

A Importância do Planejamento Estratégico para as Pequenas Empresas

Carlos Alberto Chagas Teixeira
nelson.alonso@uninove.br
UNI9

nelson.alonso@uninove.br
nelson.alonso@uninove.br
UNI9

Vera Lucia Chaves Alonso
veralca6@gmail.com
FMU

Resumo:RESUMO O Planejamento Estratégico é apontado como uma ferramenta de gestão, sendo um dos pontos essenciais para adequar problemas encontrados nas organizações. Ele aponta as medidas positivas que uma empresa deve tomar para enfrentar ameaças e aproveitar as oportunidades encontradas em seu ambiente. Neste sentido, justifica-se avaliar a maneira como ele é implementado dentro das empresas para atestar sua eficácia e salientar os aspectos que o recomendam, especificamente apontar tais resultados quando aplicados em empresas de pequeno porte, pois estas em especial, por não possuírem muitas vezes uma equipe de gestores com acesso a informações mais especializadas acabam por não ter uma boa continuidade no mercado. E as pequenas empresas nos dias atuais vêm aumentando, principalmente em período de crise, destacando-se na absorção do contingente da força de trabalho e nos aspectos econômicos. Assim, o objetivo do presente artigo foi abordar a importância da aplicação do planejamento estratégico nas pequenas empresas, envolvendo a participação dos profissionais de administração e controladoria.

Palavras Chave: Planejamento estrate - pequena empresa - administração - -

INTRODUÇÃO

Em qualquer área ou setor que se encaixe, que para obter sucesso, as organizações necessitam ter planejamento adequado, que funcionem precisando ainda elaborar estratégias que resultem no cumprimento de metas e objetivos estabelecidos. Estas estratégias devem tornar realidade os pensamentos e as diretrizes traçadas pelo profissional de administração.

Planejamento de mercado, estratégias de marketing e aplicação de métodos eficazes de negociações são temas que devem ser aprofundados e analisados pelas empresas que desejam manter a sua competitividade (OLIVEIRA, 2002).

Hoje em dia, mais do que nas décadas passadas, tornou-se imprescindível a implantação do planejamento estratégico nas empresas, pois a internacionalização das economias, culturas e mercados se estabelece dentro das organizações criando raízes.

A aplicação das inovações dentro das organizações, no momento da implantação de novos conceitos, do preparar funcionários e equipar a empresa para o futuro, deve ser feito de forma correta, ter o acompanhamento de um profissional especialista na área.

O Planejamento Estratégico é apontado como uma ferramenta de gestão, sendo um dos pontos essenciais para adequar problemas encontrados nas organizações. Ele aponta as medidas positivas que uma empresa deve tomar para enfrentar ameaças e aproveitar as oportunidades encontradas em seu ambiente.

Neste sentido, este artigo justifica-se para avaliar a importância de sua implementação dentro das empresas, visando atestar ou não sua eficácia, salientando os aspectos essenciais, especificamente apontando tais resultados quando aplicados em empresas de pequeno porte.

O planejamento estratégico tem uma função especial dentro da organização, onde para iniciar estes processos é necessário realizar um trabalho de avaliação e reconhecimento em cada ambiente da mesma. A análise dos setores externos e internos, de consumidores e fornecedores, dos pontos fortes e fracos, das oportunidades e ameaças existentes, essas pesquisas visam avaliar a missão da empresa, o seu objetivo (TAVARES, 1991). O objetivo Deste estudo é avaliar a amplitude do Planejamento Estratégico como ferramenta de gestão dentro de empresas de pequeno porte, considerando suas características e perspectivas, e ressaltando sua importância para o desenvolvimento eficiente dessas organizações.

Além disso, dentro do estudo de planejamento procurar-se-à enfatizar o papel da Controladoria quando esta procura propor soluções mais viáveis a problemas que possam surgir nas pequenas empresas, objetivando auxiliar os empreendedores a sanar os problemas, ou prevê-los da melhor forma possível.

Inicialmente, ao abordarmos a temática sobre a aplicação de um conjunto de planos de estratégias em empresas de pequeno porte devemos definir, no cenário do Brasil, como são distinguidas essas empresas, visto que, atualmente, identifica-se uma crescente das microempresas por todo o nosso país em função do status da economia nacional.

Lacorte (2006) explica que tanto as empresas micro quanto as de pequeno porte surgiram em países mais industrializados denotando um significado de estabilidade e possibilidade de geração de empregos, renda e maior movimentação da economia. No Brasil, essas empresas representam também importantes fontes de empregos àqueles que, por algum motivo, sofrem com as demissões das decadentes “megaempresas”, que são comumente atacadas pelas reformas do governo e pelas privatizações.

