

## 1. INTRODUÇÃO

Para que uma empresa se mantenha no mercado competitivo ela deve se adaptar aos processos e às estruturas organizacionais. O Planejamento Estratégico (PE) é uma ferramenta de suma importância que auxilia a empresa em suas tomadas de decisões, mas, mesmo com a sua importância, o PE ainda é raro nas Micro e Pequenas Empresas (MPE's) no Brasil.

Segundo dados do SEBRAE (Sistema Brasileiro de Apoio as micro e pequenas empresas 2005)<sup>1</sup>, as micro e pequenas empresas juntas no ano de 2002 formavam 99,2% das empresas formais. A Região Centro-Oeste, segundo a mesma pesquisa, apresenta 99,3% de empresas micro e pequenas empresas e em Goiás isso se representa 21,3% de índice de mortalidade. Segundo pesquisa do Vox Populi (encomendada pelo Sebrae) elas abrem falência com até dois anos de existência. Apesar de ser um índice alto, já foi pior conforme indica a mesma pesquisa, onde o número chegava a 59,9% no período. A redução (63,2% em 5 anos) sugere que “houve avanços consideráveis na gestão das pequenas empresas, principalmente no que se refere ao comportamento e à atuação dos empresários”<sup>2</sup>.

Diante de tal realidade, este trabalho tem como objetivo geral demonstrar a importância do Planejamento Estratégico (PE) para as micro e pequenas empresas, por meio da análise do ambiente, estabelecimento de diretrizes, implementação e controle do desenvolvimento da empresa.

Os objetivos específicos na realização deste trabalho eram: apresentar ferramentas de análise do ambiente interno e externo, de para definição de visão, missão empresarial e estratégias.

As constantes mudanças e influências recebidas nas áreas econômicas, políticas, tecnológicas e sociais, aliados ao pouco conhecimento, à grande vontade de empreender, à ausência de um bom plano de negócios e à falta de um eficiente planejamento estratégico têm sido, em grande parte, os fatores predominantes para o fechamento de empresas no Brasil, em especial as de micro e pequeno portes.

Através deste trabalho, pretendeu-se desmistificar que planejamento estratégico é apenas para grandes organizações, tornando-o acessível a todos. Bem elaborado, implantado, controlado e retro-alimentado, o planejamento estratégico é um dos principais instrumentos para atingir e gerar bons resultados em qualquer tipo de empresa ou negócio.

---

<sup>1</sup> SEBRAE. *Boletim Estatístico de Micro e Pequenas Empresas* – Observatório Sebrae 1º Semestre 2005. Disponível em: [www.sebraego.com.br/site/arquivos/downloads/NT000A8E66\\_00656.pdf](http://www.sebraego.com.br/site/arquivos/downloads/NT000A8E66_00656.pdf).

<sup>2</sup> SEBRAE- [www.sebraego.com.br/site/site.do?idArtigo=2997](http://www.sebraego.com.br/site/site.do?idArtigo=2997)

Quadro 1: Fatores de Sucesso (%)

Item		Ativas
Logística operacional	Escolha de um bom administrador	50
	Uso de capital próprio	44
	Reinvestimento dos lucros na empresa	35
	Acesso a novas tecnologias	29
	Terceirização das atividades meio	4
Habilidades gerenciais	Bom conhecimento do mercado	59
	Boa estratégia de vendas	58
Capacidade empreendedora	Persistência/perseverança	52
	Criatividade	48
	Aproveitamento das oportunidades	30
	Capacidade para assumir riscos	23
	Liderança	22

Fonte: 'Taxa de Sobrevivência e Mortalidade das Micro e Pequenas Empresas'/Sebrae/Vox Populi (2007) – Goiás

Quadro 2: Razões para o fechamento (%)

Item		Ativas
Falhas gerenciais	Falta de capital de giro	61
	Problemas financeiros	30
	Desconhecimento do mercado	26
	Ponto/Local inadequado	22
	Falta de conhecimentos gerenciais	13
Causas econômicas conjunturais	Falta de clientes	39
	Concorrência muito forte	35
	Inadimplência/Maus pagadores	22
	Recessão econômica no país	17
Políticas públicas	Carga tributária elevada	61
	Falta de crédito bancário	22
	Problemas com a fiscalização	4
Logística operacional	Falta de mão-de-obra qualificada	13

Fonte: 'Taxa de Sobrevivência e Mortalidade das Micro e Pequenas Empresas'/Sebrae/Vox Populi (2007) – Goiás

Há basicamente dois critérios para definir o porte da empresa: o número de funcionários e o faturamento anual. Segundo a Lei nº 9.841 de 05/10/1999, micro empresa é a pessoa jurídica que tenha faturado uma receita bruta de até R\$ 244.000,00. Já a pequena

empresa caracteriza-se como pessoa jurídica com receita bruta entre R\$ 244.000,00 até R\$ 1.200.000,00. Segundo Cândido (1998), o SEBRAE classifica as empresas para efeito de simplificação, pelo número de empregados, tendo, porém, uma diferenciação para empresas comerciais e prestadoras de serviço em relação às empresas industriais. O mesmo já haviam dito Ramos e Fonseca (apud Paula 2005) na OCDE (Organization for Economic Corporation and Development), uma pequena empresa é aquela que tem menos de 100 empregados. Adotou-se esse critério para classificá-las neste trabalho, sendo até 20 funcionários micro empresas e de 21 a 100 funcionários, empresas de pequeno porte.

Por isso, pretendeu-se desenvolver uma pesquisa quantitativa no universo das micro e pequenas empresas delimitadas na cidade de Goiânia, capital do Estado de Goiás.

## 2. REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1 - Empreendedorismo

O Brasil, nos últimos quarenta anos, passou por grandes e importantes transformações. Estatisticamente poucos países no mundo enfrentaram desafios tão grandiosos. Nas últimas décadas o país deixou de ter metade de sua população no campo e ergueu-se no ambiente empresarial. O país fechado, agrário e atrasado vem se transformando numa economia moderna e globalizada.

A maior façanha ao longo desses anos foi transformar a sociedade rural em industrial e de serviços. Mas o desafio para o futuro do mercado no país chama-se informação. Economistas apontam três aspectos de suma importância para acertar os fundamentos da nação, o primeiro e talvez o mais importante deles, é o que chamam de capital intelectual – educação, treinamento e motivação, pois nenhum país cresce sem investir em pessoas. O segundo fator é a tecnologia e o terceiro e de grande importância é política governamental, pois mesmo com muito capital intelectual, um país não prospera sem boas políticas e não podendo esquecer que o mercado é um poderoso instrumento para o crescimento econômico, mas é vital investir em pessoas, encorajar o empreendedorismo, a inovação e principalmente estimular o setor privado. (LUZ, 2007)

Apesar de todo o crescimento, o Brasil tem muito que desenvolver. Ainda existem vários fatores que modificados, fariam a economia crescer e os empregos aumentarem. Criatividade e empreendedores são o que não faltam no país.

O empreendedorismo geralmente é despertado quando se depara com duas situações: necessidade e oportunidade. Segundo pesquisas do Sebrae (2007), 51% dos empreendedores antes de iniciar seu negócio ocupavam cargos em empresas privadas, 19% eram autônomos e 15% já eram empresários. No que diz respeito aos motivos que os levaram a empreender, o desejo de ter o próprio negócio foi motivo mais citado pelos entrevistados, seguidos pela identificação de uma oportunidade de negócios, aumento da renda, tempo e capital disponível e desemprego.

A organização empreendedora nessas empresas de pequeno porte é montada em uma estrutura muito simples, com pouca formalidade, ausência de padronização, poucos níveis hierárquicos e centralizados na figura do executivo principal, não fazendo uso de procedimentos de planejamento ou rotinas de treinamento. O planejamento é informal, pois o negócio está na mente do empreendedor e não no papel. Estratégias e liderança nesse tipo de

empresa, são na maioria das vezes, centralizadas na figura do empreendedor e pode estar neste ponto um dos maiores riscos nessas organizações. (DEGEN, 1989)

Segundo Souza (2007) o sucesso de um empreendedor muito tem a ver com a garantia de uma boa equipe para o negócio, definição de estratégias, traço de boas políticas, organização de tarefas e formalização dos processos. Portanto, antes de ir adiante com um projeto, o empreendedor precisa avaliar se o consumidor também vai dar valor àquilo que ele próprio acha fantástico.

Porém, muitas dessas empresas não são formalmente constituídas. Segundo pesquisa recente publicada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (PADUAN, 2007) o Brasil tem 12 milhões de empresas informais, para 4,9 milhões formais, sendo que destas, mais de 4,5 milhões são de micro e pequenos portes. A informalidade gera vários prejuízos ao país no que diz respeito ao PIB nacional, na influência da carga tributária, encargos sociais, além de gerar impacto na economia brasileira. A definição de atividades informais segundo a Organização Internacional do Trabalho, são empreendimentos na área urbana com até cinco empregados e os pertencentes a trabalhadores por conta própria, independente da constituição jurídica. Segundo os próprios empresários informais, a burocracia é uma das principais responsáveis pela informalidade e tornam o país um dos piores para se fazer negócios, pois minam a competitividade das empresas e desafiam a paciência dos empreendedores. Boa parte dessa burocracia é provocada pelo Estado, que traduz em regras e controles de todos os tipos, e um dos maiores prejuízos causados é impedir ou atrasar o nascimento de novos negócios. E muitos desses negócios já começam ruins porque parte do seu capital de giro é consumido pelo sistema burocrático antes mesmo que se comece a trabalhar, estimulando a geração da informalidade. Empresas deixam de registrar funcionários, recolher impostos, se estagnam em termos de crescimento, além de afastar investimentos e a produção de conhecimentos. O aumento da economia formal é um dos principais benefícios que a desburocratização traria ao país.

A legislação trabalhista é outro fator que contribui para a informalidade, pois é cara, é complicada, gera milhões de processos e custa muito ao Estado. Segundo o sociólogo José Pastore (apud PADUAN, 2007) os encargos sobre o salário no Brasil chegam a 103% e a legislação trabalhista conta com 922 artigos da CLT, 153 Normas do Ministério do Trabalho e 114 Normas do Ministério da Previdência.

Como a maioria das empresas no Brasil são micro e pequenas empresas, elas não têm condições de arcar com as despesas estabelecidas na lei e acabam na informalidade. E são essas mesmas empresas que empregam mais da metade dos brasileiros. O resultado de

tamanho informalidade é sentido no caixa do governo, pela evasão da contribuição previdenciária e trava o crescimento econômico, pois drena investimentos vitais como infraestrutura. Quanto mais custas e mais despesas, mais são geradas informalidades e desempregos. Com isso, quem perde é o país.

