

# **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: UM ESTUDO SOBRE AS INFLUÊNCIAS EXTERNAS**

## **STRATEGIC PLANNING OF MICRO AND SMALL ENTERPRISES: A STUDY OF EXTERNAL INFLUENCES**

## **LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS: UN ESTUDIO DE LAS INFLUENCIAS EXTERNAS**

### **LARISSA GABRIELLE MARCILIO SANTANA**

Graduação em Administração pela Faculdade de Ciências e Tecnologia de Birigui - FATEB

### **CLAUDIO BRAZ DE FIGUEIREDO**

Graduação em Administração de Empresas pela UNITOLEDO. Especialização em Planejamento, Implementação e Gestão da Educação a Distância pela Universidade Federal Fluminense Prof. Na Faculdade de Ciências e Tecnologia de Birigui – FATEB

### **SANDRO AUGUSTO TEIXEIRA DE MENDONÇA**

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

## **RESUMO**

O presente trabalho objetivou verificar as influências externas através do planejamento estratégico para que as micro e pequenas empresas alcancem competitividade no mercado. Planejamento estratégico é uma ferramenta organizacional que direciona e auxilia os gestores nas atividades a serem colocadas em práticas, evitando a mortalidade dos micros e pequenos empreendimentos. A fundamentação metodológica do presente estudo foi a pesquisa bibliográfica e a pesquisa descritiva, que revelou as práticas do uso do planejamento estratégico nas decisões das atividades a serem executadas pela organização

levando em consideração os fatores externos presente no ambiente organizacional. Verificou-se também que a mortalidade dos pequenos empreendedores ainda é considerado alto devido à falta de tal planejamento, levando em consideração além das influências externas e as internas que envolvem a empresa nas suas decisões. Conclui-se ser possível atingir as necessidades dos pequenos empreendedores através do planejamento estratégico e, por conseguinte, sua sobrevivência no mercado competitivo.

**Palavras-chave:** 1. Pequenos empreendimentos, 2. Planejamento, 3. Competitividade.

## **ABSTRACT**

This study aimed to verify the external influences through strategic planning for micro and small businesses to achieve market competitiveness. Strategic planning is an organizational tool that helps managers and directs the activities to be put into practice , avoiding the mortality of micro and small enterprises . The methodological foundation of this study was the literature research and descriptive research , which revealed the practical use of strategic planning in the decisions of the activities to be performed by the organization taking into account external factors present in the organizational environment . It was also found that the mortality of small entrepreneurs is still considered high due to lack of such planning , taking into consideration in addition to the internal and external influences involving the company in its decisions . The conclusion to be possible to achieve the needs of small entrepreneurs through strategic planning and therefore their survival in the competitive market.

**Keywords:** 1. Small businesses, 2. Planning, 3. Competitiveness.

## **RESUMEN**

Este estudio tuvo como objetivo verificar las influencias externas a través de la planificación estratégica de las micro y pequeñas empresas para lograr competitividad en el mercado . La planificación estratégica es una herramienta de organización que ayuda a los gerentes y dirige las actividades que se pondrán en práctica , evitando la mortalidad de las micro y pequeñas empresas . La base metodológica de este estudio fue la investigación de la literatura y la investigación descriptiva , que reveló el uso práctico de la planificación estratégica en las decisiones de las actividades a realizar por la organización teniendo en cuenta los factores externos presentes en el ambiente organizacional. También se encontró que la mortalidad de los pequeños empresarios todavía se considera alta debido a la falta de dicha planificación , teniendo en cuenta , además de las influencias internas y externas relacionadas con la empresa en sus decisiones . La conclusión de que es posible alcanzar las necesidades de los pequeños empresarios a través de la planificación estratégica , por lo que su supervivencia en el mercado competitivo.

**Palabras clave :** 1. Las pequeñas empresas, 2 . Planificación, 3 . Ventaja competitiva.

## 1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho é significativo para o mercado dos pequenos empreendimentos, pois a maioria das micro e pequenas empresas não possuem ou não fazem um planejamento estratégico antes de colocar em prática suas metas e seus objetivos e que as influências externas são a base da montagem do planejamento ideal para esse tipo de empreendimento.

A importância do tema planejamento estratégico se justifica, pois se verificou a necessidade desta prática nas decisões dos processos organizacionais entre as micro e pequenas empresas. Dado que cada vez mais o ambiente organizacional está mais competitivo, o planejamento estratégico torna-se uma ferramenta eficiente e decisivo para autenticar a permanência das empresas no mercado global.

Identificou-se a importância das influências externas para que as micro e pequenas empresas alcançassem competitividade no mercado, entendendo o assunto de como montar e implantar um planejamento estratégico, para que desta forma seja possível entender quais são os fatores que influenciam o tal planejamento e, por conseguinte, as empresas obterem posição no mercado. Planejamento estratégico é definido como um processo desenvolvido para alcançar os objetivos da empresa.

No Brasil, a mortalidade dos pequenos empreendimentos nos primeiros anos de vida alcança um nível alto, por isso as estratégias administrativas devem ser estruturadas levando em consideração as influências externas do ambiente que estão presentes os fatores considerados incontroláveis pela organização, as oportunidades e ameaças.

A importância das micro e pequenas empresas obterem um planejamento estratégico antes de colocar em prática seus objetivos é determinante para sua permanência no mercado. Para tanto, ela deve levar em consideração a influência dos fatores externos para que seus empreendimentos consigam alcançar uma posição no mercado.

