

# Planejamento Estratégico para Micro e Pequena Empresa

## Strategic Planning for Micro and Small Company

Ivana Aparecida Canata<sup>a\*</sup>

<sup>a</sup>Universidade de São Paulo, Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Gestão e Inovação na Agroindústria. São Paulo, SP; e Centro Universitário Anhanguera. Unidade Pirassununga. SP, Brasil.

\*E-mail:

---

### Resumo

As Micro e Pequenas Empresas têm grande importância para a economia, pois representam a maioria das empresas registradas no país. Porém têm uma taxa de mortalidade elevada, atingindo cerca de 56% de empresas que fecham as portas nos primeiros cinco anos de existência, segundo pesquisa Sebrae em 2005. Em meio as principais causas está a falta de Planejamento Estratégico por parte dessas empresas. Sendo assim este trabalho trata do Planejamento Estratégico que é uma ferramenta administrativa que visa formular um plano de ação com base na análise dos ambientes interno e externo. Ainda nesta perspectiva, o Planejamento Estratégico deverá nortear o que a empresa pretende alcançar no presente e no futuro. Assim o planejamento é utilizado como orientação para atingir os objetivos da empresa. Portanto, este estudo tem como objetivo a sugestão de um roteiro simplificado para as Micro e Pequenas Empresas, levando em consideração suas particularidades identificadas durante as entrevistas e também apresentada na literatura estudada.

**Palavras-chave:** Economia. Planejamento. Particularidades das MPE.

### Abstract

*The Micro and the Small Companies have a great importance to the economy, since they represent the majority of companies registered in the country. However they have a high mortality rate, reaching approximately 56% of the companies that close the doors within the first five (5) years of their existence, according to Sebrae in 2005. Among the main causes of it there is the lack of Strategic Planning from the companies. So, this work cares for the Strategic Planning which is a management tool that aims to formulate an action plan based on the analysis of the internal and external environments. Still in this perspective, the Strategic Planning should guide what the company wants to achieve in the present and future. Thus, the planning is used as a guide to reach the goals of the company. So, this study has as a purpose the suggestion of a simplified guide for Micro and Small Companies, considering their particularities identified during the interviews and also presented in the literature studied.*

**Keywords:** Economy. Planning. Particularities of the MSC.

---

## 1 Introdução

Ferramenta de gestão empresarial, procedente da estratégia militar e desenvolvida na Segunda Guerra Mundial, o Planejamento Estratégico requer um profundo conhecimento da empresa e das influências que ela recebe nas mudanças do ambiente. Com ele é possível determinar quais são os objetivos da empresa e como atingi-los.

O Planejamento Estratégico é muito importante para todas as empresas independente do seu porte ou ramo de atuação, mas ocorre que essa ferramenta é utilizada em sua maioria pelas grandes empresas. As micro e pequenas empresas não têm acesso a essa ferramenta, devido a falta de informações, falta de recursos para a contratação de profissionais com conhecimento administrativo e a centralização no empresário de decisões e tarefas do dia a dia.

De acordo com as características apresentadas, as Micro e Pequenas Empresas – MPE deparam-se com grandes dificuldades no processo de elaboração do Planejamento Estratégico. Diante dessas dificuldades, o problema da

pesquisa será baseado em:

Como adaptar um roteiro de Planejamento Estratégico apresentado nas pesquisas bibliográficas em um roteiro simplificado para as Micro e Pequenas Empresas?

O objetivo geral deste estudo é sugerir um roteiro simplificado para orientar empresários de Micro e Pequenas Empresas no processo de Planejamento Estratégico, possibilitando que elas permaneçam no mercado de forma sólida e competitiva.

### 2 Material e Métodos

Para a elaboração deste trabalho foi realizado um estudo sobre os conceitos de Planejamento Estratégico apresentados por alguns autores e suas metodologias, e também sobre as MPE e a sua importância para a economia do país, visando embasar o trabalho.

No estudo das MPE, utilizou-se uma pesquisa realizada pelo Sebrae (2005) sobre a mortalidade dessas empresas, apresentando que a principal causa do alto índice de mortalidade nos cinco primeiros anos é a falta de Planejamento

Estratégico. Visando averiguar essas informações foram realizadas entrevistas em algumas MPE. Para a realização dessa entrevista foi elaborado um questionário com perguntas sobre o conhecimento de Planejamento Estratégico e as dificuldades que teriam para a elaboração dele.

A escolha das empresas para a participação da entrevista ocorreu de acordo com o porte relacionado ao estudo e a facilidade ao acesso a essas empresas, obtenção de informações e conhecimento dos proprietários sobre o Planejamento Estratégico. As empresas escolhidas estão situadas na cidade de Araras, Rio Claro e Pirassununga, interior do Estado de São Paulo.

Na visita às empresas, as entrevistas tiveram início com a apresentação do objetivo do trabalho, pontos importantes de Planejamento Estratégico e a finalidade da entrevista, seguindo uma conversa baseada no questionário.

A entrevista realizada na Empresa 1 (Pequena Empresa), contou com a participação da sócia-proprietária. A empresa atua no ramo de comércio, manutenção e revenda de balanças há 20 anos. Localizada na cidade de Araras, conta atualmente com oito funcionários, entre eles quatro tinham formação técnica e os outros quatro, formação em ensino médio. Atua no mercado regional, de Campinas a Ribeirão Preto, com vasta abrangência de clientes como supermercados, açougues, padarias, restaurantes, entre outros setores. Seus principais concorrentes são de médio porte e estão localizados em Piracicaba e Ribeirão Preto.

Na Empresa 2 (Microempresa), participou da entrevista a proprietária. Esta empresa atua no ramo de uniformes empresariais há cinco anos, está localizada na cidade de Rio Claro, emprega seis funcionárias qualificadas para a função exercida, atua no mercado local, mas não identifica seus concorrentes. Seus principais clientes são de médio e grande porte, de vários setores da economia. Juntamente com mais 13 empresas criaram uma associação para facilitar a aquisição de matéria-prima e colocação de produto no mercado.

