



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

Curso de Graduação em Administração a distância

HÉLIO MANUEL TAVARES JÚNIOR

**AS BARREIRAS E OS FACILITADORES ENCONTRADOS  
PELAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS PARA A  
IMPLANTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA  
VISÃO DO SEBRAE**

Brasília – DF

2011

HÉLIO MANUEL TAVARES JÚNIOR

**AS BARREIRAS E OS FACILITADORES ENCONTRADOS  
PELAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS PARA A  
IMPLANTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA  
VISÃO DOS GESTORES DO SEBRAE**

Monografia apresentada a Universidade de Brasília (UnB) como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: André Luis Arantes

Brasília – DF

2011

Júnior, Hélio Manuel Tavares.

As barreiras e os facilitadores encontrados pelas micro e pequenas empresas para a implantação do planejamento estratégico na visão dos consultores do SEBRAE / Hélio Manuel Tavares Júnior. – Brasília, 2011.

53 f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração - EaD, 2011.

Orientador: Prof. André Luis Arantes, Departamento de Administração.

HÉLIO MANUEL TAVARES JÚNIOR

**AS BARREIRAS E OS FACILITADORES ENCONTRADOS  
PELAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS PARA A  
IMPLANTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA  
VISÃO DOS GESTORES DO SEBRAE**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do aluno

**Hélio Manuel Tavares Júnior**

André Luis Arantes  
Professor-Orientador

Mestre Victor Manuel  
Professor-Examinador

Especialista Vanauey Ferreira  
Professor-Examinador

Brasília, 11 de junho de 2011

À Deus e à Nossa Senhora que sempre me deram força para concluir esse curso. À minha esposa Nancy que em todos os momentos permaneceu ao meu lado e à minha filha Maria Clara (in memoriam) que no tempo que estive aqui me alegrou e ensinou muito. Aos meus pais e irmãos, sobrinhos, primos e amigos que participaram desse meu processo e hoje podem se alegrar comigo.

## RESUMO

A presente pesquisa tem como objetivo principal identificar e analisar os facilitadores e barreiras encontradas pelas micro e pequenas empresas para a implantação do planejamento estratégico em suas organizações. Para alcançar o objetivo dessa pesquisa foi necessário conhecer os conceitos, particularidades e características das micro e pequenas empresas e do planejamento estratégico. Para chegar às respostas do objetivo da pesquisa foi realizado um questionário respondido pelos analistas e consultores do SEBRAE-DF. Através das experiências e conhecimentos adquiridos pelos analistas e consultores no auxílio da implantação do planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas, foi possível elencar alguns dos facilitadores e barreiras encontrados na implantação do planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas. Facilitadores como: a determinação e o comprometimento dos proprietários e da equipe de trabalho. E barreiras como: problemas de gestão, a falta de recursos.

**Palavras chaves:** Micro e Pequenas Empresas; Planejamento Estratégico.

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Relação de estabelecimentos privados no Brasil em 2004.....	21
Tabela 2 – Variação percentual na massa de salários e rendimentos pagos, por porte de empresa e setor de atividade no período 1996/2002.....	22
Tabela 3 – Conceitos de planejamento estratégico.....	39
Tabela 4 – A importância do planejamento estratégico no aumento da lucratividade da empresa.....	41
Tabela 5 – Colaboração do SEBRAE para a implantação do planejamento estratégico.....	43
Tabela 6 – Facilitadores para a implantação do planejamento estratégico.....	45
Tabela 9 – Barreiras para a implantação do planejamento estratégico.....	47

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

BNDS – Banco Nacional do Desenvolvimento.

SEBRAE – Serviço de Apoio às Micro e Pequenas empresas.

IBGE - Brasileiro de Geografia e Estatística.

A RAIS - Relação Anual de Informações Sociais.

IBOPE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	9
1.1	Contextualização do Assunto.....	11
1.2	Formulação do problema.....	11
1.3	Objetivo Geral.....	12
1.4	Objetivos Específicos.....	13
1.5	Justificativa.....	13
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	15
2.1	Micro e Pequenas Empresas.....	15
2.2	Planejamento Estratégico.....	23
2.3	Fases Para a Implantação do Planejamento Estratégico.....	26
2.4	Aspectos de Planejamento para Micro e Pequenas Empresas.....	28
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA.....	31
3.1	Caracterização da organização, setor ou área.....	31
3.2	População e amostra.....	33
3.3	Caracterização dos instrumentos de pesquisa.....	33
3.4	Procedimentos de coleta e de análise de dados.....	34
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	35
4.1	Sobre o que é Planejamento Estratégico.....	37
4.2	A Melhora do Planejamento Estratégico nas Empresas.....	37
4.3	A Ajuda do Sebrae na Implantação do Planejamento Estratégico.....	39
4.4	Facilitadores para a Implantação do Planejamento Estratégico.....	41
4.5	As Barreiras para a Implantação do Planejamento Estratégico.....	43
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	46
	REFERÊNCIAS.....	47
	APÊNDICES.....	50
	Apêndice A – Questionário da Pesquisa.....	50

# 1 INTRODUÇÃO

No mundo globalizado e capitalista as empresas são instituições presentes e mantenedoras desses sistemas, são elas as responsáveis pela maior parte das transações financeiras mundiais. As empresas são classificadas de diversas formas e uma delas é em empresa de grande porte, médio porte e pequeno porte.

Hoje existem diversos mecanismos para auxiliar na gestão e controle das empresas, esses mecanismos foram criados e desenvolvidos de acordo com as necessidades da época. Com o passar do tempo, estas ferramentas foram modificadas e aperfeiçoadas, sendo desenvolvidas para melhor atender as empresas.

Empresas de pequeno, médio e grande porte, fabricantes e distribuidores, e todos os tipos de organizações estão se convencendo de que a estratégia é uma atividade de grande importância na decisão dos termos mais adequados aos seus interesses, desta forma, o planejamento estratégico para as empresas tem ganhado força (ALDAY, 2000).

Por isso, hoje, devido ao grande número de empresas e a grande concorrência entre as mesmas faz-se mais que necessário o uso de ferramentas para auxiliá-las. E é por meio dessa ajuda à gestão e controle que a empresa consegue suprir as necessidades para que possa sobreviver e gerar lucros em um mercado cada vez mais competitivo.