Pode-se verificar que para as micro e pequenas empresas sobreviverem e terem sucesso organizacional, faz-se necessário um planejamento estratégico buscando uma interação com os fatores externos.

## **2. PROBLEMÁTICA**

O problema de pesquisa inicial desse estudo foi entender como o planejamento estratégico e as influências externas são importantes e necessárias para as micro e pequenas empresas sobreviverem e obterem sucesso organizacional.

Uma resposta provável para a indagação supracitada foi verificar se as micro e pequenas empresas sobrevivem e tem sucesso organizacional a partir de um planejamento estratégico buscando uma interação com os fatores externos. Identificou-se as possíveis influências externas positivas e negativas para o sucesso ou fracasso das empresas.

## **3. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

Não há uma teoria concreta do momento exato em que surgiram as micro e pequenas empresas no Brasil, mas com o descobrimento do Brasil os empresários portugueses possuíam interesse maior pelo comércio das especiarias do que estabelecer negócios em solo brasileiro. Portanto, Portugal teve que desenvolver uma estrutura produtora local para manter o povoado e não correr o risco de perder as terras brasileiras (SOUZA et al., 2007).

No final do século XVIII surgiram inúmeros novos pequenos empreendimentos obteve um aumento devido à produção agrícola de algodão (Idem).

Embora a micro e pequena empresa seja conhecida não apenas como espécie, mas também, juridicamente prevista na Constituição Federal, no Código Civil e na legislação usada pelas empresas em geral (GABRIEL, 2009).

Grapeggia et al. (2011) afirmam que as micro e pequenas empresas (MPE's) no Brasil são classificadas de acordo com a receita bruta, da seguinte forma, a microempresa é aquela constituída por pessoa jurídica ou forma mercantil individual que tiver receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 433.755,14, e as empresas de pequeno porte é aquela que tem receita bruta anual superior a R\$ 433.755,14 e igual ou inferior a R\$ 2.133.222,00, além disso, são levados em consideração os números de empregados; considerando para microempresa aquela que possui até 19 empregados; no comércio/serviço até 9 empregados. Já as pequenas empresas e indústrias são caracterizadas por terem de 20 a 99 empregados.

Atualmente essas empresas possuem o apoio e incentivo da instituição Sebrae que busca auxiliar os gestores e empreendedores para serem capacitados, informados sobre a legislação e manutenção das empresas. Já o Simples Nacional e a Lei Geral oferecem

apoio as MPE's oferecendo informações e atualizações da legislação e tributação. Por fim, o BNDES, órgão financiador, onde seu objetivo é o crescimento econômico e responsável também pela geração de riquezas para o país (PEREIRA e SOUSA, 2011).

Segundo Gabriel (2009), as pequenas e micro empresas surgiram para gerarem oportunidades e benefícios para a própria sociedade brasileira, atendendo a concorrência e alternativas no mercado consumidor.

A cada dia que passa surge no mercado uma imensa variedade de pequenas e médias empresas, mostrando um poder significativo na economia, mas o número de empresas com esse porte que fecham as suas portas é extremamente preocupante (CHIAVENATO, 2007).

Segundo SEBRAE (2004) das empresas abertas, 31% não ultrapassam o primeiro ano de atividade e até cinco anos chega até 60%.

Segundo Gabriel (2009) mais da metade das MPE's criadas são fechadas no prazo máximo de cinco anos, portanto possuem um índice de sobrevivência muito baixo e alta taxa de mortalidade no Brasil.

Segundo Chiavenato (2007, p. 8) "A mortalidade prematura dos pequenos negócios é extremamente elevada. Motivos? Quase sempre o problema não está no mercado nem no produto, mas na maneira improvisada de planejar e tocar os pequenos negócios".

As empresas que visam à sobrevivência e um retorno ao investimento ao invés da mortalidade devem considerar alguns aspectos como, a administração, recursos pessoais, finanças, mercado, um planejamento em longo prazo, onde a organização deve manter um fluxo de caixa equilibrado, baixo grau de inadimplência, controle de despesas, atenção aos clientes e clima organizacional harmonioso (LOMBARDI, 2010).

Para Chiavenato (2007) o primeiro passo para saber as possíveis causas do insucesso nos novos negócios onde a mortalidade prematura é elevadíssima, pois os perigos não faltam e os riscos de mercados são inúmeros.

Para abrir o próprio negócio e mantê-lo firme no mercado, é preciso que tenha bastante informação seguras e confiáveis, talvez seja a principal arma, uma vantagem competitiva preliminar: saber o que fazer, quando, quanto, como e onde. E para finalizar o autor cita que "o conhecimento é o seu principal recurso inicial e a garantia do seu futuro sucesso" (Idem).

Segundo Oliveira (2002) o Planejamento Estratégico (PE) pode ser definido como um processo, desenvolvido para alcançar os objetivos de um modo eficiente, eficaz e pelos esforços da empresa.

O planejamento é dedicado a uma visão sistêmica da empresa, onde é levado em consideração as decisões de maior abrangência e as influências nas metas e objetivos. As decisões devem atingir a estrutura organizacional total até os processos de produção, administrativos e as prestações de serviços (SOUZA et al., 2007).

Planejamento compreende-se na capacidade de organizar, tendo prevenção as possíveis consequências de fatores que são indesejados as empresas. O grande benefício é a redução desses efeitos indesejados, tratando-se então, de uma percepção do cenário esperado e quais os meios utilizados para alcançá-lo (Idem).