A Empresa 3 (Microempresa) está localizada na cidade de Pirassununga, fora da região central. A entrevista contou com a participação do sócio-proprietário que atua no ramo alimentício há oito anos, junto a sua esposa. Eles não possuem funcionários, pois tanto a administração quanto o atendimento são feitos pelos sócios-proprietários. Atua no mercado local, onde apresenta uma forte concorrência, os principais clientes estão localizados nas proximidades do estabelecimento.

Localizada na cidade de Araras, a Empresa 4 (Microempresa) atua no ramo gráfico com foco em lista telefônica há cerca de 10 anos, sendo uma empresa familiar, as funções são executadas entre os proprietários e filhos. Esta entrevista contou com a participação do sócio-proprietário. Atuante no mercado regional, seus principais clientes estão localizados nas cidades de Pirassununga, Santa Rita, Santa Cruz das Palmeiras, Tambaú e Conchal.

Mediante o estudo das metodologias apresentadas

pelos autores, sugere-se o roteiro simplificado, baseado nas particularidades identificadas durante as entrevistas. O roteiro é apresentado por meio de questões explicativas que visam auxiliar o empresário das MPE na elaboração do Planejamento Estratégico.

## 2 Resultados e Discussão

De acordo com dados do Sebrae (2005), existem no Brasil mais de 5 milhões de empresas, sendo que 98% são representadas pelas Micro e Pequenas Empresas. A importância dessas empresas fica ainda mais destacada quando examinamos os dados do BNDES (2002), segundo os quais as Microempresas legalizadas foram responsáveis pela criação de 70% do total dos novos empregos no Brasil entre 1995 e 2000, atingindo 96% dos novos empregos, considerando também as Pequenas Empresas.

A fragilidade e carência das Micro e Pequenas Empresas ficam claramente demonstradas pela pesquisa do Sebrae (2005) que revelou que o “índice de mortalidade” no Brasil, é de 42% ao final do segundo ano de funcionamento, chega a 53% com até três anos de existência, atingindo o índice de 56% decorridos cinco anos de funcionamento da empresa.

A escassa bibliografia específica, de acordo com Fischmann e Almeida (1991), que o Planejamento Estratégico vem sendo utilizado apenas por poucas empresas, normalmente as de maior porte, considerando isso um desperdício num país como o Brasil, com alto índice de pequenas empresas. Não é dada a devida importância às Micro e Pequenas Empresas, há um considerável atraso em termos de estudos e pesquisas sobre esse tipo de empresa, que tem um papel importante na economia do país.

### 2.1 Planejamento estratégico

Antes de se apresentar os conceitos de Planejamento Estratégico, é importante observar os conceitos de planejamento e de estratégia.

O planejamento faz parte do cotidiano de todas as pessoas, pois ele busca orientar o caminho para alcançar um objetivo. De acordo com Oliveira (2004), o planejamento pode ser conceituado como processo, desenvolvido para o alcance de uma situação desejada de modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa.

Segundo Chiavenato (2000), planejamento é a tarefa de traçar as linhas gerais das coisas que devem ser feitas e dos métodos de fazê-las, a fim de atingir os objetivos da empresa.

Para Oliveira (2004), o propósito do planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável para avaliar as implicações futuras de decisões presentes, em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro.

Planejar é definir os objetivos a serem atingidos, devendo

ser baseado em algum método e não apenas em opiniões sem fundamento, podendo ser aplicado às necessidades de curto, médio ou longo prazo.

Para estabelecer uma real explicação sobre a função de planejamento, Steiner (1969 *apud* OLIVEIRA, 2004), estabelece as cinco dimensões do planejamento.

- ✓ A primeira dimensão: corresponde ao assunto abordado, que pode ser a produção, recursos humanos, finanças, marketing etc.;
- ✓ A segunda dimensão: corresponde aos elementos do planejamento, entre os quais podem ser propósitos, objetivos, orçamentos e normas etc.;
- ✓ A terceira dimensão: é a do tempo, que pode ser de longo, médio ou curto prazo;
- ✓ A quarta dimensão: é quando se pode ter planejamento corporativo, de grupos funcionais, de divisões, de departamentos, de produtos etc.;
- ✓ A quinta dimensão: corresponde às características do planejamento que pode ser qualidade ou quantidade, planejamento estratégico ou tático, formal ou informal etc.;

Essas cinco dimensões permitem uma melhor visualização da amplitude do assunto planejamento.

De acordo com Ackoff (1974 *apud* OLIVEIRA, 2004), existem três tipos de filosofias de planejamento dominantes.

- ✓ Filosofia da Satisfação: segue um modelo conservador, não se preocupando com o crescimento ou desenvolvimento, apenas com a sobrevivência da empresa, e cuidando apenas do orçamento financeiro.
  - ✓ Filosofia da Otimização: utiliza-se de técnicas matemáticas e estatísticas buscando a maior eficiência possível no planejamento proposto.
  - ✓ Filosofia da Adaptação: busca o equilíbrio externo e interno da empresa após uma mudança e pode ser através de adaptação ou inovação.
- Oliveira (2004) apresenta três tipos de Planejamento:
- ✓ Planejamento Estratégico: é de responsabilidade da alta administração, visa definir os objetivos e o plano de ação a ser seguido, sempre considerando as condições do ambiente externo e interno e respeitando seus ideais.
  - ✓ Planejamento Tático: é executado em níveis organizacionais abaixo da alta administração e busca aperfeiçoar cada departamento da empresa para atingir o objetivo estabelecido no planejamento estratégico.
  - ✓ Planejamento Operacional: é o plano de ação registrado através de documentos escritos, baseado no planejamento tático.

## 2.2 Estratégia

De acordo com Oliveira (2004), estratégia significa a arte do general, derivando-se da palavra grega *strategos*, que significa, estritamente, general. Estratégia, na Grécia Antiga, significava aquilo que o general fez, a arte e a ciência de conduzir forças militares para derrotar o inimigo ou abrandar os resultados da derrota. Na época de Napoleão, a palavra estratégia estendeu-se aos movimentos políticos e econômicos visando a melhores mudanças para a vitória militar.

Chiavenato (2000) define estratégia como a mobilização de todos os recursos da empresa no âmbito global, visando

atingir objetivos a longo prazo.

