



**Thalita Auer Castellani**

Especialista em Gestão Financeira e Controladoria.

thalita\_castellani@hotmail.com

**Claudio Marlus Skora**

Professor das Faculdades Integradas do Brasil – Unibrasil.

claudio\_skora@hotmail.com

**Correspondência/Contato**

Unibrasil  
Centro Universitário Autônomo do Brasil  
Rua Konrad Adenauer, 442 - Tarumã -  
Curitiba – PR - 82821-020

cademosdenegocios@unibrasil.com.br  
<http://apps.unibrasil.com.br/coppex/>

**Editor responsável**

Claudio Marlus Skora  
claudio.skora@unibrasil.com.br

## A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: ESTUDO EXPLORATÓRIO NO CASO DOS MICROEMPRESÁRIOS DO MUNICÍPIO DE COLOMBO, PARANÁ

### RESUMO

Com a evolução dos modos de gestão e levando em consideração as mudanças pelas quais as microempresas têm passado, com vista a se manter no cenário econômico, planejar o negócio se tornou uma necessidade. O artigo em questão verifica se os microempresários planejaram antes da abertura do seu negócio e qual a sua percepção em relação ao planejamento estratégico. O foco da pesquisa são os microempreendedores do ramo de lojas de acessórios como bolsas, cintos, presentes e artigos em geral localizados no município de Colombo no Estado do Paraná. Tomar decisões não é fácil, muitas vezes a falta de alguma informação específica transforma um processo decisório que poderia ser preciso em algo falho, prejudicando a empresa. Este artigo busca contribuir para a conscientização dos microempresários acerca da importância do planejamento estratégico e como sua implantação pode trazer benefícios que ajudam a empresa a alcançar o equilíbrio financeiro.

**Palavras-chave:** Planejamento estratégico. Microempresas. Gestão.

### ABSTRACT

With the development of new management methods, and taking into consideration the changes these small businesses have felt, as well as their desire to maintain themselves in the economic world, business planning becomes a necessity. The article will examine whether small business owners planned before opening their business and their perception of strategic planning. The focus of this survey is small stores that deal in the line of accessories generally located in the municipal of Colombo in the state of Parana. It is not easy to make a decision; often the lack of specific information can transform the decision that should have been precise to something lacking, hurting the company. This article seeks to raise awareness about the importance of strategic planning and how its implementation can bring benefits for the company and help them achieve financial balance.

**Keywords:** Strategic planning. Small-business. Management.

# 1. INTRODUÇÃO

Muitas pessoas costumam se perguntar como definir o negócio e o mercado no qual ele concorre. Esta questão envolve tanto grandes executivos e empresários como também pequenos e microempreendedores. Antes de abrir uma empresa a construção de um plano de negócio parece ser essencial. Mas será que os microempresários entendem a importância e aplicam a análise de viabilidade do negócio? Realmente é preciso fazer um planejamento estratégico para as microempresas? Esses questionamentos fundamentam a escolha do tema do presente artigo.

De início, pretendeu-se esclarecer alguns conceitos que permeiam o planejamento estratégico e as microempresas. Depois, foi feito um estudo de caso utilizando um questionário apresentado a cinco microempresas de um ramo e localização específica. Esse instrumento investigou por meio de questões fechadas as percepções dos microempresários em relação ao planejamento estratégico. A região estudada foi o município de Colombo no Paraná. A escolha se justifica por este município fazer parte da Região Metropolitana de Curitiba e apesar de estar em constante desenvolvimento, se caracterizar pelo cultivo de produtos agrícolas. Desta forma, surgiu curiosidade em verificar se as microempresas da localidade possuem ferramentas para se tornarem fortes o suficiente para serem mais representativas na economia local. Após a coleta de dados, um estudo exploratório foi realizado permitindo que o objetivo geral da pesquisa fosse cumprido: avaliar qual é a real importância do planejamento estratégico para os microempresários.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Compreender qual a dimensão de uma microempresa e em quais aspectos uma empresa deve se enquadrar para ser tratada como tal é de extrema importância. Desta forma, o artigo fundamenta sua teoria explicando o que é uma microempresa e qual a Lei que fundamenta seus requisitos. A partir disso, ilustra-se o que é o planejamento estratégico, qual a importância da definição do negócio para o microempreendedor e como os objetivos devem ser criados visando estratégias funcionais. O estudo esclarece o que são os conceitos estratégicos e como devem ser estabelecidas a visão e missão da empresa. Entender qual a abrangência da empresa e encarar os princípios e valores como crenças básicas da organização é o primeiro passo para o microempresário que deseja fazer um planejamento estratégico do seu negócio. Fundamenta-se a teoria dos 5P's da estratégia e como o microempreendedor pode utilizá-la. Por fim, é analisado como o planejamento estratégico pode ser relevante para as microempresas e como estabelecer uma opção estratégica pode ajudar o microempreendedor.

### 2.1 MICROEMPRESAS

Muitos brasileiros sonham em ter autonomia, poder de escolha e abrir seu próprio negócio. É a partir disso que nascem muitas das microempresas.

