

III Workshop Gestão Integrada: Riscos e Desafios
São Paulo, 25 e 26 de Maio de 2007
Centro Universitário Senac

O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Wendel Souza ¹,
e-mail: wendeledp@yahoo.com.br

Eduardo Qualharini ²,
e-mail: linhares@all.com.br

¹ Latec/UFF, M. Sc. em Sistemas de Gestão
Niterói, RJ, Brasil

² Latec/UFF e Poli/UFRJ, D.Sc.,
Rio de Janeiro, RJ, Brasil

Resumo: Este artigo visa contextualizar o Planejamento Estratégico em um âmbito direcionado às Micro e Pequenas Empresas. Discorre inicialmente sobre a formação conceitual de Planejamento, Estratégia e Planejamento Estratégico para adiante posicionar os pequenos modelos de negócio e suas características marcantes. O artigo procura ainda incentivar a aplicação da metodologia, bem como transmitir informações específicas para o ambiente e necessidade das Pequenas Empresas. Adicionalmente objetiva fomentar a ênfase da necessidade de aplicar-se a metodologia planejamento estratégico como diferencial competitivo decisivo para adequada gestão de micro e pequenas empresas.

Palavras chave: Planejamento; Planejamento Estratégico; Micro e Pequenas Empresas.

1 INTRODUÇÃO

No universo dos micro e pequenos empreendimentos, ou melhor, conforme a terminologia usual sugere “micro e pequenas empresas” o planejamento estratégico começa, ainda que timidamente, a ser realizado como processo contínuo de interação entre empresa e ambiente, fato justificado em parte pela complexidade, abrangência e qualificação exigidas dos empreendedores-gestores. Este artigo visa, em parte, alertar para a necessidade de soluções e alternativas flexíveis e direcionadas às características dos pequenos modelos de negócio.

É fato que este conjunto de organizações contribui crescentemente para o desenvolvimento das cidades, regiões e dos países em todo o mundo, apesar disto, diversos são os dilemas enfrentados pelos gestores e pelos governos na busca por facilitar e incentivar políticas de subsídios que propiciem condições adequadas à manutenção, desenvolvimento e consolidação destes modelos de negócio. De uma forma geral, as próprias características das empresas de menor porte ao lado das condições adversas especialmente enfrentadas, contribuem de forma decisiva a serem mais susceptíveis às adversidades empresariais, fiscais e decorrentes do mercado ou ramo de atuação.

As pequenas empresas encontram, em sua grande maioria, na limitação de capital seu principal entrave, assim, enfatiza-se a importância por um adequado Planejamento Financeiro incluso no Plano de Negócio, antes do início das atividades empresariais propriamente ditas. Compondo este cenário, este artigo abordará o Planejamento Estratégico como ferramenta de apoio aos processos decisórios durante o ciclo de vida das organizações de pequeno porte. A necessidade de sobreviver e perpetuar um modelo de negócio em um ambiente globalizado obriga os gestores das empresas a enfrentarem significativos desafios, tanto na forma de inserção e interação em sociedades diversas, como no sistema de gestão adotado. É preciso estar sempre atento às variações de ‘humor’ do mercado, clientes e da economia.

Este conjunto de fatores somados às características internas dos modelos de negócio e associados ao ramo de atuação resulta na obtenção de maior competitividade no mercado, condição esta, que se torna determinante para a sobrevivência do empreendimento.

Este artigo defende a aplicação da metodologia planejamento estratégico como determinante para o sucesso inicial da gestão dos modelos de negócio de pequeno porte.

2. PLANEJAMENTO, ESTRATÉGIA E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O ambiente empresarial torna-se rotineiramente mais turbulento em virtude de fatores tais como, legislação, concorrência, exigências por padrões superiores de qualidade dos produtos e serviços, atendimento aos clientes, entre outros. Neste contexto torna-se imperativo entender tais fatores. Inicialmente far-se-á necessário entender o termo Planejamento Estratégico e que benefícios podem-se auferir a partir de suas aplicações direcionadas ao contexto das pequenas empresas, valendo destacar que os gestores-alvo, em geral, possuem toda sorte de limitações possíveis em seus modelos de negócio.