Thompson Jr. e Strickland III (2003) relatam que a estratégia, em verdade, é o planejamento do jogo de gerência para reforçar a posição da organização no mercado, promover a satisfação dos clientes e atingir os objetivos de desempenho.

Para Andrews (1971 *apud* OLIVEIRA, 2004), estratégia é o conjunto de objetivos, metas, diretrizes fundamentais e de planos para atingir esses objetivos, postulados de forma que defina em que atividades se encontra a empresa, que tipo de empresa ela é ou deseja ser.

São muitas as definições para estratégia, porém todos chegam a um ponto em comum: atingir os objetivos definidos, levando em consideração o ambiente e suas variáveis. Unindo todos esses conceitos considera-se a definição mais abrangente a apresentada por Oliveira (2004), ou seja, estratégia é definida como um caminho, ou maneira, ou ação formulada e adequada para alcançar, preferencialmente, de maneira diferenciada, os desafios e objetivos estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente. Abaixo, alguns tipos de estratégia.

Segundo Oliveira (2004), as estratégias podem ser estabelecidas de acordo com a situação da empresa e pode estar voltada à sobrevivência, manutenção, crescimento ou desenvolvimento, conforme a postura estratégica da empresa.

- ✓ Estratégia de Sobrevivência: é adotada pela empresa quando essa se encontra em um período desfavorável que se estendera por um longo tempo ou apenas de transição para atingir outros objetivos.
- ✓ Estratégia de Manutenção: é utilizado quando a empresa estiver vivenciando ou espera encontrar dificuldades, e com isso se previne com atitude defensiva, fazendo uso dos seus pontos fortes perante as ameaças.
- ✓ Estratégia de Crescimento: é usada quando a empresa identifica oportunidades para se expandir no mercado, podendo lançar novos produtos e serviços e aumentar o volume de vendas.
- ✓ Estratégia de Desenvolvimento: nesta estratégia a empresa está muito bem posicionada e busca o desenvolvimento, podendo ser na procura de novos mercados ou de novas tecnologias.

## 2.3 Evolução do planejamento estratégico

Segundo Gracioso (1991), a gênese do planejamento estratégico na empresa privada pode ser localizada nos anos que se seguiram à Segunda Guerra Mundial. Foi então que algumas empresas americanas, principalmente, criaram sistemas de orçamentos anuais formalizados, com o objetivo de controlar melhor o fluxo da receitas e despesas. Em meados dos anos 50, começaram a tomar forma, por alguns grupos de *Harvard Business School*, os primeiros conceitos da administração integrada, que defendiam a necessidade de uma estratégia global, capaz de harmonizar e disciplinar os diversos setores da empresa (produção, *marketing*, finanças etc.). Logo, principalmente entre as grandes corporações diversificadas, cresceu a incidência dos planos estratégicos formulados pela alta gerência e impostos discricionariamente

aos executivos de linha.

Para Tavares (1991), o planejamento estratégico começou nos Estados Unidos nos anos 60, com o intuito de criar e implementar estratégias que iriam aumentar a competitividade das organizações, envolvendo a separação entre o pensar e o fazer. Na década de 1970, reconheceu-se que os ambientes externos e internos mudam com o tempo, e que as estratégias não podem ser imutáveis. O planejamento empresarial chegou a uma nova etapa, a do Planejamento Estratégico.

A evolução do planejamento estratégico e seus conceitos acompanharam o ritmo das mudanças na economia, que se tornou cada vez mais intenso e complexo, e por isso havia a necessidade de uma ferramenta que auxiliasse os empresários na tomada de decisões.

De acordo com Fishmann e Almeida (1991), planejamento estratégico é uma técnica administrativa que, pela análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças, dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, por meio dessa consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e reduzir riscos.

A empresa que definir bem os seus pontos fortes e fracos, suas oportunidades e ameaças, estará apta a enfrentar a concorrência e se manter no mercado.

Oliveira (2004) classifica-o como um processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando a otimizar o grau de interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada. Sendo assim, toda empresa precisa ter um parâmetro a seguir para atingir seus objetivos.

Para Maximiano (2004), Planejamento Estratégico é um processo intelectual, que consiste em estruturar e esclarecer a visão dos caminhos que a organização deve seguir e os objetivos que deve alcançar.

O modelo de planejamento estratégico de uma empresa tem algumas características essenciais apresentadas pelos autores estudados. Cada um apresenta a sua metodologia, mas algumas etapas aparecem em todas as metodologias em diferentes posições e algumas com definições ambíguas, mas elas são essenciais para que um planejamento estratégico seja elaborado de maneira eficaz e eficiente. As etapas do planejamento estratégico mais utilizadas pelos autores estudados são: definição da missão e da visão, análise do ambiente externo (ameaças e oportunidades) e interno (pontos fracos e pontos fortes), formulação do plano, e controle e avaliação do plano.

De acordo com Chiavenato e Sapiro (2003), a missão da organização representa sua razão de ser, o seu papel na sociedade. Costa (2004) define a missão da empresa respondendo algumas perguntas como: qual a necessidade básica que a organização pretende suprir? Que diferença faz para o mundo externo ela existir ou não? Para que serve?

Oliveira (2004), no mesmo aspecto, afirma que a missão é

a determinação do motivo central do planejamento estratégico, ou seja, a determinação de onde a empresa quer ir.

Costa (2004) comenta que a visão é um modelo mental, claro, de um estado ou situação altamente desejável, de uma realidade futura possível. Tiffany e Peterson (1998) definem que a declaração de visão, além de apontar o caminho do futuro, faz com que você queira chegar lá. Representa as maiores esperanças e os mais expressivos sonhos de sua empresa.

Dessa forma, observam que a visão deve ser estabelecida de maneira clara e objetiva, motivando a todos para que a torne realidade.

Análise do ambiente externo, segundo Chiavenato e Sapiro (2003), procura antecipar oportunidades e ameaças para a concretização da visão, da missão e dos objetivos empresariais. Sendo assim, outro fator importante são as ameaças, ou seja, essas são fatores que possam vir a prejudicar a empresa, como as mudanças de mercado, novas tecnologias, concorrentes ou até mesmo sindicatos.