Percebe-se facilmente, a importância das Micro e Pequenas Empresas no Brasil, sendo elas formais ou informais, numa economia onde são a maioria das unidades produtivas, contribuindo em 20% do PIB (Produto Interno Bruto) e geram grande parte dos empregos no país, um total de 28 milhões dos postos de trabalho existentes.

O IBGE desenvolveu, em 2003, um amplo estudo sobre as principais características de gestão das MPE's no Brasil sendo elas:

- I. baixa intensidade de capital;
- II. altas taxas de natalidade e de mortalidade;
- III. demografia elevada;
- IV. forte presença de proprietários, sócios e membros da família como mão-de-obra ocupada nos negócios;
- V. poder decisório centralizado;
- VI. estreito vínculo entre os proprietários e as empresas, não se distinguindo principalmente, em termos contábeis e financeiros, pessoa física e jurídica;
- VII. registros contábeis pouco adequados;
- VIII. contratação direta de mão-de-obra;
- IX. utilização de mão-de-obra não qualificada ou semiquificada;
- X. baixo investimento em inovação tecnológica;
- XI. maior dificuldade de acesso ao financiamento de capital de giro; e
- XII. relação de complementaridade e subordinação com as empresas de grande porte.

Esse amplo estudo revela que as MPE's tem uma gestão informal, escassez de recursos e baixa qualidade gerencial.

Dornelas (2005) diz que não basta ter só uma boa idéia e querer assumir risco para montar um empreendimento, é necessário que o empreendedor encare alguns processos até a sua implementação.

A obtenção de capital inicial para alguns casos é o mais difícil em todo o processo, sendo uma das maiores queixas entre os empreendedores brasileiros, devido a dificuldade de crédito no país, fazendo com que eles se sintam vitoriosos quando conseguem investimentos ou financiamento para o início do seu empreendimento. Para que isso ocorra, existem fases

iniciais que devem ser concluídas com êxito, mas, não necessariamente, na ordem que mostra a tabela a seguir:

Tabela 1: O Processo Empreendedor

<b>Identificar e avaliar a oportunidade</b>	<b>Desenvolver o Plano de negócios</b>	<b>Determinar e captar recursos necessários</b>	<b>Gerenciar a empresa criada</b>
Criação e abrangência da oportunidade	1. Sumário executivo	Recursos pessoais	Estilo de gestão
Valores percebidos e reais da oportunidade	2. O conceito do negócio	Recursos de amigos e parentes	Fatores críticos de sucesso
Riscos e retornos da oportunidade	3. Equipe de gestão	<i>Angels</i>	Identificar problemas atuais e potenciais
Oportunidade <i>versus</i> habilidades e metas pessoais	4. Mercado e competidores	Capitalistas de risco	Implementar um sistema de controle
Situação dos competidores.	5. Marketing e vendas	Bancos	Profissionalizar a gestão
	6. Estrutura e operação	Governo	Entrar em novos mercados
	7. Análise estratégica	Incubadoras	
	8. Plano financeiro		
	9. Anexos		

Fonte: Hisrish (1998 apud Dornelas 2005).

Observa-se na tabela 1, que apesar da obtenção de capital ser uma das fases mais difíceis no processo empreendedor, o gerenciamento dessa empresa, provavelmente, seja o processo mais complexo: construir uma empresa, fazê-la crescer, cumprir as metas estabelecidas pelo plano de negócios, gerar lucros, criar empregos, atender às necessidades dos clientes e recompensar o investidor são atividades operacionais bem definidas que são exigidos de uma gerência.

Dornelas (2005) afirma que o empreendedor, em sua maioria, não sabe gerenciar, mesmo sendo visionário e estrategistas, mas não conseguem definir um plano de negócio ou solucionar problemas. Assim deve reconhecer suas limitações e montar um time de gestores para levarem a sua empresa em direção à visão, com a contratação de especialistas para cuidarem da parte operacional, e ele continuar fazendo o que mais sabe que é inovar, criar e pensar estrategicamente, mostrando o seu papel de líder que é indispensável, ficando claro que é ele que define o que deve ser feito, trabalhando todos em equipe. Ou o contrário. Se tem bom gerenciamento operacional (muitas empresas o empreendedor é excelente operacional

apenas), deve buscar auxílio de gestores das demais áreas e até um consultor para dar diretrizes estratégicas.

Sabe-se por Maximiano (2000), que algumas competências são características que o gestor deve ter para ocupar um cargo e desempenhá-lo com eficácia e são necessárias e dependem do nível hierárquico, das tarefas e do tipo da organização. De forma geral, as competências gerenciais são classificadas em três categorias: conhecimento, habilidades e atitudes.

Os gestores deveriam ser profissionais capacitados com formação superior, porém, muitos ainda (22%, segundo fontes do SEBRAE 2007) não têm essa formação. Necessitam de embasamento técnico para melhor ocuparem cargos de gerência em uma organização, visando o corporativismo, a comunicação interpessoal e o aumento dos lucros, sendo pontos decisivos para o sucesso de uma empresa. A forma como se comportam diante dos desafios, mudanças, escolha de equipes, relacionamento com outros funcionários e tomada de decisões é tão importante quanto o conhecimento técnico que possuem quando o assunto é desempenho gerencial.

Gerir também envolve a elaboração de planos, pareceres, relatórios, projetos, arbitragens e laudos em que se exija a aplicação de conhecimentos inerentes às técnicas administrativas; sem esse conhecimento técnico terá dificuldade em exercer a função de gerenciar uma empresa em um todo.

O sucesso do gestor depende, também, do desempenho das habilidades (técnicas, humanas e conceituais – CHIAVENATO, 2001), que possui e que utiliza.

Segundo Maximiano (2000) as atitudes são competências que permitem às pessoas interpretar e julgar a realidade a si mesmas, formando a base das opiniões. As atitudes estão na base das doutrinas administrativas e da cultura organizacional.

Ser proativo, ousado, criativo, cumpridor de promessas, utilizar os princípios que lhes foram fundados, ser cooperativo e ser um bom líder, ajudando sua equipe a fim de alcançar os objetivos desejados, são as atitudes necessárias para um gestor obter sucesso.

Okamoto (apud Sebrae 2007) diz sobre o perfil do empreendedor de pequeno negócio: "Ele tem boa escolaridade, busca o conhecimento e a informação para tocar bem sua empresa e insiste em empreender, apesar dos percalços que enfrenta".

Barboza (apud Sebrae 2007) complementa dizendo essa elevação do nível educacional dos empreendedores proporcionou essa melhora significativa na taxa de sobrevivência das empresas. "Empreendedores mais bem capacitados e informados em um ambiente econômico favorável é a receita adequada para a maior sobrevivência das empresas".



## 2.2- Planejamento Estratégico

O fator considerado mais importante para o sucesso empresarial é ainda o operacional, com a escolha de um bom administrador e tendo como planejamento a área de conhecimento mais importante para essas empresas. A pesquisa apresenta, também, dados dos motivos a que as empresas são levadas a fecharem suas portas, além da alta carga tributária e da concorrência, falhas no gerenciamento ainda é o fator fulminante para a sua mortalidade.

Entende-se mais uma vez que os empresários devem estar atentos para a necessidade de uma gestão técnica para alcançar os objetivos desejados em seu negócio. Verifica-se que o PE é uma metodologia que assegura mais respaldo ao gerenciamento empresarial.

Segundo Lacombe (2004), PE é o planejamento sistêmico das metas de longo prazo e dos meios disponíveis para alcançá-los. Diz respeito aos elementos estruturais mais importantes da empresa e a sua área de atuação, considerando os aspectos internos e principalmente o ambiente externo no qual a empresa está inserida.

O planejamento estratégico visa à eficácia, estabelece bases e possibilita diagnóstico empresarial e do cenário. Sendo assim, é uma técnica administrativa que ordena as idéias das pessoas, fazendo com que criem uma visão do caminho que se deve seguir, ou seja, direcionar suas atividades para aquilo que traz resultados. Para McNamara “em termos simples, planejamento estratégico determina que direção uma organização irá tomar no próximo ano ou mais, como é que vai chegar lá e como é que vai saber se ele chegou lá ou não”.

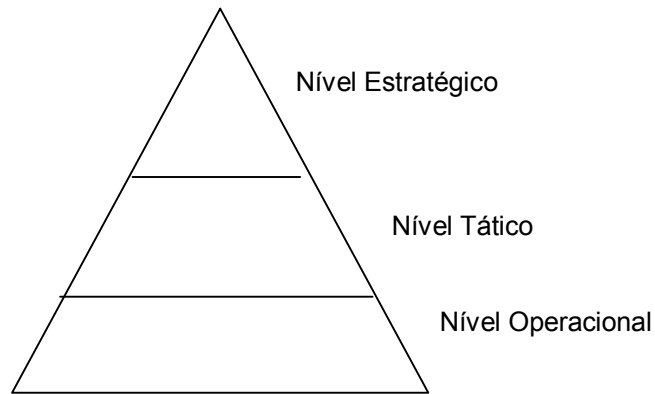
### 2.2.1- Tipos de Planejamento

Existem três níveis hierárquicos de planejamento segundo Oliveira (2002):

- i. Planejamento estratégico - é o processo administrativo que proporciona sustentação para estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa. É normalmente de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e têm a função de formalizar objetivos, selecionar as ações e deve considerar a coerência e sustentação para que os objetivos sejam satisfatórios.
- ii. Planejamento tático - aperfeiçoa determinada área e não a empresa como um todo. Trabalha em prol do alcance dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidas pelo planejamento estratégico.
- iii. Planejamento operacional – é a parte formal do planejamento, documentos escritos, metodologias e implementações estabelecidas. Deve conter detalhes como: recursos necessários para o desenvolvimento e implantação, procedimentos

básicos adotados, resultados finais, prazos estabelecidos e os responsáveis por sua execução e implantação.

Figura 1: Nível de decisão do planejamento.