O propósito em planejar proporciona situações variáveis para as implantações futuras de modo mais rápido, eficiente, correto e eficaz, portanto deve-se levar em conta que o planejamento está envolvido no processo decisório diminuindo todas as incertezas existentes e proporcionando um aumento de alcance dos desafios e metas estabelecidos pela empresa (OLIVEIRA, 2002).

Para Almeida (2001) no desenvolvimento do PE são compostas por quatro atividades na realização da estrutura estratégica da empresa. Análise dos aspectos internos que ocorre a descoberta dos pontos fracos e pontos fortes, onde, maximiza a eficiência da organização; Análise do ambiente: é a mais importante de todas, pois são identificadas as ameaças e as oportunidades a qual serão a base para a eficiência; Comparação da missão ou vocação no campo de atuação: aqui, é possível verificar se o que a entidade está proporcionada a fazer está relacionada com aquilo que ela está fazendo, se for verdade, isso levará a empresa ao sucesso; Estabelecimento da estratégica vigente: é necessário saber a estratégia seguida pela empresa para que não se prejudique na falta de continuar as estratégias que estão sendo desenvolvidas.

Segundo Souza et al. (2007) para o sucesso do Planejamento Estratégico todos os gestores devem estar atentos para que ocorra um planejamento participativo, pois esse processo as áreas não adotam curto prazo e sim procura realizar situações em longo prazo colocando diretrizes a serem seguidas de acordo com o cenário que a empresa se encontra e deve ser atualizada sempre.

De uma forma geral o plano estratégico é o principal documento para a execução dos objetivos e as metas da organização. Consideração essencial para o funcionamento das pequenas empresas (Idem).

Nas empresas de pequeno porte normalmente os gerentes e proprietários possuem um planejamento, mas é considerado muito menor do que o necessário sendo limitado. Haverá momentos em que o planejamento deverá ser mais formal e sistêmico para a

maioria dos negócios acontecerem mais lucrativamente. Planejar é necessário tempo (LONGENECK et al., 1997).

Para o pequeno empreendedor auxilia a obter sucesso na empresa. Pode-se então notar que para o aumento da competitividade e sobrevivência das pequenas empresas elas estão envolvidas com a estratégia (COSTA et al., 2005).

Na visão de Souza e Qualharini (2007) as Pequenas empresas não devem pegar várias frentes para tomar conta, deve-se ter a necessidade de analisar e seguir estrategicamente os recursos investidos (produção, pessoal, financeiro, tempo, etc.).

Portanto, o PE nas micro e pequenas empresas devem ter auxílio no modelo de negócio eliminando os problemas que surgem na estratégia. Ainda, deve-se focar na realização dos objetivos e metas impostas pela organização, isto provoca nas empresas competitivas um grande diferenciais, ou seja, com a execução correta dos objetivos e metas as MPE's podem crescer ou encarar vários problemas em sua estrutura (Idem).

Para Terence e Escrivão Filho (2007) as organizações pequenas possuem características que exigem uma demanda e processos de gestão diferenciados, mas quando eles são bem demandados e explorados acumulam grande vantagem competitiva.

O fato de as pequenas empresas não utilizarem o planejamento estratégico em sua gestão é devido a alguns fatores como: a estrutura, o poder muito centralizado e poucos recursos para contratação de novos funcionários (Idem).

Conforme os autores supracitados, as dificuldades encontradas para a aplicação baseiam-se em relação aos aspectos internos que envolvem a parte estrutural da empresa e os fatores externos os quais são incontroláveis pelo proprietário.

São levadas em consideração que um dos fatores para a não utilização do PE nas empresas de pequeno porte são as dificuldades de obter as informações ou até mesmo analisá-las. Obter uma metodologia de planejamento estratégico não quer dizer que irá elaborar a estratégia certa comparada com a realidade da pequena empresa. Todo esse processo irá depender da qualidade das informações coletadas e as análises feitas pelo proprietário-empresário, devido a isso são dadas uma grande importância à informação no processo estratégico (Idem).

Vários fatores contribuem para as empresas de pequeno porte não adotar o PE na sua gestão como: se julgarem incapaz de adotar essa atividade no seu dia-a-dia e mais, a falta de estrutura e recursos financeiros para contratar e treinar os seus profissionais, a

grande centralização das tarefas e o poder de liderar devido a resistência do proprietário o que torna a sustentabilidade da empresa comprometida (SOUZA e QUALHARINI, 2007).

A importância de um adequado levantamento de dados e informações para a implementação não deve ser descartada, pois qualquer informação que não seja verdadeira acarretará em conclusões inaceitáveis, portanto o Planejamento Estratégico deve-se fundamentar em dados e informações corretas. Essas informações são formadas em decisões e ações que serão utilizadas pela empresa (Idem).

É importante analisar as técnicas de gestão podendo auxiliar na pequena empresa para alcançar melhores resultados. Não é necessário usar procedimentos complicados, nem muitas técnicas, mas sim utilizar um bom planejamento estratégico permitindo atuar no ambiente externo. Além da metodologia utilizada, deve-se levar em consideração as características e obstáculos presentes na pequena empresa (COSTA et al., 2005).

Conforme Souza e Qualharini (2007) todos esses fatores e limitações que as MPE's enfrentam e enfrentarão ainda, é considerado digno de se investir no planejamento estratégico devido à facilidade de ampliar, futuramente, os modelos de negócio, pois essas empresas de pequeno porte não possuem ao seu lado agilidade nos obstáculos quando são descobertos.