Uma microempresa trata-se de uma empresa de pequena dimensão. A receita bruta anual deve ser igual ou inferior a R\$360.000,000, o que permite que o pagamento dos tributos possa ser feito de forma simplificada. Segundo o Portal do Empreendedor (2013) a sociedade limitada poderá se enquadrar como Microempresa ou Empresa de Pequeno Porte, desde que atenda aos requisitos da Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. As microempresas são essenciais para a economia brasileira, pois seus serviços e produtos são geralmente bastante requisitados por toda a população. Pode-se citar, como exemplo, mini lojas, mercadinhos, funilarias, lojas de roupas, padarias, papelarias, entre outros. Além disso, absorvem parcela de desempregados da população brasileira. Foi para formalizar as microempresas e facilitar sua sobrevivência que a lei supracitada foi sancionada pelo Presidente Luís Inácio Lula da Silva. Esta lei prevê o

Simples Nacional, que é um regime de arrecadação, cobrança e fiscalização de tributos específicos. Segundo o Portal do Desenvolvimento (2013) a utilização do Simples Nacional pelas microempresas apresenta a as seguintes vantagens:

*A primeira vantagem é a simplificação. O Simples Nacional permite o recolhimento unificado dos impostos federais, estaduais e municipais (ISS, PIS, COFINS, IRPJ, CSLL, IPI, ICMS e ISS) e da contribuição patronal previdenciária. Ao invés de utilizar diversas guias, com datas e cálculos diferentes para recolhimento, o empresário efetua apenas um pagamento, em todo dia 20 de cada mês, dando quitação a todos esses impostos e contribuições. A outra grande vantagem é a redução da carga tributária. A grande maioria das micro e pequenas empresas pagarão menos impostos se optar pelo Simples Nacional. A redução pode variar de 20 a 50%, dependendo do ramo de atividade da empresa e do seu volume de faturamento. Cabe destacar, porém, que cada caso deve ser analisado detalhadamente pelo contador que atende a microempresa e a empresa de pequeno porte para confirmar se é vantajoso ou não optar pelo Simples Nacional. [...].*

Além da vantagem de facilitar o pagamento de impostos, as microempresas regularizadas contam com a facilitação ao crédito por meio do Governo Federal, segundo o Capítulo IX da Lei Complementar nº 123/2006, e com o estímulo à inovação, conforme o Capítulo X.

## 2.2 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

As constantes mudanças que ocorrem na economia mundial como avanços nas tecnologias, nos sistemas de informação e logística a desencadeiam alterações no modo de gestão convencional. Antigamente, para uma microempresa funcionar, a mesma costumava controlar seu fluxo de caixa e mercadorias de uma maneira simples e não informatizada. Poucos microempreendedores pesquisavam se a empresa seria rentável e faziam um plano de negócio. As empresas que não acompanham estas mudanças são obrigadas, na maioria das vezes, a encerrarem suas atividades por não se encaixarem no novo cenário econômico. É a partir desta necessidade que o planejamento estratégico se popularizou.

O planejamento estratégico é uma técnica gerencial. Esta técnica vem adquirindo cada vez mais importância, pois permite que o administrador diagnostique ameaças, bem como oportunidades. Desta forma, é possível evitar riscos e alcançar uma administração mais eficaz.

A definição do negócio costuma ser entendida como o ponto de partida do planejamento estratégico. Este plano do negócio é feito antes da elaboração da empresa. É nele que as novas perspectivas de negócio devem ser analisadas, já que é onde se detecta a possibilidade de sucesso e insucesso.

Deixar explícito para si mesmo quais são os objetivos do negócio é de extrema importância, assim o crescimento da empresa pode ser canalizado de acordo com as possibilidades reais do empreendimento. De acordo com ABELL (1991, p. 272) traçar a estratégia deve ser algo definido com clareza: “A formação da estratégia do negócio deve tratar, explicitamente, tanto dos objetivos quanto da definição do negócio, como um contexto dentro do qual as estratégias funcionais e os orçamentos são determinados”.

## 2.3 CONCEITOS ESTRATÉGICOS

O planejamento estratégico envolve alicerces estratégicos. Entender o que é a empresa é de extrema importância para que o empresário consiga caracterizar o que busca.

Estabelecer a visão e a missão da empresa é um passo fundamental para conseguir alcançar os objetivos.

A visão da empresa descreve a autoimagem da organização, como ela se vê ou como gostaria de ser no futuro. Segundo COSTA (2007, p. 36) “A visão é um modelo mental de um estado ou situação altamente desejável, de uma realidade futura possível para a organização”.

A missão descreve a razão da existência da empresa e complementa o conceito da visão. Parte de questionamentos como para que serve a organização, para que surgiu e qual necessidade a empresa a busca suprir.

A visão e a missão da empresa devem ser claras e definidas de uma maneira objetiva, tornando-se compreensível para todos os envolvidos da organização. Desta maneira, os colaboradores sabem para onde a empresa está se direcionando e podem ajudar para que isto ocorra da melhor forma.