As oportunidades são fatores que venham trazer benefícios para empresa, identificando situações favoráveis existentes para que mudanças na atuação da organização ocorram para atingir os objetivos.

Análise do ambiente interno, de acordo com Chiavenato (2000), é o processo pelo qual se examinam os recursos financeiros/contábeis, mercadológicos, produtivos e humanos da empresa como fatores conjuntos, para verificar quais as suas forças e fraquezas. As forças ou pontos fortes são as competências, recursos e habilidades que auxiliam o desenvolvimento de estratégias para alcançar os objetivos da empresa. As fraquezas ou pontos fracos correspondem a deficiência de habilidades e capacidades perante a concorrência, dificultando o desenvolvimento da estratégia para atingir o objetivo (TIFFANY; PETERSON, 1998).

A formulação do plano ocorre depois da análise do ambiente externo (oportunidades e ameaças) e ambiente interno (pontos fracos e pontos fortes). Para Chiavenato e Sapiro (2003), um plano estratégico é um plano para ação. Mas não basta apenas a formulação das estratégias dessa ação. É necessário implementá-las por meio de programas e projetos específicos.

Controle e avaliação do plano de acordo trata-se de rever o que foi implementado para decidir os novos rumos do processo, mantendo as estratégias implantadas com sucesso e revendo as más estratégias. O controle e avaliação são de extrema importância para a elaboração do planejamento estratégico porque ele tem como função medir e corrigir o desempenho quando necessário para se atingir os objetivos da organização.

## 2.4 As micro e pequenas empresas

Empresa pode ser definida como uma atividade particular, pública ou de economia mista, que produz e oferece bens ou serviços, tem a finalidade de atender alguma necessidade

humana e obter lucro pelo exercício de sua atividade. Pinto (1995) afirma juridicamente que a empresa é uma organização destinada a realizar um fim determinado, econômico ou não, mediante a utilização permanente de energia pessoal de empregados sob direção e retribuição do organizador.

Para classificação das empresas podem ser utilizados dois parâmetros, um baseado em dados qualitativos e outro baseado em dados quantitativos. O primeiro é extremamente complexo de ser mensurado, pois analisam dados subjetivos, já o segundo trabalha com dados, ou seja, números e informações que não dão margem à subjeção, utiliza dados como número de funcionários, faturamento bruto anual, capital social entre outros.

O Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae (2005), classifica as empresas seguindo dois parâmetros, um relacionado à quantidade de funcionários e o setor de atuação (baseado nos critérios do IBGE) e o outro relacionado a faturamento anual (baseado no Governo Federal para fins de tributação).

De acordo com Drucker (1981), o parâmetro mais comum é o número de funcionários, pois à medida que a empresa aumenta o número de funcionários, sofre modificação de estrutura e comportamento. O autor ressalta ainda que esse parâmetro, mesmo assim, não é o mais seguro; embora seja relevante, o número de funcionários em si não é determinante, pois existem empresas com número reduzido de funcionários e características de grande empresa, bem como empresas com um número elevado de funcionários e características de pequena empresa.

Ainda segundo Drucker (1981), a estrutura administrativa, especialmente a estrutura da alta administração, é, portanto, o único critério de confiança para avaliar o tamanho de uma empresa, afirmando que uma empresa é do tamanho da estrutura administrativa de que necessita.

Dados do IBGE (2001) apontam que as Micro e Pequenas Empresas apresentam características específicas:

- ✓ Baixa intensidade de capital;
- ✓ Altas taxas de natalidade e de mortalidade: demografia elevada;
- ✓ Forte presença de proprietários, sócios e membros da família como mão de obra ocupada nos negócios;
- ✓ Poder decisório centralizado;
- ✓ Estreito vínculo entre os proprietários e as empresas, não se distinguindo, principalmente em termos contábeis e financeiros, pessoa física e jurídica;
- ✓ Registros contábeis poucos adequados;
- ✓ Contratação direta de mão de obra;
- ✓ Utilização de mão de obra não qualificada ou semiquificada;
- ✓ Baixo investimento em inovação tecnológica;
- ✓ Maior dificuldade de acesso ao financiamento de capital de giro e
- ✓ Relação de complementaridade e subordinação com as empresas de grande porte.

De acordo com dados do Sebrae (2005), existem cerca de 5,1 milhões de empresas formais no país, dessas, 98% são

empresas de micro ou pequeno porte e são responsáveis por 28% da receita bruta anual do setor privado e pelo emprego de 67% da população economicamente ativa no país, dentro de meio urbano. Esses números consideram apenas os empregos com carteira assinada, vale lembrar ainda que muitas empresas de micro e pequeno porte não registram seus funcionários, o que poderia nos reportar a um percentual maior.

#### 2.4.1 Mortalidade das micro e pequenas empresas

Historicamente as MPE são muito importantes para a economia brasileira, porém são muito frágeis no âmbito financeiro, pois em sua maioria depende apenas de recursos próprios, ou seja, recursos pessoais do proprietário, e os financiamentos para elas ainda não são tão atrativos e muitas vezes não são a melhor opção.

De acordo com o Sebrae (2005), o período mais crítico para essas empresas são os primeiros cinco anos, nessa fase, a taxa de mortalidade é extremamente alta, atingindo 56% das empresas abertas nesse período. Há várias explicações para esse alto índice de empresas que fecham as suas portas, entre eles, alta carga tributária, baixo retorno financeiro, falta de capital de giro, dificuldade em reduzir custos, concorrência com empresas de médio e grande porte, porém o mais expressivo de todos é a falta de Planejamento Estratégico.

Estudo realizado no ano 2000 revelou que a taxa de mortalidade era de 71% nos cinco primeiros anos. Para o Sebrae (2005), essa redução na taxa de mortalidade das empresas é devido o aumento de oferta de serviços de capacitação em empreendedorismo da própria instituição, e a tendência é que essa taxa continue a cair, porém é necessária a assistência do governo com políticas de auxílio aos empresários das MPE.

O planejamento estratégico é uma ferramenta necessária em qualquer tipo de empresa, seja ela de grande porte seja de pequeno porte.

