

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ – UFPI  
CAMPUS SENADOR HELVÍDIO NUNES DE BARROS – CSHNB  
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

WISTER FRANKLY BARBOSA DA SILVA COSTA

**O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FATOR DETERMINANTE PARA O  
BOM DESEMPENHO E SOBREVIVENCIA DA MICROEMPRESA: UM ESTUDO  
MULTICASOS NA CIDADE DE PICOS-PI**

PICOS – PI

2010

WISTER FRANKLY BARBOSA DA SILVA COSTA

**O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FATOR DETERMINANTE PARA O  
BOM DESEMPENHO E SOBREVIVENCIA DA MICROEMPRESA: UM ESTUDO  
MULTICASOS NA CIDADE DE PICOS-PI**

Monografia apresentada ao Curso de Bacharelado em Administração da Universidade Federal do Piauí – UFPI, em cumprimento parcial das exigências para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. MARIA ALICE LEITE DE BRITO, M.Sc.

PICOS – PI

2010

C837p Costa, Wister Frankly Barbosa da Silva

O planejamento estratégico como fator determinante para o bom desempenho e sobrevivência da microempresa: um estudo multicasos na cidade de Picos-PI / Wister Frankly Barbosa da Silva Costa. Picos, PI, 2010.

46 f. : il.

Monografia (Graduação em Bacharelado em Administração) - Universidade Federal do Piauí, Picos, 2010.  
Orientação: Prof<sup>a</sup>. Msc. Maria Alice Leite de Brito.

1. Planejamento estratégico. 2. Microempresa. I. Título.

CDD 658.401 208 122

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ – UFPI**  
**CAMPUS SENADOR HELVÍDIO NUNES DE BARROS – CSHNB**

PARECER DA COMISSÃO EXAMINADORA  
DE DEFESA DE MONOGRAFIA DE GRADUAÇÃO DE

WISTER FRANKLY BARBOSA DA SILVA COSTA

**O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FATOR DETERMINANTE PARA O  
BOM DESEMPENHO E SOBREVIVENCIA DA MICROEMPRESA: UM ESTUDO  
MULTICASOS NA CIDADE DE PICOS-PI**

A comissão examinadora, composta pelas professoras abaixo, sob a presidência da primeira, considera o discente Wister Frankly Barbosa Da Silva Costa **APROVADO**.

Picos (PI), 19 de Novembro de 2010.

---

Profª Maria Alice Leite de Brito, Mestre (Orientadora)

---

Profª Denise Lustosa de Figueiredo, Mestre (Membro)

---

Profª Elvia Florencio Torres, Mestre (Membro)

## DEDICATÓRIA

*Aos meus pais, Francisco e Conceição, à minha avó Carmina Ana e a Profª Maria Alice por terem contribuído de maneira ímpar na motivação e realização deste trabalho.*

## AGRADECIMENTOS

*Agradeço a todos que colaboraram para realização deste trabalho.*

*Agradeço primeiramente a Deus por ter me concebido forças para a realização deste trabalho.*

*Aos familiares por serem à base de minha estrutura, em especial as minhas irmãs Willana e Layanne, e ao meu primo Venilson Costa.*

*Aos amigos por terem repassado confiança e otimismo nos momentos difíceis, em especial a América, Fernanda e Hugo por terem me acolhido durante a realização deste trabalho.*

*Aos professores do curso por terem contribuído na formação de idéias e na construção de bases críticas no decorrer do curso.*

*À professora Maria Alice, pela orientação, pelo apoio e profissionalismo, pelos ensinamentos fundamentais e pela amizade demonstrada neste ano de convivência.*

*E aos que contribuíram de forma direta ou indiretamente para realização deste trabalho.*

*Meu muito obrigado a todos!*

## RESUMO

No universo das microempresas o planejamento realizado como ferramenta estratégica no processo de gestão, que permite esclarecer os objetivos e potencialidades da empresa, além de orientar o melhor aproveitamento dos recursos utilizados pela organização, é pouco utilizado, seja pela complexidade destas ferramentas, seja por suas características de gestão. As microempresas apresentam grande importância tanto econômica quanto sociais, representando a maioria das empresas brasileira e responsáveis também por uma parcela significativa na ocupação da mão de obra do país. Entretanto a sobrevivência destas empresas é uma questão constante no dia-a-dia do micro empreendedor. O objetivo desta monografia é estudar o planejamento como fator determinante para a sobrevivência e bom desempenho organizacional com foco na microempresa na cidade de Picos – PI. A pesquisa contou com o uso de questionários semi-estruturados para a coleta dos dados e análise de conteúdo para o entendimento e análise dos resultados. Com base em oito estudos escolhidos, constatou-se que o planejamento não é fator determinante na criação e manutenção das empresas estudadas, embora não se pôde revelar se o desempenho futuro estará comprometido pelo não uso de instrumentos de planejamento estratégico.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. Microempresa. Desempenho Organizacional.

## **ABSTRACT**

In the world of micro-planning undertaken as a strategic tool in the management process, which enables us to clarify the objectives and capabilities of the company, and also suggest the best utilization of resources used by the organization, it is little used, due to the complexity of these tools, either by their management features. Micro enterprises have great importance both economically and social, representing the majority of Brazilian companies are also responsible for a significant part in the occupation of the country's workforce. However the survival of these businesses is a perennial issue in day-to-day micro entrepreneur. The purpose of this monograph is to study planning as a determinant for survival and good organizational performance with a focus on microenterprise in the city of Picos - PI. The research included the use of semi-structured questionnaires for data collection and content analysis to understand and analyze the results. Based on eight studies chosen, it was found that planning is not a determinant in the creation and maintenance of the companies studied, although it might not reveal whether the future performance will be compromised by not using the tools of strategic planning.

Keywords: Strategic Planning. Microenterprise. Organizational Performance.



# SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>9</b>
1.1	Problema de pesquisa.....	10
1.2	Objetivos.....	11
1.2.1	Objetivo geral.....	11
1.2.2	Objetivos específicos.....	11
1.3	Justificativa.....	11
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>13</b>
2.1	Planejamento estratégico.....	13
2.2	Planejamento estratégico na microempresa.....	17
2.3	Empreendedorismo e plano de negocio.....	19
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>21</b>
3.1	Delineamento da pesquisa.....	21
3.2	Instrumentos de coleta de dados.....	22
3.3	Análise dos dados.....	22
<b>4</b>	<b>RESULTADOS.....</b>	<b>24</b>
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>29</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>31</b>
	<b>APÊNDICE A.....</b>	<b>33</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O cenário socioeconômico vem sofrendo mudanças de forma rápida, complexa e constante, tornando o mercado altamente competitivo, onde para sobreviver às empresas precisam desenvolver formas de trabalho que obtenham retornos superior a de seus concorrentes.

