservante. As polpas congeladas de frutas possibilitam a manutenção dos nutrientes, além de possibilitar o consumo de frutas regionais. Outra oportunidade identificada todo mercado do exterior e do Sul do Brasil que não são produtores essas frutas. Os consumidores dos estados de clima temperado tem opções limitadas para consumir as frutas tropicais *in natura*. Como ameaças identifica-se a crise político econômico no Brasil que cria um cenário de instabilidade, desacelerando crescimento econômico e investimentos no país. A balança comercial e a consequente alta do dólar pode dificultar a viabilização o alcance do mercado internacional. Outra ameaça detectada é a sazonalidade que diminui o consumo polpas e sobremesas congeladas. Por último nota-se o interesse de grandes empresas na comercialização de suco. Estas começam adquirir pequenas fábricas o que podem concorrer indiretamente com a Lambada de Frutas.

Quadro 14 – Perspectivas Financeiras C

Perspectivas Financeiras	
1. Existem metas de faturamento anuais?	Sim
2. Qual a percentagem do faturamento foi alcançada?	88%
3. Qual a margem de lucro por pedido/produto?	60%
4. Qual a percentagem média do pagamento por clientes (endividamento)?	99%
5. A empresa foi aberta com capital próprio?	Sim
6. A empresa consegue manter um capital de giro satisfatório?	Sim

Fonte: dados primários 2017

Em relação à perspectiva financeira, a empresa relatou que possui metas anuais estabelecidas e ainda se subdividem em metas mensais e diárias, com um monitoramento constante do faturamento, através de um software específico. O faturamento anual, considerando o exercício do ano de 2016 foi alcançado 88% da meta prevista. O número foi percebido como satisfatório, tendo em vista o cenário de crise político-econômica em que o país se encontra. Em relação à margem de lucro, gira em torno de 60%, De quê a margem de lucro seja criada com a diminuição dos custos principalmente relacionados à logística. Em relação ao endividamento a empresa relata que é menor que 1% e que os clientes costumam quitar as dívidas no prazo. Quando há necessidade do próprio cliente pede um prazo maior que é negociado caso a caso. Abertura da empresa se deu sem necessidade do uso de capital de terceiros entretanto como um dos sócios já possuía contato com os fornecedores de polpa de fruta antes da abertura foi possível barganhar crédito para primeira remessa necessária para venda. O capital de giro da empresa neste momento considerado satisfatório nos últimos cinco anos. Hoje estou relata que ouvir períodos em que como crises Econômicas, lançamento de Novos Produtos, períodos de baixo consumo em que o capital de giro estava abaixo das necessidades da empresa.

Quadro 15 – Perspectiva Financeira C

Perspectiva dos Clientes	
1. Quantos clientes são atendidos por mês?	1.600
2. Qual a percentagem de clientes satisfeitos?	100%
3. Qual a percentagem de reclamações ou correções por mês?	10%
4. Qual o tempo médio para realização de um pedido?	24H
5. Qual a percentagem de devoluções por mês?	10%

Fonte: dados primários 2017

A Lambada de Frutas possui cadastrados cerca de 1600 clientes ativos em sua cartela de clientes. A empresa está focada na distribuição do produto para intermediários: lanchonetes, padarias, restaurante, etc. Não é o foco da empresa atingir o consumidor final. Não há instrumento estruturado para aferir a satisfação dos clientes e do consumidor final. Conforme relato do gestor, se o cliente compra e permanece já na empresa é porque está satisfeito. A empresa possui uma equipe de cinco vendedores que realizam uma rota diária de visita. Quando um pedido é feito, a rota de entrega segue o mesmo itinerário feito pelos representantes. O tempo do pedido leva então 24 horas para entrega. Em relação às reclamações não há relato de reclamação sobre a qualidade do produto, mas em relação à entrega. Como se trata de um produto congelado, após a saída do caminhão o mesmo precisa seguir imediatamente para um ambiente refrigerado. Há uma atenção especial para a instrução dos entregadores, para que o produto não fique exposto e possa ser degradado. Não há relatos de devoluções do produto. Quando o pedido não é realizado seguindo a quantidade e os sabores solicitados pela clientela, a troca é realizada prontamente. Em algumas situações corre falhas na separação do pedido para o cliente, gerando uma logística reversa para substituição do pedido.

