

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA DE GESTÃO: UM ESTUDO DE MÚLTIPLOS CASOS EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE ARACAJU-SE

Monica Cristina Rovaris MACHADO (Universidade Federal de Sergipe-UFS)

Diogo Pedroza LOUREIRO (UFS)

RESUMO

No cenário atual, com rápidas mudanças e intensa competição entre as empresas, as organizações estão buscando alternativas cada vez mais diversificadas para sobreviver e crescer no mercado, sendo o planejamento estratégico uma das ferramentas mais eficazes de atuação. Entretanto, estudos apontam como uma das causas para a morte precoce de micro e pequenas empresas a falta de planejamento. Com base nessas considerações, este estudo tem por objetivo analisar a aplicabilidade do planejamento estratégico como ferramenta de gestão em micro e pequenas empresas. A pesquisa utiliza o método qualitativo, sendo classificada como descritiva e exploratória, com uso do estudo de caso múltiplo em quatro micro e pequenas empresas como estratégia de pesquisa. Para tanto, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com os gestores/donos das organizações estudadas, tendo como foco de análise o seu conhecimento em relação ao planejamento estratégico, a aplicabilidade da ferramenta em suas organizações e os principais impactos ocasionados com o uso desta ferramenta. Os resultados apontaram que o uso do planejamento estratégico como ferramenta de gestão possibilita maior facilidade para que as micro e pequenas empresas alcancem os objetivos previamente traçados, de modo que os gestores das empresas estudadas não observaram nenhuma desvantagem no uso da ferramenta. Além disso, foi constatado que nestas empresas a ferramenta é centralizada no gestor principal, limitando o acesso dos outros integrantes da organização. Por fim, as empresas consideraram o seu uso crucial ao bom andamento de seu negócio e ao controle diário das atividades.

Palavras-chave: Micro e Pequenas Empresas. Planejamento Estratégico. Estratégia.

1 INTRODUÇÃO

Conforme pesquisa do SEBRAE (2005) cerca de 70% das micro e pequenas empresas abertas anualmente no Brasil fecham antes de completar cinco anos. Recentes pesquisas realizadas pelo SEBRAE (2007) constataram que um dos principais motivos para o encerramento das atividades dessas empresas no Brasil é a falta de planejamento. Este fato também foi observado em outras pesquisas presentes na literatura, pois como reforçam Gocco e Guttman (2005) muitas empresas brasileiras, inclusive as grandes, simplesmente desapareceram em virtude da ausência de um processo de planejamento estratégico.

Dentre as dificuldades enfrentadas pelas micro e pequenas empresas está a não utilização do planejamento. A ausência de planejamento faz com que estas empresas não possuam visão, missão, objetivos e metas definidas e, como consequência, obtenham uma grave deficiência na adoção de critérios técnicos para definição de projetos e planos de ação coerentes com o intuito da organização. Outra grande deficiência é a falta de conhecimento dos gestores destas organizações, em pesquisas realizadas pelo SEBRAE (2007), por exemplo, a falta de capacitação administrativa por parte dos empresários surge como um dos fatores mais importantes para o fechamento dessas organizações.

Ainda nesta pesquisa, observam-se os resultados de um projeto de capacitação voltado para os líderes de micro e pequenas empresas realizadas em todo o Brasil. Os dados da pesquisa mostram que mais de 60% dos participantes do projeto, após a conclusão dos cursos oferecidos, passaram a gerenciar melhor suas empresas, confirmando assim que a falta de planejamento também decorre da falta de conhecimento.

Em relação a este fato, muitos têm sido os esforços do SEBRAE para divulgar a importância do planejamento nas empresas. Também é possível observar em outros estudos, pesquisas e relatos de empresários que a ferramenta do planejamento estratégico não é uma prática que os gestores costumam associar na forma como administram seus negócios, ou seja, não é um comportamento intimamente ligado a cultura organizacional dos brasileiros, e este é um paradoxo, pois uma das principais funções do administrador é o planejamento.

Com base no exposto, a problemática deste estudo se baseia no seguinte questionamento: Como as micro e pequenas empresas utilizam o planejamento estratégico como ferramenta de gestão para se manterem competitivas? Tendo como foco de análise o seu conhecimento em relação ao planejamento estratégico, a aplicabilidade da ferramenta em suas organizações e os principais impactos ocasionados com o uso desta ferramenta.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Segundo o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2007), são microempresas comerciais as que possuem até nove empregados e pequenas as que possuem de 10 a 49 empregados. Conforme estudos realizados pelo SEBRAE (2005), as micro e pequenas empresas vêm alcançando uma importância cada vez maior na economia do país.

Gabriel (2009) atenta que, apesar de conceituadas como empresas de menor potencial econômico, é preciso levar em conta que se tratam de um mecanismo constitucional de distribuição de renda e redução de desigualdades sociais e regionais. Para o autor, esta classificação foi a forma engendrada pelos legisladores para viabilizar a geração de oportunidades, empregos e renda. Outro critério utilizado com base no Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte (Lei nº 9.841/99), classifica como micro empresas as que possuem até R\$ 433.755,14 como receita bruta anual e como pequena empresa as que possuem entre R\$ 433.755,14 e R\$ 2.133.222,00 (SEBRAE, 2009).

Com a globalização dos mercados e a expansão das micro e pequenas empresas, que segundo o SEBRAE (2005), crescem num ritmo de quase 500 mil novas empresas criadas no Brasil a cada ano, desenvolver diferencial é fator de suma importância. Segundo observa Grangeiro (2003), é preciso preparo, muita habilidade, atitude, aplicação de tecnologia, planejamento, controle e estratégias por parte dos empresários. A nível nacional observa-se que a concorrência é o foco dos desafios a ser enfrentados.