Compreender a abrangência da empresa também é fundamental. Esta descreve as limitações reais para atuação da organização. De acordo com COSTA (2007, p. 37) “A abrangência serve para qualificar grupos socioeconômicos alvo, faixas etárias preferenciais entre outras especificações”. Assim como a missão e visão, a abrangência deve ser concisa e de fácil entendimento.

Princípios e valores também fazem parte da administração estratégica. Os princípios são as crenças básicas da organização, já os valores são as características e virtudes da organização. Com estes itens definidos fica mais fácil para o empresário estabelecer os objetivos da empresa. Estes objetivos ou metas são resultados quantitativos e qualitativos que têm prazo determinado de alcance e devem ser pensados de acordo com a missão. Ou seja, ditam quais e quando os resultados precisam ser alcançados, mas não dizem como obtê-los. Deve-se levar em consideração que estes sejam coerentes, viáveis e claros. Os resultados e indicações de que os objetivos foram ou não foram cumpridos virão somente após o estudo do crescimento, da rentabilidade, da participação no mercado, da qualidade e da produtividade. As metas principais, que afetam a direção total da entidade, são denominadas metas estratégicas.

A definição de uma opção estratégica pode ajudar e muito o microempreendedor para concentrar seu foco e investimentos e ter condições de alcançar seus objetivos. A estratégia trata-se de uma forma de pensar no futuro. Primeiramente se faz uma análise da estratégia a, depois uma formulação e por último esta pode ser implementada.

Segundo MINTZBERG (2003, p. 20):

*Estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequências de ações de uma organização em um todo coerente. Uma estratégia bem formulada ajuda a ordenar e alocar os recursos de uma organização para uma postura singular e viável, com base em suas competências e deficiências internas relativas, mudanças nos ambientes antecipadas e providências contingentes realizadas por oponentes inteligentes. [...].*

As decisões estratégicas colaboram na administração pela eficiência; a partir delas é verificado se os principais esforços estão na melhor direção para utilização dos recursos disponíveis. MINTZBERG (2003, p. 21) afirma que as decisões estratégicas “ajudam intimamente a formar as verdadeiras metas do empreendimento”.

A estratégia pode ter múltiplas funções dentro de uma empresa. Henry Mintzberg estudou e identificou cinco empregos da estratégia: estratégia como plano, como pretexto, como padrão, como posição e como perspectiva. Assim surgiram os 5P's da Estratégia.

É fácil imaginar a estratégia como um plano. Pode-se definir como plano o uma ação consciente, uma diretriz com a finalidade de assegurar que os objetivos sejam alcançados. Segundo MINTZBERG (2003, p. 27) “(...) as estratégias têm duas características essenciais: são preparadas previamente às ações para as quais são desenvolvidas consciente e deliberadamente.” Como exemplo, podemos imaginar a estratégia que uma empresa escolhe para dominar o mercado, ou até mesmo na área militar, onde o planejamento de guerra é a estratégia utilizada.

Como pretexto a estratégia trata-se de uma manobra intencional para enganar um concorrente. Encara-se, portanto, a estratégia como uma manobra. Para exemplificar pode-se imaginar uma empresa que diz que irá aumentar a capacidade de sua fábrica para desencorajar entrantes e na realidade não o faz.

A estratégia como padrão pode ser exemplificada com o fato de Henry Ford ter escolhido um modelo específico de produção em uma única cor. A consistência pode gerar confiabilidade, o que é valioso para o mercado. A partir disso, as empresas utilizam a estratégia como padrão, como uma consistência no comportamento ou fluxo de ações.

A estratégia como posição, segundo MINTZBERG (2003, p. 28), “(...) é uma maneira de colocar a organização no que os teóricos da organização gostam de chamar de ambiente”. Assim sendo, a estratégia surge como uma harmonização entre o homem e o ambiente. Pode ser definida como o modo com que a organização se posiciona frente ao ambiente externo, sejam clientes, fornecedores, governo, concorrentes entre outros, e ao ambiente internos, como empregados, acionistas e etc.

MINTZBERG (2003, p. 30) afirma que “(...) a estratégia é uma perspectiva, seu conteúdo consistindo não apenas de uma posição escolhida, mas de uma maneira enraizada de ver o mundo.” Esta última definição sugere que a estratégia seja encarada como um conceito. Pode-se aplicá-la no conjunto de normas e comportamentos compartilhados sobre uma marca comum, permitindo que cooperem com a eficiência na prestação de serviços ou na produção de produtos. Pode também ser interpretada como uma mente coletiva.

Os 5P's podem ser empregados de forma isolada ou em conjunto. É importante o empreendedor verificar quais se encaixam na sua área de atuação. Após esta escolha, a estratégia deve ser bem executada e aceita por todos os envolvidos no processo. Deve-se ter cautela para aplicar as ferramentas de gestão, pois se não forem implantadas da forma correta podem ser ineficientes. Levantar o perfil estratégico da organização e diagnosticar a melhor forma de implantar o planejamento estratégico é essencial para otimizar os resultados da empresa e ser adepto de uma administração eficiente. A princípio, não existe o melhor caminho para se traçar uma estratégia, o que deve ser feito é traçar planos, mensurar os resultados e corrigir os pontos falhos.

