

**O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA: UM
ESTUDO SOBRE A EFICIÊNCIA DAS MICRO E PEQUENAS
EMPRESAS BRASILEIRAS**

***STRATEGIC PLANNING AS A TOOL: A STUDY ON THE EFFICIENCY
OF MICRO AND SMALL BRAZILIAN COMPANIES***

SANDRO AUGUSTO TEIXEIRA DE MENDONÇA

Doutor pela Universidade de São Paulo (USP). Mestre pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (UNESP). Professor da Faculdade de Ciências e Tecnologia de Birigui (FATEB). Sociólogo formado pela Universidade Federal de São Carlos (UFSCar) historiador formado pelo centro de Ensino Superior de São Carlos. Foi pesquisador do Grupo de Pesquisa Sociedade e Recursos Hídricos (UFSCar).

ANA PAULA DE ALMEIDA RUZZÃO

Graduanda em Administração pela Faculdade de Ciências e Tecnologia de Birigui (FATEB).

JÉSSICA EMILY DOS SANTOS

Graduanda em Administração pela Faculdade de Ciências e Tecnologia de Birigui (FATEB).

LILIANE ZUIM AZADINHO

Graduanda em Administração pela Faculdade de Ciências e Tecnologia de Birigui (FATEB).

RESUMO

As micro e pequenas empresas estão cada vez mais presentes junto ao crescimento da economia brasileira. Para estas empresas se manterem e se firmarem no mercado tornou-se necessário utilizar-se das ferramentas estratégicas. Este trabalho discutiu as necessidades do planejamento estratégico e as formas de organização, identificando as ferramentas importantes para o gestor. Apresenta os percalços da importância da aplicação do

planejamento estratégico pelo gestor, falta de conhecimento deste e como implica na taxa de mortalidade do pequeno negócio. Através da pesquisa bibliográfica verificou-se que a falta de aplicação do planejamento estratégico, conhecimento do empresário e da gestão nas micro e pequenas empresas são fatores que envolvem no aumento da taxa de mortalidade das empresas.

PALAVRAS-CHAVE: Gestor Organizacional; Mortalidade das micro e pequenas empresas; Ferramentas Estratégicas.

ABSTRACT

Micro and small companies are increasingly present along with the growth of the Brazilian economy. For these companies to remain and establish themselves in the market became necessary to use the strategic tools. This paper discussed the needs of strategic planning and organizational forms, identifying the important tools for the manager. It presents the mishaps of the importance of the application of the strategic planning by the manager, lack of knowledge of this one and how it implies in the mortality rate of the small business. Through the bibliographic research it was verified that the lack of application of the strategic planning, knowledge of the entrepreneur and the management in the micro and small companies are factors that involve in the increase of the rate of mortality of the companies.

KEYWORDS: Organizational Manager; Mortality of micro and small enterprises; Strategic Tools.

INTRODUÇÃO

O planejamento estratégico como ferramenta nas micro e pequenas empresas brasileiras, e a falta de aplicação do mesmo pelos gestores dentro das Micro Empresa (ME^s) e a Empresa de Pequeno Porte (EPP^s).

A prática do planejamento dentro de uma empresa seja ela micro ou de pequeno porte tem grande significado e importância quanto à eficiência, resultados na produção, lucro

e principalmente no que diz respeito a mortalidade da empresa, que ocorre com frequência, grande parte da taxa de mortalidade é ocasionada pela falta de capacitação de seus gestores.

Embora pareça ser um assunto de simples assimilação, o planejamento estratégico é complexo e toda pessoa deve estar a par do que se trata planejar, organizar uma empresa pequena, principalmente daquela em que trabalha.

O tema pesquisado trata-se de um método para que o gestor, gerente e direção possam utilizá-lo durante toda a existência do seu negócio. Com o intuito de organizar e estruturar a empresa e, assim, prevenir a sua mortalidade e alcançar o sucesso.

Planejamento é uma excelente ferramenta, mas deve ser usada corretamente e o gestor deve se organizar e estudar a forma de como irá utilizá-la para que não cometa erros, não tome decisões que podem levar ao fracasso. Planejar é colocar em ordem todas as ações e objetivos futuros pretendidos e organizá-los de forma que ao colocá-las em prática no dia a dia se chegará ao resultado desejado.

As ferramentas para a gestão estratégica abrangem controle, registro, contabilidade, tudo que irá contribuir na tomada de certas decisões seja por parte do gestor ou diretor das ME^s ou EPP^s. Porém, as principais ferramentas que nunca devem ser deixadas de lado são a missão, visão, valores, o método de avaliação e desempenho (análise de 360°), o conhecimento aprofundado (análise SWOT), as cinco forças de Porter e a matriz BCG.

É numerosa a quantidade de micro e pequenas empresas brasileiras, elas geram empregos, oportunidades e crescimento econômico para o país. São negócios pequenos, com perfis diferentes, tendo em vista, o faturamento anual diferenciado, com essencial papel na economia do país.

2 DESENVOLVIMENTO

O planejamento estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida por uma organização. Visa organizar e prever uma série de efeitos indesejáveis dentro de uma organização atuando assim de forma preventiva (OLIVEIRA, 1998).

Em suma, sem o planejamento devidamente estabelecido e colocado em prática, no futuro, o micro e pequeno empresário irá se deparar com a infeliz estatística da mortalidade, devendo seguir à risca a determinação e organização (Idem).