2.1 PLANEJAMENTO

Em linhas gerais, Planejamento diz respeito à capacidade de organizar e prever os efeitos de uma série de eventos, atuando assim de forma preventiva às possíveis conseqüências indesejáveis, resultante dos mesmos.

Na visão de Oliveira (1998), o planejamento estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando o melhor grau de interação com o ambiente, considerando ainda a capacitação da organização para este processo de adequação.

Para Stoner e Freeman (1995), o planejamento possui dois aspectos básicos, vitais para as organizações: determinação dos objetivos da organização e escolha dos meios para alcançar estes objetivos. Vale enfatizar que estes aspectos básicos não podem ser encarados como intuitivos, necessitando de métodos, técnicas, planos ou lógica para suportá-los.

O grande benefício do Planejamento é a tendência da redução dos efeitos de uma série de incertezas em um processo qualquer a ser considerado. Trata de um

delineamento, uma percepção provável do cenário esperado e os meios para alcançá-lo.

A falta de preparo dos profissionais responsáveis pela gestão das micro e pequenas empresas, conduzem em geral às tomadas de decisões de forma empírica, muitas vezes essas decisões são baseadas em preocupações de curto prazo dos sócios-proprietários da empresa. Sob a ótica da Gestão pela Qualidade Total as decisões devem ser tomadas segundo um processo que visa assegurar o conhecimento das opções mais acertadas ou possíveis, função adequadamente atendida por um eficaz programa de Planejamento Estratégico.

Em linhas gerais o Planejamento Estratégico pode ser didaticamente simplificado para aplicação nas empresas de pequeno porte, em 4 passos ou etapas básicas:

1. Definir e alinhar os objetivos e os resultados esperados;
2. Levantamento das informações;
3. Tomada de decisões e planos de ações pertinentes a cada ato estratégico;
4. Buscar total respaldo dos funcionários envolvendo-os no processo decisório e participando-os por uma comunicação formal.

As pequenas empresas devem atentar para a importância do adequado levantamento dos dados relevantes para as ações a serem implementadas. Uma amostra inadequada conduzirá a conclusões inverídicas, o Planejamento Estratégico deve pautar-se fundamentalmente por informações confiáveis, para tal necessita tempo e suficiente para transformar informações em decisões, e transcrever os resultados planejados em um plano contendo as decisões e as ações a serem executadas.

Planejamento Estratégico considera percepções organizacionais dedicadas à visão sistêmica da empresa, onde devem ser priorizadas inicialmente as decisões de maior abrangência e influência nos objetivos e metas empresariais. É importante fundamentar as decisões de forma a atingir desde a estrutura organizacional da empresa até atingir os processos produtivos, administrativos ou prestação de serviços.

2.2 ESTRATÉGIA

Existem diversas abordagens plausíveis para explicar o que é Estratégia, de forma trivial posso afirmar que: Estratégia é a procura pela forma eficaz para atingir um objetivo atendendo plenamente as premissas preestabelecidas.

Estratégia vem do grego “strategos” e significa a arte do general, isto implica na habilidade voltada para o desenvolvimento da percepção, do feeling que cada um possui em relação ao objeto de análise.

Na visão de Wright (2000), “estratégias são planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos da organização”.

Na concepção de Peter Drucker (1999): “...o futuro não é de quem o prevê e sim de quem o faz”, certamente há quem dirá que estratégia nada mais é que um artifício eficaz para vencer um oponente ou concorrente. Geralmente, a Estratégia possui várias características únicas, distintas e peculiares a considerar. A opção por uma determinada estratégia não impõe a necessidade de uma ação imediata até porque se trata de um ato quase sempre em médio prazo e diferencia-se da intuição por ser um processo mais detalhado, criterioso e organizado.

Definitivamente, as Estratégias devem ser ponderadas como processos contínuos; são processos imprevisíveis, diretamente relacionados ao binômio criatividade e conhecimento. Exigem feedback estratégico permanente e reavaliações sempre que as condições preestabelecidas forem modificadas.

2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

As ações de Planejamento Estratégico visam incorporar a arte da Estratégia, bem como a visão sistêmica do modelo de negócio para de forma orientada estabelecer formas de conduta e subsídios essenciais aos processos de apoio para posicionamento decisório.

Segundo afirma Almeida (2001), o “Planejamento Estratégico é uma técnica administrativa que procura ordenar as idéias das pessoas, de forma que se possa criar uma visão do caminho que se deve seguir (estratégia)”.