A importância do planejamento estratégico tem sido muito divulgada nas empresas com ou sem fins lucrativos, mas diversos estudos e pesquisas apresentam que grande parte das Micro e Pequenas Empresas não fazem uso dessa ferramenta, mesmo ela sendo tão importante, pois essas estão sujeitas às alterações do mercado.

Bortoli Neto (1997) exemplifica que 80% dos problemas apresentados nas pequenas empresas são de natureza estratégica e apenas 20% resultam da insuficiência de recursos. Com isso, percebe-se que a questão estratégica é a grande chave para o sucesso das pequenas empresas, por isso é muito importante a conscientização da importância do planejamento estratégico nas pequenas empresas.

Segundo Tiffany e Peterson (1998), a receita e o crescimento das pequenas empresas que têm planos estratégicos são, em média, 50% superiores aos das pequenas empresas que não realizam algum tipo de planejamento.

Mesmo diante desses números, Terence (2002) concluiu que mais vale ajudar uma empresa a planificar do que

convencer o pequeno empresário de que o planejamento é uma ferramenta útil. É preciso, contudo, levar em consideração que a falta da prática do Planejamento Estratégico pode estar diretamente ligada à cultura de que os empresários preferem fazer as coisas do seu jeito, sem levar em consideração que existem técnicas, ferramentas que possam auxiliá-los, tornando mais fácil o seu dia a dia e possibilitando a atuação no mercado de forma mais competitiva e sólida.

Isso ocorre porque as Micro e Pequenas Empresas, na maioria das vezes, são gerenciadas pelos proprietários, que não têm nenhum conhecimento administrativo e contam apenas com o seu conhecimento técnico, acreditando que isso seja o suficiente para abrir o próprio negócio. Porém, qualquer empresa, independente do seu porte ou ramo, necessita de uma administração, ou seja, precisa de um planejamento, pois ele pode ajudar a empresa a ter uma visão sobre os riscos e oportunidades do mercado.

Terence (2002) apresenta três etapas para o processo de planejamento na pequena empresa. São elas: a) Examinar as características básicas da empresa; b) Analisar a forma pelas quais estas características inibem o processo de planejamento; e c) Estudar alguns métodos de eliminar ou pelo menos reduzir os obstáculos ao planejamento estratégico nas pequenas empresas.

As MPE apresentam algumas particularidades que devem ser consideradas para uma gestão com qualidade, porém o material didático disponível não traz informações específicas para MPE. Terence (2002) apresenta particularidades comportamentais, estruturais e contextuais, porém menciona somente as pequenas empresas em sua tese.

Terence (2002) comenta ainda que as particularidades comportamentais estão relacionadas aos aspectos pessoais do pequeno empresário. Refletindo seus valores, suas ambições e ideologias, sua visão e outros. De forma geral, referem-se ao conservadorismo e individualismo, à centralização de poder, à tendência ao obsolescimento, à falta de habilidade na gestão do tempo, à utilização da improvisação em relação à ação planejada, ao imediatismo de resultado e ao desconhecimento da ferramenta.

Para o autor o pequeno empresário é, na maioria das vezes, um empreendedor que deu certo pelas suas habilidades pessoais. No entanto, tem poucos conhecimentos sobre planejamento e direção de negócios, sendo um generalista amador em diversas áreas e um planejador despreparado em tempo parcial do negócio (TERENCE, 2002).

Segundo Tiffany e Peterson (1998), o tempo do pequeno empresário é direcionado às tarefas do dia a dia, não se dedicando ao planejamento para a próxima semana, próximo mês, o próximo ano e assim por diante. Com a centralização do poder e decisão no empresário da pequena empresa, esse encontra dificuldade para se dedicar ao planejamento estratégico.

Por outro lado, Oliveira (2004) afirma que o tamanho da empresa favorece a agilidade, permitindo a descoberta de

oportunidades e nichos de mercado a explorar. A burocracia nas pequenas empresas é bem menor, assim facilita o processo de Planejamento Estratégico. Então, evidencia-se que o empresário, ao se dedicar ao Planejamento Estratégico dentro de sua organização, terá maior facilidade em obter as informações necessárias para sua formulação, podendo assim obter êxito em sua finalização.

#### **2.4.2 Particularidades estruturais**

Segundo Terence (2002), as particularidades estruturais são as mais citadas na literatura e referem-se aos aspectos internos decorrentes da organização da pequena empresa. Entre as particularidades estruturais estão: a informalidade das relações, a estrutura organizacional reduzida, a administração não profissional, a falta de recursos e pessoal qualificado, a inadequação ou não utilização das técnicas gerenciais, a falta de comprometimento dos funcionários e conseqüentemente de planejamento.

Para o autor, quando realizado, o planejamento estratégico na pequena empresa é informal, pois nada é escrito e há pouco ou nenhum compartilhamento de objetivos com outras pessoas dentro da organização. Sendo assim, como toda a administração de pequenas empresas é centralizada no proprietário, as características pessoais dele influenciam os objetivos e as estratégias a serem seguidos pela empresa (TERENCE, 2002).

Dessa forma, a pessoalidade nas pequenas empresas é uma característica marcante, pois, de maneira geral, são empresas decorrentes de um sonho ou ideal do proprietário que deu certo. A administração não profissional dificulta muito a direção dessas empresas que acabam contratando, na maioria das vezes, familiares sem um conhecimento necessário de técnicas administrativas.

#### **2.4.3 Particularidades contextuais**

Ainda segundo Terence (2002), as particularidades contextuais referem-se ao ambiente externo da pequena empresa e refletem no processo estratégico, mas não são controláveis pela ação individual dos dirigentes empresariais. São particularidades contextuais: a carência de informação sobre a evolução do mercado e de seus produtos, a dificuldade de acesso a processos de treinamento gerencial e a dificuldade de acesso a fontes de financiamento para novos projetos.

A carência de informações não está em obter, mas sim em reconhecer essas informações, que estão “ocultas” nos balanços das empresas, e as informações externas podem ser encontradas com os clientes, funcionários e fornecedores. Muitas vezes o que falta é atitude dos empresários em buscar essas informações, que permitiriam a sobrevivência ou até mesmo o crescimento da empresa.