Quadro 16 – Perspectiva dos Processos Internos C

Perspectiva dos Processos Internos	
1. Desde a abertura da empresa, quantos produtos novos são lançados anualmente?	4
2. Existe planeamento estratégico estruturado?	sim
3. Quais processos estão mapeados e documentados?	sim
4. Qual a rastreabilidade dos processos?	logística

Fonte: dados primários 2017

A cartela de produtos disponíveis atuais são a polpa de frutas, tigela de sobremesas, fruta *in natura* congeladas, Anteriormente, houve a tentativa de outros produtos batata e ervilha congelados, bolinhos de bacalhau e salgados congelados. A mudança no hábito da demanda da população e diminuição de frituras decaiu o consumo de tais itens, impulsionando a linha de produtos congelados saudáveis. Com a consultoria realizada pela ESAG, foi reelaborado o planeamento estratégico voltado para inovação, segundo a linha proposta pelo *Business Model Generation*, onde foram detectadas novas possibilidades negócio. A empresa conta com o sistema ERP (Enterprise Resource Planning), no qual todas as informações relativas ao cliente, logística e pedidos estão concentrados. Facilita o acesso às informações e também o maior controle sobre todas as operações envolvidas.

Quadro 17 – Perspectiva do Aprendizado e Crescimento C

Perspectiva do Aprendizado e Crescimento	
1. Desde a abertura até o presente momento, recebeu algum tipo de serviço de consultoria?	sim
2. A empresa participa de algum órgão de classe como associações ou incubadoras?	sim
3. Os funcionários receberam treinamento?	sim
4. Os gestores participaram de algum programa de capacitação?	sim

Fonte: dados primários 2017

Sobre a perspectiva de aprendizado e processo, a empresa além de participar o processo de consultoria já citado também participa do ALI (Agentes Locais de Inovação) junto com SEBRAE e CNPQ (Conselho Nacional de Pesquisa). O ALI é um acordo de cooperação técnica entre o CNPq e o SEBRAE, com o objetivo de promover a prática continuada de ações de inovação nas empresas de pequeno porte, por meio de orientação proativa e gratuita. O ALI é composto das seguintes etapas: sensibilização, adesão, diagnóstico empresarial, radar da inovação, devolutiva, matriz FOFA (forças, oportunidades, fraquezas e ameaças), plano de ação e monitoramento. O programa tem por objetivo impulsionar ações de inovação, através de agente capacitados pelo SEBRAE e que constituem projeto de pesquisa dos bolsistas. A empresa também faz parte da AMPE (Associação Metropolitana de Pequenas Empresas) onde atua como membro. Sobre o treinamento, os funcionários recebem capacitação principalmente na área de vendas. Como alguns funcionários já possuem mais de oito anos de casa, correm o risco de desatualizarem das técnicas de vendas atuais e periodicamente são encaminhados para eventos capacitações na área. É uma forma também de oxigenar a empresa. Em relação aprendizado dos gestores, um deles é graduado em Administração e atualmente também curto bacharelado em Direito.

Mapa Estratégico

Em relação à estratégia, nota-se que a saúde financeira da empresa está satisfatória, sendo empregados instrumentos de verificação e controle. Aproveitando o momento em que empresa está aferindo lucro satisfatório, é ideal que a criação de um fundo de reserva para o crescimento futuro, evitando aumentar o endividamento e comprometer o capital de giro.