Existe um tipo de empresa que sofre mais com a competitividade, e que por muitas vezes é desfavorecida para fazer o uso desses sistemas de gestão e controle, são as empresas de pequeno porte, chamadas também de micro e pequenas empresas. As micro e pequenas empresas encontram dificuldades relacionadas à gestão, a implantação de um tipo de ferramenta usada para o auxílio da gestão, chamada de planejamento estratégico, busca a superação destes entraves na gestão dessas empresas.

As micro e pequenas empresas ocupam um lugar de destaque no parâmetro brasileiro. No Brasil, de acordo com estudos do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas empresas – SEBRAE, essas empresas chegam ao número de 4,5 milhões, representam 98% de todas as empresas existentes, absorvem 59% da

mão-de-obra empregada, respondem por 48% da produção e por 42% da massa salarial.

Estas empresas procuram ferramentas que possam auxiliá-las na gestão e uma dessas ferramentas é o planejamento estratégico. Para Kotler (1992, p.63), o “planejamento estratégico é definido como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado.” É uma ferramenta que pode dar uma boa vantagem competitiva para a empresa, por contribuir na busca de soluções às mudanças ocorridas freqüentemente, no universo da organização.

O planejamento estratégico é responsável pelos objetivos, metas e políticas da empresa. Ele é construído depois de realizada uma pesquisa contendo informações como análise interna, análise externa e questões estratégicas, para que, assim, possa alcançar o objetivo das estratégias traçadas, além de voltar as ações da empresas para alcançar as suas declarações de valores, missão e visão.

As Micro e pequenas empresas devem aprender a utilizar dessas ferramentas para alcançar uma maior profissionalização e também uma maior excelência nos seus resultados e nos relacionamentos com clientes e fornecedores. Assim, se forem encontradas as dificuldades oriundas da gestão para a implantação do planejamento estratégicos nessas organizações, elas terão mais oportunidades de enfrentar esse mundo tão competitivo.

A pesquisa do trabalho foi embasada nas experiências dos consultores do SEBRAE-DF que atendem empresas que necessitam de ajuda para a implantação do planejamento estratégico. Esses consultores colaboram para que essas empresas possam maximizar os facilitadores e minimizar as barreiras que são encontradas por elas no decorrer da implantação do planejamento estratégico

Assim, através da experiência e do conhecimento dos consultores e analistas do SEBREA-DF, buscamos identificar as barreiras e dificuldades encontradas por essas micro e pequenas empresas na hora da implantação do planejamento estratégico em suas organizações.

## **1.1 Contextualização**

Hoje as micro e pequenas empresas possuem grande importância econômica, dentro do cenário brasileiro, tanto pela geração de empregos quanto pela arrecadação de impostos. Sabendo que essas empresas apresentam grandes dificuldades em se manterem de portas abertas, devido a diversos fatores como a falta de gestão e pouco capital financeiro. Por isso, é importante identificar ferramentas que as auxiliem essas empresas a diminuir suas dificuldades.

A administração apresenta ferramentas que podem ajudar as micro e pequenas empresas a superarem essas dificuldades e potencializar suas qualidades. O planejamento estratégico é uma dessas ferramentas que auxiliam no conhecimento da empresa e numa melhor gestão das empresas.

Assim, pela importância das micro e pequenas empresas dentro do cenário brasileiro e pela colaboração do planejamento estratégico em contribuir para contornar essas dificuldades, foi proposto identificar quais os facilitadores e barreiras enfrentados pelas micro e pequenas empresas na sua implantação.

## **1.2 Formulação do problema**

Toda organização, independente de seu porte, tem como meta o crescimento, seja na rentabilidade, na inserção no mercado ou no faturamento. E para que a empresa cresça é fundamental o planejamento. Segundo Andion & Fava (2002) o objetivo do planejamento é fornecer aos gestores e suas equipes uma ferramenta que os municie de informações para a tomada de decisão, ajudando-os a atuar de forma pró-ativa, antecipando-se às mudanças que ocorrem no mercado em que atuam.

Micro e pequenas empresas, muitas vezes acabam em desvantagens quando comparadas às médias e grandes empresas em vários segmentos e devido a diversos fatores. Por serem pequenas, muitas vezes não tem acesso a quantidade

de informações, capital financeiro e mecanismos que as auxiliem na gestão e controle da empresa em relação às médias e grandes empresas.

Esses mecanismos usados para facilitar as ações da empresa e também para os projetos de médio e longo prazo, acabam dando uma vantagem competitiva para grandes empresas em relação às suas concorrentes e em relação às pequenas.

De acordo com Maximiano (2000, p. 385):

Planejamento estratégico é o processo de desenvolver a estratégia – a relação pretendida da organização com o seu ambiente. O processo de planejamento estratégico compreende a tomada de decisões, que afetam a empresa por longo prazo, especialmente decisões sobre produtos e serviços que a organização pretende oferecer e os mercados e clientes que pretende atingir.

Devido a dificuldade de acesso às informações e ferramentas de gestão e controle é que faz-se necessário o estudo dos facilitadores e das dificuldades encontradas pelas micro e pequenas empresas para usufruir dessas informações e sistemas de controle e gestão empresarial.

Este trabalho buscou estudar um dos mecanismos de apoio à gestão, o planejamento estratégico. Para isso, foi formulado o seguinte problema de pesquisa: Quais as dificuldades e facilitadores identificadas, pelos consultores do SEBRAE-DF, para que as micro e pequenas empresas implantem o planejamento estratégico dentro de suas organizações.

### **1.3 Objetivo Geral**

Identificar as barreiras e os facilitadores encontrados pelas micro e pequenas empresas para a implantação do planejamento estratégico.

## 1.4 Objetivos Específicos

Do objetivo geral extraímos pontos importantes de análise, detalhando assim em quatro objetivos específicos. São eles:

- a) Conhecer as características das micro e pequenas empresas e o planejamento estratégico.
- b) Analisar quais os facilitadores e as dificuldades encontrados pelos empreendedores para a implantação do planejamento estratégico.
- c) Identificar se o planejamento estratégico pode ajudar no crescimento das micro e pequenas empresas

## 1.5 Justificativa

As micro e pequenas empresas constituem a maior parte das empresas brasileiras e geram muitos empregos formais e informais, além de participar de uma boa parte do produto interno bruto do país.