Diante deste contexto novos instrumentos de gestão foram desenvolvidos, como as primeiras ferramentas de planejamento empresarial, que inicialmente restringiam-se ao planejamento financeiro, com o objetivo de controlar outras atividades da empresa. Posteriormente, com o aumento da competitividade e complexidade do ambiente econômico, o ambiente empresarial gerou um clima de incerteza para a tomada de decisão, sendo as organizações levadas a adotar uma postura proativa, tornando o planejamento mais que um simples controle financeiro, passando então a configurar-se como uma ferramenta estratégica que auxilia na tomadas de decisões da empresa, minimizando os riscos e incertezas para a organização (TERENCE, 2002).

Normalmente, percebe-se que as grandes empresas, possuidoras de reservas de capitais e grandes estruturas além de mão de obra qualificada, possuem certa facilidade em detectar as mudanças ocorridas no mercado.

Segundo o SEBRAE (2009), a realidade das microempresas é bem diferente. Com recursos escassos e falta de pessoal qualificado, as microempresas encontram dificuldades em acompanhar as mudanças ocorridas no mercado na velocidade em que elas ocorrem e isso pode acarretar resultados negativos, levando em alguns casos ao encerramento das atividades da empresa.

Portanto, a utilização de ferramentas de gestão para identificar as oportunidades e ameaças do mercado e ajudar as microempresas a se reorganizarem mostram-se muito importantes para o crescimento e até mesmo para a sobrevivência destas empresas no mercado.

Diante deste cenário, procurou-se estudar a prática do planejamento pelas organizações como fator determinante para o bom desempenho e sobrevivência delas no mercado. Optou-se por escolher oito casos variados em que foi possível a compreensão entre elas. A pesquisa contou com o uso de questionários semi-

estruturados para a coleta dos dados e análise de conteúdo para o entendimento e análise dos resultados

Este trabalho está organizado em cinco capítulos: o primeiro, introdução, fala sobre planejamento estratégico, onde são abordados os conceitos de estratégia e planejamento; o segundo capítulo, referencial teórico, fala sobre planejamento estratégico na microempresa, onde são abordados os conceitos de microempresa e a forma de utilização do planejamento nestas; o terceiro capítulo aborda a metodologia utilizada para a realização deste trabalho; no quarto capítulo encontram-se os resultados da pesquisa; e o quinto capítulo trata da conclusão deste trabalho.

## **1.1 Problema de pesquisa**

A importância da microempresa é notória, tanto do ponto de vista social quanto econômico. Segundo o SEBRAE, no ano de 2007, 93% das empresas brasileira foram caracterizadas como microempresas, sendo responsáveis por quase 40% do total de empregos do país. Ainda o SEBRAE relata que apesar da importância das microempresas, sua sobrevivência é uma questão constante no dia-a-dia do micro empreendedor. Uma das dificuldades enfrentadas por estas empresas, gerando este alto índice de mortalidade, está relacionada ao planejamento por parte de seus gestores.

A literatura sobre planejamento empresarial é relativamente vasta, mas com pouco enfoque para a realidade das empresas de pequeno e micro portes que por sua vez com poucas abordagens que consideram as particularidades das microempresas.

Para Lourenço (2006), algumas das particularidades da microempresa como escassez de recursos, falta de profissionais qualificados e centralização das atividades por parte dos gestores geram grandes dificuldades no processo de planejamento da empresa.

Um das conseqüências da falta de planejamento, segundo o SEBRAE-PR (2009), é o alto índice de mortalidade das empresas, sendo que cerca de 70% das microempresas não ultrapassam o quinto ano de atividade.

Com base nestes dados, identificou-se como problema de pesquisa a falta da prática de elaboração do planejamento ou plano de negócio, como é comumente adotado na realidade dos micros empreendimentos, por parte das empresas, comprometendo o seu desempenho e sobrevivência no mercado.

No meio empresarial de Picos, observou-se que o pequeno negócio e micro empreendimentos surgem sem um prévio plano, reforçando as estatísticas anteriormente questionadas pelo SEBRAE (2009), entretanto alguns desses negócios já permanecem ativos por mais de cinco anos, o que demonstra uma contradição com essas mesmas estatísticas.

A observação do pesquisador deste trabalho deu condições para a seguinte pergunta de pesquisa: a prática do planejamento pelos empresários pode ser considerado fator determinante para sobrevivência e bom desempenho organizacional?

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo geral**

Investigar a prática do planejamento estratégico como fator determinante para a sobrevivência e bom desempenho organizacional em microempresas na cidade de Picos – PI.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- Investigar o uso do planejamento ou plano de negócios no processo de abertura do negócio;
- Investigar o uso do monitoramento nas rotinas e controles organizacionais enquanto elemento constante do planejamento estratégico;
- Comparar as realidades de cada empresa pesquisada.

### 1.3 Justificativa

Segundo o SEBRAE (2008) as microempresas existentes representam 93% do total das 6,88 milhões de empresas brasileiras e empregam cerca de 40% da mão de obra do país.

Estas empresas são consideradas uma das principais forças da economia brasileira. Além disso, grande parte da população economicamente ativa mantém suas famílias com a renda obtida das microempresas.

A microempresa passa então a ser um forte instrumento socioeconômico, pois consegue atingir uma grande gama da sociedade, atendendo a questões de ordem tanto econômicas como sociais.

Apesar da grande importância, a microempresa possui grandes dificuldades quanto a questões de sua gestão, no que se refere ao desenvolvimento, competitividade e até mesmo de sobrevivência, onde se constata uma grande quantidade de empresas que encerram suas atividades ainda de forma precoce.

Segundo o SEBRAE (2005) o principal fator ligado a essas dificuldades está diretamente ligado ao planejamento, onde os micros empreendedores, na grande maioria, realizam um planejamento informal e muito vinculado a crenças e a intuições do empreendedor.

Para Terence (2002), as microempresas são eficientes no seu dia-a-dia, mas deficientes nas decisões estratégicas e planejamentos de médio e longo prazo.