Quadro 18 – Mapa Estratégico C

Mapa Estratégico			
Finanças	Fundo de reserva	Diminuição nos custos	
Clientes	Pesquisa de satisfação	Diminuição nas falhas	
Processos Internos	Protocolo de pedidos	Alinhamentos das análises realizados	Partilha do planejamento com a equipe
Aprendizado e Crescimento	Conhecimento em comércio exterior	Aprendizado de línguas	Associações de comércio exterior

Fonte: dados primários 2017

Em relação aos clientes, sugere que a empresa diminua a quantidade de reclamações e de troca, tendo em vista que a empresa possui um instrumento de gestão controle que permite monitorar a saída de cada produto. Pode-se verificar as causas ou funcionários envolvidos, corrigindo problema imediatamente já que as trocas implicam em custos e impacta a margem de lucro. Em relação aos processos internos, sugere-se a unificação dos estudos realizados, evitando a dispersão da gestão e nenhum dos resultados seja efetivamente alcançado. Uma possibilidade construir planejamento estratégico de longo prazo seja elaborado utilizando as análises que já foram feitas tendo como objetivo o mercado exterior.

Em relação à perspectiva de aprendizado e crescimento, sugere-se que os demais funcionários também recebam algum tipo de treinamento. O foco nesse momento está direcionado aos vendedores. Como a empresa planeja ampliar sua

estrutura de operação em breve é ideal que sejam capacitados desde já para essa nova etapa, como por exemplo, estudo de línguas estrangeiras. Também indica-se a associação com entidades ligadas ao comércio exterior.

4.2 SUGESTÕES E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

As três empresas analisadas pertencem a diferentes áreas de atuação, atendem a diferentes segmentos de clientes e necessidades. A observância dos itens que constam no questionário servem para nortear a gestão estratégica como um todo.

Em relação aos princípios norteadores, observa-se que somente a empresa Lambada de Frutas possui esses itens bem estruturados. Apesar da constituição da missão, visão e valores não ser imprescindível para a existência de um negócio a sua constituição possibilita que se estabeleçam parâmetros, para que a empresa seja perene e possa alcançar êxito. Não apenas pelas medidas financeiras, mas pela gestão de uma maneira geral. Ausência da missão, por exemplo, dificulta o estabelecimento das demais ações da empresa. A falta da identificação da missão dificulta estabelecer quais são os cursos e as atualizações que funcionários precisam realizar para o alcance da visão. Por um lado a flexibilidade das Pequenas Empresas é considerada como um fator que possibilita sua adaptação a diferentes cenários, porém a sua ausência dos princípios causa dando para o estabelecimento de estratégias.

Quadro 19 – Compilação das Perspectivas Financeiras

Perspectivas Financeiras	A	B	C
1. Existem metas de faturamento anuais?	Sim	Não	Sim
2. Qual a percentagem do faturamento foi alcançada?	100%	Não mensurado	88%
3. Qual a margem de lucro por pedido/produto?	7%	50%	60%
4. Qual a percentagem média do pagamento por clientes (endividamento)?	0,5%	8,45%	99%
5. A empresa foi aberta com capital próprio?	Sim	Sim	Sim
6. A empresa consegue manter um capital de giro satisfatório?	Sim	Sim	Sim

Fonte: dados primários 2017

Seguindo análise em relação à finanças pode-se observar que todas as empresas foram constituídas com 100% de capital próprio, evitando que a empresa inicie suas atividades endividada e com exigência de quitação débito junto aos credores, deixando a empresa com liberdade de atuação e de alterações no negócio conforme o cenário. Também se observa que as três empresas possuem metas financeiras estabelecidas e nos últimos anos tem conseguido cumprir as metas estabelecidas, indicando o fortalecimento do negócio. Outro ponto a ser destacado é que as empresas possuem um baixo grau de endividamento, que mantém o capital de giro são satisfatórios e não compromete o andamento das ações. Para os credores não que honraram com a quitação do débito, medidas corretivas foram acionados. Vale ressaltar que a pesquisa tem uma base qualitativa não buscando nesse momento aferir percentagem exata, mas as ações relativas à gestão adotadas pelas MPEs pesquisadas.