Devido a grande importância dessas instituições para um país tão grande como o Brasil, o pesquisador se interessou em buscar informações a respeito de ferramentas que pudessem melhorar o desempenho e a produtividade dessas empresas e, conseqüentemente, contribuir para o desenvolvimento nacional.

Cerca de 73% das micro e pequenas empresas não cumprem sua finalidade maior e não sobrevivem. Uma pesquisa do SEBRAE indica que a taxa de mortalidade empresarial variou de cerca de 30% até 61% no primeiro ano de existência da empresa; de 40% até 68% no segundo ano e de 55% até 73% no terceiro período do empreendimento. (TACHIZAWA E FARIA, 2004)

Com uma boa gestão e o uso adequado do planejamento estratégico é possível que essa porcentagem caia. Por isso, conseguir uma administração bem sucedida, com: bom conhecimento do mercado onde se atua; existência de um bom administrador à frente dos negócios; uso de capital próprio ao invés da utilização de empréstimos financeiros e capital de terceiros e dedicação exclusiva do

empreendedor é possível diminuir os riscos dessas empresas em relação a sua mortalidade.

O planejamento estratégico parece ser a ferramenta mais indicada para se alcançar uma estrutura mínima com estabilidade necessária para a sobrevivência e rentabilidade da empresa. Nesta ferramenta estão contidos mecanismos que podem ajudar nas diversas áreas de gestão da empresa e, por meio disso, conseguir uma melhora na sua produtividade e gerar mais renda para empresas.

Porém, é baixo o número de empresas que conseguem implantar o planejamento estratégico de forma eficaz e eficiente. Como já é sabido que o planejamento estratégico auxilia no crescimento e no desenvolvimento das empresas, houve a decisão de buscar entender as dificuldades encontradas pelas micro e pequenas empresas para a implantação do planejamento estratégico.

O SEBRAE tem como objetivo ajudar as micro e pequenas empresas a aprenderem e conhecerem melhor as ferramentas necessárias para competir com outras empresas. Nesse contexto, o planejamento estratégico é de grande importância já que ajuda a empresa a utilizar todas as suas potencialidades e conhecer suas fraquezas de forma a alcançar o maior grau de competitividade. Sabendo disso o SEBRAE conta com serviço de apoio as micro e pequenas empresas para a implantação de várias ferramentas, entre elas, o planejamento estratégico.

Por fim, a pesquisa poderá ser útil para que as micro e pequenas empresa adquiram mais conhecimento a respeito do planejamento estratégico, suas vantagens e das dificuldades que elas poderiam enfrentar para a implantação desse mecanismo de controle nas empresas. Através desses conhecimentos os empresários das micro e pequenas empresas poderão buscar meios para contornar essas dificuldades e assim implantarem seus planejamentos estratégicos, de forma a construir empresas mais firmes, consistentes e rentáveis economicamente.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Para se entender sobre micro e pequenas empresas, antes é necessário saber o seu significado e sua classificação. O dicionário Aurélio apresenta como significado de empresa: execução de um projeto; cometimento, empreendimento. Unidade econômica de produção: existem empresas privadas, públicas e de economia mista. Negócio, sociedade comercial.

As empresas também possuem classificações que podem ser feitas de formas diferentes, por número de funcionários ou por receita bruta. A classificação é feita em microempresa, pequena empresa, média empresa e grande empresa. O SEBRAE utiliza a classificação por número de funcionário que é a mesma do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE.

- Indústria :
  - Micro: até 19 empregados.
  - Pequena: de 20 a 99 empregados.
  - Média: de 100 a 499 empregados.
  - Grande: mais de 500 empregados.
  
- Comércio:
  - Micro: até 9 empregados.
  - Pequena: de 10 a 49 empregados.
  - Média: de 50 a 99 empregados.
  - Grande: mais de 100 empregados.

No Banco Nacional do Desenvolvimento - BNDS é usada uma classificação que difere da anteriormente citada, ela não se baseia no número de empregados e sim sobre a receita bruta anual da empresa. Além de acrescentar uma classificação

para empresa, a de média-grande empresa. Segue no quadro abaixo a classificação.

CLASSIFICAÇÃO	RECEITA BRUTA ANUAL
Microempresa	Menor ou igual a R\$ 2,4 milhões
Pequena Empresa	Maior que R\$ 2,4 milhões e menor ou igual a R\$16 milhões.
Média empresa	Maior que R\$ 16 milhões e menor ou igual a R\$90 milhões.
Média-grande empresa	Maior que R\$ 90 milhões e menor ou igual a R\$300 milhões.
Grande Empresa	Maior que R\$ 300 milhões.

Como já vimos as micro e pequenas empresas são classificadas de diversas formas no Brasil, podendo ser tanto por renda bruta ou por número de funcionários, dependendo do órgão que faz a pesquisa. Essa classificação também ajuda o governo a identificar quais são as micro e pequenas empresas para poder desenvolver um programa de apoio, e até conceder vantagens em relação às empresas de médio e grande porte, tentando assim fazer com que as micro e pequenas empresas busquem um poder de competitividade no mercado.

Segundo o SEBRAE (2006) o governo classificava as micro e pequenas empresas de acordo com o Decreto nº 5028/2004, de 31 de março de 2004, que utiliza para suas definições, a forma de receita bruta anual, dessa maneira tem-se como:

**Microempresa:**

Empresa com receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 433.775,14 (quatrocentos e trinta e três mil, setecentos e cinquenta e cinco reais e quatorze centavos).

**Empresa de Pequeno Porte:**

Empresa com receita bruta anual superior a R\$ 433.775,14 (quatrocentos e trinta e três mil e setecentos e setenta e cinco reais e quatorze centavos) e igual ou inferior a R\$2.133.222,00 (dois milhões cento e trinta e três mil e duzentos e vinte e dois reais).

Entretanto esta classificação foi alterada com a nova Lei Geral das Micro e Pequenas empresas, de 08 de novembro de 2006.