São graves as consequências da curta vida das MPEs, em 2004, só no Estado de São Paulo, o custo da mortalidade das empresas implicou a perda de 281 mil ocupações e de quase R\$ 15

bilhões. Uma nação emergente, com imenso passivo social e elevada taxa de desemprego, não pode dar-se ao luxo de tais prejuízos (SEBRAE 2005, p.05).

Para Zica e Martins (2008), outro fator de dificuldade para as empresas de médio e pequeno porte são as questões relacionadas ao alto custo de transação dos empréstimos e às dificuldades relativas ao acesso ao Sistema Financeiro Nacional. Conforme observam estes autores, empresas deste porte não dispõem das mesmas condições das empresas de maior porte e do governo. Para estas, o custo dos empréstimos é muito alto e são exigidas garantias que restringem muito os financiamentos.

Para Fiuza (2010) outro desafio a ser vencido pelas empresas de pequeno porte é a falta de separação entre capital para o negócio e capital para uso particular. O autor acredita que isto configure uma falta de competência gerencial e detalha o problema. A baixa capacitação gerencial decorre do fato de que estas empresas são em sua maioria familiares. Além disso, o tamanho reduzido das empresas faz com que seus proprietários/administradores tenham um horizonte de planejamento de curto prazo, ficando presos num círculo vicioso onde a resolução de problemas diários impede a definição de estratégias de longo prazo e de inovação.

Muito já foi feito no sentido de contribuir para o fortalecimento das micro e pequenas empresas no país. A principal ação posta em prática para lidar com os altos índices de mortalidade destas empresas foi o crescimento de políticas de apoio ao segmento, espera-se mais possibilidades para financiamentos, leis mais específicas e menos tributação.

Observa-se na literatura, a criação de muitos programas de estímulo ao empreendedorismo junto às prefeituras e câmaras municipais e pelo cenário atual tudo isso é muito pouco para que se consiga minimizar o problema, mas já é um grande passo. Conforme dados do SEBRAE (2008), a melhoria no resultado é atribuída ao crescimento econômico, à redução e controle da inflação, à gradativa diminuição de taxas de juros, o aumento do crédito para pessoas físicas e o aumento do poder aquisitivo para as classes C, D e E. Além disso, o estudo realizado pela entidade aponta melhoria na qualificação dos empresários.

Especificamente em Sergipe, de acordo com o SEBRAE (2005) os principais fatores para a mortalidade das empresas são: deficiência no planejamento para abertura e manutenção do negócio; custos e fluxo de caixa; vendas e diversificação dos produtos; baixo consumo e forte concorrência; altos encargos sociais e falta de incentivo; e dificuldade de acesso ao crédito. Além disso, ainda existem os problemas pessoais dos donos das empresas que afetam o negócio como, por exemplo, brigas entre sócios, problemas de saúde e de sucessão.

2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Krakauer *et al.* (2010), acreditam que o planejamento estratégico trata-se de uma técnica que pode direcionar estrategicamente, ao auxiliar os gestores a aprender sobre o ambiente no qual a empresa está inserida, além de fortalecer seus pontos fortes e diminuir os riscos existentes. Isto possibilita que as mesmas tomem decisões mais concretas e estejam mais preparadas para o futuro. Em resumo, trata-se de uma técnica que pode e deve ser utilizada por empresas de pequeno porte.

O planejamento pode ser considerado como um processo desenvolvido para o alcance de uma situação desejada, com a maior eficiência possível. Logo, em função do planejamento estratégico tratar de toda a empresa perante seu ambiente, Oliveira (2010, p. 24) afirma que é importante buscar a conceituação de alguns aspectos da Teoria de Sistemas que facilitam ao executivo trabalhar melhor com esse assunto.

Para Oliveira (2010) a definição de sistema é o conjunto de partes interagentes e interdependentes que, conjuntamente, forma um todo unitário que efetua uma função buscando atingir um determinado objetivo. Logo, o planejamento estratégico é um sistema.

São principais elementos componentes deste sistema: os objetivos, as entradas (*inputs*), as transformações (processos), as saídas (*outputs*), os controles e avaliações, e a retroalimentação (*feedback*), conforme apresentado na Figura 1.

A importância dos níveis considerados em relação ao planejamento estratégico reside em uma premissa básica: a empresa forma um sistema aberto. A caracterização de sistema aberto é explicada pelo permanente intercâmbio da organização com seu ambiente externo. Este fluxo é constituído por entradas e saídas, caracterizando um equilíbrio dinâmico a partir da adaptação da empresa em relação ao seu ambiente.

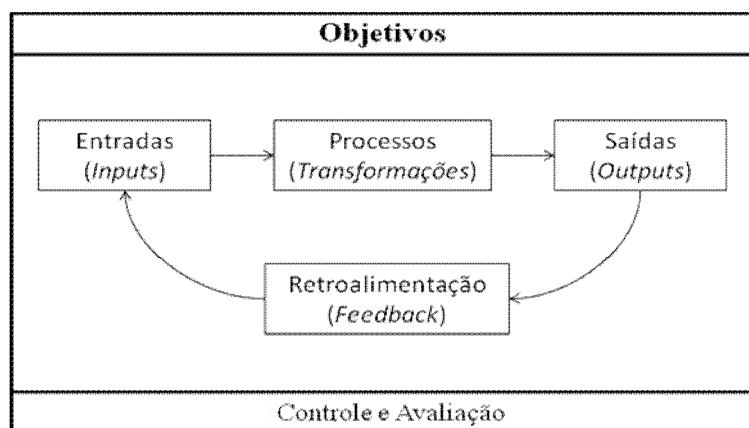


Figura 1: Elementos Componentes do Sistema

Fonte: Oliveira (2010, p.25)

Para Ackoff (1975, p.12), adaptação é a resposta a uma mudança que reduz a eficiência do comportamento de um sistema. Tal mudança pode ser interna (dentro do sistema) ou externa (em seu ambiente). A partir daí se tem o planejamento estratégico como uma forma de adequação da empresa ao ambiente.