Quadro 20 – Compilação da Perspectiva dos Clientes

Perspectiva dos Clientes	A	B	C
1. Quantos clientes são atendidos por mês?	6.600	200	1.600
2. Qual a percentagem de clientes satisfeitos?	98%	95%	100%
3. Qual a percentagem de reclamações ou correções por mês?	2%	5%	10%
4. Qual o tempo médio para realização de um pedido?	10 minutos	24h	24H
5. Qual a percentagem de devoluções por mês?	0	1%	10%

Fonte: dados primários 2017

Relação os processos relacionados à clientela, as três empresas apresentaram uma percentagem significativa de clientes satisfeitos, porém nenhuma delas possui uma métrica ou algum sistema de monitoramento das reclamações ainda que sua percentagem seja baixa. Apesar das solicitações serem corrigidas de forma imediata não há histórico que aponte com exatidão as ocorrências e que identifique pontos como período produto atendimento. Apesar de as percentagens serem pequenas quando comparadas ao volume total de clientes torna-se significativo. Como para pequena empresa pode ser oneroso um sistema sofisticado de acompanhamento de clientes, ausência dos mesmos também gera a ausência de dados que interfere no alcance da excelência no serviço prestado. Destaca-se, entretanto que em todos os casos a percentagem estimada ultrapassa 90% de satisfação e possuem cliente *habitué*, demonstrando solidez no relacionamento e fidelização. Outro ponto positivo identificado é responsividade para a realização da solicitação do cliente, mostrando agilidade nos serviços prestados.

Quadro 21- Compilação das Perspectivas de Processos Internos

Perspectiva dos Processos Internos	A	B	C
1. Desde a abertura da empresa, quantos produtos novos são lançados anualmente?	6	3	4
2. Existe planejamento estratégico estruturado?	Não	Não	Sim
3. Quais processos estão mapeados e documentados?	Cozinha e atendimento	Aula e finanças	Logística
4. Qual a rastreabilidade dos processos?	Funcionário	Aluno	Pedido

Fonte: dados primários 2017

Na perspectiva de processos internos nota-se que uma parte dos processos está mapeada. Em geral é aquela relacionada com a existência do negócio. Palácio da Memória elaborou a metodologia necessária para a prestação de serviço por seus monitores. Delícias do Délio possui as receitas para a fabricação dos produtos descritas e disponibilizadas aos seus colaboradores. Lambada de Frutas concentra o seu controle na logística da aquisição distribuição de seus produtos.

Esse comportamento comum revela que atividade vital para o negócio é de fácil acesso, verificação e correção. Entretanto os demais processos não se encontram devidamente documentados e compartilhados com os demais membros da equipe. Desta forma os processos secundários tornam-se restritos a uma única pessoa. Pode eventualmente dificultar no crescimento do negócio, pois já que a função não está devidamente descrita elaborada, não pode ser delegada a um membro do quadro de funcionários ou contratação de um serviço terceirizado.

As empresas inovam constantemente sua cartela de produtos e anualmente novos produtos são disponibilizados para a sua clientela. A renovação facilita a fidelização e a migração da clientela para a concorrência, através de estímulo periódico.

Quadro 22- Compilação da Perspectivas do Aprendizado e Crescimento

Perspectiva do Aprendizado e Crescimento	A	B	C
1. Desde a abertura até o presente momento, recebeu algum tipo de serviço de consultoria?	Não	sim	sim
2. A empresa participa de algum órgão de classe como associações ou incubadoras?	Sim	não	sim
3. Os funcionários receberam treinamento?	Sim	sim	sim
4. Os gestores participaram de algum programa de capacitação?	Sim	sim	sim

Fonte: Dados primários 2017

Em relação à perspectiva do aprendizado e crescimento cada empresa apresenta dados distintos. Em relação ao serviço de consultoria somente uma das empresas contratou um serviço de maneira formalizada, trazendo como resultado melhor estruturação da estratégia da empresa auxiliando a criação de uma perspectiva de médio e longo prazo e também metas necessárias para serem alcançadas. Duas das empresas estão associadas órgão de classe. Facilita o acesso assessoria técnica, trazendo como benefícios ampliação da rede de contato com os comerciantes e que impactam indiretamente na atuação na empresa. Sobre a capacitação funcionários somente uma delas utiliza a capacitação externa nos funcionários. O ponto em comum entre elas é o acompanhamento das atividades desempenhadas pela equipe, sendo que as correções e ensinamentos são realizados durante o próprio desempenho da função. Apesar de não existir uma metodologia estruturada, esta forma possibilita maior atenção dispensada individualmente, gerando resultados favoráveis.