Há também uma lei estritamente tributária, que é o SIMPLES (regime de simplificado de tributação), pela qual são adotados critérios diferentes para

classificar as micro e pequenas empresas. O parâmetro utilizado para classificação está disposto na Medida Provisória nº 275/05:

**Microempresa:**

Receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais).

**Empresa de Pequeno Porte:**

Receita bruta anual superior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 2.400.000,00 (dois milhões e quatrocentos mil reais).

Além desses dois conceitos de micro e pequenas empresas, tem-se também o conceito do SEBRAE (2006), baseado na quantidade de funcionários que cada uma tem:

**Microempresa:**

- Na indústria e na construção: até 19 pessoas ocupadas;
- No comércio e serviços: até 9 pessoas ocupadas.

**Empresas de Pequena Porte:**

- Na indústria e na construção: de 20 a 99 pessoas ocupadas.
- No comércio e serviços: de 10 a 49 pessoas ocupadas.

Os estados da federação têm sua situação econômica e fiscal própria, tendo assim uma variedade de regulamentos para os pequenos negócios. A definição desses parâmetros para as micro e pequenas empresas denota importante fator de apoio, fazendo com que os estabelecimentos classificados dessa forma tenham benefícios e incentivos previstos na legislação que dispõem sobre o tratamento diferenciado do segmento.

As Micro e Pequenas empresas eram regidas pelo Estatuto da Microempresa e Empresa de Pequeno Porte, criado pela lei 9.841 de 05 de outubro de 1999. Como esforços de melhoria desta lei, foram regulamentados os artigos 170 e 179: a Lei do Simples e a criação do Estatuto da Microempresa e da Empresa de

Pequeno Porte. Esses mecanismos, entretanto, mostraram-se insuficientes e ineficazes para combater a burocracia e os impostos a este setor da economia.

Em 08 de novembro de 2006, foi aprovada, pelo Senado Federal, a Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas, e sancionada pelo Presidente da República Luis Inácio Lula da Silva em 14 de dezembro de 2006. Esta lei garante um regime tributário diferenciado para as microempresas, que são aquelas que faturam até R\$ 240 mil por ano, e para as pequenas empresas, as que faturam até R\$ 2,4 milhões.

A unificação e simplificação tributária, um dos principais pontos do projeto, passou a vigorar apenas no dia 1º de julho de 2007. O texto aprovado pela Câmara dos Deputados previa que ela passasse a vigorar a partir de janeiro. (FOLHA, 2006).

Os principais pontos da lei são (FOLHA, 2006):

### **Tributação**

Unifica e simplifica a arrecadação de seis impostos e contribuições federais (IRPJ, PIS, Cofins, IPI, CSL e INSS), além do ICMS (Estados) e ISS (municípios) a partir de 1º de julho. A renúncia fiscal prevista é de R\$ 5,4 bilhões ao ano.

### **Alíquotas**

No comércio, as alíquotas variam de 4% a 11% de acordo com o faturamento. Há um acréscimo de meio ponto percentual para as indústrias. No caso das micro e pequenas empresas do setor de serviços, as alíquotas são 50% maiores que as cobradas no comércio.

### **Compras públicas**

As micro e pequenas passam a ter prioridade em compras governamentais de até R\$ 80 mil.

### **Menos burocracia**

A Lei Geral garante maior rapidez na abertura de empresas. Os documentos serão entregues em um único órgão que repassará os dados para os outros. O registro da empresa será único e servirá para todas as esferas de governo. A parte de fiscalização ambiental, de segurança e sanitária, serão feitas de forma simplificada.

### **Parcelamento**

As micro e pequenas empresas poderão parcelar as dívidas tributárias vencidas até 31 de janeiro de 2006 em até 120 meses. A parcela mínima é de R\$ 100.

### **Autônomos**

A Lei Geral permite que autônomos façam um recolhimento de apenas 11% para o INSS (Instituto Nacional do Seguro Social). Alíquota hoje é de 20%. No entanto, o trabalhador poderá se aposentar apenas por idade (60 anos para mulher e 65 para homens), e não por tempo de contribuição.

### **Novos setores**

A Lei Geral como foi aprovada no Congresso permite que novos setores entrem no sistema de arrecadação especial. Entre eles estão os operadores autônomos de transportes de passageiros, as empresas de montagem de stand em feiras, escolas de línguas, academias de ginástica e de dança e empresas que atuem na área de produção cultural e cinematográfica.

### **Exportações**

Há desoneração para as receitas decorrentes das exportações de mercadorias para o exterior.

### **Estados**

Há uma regra específica para os Estados que tenham participação de até 1% do PIB (Produto Interno Bruto) do país -- AC, AL, AP, MA, PB, PI, RN, RO, RR, SE e TO. Eles podem optar por adotar apenas a faixa de faturamento de até R\$ 1,2 milhão. Para as demais faixas, o ICMS ou o ISS será recolhido normalmente.

Nos Estados com participação entre 1% e 5% no PIB nacional, há a opção pela adoção apenas das faixas de receita bruta até R 1,8 milhão. Essa regra vale para AM, BA, CE, DF, GO, ES, MT, MS, PA, PE e SC.

As micro e pequenas empresas são responsáveis por 20% do PIB brasileiro, além de gerar mais de 60% dos empregos com carteira assinada (SEBRAE, 2006). Por haver, geograficamente, uma grande diversificação desses empreendimentos, as micros e pequenas empresas são uns dos pilares da economia brasileira.

A RAIS - Relação Anual de Informações Sociais – (RAIS apud Bedê 2006) elaborou uma pesquisa de comparação das micro pequenas empresas em relação às médias e grandes empresas. Essa pesquisa descobriu que em 2004 havia

5.110.285 estabelecimentos privados no Brasil e que deste total, 5.028.318 eram de micro e pequenas empresas e apenas 81.967 de outros estabelecimentos (médias e grandes empresas), conforme mostra a tabela 1.

No Brasil de todas as empresas existentes 98% são de micro e pequenas empresas e só 2% são de médias e grandes empresas (tabela 1). Dessas micro e pequenas empresas, 56% estão localizadas no comércio, 30% nos serviços e 14% nas indústrias. Já as médias e grandes empresas, 72% estão no setor de serviços, 14% no comércio e 14% nas indústrias (gráfico 1).