De acordo com Almeida (1994), a falta de planejamento estratégico pode ser percebida, na pequena empresa, pela má utilização de recursos financeiros, pela falta de avaliação mais precisa quanto ao futuro do mercado e pela ausência de

definição de forma, de como se comportar nesse mercado.

## 2.5 Metodologia apresentada por Oliveira

De acordo com Oliveira (2004), o desenvolvimento do planejamento estratégico, tem as seguintes possibilidades:

- ✓ Primeiramente se define “aonde se quer chegar” e depois se estabelece “como a empresa está para chegar na situação desejada”, ou;
- ✓ Primeiramente se define “como se está” e depois se estabelece “aonde se quer chegar”, ou;
- ✓ Pode-se considerar também “aonde se quer chegar” juntamente com “como se está para chegar lá”.

O autor apresenta quatro fases básicas para a elaboração de um Planejamento Estratégico, que são:

- ✓ Fase I – Diagnóstico Estratégico
- ✓ Fase II – Missão da empresa
- ✓ Fase III – Instrumentos prescritivos e quantitativos
- ✓ Fase IV – Controle e avaliação

Fase I – Diagnóstico Estratégico: nesta fase deve se determinar “como se está”, e para melhor entendimento esta fase é dividida em quatro etapas básicas:

1ª Etapa: Identificação da visão: indicam quais as expectativas e os desejos da alta administração, buscando visualizar os limites que a empresa consegue enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla.

2ª Etapa: Análise Externa: verifica as ameaças e oportunidades que estão no ambiente externo da empresa e busca as melhores condições para evitar ou usufruir delas.

3ª Etapa: Análise Interna: verifica os pontos fortes, fracos e neutros da empresa, aspectos que a influenciam internamente e envolve a preparação de um estudo dos principais concorrentes na relação produto versus mercados.

4ª Etapa: Análise dos Concorrentes: é uma extensão da análise externa e deve ser detalhada, pois apresentará as vantagens competitivas da empresa e dos seus concorrentes.

A fase do diagnóstico estratégico é essencial para que o resumo de sugestões seja tratado de forma completa e impessoal e que seja realista, para evitar possíveis problemas futuros.

Fase II – Missão da Empresa: neste ponto deve ser estabelecida a razão de ser da empresa, assim como seu posicionamento estratégico; esta fase é dividida em cinco etapas:

1ª Etapa: Estabelecimento da missão da empresa: é a determinação do motivo central do planejamento estratégico, ou seja, a determinação de “onde a empresa quer ir”, e deve ser definida em termos de satisfazer a alguma necessidade do ambiente externo.

2ª Etapa: Estabelecimentos dos propósitos atuais e potenciais: dentro da missão, a empresa deve estabelecer os propósitos que correspondem à explicitação dos setores dentro da missão que a empresa já atua ou está analisando a possibilidade de entrada.

3ª Etapa: Estruturação e debate de cenários: representam

critérios e medidas para a preparação do futuro da empresa, deve ser elaborado com base nos dados e informações fornecidos pelo sistema de informações estratégicas.

4ª Etapa: Estabelecimento da postura estratégica: corresponde à maneira ou postura mais adequada para a empresa alcançar seus propósitos dentro da missão, levando em consideração a situação interna e externa atual.

5ª Etapa: Estabelecimento das macroestratégias e macropolíticas: é na fase da missão, que se deve estabelecer as macroestratégias e macropolíticas. Sendo:

- ✓ Macroestratégias: Grandes caminhos e ações que a empresa deverá tomar para interagir, usufruir e gerar vantagens no ambiente.
- ✓ Macropolíticas: Grandes orientações que servirão como base de sustentação para tomada de decisões.

Fase III – Instrumentos Prescritivos e Quantitativos: nesta fase a análise básica é a de “Como chegar na situação que deseja” e se divide em dois instrumentos interligados:

Instrumentos Prescritivos: Proporciona a explicitação do que deve ser feito pela empresa para que se direcione ao alcance dos propósitos estabelecidos dentro da missão, de acordo com a postura estratégica, respeitando as macropolíticas e macroestratégias e se direcionando para a visão estabelecida. E para ser realizado seguem-se algumas etapas:

1ª Etapa: Estabelecimento de objetivos, desafios e metas: deve estabelecer diferentes técnicas para os seguintes aspectos:

- ✓ Objetivo: Para onde a empresa deve dirigir seus esforços;
- ✓ Objetivo funcional: é o objetivo intermediário, relacionado às áreas funcionais;
- ✓ Desafio: uma realização que deve ser continuamente perseguida, perfeitamente quantificável e com prazo estabelecido.
- ✓ Meta: passos ou etapas perfeitamente quantificadas e com prazos para alcançar os desafios e os objetivos.

2ª Etapa: Estabelecimento de estratégias e políticas funcionais: utilizam-se diferentes técnicas de análise para obtenção dos aspectos a serem definidos:

- ✓ Estratégia: é a ação ou caminho mais adequado a ser executado para alcançar o objetivo, o desafio e a meta. Podendo ser estabelecida por área funcional da empresa.
- ✓ Política: é a definição dos níveis de delegação, faixas de valores, abrangência das estratégias e ações para alcançar os objetivos e fornece parâmetros para a tomada de decisão.
- ✓ Diretriz: é o conjunto dos objetivos, estratégias e políticas da empresa.

3ª Etapa: Estabelecimento dos projetos e plano de ação: respeitando as estratégias e as políticas, devem se estabelecer os aspectos que se seguem:

- ✓ Projetos: são trabalhos com responsabilidade de execução, resultados esperados com prazos preestabelecidos, considerando todas as áreas envolvidas.
- ✓ Programas: conjunto de projetos idênticos quanto a seu objetivo maior.
- ✓ Plano de Ação: conjunto das partes comuns dos projetos que está sendo tratado.
- ✓ Instrumentos Quantitativos: trata-se das projeções econômico-financeiras do planejamento orçamentário juntamente à estrutura organizacional da empresa. Nesta

etapa devem-se analisar quais são os recursos necessários e quais as expectativas de retorno para atingir os objetivos, desafios e metas da empresa. Este instrumento visa a elaboração do planejamento orçamentário como parte do planejamento operacional para auxiliar no planejamento estratégico.