Em relação à capacitação, no corpo da direção de cada empresa possui pelo menos um dos sócios com graduação superior, sendo duas em Administração e uma em Design, entretanto não identificado cursos técnicos específicos de cada área. A realização do curso superior em Administração e áreas correlatas permite que os gestores tenham melhor embasamento para tomada de decisões.

Identificação de Ações Positivas

Conforme estabelecido nos objetivos do trabalho segue abaixo um rol de ações positivas identificadas a partir do histórico e da gestão das empresas que ultrapassar dois anos existência. Essa ação não se configura como uma metodologia ou uma técnica para que garantam a sobrevivência de MPEs, haja vista o número reduzido da amostragem da pesquisa, porém constitui-se como num primeiro passo para que gestores estudantes possam refletir sobre boas práticas específicas e condizentes com a realidade das MPEs no Brasil e no mundo.

Quadro 23 – Ações Positivas

Finanças	<ul style="list-style-type: none"> • Constituídas a empresa com 100% de capital próprio • Metas financeiras estabelecidas • Gerenciar o capital de giro são satisfatórios • Diminuir a inadimplência
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Relacionamento com o cliente • Atender pedidos com agilidade • Corrigir falhas imediatamente • Assegurar satisfação acima de 90%
Processos Internos	<ul style="list-style-type: none"> • Lançar novos produtos periodicamente • Mapeamento dos processos vitais • Identificar critérios de rastreabilidade
Aprendizado e Crescimento	<ul style="list-style-type: none"> • Instruir corretamente os funcionários • Qualificar alta direção com conteúdos relativos à gestão

Fonte: dados primários 2017

Para melhor compreensão, as ações foram organizadas conforme a sequência lógica proposta pelo BSC. Sobre finanças, nota-se a constituição da empresa com capital próprio, evitando o endividamento no início das atividades. O estabelecimento de metas financeiras possibilita que empresa trabalhe para seu alcance, conferindo lucratividade é ao negócio. Uma atenção especial é requerida

para o capital de giro, possibilitando o bom andamento dos pagamentos e recebimentos e igualmente assegura o baixo grau de endividamento da empresa. Outro ponto de destaque é a diminuição da inadimplência, conferindo boa rentabilidade e saúde das finanças de uma maneira geral.

Para os clientes, indicação o estabelecimento de um relacionamento sólido, de modo a fidelizar evitando desta maneira oscilação nas vendas. De igual modo, os pedidos devem ser atendidos com responsividade, resguardando a peculiaridade de cada produto. A responsividade também se aplica a correção de falhas, gerando uma boa reputação perante a clientela. De uma maneira geral, a satisfação dos clientes deve ser superior a 90%, sendo excelência como objetiva a ser alcançado de forma constante.

O lançamento periódico de novos produtos possibilita a manutenção os clientes costumeiros, já que há um estímulo que mantém o relacionamento renovado. Gera, portanto interesse ativo por parte dos clientes os produtos oferecidos. O mapeamento dos processos vitais imprescindíveis Pois é através dele que atividade chave do negócio é desenvolvida e onde está a geração de valor percebido pelo cliente. Nos processos inclui ainda rastreabilidade, com identificação imediata dos recursos físicos e humanos necessário ao desempenho do negócio.

A correta instrução dos funcionários é fundamental para o desempenho dos processos internos, estando as duas perspectivas profundamente inter-relacionada. A partir da correta execução dos procedimentos que será gerado o valor percebido pelo cliente. Logo o saber fazer necessário cada atividade deve ser de grande atenção para as MPEs. Por fim, a qualificação da alta direção com conhecimentos relativos à gestão igualmente importante. Na medida em que é o gestor que concebe e orienta os demais processos relativos à empresa no âmbito operacional, gerencial e estratégico. O embasamento para tomada de decisão favorece sobrevivência de Micro e Pequenas Empresas.