Além disso, Cobra (2002) ressalta que planejar estrategicamente é criar condições para que as organizações decidam rapidamente diante de oportunidades e ameaças, criando vantagens competitivas em relação ao ambiente de atuação. O planejamento estratégico funciona como um processo de estabelecer um estado futuro desejado e definir meios efetivos de torná-lo realidade, justificando assim que aquele anteceda à decisão e à ação. Conforme (2010), este processo é contínuo e subdividido em etapas.

Oliveira (2010) também descreve os principais aspectos do planejamento que o definem como um processo contínuo. Estas etapas precisam estar bem definidas já que o planejamento definirá inúmeras decisões do futuro. Conforme Drucker (1962, p. 131), o planejamento não diz respeito a decisões futuras, mas às implicações futuras de decisões presentes. Esta frase descreve muito bem a essência do planejamento estratégico, portanto, o planejamento aparece como um processo sistemático com constante tomada de decisões, cujos efeitos e consequências serão observados no futuro. O planejamento não é um ato isolado, de modo que deve ser visualizado como um processo composto de ações inter-relacionadas e interdependentes que visam o alcance de objetivos previamente estabelecidos.

O processo de planejamento é muito mais importante que seu resultado final. Isto ocorre porque o resultado final, normalmente, é o plano, sendo que este deve ser desenvolvido pela empresa e não para a empresa. Segundo Kotler e Keller (2006), existem três tipos de planejamentos: estratégico, tático e operacional. O estratégico possibilita a empresa estabelecer a melhor direção que deve ser tomada, totalmente integrada com o ambiente, buscando uma atuação inovadora e diferenciada.

Ainda de acordo com o autor, o tático visa determinar quais as estratégias para determinada área da empresa, observando-se que não são estratégias para a organização como um todo,

uma vez que funciona segundo as decomposições dos objetivos e estratégias estabelecidas pelo planejamento estratégico. Sobre o operacional, registra-se que este faz referência a parte documental escrita, com o desenvolvimento e a implantação estabelecidos. Em conjunto estes formam um todo dentro da empresa, e satisfazem todas as necessidades e interesses da organização.

O planejamento operacional é mais específico ainda que o tático, geralmente utilizado na organização das atividades operacionais da empresa como, por exemplo, aumento de demanda do produto que exige reorganização das atividades. Ainda neste sentido, percebe-se que o planejamento estratégico, em relação aos outros, é menos flexível, pois as estratégias e as ações estão direcionadas para a empresa como um todo, enquanto o tático e operacional são mais específicos e afetam somente partes isoladas da organização. Para Kotler e Keller (2006), não se justifica dizer que um apresenta mais importância que o outro dentro da empresa. Todos são importantes desde que trabalhados em sintonia e com foco no objetivo comum.

De forma mais detalhada, segundo Kotler e Keller (2006), observa-se que as principais diferenças entre o planejamento estratégico, tático e operacional dizem respeito aos prazos estipulados, amplitude, riscos, atividades e nível de flexibilidade.

2.2.1 Princípios do Planejamento Estratégico

De acordo com Oliveira (2010), o planejamento dentro de uma empresa deve respeitar alguns princípios para que os resultados de sua operacionalização sejam os esperados. Tais princípios podem ser classificados em princípios gerais e específicos.

Ainda segundo Oliveira (2010), são quatro princípios gerais de importância para os executivos. O princípio da contribuição aos objetivos, que destaca a priorização dos objetivos máximos da organização contidos no planejamento estratégico; o princípio da precedência do planejamento, que corresponde à função administrativa que precede as outras (organização, direção e controle); o princípio das maiores influência e abrangência, que destaca a possibilidade do planejamento provocar várias modificações nas características e atividades da empresa; e o princípio das maiores eficiência, eficácia e efetividade, que determina a busca pela maximização dos resultados e a diminuição das deficiências.

Em adição a isso, Ackoff (1975) define quatro princípios de planejamento que podem ser considerados como específicos: planejamento participativo; planejamento coordenado; planejamento integrado e planejamento permanente. Este autor faz uma caracterização de cada um que é utilizada em diversos estudos da atualidade. Sobre o planejamento participativo, o principal benefício não é o resultado final, ou seja, o plano, e sim o processo desenvolvido. Neste caso, o planejamento deve ser realizado pela própria empresa com contribuição das diversas áreas pertinentes ao processo.

Além disso, Ackoff (1975) define também que o planejamento coordenado parte do princípio de que todos os aspectos envolvidos precisam ser projetados, de forma que atuem interdependentemente, já que nenhuma parte ou aspecto de uma empresa podem ser planejados eficientemente sendo estes independentes entre si. O referido autor complementa que o planejamento integrado rege que os vários níveis de uma empresa precisam ter seus respectivos planejamentos interligados.

Em empresas voltadas para o mercado, geralmente os objetivos são estabelecidos de cima para baixo e os meios para alcançá-los, de baixo para cima, sendo este último fluxo usualmente invertido em uma empresa cuja função primária é a de servir seus membros. E, por último, o planejamento permanente: essa condição é exigida pela própria turbulência do ambiente empresarial, pois nenhum plano mantém seu valor e utilidade com o tempo.

