

Planejamento Estratégico de Pmes: um Estudo de Caso no Segmento de Reciclagem de Plástico Industrial no Estado do Rio de Janeiro

Andressa Feijó Carpenter
feijoandressa@gmail.com
CEFET/RJ

Enaira Rosindo
enairita@yahoo.com.br
CEFET/RJ

Rebeca Garcia da Costa
regarciadacosta@gmail.com
CEFET/RJ

Úrsula Maruyama
maruyama.academic@hotmail.com
CEFET/RJ

Resumo: As organizações de pequeno porte precisam estruturar em seu modelo de negócios ferramentas de planejamento estratégico. Este trabalho tem como objetivo propor a uma empresa do ramo de reciclagem de plástico industrial localizada em Duque de Caxias – RJ, a aplicação de um modelo de planejamento estratégico: desde a definição de sua missão, visão e valores, ao uso de ferramentas, como a análise SWOT. Para tanto, a pesquisa qualitativa de cunho descritivo e exploratório, foi realizada ao longo do ano de 2013. Além disto, por meio de entrevista semiestruturada, analisou a opinião do fundador da empresa com os conceitos apresentados na literatura. Com base neste material foi realizado um diagnóstico e elaborada uma proposta para aplicação na empresa estudada.

Palavras Chave: Planej. estratégico - PMEs - Ferramenta gerencial - Sustentabilidade - Reciclagem

1.INTRODUÇÃO

As organizações de pequeno porte precisam estruturar em seu modelo de negócio a ferramenta do planejamento estratégico. O termo planejar surge para a empresa com a finalidade de proporcionar uma análise do seu ambiente, permitindo o conhecimento de suas oportunidades e ameaças, dos seus pontos fortes e fracos, do cumprimento da sua missão, estabelecendo assim o rumo, no qual ela deverá seguir.

Como o cenário empresarial encontra-se em constante mudança, devido à flutuação das economias globalizadas, as estratégias empresariais traçadas durante este planejamento devem considerar esse dinamismo. Quando micro e pequenas empresas são observadas surge a crença de que nesses tipos de organizações não é necessário inserir um planejamento estratégico. Geralmente os empresários que compõe essa categoria direcionam suas estratégias nas tarefas em curto prazo, deixando de lado o médio e longo prazo.

Segundo dados do Sebrae (2010), só no Brasil, as micro e pequenas empresas (MPE's) representam 98% das empresas estabelecidas, o que implica na importância da existência dessas para a sustentação da economia brasileira, já que é considerada uma grande força geradora de empregos e renda. É importante a adoção do planejamento por essas empresas, uma vez que sua implantação é fundamental para o alcance dos seus objetivos e a sua manutenção em um mercado turbulento.

Visto isso, este trabalho tem como objetivo propor a uma empresa do ramo de reciclagem de plástico industrial a aplicação de um modelo de planejamento estratégico, desde a definição de sua missão, visão e valores, ao uso de ferramentas, como a análise SWOT.

A metodologia empregada foi pesquisa bibliográfica, tendo como base a consulta a livros, trabalhos acadêmicos e arquivos eletrônicos. Além disto, considerada de cunho exploratório e descritivo, foi realizada pesquisa de campo na empresa do setor de reciclagem de plástico industrial – LMG Lessa – realizando-se uma entrevista com o seu gestor no mês de abril de 2014, acrescida de análise documental.

Após apresentação do arcabouço teórico e análise da organização, será elaborado um diagnóstico possibilitando a empresa estudada, a opção de guiar-se por meio do planejamento estratégico, possibilitando o controle de indicadores que direcionem a empresa a uma jornada de sucesso.

2. ESTRATÉGIA: PRINCIPAIS CONCEITOS, PLANEJAMENTO E FERRAMENTAS

A palavra estratégia teve origem na Grécia Antiga, significando, inicialmente, “arte do general” (STEINER e MINER, 1981), adquirindo, posteriormente, uma conotação voltada para a guerra, denotando general, arte e a ciência de conduzir um exército por um caminho (MEIRELLES, 1995). Pode-se perceber, portanto, que estratégia significava inicialmente ação de comandar ou conduzir exércitos em tempo de guerra. Origina-se assim como um meio de “um vencer o outro”, como uma virtude de um general de conduzir seu exército à vitória, utilizando-se para isso de estratagemas e instrumentos que assegurassem a superioridade sobre o inimigo (GRAVE & MENDES, 2001).

A palavra estratégia passou a ser utilizada na Administração para designar o trajeto que a organização irá percorrer no futuro para atingir seus objetivos – missão, visão e valores. Esses conceitos são fundamentais para que seja possível realizar o estudo da estratégia empresarial. Sem o entendimento desses conceitos, a estratégia desenvolvida pelo empreendimento, possivelmente, será falha.