Sobre o desenvolvimento maior das pequenas empresas, comparado às grandes empresas, dentro da economia do país, Souza e Qualharini (2007, p.7) comentam que:

Diversas atividades, necessidades e serviços surgem continuamente em função de aspectos diversos motivados pela falta de tempo e

busca de maior qualidade de vida; este nicho de oportunidades está sendo crescentemente aproveitado pelas empresas de pequeno porte, [...] que possuem uma dimensão particular diferente das grandes organizações [...].

1 Classificação e características das micro e pequenas empresas

A distinção entre micro e pequenas empresas de acordo com a classificação do SEBRAE, que adota parâmetros como o número de empregados e divide estas em setor industrial e de comércio e prestação de serviços, define o seguinte: empresas industriais com até 19 empregados são microempresas e com 20 a 99 empregados são empresas de pequeno porte. As empresas comerciais ou de prestação de serviços com até 9 empregados são consideradas microempresas e com 10 a 49 empregados são empresas de pequeno porte (SEBRAE, 2006).

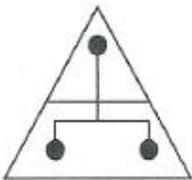
Boechat (2008) cita também a classificação do BNDES, em paralelo à classificação do SEBRAE, que considera o faturamento dessas empresas classificando-as da seguinte maneira: para o SEBRAE a microempresa é aquela que possui receita bruta anual de R\$ 240 mil, enquanto para o BNDES a empresa pode apresentar uma receita anual máxima de R\$ 1,2 milhão. No caso da pequena empresa, o SEBRAE considera a receita bruta anual entre R\$ 240 mil e R\$ 2,4 milhões, enquanto o BNDES classifica uma empresa como de pequeno porte quando esta apresenta receita operacional bruta anual entre R\$ 1,2 milhão e R\$ 10,5 milhões (Quadro 1).

	Microempresa	Pequena Empresa
SEBRAE	Receita Bruta anual de até R\$ 240.000	Receita Bruta anual superior a R\$ 240.000 e igual ou inferior a R\$ 2.400.000
BNDES	Receita operacional bruta anual de até R\$ 1.200.000	Receita operacional bruta anual superior a R\$ 1.200.000 e inferior a R\$ 10.500.000

fonte – Classificação das empresas segundo o SEBRAE e o BNDES
Fonte: Boechat, (2008)

Longenecker (2007) ainda cita que as empresas podem ser consideradas de pequeno porte quando são mantidas por uma ou poucas pessoas, quando suas atividades são localizadas geograficamente em uma só região em comparação a outras empresas do mesmo setor, e quando o número de funcionários é menor que 100.

Drucker (2003) explica que há uma dificuldade para determinar o tamanho das empresas. Desta forma, costuma-se avaliar sua estrutura administrativa. Para o autor “uma empresa tem o tamanho da estrutura administrativa de que necessita” (2003, p.38). Assim, Drucker utiliza-se de um quadro demonstrando os estágios dos tamanhos das empresas, onde se apresenta suas características distintas, do qual utilizaremos apenas as características das micro e pequenas empresas (Quadro 2).

PORTE	REPRESENTAÇÃO	CARACTERÍSTICAS
Micro		Não existe separação de níveis hierárquicos. O dirigente utiliza a maior parte do tempo em tarefas operacionais do empreendimento. O restante do tempo é utilizado em funções do empreendimento (compras, contabilidade etc.).
Pequena		A empresa já necessita de uma organização administrativa, exige um nível administrativo entre o "chefe" e os trabalhadores. O dirigente acumula as seguintes funções: a maior parte do tempo é utilizada em áreas funcionais (finanças, vendas, compras, etc.) e o restante do tempo é direcionado à função de direção e a tarefas operacionais.

Quadro 2 – Representação Gráfica das Empresas segundo Drucker

Assim, corrobora-se com Boechat (2008) quando este reafirma a relevância destas empresas micro e de pequeno porte dentro da economia de um país, principalmente no que se refere à produção de serviços e bens, garantindo a geração de força de trabalho e riqueza à nação que as possui e sendo seu auxílio financeiro equiparado aos das grandes indústrias nos dias atuais.

Em função do aumento da personalização e da flexibilidade dos processos e produtos, a tendência é que as micro e pequenas empresas no mercado mundial e nacional cresçam cada vez mais, atingindo patamares mais sofisticados, com uma orientação tecnológica voltada para a produção (PINHEIRO, 1996).