A importância dos princípios descritos reside no fato dos mesmos proporcionarem uma sólida base de apoio ao processo decisório. Ainda segundo Ackoff (1975), existem alguns aspectos básicos que devem ser considerados em qualquer planejamento, independente da metodologia utilizada. São eles:

- **Planejamento dos fins:** especificação do estado futuro desejado, como a visão, os objetivos, as metas, os desafios, os propósitos, a missão e os valores;
- **Planejamento dos meios:** proposição de meios para que a empresa alcance o estado futuro desejado. É nesta parte que se escolhem as macroestratégias, macropolíticas, estratégias, políticas e processos;
- **Planejamento organizacional:** esquematização dos requisitos organizacionais para realizar os meios propostos. Nesta parte podemos visualizar a mobilização da organização para atender os requisitos a serem utilizados como ócaminhosô, por exemplo, a estruturação da empresa em unidades estratégicas de negócios;
- **Planejamento dos recursos:** é a alocação dos recursos da organização na operacionalização do que foi planejado. Nesta parte é estabelecido os programas, projetos e planos de ação necessários para atingir o futuro desejado; e
- **Planejamento da implantação e do controle:** que corresponde ao acompanhamento da implantação do empreendimento e a avaliação dos resultados apresentados.

Em adição, Oliveira (2010) ressalta que o processo de planejamento é interativo, pois sua ação se exerce mutuamente entre duas ou mais partes do todo; iterativo, pois se repete ao longo do tempo; e, que o próprio processo de planejamento deve ser planejado.

Certo e Peter (1993, p. 13) definem cinco etapas para a elaboração de um planejamento estratégico: óanálise do ambiente, estabelecimento de uma diretriz organizacional, formulação de uma estratégia organizacional, implantação da estratégia organizacional e exercício do controle estratégicoô.

A análise do ambiente consiste na definição do ambiente interno e externo, onde se identificam os riscos e oportunidades que podem surgir a curto e longo prazo. Para Oliveira (2010), esta etapa é denominada de diagnóstico estratégico ou auditoria de posição.

No estabelecimento de uma diretriz organizacional é estabelecida a razão de ser da empresa e seu posicionamento estratégico. Em muitas metodologias, é nesta fase que se estabelece a missão e os objetivos da organização. De acordo com Kotler e Armstrong (2008, p. 31), óa missão deve responder às perguntas: Qual é o nosso negócio? Quem é o cliente? O que leva valor para os consumidores? Qual deveria ser o nosso negócio?ô. Ao responder tais perguntas, a empresa obtém orientação para completar sua missão que precisa satisfazer alguma necessidade do ambiente externo.

Em relação à etapa de formulação de uma estratégia organizacional Oliveira (2006, p. 53) define óestratégia como a ação ou caminho mais adequado a ser executado para alcançar os objetivos, metas e desafios estabelecidos.ô Nesta fase de elaboração do planejamento estratégico, algumas metodologias incluem a elaboração da política e da postura estratégica.

Já na implantação da estratégia organizacional, Certo e Peter (1993, p. 17) definem que óa etapa da implementação da estratégia é referente à operacionalização das estratégias estabelecidasô. Já Oliveira (2010) ressalta que a estratégia deve ser implantada estabelecendo alguns aspectos como: Projetos que são os trabalhos realizados com prazo e recursos preestabelecidos pelas áreas da empresa envolvidas no seu desenvolvimento. Programas que são o conjunto de projetos homogêneos quanto ao objetivo e finalidade. Planos de ação que

são o conjunto das partes comuns dos diversos projetos quanto ao assunto que está sendo tratado.

Por fim, no controle estratégico, a maior preocupação é a avaliação e o controle de como a empresa está indo para a situação desejada. O controle pode ser definido, em termos simples, como a ação necessária para assegurar a realização dos objetivos, desafios, metas, estratégias, projetos e planos de ação estabelecidos (OLIVEIRA, 2010, p. 56).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO

Esta pesquisa pode ser classificada como qualitativa, sendo considerada descritiva e exploratória. Segundo Vergara (2007), a pesquisa descritiva busca descrever as características de determinado fenômeno bem como as condições ambientais, percepções e sugestões dos entrevistados. Exploratória, de acordo com Clemente (2007), por envolver estudo bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram experiência ou prática com o problema ou análise de exemplos que facilitem a compreensão.

A técnica de pesquisa adotada para este trabalho foi o estudo de caso múltiplo. De acordo com Yin (2005, p.32), um estudo de caso é caracterizado por uma investigação empírica que analisa um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto real. O autor afirma que o estudo de caso é um tipo de investigação diferenciada, onde existem muitas variáveis de interesse baseadas em inúmeras fontes de evidência, o que pode exigir o desenvolvimento prévio de proposições teóricas na condução da coleta e análise de dados. Conforme Yin (2005), o estudo de casos múltiplos proporciona maior precisão e confiança nos resultados, pois permite o cruzamento dos dados de cada caso específico e posterior visualização dos resultados obtidos, sejam eles semelhantes ou diferentes entre si.

Para este estudo de caso foram realizadas visitas às empresas foco deste estudo, aliada a entrevista *in loco* cuja ferramenta é um roteiro semi-estruturado com perguntas abertas. O Quadro 1 demonstra um resumo dos casos.

Casos Selecionados	
Nome da empresa (Fantasia)	Produtos Comercializados
Loja de informática Alfa	Artigos de informática
Loja de material de construção Beta	Materiais para construção
Farmácia Delta	Remédios e cosméticos.
Empresa de Demarcação viária Gama	Serviço de demarcação viária e sinalização das ruas

Quadro 1: Resumo dos Casos em Estudo

Fonte: Elaborado pelos autores (2012)

3.2 MÉTODO E INSTRUMENTO DE EVIDÊNCIAS

De acordo com Yin (2005), existem várias fontes de evidência como, por exemplo, documentos, entrevistas e observação direta. Os documentos podem ser cartas, memorandos, agendas, relatórios e planos. O autor reforça que o uso de várias fontes como evidências permitem a análise do fenômeno de uma forma mais abrangente, bem como, descobertas mais convincentes e apuradas.