**Tabela 1 – Relação de estabelecimentos privados no Brasil em 2004.**

	<b>Número de estabelecimentos</b>	<b>Porcentagem %</b>
<b>MGE`s (médias e grandes empresas)</b>	81.967	2,0
<b>MPE`s (micro e pequenas empresas)</b>	5.028.318	98,0
<b>Total</b>	5.110.285	100,0

Fonte: RAIS 2004

Segundo a RAIS (2004), entre os anos de 2000 e de 2004, foram criados 924.177 novas empresas, das quais aproximadamente 99% eram de micro e pequenas empresas, enquanto só 1% de médias e grandes empresas no Brasil. Colocando no setor de atividade as micro e pequenas empresas foram responsáveis pela criação de 99% dos estabelecimentos no comércio, 98% dos estabelecimentos da indústria e 97% dos estabelecimentos do setor de serviços. Nesse mesmo período o número de micro e pequenas empresas aumentou para 22%, totalizando um acréscimo de 910.716 novos estabelecimentos.

No Brasil tem-se ainda uma concentração de micro e pequenas empresas em alguns estados: 85% das micro e pequenas empresas estão situadas em dez estados enquanto os outros 15% estão divididos os outros estados da Federação. O Gráfico 2 compara a concentração das micro e pequenas empresas nos seus setores em relação a cada estado.

Segundo dados do SEBRAE (2005), as micro empresas, entre 1996 e 2002, tiveram um crescimento de 44,9% de pessoas empregadas, dando um salto de 6.878.964 para 9.967.201. O percentual de ocupações nas empresas passou de 31,8% para 36,2%. Quando se refere aos salários, no ano de 1996 este setor era

responsável por 7,3% do total de salários, tendo este percentual aumentado, em 2002, para 10,3%. As pequenas empresas tiveram um aumento de 42,8% de pessoas empregadas, quando passou de 4.054.635 para 5.789.875. Elevou-se o percentual de empregos para 21,0%, sendo que este antes era de 18,8%. Em relação aos salários e rendimentos passaram de 12,8% para 15,7% em 2002. As médias e grandes empresas passaram de 9,1% para 9,8% de pessoas empregadas.

As micro e pequenas empresas juntas eram responsáveis, em 2002, por 99,2% de empresas formais, por 57,2% dos empregos e por 26,6% da massa salarial. A tabela 2 mostra a variação percentual na massa de salários e rendimentos pagos, por porte de empresa e setor de atividade.

Tabela 2 – Variação percentual na massa de salários e rendimentos pagos, por porte de empresa e setor de atividade no período 1996/2002.

Setor/ <sup>Porte</sup>	Micro	Pequena	Média	Grande	Total (%)
<b>Indústria</b>	50,1	27,2	0,4	9,7	0,9
<b>Construção</b>	18,8	18,3	12,3	0,7	9,5
<b>Comércio</b>	78,1	50,3	2,1	0,1	26,8
<b>Serviços</b>	52,2	43,1	33,4	13,0	19,7
<b>Total</b>	57,3	37,9	7,6	3,2	12,2

Fonte: IBGE - Estatísticas do Cadastro Central de Empresas - CEMPRE; elaboração: SEBRAE/UED; inflator: IPCA - IBGE

Apesar das micro e pequenas empresas gerarem mais de 60% dos empregos, a sua massa salarial é inferior à massa salarial paga pelas médias e grandes empresas. Em 2002, segundo dados do IBGE, os valores pagos pelas MPE`s eram cerca de 28,5% da massa salarial, enquanto as médias e grande empresas eram responsáveis por 71,5% da massa salarial paga no Brasil.

As micro e pequenas empresas são responsáveis pela geração da maior parte dos empregos e de uma boa parte do PIB brasileiro. Elas precisam buscar a modernização para conseguirem ter uma maior competitividade no mercado e, assim, crescer contribuindo para o desenvolvimento nacional. A modernização das empresas traz uma maior renda e gera uma quantidade maior de empregos, ajudando a economia do país.

## 2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Toda empresa precisa de organização para todas as suas funções, algo que defina suas metas, objetivos, projetos, planos. Também tem que saber como dividir as funções, necessárias para exercer com êxito os devidos processos exigidos para a plena atuação da empresa. Para isso, existe uma ferramenta de fundamental importância para a empresa que é o planejamento.

O planejamento não é apenas a mais fundamental de todas as funções da administração, pois envolve dentre alternativas de ações, como também determina como as outras quatro funções do administrado serão executadas. Assim, um administrador organiza, enquadra pessoal, lidera e controla para garantir a consecução das metas segundo os planos formulados. (Koontz, O'Donnell e Weihrich, 1986-1987)

Herry Fayol, foi dos primeiros a abordar especificamente o planejamento ao afirmar que “administrar é prever e planejar, é organizar, comandar, coordenar e controlar”. (Lopes, 1976)

Mas foi somente na década de 60 que o planejamento começou a se tornar uma ferramenta de fundamental importância para as empresas, já que havia começado a ocorrer grande concorrência entre as empresa e mudanças rápidas e impactantes dentro do cenário empresarial. O planejamento foi usado para que as empresas pudessem se preparar, para combater esse novo modelo empresarial de forma eficaz e eficiente, para assim, conseguirem sobreviver nesse mercado competitivo.

Oliveira (1998) define o planejamento estratégico como uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando o melhor grau de interação com o ambiente, considerando a capacitação da organização para esse processo de adequação. Esse processo é grande valia para o administrador, tendo em vista eu o processo de otimização da empresa, mas, ao mesmo tempo, é necessário haver um esforço para se antecipar aos possíveis problemas, bem com estar capacitado para usufruir das oportunidades que irão surgir.