O planejamento estratégico possui dois aspectos básicos e vitais a serem adotados: seria a determinação dos objetivos da organização e a escolha dos meios para obter sucesso nesses objetivos (STORNE e FREEMAN, 1995).

Definir um planejamento estratégico para algumas pequenas empresas pode não ser uma tarefa fácil, porém, não é impossível e pode sim, se tornar fácil, pois, aplicando-o no dia a dia, começa ser rotineiro e prático (CHAVETO E SAPIRO, 2003).

A definição de planejamento estratégico está relacionada com os objetivos estratégicos de médio e longo prazo que afetam a visibilidade ou a direção das empresas. Quando não se tem um planejamento estratégico ou ele não é bem executado, na maioria das vezes, as micro e pequenas empresas chegam a falência, por isso as empresas vêm dando muita atenção para a estratégia empresarial (STORNE e FREEMAN, 1995).

Deve ser levada em consideração que há uma técnica a ser utilizada, por isso, não deve ser feita de qualquer jeito, sem busca de informações (Idem).

De acordo com Oliveira (2007) a etapa para a elaboração e a implementação do planejamento estratégico são: o diagnóstico estratégico, a missão da empresa, instrumento prescritivo e quantitativo e controle de avaliação. Com a preocupação das atividades gerais, produção, etc., da micro ou pequena empresa, o administrador tende a não dar a devida importância para a prática do planejamento estratégico.

Geralmente os proprietários e administradores das pequenas empresas citam em seu favor a falta de recursos humanos, custos de implantação e a manutenção de sistemas gerenciais como obstáculos impedindo que a gestão da empresa tenha uma perspectiva estratégica (HITT e IRELAND, 2011).

Mas, a partir do momento que o pequeno empresário inicia as estratégias e as coloca em prática, a missão de sua empresa certamente irá ser cumprida, pois os custos, recursos humanos e tudo que envolve o andamento da empresa irão caminhar em equilíbrio e assim obterão futuros resultados significativos (HITT et al., 2007).

É o que os micros e pequenos empresários esperam quando iniciam suas atividades no mercado, a estabilidade, a harmonia dentro da empresa e assim possam ter lucratividade e sucesso (OLIVEIRA, 2007).

Para planejar e organizar estrategicamente há a necessidade de ferramentas que compõem todo o efetivo planejamento (HITT et al., 2007).

As ferramentas da gestão estratégica são aquelas utilizadas tanto na elaboração quanto na definição da estratégia de uma organização. Por serem muitas as ferramentas de gestão possíveis de auxiliar na elaboração estratégica organizacional e influenciar no

desempenho, procurou-se indicar e descrever mais frequentes entre as empresas (VENDRUSCOLO et al., 2012).

Conforme os autores supracitados mencionaram as ferramentas são muito importantes para que a gestão estratégica dê resultado significativo para a empresa, como por exemplo, o orçamento e o controle orçamentário, onde aquele é o uso intensivo de contabilidade, para registrar, classificar e avaliar itens. Assim, prepara informações em relação à contabilidade, custos, resultados e investimentos. Já este auxilia na identificação de problemas setoriais da organização e também na estimativa futura real que a empresa possui para consumos, compras ou tomar decisões referentes a certo período.

Sobre as ferramentas estratégicas, o desempenho no atendimento e o controle sobre as ações definidas buscam um controle sobre ações estratégicas e podendo obter um maior entendimento dos aspectos que influenciam na tomada de decisão. O controle organizacional e o planejamento que também é uma ferramenta estratégia, que acabam influenciando nessas tomadas de decisões (Idem).

As seis ferramentas de planejamento estratégico devem estar sempre presentes. A primeira delas é a missão, visão e valores onde o planejamento do negócio será diferenciado. A missão é o elemento que traduz as responsabilidades e pretensões delimitando o ambiente e define o negócio. Já a visão mostra a organização no momento da realização de seus propósitos no futuro. (CHIAVENATO e SAPIRO, 2003).

A segunda ferramenta, análise 360º é um método de avaliação de desempenho, possibilita a redução daquilo que mais causa preocupação todo e qualquer gestor, a tendenciosidade e a subjetividade. Essa ferramenta minimiza problemas tornando o sistema mais executável (DALMAU e BENETTI, 2009).

Essa ferramenta contempla a participação de várias pessoas no processo num todo e que com uma visão mais ampla, além de ter maiores possibilidades de se fazer uma análise mais precisa. O sistema 360º é mais abrangente no sentido de que são reunidas as respostas de várias perspectivas (Idem).

A análise SWOT faz com que o micro ou pequeno empresário tenha conhecimento aprofundado tanto dos pontos fortes como fracos do seu negócio, é a terceira ferramenta. Ainda nos anos 1960, desenvolvimento do modelo de Harvard de análise estratégica, conhecido como modelo SWOT, cuja tradução significa forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (CHIAVENATO e SAPIRO, 2003).

As cinco forças de Porter é a quarta ferramenta que permite identificar, qualificar e analisar as cinco forças da empresa que são: os clientes, os fornecedores, a barreira ou

entrada para novos competidores no mercado, serviços potenciais que podem ser usados como substitutos para os serviços prestados pela unidade de negócios e os próprios competidores (MARQUES e CARVALHO, 2007).

A matriz BCG (Boston Consulting Group) considerado como quinta ferramenta do planejamento estratégico pode ser interpretada como crescimento e participação onde servirá para analisar periodicamente a oferta dos produtos e serviços da empresa (COBRA, 2003).