Fase IV – Controle e Avaliação: nesta fase verifica-se “como a empresa está indo” para alcançar a situação desejada. O controle pode ser definido, em termos simples, como a ação necessária para assegurar a realização dos objetivos, desafios, metas, estratégias e projetos estabelecidos anteriormente. Essa função, em sentido amplo, envolve os processos de: Avaliação de desempenho; Comparação do desempenho real com os objetivos; Análise dos desvios dos objetivos; Tomada de ação corretiva; Acompanhamento para avaliar a eficiência da ação de natureza corretiva; e Adição de informações ao processo de planejamento.

## 2.6 Metodologia Apresentada por Chiavenato e Sapiro

Para Chiavenato e Sapiro (2003), o processo de planejamento estratégico apresenta 10 elementos:

1º – Declaração da Missão: exprime as responsabilidades e pretensões da empresa perante o ambiente e determina seu “negócio” delimitando a área de atuação. Demonstra também a razão de ser da empresa. É, nitidamente, uma definição, que precede o diagnóstico estratégico.

2º – Visão de Negócios: apresenta uma imagem da empresa no momento da realização de seus propósitos no futuro. A visão proporciona uma tensão positiva entre o mundo atual da empresa e o futuro que ela deseja. Auxilia também a motivar as pessoas a alcançar esse estado futuro desejável. A visão integrada à missão compõe a intenção estratégica da empresa.

3º – Diagnóstico Estratégico Externo: busca a antecipação das oportunidades e ameaças para concretizar a visão, a missão e os objetivos da empresa. Analisa várias dimensões do ambiente, as setoriais, e as competitivas, que influenciam a organização.

4º – Diagnóstico Estratégico Interno: busca conhecer a situação da empresa perante as dinâmicas ambientais, relacionando as suas forças e fraquezas, para criar condições para elaboração de estratégias que busquem ajustar a empresa ao ambiente que ela está inserida.

5º – Fatores Chaves para o Sucesso: esta etapa do processo está entre o diagnóstico estratégico e a formulação das estratégias. Busca apontar fatores que realmente são cruciais para as organizações e surgem dos elementos apontados pelas análises interna e externa. Sua solução estará sujeita à consecução da missão, e também será o caminho para as políticas de negócios.

6º – Sistemas de Planejamento Estratégico: é a formulação de estratégias e sua implementação mediante definição das ações de acordo com a visão, missão e objetivos da empresa, por meio dos planos operacionais (também conhecidos como programas táticos).

7º – Definição dos Objetivos: estes são estabelecidos mediante os anseios e expectativas que as pessoas têm em relação ao que desejam para o futuro, podendo ter vários objetivos em uma hierarquia de importância, prioridade ou de urgência.

8º – Análise dos Públicos de interesse (*Stakeholders*): consiste na identificação dos grupos (*Stakeholders* = pessoa ou grupo de pessoas que podem influenciar ou ser influenciado pelo ambiente) e seus interesses e poderes de influência com respeito à missão da organização.

9º – Formalização do Plano: é um plano para a ação, porém necessita de programas e projetos específicos para sua implantação, exige envolvimento de todas as áreas envolvidas na tomada de decisão.

10º – Auditoria de Desempenho e Resultados (Reavaliação Estratégica): esta etapa revisa o que foi implementado, mantendo as estratégias que deram certo e buscando novos caminhos para as estratégias que não foram bem-sucedidas.

## 2.7 Metodologia apresentada por Terence

Esta metodologia foi apresentada em uma tese de mestrado, que aborda as fases de elaboração do planejamento estratégico na pequena empresa, em que a implementação, controle e avaliação não são partes do roteiro apresentado, pois é o objetivo da tese.

Para Terence (2002), o processo de planejamento estratégico na pequena empresa envolve 4 (quatro) etapas, porém ressalta que o passo inicial é a conscientização do empresário da pequena empresa da necessidade de refletir sobre a situação atual e a definição dos planos futuros da empresa, para que o processo seja concluído e tenha continuidade.

1ª Etapa: Visão geral da empresa: consiste em estabelecer a missão, a visão e os valores da empresa e do empresário. A missão é a razão de ser da empresa, normalmente é composta de informações como: o que a empresa faz, a quem ela atende e qual é o seu diferencial. Os valores são os princípios e as crenças que guiam as ações da empresa, conduzindo todos os envolvidos (externo e interno) a agir de acordo com eles. A visão é onde a empresa quer chegar e pode ser definida com uma frase de impacto que motive os agentes internos e cative os externos.

2ª Etapa: Análise Ambiental: pode ser dividida em análise do ambiente interna e externa e determinação dos fatores críticos da empresa. Na análise externa deve-se levar em conta a economia, o mercado potencial de atuação, o mercado total e o setor da indústria, assim a empresa deverá apontar e avaliar as oportunidades e se prevenir das ameaças. Na análise interna deve-se avaliar os pontos fortes e fracos da empresa, analisando a capacidade da empresa, os diferenciais, os produtos, os funcionários e a força de venda, a situação financeira, o estoque, o atendimento ao cliente, o processo produtivo e outros itens específicos de cada empresa. Analisando suas fraquezas para neutralizá-las e explorando



suas potencialidades. Os fatores críticos de sucesso são muito específicos, pois dependem de cada empresa e seu setor de atuação e está diretamente relacionado aos fatores mais relevantes para a empresa obter sucesso.

3ª Etapa: Definição dos objetivos e metas empresariais: os objetivos e metas estão relacionados com a missão e a análise ambiental, pois só depois da finalização dessas etapas será possível definir o caminho e o prazo de suas ações. Os objetivos deverão ser ousados, abrangentes, realistas e resumidos. O prazo dos objetivos dependerá da velocidade de mudança do setor de atuação. As metas devem ser estabelecidas por um período de tempo determinado e revistas sempre que necessário, mediante monitoramento da realização do que foi estabelecido e, se for necessário, a sua reformulação, para que as metas não se tornem desatualizadas. É importante que a empresa comunique todos os funcionários para que haja comprometimento e assim concretização das metas.