A missão é a descrição da razão da existência da empresa. Para que todos que leiam a missão e consigam entendê-la, ela precisa ser enxuta e objetiva. Peter Drucker (1981) afirma que “uma empresa não se define pelo seu nome, estatuto ou produto; ela se define pela sua missão. Somente uma definição clara da missão é razão de existir da organização”.

Já a visão empresarial evidencia onde a empresa gostaria de chegar, ou seja, o futuro do empreendimento, como ela quer ser no amanhã. A visão é ‘nada menos do que um direcionamento do que a empresa deseja alcançar no futuro’. Enquanto os valores organizacionais são princípios ou crenças que seguem de guia para o comportamento e atitudes dos funcionários. Dessa forma, com esses três pilares estratégicos bem alinhados e em sintonia é possível garantir o sucesso e a missão empresarial.

Os processos de definição, implantação e acompanhamento das estratégias empresariais ocorrem em circunstâncias de constante mudança. Sendo assim, a estratégia não pode ser considerada como um plano fixo e determinado, mas como um esquema de orientação dentro do fluxo de decisões empresariais (OLIVEIRA, 1991).

A estratégia nas organizações pode ser analisada sob duas perspectivas: interna, quando está focada na coordenação e externa quando está ligada diretamente ao mercado. De acordo com Nakamura (2000), o empenho dos administradores e teóricos da primeira metade

do século foi o de conseguir a coordenação de esforços através do estabelecimento de diretrizes administrativas para uma organização fragmentada.

Atualmente, o enfoque dado à estratégia empresarial concentra-se na análise do ambiente externo, ou seja, do ambiente de alta competitividade que influencia as ações da empresa no mercado.

2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico é um processo gerencial que analisa os principais pontos da organização, considerando a análise interna e externa do ambiente. Pode-se dizer que o planejamento estratégico possui uma demanda de tempo maior para ser elaborada e é de responsabilidade dos altos níveis da empresa. O processo tático ocorre dentro da estrutura do plano estratégico e se desenvolve em um nível organizacional inferior.

Por fim, o planejamento operacional apresenta cronogramas, tarefas específicas e alvos mensuráveis como resultado. O horizonte de tempo desse nível é mais curto do que o planejamento tático, podendo ser, mensal, semanal ou até mesmo diário. A tabela a seguir apresenta as características relevantes dos níveis estratégicos.

Tabela 1: Características do planejamento estratégico, tático e operacional.

	ESTRATÉGICO	TÁTICO	OPERACIONAL
Prazo	Longo prazo	Médio Prazo	Curto Prazo
Análise Básica	Ramo da atividade e mercado de atuação	Principais componentes de atividade e áreas específicas	Tarefas específicas
Responsabilidade	Alta administração	Executivos que formularam o planejamento estratégico e gerentes	Chefes de divisões que participaram do processo de planejamento tático
Complexidade	Alta, pois analisa o ambiente externo e interno, os pontos fortes e fracos e suas respectivas variáveis	Alta/Média. Analisa o retorno financeiro, as condições de mercado e os recursos organizacionais	Baixa, pois considera variáveis como previsão de mercado para cada produto, orçamento e recursos necessários para produção
Resultados	Afirma o propósito da organização e define seu ramo de atividade	Diretrizes: objetivos financeiros, oportunidades de mercado, organização, instalações físicas	Previsões: mudanças internas, produção e cronogramas, responsabilidades e orçamento

Fonte: Elaborado pelas autoras a partir de Montana & Charnov (1999)

De acordo com Mintzberg (1987), se as organizações pretendem gerenciar o futuro, elas precisam entender o passado, pois é a partir dos conhecimentos anteriores que serão capazes de reconhecer suas capacidades e seus potenciais. Logo, para que seja possível

vislumbrar o futuro com a ajuda do planejamento estratégico é preciso analisar o passado e entender o futuro.

Portanto, é importante salientar que o Planejamento Estratégico como ferramenta, auxilia no gerenciamento das empresas dentro de um mercado bastante competitivo, norteando-as e possibilitando o alcance dos seus objetivos. Além disso, proporciona as empresas um foco maior em relação à adoção de medidas para enfrentar as ameaças e aproveitar as oportunidades encontradas no ambiente.

Esse planejamento evidencia as etapas para que o plano apresentado à organização tenha sucesso. Se as etapas relacionadas acima e todos os níveis estratégicos estiverem em sintonia e comprometidos, é fato que a empresa apresentará uma posição de destaque no mercado, o que denota a importância do planejamento estratégico.

2.2 FERRAMENTA SWOT

A Análise SWOT é uma ferramenta gerencial simples para posicionar ou verificar a posição estratégica da empresa no ambiente em questão. A técnica é creditada a Albert Humphrey, que liderou um projeto de pesquisa na Universidade de Stanford nas décadas de 1960 e 1970, usando dados da revista Fortune das 500 maiores corporações.