Para o estudo de caso, Yin (2005) acredita que as entrevistas compõem o principal instrumento de coleta de evidências. Existem três tipos de entrevistas: a estruturada (com perguntas formuladas previamente e respostas fechadas), a focada (apenas com perguntas

previamente formuladas) e aberta (com respostas abertas que permitem obter opiniões, experiências e fatos) (YIN, 2005, p. 59).

Para este estudo, o método utilizado foi a entrevista focada. As questões abertas em conjunto com uma conversa informal com os gestores permitiram que o entrevistado discorresse sobre o tema de forma espontânea. O Quadro 2 apresenta os entrevistados:

Entrevistas realizadas nas organizações	
Loja de informática Alfa	Gerente Geral e Gerente de Operações
Loja de material de construção Beta	Proprietária e Gerente
Farmácia Delta	Fundadora
Empresa de Demarcação viária Gama	Sócio 1 e Sócio 2

Quadro 2: Entrevistas Realizadas nas Organizações

Fonte: Elaborado pelos autores (2012)

3.3 ANÁLISE DOS DADOS E EVIDÊNCIAS

De acordo com Gil (2004), os levantamentos são adequados para estudos descritivos, de opinião e de atitudes. Os dados qualitativos foram submetidos à análise de conteúdo, uma vez que este método permite, conforme expõe Richardson (1999, p.223-224), inferir conhecimentos relativos às condições de produção/recepção das mensagens. A análise de conteúdo é particularmente utilizada para estudar material de tipo qualitativo (aos quais não se podem aplicar técnicas aritméticas). Dessa forma o método a ser utilizado no desenvolvimento desse estudo foi análise de conteúdo.

Para Roesch (2009, p.170), a técnica análise de conteúdo apresenta um roteiro para criar e testar sistemas de codificação. Este deve ser seguido depois que o investigador tiver identificado as questões substantivas do estudo, teorias relevantes, pesquisas anteriores e os textos que deseja classificar. Os sujeitos deste estudo foram as pessoas responsáveis pela tomada de decisão das empresas em questão.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS

A maioria das empresas pesquisadas pertence ao setor de comercialização de produtos, sendo que elas estão no mercado por um tempo médio de 9,5 anos, de modo que estas empresas passaram do período de turbulência de 5 (cinco) anos, tendo em vista que dados da pesquisa do SEBRAE (2008) mostram o alto índice de mortalidade das micro e pequenas empresas com até 5 anos de fundação. A empresa estudada com maior tempo no mercado possui 13 (treze) anos de existência.

Em relação ao número de empregados e ao porte, observa-se que das 4 (quatro) empresas, 3 (três) são pequenas. Apenas a loja de informática Alfa é considerada microempresa. Estas empresas foram caracterizadas desta forma de acordo com o número de empregados que possuem e de acordo com o faturamento, critério encontrado na pesquisa do SEBRAE (2007). Em relação ao faturamento, apesar de sua utilização como critério nesta classificação, não foi possível realizar sua exposição nesta pesquisa a pedido de seus gestores. De acordo com os entrevistados, todavia, o número de empregados das 3 (três) pequenas empresas varia entre 12 (doze) e 23 (vinte e três) funcionários e enquanto que a microempresa possui 9 (nove) funcionários.

Em relação ao público-alvo, constatou-se que 3 (três) empresas atendem pessoas de diferentes classes sociais, mas o tipo de cliente em comum entre elas é o cliente de classe média e

apenas a empresa de demarcação viária presta serviço exclusivamente para pessoas jurídicas. O Quadro 3 apresenta o resumo das características das empresas apresentadas neste estudo:

Empresa	Tempo no mercado	Número de empregados	Ramo	Porte
Loja de informática Alfa	8 anos de atuação no mercado	9 funcionários em 1 filial	Comércio de produtos de informática e prestação de serviços de informática	Microempresa
Loja de material de construção Beta	10 anos de atuação no mercado	12 funcionários em 1 filial	Comércio de materiais de construção	Empresa de pequeno porte
Farmácia Delta	13 anos de atuação no mercado	23 funcionários em 3 filiais	Comércio de cosméticos e remédios	Empresa de pequeno porte
Empresa de demarcação viária Gama	7 anos de atuação no mercado	13 funcionários em 1 filial	Prestação de serviços (sinalização e demarcação de vias)	Empresa de pequeno porte

Quadro 3: Caracterização das Empresas

Fonte: Elaborado pelos autores (2012)

4.2 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Neste tópico são apresentadas algumas características das pessoas entrevistadas. São elas: idade, sexo, estado civil, formação acadêmica e tempo de atuação na empresa.

A idade média dos entrevistados é de 36 (trinta e seis) anos. O mais novo tem 27 (vinte e sete) anos, enquanto o mais velho possui 47 (quarenta e sete anos). Em relação ao sexo, verifica-se que a maioria dos gestores é do sexo masculino. Das 7 (sete) pessoas entrevistadas, 5 (cinco) são homens. De acordo com estes dados, afere-se que 72% dos gestores entrevistados são do sexo masculino.

Em relação ao estado civil, a maioria dos gestores entrevistados é casada, dois são solteiros e um é divorciado. Dos quatro casos apresentados, foi possível notar que em dois deles (o da loja de material de construção e o da empresa de demarcação viária), a dedicação para o empreendimento interferiu na vida pessoal destas pessoas.

Sobre a formação acadêmica, constata-se que apenas quatro dos sete entrevistados possuem ensino superior completo. No entanto, também é possível observar que em cada uma das empresas, pelo menos um dos gestores possui ensino superior completo e que dos quatro gestores graduados, dois possuem formação no curso de administração e suas respectivas empresas possuem planejamento estratégico formalizado.