O pequeno empresário deverá ter o hábito de fazer perguntas e obter informações sobre o seu ambiente de negócios (interno e externo) e deverá estar prontificado a realizar trabalhos em equipe, ou seja, deverá aceitar análises, opiniões dos seus colaboradores em diferentes etapas do processo (TERENCE e ESCRIVÃO FILHO, 2001).

Os proprietários e gerentes estão muitas vezes ocupados em resolver os problemas do dia-a-dia que conseguem ignorar a necessidade de planejar. "E, como os jogadores da defesa com a visão bloqueada por jogadores de linha que os estão atacando". Os pequenos empreendedores podem ser surpreendidos por concorrentes inesperados que estão relacionados aos fatores dentro e fora da organização (LONGENECK et al., 1997, p. 426).

No ambiente externo os fatores existentes que influenciam diretamente na organização são, principalmente, considerados um recurso precioso, pois está relacionado e favorável para as inovações futuras e uma importante vantagem para as disputas entre as empresas no século XXI (Idem).

Para Certo e Peter (1993) no ambiente interno é o que está dentro da organização o que implica diretamente e especificamente na administração. Os fatores mais envolvidos

no ambiente internos são: os aspectos organizacionais, os aspectos pessoais, de marketing e de produção, os quais as empresas conseguem manter um controle.

Na etapa que envolve o ambiente externo, o qual advém uma atenção maior, porque é através dele que se podem identificar as oportunidades e as ameaças da empresa, ou seja, onde estão os fatores do ambiente externo que possam ajudar ou derrubar a empresa obtendo vantagem competitiva com significância. “O ambiente externo, portanto, é composto de todos os fatores e elementos de fora da empresa e que interferem na sua atuação” (VIANNA, 2007, p. 7).

Segundo Oliveira (2007), na análise externa da empresa será possível identificar as ameaças e oportunidades que estão no ambiente fora da empresa, onde será possível identificar, quais as melhores maneiras de evitar ou aproveitar situações vivenciadas pela organização.

Para Darós (2009), a análise externa tem a finalidade entre a organização e o ambiente externo a ela em termos das oportunidades e ameaças. Oportunidades é o que a empresa poderá aceitar e aproveitar para a eficácia. As ameaças são as situações que colocam as organizações em risco podendo atrapalhar seu plano estratégico. Para identificar os fatores externos deve-se considerar uma metodologia básica que é: a identificação dos clientes esses devem ser descobertos de forma a identificar quais são os atuais ou novos, a identificação dos mercados, deve-se identificar quais as demandas e sua tendência, o ciclo de vida e o sucesso, analisar os seus concorrentes e as tendências da economia, da tecnologia e do nível sociocultural dos consumidores e dos serviços.

De acordo com Oliveira (2007), para ajudar no tratamento e identificação dos fatores externos o ambiente empresarial pode ser dividido em duas fases, o ambiente empresarial direto: onde estão concentrados aqueles fatores os quais a empresa não apenas os identificam, mas também consegue avaliar qual o seu grau de influência na organização. O ambiente empresarial indireto, onde está o conjunto de fatores que as empresas não possuem condições de avaliar ou medir o seu grau de influência, exemplos desses fatores são os culturais, os sociais e os demográficos.

Os fatores externos muito destacados a partir da análise na empresa são: a tecnologia, os fornecedores, os aspectos econômicos e financeiro, cultural e socioeconômico, a política, a mão-de-obra, os concorrentes e os órgãos governamentais (Idem).

Nas organizações nem todas conseguem lidar com as ameaças existentes no ambiente, mas realizando uma boa análise dos fatores e um bom monitoramento dessas

variáveis será possível identificar as ameaças que serão descartadas e as oportunidades que serão aproveitadas (VIANNA, 2007).

Um importante caminho para a estratégia é a análise do ambiente que constitui uma das principais etapas para a administração possibilitando que a empresa possa identificar e monitorar as ameaças e oportunidades do ambiente na empresa. A estrutura da análise é dividida em ambiente macro onde uma série de fatores que impactam a maior parte do negócio e o ambiente operacional mais específico, ou seja, impactam apenas em cada setor (FERNANDES e BERTON, 2005).

Conforme Certo e Peter (1993) a análise vem para monitorar a empresa para identificar os riscos e oportunidades, atuais ou possíveis futuramente, que possam influenciar na capacidade em cumprir suas metas.

Para Almeida (2001), uma boa análise do ambiente é considerada importante para um bom planejamento estratégico, pois são orientadas para atingir a eficácia ao identificar as ameaças e oportunidades.

Na análise dos fatores externos pode-se citar as variáveis econômicas as quais estão ligadas ao lucro da empresa e a satisfação do cliente e que representam a renda e o padrão de gastos. Essa variável influencia na demanda e o valor dos produtos ou serviços. Os fatores tecnológicos estão relacionados ao desenvolvimento de produtos e as transformações do ambiente tecnológico que influenciam profundamente a empresa. Os fatores sociais estão ligados com as características da população, como o tamanho, taxas de natalidade e mortalidade, religião, dentre outros. Os fatores políticos e legais influenciam a empresa de acordo com o clima e o processo político que ela pode sofrer e está relacionado ao ambiente de negócio da empresa como as leis, mudanças de legislação e incentivos fiscais (FERNANDES e BERTON, 2005).