Neste sentido, o “Plano Estratégico” pode ser entendido como o principal documento para a consolidação dos objetivos e metas nas empresas de uma forma geral. É essencial para a viabilidade das empresas de pequeno porte, só equivalendo-se em importância pela concepção, à implantação e contínuo monitoramento de um Plano

de Negócio. A alta administração deve atentar para o envolvimento de todos os gestores importantes para o processo, utilizando-se de um planejamento participativo. Vale ponderar que Planejamento Estratégico não atua no campo da previsibilidade e sim, caracteriza-se substancialmente por procurar elucidar situações a médio e longo prazo estabelecendo um conjunto de diretrizes a serem seguidas mediante as condições e cenários considerados. É uma poderosa ferramenta de auxílio aos diversos processos decisórios e necessita ser atualizado continuamente.

Do ponto de vista da Engenharia de Produção o Planejamento Estratégico pode ser descrito como um processo administrativo que visa fomentar sustentação metodológica estabelecendo um trilho ou direção a ser seguida na busca pela otimização dos diversos recursos empregados no modelo de negócio. No campo da Gestão uma das principais contribuições do Planejamento Estratégico aborda o adequado dimensionamento da estrutura organizacional das empresas, visto que permite identificar as necessidades de pessoas e recursos de acordo com os cenários futuros.

O Planejamento Estratégico deve “enxergar” além da organização, assim é de suma importância considerar os reflexos dos fatores externos aos rumos e planos futuros. Assim, devem ser definidos todos os entrantes, metas, objetivos, estratégias, políticas de atuação e ações a serem implementadas para que a empresa como um todo possa maximizar o atendimento às expectativas dos clientes externos, clientes internos, colaboradores, acionistas, comunidade e fornecedores.

3 CONTEXTUALIZAÇÃO DAS PEQUENAS EMPRESAS

O crescimento em quantidade e em importância das pequenas empresas é uma tendência irreversível na economia brasileira e também mundial. Não obstante, a importância destas é de tão alto grau que, atualmente, inúmeros estudiosos têm desenvolvido pesquisas sob os mais diversos aspectos que norteiam o assunto.

Conforme cita GIBB (1993): “são diversos os fatores-chaves na política e desenvolvimento das pequenas e médias empresas”, GIBB (1993) enumera uma série de dados a respeito da participação destas organizações no cenário sócio-econômico mundial que fortalecem a abordagem deste item que procura o contexto mundial da realidade das pequenas empresas.

3.1 CONTEXTUALIZAÇÃO PONTUAL NO CENÁRIO GLOBAL

Deve-se destacar que em muitas economias continentais o grande avanço das pequenas e médias empresas deu-se em função do grande espaço ocupado pela área de serviços que, poucas décadas atrás, era ocupado pelas economias comercial e industrial. 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. Estas possuem uma dimensão particular diferente das grandes organizações e, por esta razão torna-se necessário estudar um enfoque diferenciado de gestão.

3.2 CARACTERÍSTICAS MARCANTES DAS PEQUENAS EMPRESAS

A principal característica prática que diferencia as microempresas e empresas de pequeno porte das demais é o fato de dependerem sua sobrevivência e crescimento, na grande maioria absoluta dos casos, de uma única pessoa - seu proprietário. Nestes casos, todo o funcionamento da empresa reflete e é uma verdadeira extensão da personalidade de uma única pessoa.

O que dizer do seguinte pensamento: “vamos fazer como o chefe faria se estivesse aqui” para resolver as situações imprevistas em que o proprietário não se encontra? Este pode ser o indício da falta de uma cultura organizacional na empresa e ainda da forte centralização para a tomada de decisões.

Há, ainda, ponderações interessantes a respeito das diferenças do gerenciamento empregado pelo empreendedor, que concebeu a empresa, e a forma de gerenciar adotada por um empresário que adquire um modelo de negócio já estabelecido.

Têm-se, então, pelo exposto, duas das principais características de diferenciação das empresas de pequeno porte em comparação às demais, fundamentais para análise das possíveis causas de falências precoces:

- o pequeno respaldo econômico e as conseqüentes dificuldades inerentes;
- e o reduzido número de níveis hierárquicos e de atividades de suporte, o que torna sua estrutura centralizada na pessoa do proprietário.