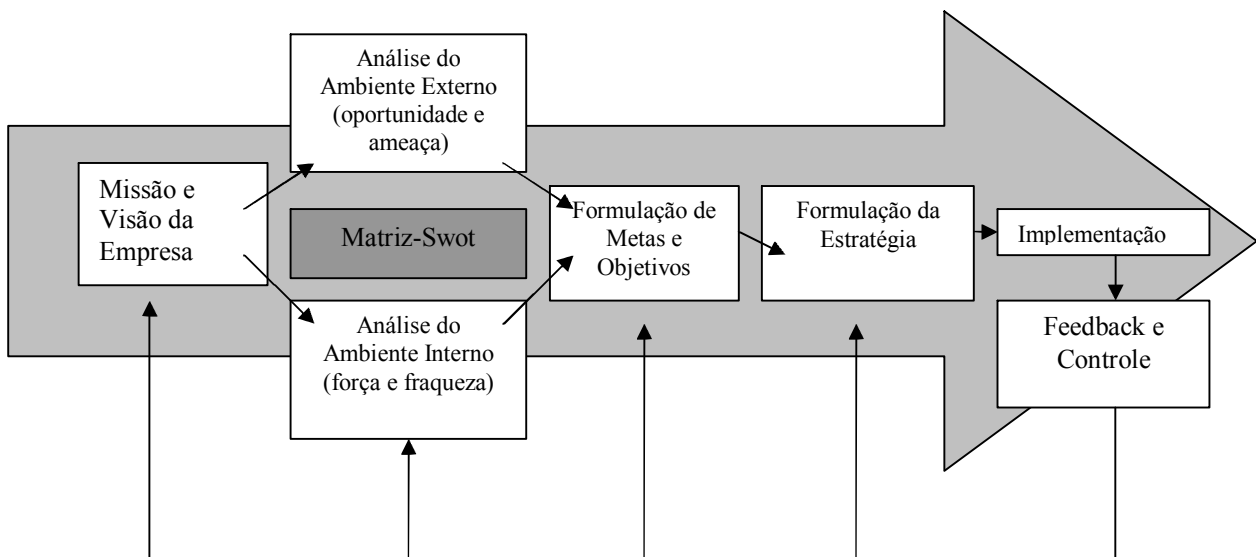
Fonte: Oliveira (2002) \*adaptado

Para Oliveira (2002), o planejamento estratégico trata a empresa como um todo, por isso ela é vista como um sistema, ou seja, partes interdependentes que agem conjuntamente e formam um todo.

### 2.2.2- Processo de Planejamento Estratégico

Almeida acredita que o planejamento estratégico para micro e pequenas empresas deve ser feito de forma bem simplificada para facilitar o manejo de empresários não acostumados à reflexão do negócio de forma estratégica. Por isso, apresenta-se uma proposta de processo de planejamento estratégico do Negócio de Kotler (1999 apud DORNELAS).

Figura 2: O processo de Planejamento Estratégico do Negócio



Fonte: Kotler (1999 apud DORNELAS).

Segundo Kotler, esse processo inicia-se com o estabelecimento da missão empresarial. Toda empresa é fundada com um propósito, embora possam mudar ao longo do tempo, é essencial que todos compreendam o motivo da existência da organização, ou seja, sua missão.

Uma empresa ciente de sua própria identidade tem muito mais chances de obter sucesso do que outro que não tenha um entendimento claro de sua razão de existir, assim, a empresa exige não apenas um entendimento do ambiente, mas do enfoque da missão da organização. As empresas com um sentido definido de sua missão são capazes de determinar quais atividades se encaixam em sua orientação estratégica e quais não.

Oliveira (2002) conclui que neste ponto determina-se qual o negócio da empresa, porque ela existe, ou ainda, em que tipos de atividades a empresa poderá concentrar-se no futuro. Portanto, a missão de qualquer organização expressa o papel que ela desempenha em seu negócio e revela a razão de sua existência, dessa forma a missão é a sua carteira de identificação e deve ser guia para o trabalho de todos os funcionários da organização. Ainda segundo Oliveira (2002), a missão da organização deve responder questões como:

- A. Qual a razão de ser da empresa?
- B. Qual a natureza do negócio da empresa?
- C. Qual são os tipos de atividades em que a empresa deve concentrar seus esforços no futuro?

A missão deve apresentar de forma clara: o mercado chave (público alvo), sua contribuição aos clientes e sociedade e a distinção dos concorrentes.

Já visão representa exatamente o que a organização pretende ser. Sua declaração é relevante como guia para apontar um caminho para o futuro e motivar a organização como um todo a querer chegar lá. A visão serve como base para o delineamento do planejamento estratégico a ser desenvolvido e posteriormente implementado pela empresa. Para Oliveira (2002), visão pode ser conceituada como os limites que os proprietários e principais executivos conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla.

A visão deve ser resultado de consenso e bom-senso de um grupo de líderes e não da vontade de uma pessoa.

A visão precisa ser ambiciosa para motivar, audaciosa para não se perder e alcançável para não desmotivar.

A próxima etapa é fazer uma análise ambiental (McNamara diz que alguns planejadores preferem identificar/atualizar a missão, visão e valores declarados antes da

realização da análise estratégica e outros profissionais preferem após). É bom lembrar que ambiente é o conjunto de fatores que mantém influência sobre a operação do sistema.

SWOT é uma sigla que suas iniciais no idioma inglês querem dizer: “Strengths” – pontos fortes; “Weaknesses” – pontos fracos; “Opportunities” – oportunidades e “Threats” – ameaças. O principal propósito dessa análise do ambiente é melhorar o desempenho organizacional, ou seja, identificar no ambiente ou cenário, forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que afetam a organização.

Com isso a empresa pode aproveitar as oportunidades e se defender das ameaças, enfatizando seus pontos fortes e moderando o impacto de seus pontos fracos. Segundo Oliveira (2002), os conceitos de cada fator da análise de SWOT são:

- a. Ponto forte – é a diferenciação conseguida pela empresa (variável controlável) que lhe proporciona uma vantagem operacional no ambiente empresarial.
- b. Ponto fraco – é uma situação inadequada da empresa (variável controlável) que lhe proporciona uma desvantagem operacional no ambiente empresarial.
- c. Oportunidade – é a força ambiental incontrolável pela empresa que pode favorecer sua ação estratégica, desde que conhecida e aproveitada satisfatoriamente enquanto perdura.
- d. Ameaça – é a força ambiental incontrolável pela empresa, que cria obstáculo a sua visão estratégica, mas que poderá ser evitada, desde que conhecida em tempo hábil.

Na análise do ambiente externo, ou seja, oportunidades e ameaças, devem-se observar os macro-ambientes e o ambiente setorial. Segundo Kroll, Wright e Parnell (2002), na análise do macro-ambiente encontram-se: forças político-legais, econômicas, tecnológicas e sociais, o que chama-se de cenários. No ambiente setorial: poder de barganha dos compradores, entrada de novos concorrentes, poder de barganha dos fornecedores, pressão de produtos e subsídios e a rivalidade da indústria. Para essa análise Porter (1989) deu o nome de Vantagem Competitiva.

No ambiente interno, pontos fortes e fracos incluem-se: recursos humanos, recursos organizacionais e recursos físicos. Juntos eles formam a vantagem competitiva sustentada.

Após a análise do ambiente em que a organização está inserida, é hora de traçar os objetivos. Estabelecer objetivos apropriados dá à organização o fundamento para o planejamento, organização, motivação e controle. Sem os objetivos e a sua clara comunicação, a organização pode tomar qualquer direção. Segundo Oliveira (2002), de maneira geral, os objetivos servem para que administradores os usem como diretrizes para a

tomada de decisões, como um guia para aumentar a eficiência organizacional e para avaliação de desempenho.

É preciso nesse momento analisar a situação atual, os objetivos que existiam e propor novos objetivos <sup>3</sup>. Existem dois tipos de objetivos que são: objetivos gerais – representam os fins para os quais são orientados os esforços de uma empresa e objetivos específicos - que são mais restritos e quantificados dos objetivos gerais. Segundo Oliveira (2002), objetivo é o alvo ou situação que se pretende atingir. Aqui se determina para onde a empresa deve dirigir seus esforços. Objetivos específicos estão relacionados às áreas funcionais, que devem ser atingidos com a finalidade de alcançar os objetivos da empresa. A grande diferença entre eles é o tempo, um será de longo prazo e outro de curto prazo. Os objetivos gerais são elaborados pelo PE e gerenciados pelo PT, que elaboram os objetivos específicos e são executados pelo PO, formando assim, uma cadeia de ações que geram resultados para a organização.

Para Drucker (apud STRASSBURG 2005) devem ser traçados diversos objetivos em uma organização e eles devem abranger todas as áreas importantes ao funcionamento da empresa. Para ele são oito áreas-chave abordadas pelos objetivos organizacionais, que são:

- A. Posição do mercado – onde se encontra em relação aos concorrentes, o objetivo deve indicar a posição que a organização quer alcançar.
- B. Inovação – melhoria de métodos de condução dos negócios, o objetivo deve indicar metas que a organização quer atingir em termos de inovação.
- C. Produtividade – o objetivo deve definir a quantidade de bens ou serviços que a organização quer usar de recursos para produzir uma quantidade especificada de produtos.
- D. Níveis de recursos – especificar nos objetivos as quantidades que devem ser mantidas relativas a diversos recursos, tais como estoque, equipamento e caixa.
- E. Lucratividade – o objetivo deve indicar o nível de lucratividade desejado para a obtenção de receitas a mais que as despesas necessárias para gerá-los.
- F. Desempenho e desenvolvimento do administrador – enfatizar a qualidade do desempenho e a taxa de desenvolvimento, estabelecendo e esforçando-se para alcançar os objetivos em longo prazo.

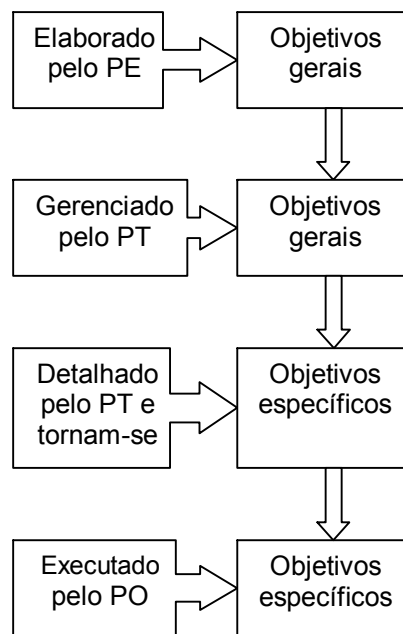
---

<sup>3</sup> ([www.planware.org/strategicplan](http://www.planware.org/strategicplan))

G. Responsabilidade social – estar ciente de que ajudar a melhorar o bem estar da sociedade ao mesmo tempo em que se esforça para alcançar os objetivos organizacionais.

O estabelecimento de objetivos representa uma situação básica para o adequado planejamento estratégico, pois correspondem à identificação dos fins da empresa de forma mais clara para os executivos e funcionários de uma organização.

Figura 3: Ações dos níveis de Planejamento Estratégico.