Para a análise dos fatores internos controláveis pela empresa são identificados os pontos fortes e fracos da empresa ao qual exigem atenção, pois impactam no ambiente da empresa, são eles: os produtos e serviços, promoção, a imagem institucional, comercialização, os sistemas de informação, a estrutura organizacional, a tecnologia, suprimentos, os recursos humanos e o controle e avaliação (OLIVEIRA, 2002).

Não existem formas ou padrões perfeitos para a execução da análise do ambiente os quais irá determinar os riscos corridos pela empresa atualmente ou no futuro, mas seguindo todas as diretrizes o gestor poderá aumentar a qualidade dessa análise. Aproveitando as oportunidades de sucesso e eliminando os obstáculos que poderá se tornar um fracasso (CERTO e PETER, 1993).

O fracasso das pequenas organizações a inúmeros motivos, mas o que vem provocar maior problema são os impostos. Segundo o autor “a carga tributária elevada é o fator assinalado que mais impacta as empresas”. Outros fatores considerados como influencia para o insucesso das micro e pequenas empresas são as dificuldades encontradas no acesso ao mercado e também à falta de planejamento dos gestores (SEBRAE, 2005, p. 38).

As empresas que tiveram fracasso pode-se identificar a falta de capital de giro, problemas financeiros, falta de clientes, carga tributária elevada, recessão econômica, à falta de experiência, à preparação inadequada e ao desconhecimento do mercado por parte do gestor e o que leva a empresa ao desestímulo são as dificuldades burocráticas que inviabilizar os negócios (GREATTI, 2005).

Para Leitão (2009) o sucesso desses empreendimentos estão relacionados a alguns fatores como: a capacidade de se relacionar com os clientes, fornecedores e funcionários; ter persistência; escolher bons fornecedores; ser flexível a mudanças do mercado; usar novas tecnologias e assumir riscos.

Para que o negócio torna-se bem sucedido o gestor deve evitar as ameaças e saber aproveitar as oportunidades nos ambientes turbulentos. O sucesso de qualquer negócio, industrial, comercial ou de serviços, depende do empreendedor analisar várias decisões antes de colocá-la em prática. Para fundamentar essa análise de decisões os gestores devem elaborar um planejamento para que ele guie e oriente, atualmente e no futuro, o seu processo decisório (CHIAVENATO, 2008).

Os gestores devem se relacionar com os clientes, possuir um bom atendimento e, além disso, ter um bom relacionamento com seus fornecedores e colaboradores criando um ambiente ideal e propenso a alcançar o sucesso da empresa (LEITÃO, 2009).

Na opinião dos empresários os principais motivos para esse sucesso das micro e pequenas empresas é ter habilidades gerenciais, capacidade empreendedora e logística operacional. As habilidades gerenciais estão relacionadas com a capacidade dos empresários em conduzir sua empresa e os negócios e como interagir com o mercado. O conhecimento dos hábitos, gostos em relação aos produtos, possuir um bom conhecimento do mercado em que está atuando, boa estratégia de vendas, criatividade e persistência e deter conhecimento no planejamento, nas vendas e na gestão de pessoas (SEBRAE, 2005).

Conforme Pereira e Sousa (2011) como observado além da capacitação profissional e de recursos financeiros para obter sucesso estão relacionadas também as

características empreendedoras, ou seja, o perfil e as suas características pessoais do empreendedor influenciaram na gestão da organização.

Para Silva et al. (2007) com a utilização do planejamento estratégico as micro e pequenas empresas podem obter como resultados vários benefícios que sem ele não seria possível identificar. Os empresários conseguem identificar suas incertezas, conseguem enxergar o que os outros ou até mesmo ele não consegue ver. Outro importante fator é possível identificar as ações que são necessárias que possam ser realizadas pela organização e as ações desnecessárias serão eliminadas.

Para as organizações que possuem um planejamento isso ajuda a enfrentar mudanças que são contínuas e se prepararem para enfrentá-las, assim sendo um participante ativo do mercado competitivo (SALGADO, 2003).

A estratégia está relacionada com a competitividade das pequenas empresas, ou seja, aquelas que possuem uma estratégia passam a frente daquelas que não possuem. As organizações que desejam a competitividade utilizando da estratégia levando em consideração o comportamento dos clientes, pessoas e recursos financeiros. Acabam auxiliando na perspectiva em longo prazo, das capacidades de afastar os riscos e saber lidar com eles e agir de forma que esses riscos gerem oportunidades para a empresa (EMMERICK e PEREIRA, 2007).

Nota-se que planejar está relacionado às práticas do dia-a-dia com as técnicas de pessoas que vivem e convivem com a empresa. O planejamento estratégico ajuda nas mudanças das decisões das organizações que ainda são muito resistentes, mas que é um instrumento considerado fortíssimo para essa revolução (SILVEIRA E VIVACQUA, 1999).

De acordo com Salgado (2003) sem o planejamento os gestores estatisticamente possuem pouca chance de alcance dos seus objetivos e desviaram do caminho traçado, não conseguem atrair confiança de terceiros como: seus fornecedores, clientes e dos próprios concorrentes. Com o planejamento estratégico será possível à empresa e seus gestores desempenharem bons resultados.

Com o planejamento estratégico os problemas podem ser evitados antes de ocorrer. As empresas se sentem mais seguras e preparadas para enfrentar os desafios, ao contrário das empresas que não se propõem a arriscar, conhecer e utilizar um planejamento estratégico correndo sério risco de insucesso (SANTOS et al., 2009).