5. CONCLUSÃO

Este trabalho buscou demonstrar aspectos da estratégia adotada por pequenas e micros empresas na cidade de Florianópolis. A partir dos resultados obtidos na pesquisa, foi possível observar que as empresas estudadas apesar dos fatores que influenciam o fechamento das pequenas e microempresas após a sua abertura conseguiram adaptar-se cenários críticos.

Na literatura pesquisa foram encontradas metodologias específicas para pequenas empresas, entretanto não detalham os assuntos relativos à estratégia e gestão das MPEs, no sentido de metodologias que garantam a sua sobrevivência. Há uma ampla gama de processos gerenciais que podem ser adaptadas de acordo com a peculiaridade de cada empresa. Através da análise dos dados foi possível observar as características comuns em micro e pequenas empresas de idade superior a dois anos, sendo possível identificar as estratégias por elas adotadas em diferentes cenários e contextos de atuação. A análise possibilitou a identificação de padrões que resultaram na constituição de um rol de ações positivas.

A inexistência de dados específicos, estatísticos e metodológicos sobre a sobrevivência de micro e pequenas empresa foi a maior limitação ao trabalho. Os recursos para execução da pesquisa foram escassos, limitando a amostra a apenas três empresas. Dentre um cenário altamente competitivo, globalizado e instável, considerando o impacto econômico que as pequenas empresas produzem na economia, faz-se necessário que estudos nesse sentido desenvolvidos, assim como desenvolvimento e adaptação de técnicas que ampliem significativamente as taxas de sobrevivência.

6.REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Alexandre Farias; FILHO. **Fatores de Mortalidade de Pequenas Empresas: uma análise da produção acadêmica no período de 2000-2010.**

Disponível em http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/3Es/3es_2011/2011_3ES83.pdf. Acesso em janeiro de 2017.

ANDRADE, Rui Otávio B.; AMBONI, Nério. **Teoria Geral da Administração: das origens às perspectivas contemporâneas.** São Paulo: M. Books, 2007.

BANTERI, Fábio Rogério; MANOLESCU, Friedhilde Maria K. **As Micro e Pequenas Empresas no Brasil e sua importância para o desenvolvimento do país.**

Disponível em http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2007/trabalhos/sociais/inic/INICG00512_01O.pdf. Acesso em 12 de dezembro de 2016.

CLEGG, Stewart; KORNBERGER, Martin; PITSIS, Tyron. **Administração e Organizações: uma introdução à teoria e à prática.** São Paulo: Bookman, 2011.

BARON, Robert A.; SCOTT, A. Shane. **Empreendedorismo: uma visão do processo.** São Paulo: Cengage Learning, 2015.

BARNEY, Jay B.; HESTERLY William S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração: construindo vantagem competitiva.** São Paulo: Atlas, 1998.

BRASIL, Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. **Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte.** Disponível em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp123.htm Acesso em 13 de dezembro de 2016.

BRASIL, Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002 **Institui o Código Civil**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/L10406.htm#art966 Acesso em 13 de dezembro de 2016.

CERVO, Amado L.et. al; **Metodologia Científica**. 6ª ed. São Paulo: Pearson, 2007.

CERTO, S.C., PETER, J. P., MARCONDES, R. C., CESAR, A. M. R. **Administração Estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. 2ª ed. São Paulo: Pearson, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

CLEGG, Stewart; et. al. **Administração e Organizações: uma introdução à teoria e à prática**. 2ª ed. São Paulo: Bookman, 2011.

DAFT, Richard L. **Administração**. 2ª ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

DEMO, Pedro. **Pesquisa e Construção do Conhecimento: metodologia científica no caminho do Habermas**. 5ª ed. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 2002.