Vale ressaltar que, para que a ferramenta SWOT seja elaborada com êxito por qualquer empresa ela precisa ter os seus três pilares bem estruturados: missão, visão e valores. O método SWOT consiste numa análise a partir de quatro pilares: forças, fraquezas, ameaças e oportunidades, é uma ferramenta de análise interna e externa do cenário em que ela está inserida, identificando os pontos os quais deve trabalhar antecipando o futuro. Quando os pontos fortes de uma organização estão alinhados com os fatores críticos de sucesso para satisfazer as oportunidades de mercado, a empresa será por certo, competitiva no longo prazo (RODRIGUES, 2005).

Para Chiavenato e Sapiro (2003), a função da análise SWOT é cruzar as oportunidades e as ameaças externas à organização com seus pontos fortes e fracos. Esse método se mostra bastante eficaz na identificação dos fatores que influenciam no funcionamento da organização fornecendo informações bastante úteis no processo de planejamento estratégico.

A SWOT serve para posicionar ou verificar a situação e a posição estratégica da empresa no ambiente em que atua (MCCREADIE, 2008). É uma ferramenta essencial para a organização, pois é através dela que a empresa consegue ter uma visão clara e objetiva sobre quais são suas forças e fraquezas no ambiente interno e suas oportunidades e ameaças no

ambiente externo, dessa forma conseguem elaborar estratégias para obter vantagens competitivas e obter melhor desempenho organizacional. Para Kotler (2000), cada negócio precisa avaliar periodicamente suas forças e fraquezas.

Portanto, pode-se concluir que a matriz SWOT tem um papel fundamental na definição das estratégias e planos de ação, com o objetivo de compreender fatores influenciadores e como eles podem afetar a iniciativa organizacional com base nos quatro critérios, forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

3. SUSTENTABILIDADE E GESTÃO AMBIENTAL

Atualmente a questão da sustentabilidade passa a ser um assunto comentado mundialmente e com isso a sociedade passa a ser mais exigente diante desse cenário, onde a preservação e o cuidado com o meio ambiente é o foco central.

As discussões sobre os impactos ambientais e suas consequências, causados pelo crescimento econômico, e a necessidade de uma interferência juntamente com o conceito de sustentabilidade começou a ser desenhado na década de 70, o que marcou o início de uma relação entre o desenvolvimento econômico e a conservação ambiental. Segundo Sachs (2004), a sustentabilidade vincula-se à capacidade de uma sociedade em atender aos princípios dos cuidados que se deve ter com o meio ambiente e do uso eficiente da natureza.

Geralmente cada país, região possui uma legislação ambiental para regulamentar as atividades, onde cada empresa terá que ficar atenta que tipo de produto está produzindo para que com isso, obedecendo às diretrizes dispostas na legislação. Outro tipo de controle sobre as operações daquela empresa seria os licenciamentos. Ambos atuam como incentivadores dos processos por produtos mais corretos, do ponto de vista sustentável.

3.1 RECICLAGEM

Com a praticidade do dia a dia, a industrialização, o avanço das tecnologias, o aumento populacional das cidades, houve um considerável aumento do consumo de produtos menos duráveis. A produção em larga escala de bens fez com a sociedade passasse a consumir cada vez mais produtos, o que está relacionado com o aumento da quantidade e diversificação dos resíduos encontrados seja na área urbana e rural, atribuindo graves problemas para o meio ambiente.

Conforme Rego et al (2002), algumas estratégias foram lançadas para o gerenciamento correto desses resíduos sólidos como a diminuição da produção de resíduos, o aumento das

práticas de reutilização e reciclagem, promoção de sistemas de tratamento, implantação de coleta, entre outros. É importante também a abordagem sobre a destinação destes resíduos, englobando a implantação de um órgão para isso, enfocando nas grandes cidades:

As soluções encontradas pelo ser humano para o acondicionamento, coleta, transporte e destino final do lixo apresentam vários inconvenientes e requerem aprimoramento. Da mesma forma que o esgoto, a remoção e o destino final do lixo produzido em zonas de baixa densidade populacional podem ser solucionados individualmente. Nos grandes centros urbanos, porém, é imprescindível a existência de um sistema público eficiente que colete, transporte e dê um destino final aos resíduos sólidos (OLIVEIRA & CARVALHO, 2004, p. 90).

Uma das formas encontradas para a destinação seria a reciclagem e de acordo com Günther (2000), necessitava-se implantar um sistema de gestão ambiental adequado para esses tipos de resíduos. Assim, a reciclagem baseia-se em um processo de transformação dos resíduos sólidos, onde eles são transformados em novos produtos ou insumos. Esse ciclo envolve a economia de matérias-primas e também de energia, auxiliando no combate ao desperdício, e na redução da poluição ambiental (SCARLAT e PONTIN, 1992).

Muitos materiais podem ser reciclados, como por exemplo, o papel, o vidro, os metais como alumínio e aço e os diferentes tipos de plásticos. Para cada um deles, existe um processo diferente de transformação. Neste trabalho foram observados os processos da reciclagem de plásticos.