A escolha do tema da pesquisa se deu devido à familiaridade do pesquisador com o tipo de pesquisa abordada neste trabalho, além do mesmo considerar a microempresa um fator de grande importância econômica e social.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

A revisão dos conceitos teóricos apresentados a seguir tem como objetivo dar embasamento e direcionar os estudos de casos apresentados posteriormente. Primeiramente serão tratados os conceitos de Planejamento estratégico; em seguida Planejamento estratégico na microempresa; e por fim Empreendedorismo e Plano de Negócio.

### 2.1 Planejamento estratégico

Estratégia é um termo vindo das aplicações bélicas, em sua utilização original está voltada a arte de planejar e executar movimentos e operações militares com o objetivo de alcançar ou manter posições relativas.

Um dos primeiros usos do termo estratégia foi feito há aproximadamente 3.000 anos pelo estrategista chinês Sun Tzu. Estratégia significava inicialmente a ação de comandar ou conduzir exércitos em tempo de guerra – um esforço de guerra. Representava um meio de vencer o inimigo, um instrumento de vitória na guerra, mais tarde estendido a outros campos do relacionamento humano: político, econômico e ao contexto empresarial, mantendo em todos os seus usos a raiz semântica, qual seja, a de estabelecer caminhos (GODOY, 2009). Segundo Fernandes e Berton (2005):

O estudo das estratégias empresariais está fundamentado historicamente nos conceitos militares sobre vencer o inimigo. Entretanto o conceito transposto à arena empresarial não se ocupa apenas de “competição” e “vencer inimigos”. Amplia-se o sentido de concretizar uma situação futura desejada, tendo em conta as oportunidades que o mercado oferece, por um lado, e os recursos que a organização dispõe, por outro.

A partir da definição feita pelos autores acima, observa-se que estratégia vai além dos conceitos de vencer o inimigo, ou no caso do campo empresarial de vencer os concorrentes. Os autores expõem que a estratégia tem também o papel de concretizar situações futuras desejáveis, algo que se pretende ser ou conseguir.

Costa (2007) relata que “o propósito de uma organização pode ser definido como um conjunto de elementos básicos que caracterizam aquilo que a organização deseja ser no futuro, a sua vontade, seu desejo de ser e agir.”

O mesmo autor conceitua atitude estratégica como olhar o presente a partir do futuro.

Esse processo consiste, exatamente, em um exercício de transpor-se mentalmente para um futuro desejável, considerado possível, e a partir de lá olhar para trás, para hoje, e perguntar o que deve ser feito no presente para que o idealizado no futuro se concretize (COSTA, 2007 p 13).

Segundo o entendimento do autor, pretende-se desenvolver a capacidade de olhar, criticamente, o presente a partir do futuro, e não o futuro com os olhos do presente. Essa interpretação sobre o que é atitude estratégica está representada na figura 1:

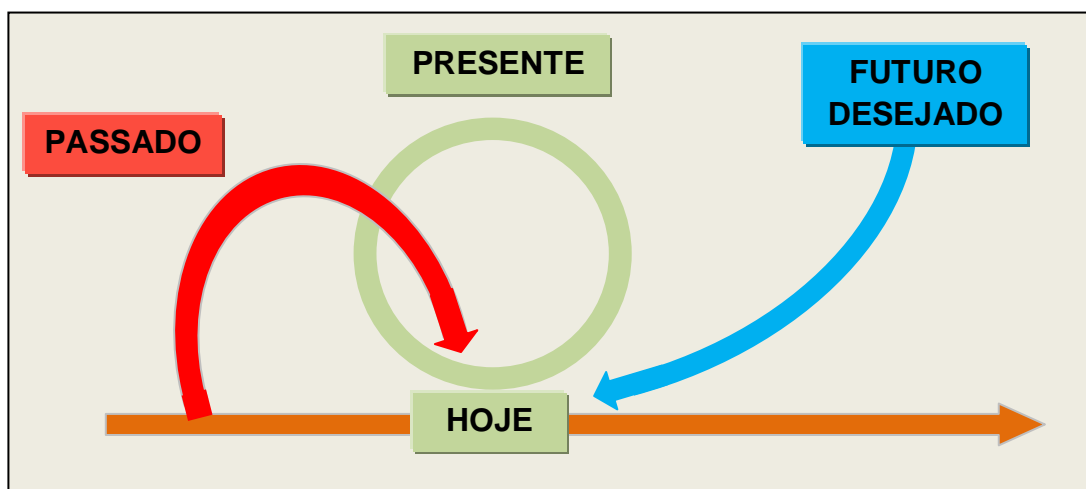


Figura 1: Atitude Estratégica  
Fonte: COSTA (2007)

Esta atitude abordada na figura 1 sugere que o empreendedor passe a planejar-se com um olhar e ações voltadas para o futuro e não com um olhar do passado, pois segundo o autor o que deu certo no passado pouco influenciará nos resultados futuros da organização.

O planejamento é um termo utilizado e divulgado há muito tempo no campo empresarial sendo, considerado uma das tarefas mais importantes do gestor. A esse respeito Godoy (2009 p. 12) afirma que:

O planejamento pode proporcionar diversos benefícios a quem o utiliza adequadamente, tais como: incentivar a organização a pensar sistematicamente no futuro; maior interação entre os executivos das diferentes áreas; obrigar as empresas a definir melhor seus objetivos; fazê-las obter e empregar os recursos necessários para atingir estes objetivos; proporcionar padrões de desempenhos mais assertivos, mais fáceis de controlar; adotar ações para correção em caso de resultados insatisfatórios (GODOY, 2009 p. 12).

Hoje um dos maiores desafios do administrador está na tarefa de prever as mudanças e antecipar-se a elas. O planejamento e as estratégias, neste ambiente de dinamismo e incertezas em que vivem as empresas, é um ponto fundamental na reflexão dos gestores.

Terence (2002) define planejamento como o desenvolvimento de um programa para realização de objetivos e metas organizacionais, envolvendo a decisão antecipada do que deve ser feito e a determinação de como e quando deve ser realizado, proporcionando a base para a ação efetiva que resulta na capacidade de prever e preparar-se para mudanças que podem afetar os objetivos da organização.

Apesar de ser um termo amplamente discutido e conhecido de praticamente todos, planejar é uma tarefa complexa.

O que se aconselha aos empreendedores é a capacitação gerencial contínua, a aplicação dos conceitos teóricos para adquirirem a experiência, e a disciplina no planejamento periódico das ações que devem ser implementadas na empresa. Resumindo, existe uma importante ação que somente o próprio empreendedor pode e deve fazer pelo empreendimento: planejar, planejar e planejar (DORNELAS 2005, p. 95)

Ainda segundo o autor, é notória a falta da cultura do planejamento do brasileiro. Não basta apenas sonhar, deve-se transformar o sonho em ações concretas, reais, mensuráveis, o que só é possível com a construção de um plano organizado em que objetivos e metas são declarados.