Fonte: Desenvolvido pela autora

### 2.2.3- Tipos de estratégias

Além de ser um instrumento administrativo facilitador e otimizador das interações da empresa com os fatores ambientais, as estratégias têm forte influência sobre os fatores internos da empresa. As estratégias empresariais determinam as necessidades da estrutura organizacional em termos de qualificações de pessoas, sistemas, estilo administrativo e valores comuns. É importante que a organização tenha sempre em mente a satisfação das necessidades de grupos que asseguram a existência da empresa, os principais grupos são os consumidores, executivos, investidores, dentre outros. (OLIVEIRA, 2002)

A chave do sucesso da empresa é a habilidade em identificar as principais necessidades de cada um desses grupos, estabelecerem equilíbrio entre eles e atuar com um conjunto de estratégias que permitam a satisfação dos mesmos. Muitas empresas de sucesso não cientes das estratégias que sustentaram seu sucesso e, infelizmente, grande número de

empresas não têm ou não sabem quais são as suas estratégias e por isso muitas delas fracassam.

O executivo poderá escolher determinado tipo de estratégia, tendo em vista sua capacitação e o objetivo estabelecido e deverá estar ciente de que a escolha poderá nortear seu desenvolvimento por um período de tempo que poderá ser longo.

Para Peter e Certo (1993) as estratégias podem ser estabelecidas de acordo com a situação da empresa e elas podem ser de sobrevivência, manutenção, crescimento ou desenvolvimento. É possível que se faça a combinação de estratégias de forma que se aproveitem todas as oportunidades possíveis e utilizando a estratégia certa no momento certo.

1. Estratégia de Sobrevivência - que só deve ser adotada quando não existe alternativa, quando o ambiente e a empresa estão em situação inadequada. Nesta estratégia a primeira decisão é parar investimentos e reduzir despesas. Naturalmente não é uma estratégia que pode ser usada por um longo período, pois pode ser engolida pelo ambiente. É a união de pontos fracos e ameaças.

Pode ser adequada para atingir outros objetivos futuros como, maior lucro, incrementar vendas e maior participação no mercado, mas não como objetivo único da empresa. As estratégias básicas para a sobrevivência de acordo com Peter e Certo (1993) e Oliveira (2001) são:

- i. Redução de custos – é a estratégia mais utilizada em período de recessão. Consiste na redução de todos os custos possíveis, tais como, redução de pessoal, estoque, comprar, melhoria da produtividade, diminuição dos custos de promoção, dentre outros.
- ii. Desinvestimento – Focar-se no negócio original, evitar uma segunda linha de produção para que não tenha que sacrificar o todo e manter ao menos o negócio original.

Se nenhuma der certo, a última alternativa é:

- iii. Liquidação do negócio – usada quando não existe outra saída a não ser fechar o negócio. Acontece quando o produto entra em declínio e não foi substituído ou reativado. Só deve ser adotada em último caso.

2. Estratégia de Manutenção ou Defesa - quando é identificado um ambiente onde as ameaças são maiores, mas mesmo assim, a empresa possui uma série de pontos fortes (disponibilidade financeira, recursos humanos, tecnologia, dentre outras) que possibilitam a sobrevivência e a manutenção da posição conquistada. Deve-se usufruir o máximo seus pontos fortes e tentar minimizar os pontos fracos, ao mesmo tempo, maximizar os pontos

fracos da concorrência e evitar ou minimizar a ação dos pontos fortes. A empresa pode continuar investindo, mas moderadamente. Portanto, a estratégia de manutenção ou defesa deve ser usada quando a empresa está enfrentando ou vai enfrentar dificuldades, por isso toma atitude defensiva diante das ameaças. De acordo com Peter e Certo (1993) e Oliveira (2001) as estratégias podem apresentar-se de três formas:

- i. Estratégia de estabilidade – manutenção de um estado de equilíbrio. Geralmente o desequilíbrio é causado pelo financeiro, que demonstra sua capacidade de produção e o seu poder de colocar esse produto no mercado.
  - ii. Estratégia de nicho – Quando a empresa tenta dominar um segmento de mercado, concentrando seus esforços e recursos de preservar algumas vantagens competitivas, ou seja, dedica-se a único produto, mercado, tecnologia e negócio, sem que haja interesse em desviar seus recursos. Identificar o nicho é necessário para que a estratégia da empresa possa ser escolhida e aplicada corretamente.
  - iii. Estratégia de especialização – Conquista e mantém a liderança no mercado, através da concentração de esforços e conhecimentos a cerca de uma única atividade ou produto. A principal vantagem é a redução de custos e a desvantagem é a alta dependência. A estratégia de especialização é válida pelo fato de a empresa possuir vantagens sobre seus concorrentes, como por exemplo, tecnologia.
3. Estratégia de Crescimento - caso em que o que predomina são os pontos fortes e as oportunidades e proporciona situações favoráveis quando a empresa sabe aproveitar de maneira correta a situação, tais como, lançar novos produtos, aumentar o volume de vendas, entre outras.

Segundo Oliveira (2001) e Peter e Certo (1993) as estratégias de crescimento são:

- i. Estratégia de inovação – Onde a empresa está sempre tentando se antecipar com relação a seus concorrentes, lançando novos produtos e serviços; para isso é necessário que tenha acesso rápido e direto a todas as informações, buscando desenvolver nova tecnologia ou desenvolvendo produtos inéditos.
- ii. Estratégia de internacionalização – Consiste em estender suas atividades fora de seu país de origem. É uma estratégia arriscada e de processo lento. Interessante para empresas de maior porte pelas facilidades encontradas atualmente de logística e comunicação evoluídas.
- iii. Estratégia de *join venture* – Usada para entrar num mercado novo, consiste na junção de empresas para produção de determinado produto. Normalmente uma entra com



tecnologia e outra com capital. Estratégia muito comum nos países onde empresas multinacionais sofrem restrições.

- iv. Estratégia de expansão – Estratégia que deve ser muito bem planejada, caso contrário, a empresa pode ser absorvida por concorrentes ou governo. Deve-se atentar para que seja colocada em prática no momento em que outras empresas não estejam fazendo o mesmo e em que a sinergia potencial seja forte. A empresa deve verificar se é capaz ou não de reunir recursos para as expansões que serão necessárias, tendo em vista manter-se no mercado.

4. Estratégia de Desenvolvimento - apesar da predominância dos pontos fracos, o ambiente proporciona situações favoráveis que podem tornar-se oportunidades, quando a empresa sabe aproveitar de maneira correta a situação. Faz-se em duas direções principais, uma delas é procurar novos mercados e clientes, novas tecnologias, que sejam diferentes dos que a empresa domina. A combinação dos eixos mercadológico e tecnológico permite a construção de novos negócios. A empresa aparece em empreendimentos diversos e assume forma conglomerada.

Esta estratégia pode ter as seguintes conotações:

- i. Desenvolvimento de mercado – Quando a empresa procura maiores vendas, levando seus produtos a novos mercados, isto é, abertura de novos mercados em tempos geográficos ou em outros segmentos do mercado.
- ii. Desenvolvimento de produtos ou serviços – Quando a empresa procura vender mais através do desenvolvimento de melhores produtos e/ou serviços para seus mercados atuais. Pode ocorrer através de novas características dos produtos ou serviços, tais como, proliferação de produtos.
- iii. Desenvolvimento financeiro – Duas empresas de um mesmo grupo empresarial, ou autônomas, ou concorrentes em que uma apresenta ponto fraco em recursos financeiros e grande oportunidade no ambiente e a outra o inverso, ou seja, em recursos financeiros e poucas oportunidades no ambiente. A associação dessas empresas as torna fortes em recursos financeiros e ambientais.
- iv. Desenvolvimento de capacidades – Quando a associação é realizada entre uma empresa com ponto fraco em, por exemplo, tecnologia e alto nível de oportunidades potenciais, com outra de ponto forte em tecnologia e baixo nível em oportunidades no ambiente.

- v. Desenvolvimento de estabilidade – Fusão entre empresas que querem tornar suas evoluções uniformes, principalmente mercadológicas.

Segundo McNamara, muitas empresas preocupam-se que o processo de planejamento estratégico produza um documento que não seja realmente utilizado - a organização ignora as preciosas informações retratadas no documento.

#### 2.2.4- Implementação e Controle do Planejamento Estratégico

McNamara estabelece as seguintes diretrizes que garante que o plano seja implementado.

1. Ao conduzir o processo de planejamento, envolva as pessoas que serão responsáveis pela execução do plano. Use uma equipe inter-funcional (representantes de cada um dos principais produtos da organização ou serviço) a fim de garantir que o plano seja realista e colaborativo.
2. Assegurar que o plano seja realista. Continue perguntando aos participantes do planejamento "Isto é realista? Você pode realmente fazer isso?"
3. Organize o plano estratégico global em pequenos planos de ação, muitas vezes incluindo um plano de ação (ou plano de trabalho) para cada comissão no conselho de administração.
4. No documento de planejamento global, especifique quem está fazendo o quê e quando (planos de ação têm muitas vezes referências na seção de execução do plano estratégico global). Algumas organizações poderão optar por incluir os planos de ação num documento separado do plano estratégico, o que inclui apenas a missão, visão, valores, as questões-chave e metas, e as estratégias. Esta abordagem acarreta alguns riscos como a perda do foco sobre os planos de ação.
5. Em uma seção de implementação do plano, especifique e deixe claro os papéis e responsabilidades de cada um. Certifique-se de detalhar particularmente os primeiros 90 dias da aplicação do plano. Construa em revisões periódicas o estado de implementação do plano.
6. Traduza as ações do plano estratégico para as funções e visões das performances pessoais.
7. Informe o passo-a-passo do plano. Se as pessoas sabem os planos de ação, eles serão regularmente revistos, implementadores tendem a fazer os seus trabalhos antes que eles sejam checados.
8. Certifique-se de documentar e distribuir o plano, inclusive solicitando a todos que revisem o proposto.
9. Tenha a certeza de que uma pessoa interna tem a responsabilidade final de que o plano seja aprovado em tempo hábil.
10. O diretor executivo de apoio do plano é um dos principais motores para a execução do plano. Integar o plano de metas e objetivos a visão do executivo-chefe.
11. Dê enorme ênfase ao feedback dos participantes do planejamento para a comissão do conselho executivo. Considere todas ou algumas coisas das seguintes para garantir a aplicação do plano.
12. Tenha designado alternados "olhos" para fazer checagem, a fim de verificar, por exemplo, a cada trimestre, se cada executor concluiu suas funções.
13. Tenha duas pessoas responsáveis por cada tarefa. Assim, cada um dos parceiros se compromete a ajudar o outro a fim de terminar as outras tarefas em tempo.