O tempo de atuação dos entrevistados na empresa é na maioria das vezes basicamente o mesmo tempo de atuação da empresa no mercado e quase todos os entrevistados também foram os empreendedores responsáveis pela criação das organizações, o que explica esta relação. Apenas no caso da loja de material de construção que o gestor direto possui menos tempo que a fundação da empresa.

4.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Para melhor compreensão dos dados apresentados, este tópico está subdividido em: a) Planejamento para os gestores; b) Produtos do planejamento estratégico; c) Avaliação e

controle do planejamento; d) Planejamento estratégico e colaboradores; e, e) Vantagens, desvantagens, dificuldades e incentivos na utilização do planejamento estratégico.

4.3.1 Planejamento para os Gestores

Os entrevistados responderam questões relacionadas à utilização da ferramenta do planejamento estratégico e ao hábito de planejar em suas rotinas. É possível observar que o conhecimento da ferramenta pelos gestores só é satisfatório na loja de informática Alfa e na loja de material de construção Beta. Conforme pesquisa do SEBRAE (2007), um dos principais problemas para o fechamento das empresas são as falhas gerenciais. Entre estas falhas, a falta de planejamento é uma das principais causas.

Pode-se perceber que para a realidade dos gestores, a utilização da ferramenta é considerada reativa pela maioria dos entrevistados. Apenas o gestor da loja de material de construção e o gerente geral da loja de informática aparentam ter conhecimento específico sobre o assunto. Vale destacar que ambos possuem graduação em administração, fato este que pode explicar o conhecimento diferenciado em relação aos demais entrevistados.

De acordo com Gomes Filho *et al.* (2005), planejar envolve a capacidade de enxergar as consequências possíveis de cada decisão. Pode-se destacar que os gestores da empresa de demarcação viária afirmam ter tido contato com a ferramenta através de um serviço de consultoria que eles contrataram. Porém, durante a entrevista com os gestores desta empresa, nota-se que os mesmos possuem conhecimento limitado à metodologia de planejamento estratégico que foi aplicada naquela empresa através da consultoria. Conforme exposto por Oliveira (2010), as empresas podem ter metodologias diferentes e específicas compatíveis com a realidade individual. Entretanto, a metodologia é apenas uma variação do planejamento estratégico e não a ferramenta em si.

Em relação ao hábito de planejar, dos sete entrevistados, apenas quatro afirmam possuir este hábito. Para todos os gestores, a maior dificuldade em planejar é realizar o que foi planejado. Todos os entrevistados afirmam que os problemas que surgem diariamente precisam de solução imediata e passam a ser prioridade. Assim, vale ressaltar que apenas o gestor da loja de material de construção e a gestora da farmácia conseguem dar foco ao que foi planejado, independente dos problemas que aparecem.

Conforme proposto por Oliveira (2010), o planejamento estratégico estruturado depende da capacidade de planejar e nota-se que o hábito de planejar está intimamente ligado ao perfil de cada gestor. Planejar depende de cada gestor. Os entrevistados admitem que planejar é uma oportunidade de melhoria em suas carreiras e afirmam que o planejamento da rotina é benéfica para a produtividade da organização. É perceptível que os gestores das empresas em estudo acreditam que esta postura proativa permita um melhor desenvolvimento de suas atividades.

4.3.2 Produtos do Planejamento Estratégico

Conforme exposto por Oliveira (2010), o planejamento estratégico formalizado é constituído de elementos formados na elaboração do mesmo, de acordo com a metodologia utilizada. Estes elementos têm origem durante as fases propostas pelo autor (Diagnóstico estratégico, Missão da empresa, Instrumentos prescritivos e quantitativos, e controle).

Durante as entrevistas nas empresas, foi possível verificar que apenas na loja de informática Alfa e na loja de material de construção Beta existem metodologias bem definidas e adaptadas ao planejamento estratégico. Nestas empresas, seus gestores implantaram o planejamento estratégico de acordo com as fases propostas por Oliveira (2010), conforme exposto no capítulo 2 deste trabalho. Além das entrevistas, outras evidências documentais foram

observadas para tal conclusão. Para as outras empresas, foi possível notar a existência de produtos do planejamento estratégico dispersos, e nem sempre ligados a qualquer planejamento. Um exemplo claro disto é o fato da farmácia Delta não possuir planejamento estratégico, mas sua fundadora ter definido a missão, visão, valores e objetivos.

Das empresas estudadas, a loja de informática Alfa se destaca no uso da ferramenta, pois além de possuir seu planejamento estratégico formalizado, seu gestor teve a preocupação de expor tais produtos. É possível encontrar quadros na loja com os valores, a missão e a visão. Em sua sala, existe até quadros de gestão a vista com os resultados operacionais do mês. Nas três empresas estudadas que utilizam o planejamento, é notável que apenas na loja de informática ele tem sido aplicado há algum tempo. Para as outras empresas, ainda é algo novo sendo explorado e aplicado aos poucos.

Em relação à visão e missão, de acordo com as definições propostas por Oliveira (2010) e Kotler (2008) é possível identificar alguns problemas na definição dada pelos entrevistados. Os gestores da farmácia e da empresa de demarcação viária parecem não diferenciar visão de objetivo. Além disso, a missão nem sempre está bem definida considerando o conceito proposto pelos referidos autores.

Para a definição dos valores das empresas, foi possível notar um padrão, onde são utilizadas virtudes para definição dos valores da organização. Valores como ética e transparência são comuns. Nota-se que a formação dos valores das empresas estudadas possui grande contribuição das virtudes valorizadas pelos seus gestores. Outro fato observado é que na farmácia Delta, onde sua gestora afirma não utilizar a ferramenta do planejamento estratégico, existe definição de missão, visão, objetivos e valores e a utilização de metas e planos de ação. Tal situação ilustra que nem todas as empresas estudadas passaram pelas fases de elaboração do planejamento propostas por Oliveira (2010).