As empresas competem com base na sua capacidade de gerar continuamente inovações. Para obter sucesso as pequenas e médias empresas devem definir metas. A definição de metas é a sexta ferramenta que tornará os objetivos dos pequenos e médios empresários muito mais claros (NEUMAM, 2013).

O planejamento estratégico é considerado uma ótima ferramenta, que auxilia o administrador a estabelecer a direção a ser seguida pela empresa, pretendendo adquirir resultados significativos no vínculo da entidade com o seu ambiente interior e exterior. Onde são utilizadas ferramentas de grande valia, ou seja, que irão acrescentar no bom andamento da pequena empresa, como o planejamento tático operacional (MENDES e RAISER, 2009).

Para Chér (1990), as empresas quando pequenas fixam-se mais próximas de seus mercados, opondo-se apressadamente às mudanças que nele ocorrem. E, em virtude disso, o pequeno empresário é capaz de perceber, muito cedo, os sinais de mudanças. Isso lhe permite agir com rapidez.

Percebendo as mudanças, se utilizar das ferramentas estratégicas para o seu planejamento não fica difícil de elaborar e colocar em prática. Uma ferramenta que algumas pequenas empresas não utilizam é a pesquisa (Idem).

São público e notório que pequenas empresas não fazem pesquisas, pois estas indicam tendências e a utilidade em se pesquisar reside em se tomar decisões sobre bases mais concretas, tendências que se aproximam da realidade. Mais que isso, as pesquisas são importantes instrumentos para todas as áreas da empresa (Idem).

A pesquisa é uma ferramenta e não só ela unicamente, através dela analisa-se o mercado, forma-se um plano de ação, a implementação desse plano e finalmente o controle. De uma ferramenta utilizada forma-se um leque de opções para concluir o planejamento (COLOMBO et al., 2005).

O planejamento estratégico é considerado a ferramenta que oferece à organização uma ótica futura, fazendo com que a empresa aumente a oportunidade de estudar, pesquisar o seu potencial, com uma visão detalhada do futuro (SILVA e ALVES, 2012). Nele utilizaram-se as ferramentas necessárias deve ser definido o objetivo, fonte de dados, cronograma e

orçamento, onde se perceberá que de uma ferramenta usada deriva-se outras conseqüentemente e que também não devem ser deixadas de lado (COLOMBO et al., 2005).

No Brasil, o crescimento das micro e pequenas empresas são cada vez mais notado e como já comentado, deve-se planejar e organizar, porém, não deve ficar somente na teoria, a prática é primordial para que obtenha resultados (KASSAI, 1997).

Pensar em pequenas empresas não significa pensar na ideia de ser frágil. O mercado tem provado que empresa fragilizada não tem necessariamente algo a ver com ser pequena. O fato de a empresa ser pequena não tem a ver com fragilidade ou falta de competência (MALHEIROS et al., 2005).

As micro e pequenas empresas possuem características próprias e exclusivas, isto é, uma significativa contribuição na geração do produto nacional na absorção de mão de obra, na maleabilidade do local disseminam-se invariavelmente por todo o país, exercendo papel de grande relevância para o seu desenvolvimento (CHER, 1990).

Para o SEBRAE (2016), existem vários perfis para vários tipos de pequenos negócios e podem ser divididos em quatro blocos por faixa de faturamento, excetuando-se apenas produtor rural pequeno. Tal segmentação segue os critérios da Lei Complementar 123/2006 que é a Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas.

As pequenas empresas são caracterizadas da seguinte forma: microempreendedor individual (MEI) o faturamento anual até sessenta mil reais, microempresa (ME) com faturamento anual de até trezentos e sessenta mil reais, empresa de pequeno porte (EPP) com faturamento anual entre trezentos e sessenta mil e 3,6 milhões e o pequeno produtor rural com propriedade com até quatro módulos fiscais ou faturamento anual de até 3,6 milhões (SEBRAE, 2016).

A falta de preparo dos profissionais responsáveis pela gestão das micro e pequenas empresas, conduz 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. Com visão na gestão pela qualidade integral as decisões devem ser tomadas conforme um procedimento que objetiva garantir o conhecimento das opções mais convencionais ou possíveis, missão que corresponda e atenda por um eficiente programa de planejamento estratégico (SOUZA, 2007).

Importante saber o significado de estratégia podendo-se afirmar que: é a procura pela forma eficaz para atingir um objetivo atendendo plenamente as premissas preestabelecidas. Estratégia emana do grego *strategos* e quer dizer a arte do general, isto

compromete na habilidade da capacidade de discernir, do modo de sentir que cada um possui relativo ao objeto de análise (Idem).

A eficiência seja em uma pequena ou média empresa se dá por meio da ênfase, fazer corretamente as coisas, resolver problemas e cumprir tarefas e obrigações (CHIAVENATO, 2004).

A inexistência de uma clara definição de cargos e tarefas, por exemplo, possibilita o surgimento de problemas administrativos inibidores da eficiência. Não é raro ouvir de um pequeno ou de um médio empresário que o trabalho dentro da empresa é mal dividido, inexistindo critérios para as atividades funcionais, faltando uma clara relação entre tarefas e responsabilidades (CHÉR, 1990).

Sobre a prática do planejamento estratégico, Prazeres (2005) cita algumas condicionantes, onde deve sempre manter o senso crítico, manter e inovar todo o planejamento e organização já elaborados, reconhecer sempre o ambiente de negócios diante de rápidas mudanças e ter a capacidade de lidar com realidades e fatos desorganizados do dia a dia.