Para medir e avaliar o resultado de ações com a finalidade de corrigir ou reforçar desempenhos e para que os resultados satisfaçam metas e objetivos, Oliveira (2002) apresenta como o processo administrativo adequado o controle, pois utiliza padrões já estabelecidos no planejamento para acompanhamento.

No controle e avaliação das estratégias, a informação é necessária para a retroalimentação do processo e alguns aspectos devem ser considerados, tais como, os tipos de informações, a frequência, a qualidade e as fontes das mesmas.

Ainda segundo Oliveira (2002), o responsável pela avaliação do planejamento estratégico deve desenvolver vários instrumentos de controle e avaliação, e também criar um clima adequado para a sua operacionalização, tendo em vista a eliminação das resistências que podem prejudicar o planejamento estratégico dentro da organização.

Uma das formas simples de controle é o plano de ação, que deve ser estabelecido após a definição dos objetivos da organização. Para Colenghi (2003) a estrutura do plano de ação deve ser subdividida em programas e estes em projetos, os quais devem conter: objetivos gerais e específicos, atividades ou ações, metas a serem atingidas, recursos necessários, resultados esperados e quem é o responsável pelo seu desenvolvimento.

O plano não deve ter fim, mas deve ser monitorado e revisado constantemente, devendo ser corrigido rapidamente caso haja desvios e necessidades de ajustes. As avaliações devem ser feitas periodicamente através de um cronograma estabelecido previamente, de modo que objetivos e metas sejam atingidos de acordo com o proposto no plano de ação.

Uma das ferramentas mais utilizadas no mapeamento e padronização de processos, na elaboração de planos de ação, no estabelecimento de procedimentos associados a indicador é o 5W 2H, que representam as seguintes palavras em inglês: “what” – O que; “who” – Quem; “where” – Onde; “why” – por que; “when” – quando; “how” – como e “how much” – quanto custa.

O 5W 2H é de fácil entendimento e compreensão, pois define responsabilidades, métodos, prazos, objetivos e recursos associados.

Figura 4: Planilha 5W 2H – Plano de ação

O que? (deverá ser feito?)	Quem? (deverá fazê- lo?)	Quando? (data limite para fazer)	Onde? (agir)	Como? (resolver)	Por que? (Justificativa) Opcional	Quanto? (custará)
----------------------------------	--------------------------------	--	-----------------	---------------------	---	----------------------

Fonte: Adaptado Colenghi (2003)

### 3. MÉTODOS, PESQUISAS E RESULTADOS

#### 3.1- Método

O método, segundo Lakatos e Marconi (2001) são as ações sistemáticas e racionais que proporcionam maior segurança e economia com o propósito de atingir um objetivo que é a busca de conhecimentos válidos e reais.

Os métodos utilizados nessa tese foram a coleta de dados quantitativo, por meio da aplicação de questionário sistematizado com perguntas diretas e objetivas.

#### 3.2 – Pesquisa

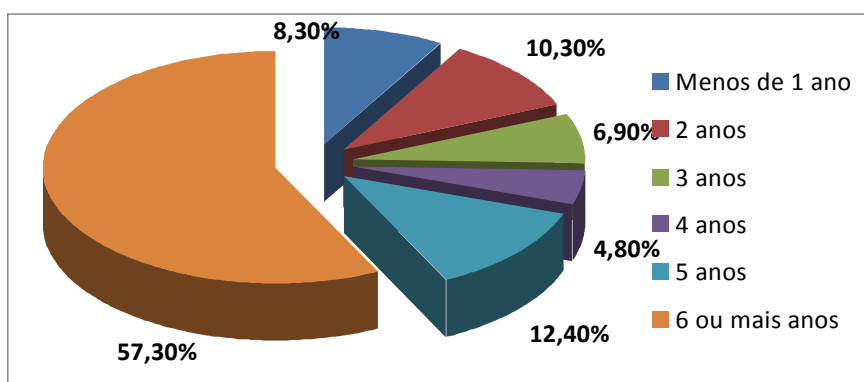
Segundo Lakatos e Marconi (2001), pesquisa é um procedimento reflexivo, sistemático, controlado e crítico que permite descobrir novos fatos ou dados, relações ou leis, em qualquer campo do conhecimento.

Com base na definição do tema proposto para estudo, realizou-se uma pesquisa quantitativa, com perguntas fechadas, com 145 empresários e gerentes de vários segmentos do mercado em Goiânia, da qual foram levantados informações e dados das empresas e a forma como gerenciam o negócio (o questionário apresentado no apêndice A1).

#### 3.1 - Análise da Pesquisa

Será exposto a seguir, um relato ilustrado sobre os resultados obtidos.

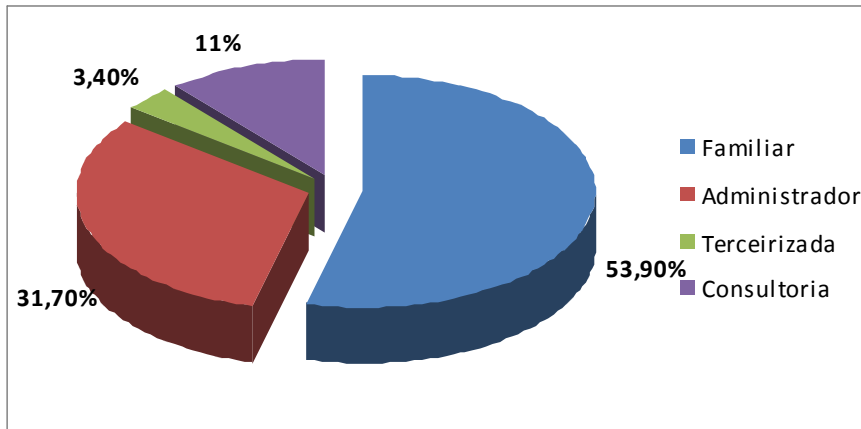
Figura 5 – Existência da empresa



Fonte: Dados da pesquisa

Ao serem perguntados sobre o tempo de existência da empresa, os dados revelam que 57,2% das empresas entrevistadas tem mais de 6 anos de existência e 25,5% delas estão entre o 1º e o 3º ano. Indica que a cada dia, tem novas empresas no mercado.

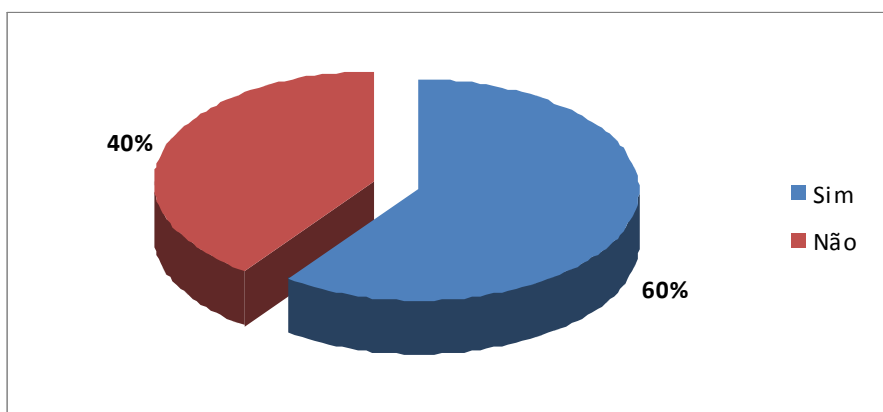
Figura 6 – Tipo de administração



Fonte: Dados da pesquisa

Buscando saber como se caracteriza a administração da empresa, percebe-se nesse gráfico, que o número de empresas com administração familiar é ainda bem alto 53,8%. A administração familiar é uma das formas mais naturais do empreendedorismo no Brasil, e apesar de ser mais ágil no processo de tomada de decisão, normalmente apresenta falhas gerenciais como a falta (ou a elaboração/execução errada) de planejamento. A pesquisa também mostra que há uma preocupação crescente nas empresas, onde 46,20% buscam gestão profissional.

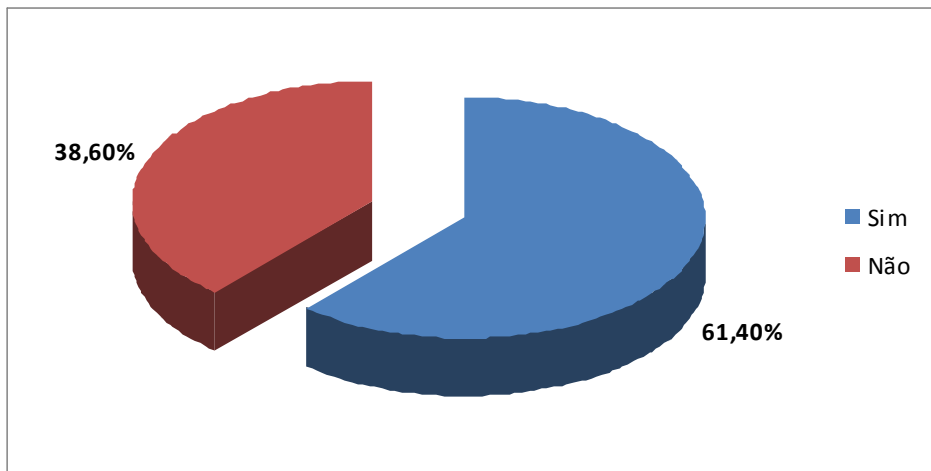
Figura 7 – Departamentos definidos



Fonte: Dados da pesquisa.

Esse questionamento tinha como intuito perceber se a empresa era organizada. A falta de departamentos definidos em 40% das empresas pesquisadas pode ser um reflexo da administração das micro e pequenas empresas, onde há uma centralização maior e uma confusão de funções e tarefas, pois, muitos empresários imaginam que por terem poucos funcionários, não há necessidade de estabelecer o que cada um deve executar.

Figura 8 – Planejamento nas empresas

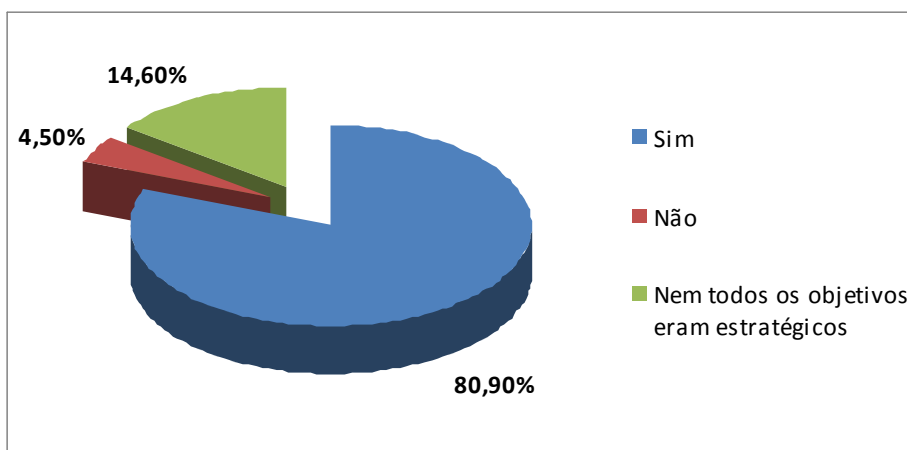


Fonte: Dados da pesquisa.