A centralização na tomada de decisões implica em uma supervisão mais direta, supervisão cerrada, sobre as atividades da empresa. Neste contexto todas as

decisões importantes tendem a passar pelas mãos do proprietário, ou deste e seus sócios. Motivos como estes, geram uma dificuldade de se considerar planos de longo prazo para a organização, visto que as atividades diárias consomem todo o tempo do proprietário-gerente.

Para Pinheiro (1996), as pequenas empresas são oprimidas no seu dia-a-dia por fatores diversos que afetam a sua produtividade e que estão relacionados à sua estrutura organizacional, à dinâmica da força de trabalho, à aplicação dos recursos materiais e financeiros disponíveis e à inadequação ou falta de utilização de técnicas gerenciais adequadas.

4 O PAPEL DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS PEQUENAS EMPRESAS

É mister que a utilização do planejamento estratégico no ambiente das Pequenas Empresas, apoiado por um Plano de Negócio bem estruturado, pode viabilizar a manutenção e prosperidade de um modelo de negócio. Uma das primeiras preocupações diz respeito à ponderação do conhecimento por parte dos gestores de pequenas empresas em referência às ferramentas e metodologias deste tipo.

Em geral, as grandes empresas, possuem acesso facilitado a uma gama significativamente maior de informações e contam com áreas estruturadas e profissionais com atribuições específicas voltadas ao apoio, elaboração e monitoramento do 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.

Segundo Bortoli Neto (1997), os problemas relacionados à natureza estratégica representam cerca de 80% e apenas 20% está ligado à falta de recursos, principal problema identificado pelo senso-comum.

A preocupação com a gestão deve ser extrema para alcançar viabilidade e manutenção de um modelo de negócio, conforme cito em Souza (2006): “Após os entraves fiscais e burocráticos, a gestão, tem sido um desafio progressivamente analisado. Diversas ações governamentais fazem-se necessárias para o auxílio à condução empresarial,...”.

Por suas limitações inerentes aos moldes dos pequenos modelos de negócio as Pequenas Empresas não devem atuar em várias frentes simultaneamente, necessita assim analisar e direcionar estrategicamente suas ações para otimizar os recursos diversos investidos (recursos financeiros, tempo, mão de obra, entre outros).

Neste sentido o papel do Planejamento Estratégico deve ser o auxílio direto à operacionalização da estratégia e de suporte ao modelo de negócio, atuando proativamente para o mapeamento de potenciais problemas de cunho estratégico. Convenientemente deve-se oferecer a qualificação necessária para tal. 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.

4.1 CAUSAS DA RESISTÊNCIA DA ADOÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PELAS PEQUENAS EMPRESAS.

A grande maioria das organizações de pequeno porte tende a ignorar a necessidade e os benefícios de apoiarem seus processos decisórios no respaldo do Planejamento Estratégico essencialmente por julgarem-se incapazes de absorver mais esta atividade. Outros fatores colaboram ainda para esta atitude, tais como: a falta de recursos para contratar profissionais adequados ou qualificar seus profissionais e o corpo de gestão para esta e outras funções, igualmente importantes. Pode-se citar ainda, o excesso de atividades e a centralização de poder como causas desta resistência, até certo ponto natural, porém comprometedora para a viabilidade e sustentabilidade do modelo de negócio.

Na visão de Almeida (1994) as pequenas empresas são eficientes no seu dia-a-dia, mas ineficazes nas decisões estratégicas. Há que se ponderar sobre este paradoxo, apesar das reconhecidas limitações de recursos e profissionais, se compensa investir no desenvolvimento do Planejamento Estratégico para ampliar as chances de manutenção dos modelos de negócio ao longo do tempo, pois minimamente as pequenas empresas terão a seu lado maior agilidade para reagir às adversidades vivenciadas, quando previamente detectadas.

4.2. FATORES PECULIARES DA GESTÃO DAS PEQUENAS EMPRESAS COMO FATOR DE ANÁLISE CRÍTICA PARA O SUCESSO DO MODELO DE NEGÓCIO.

Diversas teorias de administração convergem para a aplicação de modelos gerenciais para atender às demandas das grandes empresas, podemos citar os sistemas de produção, as diversas ferramentas da qualidade, o próprio planejamento estratégico, entre diversos outros.