3.2 RECICLAGEM DE PLÁSTICOS

Conforme o CEMPRE (Compromisso Empresarial para Reciclagem), em 2010, 5,9 milhões de toneladas de resinas plásticas foram consumidas pelos brasileiros. Baseando-se nesses dados, é relevante levar em consideração o consumo consciente desse material e o importante processo de reciclagem que o envolve, desde sua produção. No entanto, ainda é muito baixo o volume de plásticos que tem seu fim na reciclagem.

Além disso, de acordo com Santos (2004), a reciclagem surge como uma oportunidade para reduzir os resíduos urbanos. Porém, como dito acima, no Brasil, os plásticos, apesar de apresentarem características interessantes para sua reintrodução nas cadeias produtivas, são um dos tipos de materiais com menor índice de reciclagem.

O plástico é considerado um material de alta resistência e é um dos materiais mais frequentes de se encontrar nos lixos (British Standards *apud* MILES & BRISTON, 1975, p. 573). Esse tipo de material pode levar muito tempo para a sua completa decomposição e com

isso pode ser considerando um agravante para o meio ambiente e é utilizado em quase todos os setores da economia.

Atualmente, o plástico tem substituído até outros tipos de materiais na indústria e no comércio, representando dessa maneira vantagens no seu custo e na sua utilização. O plástico reciclado tem diversas finalidades e predomina em embalagens de diversos produtos, seja de uso pessoal, garrafas, sacolas de mercado, sacos de lixo, brinquedos e outros. Além disso, ele utiliza até 50% menos energia na sua produção, em relação ao plástico novo.

A reciclagem do plástico envolve inicialmente alguns processos como o de seleção, coleta e moagem (fragmentados em pequenas partes). O processo de reciclagem de ciclo mecânico descrito na figura 5, não é o único. No entanto, processos como a química e a energética são poucos utilizados no Brasil. O que torna esses dois últimos processos mais benéficos seria a existência de etapas anteriores ao reprocessamento, gerando mais empregos para a sociedade.

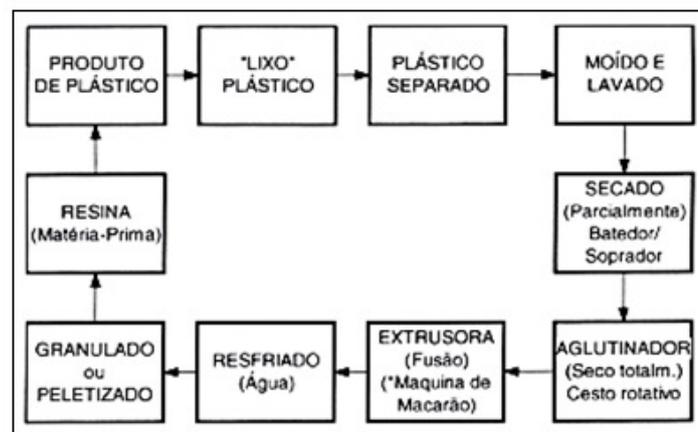


Figura 1: Etapas do processo de reciclagem mecânica

Fonte: Cetsam (2004)

Algumas indústrias que realizam o reprocessamento do plástico e o retornam à sua linha de produção, com a reciclagem, obtém ganhos em relação à competitividade e produtividade. Hoje em dia, a prática da reciclagem de resíduos de origem industrial, no próprio processo produtivo que os gerou, é realizada cada vez mais, com isso elas conseguem ampliar seu nível de sustentabilidade e sua relação com a sociedade.

4. MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NO BRASIL

No Brasil, as micro e pequenas empresas (MPEs) representam 98% das empresas estabelecidas, responsáveis por 67% das ocupações e por 20% do PIB (SEBRAE, 2010), e possuem grande importância para sustentação da economia brasileira, tanto pela sua força

geradora de empregos e renda, quanto pela proliferação desses estabelecimentos no país. Ainda, de acordo com o portal Lei Geral esse segmento de empresas representaram em 2013, 99% dos negócios formais, 20% do PIB e 60% dos empregos.

De acordo com um estudo do Sebrae publicado pelo portal Turismo & Serviços (2013), as micro e pequenas empresas foram as principais responsáveis pela criação da quase totalidade dos 826,7 mil novos empregos criados entre janeiro e agosto de 2013 no país. As MPEs respondem por 84,8% dos postos de trabalho criados em 2013, com 700,8 mil novas vagas. As médias e grandes empresas, por sua vez, geraram 95,6 mil novos postos no período. A seguir, a figura 6 ilustra o número de micro e pequenas empresas no Brasil:

Morelli (1994) afirma que no Brasil, a maioria das micro e pequenas empresas são do tipo “trabalho-intensivas”, empregando mão-de-obra com baixa especialização; atuam nas áreas em que a maioria das médias e grandes empresas não operam, ou seja, desenvolvem as suas atividades em áreas nas quais a oferta de mão-de-obra é maior em razão da baixa qualificação.