DEGEN, Ronald Jean. **Empreendedor: empreender como opção de carreira**. São Paulo: Pearson, 2009.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

DRUCKER, Peter. **O melhor de Peter Ducker: o homem**. São Paulo: Nobel, 2011

FACHIN, Odília. **Fundamentos de Metodologia**. São Paulo: Atlas, 1993.

FIALHO, Francisco Antônio Pereira, et. al. **Empreendedorismo na Era do Conhecimento**. Florianópolis: Visual Books, 2006.

FERREL, C.; HARTLINE, Michael D. **Estratégia de Marketing**. São Paulo: Thompson, 2005.

GOLDE, Roger A. **Planejamento Prático para Pequenas Empresas** – Coleção Harvard de Administração. Vol. 9. São Paulo: Nova Cultural, 1986.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR, **Empreendedorismo no Brasil** Disponível em [http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/c6de907fe0574c8ccb36328e24b2412e/\\$File/5904.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/c6de907fe0574c8ccb36328e24b2412e/$File/5904.pdf) Acesso em janeiro de 2017

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HIIT, Michael. A; IRELAND, Duane R.; HOSKISSON, Robert E. **Administração Estratégica: competitividade e globalização**. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

JÚNIOR, Aldery Silveira. VIVACQUA, Guilherme. **Planejamento Estratégico Como Instrumento de Mudança Organizacional**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Mapas Estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. 4ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Organização Orientada para Estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios**. 8ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Alinhamento: usando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 12ª ed. São Paulo: Pearson, 2011.

LEITÃO, Dorodame Moura. **Administração Estratégica: Abordagem Conceitual e Atitudinal**. Rio de Janeiro: SENAI/DN, Petrobras, 1995.

LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. **As especificidades das pequenas empresas**. Revista de Administração, São Paulo, v. 34, n.2, p. 91-94, abril/junho 1999.

LOBATO, David Menezes et. al. **Estratégia de Empresas**. 8ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

MARCONI, Marina de Andra; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MATSUSHITA, Konosuke. **Administração, Decisão e Responsabilidade**. Brasília: Sebrae, 1993.

MAXIMINIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. São Paulo: Atlas, 2006.

MEURER, Vilma; PREVIDELLI. **Gestão da Micro, Pequena e Média Empresa no Brasil: uma abordagem multidimensional**. Maringá: UNICORPORE, 2005.

MINTZBERG, Henry. **Ascensão e Queda do Planejamento Estratégico**. São Paulo: Ed. Booman, 2004.

MIZUMOTO, Fábio Matuoka et. al. **A sobrevivência de empresas nascentes no estado de São Paulo: estudo sobre capital humano, capital social e práticas gerenciais**. R. Adm, São Paulo, v.45, n-4, p. 343-355, out/nov/dez. 2010

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H.; **Administração**. São Paulo: Saraiva, 1998.

MONTMOMERY, Cynthia A. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: Conceitos Metodologias Práticas**. 17ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Excelência na Administração Estratégica: A Competitividade para administrar o futuro das empresas**. São Paulo: Atlas, 1997.

PATRICIO, Pablo Peruzzolo. **Teoria Geral do Empreendedor**. Joinville: SOCIESC, 2014.

PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento Estratégico: teorias, modelos e processos**. São Paulo: Atlas, 2010.

PREVIDELLI, J. J.; MEURER, V.; **Estudo da causa mortis de micros e pequenas empresas brasileiras**. Ciudad de México, México: XXXVI Asamblea Anual del Cladea, 2001.

RASMUSSEN, U. W. **Manual do Planejamento Estratégico: uma ferramenta científica da transição empresarial do presente para o futuro adotado no âmbito operacional brasileiro**. São Paulo: Edições Aduaneiras, 1990.

REZENDE, José Francisco. **Balanced Scorecard e A Gestão do Capital Intelectual: alcançando performance balanceada na Economia do Conhecimento**. 6ª ed. Rio de Janeiro: Ed. Elsevier, 2003.