Souza et al. (2007) recomenda inicialmente para micro e pequenas empresas que não adotam um planejamento estratégico como ferramenta de suporte decisório, seria a aplicação de uma metodologia simplificada, que irá ajudar de um modo eficaz a gestão da empresa, por meio de formulários que ajudam no aproveitamento de informações para a criação e execução da análise do ambiente externo e interno, e criação de uma estratégia racional e com relação as particularidades e objetivos do modelo do negócio.

As dificuldades que as micro empresas tem de praticar o planejamento estratégico pode ser entendida como o desconhecimento e ou a falta de busca das ferramentas que são necessárias e o pequeno empresário trazer para si somente, gestão, organização, planejamento, enfim, fazer tudo sozinho, tendo em vista que o negócio é seu (Idem).

Comumente as micro e pequenas empresas enfrentam dificuldades para praticar o planejamento estratégico, pois o gestor, geralmente é o dono da empresa, desconhece o que é para que serve o planejamento estratégico (CHIAVENATO, 2004).

A essencial diferença que existe entre as microempresas e empresas de pequeno porte das outras empresas é forma de sua sobrevivência e ascendência está subordinada apenas a um indivíduo, ou seja, o proprietário. Assim, tudo o que acontece na empresa, como ela funciona, incide na individualidade daquele único indivíduo. (SOUZA et al., 2007).

O poder organizacional tem a função de fazer com que permaneça o entendimento e a estabilidade dentro da organização. Quando legítimo, o poder ordena todas as partes. No

início do capitalismo industrial, meados do século XVIII, nos países de primeiro mundo o poder estava centrado nas mãos do proprietário. Já no final do século XIX havia uma relativa distribuição do poder entre profissionais de confiança do proprietário (FLEURY, 1987).

Nessa justificativa histórica do poder organizacional, a partir do século XIX quem detêm o poder pode alterar estruturas e influenciar na mudança do comportamento organizacional, onde o proprietário impõe seus valores e crenças, sua visão do mundo sobre a organização. E, conseqüentemente deve ser seguida a visão de negócio do dono (Idem).

Segundo Junior e Pisa (2010), o gestor é um membro essencial ao sucesso da empresa, pois ele detém a vocação, sabe que rumo tomar e pode controlar as atividades, e mesmo assim, não se pode crer que suas habilidades sejam como as do proprietário empreendedor, só irão integrar às qualidades deste.

Os autores supracitados comentam que o gestor potencializa os recursos objetivando alcançar metas predeterminadas, almeja se adequar às mudanças atuais dentro de uma base real, procura conhecimentos e técnicas para que possa gerenciar e direcionar e centra o trabalho em grupo.

Para que uma empresa alcance o sucesso, seja em grande ou pequena escala, resulta da atuação humana. Por essa razão, estende e prepara uma forma de procedimento sobre a conduta que se estipulou como padrão de gestão de pessoas (FISHER, 2002).

Pensar em meios e recursos para chegar a um resultado no negócio organizadamente, é ter foco, administração estímulo à sua empresa. Juntando essas noções, na teoria e empregar a prática, serão reveladas as reais estratégias e assim o gestor/administrador analisa e utiliza novos métodos no seu setor, conforme o mercado, taxas, os concorrentes, podendo anotar o que foi analisado e para segui-los, revisar e formar estratégias para o futuro (SEBRAE, 2016).

A empresa que o proprietário opera, administra, organiza, vende e atende, tende a corresponder a períodos de relativa estabilidade. E nestes períodos é que se origina o fracasso, onde a superação dependerá necessariamente de um planejamento (SALDINI, 2001).

Ao analisar o entendimento do autor supracitado verifica-se a importância da figura do gestor dentro da empresa, pois, ele já deve estar preparado para colaborar com o planejamento e a utilização das ferramentas do planejamento estratégico. Assim como outros setores, seja nas formas de organização, planejamento, controle, produção ou recursos humanos, é peça fundamental para o sucesso da pequena empresa.

Malheiros et al. (2005) salienta que sobreviverão as empresas capazes de se adaptar rapidamente às transformações do mercado. É preciso agilidade na tomada de decisões, que precisa ser descentralizada. Ser pequeno pode ser hoje uma grande solução. Para isso, não basta você ter uma boa formação acadêmica. O momento é de aprendizado permanente, de busca contínua de nível de capacitação profissional que facilite a boa gestão da pequena empresa.

Há inúmeros casos de micro ou pequenas empresas que fecham suas portas logo após ter iniciado suas atividades. Alguns consideram a crise do país, outros a falta de recurso, porém, não se atentam ao que não foi planejado antes de abrir o negócio e durante a atividade (GRAPEGGIA et al., 2011).

O sucesso ou o fracasso de empresas de pequeno porte tem-se constituído em preocupação nos meios políticos, acadêmico e empresarial, calcado nos altos índices de mortalidade empresarial (Idem).

O SEBRAE (2015) em seu panorama das micro e pequenas empresas paulistas demonstra que são registradas mais de cento e cinquenta mil empresas anualmente e, duas em cada dez fecham antes de completarem dois anos no mercado, como demonstra a Tabela 1:

Tabela 1: Taxa de mortalidades – Micro e Pequena Empresa - 2015

Setores	Taxa de sobrevivência
Indústria	83,4%
Comércio	79,3%
Construção	78,6%
Serviços	76,2%
Total geral Estado de São Paulo	78,1%

Fonte: SEBRAE (2015).

