



O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA NA PEQUENA EMPRESA: UMA REVISÃO DE LITERATURA

SILVA, Thiago Bitencourt da¹; ALVES, Juliano Nunes²

Palavras-Chave: Planejamento Estratégico; Pequena Empresa; Crescimento Empresarial.

Introdução

O mundo empresarial acaba por exigir das organizações, um conjunto de elementos que valorizam o conhecimento, fazendo muitas das vezes a sua melhor propaganda de qualidade e de conscientização, o que cria possibilidades de incentivar a formação profissional. Além do que, segundo análise de Motta (1991), a complexidade exige uma capacidade de diferenciação que ultrapassa os limites das associações simplistas, típicas do senso comum. Em verdade, a complexidade da empresa moderna carrega uma alta dose de contradições, paradoxos, desordens e irracionalidades.

Nesse âmbito aparece o planejamento estratégico como uma ferramenta que fornece à organização uma visão do futuro, aumentando a probabilidade da empresa aproveitar as oportunidades e explorar suas potencialidades, implicando em uma visão específica do futuro, através da qual a empresa analisa o setor de atuação, o mercado, os concorrentes, os produtos e serviços, o valor a ser oferecido ao cliente, as vantagens a longo prazo, a lucratividade, entre outros aspectos (TIFFANY; PETERSON, 1998). Em outras palavras o planejamento diz respeito à capacidade de organizar e prever os efeitos, bem como, uma série de eventos, atuando assim de forma preventiva às possíveis consequências indesejáveis, resultantes dos mesmos (SOUZA *et al*, 2007).

Metodologia

Estudo descritivo de revisão sistemática da literatura sobre a importância do planejamento estratégico como ferramenta de gestão dentro da pequena empresa. A pesquisa foi realizada em livros e sites de referência para administração e periódicos nacionais indexados nos bancos de dados Scielo. Na busca de artigos de revisão sobre o tema utilizaram-se as palavras-chave: *Planejamento Estratégico; Pequena Empresa; Crescimento Empresarial*. Os artigos

¹ Autor do trabalho. Acadêmico do curso de Administração da Universidade de Cruz Alta – thiaguinho_gaucha@hotmail.com

² Orientador do trabalho. Docente do curso de Administração da Universidade de Cruz Alta.



encontrados obedeceram ao período de publicação de 1991 a 2012. De posse dos materiais de literatura selecionados, procedeu-se à leitura integral dos mesmos para extrair as definições sobre planejamento estratégico e a pequena empresa. Nos resultados, apresentam-se as definições encontradas.

Resultados e Discussões

No Brasil, as micros e pequenas empresas constituem um universo de aproximadamente 3,5 milhões de unidades, respondendo por 98% dos estabelecimentos industriais, comerciais e de serviços e praticamente 60% dos empregos urbanos. No entanto, através de estatísticas, pode-se verificar que 49,4% destas empresas morrem com até dois anos de existência (SEBRAE, 2012).

As micros e pequenas empresas são essenciais para manutenção e crescimento da economia. No entanto, as mesmas, acabam encontrando no mercado, muitas dificuldades para sobreviverem e se tornarem competitivas (TERENCE; FILHO, 2012). As principais dificuldades encontradas pelas micro e pequenas empresas relacionam-se a 80% as questões de naturezas estratégicas e apenas 20% a insuficiência de recursos. Sendo assim, a grande questão para o crescimento da micro e pequena empresa está amplamente relacionada à estratégia (BORTOLI NETO, 1997).

Nesse âmbito aparece o planejamento estratégico como uma ferramenta que fornece à organização uma visão do futuro, aumentando a probabilidade da empresa aproveitar as oportunidades e explorar suas potencialidades, implicando em uma visão específica do futuro, através da qual a empresa analisa o setor de atuação, o mercado, os concorrentes, os produtos e serviços, o valor a ser oferecido ao cliente, as vantagens a longo prazo, a lucratividade, entre outros aspectos (TIFFANY; PETERSON, 1998). Em outras palavras o planejamento diz respeito à capacidade de organizar e prever os efeitos, bem como, uma série de eventos, atuando assim de forma preventiva às possíveis consequências indesejáveis, resultantes dos mesmos (SOUZA *et al.*, 2007).

Para Almeida (1994) as pequenas empresas apresentam dificuldades para conseguir sobreviver e se tornar competitivas, muitas vezes sendo eficientes no dia-a-dia, mas incapazes nas decisões estratégicas, 80% dos problemas enfrentados pelas pequenas empresas são de natureza estratégica e 20% são decorrentes da insuficiência de recursos.

A pequena empresa que consegue firmar-se no mercado após o período de mortalidade, depara-se muitas vezes com problemas devidos a falta de planejamento, tais como os problemas organizacionais. O dirigente da pequena empresa acaba guiando-se mais pela sua sensibilidade do que pela técnica administrativa (MIGLIOLI, 2006).