De acordo com estudo “Sobrevivência das Empresas no Brasil” divulgado pelo Sebrae em 2013 realizado com o processamento das bases de dados da Secretaria da Receita Federal, a taxa de sobrevivência das empresas com até dois anos de atividade foi de 75,6%. Ainda de acordo com o estudo, as taxas de sobrevivência são maiores na Indústria (79,9%) e na região Sudeste (78,2%). Os estudos do Sebrae demonstram que as MPEs estão se consolidando, o empreendedor tem buscado novas fontes de conhecimento.

5. ESTUDO DE CASO: LMG INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE PLÁSTICO LTDA

Fundada em 1997, a empresa surgiu a partir do desejo do empreendedor ter seu próprio negócio. A empresa está localizada no município de Duque de Caxias no estado do Rio de Janeiro, ponto considerado estratégico já que é caminho para outros estados do Brasil como São Paulo e Minas Gerais, além de estar próximo a fornecedores e clientes.

O empreendedor formado em Química pela Universidade Federal do Rio de Janeiro já havia investido em outros empreendimentos que por falta de maturidade empresarial e conhecimento de mercado não deram certo. A LMG foi criada a partir de outra empresa quando o empreendedor ainda funcionário juntamente com seu irmão, formado em Engenharia Química, viram na reciclagem de plástico uma oportunidade de mercado.

No início da operação, a empresa possuía duas atividades: a) reciclagem de plástico; b) injeção de peças plásticas. Os dois segmentos da empresa foram crescendo ao ponto de abrir uma segunda empresa. Para esta pesquisa, serão utilizados apenas os dados da empresa LMG, dedicada à reciclagem.

A empresa é estritamente familiar, assim como a maioria das pequenas e médias empresas do Brasil. Em seu quadro de funcionários não há administradores e apesar do extenso conhecimento técnico e de mercado do empreendedor, alguns pontos básicos da administração não foram aplicados ao empreendimento. Em uma conversa informal ocorrida em agosto de 2013, notou-se um grande interesse do empreendedor em ter um planejamento estratégico estruturado da sua empresa.

5.1 ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA EMPRESA LMG

A primeira atividade realizada para se elaborar o planejamento estratégico na pequena empresa foi uma conscientização referente à necessidade de refletir sobre sua situação atual para se definirem então os planos futuros. A empresa LMG possui um grande potencial para o sucesso, porém alguns pontos precisavam ser estrategicamente alinhados para que isso seja possível. Logo, foi adaptado o roteiro prático elaborado por Terence (2002), a fim de auxiliar a empresa a alcançar seus objetivos, conforme figura a seguir:

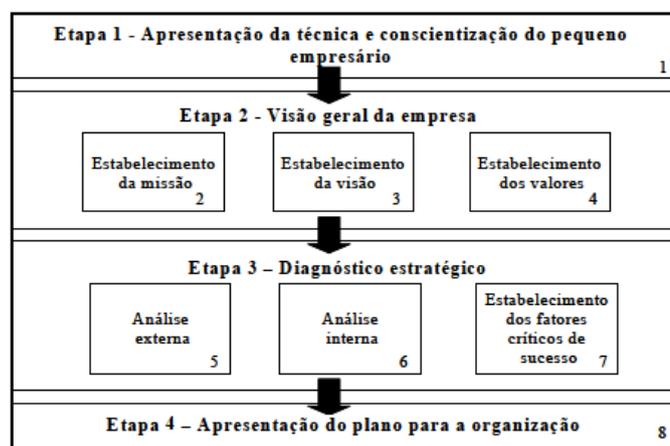


Figura 2: Roteiro prático para elaboração do planejamento estratégico.

Fonte: Adaptado de Terence (2002).

O roteiro proposto à LMG Lessa será mais simples, formado por quatro etapas: a etapa um, é apresentação da técnica e conscientização do pequeno empresário, realizada no vigésimo capítulo quando a empresa foi apresentada e o pequeno empresário conseguiu perceber a real necessidade da elaboração de plano estratégico. A etapa seguinte, que aborda os pontos preliminares de qualquer plano, é o estabelecimento da missão, visão e valores e será

elaborado no seguinte tópico. Na etapa três, será realizada a análise externa e interna para que seja possível o estabelecimento dos fatores críticos de sucesso. Por fim, foi apresentado o plano desenvolvido para a organização.

O estudo teve como objetivo alinhar os pilares missão, visão e valores para que, posteriormente, fosse possível elaborar e aplicar a ferramenta SWOT em seu planejamento estratégico.

5.2 MISSÃO, VISÃO E VALORES

Conforme abordado anteriormente neste trabalho, para que uma empresa tenha sucesso e reconhecimento de mercado, ela precisa ter os seus três pilares estratégicos bem alinhados: missão, visão e valores. De acordo com a entrevista realizada com o gestor da empresa, a LMG não possui missão, visão e valores definidos. Existe apenas uma ideia do gostaria de ter alinhado como esses pilares. Sendo assim, a ideia de missão apresentada pelo gestor para LMG é: “Oferecer material reciclado de primeira qualidade”.