Em relação à concorrência e o público alvo, os gestores das organizações parecem conhecê-los com precisão, com exceção da empresa de demarcação viária que não identifica muito bem seus concorrentes. Segundo o depoimento dos entrevistados, a clientela padrão são as pessoas de classe média. Apenas a empresa de demarcação viária tem como seu público alvo outras organizações.

Além disso, os gestores destas empresas, independente da utilização da ferramenta do planejamento estratégico, parecem ter uma boa percepção do ambiente em que estão inseridos. Todos os gestores das empresas afirmam conhecer os pontos fortes e fracos (análise interna) de suas organizações. Foi possível também notar um padrão na maioria das empresas entrevistadas. Em três delas, seus gestores acreditam que a abertura de novas unidades de negócio é uma ótima oportunidade. A principal ameaça para eles é a disputa com novos concorrentes ou concorrentes de maior porte. Já para os gestores da empresa de demarcação viária, a grande ameaça são as falhas administrativas, já que problemas como estes quase ocasionaram seu fechamento a algum tempo. Este é um padrão visto em empresas de pequeno porte onde o objetivo é crescer e a preocupação é perder para concorrentes maiores.

4.3.3 Avaliação e Controle do Planejamento

Todas as empresas avaliadas utilizam as metas como instrumento de mensuração do desempenho. Isto está intimamente ligado ao planejamento, conforme exposto por Certo e Peter (1993). Os gestores das empresas utilizam metas baseando-se no histórico de desempenho da empresa em períodos anteriores. A principal diferença entre as empresas, quando se trata de metas, é a forma que cada gestor tem de cobrar o alcance das mesmas.

Para todas as empresas, com exceção da empresa de demarcação viária, as metas são cobradas dos funcionários e esta é uma tendência atual, pois até mesmo as pequenas empresas adotam metas como base para melhoria no desempenho. No caso da empresa de demarcação viária, o

responsável direto pelo desempenho é um dos gestores, já que o mesmo tem a função de obter novos serviços junto aos clientes. Desta forma, não existe tanta imposição e as metas para ele servem apenas como base do desempenho da empresa.

Para Certo e Peter (1993), o controle estratégico serve para monitorar, avaliar e melhorar o desempenho da organização. Já Oliveira (2010) define que o controle estratégico serve como a ação necessária para alcançar o que foi estabelecido no planejamento. Para as empresas em estudo que possuem planejamento estratégico, a ferramenta de controle são as metas e os planos de ação. É perceptível que nem todos os gestores entrevistados utilizam a denominação de plano de ação, mesmo que os utilizem.

Em relação à existência de planos de ação e projetos, a presença destes recursos é mais forte na loja de informática e na loja de materiais de construção. A loja de material de construção tem o projeto da nova filial descrito em seu planejamento estratégico, inclusive com o planejamento dos recursos que serão alocados com o orçamento disponível para o projeto. A empresa de demarcação viária também utiliza planos de ação para organizar as atividades. Apenas a farmácia não aplica o conceito de plano de ação, apesar de sua gestora planejar algumas atividades, este não é um conceito conhecido por ela.

É possível observar um melhor desempenho das ações planejadas nos exemplos da loja de informática e da loja de material de construção, pois o melhor acompanhamento permite maior controle e poder de ação para estas empresas.

4.3.4 Planejamento Estratégico e Colaboradores

Para os entrevistados, a grande dificuldade em divulgar o que foi planejado tem base tanto na falta de interesse dos colaboradores como na dificuldade de entendimento do assunto por estes colaboradores. Nas quatro empresas entrevistadas, todos os gestores acreditam que isto seja um grande desafio e conforme observa Oliveira (2010), todos da organização precisam estar alinhados com o objetivo comum para então alcançá-lo.

Foi possível notar que apenas a loja de informática apresenta algum esforço nesta divulgação do planejamento estratégico e seus gestores afirmam perceber um acréscimo na produtividade, pois o diferencial da empresa é a forma como eles divulgam a informação, procurando informar os resultados operacionais, detalhar a situação da empresa, divulgar as prioridades, etc. Essas medidas acabam engajando os funcionários e criando um sentimento de integração em seus colaboradores e assim, nenhum dos entrevistados relatou que tenha existido qualquer resistência por parte dos colaboradores na execução do que foi planejado.

5.3.5 Vantagens, Desvantagens, Dificuldades e Incentivos na Utilização do Planejamento Estratégico

Em relação aos principais benefícios do planejamento estratégico, pode-se verificar que de acordo com o depoimento dos entrevistados, as vantagens observadas por eles são compatíveis com os benefícios descritos por Kotler (2008) e Oliveira (2010). De um modo geral, as respostas dos gestores das empresas onde o planejamento é aplicado criam um padrão: o planejamento estratégico funciona como um guia que auxilia na tomada de decisão e serve como base para a direção da empresa. Além disso, a ferramenta serve como guia no controle e avaliação do desempenho da própria empresa.

Sobre os incentivos na utilização da ferramenta, apenas o gestor da loja de informática menciona o uso da ferramenta como pré-requisito para a obtenção de um benefício extra: a certificação de qualidade ISO. Apenas este gestor demonstra conhecer este fato, já que para adquirir esse certificado é necessário que a organização possua planejamento estratégico.

Para as desvantagens e dificuldades na utilização da ferramenta, foi possível identificar que para as três empresas pesquisadas que aplicam a ferramenta (loja de informática, loja de material de construção e empresa de demarcação viária), a principal dificuldade é conciliar o planejado com os problemas oriundos na própria rotina da organização. Para os gestores destas três empresas, as mudanças que ocorrem no ambiente, os problemas diversos com clientes e fornecedores, conflitos com colaboradores e falhas operacionais dificultam a elaboração e execução do que foi planejado previamente. Para Oliveira (2010) além dos problemas específicos a cada organização; outros fatores como a falta de comprometimento gerencial e dos colaboradores, a resistência a mudança, a falta de cooperação entre as equipes e a falta de capacitação gerencial compõem as principais dificuldades na utilização da ferramenta.