Segundo Certo (2005) a administração estratégica pode ser definida como um processo contínuo e interativo que visa manter a organização como um conjunto apropriadamente integrado ao seu ambiente.

O mesmo autor ainda relata sobre os benefícios que podem ser alcançados com o correto uso da administração estratégica:



Uma organização pode obter diversos benefícios praticando apropriadamente a administração estratégica. Talvez o mais importante deles seja a tendência a aumentar seus níveis de lucratividade. [...] Além de se beneficiar financeiramente, as organizações podem desfrutar outras vantagens [...], por exemplo levar os membros da organização a se comprometerem com a realização de metas de longo prazo. Além disso, com ênfase da administração estratégica na avaliação do ambiente da organização, é menos provável que ela seja surpreendida por movimentos de mercado ou por ações de seus concorrentes que poderiam colocá-la em repentina desvantagem (CERTO 2005, p. 5 - 6).

Segundo Costa (2007) o planejamento estratégico é conceituado como um processo sistemático, gerenciado, executado e acompanhado pela alta administração. Esse planejamento busca sistematizar os objetivos da empresa, formalizando processos e procedimento para que a empresa saiba exatamente aonde quer chegar e o caminho a seguir.

Existem vários tipos de planejamento estratégico. Porém, a maioria se reduz as mesmas idéias básicas: toma o modelo SWOT, divide-os em etapas claramente delineadas, articula cada uma destas com muitas listas de verificação e dê atenção especial a fixação de objetivos, no início, e a elaboração de orçamentos e planos operacionais, no final (HITT; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

### Análise de SWOT

	FATORES INTERNOS	FATORES EXTERNOS
PONTOS FORTES	<i>STRENGTHS</i> FORÇAS	<i>Opportunities</i> OPORTUNIDADES
PONTOS FRACOS	<i>Weaknesses</i> FRAQUEZAS	<i>Threats</i> AMEAÇAS

Quadro 1: Análise de SWOT  
Fonte: HITT; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000.

A análise SWOT é uma ferramenta que ajuda o empresário focar nos pontos principais da empresa. A sigla SWOT representa a primeira letra das palavras, em inglês: *Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities* e *Threats*. Também conhecida como

FOFA devido sua tradução para o português, conforme mostra a quadro 1, esta análise busca identificar os fatores internos e externos da empresa que possam impactar as atividades futuras destas, identificando forças; oportunidades; fraquezas e ameaças.

Para formalização dos processos organizacionais, e formação do planejamento estratégico, é indispensável analisar o ambiente na qual a organização está inserida para a obtenção de informações que ajudem a empresa a se posicionares no mercado.

A análise do ambiente constitui uma das principais ações do planejamento estratégico, pois seu monitoramento pode identificar riscos e oportunidade para empresa (FERNANDES; BERTON, 2005)

Certo (2005) considera análise do ambiente “o processo de monitoramento do ambiente organizacional para identificar as oportunidades e os riscos atuais e futuros que podem vir a influenciar a capacidade das empresas de atingir suas metas”.

A análise do ambiente constitui um das principais etapas da administração estratégica, pois seu monitoramento pode identificar riscos e oportunidades para a empresa (FERNANDES; BERTON, 2005)

## **2.2 Planejamento estratégico na microempresa**

Segundo o SBRAE (2008) as microempresas são importantíssimas para o país, pois são consideradas uma das principais forças da economia.

Ainda o SEBRE (2008), constata em pesquisas que do o total de empresas formais no Brasil, que alcançou 6,88 milhões de unidades em 2007, as microempresas representaram 93,8% do total destas firmas, e também possuem uma grande participação no número de empregos gerados no país, representando 39,6 % do total de empregos no Brasil.

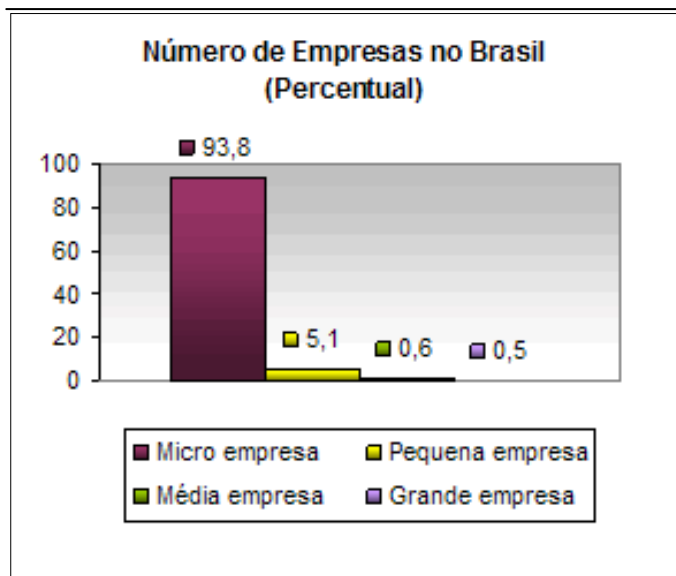


Figura 2: Percentual de empresas no Brasil  
Fonte: SEBRAE (2008)

Conforme se pode observar na figura 2 as microempresas representam a grande maioria do total da empresa no país. Entretanto, apesar do grau de importância econômica e social das microempresas, sua sobrevivência é uma questão constante no dia a dia do microempresário.

Segundo o relatório de pesquisa sobre os fatores condicionantes e taxa de mortalidade das empresas no Brasil elaborado pelo SEBRAE (2005), o principal motivo da mortalidade das microempresas, no Brasil, está relacionado à falta de planejamento destas. Em consequência estas empresas apresentam um índice de mortalidade muito elevado, chegando a 70% o número de empresas que não ultrapassam o quinto ano de existência.

Chiavenato (2003) ressalta que o planejamento deve maximizar os resultados e minimizar as deficiências utilizando princípios de maior eficiência, eficácia e efetividade.

O conjunto de competências organizacionais que uma empresa adota em suas operações define sua capacidade de realizar um planejamento e determinar as estratégias do negócio. O processo de planejamento visa direcionar os recursos e competências da empresa em busca de um objetivo pré-determinado e também de criar cenários que possam vir a acontecer no ambiente da organização seja ele interno ou externo (FERNANDES; BERTON, 2005).

A formulação das estratégias empresariais é complexa, uma vez que a própria estratégia está mergulhada em uma multiplicidade de fatores e de componentes internos e externos.