Um número alto de empresas pesquisadas confessa que não elaboram, desenvolvem e/ou executam a função planejamento. Esse é um dado preocupante considerando que pode levar a mortalidade empresarial a falta de visão sistêmica e de longo prazo.

As considerações a seguir até o gráfico 9, são referentes às empresas que disseram atuar com planejamento.

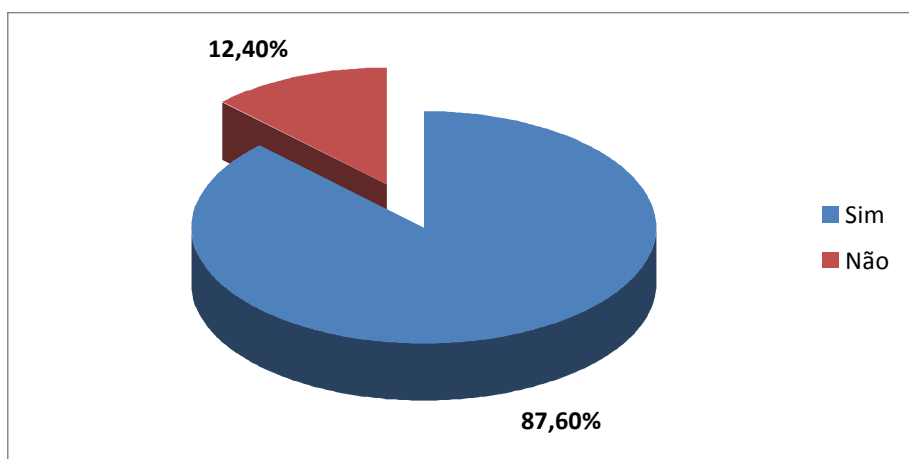
Figura 9 - Sobre objetivos estratégicos.



Fonte: Dados da pesquisa

Das 61,4% empresas entrevistadas que disseram operar com planejamento (gráfico 4), a maioria absoluta (80,90%) dizem fazê-lo com objetivos estratégicos. Verifica-se que muitas empresas apesar de afirmarem que atuam com planejamento (19,10), não o fazem de forma totalmente estratégica.

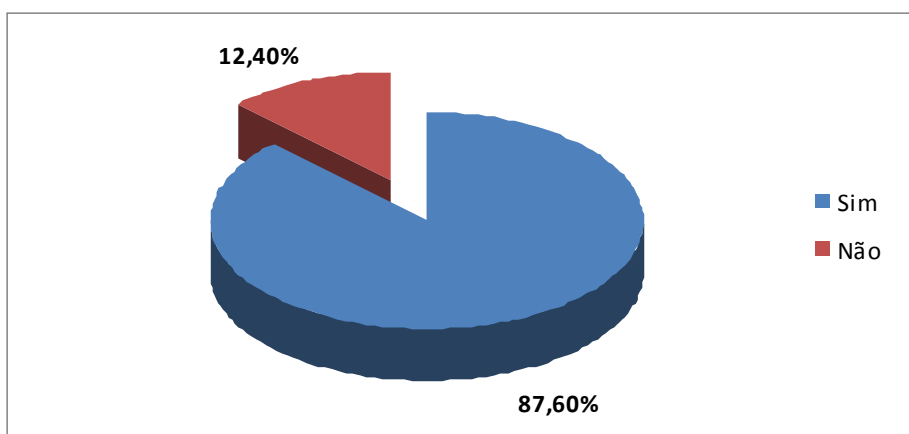
Figura 10 - Sobre missão



Fonte: Dados da pesquisa

Quanto à missão empresarial, mesmo sendo um percentual pequeno (12,4%), empresas que admitem não apresentar de forma clara sua missão e considerando que dizem desenvolver planejamento é algo inquietante. A missão empresarial, que é a definição da razão de ser da empresa, deve ser clara e significativa para que todos vislumbrem não só os objetivos, mas o próprio futuro por meio do presente.

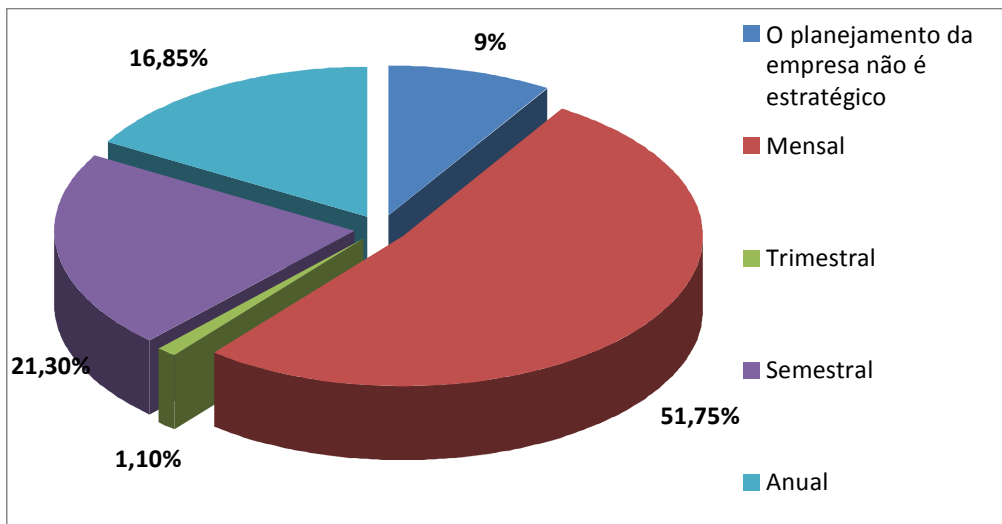
Figura 11 - Sobre visão da empresa



Fonte: Dados da pesquisa

Com o mesmo percentual sobre missão, empresas entrevistadas reconhecem que nem todos seus colaboradores conhecem as ações traçadas para o futuro da empresa. Se não conhecem, como poderão contribuir para alcançar o proposto?

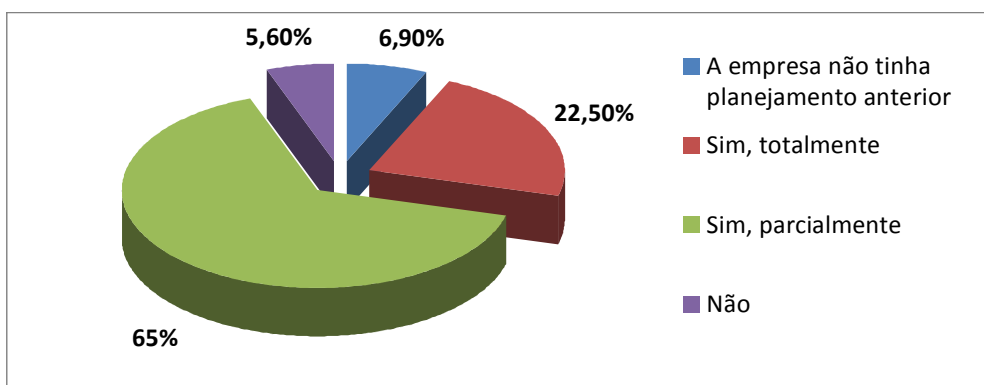
Figura 12 - Prazo para ajustes do planejamento



Fonte: Dados da pesquisa

Perguntados sobre com que prazo auferem ajustes de controle, segundo a pesquisa, a maior parte das empresas (51,75%) prefere ajustes menores (mensais) como parte do controle do planejamento. Nesses momentos as empresas medem, corrigem erros, analisam parâmetros e realinham o planejamento. Porém, um resultado curioso surge com 9% das respondentes afirmarem que não operam com planejamento estratégico.

Figura 13 - Alcance dos objetivos do planejamento

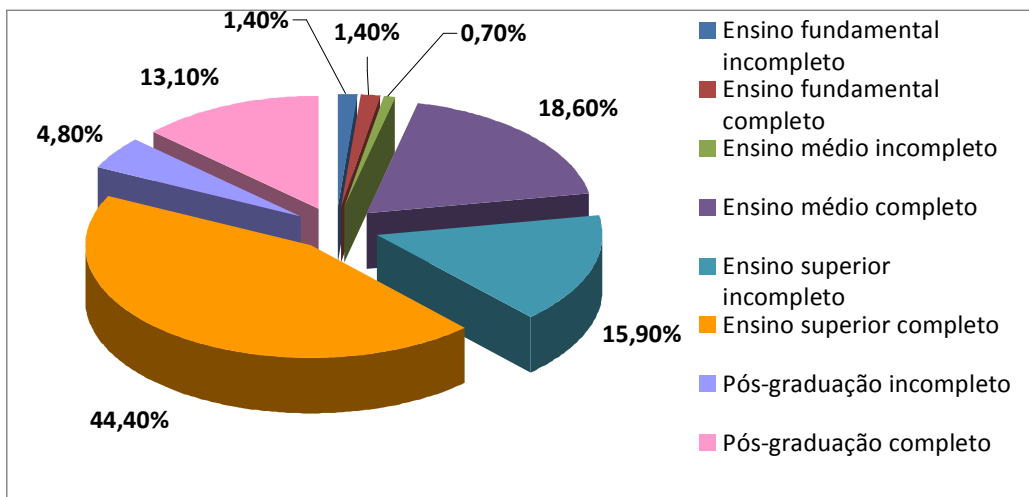


Fonte: Dados da pesquisa



Percebe-se que 6,9% das empresas que fazem o planejamento não alcançaram seus objetivos, provavelmente, não houve um controle nos processos para reformular a estratégia.