As micro e pequenas empresas são responsáveis por mais da metade dos empregos com carteira assinada no Brasil. São responsáveis por pelo menos dois terços do total das ocupações existentes no setor privado da economia (SEBRAE, 2011).

A sobrevivência desses empreendimentos é condição indispensável para o desenvolvimento econômico do país. E vários estudos no nosso país e nos países afora identificam que os dois primeiros anos de exercício de uma nova empresa são os que mais exigem, tornando essa fase essencial no que diz respeito ao acompanhamento da sobrevivência (Idem).

Grapeggia et al. (2011) salientam que as características individuais do fundador da pequena empresa refere-se à concepção de ideia, de iniciar uma nova empresa, planejar, escolher e aceitar as motivações para o negócio. E as estruturas e estratégias do novo negócio caracterizam-se pelo início da operação e os primeiros anos de atividade, nos quais o empreendedor não pode fugir das tomadas de decisões relativas ao funcionamento da empresa.

Hitt e Duane (2011) explicam que é imprescindível estudar e entender o seu ambiente, identificar pontos positivos e negativos internos da empresa e o que é importante, descrever as diferenças entre recursos palpáveis e não palpáveis. Tais recursos dizem respeito à capacidade de empréstimo da pequena empresa, de gerar recursos internamente, sistema de planejamento, controle e coordenação.

O desafio e a complexidade de tomar decisões com eficácia são indicados pelo índice preliminar que indica que cinquenta por cento das decisões falham. Às vezes, o pequeno empresário e ou administrador/gestor cometem erros quando a empresa analisa o seu ambiente interno. Os gestores podem identificar capacidades como competências essenciais que não criam vantagem competitiva (HITT et al., 2007).

Quando ocorre um erro, as pessoas que tomam decisões tem que ter a confiança para admiti-lo e tomar medidas corretivas para que as empresas não façam parte do índice de mortalidade. A pequena empresa pode ainda crescer com erros bem intencionados, ou seja, o aprendizado gerado pelo ato de cometer e corrigir erros pode ser importante para a criação de novas vantagens (HITT e DUANE, 2011).

Junior e Pisa (2010) falam de ideias para empreendimentos que podem e devem ser utilizadas para que a pequena ou micro empresa não acabe na mortalidade. Tais como a identificação das necessidades da pequena empresa e observar as deficiências e tendências.

São necessidades que somente uma pessoa que planeja, administra, ou seja, é empreendedora irá conseguir fazer com que a pequena empresa não feche. Para que a micro ou pequena empresa vá adiante, tanto as deficiências e tendências devem estar sempre em observação, pois é através delas que poderá ser colocada em prática melhores estratégias de gestão e administração (Idem).

Ferreira et al. (2012) define alguns conceitos que demonstram que não há uma uniformidade na mortalidade das empresas, como por exemplo, algumas empresas encerram as atividades com dívidas, algumas encerram para evitar perdas e dívidas, outras são alienadas ou convertidas em outras atividades e deixam de continuar por qualquer outro motivo.

As razões das causas da mortalidade das pequenas empresas são a falta de experiência do pequeno empresário, faltas de estratégia e marketing, avaliação otimista demais do real tamanho do mercado, escassez de capital de giro, avaliar o ponto e escolhê-lo devido grande quantidade de pessoas e administração de pessoas sem conhecimento para o negócio. Inclusive, o que pode alavancar a mortalidade da pequena empresa é a falta de planejamento e organização. Por mais que o pequeno empresário tenha capital de giro, tenha o local adequado para o seu negócio, se não há planejamento e organização, certamente não há como ir para frente (Idem).

No que se refere à relação entre empresa e consumidor, cada vez mais se toma consciência de que a distância entre aquele que consome e o processo produtivo está a exigir informação precisa e lealdade para que o consumidor não se converta em vítima absoluta de um sistema perverso, que escapa a qualquer controle. (SILVA; SÉLLOS KNOERR, 2013, p)

Chiavenato (2003) conceitua organização como um procedimento humano e complicado com características inerentes típicas de seu costume e ambiente organizacional. Esse conjunto de versatilidades deve ser ininterruptamente observado, analisados e aperfeiçoados para chegar à produtividade. Para modificar o costume e o ambiente organizacionais é necessário inovar.

Pensando de maneira proporcional ao autor supracitado, inovar é um dos pontos a ser unido ao planejamento, à gestão e administração competentes, à organização e muitos outros. Desejar abrir um pequeno negócio e mantê-lo para que não chegue à mortalidade parece difícil, mas não é, bastando unir além do desejo os conjuntos de variáveis, estratégias e planejamento.

As micro e pequenas empresas são abertas devido ao desejo de muitas pessoas, ter seu próprio negócio e que estas pessoas identificam uma oportunidade de negócios. No primeiro ano, o pequeno ou micro empresário sofre tanto com a falta de capital (contanto basicamente com recursos próprios ou da família) como para formar a carteira de clientes (SEBRAE, 2014).

Um fator importante a ser mencionado é a formalização da micro ou pequena empresa. Não quer dizer que ao não formalizar não irá se manter, mas a partir do momento em que o pequeno empresário dá esse passo, ele já está se utilizando de uma das ferramentas de planejamento. E com isso melhora a gestão da empresa e com isso provavelmente não entrará nos índices de mortalidade de pequenas empresas (Idem).

