

ISCTE - INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS DO TRABALHO E DA EMPRESA



A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO  
FERRAMENTA DE GESTÃO PARA MICRO E PEQUENAS  
EMPRESAS NO ESTADO DE GOIÁS – BRASIL

Michele Santos de Araújo

Tese submetida como requisito parcial para obtenção do grau de  
Mestre em Gestão de Empresas

Orientador:

Prof. Doutor Rui Menezes, ISCTE Business School, Departamento de Finanças

Março de 2009



A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO  
FERRAMENTA DE GESTÃO PARA MICRO E PEQUENAS  
EMPRESAS NO ESTADO DE GOIÁS – BRASIL

Michele Santos de Araujo

As pessoas que nos amam incondicionalmente  
fazem com que percebamos o quanto os  
sacrifícios são, na verdade, desafios  
nobres a serem alcançados.

Dedico esse trabalho fruto do meu esforço:  
Para meus pais, Nazian e Elza  
Meus filhos, Bárbara e Bruno  
Meu companheiro Vinny e  
Minha avó Luíza (*in memoriam*).

## AGRADECIMENTOS

Inicio agradecendo ao Gestor do Universo pela inteligência, coragem e oportunidade;

Ao Professor Rui Menezes, meu orientador nesta tese e motivador durante toda jornada. Por sua eterna disponibilidade e simpatia;

Ao ISCTE Business School e a Fundação Getulio Vargas por proporcionar aos profissionais do interior do Brasil o desenvolvimento de competências;

A todos os professores do ISCTE/FGV que contribuíram com meu aprofundamento em gestão;

A todos meus alunos, em especial Stella Rodrigues de Araújo, Belciane Silva Carvalho e Rayane Macedo Jacobson;

E a todas as empresas que permitiram que fosse desenvolvida a pesquisa objeto deste trabalho.

## RESUMO

As micro e pequenas empresas no Brasil são a maioria dentre as organizações formais e contribuem significativamente com o PIB (Produto Interno Bruto) do país. Por essas razões, a preocupação de muitos pesquisadores por meios que consolidem com sustentabilidade essas empresas é real. Dentre as causas para um percentual considerável de mortalidade empresarial, várias configuram uma falta de planejamento estratégico. Com isto, esta tese tem como objetivo demonstrar a importância do Planejamento Estratégico (PE) para as micro e pequenas empresas, pois verifica-se que por meio de análises e desenvolvimento de ações focadas minimiza-se possibilidades de insucesso. O resultado serve como reflexão para que o poder público e a iniciativa privada possam atuar em conjunto na disseminação do planejamento estratégico em empresas que estejam começando e ao longo de seu ciclo de vida.

Palavras-chaves: micro e pequena empresa, planejamento estratégico, gestão, empreendedorismo.

## **ABSTRACT**

The micro and small enterprises in Brazil are among the most formal organizations and they contribute significantly to the GDP (Gross Domestic Product) of the country. For these reasons, the concern of many researchers to consolidate with sustainability these companies is real. Among the causes of a considerable percentage of business mortality, several are lacking strategic planning. Therefore, this thesis aims to demonstrate the importance of Strategic Planning (SP) for micro and small enterprises. It appears that through analysis and development of focused actions the chances of failure are minimized. The result serves as a consideration for the public power and private initiative so they can act together in the dissemination of strategic planning in the companies' life cycle.

Keywords: micro and small business, strategic planning, management.

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
2	REVISÃO DA LITERATURA	13
2.1	Empreendedorismo	13
2.2	Planejamento Estratégico	18
2.2.1	Tipos de Planejamento	18
2.2.2	Processo de Planejamento Estratégico	19
2.2.3	Tipos de Estratégias	23
2.2.4	Implementação e Controle do Planejamento Estratégico	27
3	MÉTODOS, PESQUISAS E RESULTADOS	29
3.1	Método	29
3.2	Pesquisa	29
3.3	Análise da Pesquisa	29
4	CONCLUSÕES	39
5	REFERÊNCIAS	40
6	APÊNDICES	42

## LISTAS DE QUADROS E TABELAS

Quadro 1: Fatores de Sucesso.....	11
Quadro 2: Razões para o Fechamento.....	11
Tabela 1: O Processo Empreendedor.....	16



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Nível de Decisão do Planejamento .....	19
Figura 2: O Processo de Planejamento Estratégico .....	19
Figura 3: Ações dos Níveis de Planejamento Estratégico .....	23
Figura 4: Planilha 5W e 2 H – Plano de Ação .....	28
Figura 5: Existência da Empresa .....	29
Figura 6: Tipo de Administração .....	30
Figura 7: Departamentos Definidos .....	30
Figura 8: Planejamento nas empresas .....	31
Figura 9: Sobre Objetivos Estratégicos.....	31
Figura 10: Sobre missão .....	32
Figura 11: Sobre visão da empresa .....	32
Figura 12: Prazo para ajustes do planejamento .....	33
Figura 13: Alcance dos Objetivos de Planejamento.....	33
Figura 14: Formação do Gestor da Empresa .....	34
Figura 15: Conhecimento anterior sobre Administração.....	34
Figura 16: Treinamento e Workshops .....	35
Figura 17: Experiências anteriores com gestão.....	35
Figura 18: Conhecimento de falência com menos de 2 anos.....	36
Figura 19: Favorecimento para a falência da empresa .....	36