## 2.4 A RELEVÂNCIA DA IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS MICROEMPRESAS

Empresários decidem abrir empresas por diversos motivos, alguns nascem com o espírito empreendedor (inovador, em busca de melhoria contínua para o negócio), outros identificam oportunidades ou sentem um mero impulso. Apesar disso, a abertura de uma empresa não deve levar em conta apenas o sexto sentido do seu criador.

Segundo CECCONELLO E AJZENTAL (2008, p.2), antes de decidir abrir um negócio, alguns aspectos devem ser considerados:

*Nenhuma tomada de decisão é isenta de riscos. Assim, o desafio dos responsáveis pelas decisões sobre investimentos é elaborar estudos consistentes e fundamentados, que apresentem sua potencialidade de ganhos, bem como forneçam uma ideia quantificada dos riscos para o investimento proposto. [...]*

Para se tornar empreendedor de verdade, quem deseja abrir uma microempresa deve entender certos conceitos.

Uma microempresa se define basicamente por seu faturamento que pode ser de até R\$360.000,00. Se a empresa não exercer nenhuma atividade vedada pela Lei Complementar n.º 126/2006, ela poderá optar pelo Simples Nacional. Este regime tributário é diferenciado e simplificado e favorece os microempreendedores pelo fato de que a empresa pagará impostos de forma simplificada e unificada, além de ter tratamento diferenciado em licitações, facilidade nas linhas de crédito, entre outros benefícios.

Pensar estrategicamente não é uma tarefa fácil para qualquer leigo. De acordo com CASTOR (2006, p. 19) ter uma estratégia:

*[...] Significa desenvolver quatro tipos de capacidades, às quais – em conjunto – se dá o nome de administração estratégica: pensar estrategicamente; planejar estrategicamente a atuação da empresa; executar eficazmente as estratégias definidas, e controlar os resultados estratégicos obtidos. Pensar estrategicamente é a capacidade*

*de entender um problema empresarial complexo em suas múltiplas dimensões, sejam elas econômicas, tecnológicas, sociais, culturais, políticas ou ambientais.*

Desenvolver um pensamento estratégico é desenvolver a capacidade de perceber o que está acontecendo nos mercados, nos padrões socioculturais dos consumidores, nos processos de produção e no ambiente político em que a empresa está inserida. CASTOR (2006, p. 19) afirma que pensar estrategicamente compreende formular caminhos e analisar formas de antecipação dos acontecimentos e adaptação frente às novas realidades que vão surgindo. Ou seja, pensar estrategicamente significa compreender como as mudanças globais impactam na empresa e encontrar maneiras de acompanhar estas mudanças. Já o planejamento estratégico pode ser definido como uma forma de agir estrategicamente aplicada aos recursos e situações específicas de uma determinada empresa. Para que uma microempresa possa pensar, planejar, executar e controlar suas estratégias, o administrador deve coletar e combinar informações diversas acerca do cenário em que a empresa atua e suas tendências, desenvolvendo assim, a capacidade de pensar estrategicamente.

A administração estratégica pode ser aplicada em todas as escalas de tamanho e complexidade organizacional. Em uma microempresa os resultados desta aplicação podem ser vistos mais facilmente e mais rapidamente visto que o planejamento das ações é concentrado em poucas mãos e o controle estratégico não irá requerer sistemas sofisticados e caros como em uma empresa de grande porte.

Implantar o planejamento estratégico em uma microempresa deve ser um processo com enfoque sistêmico. O administrador deve buscar entender os problemas em sua totalidade, considerando a conexão de todos os aspectos tecnológicos, físicos, socioculturais, entre outros. Ele pode utilizar instrumentos de análise simples como a Internet, a leitura de jornais e revistas bem como a de literatura especializada, associando teoria e prática. Se todas as partes interagirem entre si, o microempreendedor terá facilidade em perceber e determinar seus objetivos, o ambiente em que a empresa opera suas formas de administração e seus recursos.

É importante que o microempreendedor pesquise e encontre um modelo estratégico que se encaixe no seu negócio. O modelo SWOT é considerado uma teoria simples e pode ser utilizado o também nas microempresas. O termo SWOT é uma sigla oriunda do idioma inglês, e é um acrônimo de Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats). É a partir desses itens que a empresa irá tomar decisões estratégicas como a escolha dos fornecedores, do público alvo e o preço. De acordo com CASTOR (2006, p. 147) a implantação desta ferramenta de gestão contemplaria as seguintes etapas:

*Inicialmente, é preciso escolher os itens a ser pesquisado em cada uma das categorias, o que poderia ser feito de diversas maneiras, a mais simples das quais consistirá em organizar sessões de brainstorming na empresa para que seus membros com e experiência no assunto preparem listas de itens a ser considerados durante o processo analítico. Outra alternativa é a contratação de consultor especializado para organizar listas tentativas, discuti-las com os executivos da empresa e definir a lista definitiva. A partir daí passa-se à coleta de informações objetivas mediante pesquisas na Internet, publicações especializadas etc. Seguem-se novas sessões de brainstorming para examinar as informações coletadas e analisa-las criticamente. E, por último, faz-se uma avaliação dos impactos dos fatores examinados sobre a empresa e sobre projetos e iniciativas.*

Uma microempresa deve criar valor, e, para isso, compondo o planejamento estratégico, o ambiente interno e o externo devem ser analisados. Identificar as forças e as fraquezas bem como as oportunidades e as ameaças ligadas a empresa irão compor o diagnóstico estratégico. As oportunidades representam novos ganhos, como o fortalecimento da empresa ou novos nichos de operação. As ameaças podem vir do cenário externo, como modificações econômicas ou a entrada de concorrentes. As forças internas devem ser exploradas e maximizadas enquanto as fraquezas eliminadas.