### **2.3 Empreendedorismo e planejamento**

O conceito de empreendedorismo é muito subjetivo, todos parecem conhecer, mas há uma certa dificuldade em conceituarmos o que realmente seja. Essa subjetividade pode ser devido às diferentes concepções ainda não consolidadas sobre o tema, ou por se tratar de um tema relativamente novo.

Dornelas (2005) define empreendedor como “aquele que detecta uma oportunidade e cria um negócio para capitalizar sobre ela, assumindo riscos calculados”.

No Brasil o empreendedorismo ganha força a partir de 1990, com a abertura da economia. A ascensão do empreendedorismo no Brasil vem paralelamente ao processo de privatização das estatais e a abertura do mercado interno.

Segundo o relatório do *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM 2009), o Brasil é um dos países mais empreendedores do mundo. Entretanto este estudo mostra que 39% dos empreendimentos no Brasil surgem por necessidade de seus empreendedores e não por oportunidade. Uma das características deste tipo de empreendedorismo, o de necessidade, é que ele geralmente surge sem um planejamento prévio.

Dornelas (2005) classifica como empreendedor de necessidade o candidato a empreendedor que se aventura na jornada empreendedora mais por falta de opção, por estar desempregado e não ter alternativas de trabalho.

Criar uma empresa não é uma tarefa fácil, pois exige do empreendedor que siga uma série de procedimento, além de muita dedicação e esforço.

Uma das ações para criação e acompanhamento de um empreendimento é a criação de um Plano de Negócio, que é um documento que descreve por escrito os objetivos de um negócio e quais passos devem ser dados para que esses objetivos sejam alcançados, diminuindo os riscos e incertezas (SEBRAE – PR).

Dornelas (2005) define plano de negocio como uma ferramenta que se aplica tanto ao processo de abertura dos empreendimentos quanto no acompanhamento destes e que deve ser usado por todo e qualquer empreendedor que queira transformar em realidade seu sonho, seguindo um caminho lógico e racional.

A finalidade do plano de negocio é diminuir os riscos e fazer com que o empreendedor tenha capacidade de estimar se sua empresa projetada com base na sua visão, expectativa, pesquisa e conhecimento de mercado, são viáveis ou não. Sua elaboração não garante a eliminação total dos riscos e nem mesmo o sucesso, mas evita que possíveis erros sejam cometidos pela falta de análise (DOLABELA, 2006)

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 Delineamento da pesquisa

A vasta literatura sobre metodologia apresenta diversas abordagens com muitos pontos em comum. De forma geral os pontos em comum pretendem estabelecer critérios básicos quanto aos fins e quanto aos meios.

Com relação as suas características, esta pesquisa pode ser classificada (VERGARA, 2007; COLLIS, HUSSEY, 2005):

- de acordo com os objetivos, como exploratória;
- de acordo com o processo de pesquisa, como qualitativa/quantitativa;
- de acordo com os fins, como básica;
- de acordo com os procedimentos técnicos, como estudo de casos.

Em relação aos objetivos a pesquisa será exploratória, que tem como foco obter *insights* e familiaridade com a área do assunto para investigação mais rigorosa num estágio posterior (COLLIS; HUSSEY, 2005). Também visa proporcionar maior familiaridade com o problema a partir de empresas locais escolhidas aleatoriamente, e com a aplicação de questionários.

O caráter qualitativo considera que há relação entre teoria e realidade e não requerer a utilização de métodos e técnicas estatísticas além de tornar o ambiente como fonte direta para coleta de dados. Sua ênfase se deu na interpretação das respostas obtidas pelos questionários nas questões abertas.

A pesquisa caracterizar-se como básica porque aumenta o entendimento sobre o assunto, sem ênfase em sua aplicação imediata (COLLIS; HUSSEY, 2005).

Segundo Roesch (2006), “o estudo de caso pode ser único ou múltiplo e a unidade de análise pode ser um ou mais indivíduos, grupos ou organizações, [...] mesmo quando um ou mais de um caso for pesquisado a individualidade de cada caso é retida”.

A partir da definição da autora acima, a pesquisa classifica-se como um estudo multicase, uma vez que a proposta é analisar mais de uma empresa sem a

necessidade de prosseguir objetivos de natureza comparativa com o universo. Para isso foram escolhidas oito empresas de modo intencional.

### **3.2 Instrumentos de coleta de dados**

A coleta dos dados foi realizada por meio de questionário construído com perguntas abertas, aplicados junto aos empreendedores das empresas analisadas.

O questionário foi dividido em três partes. A primeira contemplou informações sobre o perfil das empresas, incluindo os dados do empreendedor, o que ajudou a caracterizá-la quanto à estrutura: micro, pequena ou média empresa. A segunda parte procurou identificar o processo de abertura do empreendimento. A terceira parte focou nas informações sobre o acompanhamento de desempenho do empreendimento, assim como planejamentos futuros. O roteiro do questionário encontra-se no Apêndice A.

Segundo Collis e Hussey (2005), o questionário é uma lista de perguntas cuidadosamente estruturada, tendo em vista extrair respostas confiáveis. O objetivo é descobrir o que um grupo selecionado de participantes faz, pensa ou sente.

O questionário não é apenas um formulário, ou um conjunto de questões listadas sem muita reflexão. O questionário é um instrumento de coleta de dados que busca mensurar alguma coisa (ROESCH, 2006).

A aplicação dos questionários ocorreu em encontros marcados com os gestores dos empreendimentos em que se procurou investigar o uso do planejamento dos negócios e o monitoramento das rotinas organizacionais enquanto elemento constante o planejamento estratégico.

A escolha das empresas pesquisadas foi feita de modo não probabilístico e intencional em vista das limitações de acesso de dados nos órgãos competentes do setor e à acessibilidade do pesquisador às empresas pesquisadas. Já em relação aos tipos de empresas procurou-se analisá-las do modo mais variado possível, com empresas de diverso ramos de atividade e diversas idade com o intuito de obter uma melhor heterogeneidade da pesquisa.

### 3.3 Análise dos dados

A pesquisa realizada caracteriza-se como qualitativa, e por esta razão, a análise dos dados foi feita a partir da interpretação dos dados coletados em campo e do confronto destes dados com os conceitos do levantamento bibliográfico.

A técnica escolhida para realizar a interpretação e compreensão dos dados foi a análise de conteúdo. Segundo Roesch (2006) diz que a análise de conteúdo permite ao pesquisador entender e capturar a perspectiva dos respondentes.