Planejar é especificar os objetivos a serem atingidos e decidir antecipadamente as ações apropriadas que devem ser executadas para atingir esses objetivos. As atividades de planejamento incluem a análise da situação atual, a antecipação do futuro, a determinação de objetivos, a decisão sobre em que tipos de atividades a organização deverá se engajar, a escolha de estratégias corporativas e de negócios, e a determinação dos recursos necessários para atingir as metas da organização. (Bateman e Thomas, 1998 pág. 28)

Koontz, O'Donnell e Weihrich, (1986-1987) acrescentam no que se refere a planejar como sendo a forma de decidir com antecedência o que fazer, como fazê-lo, quando fazê-lo e quem deve fazê-lo. O planejamento toma a importância central de uma empresa para que ela consiga obter sucesso e lucratividade em meio a essas grandes adversidades.

Toda organização, independente de seu porte, tem como meta o crescimento, seja na rentabilidade, na inserção no mercado, no faturamento, ou outros. E para que a empresa possa crescer é fundamental o planejamento. Segundo Andion & Fava (2002) o objetivo do planejamento é fornecer aos gestores e suas equipes uma ferramenta que os munície de informações para a tomada de decisão, ajudando-os a atuar de forma pró-ativa, antecipando-se às mudanças que ocorrem no mercado em que atuam.

Koontz, O'Donnell e Weihrich(1986-1987) ainda acrescentam que o planejamento cobre o espaço entre onde estamos e para onde queremos ir. Torna possível a ocorrência de eventos que, em caso contrário, não aconteceriam. Embora o futuro exato não possa ser predito, e fatores incontroláveis possam interferir nos planos mais bem formulados, a menos que haja planejamento, os eventos serão deixados totalmente ao sabor do acaso. Planejamento é um processo intelectualmente exigente; requer a determinação consciente de alternativas de ação e a fundamentação de decisões em finalidades, conhecimento e estimativas cuidadosas.

Devido à grande competitividade entre as empresas e a busca para atender e satisfazer os seus clientes e colaboradores, as empresas estão buscando se aperfeiçoar e criar novos caminhos para alcançar seus objetivos. Para que isso

possa ocorrer é necessário que elas além de possuírem um planejamento, devem agir estrategicamente de forma a alcançar os objetivos almejados pela empresa.

Segundo afirma Almeida (2001), o “Planejamento Estratégico é uma técnica administrativa que procura ordenar as idéias das pessoas, de forma que se possa criar uma visão do caminho que se deve seguir (estratégia)”. Uma estratégia básica de empresa, suas regras de ação, determinará sua posição fundamental no mercado frente aos seus concorrentes, cliente e fornecedores. As empresas desenvolvem estratégias para obter posições consistentemente vantajosas na indústria. (Stein, Stone e Harlow, pág. 48)

A estratégia básica determina a identidade da empresa, incluindo sua estrutura administrativa, assim como sua produção, marketing e processo. Se ela tenta diversificar sua abordagem estratégica, sua estrutura e processo serão menos especializados e menos eficientes e se tornarão vulneráveis a concorrentes mais bem focados. (Stein, Stone e Harlow, pág. 51)

Hitt, Duane e Robert (2008) classificam estratégia como sendo um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações definidos para explorar competências essenciais e obter vantagem competitiva.

Obtém-se competitividade estratégica quando uma empresa consegue formular e implantar com sucesso uma estratégia de criação de valor. Uma estratégia é um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações definido para explorar competências essenciais e obter vantagem competitiva. Quando definem uma estratégia, as empresa escolhem alternativas para competir. Nesse sentido, a estratégia definida indica o que a empresa pretende e o que não pretende fazer. (Hitt, Duane e Robert, 2008 ,pág. 4)

Com o aumento da competitividade apareceram dificuldades, até então desconhecidas e as empresas tiveram a necessidade de encontrar um meio que as ajudasse a contornar esta nova situação, esse meio foi o planejamento, organizando, controlando e mostrando a direção correta para essas empresas. Assim foi surgindo uma ferramenta usada pelas empresas que une essas duas necessidades que é o planejamento e a estratégia, formando o planejamento estratégico.

Empresas de pequeno, médio e grande porte, fabricantes e distribuidores, e todos os tipos de organizações estão se convencendo de que a estratégia é uma atividade de grande importância na decisão dos meios mais adequados aos seus interesses, desta forma, o planejamento estratégico para as empresas tem ganhado força (ALDAY, 2000).

Henderson (1998) afirma que, quanto mais rico o ambiente, maior o número de competidores e mais acirrada será a competição. Ele afirma ainda que estratégias são revistas para enfrentar mudanças rápidas em relacionamentos competitivos de mercado, ou seja, o mercado fica atrativo para muitas empresas que aumentam a competição por meio de diferentes estratégias de atuação

Administração estratégica é um processo pelo qual as organizações analisam e aprendem com seus ambientes internos e externos, estabelecem a direção estratégica, criam estratégias que pretendem mover a organização naquela direção e implementam essas estratégias,... As empresas que praticam o processo de planejamento estratégico tendem a ter melhor desempenho do que aquelas que não o fazem. (Harrison, 2005, pág. 26)

Para Saraiva (2004), a estratégia seria originada a partir do contexto, entendendo-se por este último o conjunto de variáveis formado por tempo, cultura organizacional, seu ambiente e o nível de estabilidade deste, atividades, estrutura e aparato tecnológico da organização e, ainda, sua liderança e sistema político interno.

De acordo com Maximiano (2000, p. 385):

Planejamento estratégico é o processo de desenvolver a estratégia – a relação pretendida da organização com o seu ambiente. O processo de planejamento estratégico compreende a tomada de decisões, que afetam a empresa por longo prazo, especialmente decisões sobre produtos e serviços que a organização pretende oferecer e os mercados e clientes que pretende atingir.

Para Kotler (1992, p.63), o “planejamento estratégico é definido com o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado.”

Para Bethem (1998) o planejamento estratégico define a empresa no momento do início dos planos, o que é, o que faz, onde e como está e estabelece o

que a empresa que ser, o que quer fazer, como quer estar e onde estar em determinado momento futuro.

O passo inicial do planejamento estratégico é estabelecer preliminarmente os objetivos (em algumas empresas missão, propósitos, definição de negócio etc.) e estratégias que a empresa ou grupo deseja. (Bethlem, 1998, pág 31)

## **2.3 FASES PARA A IMPLANTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

O planejamento estratégico é conceituado por Oliveira (1998) como sendo um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com seu ambiente.