Criar uma cultura estratégica em uma microempresa é um desafio. Muitas vezes, o microempresário está habituado a certas atitudes obsoletas e nem se dá conta disso. CASTOR (2006, p. 184) afirma que:

*A criação de uma cultura estratégica salutar é uma das maiores necessidades e ao mesmo tempo um dos maiores desafios de uma empresa. No ambiente organizacional vicejam grupos informais, interesses velados de indivíduos e de grupos, crenças, simpatias e antipatias que fazem com que muitas iniciativas que poderiam vir da empresa sucumbam ou percam sua eficácia.*

O microempreendedor, ao implantar o planejamento estratégico, deve evitar as armadilhas que o comodismo e o antigo modo de gestão podem criar. As responsabilidades devem ser claramente atribuídas e um clima receptivo para a discussão de ideias deve ser criado. Além disso, o dirigente principal da empresa deve estar totalmente envolvido com o processo e deve sinalizar aos demais membros a seriedade da implantação da gestão estratégica.

Com as mudanças e novas tendências que ocorrem atualmente, o debate acerca do Planejamento Estratégico entra em questão como um processo de transformação organizacional para ajudar as microempresas a sobreviver no longo prazo. As microempresas podem usar o Planejamento Estratégico para aumentar suas chances de sucesso no mundo dos negócios.

### **3.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Neste artigo foi utilizada como estratégia a pesquisa bibliográfica em livros para obter embasamento teórico e um estudo de caso para verificar se a teoria é aplicada no dia a dia das microempresas. Visando explorar a visão dos microempreendedores em relação ao planejamento estratégico, optou-se pela aplicação de um questionário composto por seis perguntas objetivas, cujos tópicos analisados em conjunto permitem que sejam tiradas conclusões importantes. A amostra são microempreendedores do município de Colombo, no Estado do Paraná, do ramo do comércio varejista de acessórios e artigos.

Não foram encontradas dificuldades na coleta de dados, a qual se trata de uma pesquisa quantitativa, pois foi possível obter resultados percentuais. A interpretação dos dados foi feita com base nesses resultados.

### **4. ANÁLISE DE DADOS E PROPOSIÇÕES**

Com o intuito de diagnosticar qual a percepção dos microempreendedores da cidade de Colombo, no Estado do Paraná acerca do planejamento estratégico, foi aplicado um questionário de seis questões objetivas a cinco microempresas da região. O público alvo foi escolhido de modo aleatório, porém, além de serem microempresas, todas são do ramo de comércio varejista, ou seja, venda direta de produtos ao consumidor final, de artigos e acessórios em geral. O questionário foi feito com palavras de fácil entendimento e apenas três opções de respostas, para evitar erros de interpretação por parte dos comerciantes e fornecer resultados claros e fiéis.

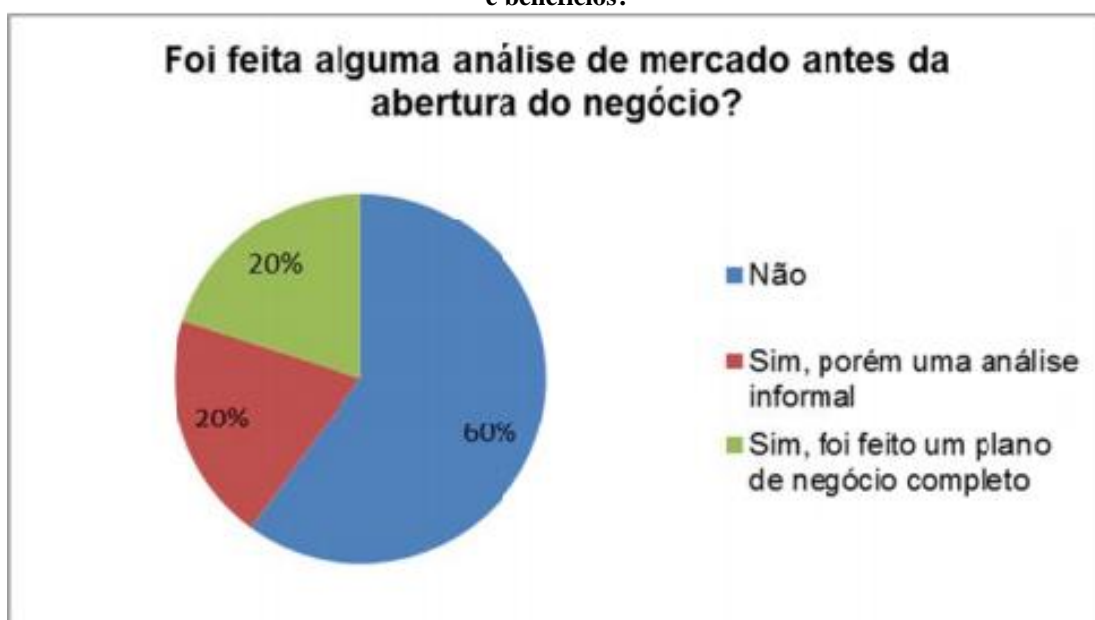
**Tabela 1: Resultados da aplicação do questionário sobre qual a recepção dos microempreendedores de Colombo/PR sobre o planejamento estratégico.**