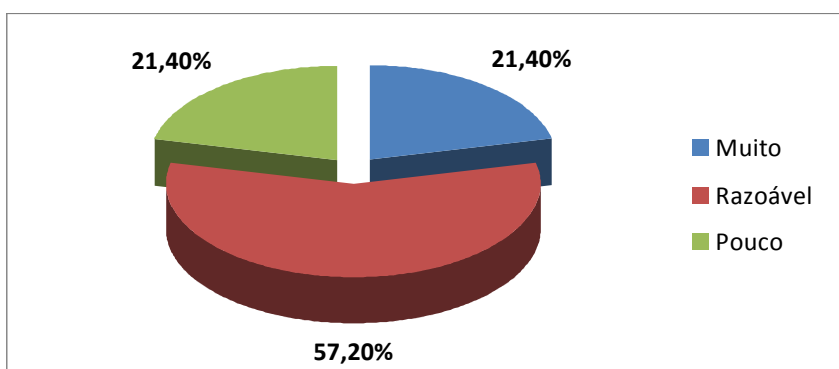
Figura 14 – Formação do gestor da empresa



Fonte: Dados da pesquisa

Das empresas entrevistadas, 44,1% dos seus gestores tem formação superior completa, 15,9% deles estão concluindo o ensino superior e 17,9% são os gestores que estão fazendo ou concluíram a pós-graduação. Isso mostra que as pessoas estão buscando qualificação. Porém, ainda existe um grande percentual de gestores empresariais com baixa qualificação (22,1%).

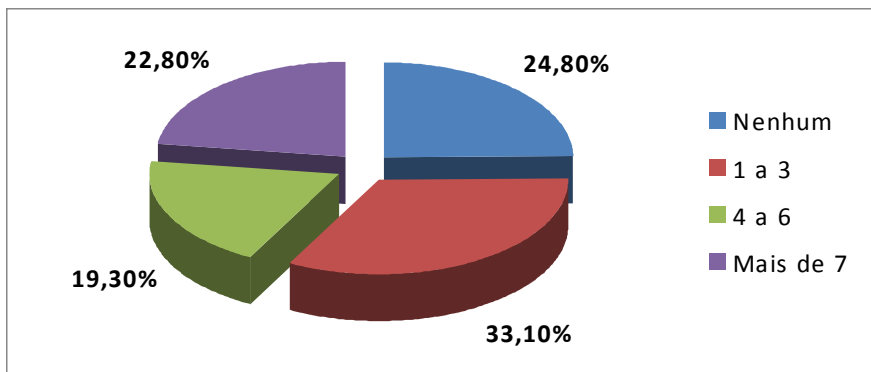
Figura 15 – Conhecimento anterior sobre administração de empresas



Fonte: Dados da pesquisa

Os dados mostram quem os gestores entrevistados tinham algum conhecimento administrativos ao iniciar a empresa, sendo que 57,2% deles dizem ser razoáveis, 21,4% dizem ter muito conhecimento e 21,4% dizem ter pouco.

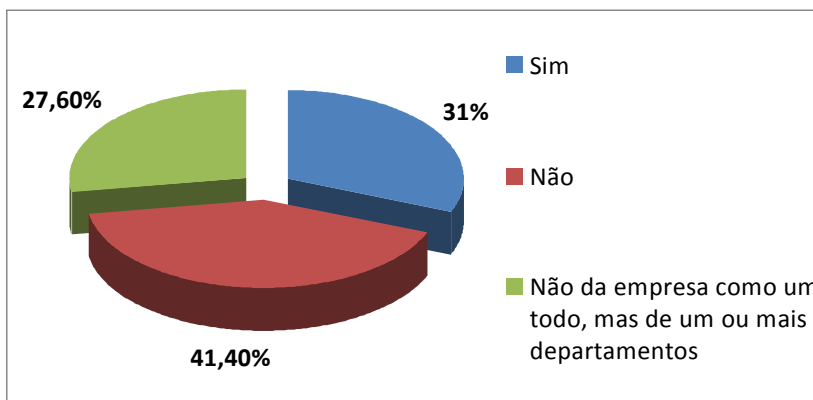
Figura 16 - Treinamentos e workshops



Fonte: Dados da pesquisa

Ao serem perguntados sobre formação contínua, percebe-se na entrevista, que os gestores hoje, procuram aumentar seus conhecimentos com cursos, treinamentos e workshops, sendo eles 75,2% dos entrevistados. Mas ainda é grande o número de gestores que não buscam melhorias e aumento de conhecimento, quase 25%.

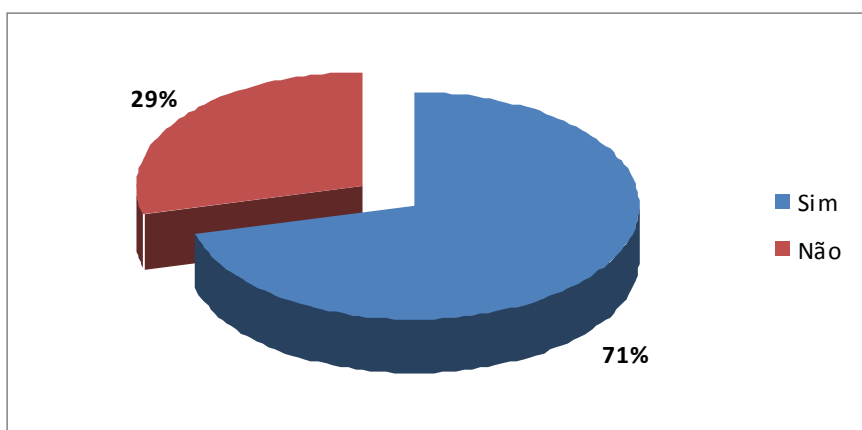
Figura 17 - Experiências anteriores com gestão



Fonte: Dados da pesquisa

Verifica-se que 41,4% dos gestores e empresários das empresas entrevistadas não trabalhavam nessa função de gerenciamento de empresa, 27,6% deles trabalharam anteriormente com gerenciamento de departamentos e não com uma empresa e 31% já trabalharam com gerenciamento antes. Esses dados aliados aos demais, demonstram como é fundamental a preocupação com a formação contínua e atualização de conhecimentos dos que ocupam a função gerencial, afinal, as empresas que crescem, obtiveram aprendizagem vertical (de cima para baixo).

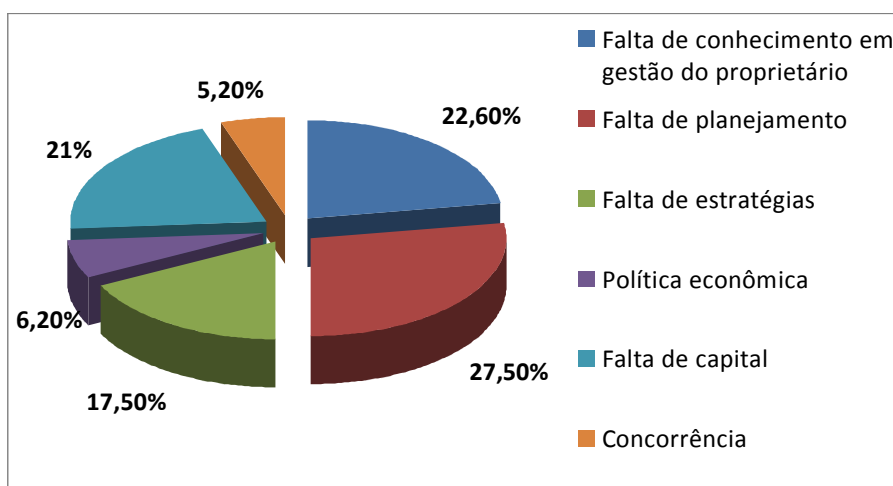
Figura 18 - Conhecimento de falência com menos de 2 anos



Fonte: Dados da pesquisa

Percebe-se como é grande o número de entrevistados que conhece empresas que faliram com menos de 2 anos de existência. Considerando o elevado índice de mortalidade empresarial, é natural que os entrevistados conheçam alguma empresa que tenha saído de mercado.

Figura 19 - Favorecimento para a falência da empresa



Fonte: Dados da pesquisa

Aqui, dados importantes para o estudo. Verifica-se que 63,6% dos entrevistados acham que os fatores que ocasionaram a falência dessas empresas foram a falta de conhecimento em gestão por parte do proprietário e a falta de planejamento e estratégias, seguidos da falta de capital com 21%.

Percebe-se então que a falta de planejamento desde a concepção da empresa, além do que já havia sido mencionado a falta de capacitação do gestor da mesma são fatores relevantes para a manutenção da sobrevivência empresarial.

Além de administrar, na maioria das vezes com falta do conhecimento de técnicas gerenciais, o empresário da pequena empresa, normalmente, exerce papéis de encarregado da produção, office-boy, vendedor, planejador de produção, controlador de custo, pagador, assistente técnico, chefe de manutenção, além de atender o cliente. Com o acúmulo de tarefas menos nobres, não existe tempo para planejar o negócio, pensar no futuro, conquistar novos clientes, reunir-se com clientes tradicionais para ouvir suas críticas e sugestões. Este acúmulo de tarefas impede o empresário de perceber o surgimento de novas tecnologias.

VIEIRA (1995) apud CANDIDO (1998)

Hamel apud Crainer (1990, p.128) diz que “a estratégia é , acima de tudo, a procura da obtenção de rendimentos acima da média”. Ansoff, Porter e outros estudiosos da administração sempre colocam a importância de traçar os objetivos empresariais a longo prazo e identificar as vantagens competitivas das indústrias. Porter apud Crainer (1990, p.151) diz ainda que a competitividade de um país depende como a “ produtividade com que os recursos (capital e trabalho) são empregues”. Com isso, é preciso analisar como essas empresas podem ser competitivas no mercado global, sendo que muitas não possuem objetivos definidos, não sabem o que são vantagens competitivas e muito menos empregam com sabedoria os recursos que possuem.

#### 4. CONCLUSÕES

Através desse estudo, pôde-se notar que o mercado brasileiro passa por inúmeras modificações e apresenta um cenário de crescimento adequado para o empreendedorismo, mas ainda é um país de conhecimentos primários, que tem um alto índice de informalidade e um nível elevado de mortalidade nas micro e pequenas empresas. As causas que elevam esses números são muitas, dentre elas, as mais citadas são a falta de planejamento, conhecimento e excesso de burocracia.

Apresentou-se neste estudo a importância do planejamento estratégico e a análise dos ambientes interno e externo para a sobrevivência das micro e pequenas empresas. Neste contexto, a implantação do planejamento estratégico apresenta-se como fator determinante para o sucesso das organizações.

Após verificar as pesquisas realizadas, conclui-se que se os empreendedores fortalecerem o costume do planejamento estratégico em suas organizações, este pode tornar-se um poderoso aliado para a queda dos índices de mortalidade e conseqüente aumento da vida útil das organizações e crescimento da economia do país.

É inquietante deparar com tais informações. Entretanto foi sancionado no final do ano de 2006 a Lei das Micro e Pequenas Empresas no Brasil que facilitará alguns aspectos tributários e fiscais. Resta saber quais os demais aspectos que o Governo Federal deve se preocupar para possibilitar ampliar o índice de sobrevivência das micro e pequenas empresas, e com isso, fazer com que as mesmas sejam mais competitivas e geradoras de produtividade.