Embora a missão precise ser enxuta e objetiva, a atual missão da empresa não apresenta informações chaves que garantam o sucesso. Por isso, a missão que propomos é: “Buscar o crescimento contínuo do negócio, transformando e comercializando sempre matéria-prima de alta qualidade a fim de estabelecer parcerias com todos os nossos clientes, fornecedores e colaboradores”.

A visão empresarial é responsável por nortear a organização em sua trajetória. É a direção desejada, o caminho que se quer percorrer e onde se deseja chegar a médio e longo prazo e qual imagem de mercado ela aspira ter. Atualmente, a LMG Lessa não possui visão empresarial, o que sugerimos é: “Ser reconhecida como uma das melhores empresas nacionais em reciclagem de plásticos, e por meio da reciclagem ajudar a construir um futuro sustentável”.

Já os valores são as convicções que fundamentam as escolhas por um modo de conduta tanto de um indivíduo quanto em uma organização. Os valores organizacionais são definidos como princípios que guiam a vida da organização para atender seus objetivos. As ideias de valores estabelecidos, previamente, pela empresa são: ética, honestidade, altruísmo e determinação.

Uma vez que é necessário que o funcionário se identifique com a postura da empresa e aja de acordo com seus valores, são sugeridas algumas mudanças nos valores da LMG

Lessa: clientes realizados com parcerias; qualidade total em tudo o que faz; crescimento contínuo e melhoria contínua; ética e honestidade. A figura a seguir, possui a intenção de ilustrar e tornar mais fácil a visualização da etapa dois: Visão geral da empresa.

Etapa 2 - Visão geral da empresa		
	Antes	Depois
Missão	Oferecer material reciclado de primeira qualidade	Buscar o crescimento contínuo do negócio, transformando e comercializando sempre matéria-prima de alta qualidade a fim de estabelecer parcerias com todos os nossos clientes, fornecedores e colaboradores.
Visão	N/A	Ser reconhecida como uma das melhores empresas nacionais em reciclagem de plásticos, e por meio da reciclagem ajudar a construir um futuro sustentável.
Valores	Ética, honestidade, altruísmo e determinação.	Clientes realizados com parcerias; qualidade total em tudo o que faz; crescimento contínuo e melhoria contínua; ética e honestidade.

Figura 3: Etapa 2 – Visão geral da empresa

Fonte: Elaborado pelas autoras

A figura analisada permite visualizar como a visão da empresa era precária quando comparada a nova visão que oferecemos depois de um longo estudo de mercado. A partir da definição desses pontos é possível dar continuidade à elaboração do planejamento estratégico da empresa LMG.

5.3 APLICAÇÃO DA FERRAMENTA SWOT

A análise SWOT é uma ferramenta de gestão muito divulgada no meio empresarial para o estudo do ambiente interno e externo através da análise de pontos fortes e fracos e às ameaças e oportunidades às quais ela está exposta. Apesar de simples, essa ferramenta é capaz de identificar fatores que influenciam no funcionamento da organização fornecendo informações relevantes para elaboração do planejamento estratégico.

A empresa LMG não possui essa ferramenta definida. Por isso, vimos por meio deste estudo, apresentar alguns pontos relevantes que compõem o SWOT da empresa. A figura a seguir é o resultado do trabalho realizado em parceria com o gestor.

Etapa 3 - Diagnóstico Estratégico	
Análise Interna	
Fraquezas	Forças
<ul style="list-style-type: none"> • Maquinário de baixa tecnologia • Baixa capacidade produtiva • Falta de planejamento estratégico 	<ul style="list-style-type: none"> • Reutilização da matéria-prima na mesma empresa do grupo • Credibilidade por estar no mercado há muito tempo <ul style="list-style-type: none"> • Boa saúde financeira • Bom relacionamento com clientes de grande nome no mercado
Análise Externa	
Ameaças	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Empresas com sistema de logística que atendem em um raio de km maior <ul style="list-style-type: none"> • Novos entrantes • Alta carga tributária 	<ul style="list-style-type: none"> • Disseminação do conceito "Sustentabilidade" • Leis mais restritivas no descarte de plástico industrial

Figura 4: Etapa 3 – Diagnóstico estratégico

Fonte: elaborado pelas autoras

O diagnóstico elaborado permitirá a LMG alcançar melhor posição de mercado, pois será possível investir nos pontos positivos e atacar os pontos negativos a fim de amenizá-los cada vez mais.

Primeiramente, o ambiente interno foi analisado. Nesse ambiente foi possível identificar as forças e as fraquezas da empresa. As fraquezas identificadas foram:

- (i) Maquinário de baixa tecnologia: foi identificado como uma fraqueza, pois quando comparado com os concorrentes a LMG apresenta máquina obsoletas.
- (ii) Baixa capacidade produtiva: essa fraqueza está ligada diretamente ao maquinário de baixa tecnologia e a quantidade reduzida de máquinas disponíveis para trabalho.
- (iii) Falta de planejamento estratégico: essa fraqueza será mitigada após a realização do estudo em questão.