Acerca das micro e pequenas empresas no cenário nacional, Cezarino e Campomar (2007, p.2) colocam que:

No Brasil, elas representavam 70% da força de trabalho, 21% do PIB nacional e 98% do total de estabelecimentos em 1994. [...] entre 1995 e 2000 a diferença de contratações e demissões nas MPE foi de mais de um milhão e 400 mil, enquanto nas grandes empresas foi de 29.652 novos postos de trabalho. Em 2000, havia 2.161.783 MPE representando 93% do total de estabelecimentos empregadores proporcionando emprego a 26% dos trabalhadores formais. [...]. O retrato do Brasil em 2003, quanto à classificação das empresas por porte e setor é o seguinte: na indústria, o percentual de micro e pequenas empresas é de 96,37%; no comércio, é de 99,2% e no setor de serviços é de 97,43%.

Diante dessa crescente evolução e do papel importante que essas empresas vem exercendo na economia nacional, também destaca-se o diferencial na sua gestão, pois, segundo Tavares (1991), as empresas pequenas geralmente não dispõem de um gerenciamento especializado, o que as torna suscetíveis às fraquezas impostas pelo mercado.

Segundo Longenecker et al (2007, p.331), “os gestores das pequenas empresas, principalmente empresas novas e em crescimento, são limitados por condições que não constituem problemas aos executivos de uma grande empresa”.

Assim, muitos são os estudos realizados neste setor, por profissionais de administração e de controladoria estratégica, no intuito de auxiliar e prover os gestores de

orientações para que suas empresas de pequeno porte possam evoluir dentro de um mercado ainda novo, mas com grandes chances de sucesso.

2 Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico enfoca as medidas positivas que uma empresa pode tomar em relação ao ambiente em que ela esteja inserida, através da análise interna e externa deste ambiente, a fim de identificar seus pontos fortes e fracos de um lado, e por outro, identificar as ameaças e oportunidades.

De acordo com Nascimento (2006), várias são as razões da crescente atenção que as empresas vêm dando a estratégia empresarial. Dentre elas, as causas mais relevantes que podem ser destacadas para o aumento do Planejamento Estratégico nas empresas são:

Mudanças rápidas que ocorrem tanto nos ambientes econômico, social, político e tecnológico. Sendo assim, a empresa somente conseguirá se desenvolver se conseguir ajustar-se rapidamente à essa conjuntura, e o planejamento estratégico é uma técnica para que tais ajustes sejam feitos com inteligência.

O Planejamento Estratégico é um instrumento mais flexível que o Planejamento em Longo Prazo. E um elemento chave da estratégia é a seleção de apenas algumas características e medidas a serem tomadas, ao contrário do Planejamento a Longo Prazo que é abrangente demais, tentando estabelecer planos muito antes de serem necessários, não fazendo distinções entre os planos que podem ser deixados de lado sem prejudicar a missão central escolhida pela cúpula administrativa. O Planejamento Estratégico estimula os administradores a pensar em termos do que é importante ou relativamente importante, e também concentrar-se sobre assuntos de relevância.

Uma forte razão para a utilização de Planejamento Estratégico é a de que a concorrência está fazendo este tipo de planejamento, e a empresa que deixar de se manter a par dessa tecnologia gerencial estará em desvantagem.

Para Kaplan & Norton (1997), para entender o planejamento estratégico como uma das ferramentas gerenciais mais utilizadas, é preciso definir as palavras que compõe este conceito separadamente.

3 A Importância do Planejamento Estratégico na Empresa de Pequeno Porte

Diante do que já foi colocado no presente artigo, pode-se afirmar que a aplicação do planejamento estratégico nas empresas de pequeno porte juntamente a um estruturado plano de negócios com um suporte de profissionais de administração e de controladoria pode viabilizar a prosperidade e manutenção de um padrão de negócio.

A princípio, as pequenas empresas possuem como preocupação a falta de conhecimento por parte de seus gestores de métodos e instrumentos relacionados à este tipo de planejamento quando comparados às grandes empresas, que possuem um acesso maior e mais facilitado às informações gerenciais, e ainda contam com setores e profissionais mais bem preparados e bem estruturados, que podem elaborar e apoiar o planejamento estratégico.

Nas pequenas empresas, na maioria dos casos, se direciona a atenção para o atendimento a uma série de eventos que dizem respeito somente ao cotidiano, pois além do aspecto multifuncional verificado entre os seus profissionais, destaca-se ainda o fato do processo de gestão ficar a cargo dos sócios-proprietários (SILVA, 2007, p.38).

Em função das suas limitações próprias dos modelos de negócio as pequenas empresas não devem atuar em várias frentes simultaneamente, e devem assim analisar e direcionar

estrategicamente suas ações para otimizar os recursos diversos investidos (recursos financeiros, tempo, mão de obra, entre outros) (OLIVEIRA, 1998).

O planejamento estratégico, neste sentido, procura assumir o papel direto de auxiliar a operacionalização da estratégia e de suporte ao exemplo de negócio, agindo para mapear os problemas no âmbito estratégico, contudo, deve-se ter qualificação dentro da empresa necessária para que tal processo possa ser aplicado.