RAZÃO SOCIAL:	Casa dos presentes ME	Camarotti & Silva Ltda ME	Sirlene Camarotti ME	Cleuza Tonial Zanese ME	Ultratronics Com. Eletro e Eletrônicos ME
CNPJ:	79.047.676/0001-90	08.963.565/0001-86	08.222.843/0001-44	não quis informar	06.078.591/0001-04
TELEFONE:	(41) 3656-3537	(41) 3675-5812	(41) 3675-5856	(41) 3656-3537	(41) 3663-8714
ENDEREÇO:	R. Pe Francisco Bonato, 620 Centro. Colombo/PR	Colombo ParkShooping, Rua Dorval Ceccon, 664. Colombo/PR	Colombo ParkShooping, Rua Dorval Ceccon, 664. Colombo/PR	Rua Cel José Leal Fontoura, 388 Centro. Colombo/PR	R. da Pedreira, 1318, Campo Pequeno, Colombo/PR
RAMO:	Loja de artigos e acessórios	Loja de acessórios	Loja de bolsas e acessórios	Loja de brinquedos, calçados,	Loja de celulares e acessórios
ANO DE FUNDAÇÃO:	1984	2007	2006	1995	2003
QUESTÃO 1:	C	A	A	A	B
QUESTÃO 2:	C	B	B	C	C
QUESTÃO 3:	C	B	B	C	A
QUESTÃO 4:	C	C	C	C	B
QUESTÃO 5:	B	B	B	C	C
QUESTÃO 6:	já implantou o planejamento estratégico	B	B	já implantou o planejamento estratégico	B

FONTE: Pesquisa de campo realizada pela autora do artigo no ano de 2013.

A primeira pergunta do questionário interrogou se os microempreendedores, antes de abrir o negócio, fizeram alguma análise de mercado ou pesquisa referente aos riscos e benefícios. Dos entrevistados, 60% optaram pela resposta A, afirmando não terem feito nenhuma análise de mercado anterior à abertura de suas lojas. 20% escolheram a alternativa B, dizendo terem feito uma análise informal e 20% optaram pela alternativa C, afirmando que foi feito um planejamento completo antes da abertura do negócio. Analisar o mercado antes de se aventurar garante que o microempresário possa visualizar sua concretização no mercado: como é a aceitação por parte dos consumidores, a reação dos concorrentes e a facilidade de encontrar fornecedores adequados. Abrir uma microempresa sem fazer um estudo baseado neste tipo de coleta de informação não caracteriza um microempreendedor e sim apenas um microempresário que poderá ver seu negócio ruir rapidamente. Segue abaixo o gráfico em relação à questão n.º1, deixando claro que a grande maioria dos microempresários não fez nenhuma análise de mercado antes de iniciar suas atividades, correndo um risco de falência bem maior do que quem a fez.

**Gráfico 1: Antes da abertura do negócio, foi feita alguma análise de mercado ou pesquisa referente aos riscos e benefícios?**



FONTE: Gráfico de elaboração própria.



A segunda questão indagou se os microempreendedores controlam a saída e a entrada de dinheiro. Nenhum entrevistado afirmou não controlar este fluxo, o que é algo bastante positivo. Controlar cada saída e cada entrada de dinheiro permite que o empresário possa racionalizar as despesas e fazer com que o negócio tenha um rendimento maior. 60% dos entrevistados disseram que possuem um controle informatizado e detalhado das receitas e despesas e 40% controlam informalmente, conforme representado no gráfico a seguir:

**Gráfico 2: Sua empresa controla o fluxo de despesas e receitas?**



FONTE: Gráfico de elaboração própria.