A empresa busca no uso do planejamento estratégico, conhecer e aprender a utilizar a melhor maneira os seus pontos fortes, conhecer e eliminar ou adequar da melhor maneira os seus pontos fracos, identificar e aproveitar as oportunidades externas e conhecer e evitar as ameaças externas.

A empresa que utiliza do planejamento estratégico cria uma personalidade através da definição de visão, missão, objetivos e metas, além de permitir conhecer e identificar os seus pontos fortes e fracos que proporcionarão meios com os quais a empresa possa se adequar às mudanças ocorridas no cenário empresarial. Por isso, é necessário que o empreendedor saiba criar o planejamento estratégico de forma bem minuciosa e completa.

Para se criar o planejamento estratégico é necessário seguir determinados passos, que Oliveira (1998) classifica em fases:

- Fase I – Diagnóstico estratégico
- Fase II – Missão da empresa
- Fase III – Instrumentos prescritivos e quantitativos
- Fase IV Controle e avaliação

Na fase I do diagnóstico estratégico são analisados os pontos fortes e fracos que determinam a análise interna da empresa e também as oportunidades e

ameaças que determinam a análise externa da empresa. Oliveira (1998) fala que é de extrema importância que este diagnóstico seja realista, completo e impessoal, para evitar possíveis problemas no futuro.

Na fase II da missão da empresa é definida a missão da empresa que é o norte que determina o planejamento estratégico, pois é a missão que determina a direção que a empresa quer tomar. Por isso é de fundamental importância que a missão seja estabelecida de forma consciente e coerente com a realidade e as expectativas da empresa.

Para Oliveira (1998) a missão é a determinação do motivo central do planejamento estratégico, ou seja, a determinação de “onde a empresa quer ir”. Corresponde a um horizonte dentro do qual a empresa atua ou poderá atuar.

Na fase III dos instrumentos prescritivos e quantitativos, defini-se de como se alcançar a situação descrita pela missão. Oliveira (1998) divide essa fase em dois tipos de instrumentos interligados.

Sendo que o primeiro são os instrumentos prescritivos, divididos em:

- Objetivo: que é o alvo que se pretende alcançar.
- Objetivo funcional: que é o objetivo intermediário que tem a finalidade de alcançar o objetivo da empresa
- Desafio: é uma realização que deve ser continuamente perseguida e com prazo estabelecido, que exige esforço extra para se alcançar a situação desejável.
- Meta: que são os passos e etapas a serem seguidos para alcançar o objetivo.
- Estratégia: é a ação ou caminho mais adequado a ser executado para alcançar o objetivo. A partir das estratégias devem ser desenvolvidos os planos de ação consolidados através de um conjunto de projetos.

O segundo é o instrumento quantitativo, que é representado pelo planejamento orçamentário que também tem grande importância, pois:

- Consolida as receitas, despesas e investimentos da empresa.
- Está presente no processo decisório da empresa.
- Faz parte da estrutura organizacional da empresa.

Por último, na fase IV de controle e avaliação, verifica-se as estratégias traçadas pela empresa, e acompanha se tudo está andando na direção correta para o alcance do objetivo.

Controle e avaliação é uma função do processo administrativo que, mediante a comparação com padrões previamente estabelecidos, procura medir e avaliar o desempenho e o resultado das ações, com a finalidade de realimentar os tomadores de decisões, de forma que possam corrigir ou reforçar esse desempenho ou interferir em funções do processo administrativo, para assegurar que os resultados satisfaçam aos objetivos estabelecidos. (Oliveira, 1998, pág. 334)

Todas as fases que compreende o planejamento estratégico de uma empresa são extremamente necessárias para que se realize um planejamento de alta qualidade e que possa contribuir para a organização, controle e crescimento da empresa.

## **2.4 ASPECTOS DE PLANEJAMENTO PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

As micro e pequenas empresas enfrentam grandes mudanças no cenário atual, sejam elas no mercado competitivo que se encontram, no cenário econômico ou até mesmo no cenário sócio ambiental. Devido a essas mais variadas mudanças, torna-se necessário que haja uma excelente organização e controle, para enfrentar todas essas mudanças e assim, continuarem competitivas e lucrativas.

Cerca de 73% das micro e pequenas empresa não cumprem sua finalidade maior e não sobrevivem. Uma pesquisa realizada pelo SEBRAE indicou uma taxa de mortalidade empresarial variando cerca de 30% a 61% no primeiro ano de existência da empresa; de 40% a 68% no segundo ano e de 55% a 73% no terceiro período do empreendimento. (TACHIZAWA E FARIA, 2003)

Dornelas (2001) aponta como as maiores armadilhas no gerenciamento enfrentadas pelas micro e pequenas empresas no seu dia-a-dia e que podem resultar no alto índice de mortalidade dessas empresas como sendo:

- Falta de experiência.

- Falta de dinheiro.
- Atitudes erradas.
- Localização errada
- Expansão inexplicada.
- Gerenciamento de inventário impróprio.
- Excesso de capital em ativos fixos.
- Dificil obtenção de crédito
- Usar parte dos recursos do dono.

Dornelas (2001) mostra que para precaver essas armadilhas é necessário que os empreendedores possuam uma capacitação gerencial contínua, uma aplicação de conceitos teóricos para que adquiram a experiência necessária e a disciplina no planejamento periódico das ações que devem se implantadas. E continua classificando a ação de planejar como sendo a ação mais importante para empresa.

O planejamento fornece a organização que a empresa tanto precisa. Por isso é preciso que ela desde antes da sua abertura comece a fazer esse planejamento. A ferramenta de planejamento muito usado pelas micro e pequenas empresas é o chamado plano de negócios, que vai auxiliar a estruturar desde a idéia da abertura da empresa até a organização e controle da empresa em funcionamento.

A principal utilidade do plano de negócio é a de prover uma ferramenta de gestão para o planejamento e desenvolvimento inicial de uma organização, seja ela com ou sem fins lucrativos, empresa ou incubadora de empresas. Dornelas (2002).