As forças identificadas foram:

- (i) Reutilização da matéria-prima na mesma empresa do grupo: a empresa LMG faz parte de um grupo de empresas que apresenta o plástico como descarte, logo o material de descarte de uma empresa vira matéria-prima para outra.
- (ii) Credibilidade por estar no mercado há muito tempo: a empresa, que já está no mercado há 17 anos, possui o CNPJ com o status "nada consta" no site do Serasa. Isso proporciona maior credibilidade e condição de conquistar um possível cliente.
- (iii) Boa saúde financeira: para uma pequena empresa, o faturamento anual da LMG é de trezentos e cinquenta mil, o que garante a sua prosperidade.

- (iv) Bom relacionamento com clientes de grande nome no mercado: os parceiros da LMG são grandes clientes como Chevron e Shell.

Após a análise ambiente interno, direcionamos o estudo para analisar o mercado externo a fim de estabelecer as ameaças e as oportunidades de mercado da LMG. As ameaças identificadas no estudo foram:

- (i) Empresas como sistema logístico que atendem em um raio de km maior: algumas concorrentes da LMG por possuírem um sistema de logística avançado conseguem atender clientes em diversos estado do país, enquanto a empresa em questão nesse estudo só consegue atender clientes locais.
- (ii) Novos entrantes: atualmente, o governo dá muitos incentivos para novas empresas, por isso, é possível, que em breve, a LMG tenha novos concorrentes no estado do Rio de Janeiro.
- (iii) Alta carga tributária: o Brasil possui uma forte carga tributária. Sendo o ICMS do Rio de Janeiro o maior do país.

As oportunidades foram:

- (i) Disseminação do conceito “Sustentabilidade”: esse conceito está ganhando espaço exponencialmente. Os possíveis clientes se preocupam com o futuro do meio ambiente.
- (ii) Leis mais restritivas no descarte de plástico industrial: a lei 9.605, de 12 de fevereiro de 1998, garante que sofrerão sanções penais e administrativas aquele que tiver condutas e atividades lesivas ao meio ambiente. Por isso, a LMG é uma ótima alternativa para o descarte de plástico.

Através do diagnóstico estratégico supracitado é possível garantir à empresa sucesso de mercado e aumento da lucratividade, pois a partir do momento em que suas forças e fraquezas, oportunidades e ameaças são reconhecidas pelo gestor, o mesmo pode estabelecer ações para mitigar suas fraquezas e ameaças e alavancar suas forças e oportunidades.

6. CONCLUSÃO

A crescente atuação de pequenas e micro empresas no mercado permite classificá-las no cenário atual e principalmente o brasileiro, como uma fonte de geração de renda, empregos e desenvolvimento. A competição entre elas tornam-se cada vez mais acirradas e para sobreviverem no mercado, elas precisam adotar medidas as quais elas possam enxergar as oportunidades, vencer as ameaças, explorar seus pontos fortes e extinguir seus pontos fracos, isto, através da adoção de um modelo de planejamento estratégico.

Com isso, percebe-se a importância dessa ferramenta, a qual contribui no processo de gestão, possibilitando análises e reflexões sobre o futuro, proporcionando a empresa a conhecer o ambiente a qual está inserida, preparando-se e antecipando as mudanças que estão pretendendo surgir, devendo ser flexível e adaptável, devido as flutuações do cenário econômico global e procurando atingir todos os níveis da organização.

Outro ponto importante é que o planejamento deve abranger as expectativas dos *stakeholders*, como por exemplo, o meio ambiente, com quem deverá manter uma relação sustentável entre ambos, para que assim a organização possa realizar suas atividades atuando em pró de um bem comum, respeitando-o, conseguindo atingir seus resultados de maneira eficiente.

A realização de estudos na competência do planejamento estratégico para pequenas e micro empresas é extremamente relevante, já que sua aplicação nestes segmentos é carente, devido falta de importância dada pela própria gestão.

Através da entrevista cedida pelo gestor da empresa estudada, identificou-se a inexistência de um planejamento, o que impede da empresa clarear suas oportunidades e acabar com as ameaças presentes no ambiente em que atua. Além disso, foram encontrados diversos pontos que podem acarretar em travas no processo, como por exemplo, o não estabelecimento de uma forte e presente missão, visão e valores.

Este trabalho contribuiu trazendo a abordagem do planejamento estratégico com ênfase na elaboração de um modelo para uma pequena empresa, a qual ainda não havia inserido o modelo em seu negócio. Uma vez que o segmento de mercado reservado às pequenas e micro empresas vem se ampliando cada vez mais, apresenta-se a relevância deste estudo como uma oportunidade para uma nova estruturação do negócio.