Dessa forma essa ferramenta vem para ajudar a direcionar os caminhos das organizações. Com o envolvimento dos colaboradores e o treinamento profissional e a

disponibilidade de recursos influenciarão nos resultados esperados, então, nota-se a importância de relacionar todos os setores da empresa em busca de um só objetivo (OLIVEIRA, 2002).

Com a utilização dessa ferramenta fortíssima a pequena organização terá eficiência, eficácia se promovendo atenção necessária nas tomadas de decisões. A agilidade da empresa e juntamente com as variáveis do ambiente externo e interno, isso ajudará em diminuir as mudanças de forma surpreendente e ainda irão se beneficiar das oportunidades e prevenir das ameaças reais ou que ainda estão por vir (SILVA et al., 2007).

#### **4. CONCLUSÃO**

Planejamento Estratégico é considerado como um processo dedicado a uma visão sistêmica da empresa atingindo toda a estrutura e alcançando os objetivos de um modo eficiente e eficaz para as organizações. Para abrir o próprio negócio e manter-se firme no mercado as micro e pequenas empresas não devem contar apenas com o acaso da sorte, mas é imprescindível colher informações seguras e confiáveis e saber o que fazer, quando fazer, onde e como.

O primeiro passo para as micro e pequenas empresas antes de começarem as suas atividades é estruturar um bom planejamento estratégico que possibilite maior controle e direcionamento dos objetivos propostos pela empresa, os quais auxiliam na reflexão do empresário com a interação do ambiente interno e externo. Os pequenos empresários devem levar em consideração vários fatores para que o planejamento ocorra de forma eficaz, como analisar os aspectos internos, seus pontos fortes e fracos e a análise do ambiente onde contém as oportunidades e ameaças e identificar se aquilo que a organização pretende alcançar está relacionado com o que ela está fazendo.

A mortalidade dos pequenos empreendimentos está cada vez mais elevada. A taxa de mortalidade está no prazo máximo de cinco anos e as principais razões dadas pelos pequenos gestores sobre essa taxa foram à falta de linha de financiamento pelo governo e as altas taxas tributárias. As empresas que visam essa sobrevivência e um retorno nos seus investimentos devem levar em consideração a administração, os recursos pessoais, as finanças e o mercado. O problema na falta de continuidade no mercado não está no produto e sim na maneira improvisada que os gestores planejam e aplicam nos seus negócios.

Para o pequeno empreendedor que almeja eficiência na sua estratégia deve-se levar em consideração as influências positivas para o seu empreendimento, quais sejam:

estudar as oportunidades, observar as variáveis econômicas que estão ligadas ao lucro da empresa, verificar e valorizar a satisfação do cliente que ajuda na demanda e nos valores dos produtos, a tecnologia e os fatores políticos, entre outros. Agora as empresas que sofreram com o fracasso devem rever os fatores que levaram a isso, ou seja, identificar as ameaças, observar a falta de capital de giro, o pouco planejamento, a alta taxa tributária não planejada e esperada, o desconhecimento do mercado por parte dos pequenos empreendedores, as dificuldades burocráticas e até mesmo questionar a falta de clientes.

Nas pequenas empresas onde os gestores praticam um planejamento estratégico verificam-se vários benefícios os quais sem esse processo não seria possível identificá-los.

Os gestores acabam conseguindo identificar as incertezas nos negócios a longo prazo. Executam apenas as ações necessárias e eliminam aquelas que não são necessárias buscando desempenho para o alcance dos objetivos. Assim eles estão preparados para as mudanças, analisando todas as oportunidades e ameaças que estão por vir e procurando aumentar a comunicação com os seus colaboradores, pois a maioria dos pequenos empreendedores não costumam ouvi-los para a execução de suas ideias. Portanto, as variáveis do ambiente externo e interno ajudam as empresas a diminuir de forma surpresa se beneficiando das oportunidades e previne as futuras ameaças.

Pode-se notar que planejar está relacionado às práticas do cotidiano ajudando, assim como no planejamento pessoal, nas mudanças das decisões precipitadas e provocam alterações nas pequenas empresas que normalmente são muito resistentes as mudanças, pois são conservadoras.

As organizações que possuem um planejamento estratégico passam a frente daquelas que executam e depois planejam, portanto para aquelas que antes de executar seus negócios procuram adotar um planejamento a oportunidade de estar à frente na competitividade será maior e o alcance para o sucesso será satisfatório.

As micros e pequenas empresas vêm sustentando a geração de empregos no Brasil, assim estas possuem grande importância na economia nacional. Por outro lado, observar-se que parte delas fecham suas portas, considerando que não conseguem competir com a concorrência, bem como estabilizar-se em um mundo de constantes mudanças devido à falta de planejamento.

Para que os pequenos empreendimentos não encerrem suas atividades nos primeiros anos de vida faz-se necessário obter um planejamento estratégico prevenindo possíveis fatores indesejados e proporcionando a execução das atividades de forma mais rápida, correta e eficaz, diminuindo todas as incertezas existentes, pois o planejamento é a

preparação ao inesperado. Quanto aos fatores externos esses são influentes no momento em que o pequeno gestor formula e aplica o planejamento estratégico.