3 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico sem dúvida pode alavancar consideravelmente a micro ou pequena empresa, pois é um método que pode ser utilizado sem medo e com segurança, tanto na parte produtiva quanto na financeira.

A certeza do resultado esperado através das ferramentas se dá pelo simples motivo de seu conteúdo rico em organização. Inúmeras micro e pequenas empresas, após o uso de suas ferramentas e aplicando-as sendo elas a missão, visão, valores, análise de 360°, análise SWOT, cinco forças de Porter e matriz BCG conseguem atingir o seu objetivo que é o lucro e o sucesso e a não mortalidade.

Mas há aqueles que questionam, para que usar essas ferramentas missão, valores, etc., se o que importa é produzir, vender e lucrar? O resultado é a definição do negócio, ou seja, realizar o que se pretende no negócio, manter organizado e redução do que é inviável e preocupante, diminuição de problemas e claro, o crescimento da empresa.

O planejamento estratégico consiste em um conjunto de ações, deve ser unificado, planejamento estratégico com suas ferramentas, juntamente com as micro e pequenas empresas com perfis de crescimento, eficiência e vontade de se manter no mercado.

Através dessa união (eficiência e vontade), o resultado é um maior movimento na economia do nosso país, mesmo estando no patamar de pequena empresa, é verdade que, a micro ou pequena empresa que não utilizar do planejamento estratégico provavelmente ela não conseguira seguir em frente e fechara as portas.

O planejamento estratégico auxilia as empresas e seus administradores a estabelecer a direção a ser seguida, diz respeito a pretensões futuras de decisões recentes, para que as empresas alcancem seus objetivos pré-estabelecidos, e visa organizar e prever uma serie de efeitos indesejáveis.

A empresa que determina os objetivos da organização e escolhe os meios para obter sucesso nesses objetivos, já possuem aspectos básicos e vitais para o planejamento.

Falando de micro e pequenas empresas a utilização das ferramentas em uma empresa que se organiza e tem um planejamento estratégico é muito rápida e seu planejamento estratégico fica mais fácil de ser elaborado e colocado em prática.

No Brasil as pequenas e médias empresas apresentam grande participação em registros formais àqueles que contem carteira registrada, e o crescimento das mesmas é cada vez maior.

As micro e pequenas empresas brasileiras têm perfil diferentes, não existe um padrão. Mesmo sem esse padrão estabelecido fica claro que se planejar, elaborar e praticar tudo o que foi definido e estabelecido, o lucro chegará.

O SEBRAE classifica as empresas de acordo com o faturamento anual, pois assim há como elas se organizarem conforme seu perfil, desde a contabilidade até a produtividade, impostos, etc.

O resultado do exercício do planejamento estratégico das micro ou pequenas empresas no Brasil, além de seu próprio sucesso é contribuir com a economia do país, criando não só emprego como grandes gestores e empresários. É a chamada eficiência, sem ela não há como alcançar resultados.

Todos sabem que o gestor/administrador é figura muito importante dentro de uma empresa seja ela grande ou pequena. Na realidade, em qualquer setor, dever haver administração eficiente. O resultado que se espera e se obtém quando o gestor procura saber e conhecer tudo o que ocorre no seu setor e aplica ferramentas estratégicas é significativo.

As decisões tomadas por ele constituem fatores que resultam na ascensão da empresa. Já não há mais poder centralizado exclusivamente no dono da micro ou pequena empresa, o gestor é essencial.

O resultado é a potencialização de recursos, mudanças e melhorias, análise e tomadas de decisões precisas. Micro ou pequena empresa sem um gestor/administrador preparado: queda da empresa.

E, quando a empresa torna-se ineficiente, ocorre a chamada mortalidade. E quando se está nesse infeliz momento, a atribuição do fechamento é a crise, pouco recurso, etc. Verifica-se que a hipótese da mortalidade da micro ou pequena empresa é a falta de planejamento estratégico e organização é verdadeira pelo fato dos números e razões que o SEBRAE levanta.

E, mais uma vez, a economia brasileira também cai, pois, se são registradas milhares de empresas anualmente, e estas, devido a não aplicabilidade do planejamento estratégico caem na mortalidade, reflete no desenvolvimento do país.

Importante salientar que as empresas que tem planejamento estratégico não podem tomar decisões baseados nos desejos e preocupações em curto prazo.

Manter e inovar todo o planejamento estratégico elaborado, reconhecer as mudanças e ter a capacidade de lidar com a realidade, faz parte promissora de um planejamento estratégico, elaborar e praticar saindo somente da teoria é fundamental.

As micro e pequenas empresas têm características únicas, como por exemplo, suas decisões centralizadas no proprietário ou administrador, o gestor tem atitudes mais rápidas potencializando os recursos para alcançar metas, ele atua dentro de uma base real, coloca em pratica o planejamento estabelecido, tem sempre a preocupação em manter o sistema funcionando.

A taxa de mortalidade das micro e pequenas empresas têm grande incidência nos primeiros dois anos. Com a empolgação do inicio do seu próprio negocio, os empresários deixam de se preparar, não há uniformidade no fechamento das empresas, fica claro que as empresas que não se planejam, se preparam, certamente alcançaram o declínio antes mesmo da ascensão.

CONCLUSÃO

Pressupõe-se que a prática do planejamento estratégico na gestão é de grande importância e não deve ser deixado de lado. O gestor que não tem interesse ou visão que uma empresa, seja ela pequena ou grande, precisa de organização e planejamento não pode ocupar esse cargo.