7. REFERÊNCIAS

- ALENCAR, M.** Reciclagem de lixo numa escola pública em Salvador. Revista Virtual, v.1, n. 2, p. 9 6– 11 3 , jul–dez 2005. Bahia. Disponível em: <<http://www.gepexsul.unisul.br/extensao/2012/amb3.pdf>> . Acesso em: 15 de abril de 2014.
- CEMPRE - COMPROMISSO EMPRESARIAL PARA RECICLAGEM.** Lixo municipal: manual de gerenciamento integrado. 2ª Ed. CEMPRE: São Paulo, 2000.
- CETSAM.** Etapas do processo de reciclagem mecânica. Disponível em: <<http://cetsam.senai.br/bolsa>> . Acesso em: 12 abr. 2014.
- CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A.** Planejamento Estratégico. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CORAL, E.** Modelo de planejamento estratégico para a sustentabilidade empresarial. 2002. 282f. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis – SC, 2002.
- DRUCKER, P.** Práticas de Administração de Empresas. São Paulo, Pioneira, 1981.
- EMPRETEC.** As dez características empreendedoras. Disponível em: <http://empretec-sebraees.com.br/caracteristicas_empreendedor.php>. Acesso em 02 de maio de 2014.
- GRAVE, P. S.; MENDES, A.** Pensamento Estratégico Contemporâneo: Possíveis fundamentos antigos da estratégia como uma medida administrativa atual ou em busca do elo perdido? In ENANPAD, 25º, Anais. Campinas, set. 2001. 15 p.
- KOTLER, P.** Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle. 10. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.

MCCREADIE, K. A Arte da Guerra SUN TZU: uma interpretação em 52 ideias brilhantes. 1. ed. São Paulo: Globo, 2008.

MENDES, J. Manual do empreendedor: como construir um empreendimento de sucesso. São Paulo: Atlas, 2009.

MEIRELLES, A. M. O planejamento estratégico no Banco Central do Brasil e a viabilidade estratégica em uma unidade descentralizada da autarquia: um estudo de caso. Dissertação (Mestrado em Administração) – CEPEAD/FACE/UFMG, Belo Horizonte: UFMG, 1995 229 p.

MILES, D. C; BRISTON, J. H. Tecnologia dos Polímeros. Tradução: Caetano Belliboni. São Paulo. Ed. da USP. Ed. Polígono S.A 1975.

MINTZBERG, H. The strategy concept I: five ps for strategy. California Management Review, v.30, 1987.

MONTANA, P. J.; CHARNOV, B. H. Administração: uma introdução. São Paulo, Pioneira (1999)

MORELLI, G. H. Micro e pequena empresa: a necessidade de prioridade na política na política econômica. Maranhão: Sebrae, 1994.

NAKAMURA, M. M. Estratégia empresarial para as pequenas e médias empresas: recomendações práticas para empresas industriais do setor metal-mecânico de São Paulo – SP. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, Escola de Engenharia de São Carlos – Universidade de São Paulo, 2000.

OLIVEIRA, D. Estratégia Empresarial. São Paulo, Atlas, 1991.

OLIVEIRA, D. Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e prática. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, M. V. de C; CARVALHO, A. de R. Princípios básicos do saneamento do meio. 4. ed. São Paulo: Senac, 2004.

RÊGO, R. C. F.; BARRETO, M.L.; KILLINGER, C.L. O que é lixo afinal? Como pensam mulheres residentes na periferia de um grande centro urbano. Caderno de Saúde Pública, Rio de Janeiro, 18. Pág.1583-1592, nov-dez, 2002.

RODRIGUES, J. Gurus Para o Século XXI. 1. ed. Lisboa: Centro Atlântico.PT, 2005.

SACHS, I. Desenvolvimento incluyente, sustentável, sustentado. Rio de Janeiro: Garamond, 2004.

SANTOS, L.C. A questão dos resíduos sólidos urbanos: uma abordagem socioambiental com ênfase no Município de Ribeirão Preto (SP). 120 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia Civil) - Instituto de Geociências e Ciências Exatas, Rio Claro, 2004.

SEBRAE SÃO PAULO. As micro e pequenas empresas na Economia. 2010. São Paulo. Disponível em: <www.sebraesp.com.br>. Acesso em 03 maio 2014.

SIGNIFICADOS. O que é SWOT. Disponível em <<http://www.significados.com.br/swot/>>. Acesso em 12 de abril de 2014.

STEINER, G. A.; MINER, J. B. Política e estratégia administrativa. Rio de Janeiro: Interciência, 1981.

TERENCE, A. C. F. Planejamento estratégico na pequena empresa como ferramenta de competitividade: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento. 210p. Dissertação (Mestrado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2002.

TURISMOS E SERVIÇOS. 85% dos empregos no Brasil são gerados por microempresas. Espírito Santo, 31 de outubro de 2013. Disponível em: <<http://turismoeservicos.com.br/novosite/pt-BR/publicacoes/85-dos-empregos-no-brasil-sao-gerados-por-micro-empresas/>>. Acesso em 26 de Abril de 2014.