Um dos primeiros passos para análise crítica na busca do sucesso para um pequeno modelo de negócio é combater o caráter de informalidade, assim, a empresa torna-se apta a assimilar técnicas e métodos de administração de empresas como formas decisivas de gestão, obviamente adaptadas à realidade e fatores econômicos adequados à sua expertise. Neste aspecto, uma das principais barreiras diz respeito aos empreendimentos com características de modelos familiares, pois os principais cargos e tarefas tendem a ser ocupados pelos parentes do dono da empresa.

Uma adequada abordagem dos fatores característicos das pequenas empresas deverá contemplar que nas empresas deste tipo:

Os recursos são altamente limitados;

A estrutura organizacional tende a ser simples e nem sempre é definida claramente;

Os sistemas de controle geralmente são informais;

Reduzido número de níveis hierárquicos e centralização de decisões;

O acesso à tecnologia de processo é limitado;

Satisfazem mais facilmente as necessidades de especialização;

O acesso às fontes de capital de giro e às inovações tecnológicas quase sempre é insuficiente;

Dificuldades para recrutamento e manutenção de mão-de-obra.

Em poucos casos encontramos uma pequena empresa com uma estratégia empresarial definida, e a quando existente reflete muito da visão do proprietário sobre sua empresa e o ambiente externo. Esta centralização em alguns aspectos é positiva, pois permite que a empresa tenha uma alta flexibilidade, já que o processo de tomada de decisão é rápido. Por outro lado, a ausência de um plano estratégico corporativo implica ainda na ausência de perspectiva para crescimento, manutenção ou mesmo adequação do modelo de negócio.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A recomendação inicial para micro e pequenas empresas que não adotam um Planejamento Estratégico como ferramenta de suporte decisório, seria a aplicação de uma metodologia simplificada. Esta poderá auxiliar de forma efetiva a gestão empresarial, através de formulários para auxílio na captação de informações para a composição e elaboração da análise do ambiente externo, análise do ambiente interno e desenvolvimento de uma base estratégica lógica voltada para as características e objetivos do modelo de negócio.

Outro caminho para empresas de pequeno porte seria o de potencializar parcerias, a partir do apoio de órgãos governamentais tais como:

- Incubadoras de empresas,
 - SEBRAE (Serviço Nacional de Apoio Às Pequenas Empresas), entre outros.
- Assim, buscar-se-á o desenvolvimento do negócio e auxílio organizacional na elaboração de Planos de Negócio, Plano de Marketing e do Planejamento Estratégico.

Apesar das reconhecidas dificuldades que enfrentam as pequenas empresas para viabilizar seus modelos de negócios, isto não serve de argumento para excluírem-se das análises e ponderações decisivas que um adequado Planejamento Estratégico pode ofertar como subsídio ao processo decisório, vale considerar uma simplificação do método para ajustar o limite do necessário e o limite do possível.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. *Desenvolvimento de um modelo de Planejamento Estratégico para grupos de pequenas empresas*. Tese Doutorado. São Paulo. FEA-USP.
- ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. *Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel*. São Paulo: Atlas, 2001
- BORTOLI NETO, A. *A virada dos pequenos*. Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios. N. 100. Pág. 37 , 1997.
- DRUCKER, Peter. *Desafios gerenciais para o século XXI*. São Paulo: Pioneira, 1999.
- GIBB, A. A. (Durham University Business School) - *Key factors in the design of policy support for the small and medium enterprise (SME) development process*. An OVERVIEUX (Entrepreneurship and regional development) – v. 5, n.º 1, jan./mar. 1993, p. 1-24.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *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.

STONER, J. A. F; FREEMAN, R. E. *Administração*. Rio de Janeiro. Prentice Hall do Brasil, 1995.

SOUZA, Wendel; *Diretrizes Metodológicas para Expansão do Conceito de Plano de Negócio Aplicado às Pequenas Empresas*. 2006. 97 Págs. Dissertação de Mestrado em Sistemas de Gestão. Departamento de Engenharia de Produção. Universidade Federal Fluminense / RJ.

WRIGHT, Peter, KROLL, Mark e PARNELL, John. *Administração Estratégica: Conceitos*. São Paulo: Atlas, 2000.