O planejamento estratégico é uma ferramenta utilizada pelos gestores nas micro e pequenas empresas que servem para planejar e organizar, é a procura pela forma eficaz para atingir um objetivo, atendendo plenamente as premissas pré-estabelecidas. O gestor capacitado que analisa o ambiente da empresa faz um diagnóstico para definir os seus objetivos de longo prazo, define a estrutura e processos que ajudaram a empresa a alcançar suas metas, obterá maior êxito do que o gestor que não possui essas atribuições.

A empresa deve planejar seus objetivos e ter um gestor capacitado para alcançá-los. A falta de conhecimento e experiência dos gestores pode contribuir com as taxas de mortalidade das empresas.

Quando o gestor tem conhecimento e pratica o planejamento estratégico, utilizando suas ferramentas, quais sejam: visão, missão, valores, análise 360, análise SWOT, cinco forças de Porter e matriz BCG, ele contribui para que a empresa alcance seus objetivos.

Desta forma a empresa se torna competitiva se mantendo no mercado que é cada vez mais concorrido.

Verificou-se que os gestores das micro e pequenas empresas não praticam o planejamento estratégico na sua gestão e, por isso, notou-se que, a falta de qualidade dos gestores e a falta de conhecimento da importância do planejamento estratégico pelos diretores das empresas implicam nas suas taxas de mortalidade.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. I. R. (1994). **Desenvolvimento de um modelo de planejamento estratégico para grupos de pequenas empresas**. Tese (Doutorado). São Paulo, FEA-USP.

BETHLEM, Agrícola de Souza. **Estratégia empresarial: Conceitos, processos e administração estratégica**. 5 ed. São Paulo: Editora Atlas S.A.,2004.

COLOMBO, S. S.; LIMA A. B.; CRUZ, A. L.; DUGAICH, C.; RAMALHO, E. (2005). **Estratégias e ferramentas**. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=3iHuTZSxe2IC&oi=fnd&pg=PA6&dq=planejamento+ferramentas+estrategias&ots=RiDrUOZbrl&sig=TPTUtU2rNn-Qx0kX2P1rB_fD0GA#v=onepage&q=planejamento%20ferramentas%20estrategias&f=false>. Acesso em: 08 de março de 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 8ª edição. São Paulo: Atlas. 2004.

CHIAVENATO, I. SAPIRO A. (2003). 12ª edição. **Planejamento estratégico**. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=35aw-p0MOJ4C&oi=fnd&pg=PA1&dq=Miss%C3%A3o,+vis%C3%A3o+e+valores+ferramenta+planejamento+estrategico&ots=6p5sEfSh-e&sig=ovWnDDWlzaVjvMDyWKIQ6kQ98HE#v=onepage&q&f=false>>. Acesso em março de 2016.

CHIAVENATO, I. (2003). **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. Disponível em: <<http://www.cotemar.com.br/biblioteca/administracao/teoria-geral-da-administracao.pdf>>. Acesso em: 10 de março de 2016

CHÉR, Rogério. **A gerência das pequenas e médias empresas: o que saber para administrá-las**. São Paulo. Editora Maltese. 1990.

COBRA, M. **Consultoria em marketing: Manual do Consultor**. (2003). Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id=ETkc8Mx9um8C&pg=PA121&dq=Matriz+bcg++ferramenta+planejamento+estrategico&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwiwvdj3hNfLAhWKfZAKHZAUcOQQ6AEIRzAG#v=onepage&q=Mat>>

riz%20bcg%20%20ferramenta%20planejamento%20estrategico&f=false>. Acesso em março de 2016.

DALMAU, M. B. L. BENETTI, K. L. (2009). **Avaliação e desempenho**. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id=0IbUeVTPbswC&printsec=frontcover&dq=An%C3%A1lise+360%C2%BA++ferramenta+planejamento+estrategico&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwjD6Ne17tbLAhXFg5AKHUvgBaUQ6AEINTAA#v=onepage&q&f=false>>. Acesso em março de 2016.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **A profissão de administrador**. Tradução Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo. Editora Pioneira. 2002.

FERREIRA, L. F. F.; OLIVAL, F. L.; SANTOS, S. A.; GRISILL, C. C. H.; LIMA, A. C. (2012). **Análise quantitativa sobre a mortalidade precoce de micro e pequenas empresas da cidade de São Paulo**. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2012000400011&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 03 março de 2016.

FISHER, André Luiz. **As pessoas na organização – Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas**. Vários autores. São Paulo. Editora Gente. 2002.

FLEURY, Maria T. Leme. Cultura organizacional e relações de trabalho. **RAE -Revista de administração de empresas**. Rio de Janeiro, v.27, n.4, out./dez. 1987.

GRAPEGGIA, M.; LEZANA, A. G. R.; ORTIGARA, A. A.; SANTOS, P. C. F. (2011). **Fatores condicionantes de sucesso e/ou mortalidade de micro e pequenas empresas em Santa Catarina**. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132011000300008>. Acesso em: 09 de março 2016.

HITT, M. A.; IRELAND, D. H. R. E.; HOSKISSON, R. E. **Administração Estratégica**. 7ª Edição. 2007.

HITT, M. A.; IRELAND, D. H. R. E. (2011). **Administração estratégica : competitividade e globalização**. Disponível em: <http://disciplinas.stoa.usp.br/pluginfile.php/214601/mod_resource/content/1/Cap%203%20Administra%C3%A7%C3%A3o%20Estrat%C3%A9gica%20Hitt,%20Ireland,%20Hoskisson.pdf>. Acesso em: 06 de março de 2016.