A questão três buscou saber se os microempresários planejam e calculam a necessidade de capital de giro na empresa. Dos entrevistados, apenas 20% informou solicitar apenas quando necessário. 40% disseram que fazem um cálculo informal antes de fazer qualquer tipo de empréstimo para suprir a falta de capital de giro e outros 40% afirmaram que planejam o capital de giro por meio de uma planilha de custos e só solicitam capital para esse fim quando se sentem totalmente seguros. Capital de giro é o conjunto de valores necessários para a empresa fazer seus negócios acontecerem, ou seja, garantir a fluidez dos ciclos de caixa. Uma gestão competente de capital de giro faz uma previsão de saldos futuros de caixa. Desta forma, mesmo que as vendas variem bem como os prazos, o dinheiro disponível em caixa será suficiente para honrar todos os compromissos de pagamentos futuros. Fazer empréstimos de última hora para cobrir a falta do capital de giro é algo muito arriscado e deveria ser a última opção de qualquer microempresa, visto que o empresário acaba perdendo poder de barganha na negociação, pois precisa do dinheiro com urgência. Fortalecer os controles internos das operações da microempresa é o que deve ser feito para que o capital de giro seja sempre suficiente e para que a organização alcance o equilíbrio financeiro. O gráfico a seguir mostra que 60% dos microempresários entrevistados devem repensar em relação ao controle do capital de giro a fim de garantir a sobrevivência da empresa.

**Gráfico 3: Sua empresa planeja e calcula a necessidade de capital de giro?**

FONTE: Gráfico de elaboração própria.

A quarta questão perguntou aos entrevistados se eles sabem o que é planejamento estratégico e se eles o consideram importante para o desenvolvimento de uma microempresa. Ninguém afirmou não saber do que se trata, 20% faz ideia e o considera importante, porém não essencial, e a grande maioria, 80% sabe o que é e considera o planejamento estratégico muito importante para o desenvolvimento de uma microempresa. Desta forma, verifica-se que a informação sobre a importância e os benefícios do planejamento estratégico está chegando aos microempresários, porém, colocar isto em prática ainda não é algo muito comum.

**Gráfico 4: Você sabe dizer o que é planejamento estratégico e o considera importante para o desenvolvimento de uma microempresa?**

FONTE: Gráfico de elaboração própria.

A questão cinco perguntou se os microempresários acompanham a evolução da empresa e se utilizam alguma estratégia gerencial para alcançar os resultados desejados. Ninguém informou que não acompanha a evolução da microempresa. A maioria afirmou que acompanha o andamento dos negócios, mas não faz uso de nenhuma técnica gerencial específica e 40% disseram que acompanham o negócio e utilizam estratégias de melhoria.

**Gráfico 5: Você acompanha a evolução da sua microempresa e utiliza alguma estratégia para alcançar os resultados desejados?**



FONTE: Gráfico de elaboração própria.

A sexta e última questão perguntou se os microempresários que ainda não implantaram o planejamento estratégico tem interesse em fazê-lo. Os microempresários, na sua maioria de 60%, declararam que querem implantar o planejamento estratégico e 40% deles afirmaram que o planejamento estratégico já foi implantado, de acordo com o gráfico a seguir:

**Gráfico 6: Se você ainda não implantou o planejamento estratégico na sua empresa, em interesse em fazê-lo?**



FONTE: Gráfico de elaboração própria.

Como resultado da análise da aplicação do questionário às microempresas verificou-se a disposição dos microempresários a se tornarem microempreendedores. A maioria considera o planejamento estratégico importante, mas muitas vezes não sabem por onde começar a implantação ou, em relação às empresas que já o implantaram como dar continuidade à gestão estratégica de seu negócio. A importância do estudo para a região fica clara no ponto em que é preciso que informações de como aplicar o planejamento estratégico cheguem à região.

A pesquisa verificou que o microempresário precisa conhecer melhor sua empresa e as oportunidades de melhoria. Para isso é preciso estabelecer a missão da mesma e estudar sua política e objetivos que pode ser, como exemplo, vender produtos de qualidade com o menor custo possível. Entender em qual setor econômico e em qual segmento do mercado a empresa está localizada também é importante para que o microempresário possa identificar seu público alvo, desenvolva programas de marketing, conheça sua concorrência e procure sempre os fornecedores que ofereçam o melhor custo benefício. O artigo propõe melhorias na gestão que envolve um controle 100% informatizado, garantindo segurança de informações relacionadas ao controle de estoques, das vendas e do fluxo de caixa. O ambiente interno deve ser analisado para que se identifiquem quais pontos dentro da empresa podem causar impactos positivos e negativos. O estudo buscou reforçar a ideia de como o planejamento de todos os setores da empresa é essencial. Desta forma, qualquer mudança a ser realizada, até mesmo uma renovação da fachada da empresa, poderá ser realizada sem riscos da não obtenção de recursos para a execução dos projetos. Com um bom planejamento, não faltará capital de giro para a renovação do estoque bem como para o pagamento dos tributos. Uma opção de melhoria é o cadastramento dos clientes para que estes sejam convidados a aproveitar as promoções da empresa e acabem não optando pelos concorrentes. Deste modo, tendo um bom gerenciamento, as microempresas alcançam um diferencial que e muitas vezes, as grandes empresas não conseguem alcançar, principalmente em relação ao bom atendimento e fidelização de seus clientes.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Planejamento Estratégico é um processo gerencial que pode ajudar as microempresas melhorando desempenho dos resultados e proporcionando uma melhor utilização dos recursos. Mesmo assim, é pouco conhecido pelos microempresários.