A pesquisa qualitativa favorece a flexibilidade na interpretação dos dados e levantamento de novas questões. A interpretação dos dados na forma qualitativa visa à formação de categorias de dados que permitam a compreensão de partes do fenômeno estudado na pesquisa.

Procurou-se organizar as informações por temas que viessem a responder aos objetivos específicos, realizando a análise de conteúdo.

Como a pesquisa caracteriza-se como estudo multicase, cada caso foi analisado individualmente procurando atender aos objetivos propostos e na medida em que se delineava a análise dos dados procurou-se cruzar as informações obtidas e que se apresentavam relevantes.

Para o procedimento estatístico foi utilizado o processamento simples dos dados com o uso do Excel para estabelecer a frequência dos dados de cada questão fechada e para elaboração dos gráficos. Sobre os resultados obtidos, foram feitas interpretações e suas análises.



## 4 RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados os resultados e análise dos dados, coletados na pesquisa.

Em relação ao processo de abertura dos empreendimentos observou-se que, em cinco dos oito casos estudados, tiveram como motivo de abertura o fator necessidade, confirmando uma das tendências do empreendedorismo brasileiro. Segundo o relatório do *Global Entrepreneurship Monitor (GEM 2009)*, estudo que mede a taxa de empreendedorismo nos países, 39% dos empreendimentos no Brasil surgem por necessidade de seus empreendedores.

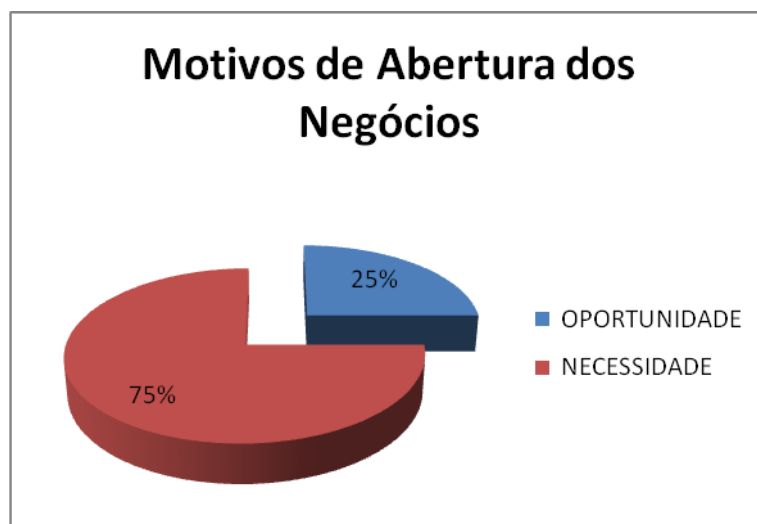


Gráfico 1: Motivos de Abertura dos Negócios  
Fonte: Elaborada pelo autor com base nas pesquisas

A definição de empreendedorismo de necessidade é dada ao candidato ao empreendedor que se aventura na jornada empreendedora mais por falta de opção, por estar desempregado e não ter alternativas de trabalho. Esse tipo de empreendedorismo é mais comum em países em desenvolvimento, como é o caso do Brasil (DORNELAS, 2005).

Apesar da maioria dos empreendimentos pesquisados, 75%, terem surgidos a partir de necessidades de seus fundadores, o planejamento relativo ao processo de abertura, em todos os casos pesquisados, foi realizado de modo informal, sendo

realizadas apenas observações superficiais do mercado, obtendo noções gerais sobre como se realizaria o negócio, ou seja, as questões relacionadas ao mercado, estimativa de custo, vendas, quantidade e localização de fornecedores e concorrentes, e estimativas de clientes potenciais entre outros itens que um plano de negócio possui não foram pensadas. Os empreendedores baseavam-se em intuições e acreditavam em seus conhecimentos básicos sobre o que se pretendia implantar.

Também foi constatada a falta de conhecimento sobre o Plano de Negócio por parte dos pesquisados, uma ferramenta que se aplica tanto na abertura dos empreendimentos quanto no planejamento de empresas maduras. Esse plano deve ser usado por todo e qualquer empreendedor que queira transformar seu sonho em realidade seguindo um caminho lógico e racional (DORNELAS, 2005).

Em relação ao acompanhamento dos negócios, utilizando-se de instrumentos gerenciais, a ausência de recursos básicos, entre eles o planejamento, mostraram-se ainda mais distante na realidade dos gestores pesquisados. Nos casos analisados, os gestores consideraram gerenciamento de negócios como sendo basicamente um controle financeiro, com pouca ou nenhuma atenção ao desempenho da empresa ou a análise do ambiente, que no caso dos pesquisados buscaram apenas informações básicas sobre fornecedores, concorrente e cliente. A análise de mercado é considerada fundamental para o desempenho dos negócios, pois é o processo de monitoramento para identificar as oportunidades e ameaças que podem vir a influenciar a capacidade das empresas de atingirem suas metas (CERTO, 2005).

Em apenas um dos empreendimentos analisados, o gestor demonstrou preocupação em registrar e analisar o desempenho da empresa. Esse gestor realiza registros de informações concernentes aos dados financeiros, de clientes e de fornecedores com a finalidade de realizar monitoramento sobre sua evolução financeira, conhecer o perfil de seus clientes atuais e de seus fornecedores. Com relação aos clientes, o gestor consegue estabelecer quais outros produtos e serviços de sua empresa podem ser oferecidos. As informações constantes em seu controle são informatizadas e usam um sistema de informação onde constam quem são seus clientes, concorrentes e fornecedores e onde se localizam na macrorregião de Picos.

Nesse caso relatado, pôde-se observar que embora a iniciativa seja considerada positiva para o bom andamento do negócio, as informações

demonstram apenas um histórico sobre seu desempenho, não sendo aproveitadas para estabelecer projeções futuras, tão necessárias para realizar um planejamento que vise obter melhoria desse desempenho.

Certo (2005) considera estas projeções futuras como atitudes estratégicas, olhar o presente a partir do futuro. Ainda segundo o autor, esse processo consiste em imaginar um futuro desejável, considerado possível, e a partir de lá olhar para trás, para hoje e perguntar o que deve ser feito no presente para que o idealizado no futuro se concretize.