JUNIOR, A. B. L.; PISA, B. J. **Administrando micro e pequenas empresas**. (2010). Disponível em: <<https://www.passeidireto.com/arquivo/6756075/antonio-lemes---administrando-micro-e-pequenas-empresas>>. Acesso em: 05 de março de 2016.

KASSAI, Silvia. **As empresas de pequeno porte e a contabilidade**. Cad. estud. no.15 São Paulo Jan./June 1997. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-92511997000100004&script=sci_arttext. Acesso em março/2016.

LORGA, M. A. Direito Empresarial e Desenvolvimento Social: políticas públicas para micro e pequenas empresas. **Revista Jurídica - UNICURITBA**. Curitiba, v.2, nº 29, 2012.

MALHEIROS, Rita de Cássia da Costa. FERLA, Luiz Alberto. CUNHA, Cristiano J. C. de Almeida. **Viagem ao Mundo do Empreendedorismo**. Florianópolis: IEA – Instituto de Estudos Avançados. 2ª edição, 2005.

MARQUES, G. C. CARVALHO, T. C. M. B. (2007). **Planejamento estratégico para TI na USP**. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id=oTAL1Joei1MC&pg=PP19&dq=As+5+for%C3%A7as+de+porter+++ferramenta+planejamento+estrategico&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwiZoMjzg9fLAhUGiZAKHfrVCh8Q6AEINTAA#v=onepage&q=As%205%20for%C3%A7as%20de%20porter%20%20%20ferramenta%20planejamento%20estrategico&f=false>>. Disponível em março de 2016.

MENDES, O. RAISER, G. **Planejamento estratégico**. (2009). Disponível em: <http://rica.unibes.com.br/index.php/rica/article/viewFile/339/302>. Acesso em março de 2016.

NEUMANN, C. (2013). **Gestão de sistemas de produção e operações: produtividade, lucratividade e competitividade**. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id=tSxHAAAAQBAJ&pg=PT22&dq=Defini%C3%A7%C3%A3o+de+metas+para+pequenas+e+m%C3%A9dias+empresas&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwjgOHEh9fLAhXEIJAKHbzsCX0Q6AEILjAC#v=onepage&q=Defini%C3%A7%C3%A3o%20de%20metas%20para%20pequenas%20e%20m%C3%A9dias%20empresas&f=false>>. Acesso em março de 2016.

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

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento estratégico**. 23 ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2007.

PRAZERES, Hélio Tadeu Cury. **Como administrar pequenas empresas**. Viçosa-MG. Editora CPT. 2005.

SALDINI, Renato Nogueira. **A pequena empresa: aspecto gerencial; aspectos legais**. Campinas. Editora e Distribuidora ME. 2001.

SEBRAE. **Quem são os pequenos negócios?** Estudos e pesquisas. Disponível em: http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos_pesquisas/Quem-s%C3%A3o-os-pequenos-neg%C3%B3cios%3F,destaque,5. Acesso em março/2016.

SEBRAE. **Taxa de Sobrevivência das Empresas no Brasil**. (2011). Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia_das_empresas_no_Brasil_2011.pdf>. Acesso em 10 de março de 2016.

SEBRAE. **Causa Mortis: o sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros cinco anos de vida**. (2014). Disponível em: <http://www.sebraesp.com.br/arquivos_site/biblioteca/EstudosPesquisas/mortalidade/causa_mortis_2014.pdf>. Acesso em: 10 de março de 2016.

SEBRAE. **Panorama das MPes paulista**. (2015). Disponível em: http://www.sebraesp.com.br/arquivos_site/biblioteca/EstudosPesquisas/mpes_numeros/book

%20de%20pesquisas_mpes%20paulistas_2015_web_v3.pdf Acesso em: 22 de março de 2016.

SEBRAE. **Mais gestão estratégica.** Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/Programas/Elabore-um-plano-de-a%C3%A7%C3%A3o-estrat%C3%A9gico-para-sua-empresa>. Acesso em março/2016.

SILVA, T. B.; ALVES, J. N. (2012). **O planejamento estratégico como ferramenta na pequena empresa:** uma revisão na literatura. Disponível em: <<http://www.unicruz.edu.br/seminario/downloads/anais/ccsa/o%20planejamento%20estrategico%20como%20ferramenta%20na%20pequena%20empresa%20uma%20revisao%20de%20literatura.pdf>>. Acesso em março de 2016.

SÉLLOS-KNOERR, V; SILVA, A. Responsabilidade Social da Empresa e Subcidadania pautas para uma reflexão de índole constitucional. **Revista Jurídica - UNICURITBA**. Curitiba, v.2, nº 31, 2013.

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

SOUZA, Wendel. **O planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas.** III workshop gestão integrada: riscos e desafios. São Paulo. 2007. Disponível em: https://scholar.google.com.br/scholar?q=pratica+planejamento+eficiencia+micro+empresas+&btnG=&hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5. Acesso em março/2016.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. (1995). **Administração.** Rio de Janeiro, Prentice-hall do Brasil.

VENDRUSCOLO, B.; HOFFMANN, V. E.; FREITAS, C. A. **A Influência de Ferramentas de Gestão Estratégica e de Stakeholders no Desempenho de Organizações do Ramo Particular de Saúde do Distrito Federal.** Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE, São Paulo, v. 11, n. 1, p. 30-61, jan./abr. 2012.