Vale ressaltar que a gestora da farmácia Delta não acredita que o planejamento estratégico seja um pré-requisito para uma boa administração de uma organização. Além disso, nenhum dos gestores cita desvantagens no uso da ferramenta, eles reforçam apenas as dificuldades em sua utilização.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve por objetivo analisar a aplicabilidade do planejamento estratégico como ferramenta de gestão em micro e pequenas empresas. Segundo Oliveira (2010), as chamadas metodologias do planejamento estratégico são formas diferenciadas de planejamento específicas a cada organização. Este conceito de metodologia torna possível a aplicação do planejamento em diversos tipos de organizações.

Das empresas estudadas na cidade de Aracaju, verificou-se que as três empresas que utilizam a ferramenta obtiveram inúmeros benefícios (principalmente em relação aos resultados operacionais). Ao obter ganhos mensuráveis, os gestores visualizam a ferramenta de uma maneira positiva.

Entretanto, ainda é notável o pouco conhecimento da ferramenta, pois devido à abrangência e à complexidade que o planejamento estratégico possuem, os gestores destas empresas ainda não usam o planejamento em seu potencial máximo. Elaborar um planejamento e não segui-lo é apenas um desperdício de tempo e recursos. Além disso, nessas empresas a utilização da ferramenta é centralizada em seus gestores, ou seja, os outros integrantes da organização têm acesso limitado ao planejamento.

Dentre as quatro empresas que participaram da pesquisa, vale destacar a situação da farmácia Delta. O fato da gestora ao relatar ter obtido sucesso sem a elaboração do planejamento acaba por exemplificar uma exceção dentro do universo da pesquisa realizada pelo SEBRAE (2007), o qual identifica a falta de planejamento como um dos fatores essenciais para a mortalidade das micro e pequenas empresas.

Ao analisar os planejamentos estratégicos das empresas estudadas que o possuem, nota-se ainda uma metodologia adaptada e simplificada do que existe na literatura. É a configuração de uma ferramenta em estado embrionário que ainda está sendo explorada.

Assim, como sugestões para futuros estudos têm-se uma análise qualitativa sobre principais características de microempresas que realizam planejamento estratégico; e a realização de estudo quantitativo para determinar a quantidade de empresas no país que realmente utilizam o planejamento estratégico formal como suporte de suas decisões.

6 REFERÊNCIAS

ACKOFF, R. L. **Planejamento Empresarial**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1975.

- CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- CLEMENTE, F. **Pesquisa qualitativa, exploratória e fenomenológica: alguns conceitos básicos**, 2007. Disponível em: < <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/pesquisa-qualitativa-exploratoria-e-fenomenologica-alguns-conceitos-basicos/14316/> >. Acesso em: 08 de abril 2012.
- COBRA, M. **Plano Estratégico de Marketing**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- DRUCKER, P. F. **Prática de administração de empresas**. Rio de Janeiro: Fundo de cultura, 1962.
- FIUZA, P. R. **Competências gerenciais dos empresários de micro e pequenas empresas mineiras**. Dissertação de Mestrado Profissional em Administração. Pedro Leopoldo: Fipel, 2010.
- GABRIEL, S. **A influência da micro e pequena empresa no desenvolvimento econômico do Brasil subsídios para compreensão do significado de micro e pequena empresa**. Biblioteca do SEBRAE, 2009. Disponível em: <<http://www.biblioteca.sebrae.com.br/>>. Acesso em: 21 de set de 2012.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- GOCCO, L.; GUTTMAN, E. **Consultoria empresarial**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- GOMES FILHO, F.; ANDRADE, J. B. L.; MACHADO, W. V. O processo de planejamento estratégico na gestão das empresas madeireiras roraimenses. In: **XXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção**. Porto Alegre: RS, Brasil, 29 out a 01 de nov de 2005.
- GRANGEIRO, J. **O conceito tradicional de empresa**. Apostila de Administração. Dominus Auditoria, Consultoria e Treinamento Ltda. 2003. Disponível em: <www.crc-ce.org.br/v2/download/Apostila_administracao_RH.pdf>. Acesso em: 21 de set. de 2012.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 12. Ed. São Paulo: Pearson, 2008.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 12ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- KRAKAUER, P. V. C.; FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R. Planejamento estratégico em pequenas e médias empresas: estudo quantitativo em empresas brasileiras de tecnologia da informação. In: **XIII SEMEAD Seminário Em Administração**. Área Temática: Empreendedorismo e inovação. Setembro, 2010.
- LEI COMPLEMENTAR, nº 123, Lei nº 9.841/99 de 14 de dezembro de 2006. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm >. Acesso em: 21 de set de 2012.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 27ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- _____. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e prática**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. São Paulo: Atlas, 2009.
- SEBRAE. **Estudos e Pesquisas**, 2009. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas>. Acesso em: 02 de abril de 2010.
- _____. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa: 2008**. Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. Brasília, DF: DIEESE, 2008.
- _____. **Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Santa Catarina**. Critérios de classificação de empresas - ME ã EPP. 2007. Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154>>. Acesso em: 24 de set de 2010 às 20:28.
- _____. **Sobrevivência e mortalidade das empresas paulistas de 1 a 5 anos**. Marco Aurélio Bedê, (coordenador). São Paulo: SEBRAE, 2005.

- VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos; trad. Daniel GRASSI. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- ZICA, R. M. F.; MARTINS, H. C. Sistema de garantia de crédito para micro e pequenas empresas no Brasil: proposta de um modelo. **Revista de Administração Pública**. vol. 42, n, 1, pp. 181-204, 2008.