As dificuldades se apresentam no processo de elaboração do planejamento estratégico, pois, alguns autores salientam que a análise estratégica ignora a pequena empresa devido a alguns fatores como: pequeno porte, a falta de recursos para a contratação de profissionais e/ou serviços de consultorias para suprir a falta de conhecimento administrativo, o excesso de tarefas operacionais no dia-a-dia, a centralização de poder, entre outros (TERENCE; FILHO, 2012).

Para Costa *et al* (2005), as ações tomadas em grande parte, são reações a mudanças no ambiente, ao invés de decisões pró-ativas. O planejamento estratégico é pouco utilizado pelas pequenas empresas, pois a maioria das metodologias existentes foram desenvolvidas para grandes empresas, desconsiderando as particularidades das pequenas empresas.

As organizações de pequeno porte em sua grande maioria tende a ignorar a necessidade e os benefícios trazidos pelo Planejamento Estratégico por muitas vezes, julgando-se incapazes de adicionarem mais esta atividade. A falta de profissionais adequados ou capacitados também pode ser considerado um fator que colabora com a não implantação do planejamento estratégico (SOUZA *et al*, 2007).

Ainda para Souza *et al* (2007) as micro e pequenas empresas tendem a se diferenciar das grandes empresas em relação a sua sobrevivência e crescimento que depende de uma única pessoa, no caso o proprietário, evidenciando a falta de cultura organizacional e a centralização para a tomada de decisão. Gerando assim, uma dificuldade de planejamento e formação de estratégias, já que as atividades diárias acabam por consumir todo o tempo do proprietário-gerente.

A elaboração do planejamento estratégico na pequena empresa vai depender de uma primeira análise sobre a realidade que a empresa se encontra, sobre suas limitações e características, e após essa análise, o pequeno empresário vai encontrar-se mais propenso a elaborar as estratégias necessárias (TERENCE, 2002).

Sendo assim, um dos maiores desafios da pequena empresa é prever as mudanças ocorridas no mercado e antecipar-se diante delas, a melhor estratégia para que isso aconteça é a utilização do planejamento estratégico.

Conclusão

O uso do planejamento estratégico como ferramenta de gestão nas pequenas empresas vem tornando-se indispensável para a sobrevivência e o desenvolvimento das pequenas empresas, contribuindo para a sua consolidação dentro do cenário econômico do país. No entanto, pode-se notar que muitos dos proprietários e colaboradores não estão qualificados para



utilização dessas ferramentas dentro da sua empresa, tomando decisões intuitivas e reativas, quando se é necessário, decisões pró ativas.

Sugere-se para futuros trabalhos a aplicação de trabalhos empíricos buscando verificar como a ferramenta de planejamento estratégico é adotada pelas pequenas empresas, possibilitando uma maior compreensão da forma de gestão realizadas e como pode-se aplicar em outras pequenas empresas.

Referências

- ALMEIDA, M. I. R. **Desenvolvimento de um modelo de planejamento estratégico para grupos de pequenas e médias empresas.** 196f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Faculdade de Estudos Administrativos, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1994.
- BORTOLI N. **A Virada dos Pequenos.** Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios, n.100, p.37 1997.
- COSTA, A. F. ET AL. **A Utilização do Planejamento Estratégico na Gestão de Pequenas e Médias Empresas.** Trabalho de Conclusão de Curso. FEAD – Minas. Belo Horizonte. 2005.
- MIGLIOLI, A. M. **Tomada de Decisão na Pequena Empresa: estudo multi caso sobre a utilização de ferramentas informatizadas de apoio à decisão.** 2006, 100 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2006.
- MOTTA, F.C.P. **Teoria Geral da Administração: Uma introdução.** São Paulo, Pioneira, 1991.
- SEBRAE. **As MPEs na Economia. Estudos e Pesquisas.** Disponível em: <<http://www.sebraesp.com.br>>. Acessado em: mai. 2012.
- SOUZA, W. ET AL. **O Planejamento Estratégico nas Micro e Pequenas Empresas.** III Workshop Gestão Integrada: Riscos e Desafios. Centro Universitário Senac. São Paulo, Maio. 2007.
- TERENCE, A. C. F.; FILHO, E. E. **As Particularidades das Pequenas Empresas no Planejamento Estratégico: a elaboração de um roteiro prático.** In: II EGEPE, 2001, Londrina. Anais do ... Londrina: EGEPE, 2001, p. 592 – 602.
- TERENCE, A.C.F. **Planejamento Estratégico como Ferramenta Competitividade na Pequena Empresa: Desenvolvimento e Avaliação de um Roteiro Prático para o Processo de Elaboração do Planejamento.** 2002, 206 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Escola de Engenharia de São Carlos, Departamento de Engenharia de Produção, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2002.
- TIFFANY, P.; PETERSON, S. D. **Planejamento Estratégico: o melhor roteiro para um planejamento estratégico eficaz.** Rio de Janeiro, Campus, 1998.