Como bem coloca Cezarino e Campomar (2007, p.4):

O Planejamento Estratégico deve ainda focar os recursos e principais ações para a consecução dos objetivos e metas da organização, isto principalmente para as pequenas empresas pode significar o diferencial entre manter-se prosperando ou enfrentar uma série de problemas estruturais.

CONCLUSÃO

O planejamento estratégico é um processo da administração que vem sendo estudado, principalmente a partir dos anos 70, por grandes especialistas da área. Trazendo diferentes tipos de concepção. Em virtude das turbulências do mercado as organizações estão buscando respostas para atender as exigências atuais e o planejamento estratégico é melhor forma de encontrar essas respostas, pois, mostra o que a empresa representa no cenário em que se encontra, o que pretende ser, e como fazer para tornar-se o que pretende.

Na minha visão, nas pequenas empresas a boa gestão organizacional é um fator determinante para sua sobrevivência. O presente artigo teve como objetivo mostrar que o planejamento estratégico é uma ferramenta de gestão fundamental para o sucesso da organização e que pode ser implantado de forma simples e com baixo investimento nas pequenas e médias empresas.

A utilização do planejamento nas empresas de pequeno porte ajuda os gestores a prever problemas para contorná-los, assim como, resolver os já existentes, pois para a realização de um planejamento estratégico é realizada uma análise do ambiente em que as empresas se encontra, são estabelecidas às direções da organização, são formuladas, implantadas e controladas estratégias. O processo de planejamento estratégico faz com que as pessoas envolvidas repensem o caminhar da organização, em termos de missão, vocação e de suas expectativas em torno dela. Esse repensar juntamente com a análise ambiental forneceu, como se viu base para a finalidade de um planejamento.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BOECHAT, M. N. **Planejamento Estratégico: aplicação nas micro e pequenas empresas.** Dissertação [Mestrado em Gestão Empresarial]. Fundação Getulio Vargas - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Rio de Janeiro, 2008. 122p.

CEZARINO, L. O. & CAMPOMAR, M. C. **Micro e pequenas empresas: características estruturais e gerenciais.** Anais do IV Congresso de Administração, Economia e Contabilidade da Universidade de São Paulo, FEA/USP. São Paulo. 2007. 5p.

DRUCKER, P. **Práticas de Administração de Empresas.** São Paulo: Pioneira, 2003.

KAPLAN, R. & NORTON, P. **Balanced Scorecard: translating strategy into action.** Boston: Harvard Press, 1997.

LACORTE, E. **A microempresa e a empresa de pequeno porte no Direito Brasileiro.** Anais do II Congresso de Direito e Administração da UNESP. Franca, SP. Ago, 2006. 11p.

LONGENECKER, J. G. et al. **Administração de pequenas empresas.** Trad. Oxbridge Centro de Idiomas. Revisão de Álvaro Mello, Carlos Tasso Lira de Aquino e Raul Ribas. São Paulo: Thomson, 2007.

NASCIMENTO, D.P. **Planejamento estratégico**. Consultor em Programas de Qualidade. Jun 2006. Disponível em: <<http://noticia.twenet.com.br/desafio21>>. Acesso em: 04 jan 2010.

OLIVEIRA, L. M. et al. **Controladoria estratégica**. São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. São Paulo: Atlas, 1998.

PINHEIRO, M. **Gestão e desempenho das empresas de pequeno porte**. Tese de Doutorado. São Paulo. FEA-USP, 1996.

_____. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Coleção de Manuais de Controles Básicos para micro e pequenas empresas**. 2006.

SILVA, L. M. **Controladoria pública: modelo para o controle interno integrado no setor público**. Rev Brás Contabilidade. Brasília. Conselho Federal de Contabilidade, v.24, n.95, set/out 1995, p.24-34.

SILVA, M. L. **A importância do planejamento estratégico para o desenvolvimento organizacional de pequenas e médias empresas**. Dissertação [Mestrado em Comércio Exterior]. FAMES. Santa Maria, RS. 2007. 78p.

SILVA, G.M.; BORGES, R. F. & MORAES, J. P. M. **A importância do planejamento estratégico para pequenas empresas**. Revista de Administração e Economia da UFG, v.3, n.2, ago 2007, Goiânia, GO, p.17-38.

SOUZA, W. & QUALHARINI, E. **O planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas**. Anais do III Workshop Gestão Integrada: Riscos e Desafios. Centro Universitário SENPC. São Paulo. Maio 2007, 12p.

TAVARES, M.C. **Planejamento estratégico: a diferença entre o sucesso e fracasso empresarial**. São Paulo: Harbra, 1991.