O pressuposto de que o nível de formação do gestor influencia o uso de um planejamento formal na constituição de um negócio foi confirmada nesta pesquisa. Segundo Chiavenato (2003), um dos fatores influenciadores ao nível de sua utilização nos negócios está relacionado ao nível de escolaridade dos gestores. Sem dúvida, a quantidade de casos estudados não permitira uma generalização da realidade de Picos – PI, mas a Figura 4 demonstra que boa parte dos entrevistados são de nível médio, onde não há muita ênfase nas escolas de conhecimentos específicos como a elaboração de um Plano de Negócios, com exceção das escolas técnicas.

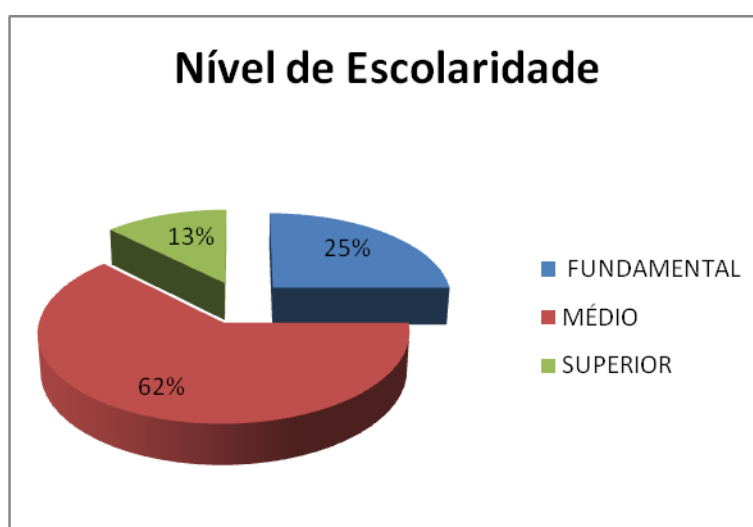


Gráfico 2: Nível de escolaridade dos Empreendedores  
Fonte: Elaborada pelo autor com base nas pesquisas

Ao contrário do que se espera de um empreendimento que tenha sido idealizado fazendo uso do Plano de Negócios ou qualquer outro tipo de

planejamento, o fato dos gestores não possuírem formação superior, onde na pesquisa constatou-se que sete dos oito gestores pesquisados não possuem esta formação, não comprometeu o andamento dos negócios. Isso apenas se refletiu em um baixo interesse dos gestores pesquisados em realizar um planejamento do empreendimento, pois esse tipo de iniciativa geralmente é promovida pelo ensino e conhecimento técnico de um curso superior ou por entidades que visam orientar futuros empreendedores como é o caso do Sebrae e bancos públicos como a Caixa Econômica Federal Banco do Brasil, Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES, Banco do Nordeste do Brasil. Diante disso, constatou-se com a pesquisa que o nível de formação do gestor pode ser um fator de influência para o não uso do instrumento de gestão, o planejamento, em suas iniciativas empreendedoras e também no acompanhamento destes.

Um dos itens considerados de maior importância para a manutenção e sobrevivência de uma empresa, e também constante no planejamento organizacional é a expectativa do gestor em relação ao futuro de seu negócio.

Segundo Costa (2007), essa expectativa é traduzida explicitamente no planejamento em uma seção chamada de Visão de Futuro em que é projetado, em um período médio de um, cinco ou dez anos, equivalente ao curto, médio e longo prazo respectivamente, uma realidade favorável e desejosa sobre o negócio. Assim sendo, o gestor deve planejar as ações que concretizariam o ideal futuro. Constatou-se com a pesquisa que esse elemento também não é utilizado pelas empresas mesmo que de modo informal. Segundo as colocações dos pesquisados, as ações estratégicas procuram atender a demandas imediatas e são elas que norteiam o gerenciamento organizacional. Existe em comum entre os pesquisados, o significado sobre “intenção”, ou seja, o gestor detém interesses futuros a respeito do seu negócio, entretanto, estimam sempre a intenção de fazer algo mais concreto apenas na sua mente e não no papel.

Quanto ao tempo de existência da empresa, o Gráfico 3 pode demonstrar que das oito empresas apenas duas possuem até um ano de existência, as demais empresas, seis, apresentam entre cinco e dez anos de existência.

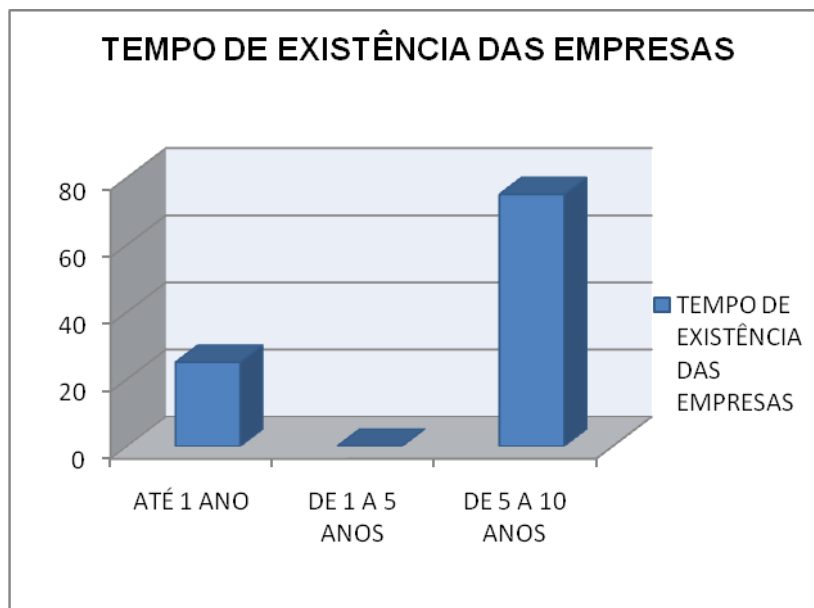


Gráfico 3: Tempo de existência das empresas  
Fonte: Elaborada pelo autor com base nas pesquisas.

De maneira geral, constatou-se que a gestão das microempresas analisadas desenvolve-se a partir de intuições e experiências práticas do dia-a-dia do empreendedor, desde a abertura até o acompanhamento da empresa. Entretanto pôde ser verificado também que este modelo de gestão, a partir de experiências práticas do cotidiano e a conseqüente falta de planejamento, não afetaram o desempenho dos empreendimentos analisados, visto que metade das empresas analisadas possui mais de cinco anos de existência e que apresentaram relativo crescimento.

Verifica-se que o planejamento nas microempresas, considerando-se os casos estudados, não é fator determinante para sobrevivência destas, pelo menos até o momento da pesquisa, visto que na pesquisa foram analisadas empresas de diversos ramos de atividade e de diversos tempo de atuação.