4ª Etapa: Elaboração da estratégia: deve-se identificar a estratégia atual, para que se possa estabelecer a estratégia a ser adotada para que as metas e os objetivos da empresa possam se tornar concretos. A partir disso, pode-se adotar estratégias semi-prontas ou criar sua própria estratégia. Poderão ser elaboradas estratégia de competição para o negócio, como liderança em custo, diferenciação ou foco, e estratégias de crescimento, como penetração de mercado, desenvolvimento de produtos, desenvolvimento de mercados e diversificação. Para a finalização desta etapa é necessário identificar e detalhar ações, projetos, investimentos, entre outras necessidades que fazem parte do plano para alcançar os objetivos estabelecidos, utilizando-se da estratégia selecionada.

### 3 Conclusão

Por meio das bibliografias estudadas e das entrevistas foi possível sugerir um roteiro simplificado visando atender as necessidades e as particularidades das Micro e Pequenas Empresas. O roteiro sugerido é apresentado com questionamentos que podem auxiliar o entendimento do Planejamento Estratégico e facilitar a sua elaboração, pois são perguntas com explicações que ajudam a posicionar o empresário sobre o que cada questão visa realmente responder.

É importante ressaltar que a disciplina sobre Planejamento Estratégico nas instituições de ensino superior é voltada principalmente para grandes empresas, ou seja, apresenta proporções e dimensões cabíveis somente a essas empresas.

É necessário que os cursos superiores que tenham na grade curricular a disciplina de Planejamento Estratégico se atentem a essa fatia que são as MPE, pois conforme apresentado elas representam cerca de 98% das empresas existentes no país, porém com um número altíssimo de mortalidade, e que poderia ser parcialmente solucionado com a ampliação do universo a ser estudado na prática.

Existem algumas particularidades que foram percebidas nas entrevistas, que mostram a percepção que os empresários de MPE têm perante a ferramenta de Planejamento Estratégico.

De acordo com as entrevistas foi possível identificar que nenhuma das 4 (quatro) empresas conhecia Planejamento Estratégico, e também nunca tiveram conhecimento que uma empresa deveria ter missão e visão definidas. Mas durante a entrevista, 3 (três) empresas conseguiram identificar missão e visão depois de nossa explicação sobre o que seria cada uma.

As particularidades encontradas foram na Empresa 1 e na Empresa 2.

Na Empresa 1, iniciou-se a entrevista como foi apresentado na metodologia, e verificou-se que a empresa sabia identificar a situação atual, onde pretende chegar, como fazer para alcançar os objetivos, tem ideia da missão e visão, e também tem um bom conhecimento do mercado que está inserida. Identificamos que essa empresa teria facilidade em elaborar um Planejamento Estratégico, pois apesar de não conhecer a ferramenta conseguiu identificar os pontos mais relevantes por meio de nossa explicação, ou seja, tem conhecimento da finalidade do planejamento, porém não sabia que esse conhecimento era a base para a elaboração do Planejamento Estratégico.

Para a Empresa 2 alterei um pouco a estrutura de apresentação, iniciando apenas com o objetivo do trabalho, pois a proprietária nos disse logo no início da entrevista que já conhecia Planejamento Estratégico, mas no decorrer da entrevista verifiquei que ela participou de vários cursos oferecidos pelo SEBRAE, porém os cursos e palestras dos quais participou foram voltados para gestão de negócio. Mediante essa percepção, expliquei alguns pontos sobre Planejamento Estratégico, assim como estava programado. Após essa explicação, pelas respostas obtidas, evidenciei que a proprietária tem dificuldades para identificar a missão e a visão da empresa, ou seja, não tem definido onde quer realmente chegar.

Identificamos que as MPE confundem a gestão de negócio com Planejamento Estratégico, que são conhecimentos e práticas distintas, pois o primeiro trata da correta gestão da empresa, e o segundo visa situar a empresa no presente e futuro, traçando planos para alcançar os seus objetivos.

Este trabalho trouxe a oportunidade de estudar com mais profundidade o tema Planejamento Estratégico, e proporcionou conhecer um pouco do universo das MPE, suas dificuldades e sua importância para a economia nacional.

### Referências

- ALMEIDA, M.I.R. *Desenvolvimento de um modelo de planejamento estratégico para grupos de pequenas empresas*. 1994. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, 1994.
- BORTOLI NETO, A. A virada dos pequenos. *Rev. Pequenas Emp. Grandes Negócios*, n.100, p.37, 1997.
- CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. *Planejamento estratégico*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CHIAVENATO, I. *Administração: teoria, processo e prática*. São Paulo: Makron Books, 2000.

- COSTA, E.A. *Gestão estratégica*. São Paulo: Saraiva, 2004.
- DRUCKER, P.F. *Práticas de administração de empresas*. São Paulo: Pioneira, 1981.
- FISCHMANN, A.A.; ALMEIDA, M.I.R. *Planejamento estratégico na prática*. São Paulo: Atlas, 1991
- GRACIOSO, F. *Planejamento estratégico orientado para o mercado*. São Paulo: Harbra, 1991.
- IBGE. *As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil*: 2001. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>
- MAXIMIANO, A.C.A. *Introdução à Administração*. São Paulo: Atlas, 2004.
- OLIVEIRA, D.P.R. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. São Paulo: Atlas, 2004.
- PINTO, J.A.R. *Curso de direito individual do trabalho*. São Paulo: LTr, 1995.
- SEBRAE. Serviço de apoio às micro e pequenas empresas. 2005. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>>.
- TAVARES, M. *Planejamento estratégico: a opção entre o sucesso e o fracasso empresarial*. São Paulo: Atlas, 1991.
- TERENCE, A.C.F. *Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa: desenvolvimento de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento*. 2002. 238f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de São Carlos, 2002.
- THOMPSON JR, A.A.; STRICKLAND III, A.J. *Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução*. São Paulo: Pioneira Thompson, 2003.
- TIFFANY, P.; PETERSON, S.D. *Planejamento estratégico: o melhor roteiro para um planejamento estratégico eficaz*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- SEBRAE. Serviço de apoio às micro e pequenas empresas. 2005. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>>.