ROVERE, Renata Lebre La. **Perspectivas das micro, pequenas e médias empresas no Brasil**. Disponível em:

https://www.ufpe.br/conpe/download/arquivos/20071121145228_perspectivas_das_micro_pequenas_e_medias_empresas_no_brasil.pdf. Acesso em 12 de dezembro de 2016.

GIMENES-MINASSE, Maria Henriqueta Sperandio Garcia. **Comfort food: sobre conceitos e principais características**. Disponível em: http://www3.sp.senac.br/hotsites/blogs/revistacontextos/wp-content/uploads/2016/03/72_CA_artigo_revisado.pdf . Acesso em 29 de julho de 2017

SALES, Rodrigo Lacerda; BARROS, ALUIZIO, Antônio de; PEREIRA, Claudia M. M. de Araújo; **Fatores Condicionantes da Mortalidade de Pequenos Negócios em um Típico Município Interiorano Brasileiro**. *Revista da Micro e Pequena Empresa, Campo Limpo Paulista, v.2, n.1, p. 38-55, 2008*.

SANTOS, Luiz Alberto A. Santos. **Planejamento e Gestão Estratégica nas Empresas**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1992.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. **Sobrevivência das Empresas no Brasil: coleção de estudos e pesquisas**. Disponível em https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia_das_empresas_no_Brasil=2013.pdf. Acesso em janeiro de 2017.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE – SP. **As MPEs na economia brasileira.** Disponível em <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>. Acesso em janeiro de 2017.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE – SC. **Coletânea de Informações Socioeconômicas de Santa Catarina.** Disponível em <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SC/Anexos/Colet%C3%A2nea%20de%20informa%C3%A7%C3%B5es%20socioecon%C3%B4micas%20de%20SC.pdf> Acesso em janeiro de 2017.

TAYLOR, Friedich W. **Princípios da Administração Científica.** São Paulo: Atlas, 1995.

TUBINO, Dalvio Ferrari. **Planejamento e Controle da Produção: teoria e prática.** 2ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

TUBINO, Dalvio Ferrari. **Manual de Planejamento e Controle da Produção.** 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

Wright, Peter. KROLL, Mark J., PARNELL, Jonh. **Administração Estratégica: Conceitos.** São Paulo: Atlas, 2000.

7. APÊNDICE

Questionário

I. Caracterização da Empresa

1. Qual o nome fantasia?
2. Qual o tipo de empresa? (Sociedade limitada, sociedade anônima, composição societária?)
3. Qual a missão da empresa?
4. Qual a visão da empresa?
5. Qual a data de abertura da empresa?
6. Qual o número de funcionários?

III. Análise Sowl

1. Quais os pontos fortes?
2. Quais os pontos fracos?
3. Quais as oportunidades?
4. Quais as ameaças?

IV. Perspectiva financeira

1. Existem metas de faturamento anuais?
2. Qual a percentagem do faturamento foi alcançada? Em percentagem
3. Qual a margem de lucro por pedido/produto? Em percentagem
4. Qual a percentagem média do pagamento por clientes (endividamento)? Em percentagem
5. A empresa foi aberta com capital próprio? Em caso negativo, qual a percentagem de endividamento?
6. A empresa consegue manter um capital de giro satisfatório?

V. Perspectiva dos Clientes

1. Quantos clientes são atendidos por mês?
2. Qual a percentagem de clientes satisfeitos?
3. Qual a percentagem de reclamações ou correções por mês?
4. Qual o tempo médio para realização de um pedido?
5. Qual a percentagem de devoluções por mês?

VI. Perspectiva dos Processos internos

1. Desde a abertura da empresa, quantos produtos novos são lançados anualmente?
2. Existe planejamento estratégico estruturado?
3. Quais processos estão mapeados e documentados?
4. Qual a rastreabilidade dos processos?

V. Perspectiva de Aprendizado e Crescimento

1. Desde a abertura até o presente momento, recebeu algum tipo de serviço de consultoria?
2. A empresa participa de algum órgão de classe como associações ou incubadoras?
3. Os funcionários receberam treinamento?
4. Os gestores participaram de algum programa de capacitação?