Estímulo à formação contínua em escolas de negócios e a cultura do planejamento estratégico devem ser favorecidas com a certeza que o desenvolvimento da economia de um país, inicia-se com a ampliação das competências dos profissionais, que tem como conseqüência a consolidação das organizações. O gestor brasileiro deve parar de pensar apenas nas ações de curto prazo, no imediatismo. Pensar no negócio em espaços de tempo maiores, é o começo de torná-lo perene.

## 5. REFERÊNCIAS

AAKER, David A. Trad. Luciana de Oliveira da Rocha. Administração Estratégica de Mercado. 7ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

ANSOFF, H. Igor. A nova estratégia empresarial. São Paulo: Atlas, 1990.

ANSOFF, H. Igor; MCDONNELL, Edward J.; Trad.: Antonio Zoratto Sanvincente; Plonky Guilherme Ary. Implantando a Administração Estratégica. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 1993.

CANDIDO, Marcondes S. - Gestão da qualidade em pequenas empresas: uma contribuição aos modelos de implantação, 1998, disponível em [www.esp.ufsc.br/disserta98/marcondes/indez.html](http://www.esp.ufsc.br/disserta98/marcondes/indez.html), acessado em 01/01/07.

CERTO, Samuel C. Administração Estratégica: planejamento e implantação da estratégia. São Paulo: Makron Books, 1993.

CHIAVENATO, Idalberto. Teoria Geral da Administração. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

CRAINER, Stuart – Os melhores livros de gestão , ed Abril/Controljornal, 1990.

COLENGHI, Vitor Mature. O & M e qualidade total: uma integração perfeita. 3. ed. Uberaba: Ed.V.M. Colenghi, 2007.

DEGEN, R. J. O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

DORNELAS, J. C. A. Empreendedorismo – Transformando Idéias em Negócios. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005, p.21.

\_\_\_\_\_ Como fazer o Planejamento Estratégico do Negócio do seu Plano de Negócios - Site: [www.planodenegocios.com.br](http://www.planodenegocios.com.br), acessado 27 de outubro de 2007.

GRACIOSO, Franciso. Planejamento estratégico orientado para o mercado. São Paulo: Atlas, 1987.

HERRERA, Wagner. Fatores críticos de sucesso. Curitiba, PR: Faculdade Camões (CEDAEM) e cursos na área de planejamento Organizacional, 2007.

JASEN, Leila K.C. , ROTONDARO Roberto G. - Estratégias de sobrevivência para pequenas e médias empresas em ambientes globalizados: um Estudo de caso do setor eletroeletrônico.

KOTLER, Philip. Marketing Management: analysis, planning, implementation and control. Engewood Cliffs: Prentice Hall, 1991.

KROLL, Mark J.; PARNELL, John; WRIGHT, Peter. Administração estratégica: conceitos. São Paulo: Atlas 2000.

LACOMBE, Francisco José Masset. Dicionário de administração. São Paulo: Saraiva, 2004.

LAKATOS, E. M. & MARCONI, M. A. *Fundamentos de metodologia*. São Paulo: Atlas, 2001.

LIMA, Samantha. 46 milhões de novos consumidores. *Exame*, São Paulo, ano 41, n. 19, ed. 903, p. 57-63, 10 out. 2007.

LUZ, Sergio Ruiz. O velho Brasil virou pó. *Exame*, São Paulo, ano 41, n. 17, ed. 903, p. 32-41, 10 out. 2007.

MCNAMARA, Carter, *Field Guide to Nonprofit Strategic Planning and Facilitation*. Disponível no link: [http://www.managementhelp.org/plan\\_dec/str\\_plan/str\\_plan.htm#anchor4293674666](http://www.managementhelp.org/plan_dec/str_plan/str_plan.htm#anchor4293674666)

MAXIMINIANO, A. C. A. *Introdução à Administração*. São Paulo: Atlas, 2000.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. *O processo da estratégia*. Tradução: James Sunderland Cook. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, AHLSTRAND, LAMPEL. *Safári de Estratégia – Um Roteiro Pela Selva do Planejamento Estratégico*. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2000.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. *Estratégia empresarial e vantagem competitiva*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

\_\_\_\_\_. *Excelência na Administração Estratégica: A Competitividade para Administrar o Futuro das Empresas*. 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 1997.

\_\_\_\_\_. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. 18 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

PADUAN, Roberta. Eles querem trabalhar: a burocracia não deixa. *Exame*, São Paulo, ano 41, n. 17, ed. 903, p. 166-174, 10 out. 2007.

PAULA, Juraci Brandão. *O plano de negócios como instrumento de gestão estratégica: estudo de caso em empresas de pequeno porte da cidade de Tabatinga – SP*, Centro Universitário de Araraquara, 2005.

PETER, Paul J., CERTO, Samuel C. *Administração Estratégica: planejamento e implantação da estratégia*. Tradução: Flávio Deni Steffen. São Paulo: Makron Books, 1993.

PLANWARE, *Strategic Plan*, Disponível em [www.planware.org.strategicplan](http://www.planware.org.strategicplan), acessado em 20/10/2008.

POLONI, Gustavo. O país da mobilidade social. *Exame*, São Paulo, ano 41, n. 19, ed. 903, p. 44-50, 10 out. 2007.

PORTER, Michael E. *Estratégia competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

\_\_\_\_\_. *What is Strategy?* Harvard Business Review, 1996

\_\_\_\_\_. Vantagem competitiva: criando e sustentado um desempenho superior. 12. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

RICCA, José L. – Sebrae: O jovem empreendedor, disponível em: [www.scielo.br/pdf/ea/v18n51/a04v1851.pdf](http://www.scielo.br/pdf/ea/v18n51/a04v1851.pdf), acessado em 30/12/2006.

SEBRAE. Sobrevivência e mortalidade das MPE – Fatores condicionantes. Disponível em: [http://www.sebraego.com.br/site/arquivos/downloads/MortalidadeEmpresarial\\_03730.ppt#262,17](http://www.sebraego.com.br/site/arquivos/downloads/MortalidadeEmpresarial_03730.ppt#262,17) . Acesso 09 de out. de 2007.

SEBRAE. Boletim Estatístico de Micro e Pequenas Empresas – Observatório Sebrae 1º Semestre 2005. Disponível em: [http://www.sebraego.com.br/site/arquivos/downloads/NT000A8E66\\_00656.pdf](http://www.sebraego.com.br/site/arquivos/downloads/NT000A8E66_00656.pdf). Acesso 09 de out. de 2007.

SEBRAE. Sobrevivência e mortalidade das MPE: fatores condicionantes. Goiânia. Ago. 2007. Disponível em: <[www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br)>. Acesso em: 03 out. 2007. 14h.

\_\_\_\_\_. Boletim estatístico PME: observatório Sebrae. Goiânia. 1º semestre 2005. Disponível em: <[www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br)>. Acesso em: 03 out. 2007. 13h30m.

\_\_\_\_\_. Empreendedorismo no Brasil –GEM- 2005, disponível em : [www.sebraego.com.br/site/site.do?idArtigo=1539](http://www.sebraego.com.br/site/site.do?idArtigo=1539) , acessado dia 15/12/2006.

SOUZA, César. Um termômetro para sua idéia. Exame PME. Maio/jun. 2007.

STADTLANDER, C.T.K.H. Strategically Balanced Change. A Key Factor in Modern Management. EJBO. Eletronic Journal of Business Ethics and Organizational Studies, Volume 11, nº 1

STRASSBURG, Marcos. O alinhamento entre a estratégia organizacional e o sistema de avaliação e de recompensas: um estudo de caso da organização Banco do Brasil S.A., Universidade Federal da Bahia, Escola de Administração, 2005.

TAVARES, Mauro Calixto. Gestão Estratégica. São Paulo: Atlas, 2000.

TIFFANY, Paul; PETERSON, Steven D.. Planejamento Estratégico: O Melhor Roteiro para um Planejamento Estratégico Eficaz. Tradução: Ana Beatriz Rodrigues, Priscilla Martins Celeste. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

VALADARES, Maurício Castelo Branco. Planejamento estratégico empresarial: Foco em clientes e pessoas. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

VASCONCELOS, Paulo Filho de. Planejamento Estratégico para a retomada do crescimento. Rio de Janeiro: LTC, 1985 WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. Administração Estratégica: conceitos.



## 6. APÊNDICES

### A1- Questionário para pesquisa quantitativa em empresas ativas

1) A empresa existe a :

menos de 1 ano  2 anos  3 anos  4 anos  5 anos  6 anos ou mais

2) Tem uma administração:

familiar  profissional com um administrador  terceirizada para consultores

submetida a conselhos

3) Possui departamentos definidos?

sim  não

4) É feito planejamento?

Sim  Não – se respondeu “não” passar para a pergunta 12.

5) O planejamento tem objetivos estratégicos, ou seja, com foco no negócio, com prazos determinados e com ações definidas?

Sim  Não  Nem todos os objetivos são estratégicos

6) Apresenta uma missão clara, ou seja, todos na empresa sabiam a sua razão de ser?

Sim  Não

7) Os colaboradores conhecem a visão, ou seja, o direcionamento de futuro?

Sim  Não

8) Qual a periodicidade de ajustes do planejamento quando estratégico?

O planejamento da empresa não é estratégico

Mensal

Semestral

Anual

9) Os objetivos determinados no planejamento anterior foram alcançados?

A empresa não tinha planejamento anterior.

Sim, totalmente.

Sim, parcialmente.

Não

10) Quanto ao gestor da empresa, a formação é:

Ensino fundamental incompleto

Ensino fundamental completo

Ensino médio incompleto

Ensino médio completo

Ensino superior incompleto

Ensino superior completo

Pós-graduação *latu sensu* ou *strictu sensu* incompleto

Pós-graduação *latu sensu* ou *strictu sensu* completo

11) Ao iniciar na empresa o que o gestor sabia sobre administração de empresas?

Muito  Razoável  Pouco

12) Após iniciar na empresa, em quantos cursos, treinamentos e workshops participou?

nenhum  1 a 3  4 a 6  mais de 7.

13) Já havia trabalhado com gerenciamento de empresas anteriormente a situação atual?

Sim  Não  Não de uma empresa como um todo, mas de um ou mais departamentos apenas.

14) Conhece alguma empresa que tenha falido com menos de 2 anos de existência?

Sim  Não

15) Caso conheça, marque com um X nas opções que na sua opinião favoreceram a falência da empresa:

Falta de conhecimento em gestão do proprietário da empresa.

Falta de planejamento

Falta de estratégias

Política econômica

Falta de capital

Concorrência