As microempresas também precisam de ferramentas de gestão que consigam promover o crescimento empresarial ou simplesmente que garantam sua sobrevivência. O presente artigo abordou o planejamento estratégico de forma simplificada, verificando a necessidade de sua implantação nas microempresas. As microempresas entrevistadas até já ouviram falar sobre o planejamento, mas parecem ter dificuldade para implantar estratégias no dia a dia. O objetivo do trabalho foi cumprido ao verificar que não são todas as microempresas que fazem uso do planejamento estratégico, apesar de todas terem consciência da necessidade de sua aplicação.

A utilização do planejamento estratégico nas microempresas pode servir como incremento de competitividade além de formular diretrizes para a empresa, ajudando o microempresário a concorrer neste mercado cada vez mais competitivo. Entender os conceitos estratégicos é fundamental para o empreendedor. Estudar e pesquisar qual ferramenta de gestão é a ideal para seu tipo de negócio faz parte do processo de implantação. O artigo apresentou dois modelos, os 5 p's da estratégia e a análise SWOT, exemplos que podem ser utilizados em uma microempresa.

A escolha das ferramentas não é um processo tão simples, é preciso identificar com cautela as prioridades de cada empresa. Apesar disso, o sucesso de qualquer estratégia consiste em saber fazer bem muitas coisas e integrá-las uma a outra.

## REFERÊNCIAS

ABELL, Derek. **Definição do negócio: ponto de partida do planejamento estratégico**. Tradução: Carlos Roberto Vieira de Araújo. São Paulo: Atlas, 1991.

CECCONELLO, Antonio Renato et al. **A construção do plano de negócios: percurso metodológico para: caracterização da oportunidade, estruturação do projeto conceptual, compreensão do contexto, definição do negócio, desenvolvimento da estratégica, dimensionamento das operações, projeção de resultados, análise de viabilidade**. São Paulo: Saraiva, 2008.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão Estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos**. 2.<sup>a</sup> ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

CASTOR, Belmiro Valverde Jobim. **Tamanho não é documento: estratégias para a pequena e microempresa brasileira**. Curitiba: EBEL, 2006.

DI SERIO, Luiz Carlos. **Estratégia e competitividade empresarial: inovação e criação de valor**. São Paulo: Saraiva, 2009.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha. **Administração Estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho**. São Paulo: Saraiva, 2005.

HOSKISSON, Robert E. **Estratégia competitiva**. 2.<sup>a</sup> ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

**ME - microempresa / epp - empresa de pequeno porte**

MINTZBERG, Henry. **O processo da estratégia**. 3.<sup>a</sup> ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

**Quais as vantagens do Simples Nacional para a Micro e Pequena Empresa?**

< [http://www.portaldodesenvolvimento.org.br/faq\\_resposta.php?id=129\\_](http://www.portaldodesenvolvimento.org.br/faq_resposta.php?id=129_)> Acesso em 17/07/2013 às 19:00 hrs.

**Microempresas e empresas de pequeno porte** < <http://www.portaldoeempreendedor.gov.br/sociedades-empresarias-limitadas/me-microempresa-eppempresa-de-pequeno-porte>> Acesso em 14/07/2013 às 16:40 hrs.

## APÊNDICE A – Questionário sobre qual a percepção dos microempreendedores sobre o planejamento estratégico.

RAZÃO SOCIAL:

CNPJ:

EMPRESA CRIADA EM:

RAMO:

1. Antes de abrir o negócio, foi feita alguma análise de mercado ou pesquisa referente aos riscos e benefícios?
  - (a) Não.
  - (b) Sim, porém a análise foi informal.
  - (c) Sim, fiz um plano de negócios completo.
2. Sua empresa sempre controla a entrada e saída de dinheiro?
  - (a) Não, é feito apenas fechamento de caixa diário.
  - (b) Tenho um controle informal.
  - (c) Tenho um controle informatizado e detalhado das entradas e saídas

3. Você planeja e calcula a necessidade de capital de giro?
  - (a) Não, solicito o capital de giro quando necessito.
  - (b) Sim, calculo informalmente com base nas informações que detenho.
  - (c) Sim, calculo com base em uma planilha de custos, planejo o quanto e quando vou precisar de dinheiro e só solicito quando tiver segurança do que estiver fazendo.
4. Você sabe dizer o que é o planejamento estratégico e o considera importante para o desenvolvimento de uma microempresa?
  - (a) Não sei do que se trata e acho desnecessário para uma microempresa.
  - (b) Faço ideia do que se trata e acredito ser bom, porém não essencial, para o desenvolvimento de uma empresa.
  - (c) Compreendo o que é planejamento estratégico e considero importante para uma microempresa.
5. Você acompanha a evolução da sua microempresa e utiliza alguma estratégia para alcançar os resultados desejados?
  - (a) Não, apenas me baseio se o resultado mensal foi lucrativo ou não.
  - (b) Sim, acompanho o andamento do negócio, mas não utilizo nenhuma ferramenta específica.
  - (c) Sim, analiso o negócio e sua evolução mensal e utilizo ferramentas de melhoria sempre quando percebo sua necessidade.
6. Se você não implantou o planejamento estratégico na sua empresa, tem interesse em fazê-lo?
  - (a) Não.
  - (b) Sim.
  - (c) Já implantei.