Muitos pequenos empreendimentos não possuem um planejamento estratégico devido às dificuldades de obter informações necessárias. Eles se julgam incapazes para adotar esse processo no seu cotidiano e possuem o grande poder de centralizar suas tarefas. Com todos esses obstáculos o planejamento estratégico será o primeiro passo para a evolução dos empreendimentos e, só depois executaram o segundo passo, investir.

Pode-se considerar para que as micro e pequenas empresas alcancem competitividade no mercado deve-se levar em consideração as influências externas para o sucesso da empresa, bem como, as oportunidades, as variáveis econômicas, a tecnologia, a satisfação dos clientes com os produtos e as mudanças políticas. Portanto, deve-se aceitar que a principal atividade da etapa de direcionamento é o estudo das influências externas na estratégia das empresas, pois o planejamento é a preparação ao inesperado.

Através do presente estudo verificou-se a veracidade da hipótese apresentada, pois para as micro e pequenas empresas sobrevivam e tenham um sucesso organizacional com o planejamento estratégico devem levar em consideração os fatores externos quais sejam: as variáveis econômicas, tecnológicas, sociais e dentro outras, sendo estes importantes para o entendimento de suas necessidades organizacionais e, por conseguinte, as decisões de gestão.

## REFERENCIAS

ALMEIDA, M. I. R. Como estabelecer a estratégia. In: **Manual de Planejamento Estratégico: Desenvolvimento de um Plano Estratégico com a Utilização de Planilhas Excel**. 1ª Edição. SP: Atlas, 2001. p.14-16.

BERTONCINI, Mateus Eduardo Siqueira Nunes; COELHO, Edinaldo dos. INCIDÊNCIA DA LEI DE IMPROBIDADE ADMINISTRATIVA AO TERCEIRO SETOR: INSTRUMENTO DE CONTROLE PARA GARANTIA DE DIREITOS FUNDAMENTAIS – 2ª parte. **Revista Jurídica**, [S.l.], v. 4, n. 37, p. 377-401, nov. 2015. ISSN 2316-753X. Disponível em: <<http://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/RevJur/article/view/1055/742>>. Acesso em: 20. nov. 2015. doi:<http://dx.doi.org/10.21902/revistajur.2316-753X.v4i37.1055>.

CERTO, S. C.; PETER, J. P. Análise do Ambiente. In: **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. SP: Makron Books, 1993. p.37-73.

CHIAVENATO, I. O espírito empreendedor. In: **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor: empreendedorismo e viabilidade de novas empresas: um guia eficiente para iniciar e tocar seu próprio negócio**. 2ª Edição. SP: Saraiva, 2007. p.281.

COSTA, A. F.; Ribeiro B.; Almeida, G. H. M.; Preta, J. O. C.; Silva, V. B. **A utilização do planejamento estratégico na gestão de pequenas e médias empresas**. Belo Horizonte, 2005. 70p. Monografia (MBA em Gestão de Negócios) – FEAD – Minas.

DARÓS, V. (2009). **Administração da Justiça: Planejamento Estratégico**. Disponível em: <[http://www2.trf4.jus.br/trf4/upload/editor/rom\\_VilsonDaros2.pdf](http://www2.trf4.jus.br/trf4/upload/editor/rom_VilsonDaros2.pdf)> Acessado em: 29 de Março de 2013.

EMMERICK, A.; PEREIRA, H. J. Gestão estratégica na perspectiva longitudinal. In: PINTO, E. P. (Org.). **Gestão Empresarial casos e conceitos de evolução organizacional**. SP: Saraiva, 2007. p. 58-67.

FERNANDES, B. H. R.; BERTON, L. H. **Administração Estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho**. 1ª Edição. SP: Saraiva, 2005. p.264.

GABRIEL, S. (2009). **A influência da micro e pequena empresa no desenvolvimento econômico do Brasil: subsídios para compreensão do significado de micro e pequena empresa**. Disponível em: <[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/CE2BEFAD7895DAB48325756D00792E5A/\\$File/NT0003DE3E.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/CE2BEFAD7895DAB48325756D00792E5A/$File/NT0003DE3E.pdf)> Acessado em: 12 de Outubro de 2012.

GRAPEGGIA, M.; LEZANA, A. G. R.; ORTIGARA, A. A.; SANTOS, P. C. F. **Fatores condicionantes de sucesso e/ou mortalidade de micro e pequenas empresas em Santa Catarina**, v.21, p. 444-455, 2011.

GREATTI, L. Perfis empreendedores: análise comparativa das trajetórias de sucesso e do fracasso empresarial no município de Maringá-PR. **A Importância do Perfil Empreendedor para o Sucesso do Empreendimento**. v.8, n.1, p.67-83,2005.

LEITÃO, P. J. M. (2009). **Fatores condicionantes do sucesso das micro e pequenas empresas: um estudo do município de Crateús**. Disponível em: <[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/d086c43daf01071b03256ebe004897a0/5c8d0bb25dd27a1e83257655004bc4dc/\\$FILE/NT00042AB6.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/d086c43daf01071b03256ebe004897a0/5c8d0bb25dd27a1e83257655004bc4dc/$FILE/NT00042AB6.pdf)> Acessado em: 03 de Abril de 2013.

LOMBARDI, R. J, (2010). **Principais fatores causadores da mortalidade precoce das Micro e Pequenas no Brasil**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/principais-fatores-causadores-da-mortalidade-precoce-das-micro-e-pequenas-no-brasil/47484/>>. Acessado em: 28 de Janeiro de 2013.

LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J. W. **Administração de Pequenas Empresas**. SP: Makron Books, 1997. p. 504.

OLIVEIRA, D. P. R. **Administração Estratégica na Prática: a competitividade para administrar o futuro das empresas**. 5ª Edição. SP:Atlas S.A., 2007. p.270.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologias e Práticas**. 18ª Edição. SP: Atlas, 2002. p.329.

PEREIRA, R. C. M.; SOUSA, P. A. Fatores de mortalidade de micro e pequenas empresas: um estudo sobre o setor de serviços. In: **SEGet – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, 2011, Rio de Janeiro. p. 1-13.

SALGADO, S. D. F. (2003). **As funções administrativas**. Disponível em: <[http://material-estacio.tripod.com/arquivos/planej\\_completo.pdf](http://material-estacio.tripod.com/arquivos/planej_completo.pdf)> Acessado em: 10 de Abril de 2013.

SANTOS, C. O. S.; LOURENÇO, D. M.; SILVA, T. F. Planejamento estratégico empresarial. **Planejamento Estratégico Empresarial**, v. 16, p. 1-5, 2009.

SEBRAE. Planejamento Estratégico. In: CLEMENTE, A. (Org.). **Planejamento do Negócio: como transformar idéias em realizações**. RJ: Lucerna, 2004. p. 47.

SEBRAE. (2005). **Fatores condicionantes e taxas de sobrevivência e mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil**. Disponível em:  
<[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/8F5BDE79736CB99483257447006CBAD3/\\$File/NT00037936.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/8F5BDE79736CB99483257447006CBAD3/$File/NT00037936.pdf)> Acessado em: 03 de Abril de 2013.

SILVA, G. M.; BORGES, R. F.; MORAES, J. P. M. (2007). **A importância do planejamento estratégico para pequenas empresas**. Disponível em:  
<[https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:mXO3APVEHA4J:files.daltrocarvalho.webno.de.com.br/200000204-f39c7f3f70/A%2520IMPORT%25C3%2582NCIA%2520DO%2520PLANEJAMENTO%2520E%2520STRAT%25C3%2589GICO%2520PARA.pdf+&hl=pt&gl=br&pid=bl&srcid=ADGEESh8l8ZmKwn9eULmVdpPiNcoqTkfPd32os3Xr9le9E5KKERRKQ-2tZN0OtS0Jz0eSu6GixYjmmL\\_chFwc\\_labIM7TtkCrifa97N0zDKketfT\\_cQ2f\\_vWUNd6kefsNIIWfrU7bDPK&sig=AHIEtbTh7SwQJZV5-SEzX2rblrXNKE3lrg](https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:mXO3APVEHA4J:files.daltrocarvalho.webno.de.com.br/200000204-f39c7f3f70/A%2520IMPORT%25C3%2582NCIA%2520DO%2520PLANEJAMENTO%2520E%2520STRAT%25C3%2589GICO%2520PARA.pdf+&hl=pt&gl=br&pid=bl&srcid=ADGEESh8l8ZmKwn9eULmVdpPiNcoqTkfPd32os3Xr9le9E5KKERRKQ-2tZN0OtS0Jz0eSu6GixYjmmL_chFwc_labIM7TtkCrifa97N0zDKketfT_cQ2f_vWUNd6kefsNIIWfrU7bDPK&sig=AHIEtbTh7SwQJZV5-SEzX2rblrXNKE3lrg)> Acessado em: 03 de Abril de 2013.

SILVEIRA, A. J.; VIVACQUA, G. Experiências de mudança. In: **Planejamento Estratégico como instrumento de mudança organizacional**. 2ª Edição. SP: Atlas S.A., 1999. p.79-84.

SOBRINHO, Fernando Martins Maria; GUARAGNI, Fábio André. A NATUREZA DA CONTRIBUIÇÃO DA PESSOA JURÍDICA NA APURAÇÃO DAS INFRAÇÕES PREVISTAS NA LEI ANTICORRUPÇÃO. **Revista Jurídica**, [S.l.], v. 1, n. 38, p. 349 - 366, dez. 2015. ISSN 2316-753X. Disponível em:  
<<http://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/RevJur/article/view/1424/967>>. Acesso em: 01..dez.2015. doi:<http://dx.doi.org/10.21902/revistajur.2316-753X.v1i38.1424>.

SOUZA, J. H.; MACHADO L. C.; OLIVEIRA, C. A. S. As origens da pequena empresa no Brasil. **As pequenas empresas no Brasil Colonial**, v.1, p.53-65, 2007.

SOUZA, W.; QUALHARINI, E. O planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas. In: **III WORKSHOP GESTÃO INTEGRADA: RISCOS E DESAFIOS**, 3, 2007, São Paulo, p. 2-12.

TERENCE, A. C. F.; ESCRIVÃO FILHO, E. Elaboração do planejamento estratégico: estudo e aplicação de um roteiro em pequenas empresas. **As pequenas empresas e o planejamento estratégico**, v.1, p.34-50, 2007.

----- As particularidades das pequenas  
empresas no planejamento estratégico: a elaboração de um roteiro prático. **Roteioprático**

**para a elaboração do planejamento estratégico nas pequenas empresas**, v.1, p.592-602, 2001.

VIANNA, N. W. H. O Planejamento Estratégico e o Contexto Internacional. In: OLIVEIRA, J. F. (Org.). **Administração no contexto internacional: cenários e desafios**. SP: Saraiva, 2007. p. 6-8.