## CONCLUSÃO

Baseado na análise dos resultados é possível concluir que o problema de pesquisa proposto na introdução deste trabalho foi esclarecido, pois o mesmo propunha responder se o planejamento estratégico é fator determinante na sobrevivência e bom desempenho organizacional na microempresa.

As pesquisas apontaram que nos casos estudados o planejamento estratégico não é fator determinante para sobrevivência e bom desempenho organizacional. De maneira geral, constatou-se que, nos casos estudados, a gestão destas empresas desenvolve-se a partir de intuições e experiência práticas do dia-a-dia dos gestores, sempre em uma rotina de tentativa e erro que vai consolidando o conhecimento individual e garantindo melhorias a cada dia na realidade dessas empresas.

Apesar de a literatura apontar o planejamento como uma ferramenta indispensável para as organizações, o pressuposto de que o planejamento é fator determinante para a sobrevivência e bom desempenho organizacional não se confirmou. Sem dúvida a quantidade de casos estudados não permitira uma generalização a ponto de refutar a literatura, visto que foram realizados apenas oito estudos de casos em toda uma região. Apesar deste resultado, conclui-se que o planejamento ou Plano de Negócios não deve ser desprezado pois muitos erros e perdas financeiras, típicas de negócios informais, podem ser evitadas quando há um controle sistemático dos recursos.

No caso das empresas estudadas, acredita-se que a escolha do tipo de negócio contribuiu para o bom desempenho. Isso acontece por causa do perfil incipiente da região onde vários ramos de atividades possuem demanda excedente e oferta de produtos e serviços muito limitados, favorecendo os empreendedores que investem em negócios pouco explorados ou ainda pouco competitivos.

A pesquisa caracterizou-se como estudo multicase devido a limitações encontradas no desenvolver da pesquisa. As limitações dizem respeito ao acesso de informações suficientes para elaboração de uma pesquisa mais ampla, onde foram encontradas dificuldades na obtenção de dados em órgãos competentes como, Junta Comercial, Secretaria de Fazenda e Câmara dos Dirigentes Lojistas. Com a não obtenção de dados fidedignos pelos órgãos competentes, optou-se por realizar uma

pesquisa com estudos multicaseos, com o objetivo de obter maior familiaridade com o assunto e contribuir para um maior conhecimento do tema tratado.

Ao contrário do que se espera de um empreendimento em que é realizado um Plano de Negócio ou qualquer outro tipo de planejamento formal, onde nos casos estudados não foram constatados esse tipo de planejamento, isso não comprometeu o andamento dos negócios. Isso apenas refletiu em um baixo interesse por parte dos gestores em acompanhar o desenvolvimento de seus empreendimentos, pois este tipo de iniciativa é geralmente promovido que utiliza o planejamento como ferramenta estratégica.

Esta pesquisa não teve a pretensão de esgotar o assunto, mas, apenas contribuir para um conhecimento maior do tema tratado, ficando a sugestão para estudos posteriores mais aprofundados sobre o tema trabalhado.

Sugere-se para trabalho futuros, na área de estratégias empresariais com foco na microempresa, o desenvolvimento de pesquisas que abordem as particularidades destas e o comportamento de seus proprietários. Para pesquisas futuras outra sugestão é a abordagem das características locais e que fatores influencia no desenvolvimento e bom desempenho das empresas locais de Picos – PI.

## REFERÊNCIAS

CERTO, Samuel C ; MARCONDES, Reynaldo Cavalheiro; CESAR, Ana Maria Roux. **Administração estratégica: planejamento e implementação da estratégia**. 2. ed. São Paulo: Pearson, 2005

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

DOLABELA, Fernando. **O Segredo de Luísa**. 30 ed. São Paulo: Editora de Cultura, 2006.

DRONELAS, Jose Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios**. 3 ed. São Paulo: Campus, 2008.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; BERTON, Luiz Hamilton. **Administração Estratégica: da competência empreendedora a avaliação de desempenho**. São Paulo: Saraiva, 2005.

GODOY, Marcelo da Silva, **Planejamento estratégico aplicado em uma microempresa: Tenda Plus Lonas e Coberturas**. 2009. Monografia de conclusão de curso em Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

HITT, M. **Administração Estratégica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LOURENÇO, Daniela Ferreira Corrêa. **A falta de planejamento como fator determinante para a não sobrevivência da micro e pequena empresa brasileira: técnicas de planejamento para as micro e pequenas empresas Brasileiras**. 2006. Monografia de conclusão do curso de Controladoria e Administração Financeira (pós-graduação), Universidade Castelo Branco, São José dos Campos, 2006.



MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAPEL, Joseph. **Safari de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

**FATORES CONDICIONANTES E TAXAS DE MORTALIDADE DE EMPRESAS NO BRASIL**: Relatório de pesquisa SEBRAE. Brasília, 2005.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

SEBRAE – RJ. **Definir seu empreendimento**. Disponível em <http://www.sebraerj.com.br>. Acesso em: nov/10.

SEBRAE – PR. **PLANEJAMENTO**. Disponível em: [www.sebraepr.com.br](http://www.sebraepr.com.br). Acesso em: Nov/10.

TERECE, Ana Claudia Fernandes. **Planejamento estratégico com ferramenta competitiva na pequena empresa: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração de planejamento**. 2002. Dissertação (mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2002.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

## APÊNDICE A

### QUESTIONÁRIO

Nome do empreendimento

---

Tipo do empreendimento

---

Responsável pelo empreendimento

---

O empreendimento é formal?      Sim ( )      Não ( )

---

Tamanho do empreendimento: Micro ( )    Pequeno ( )      Médio ( )

---

Há quanto tempo existe o empreendimento?

---

O empreendimento surgiu por: ( ) Necessidade    ( ) Oportunidade

---

Houve planejamento prévio sobre o empreendimento? ( ) Sim ( ) Não

---

O planejamento foi: ( ) Formal ( ) Informal

---

Existe acompanhamento dos gastos da empresa? Sim ( ) Não( ) Como é feito esse acompanhamento?

---

Existe análise do ambiente (fornecedores, concorrentes, clientes) ?

---

Existe planejamento de curto, médio e longo prazo? Sim ( ) Não( )

---

Utiliza-se algum tipo de consultoria (SEBRAE, SENAI, SENAC etc.)? Sim ( ) Não( )

---

Há o conhecimento das ferramentas do planejamento estratégico (Plano de Negócio)?  
Sim ( ) Não ( )

---

Existe um plano de sucessão do empreendimento? Sim ( ) Não ( )

---