O plano de negócios é um do documento usado para descrever um empreendimento e o mundo de negócios que sustenta a empresa. Sua elaboração envolve um processo de aprendizagem e autoconhecimento e, ainda permite ao empreendedor situar-se no seu ambiente. Dornelas (1998)

A estrutura do plano de negócios para uma empresa pode ser apresentada da seguinte maneira:

1. Capa
2. Sumário

3. Sumário Executivo Estendido
4. Análise Estratégica
5. Descrição da empresa
6. Produtos e Serviços
7. Plano Operacional
8. Plano de Recursos humanos
9. Análise de Mercado
10. Estratégia de Marketing
11. Plano Financeiro
12. Anexos

O plano de negócios das empresas é bem completo, pois, engloba quase que todas as ferramentas de gestão de que uma empresa necessita. Na estrutura do plano de negócio está incluso o planejamento estratégico na parte de análise estratégica.

Dornelas (2001) explica que é na análise estratégica que são definidos os rumos da empresa, sua visão e missão, sua situação atual, as potencialidades e ameaças externas, suas forças e fraquezas, seus objetivos e metas de negócio. Esta seção é na verdade a base para o desenvolvimento e a implantação das demais ações descritas no plano.

Dornelas (2008) apresenta que com o plano de negócios a empresa deverá ter maior lucratividade. E apresenta uma pesquisa realizada com ex-alunos de administração de Harvard Business Scholl, nos Estados Unidos, que concluiu que o plano de negócio aumenta em 60% a probabilidade de sucesso dos negócios.

As micro e pequenas empresas que possuem seu plano de negócio também constroem seu planejamento estratégico, que é de grande valia para a realização da caracterização da empresa com sua personalidade, além de nortear o caminho necessário para a empresa percorrer até alcançar seu objetivo.

### **3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA**

Para identificar os argumentos que respondam quais as dificuldades e facilidades encontradas para se implantar o planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas será usada a pesquisa descritiva, pelo meio de pesquisa qualitativa.

A pesquisa descritiva tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significantes está na utilização de técnicas padronizadas para a coleta de dados. GIL (2008)

O objetivo de pesquisa desse presente trabalho é identificar quais são as barreiras e as facilidades encontradas nas micro e pequenas empresas em relação ao planejamento estratégico. Para o alcance do objetivo será realizado uma pesquisa descritiva de caráter qualitativo, utilizando-se de dados obtidos por meio de uma coleta de dados estruturada.

#### **3.1 Caracterização da organização, setor ou área**

Para a presente pesquisa utilizaremos os dados obtidos através de pesquisa realizada com os analistas e consultores do SEBRAE-DF.

O SEBRAE é uma entidade sem fins lucrativos com o objetivo de promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável das micro e pequenas empresas. Ele foi criado em 1972 e ao estimular o empreendedorismo, também colabora com o desenvolvimento e crescimento do Brasil.

O SEBRAE descreve em seu site que seu papel é mostrar aos milhões de micro empresários deste país as vantagens de se ter um negócio formal, apontando caminhos e soluções, com o objetivo de facilitar o acesso aos serviços financeiros, à tecnologia e ao mercado, sempre com foco na competitividade.

O SEBRAE ainda destaca que sua atuação tem como foco o fortalecimento do empreendedorismo e do processo de aceleração de formalização da economia

por meio de parcerias público/privado, programas de capacitação, acesso ao crédito e à inovação, estímulos ao associativismo, feiras e rodadas de negócios.

Dessa maneira ele desenvolve vários programas voltados para ajudar na formação dos empreendedores dessas micro e pequenas empresas, colaborando assim, com o crescimento dessas empresas e da região onde ela atua. O SEBRAE desenvolve vários cursos, palestras, consultorias, cartilhas e outros para atender essas empresas, por exemplo:

- Sebrae Mais: um programa de apoio às micro e pequenas empresas que já passaram de 2 anos de existência e já superaram as questões básicas de gestão. Nesse programa as empresas poderão desenvolver estratégias empresariais, gestão financeira, gestão de inovação, trocar experiência com outros empresários, ajudando sua empresa a crescer.
- Empretec: o curso que é voltado para os empreendedores que queiram aperfeiçoar e potencializar as características empreendedoras e individuais.
- Cursos e Palestras: voltados para o conhecimento e o aprimoramento de empreendedores e futuros empreendedores.
- Analistas e consultorias: profissionais qualificados e treinados pelo SEBRAE para ajudar empresas a encontrarem caminhos para o seu crescimento, potencializando suas qualidades e contornando as dificuldades encontradas por essas empresas. Além, de ministrarem cursos e palestras para o SEBRAE.

O SEBRAE conta com uma equipe de funcionários, analistas e consultores treinados e capacitados para atender a todas às micro e pequenas empresas em suas mais diversas necessidades. Colaborando com o desenvolvimento e o crescimento empresarial.

### **3.2 População e amostra ou participantes do estudo**

Dentro do universo empresarial de grande, média, pequena e micro empresa, foram escolhidas para a realização da pesquisa as micro e pequenas empresas. Para que conseguir alcançar os dados referentes às micro e pequenas empresas, foi feito a pesquisa junto ao SEBRAE-DF. Por ser um órgão de apoio às micro e pequenas empresas.

A pesquisa foi realizada com analistas e consultores do SEBRAE-DF que ajudam e orientam micro e pequenas empresas a como proceder para que elas consigam implantar o planejamento estratégico.

A população para a pesquisa será formada por analistas e consultores do SEBRAE – DF que apóiam micro e pequenas empresas na implantação do planejamento estratégico em suas organizações.

A amostra foi definida por conveniência, já que foi feita de acordo com a disponibilidade do SEBRAE-DF. Onde o SEBRAE-DF selecionou 8 pessoas, entre analistas e consultores, para responder o questionário.

### **3.3 Caracterização dos instrumentos de pesquisa**

Para a realização da pesquisa descritiva qualitativa será usado o modelo de questionários para alcançar os meios necessários para encontrar as respostas pertinentes a uma futura análise do problema.

O questionário é mais indicado por atender um maior número de empresas dispersas num determinado local, por garantirem o anonimato das respostas e por permitirem que as pessoas respondam no momento mais adequado para elas e não expõe a influencia do pesquisador sobre a pessoa entrevistada.

O questionário contem 9 perguntas sendo 7 abertas e 2 fechadas que sendo respondidas em 2 (duas) folhas. Foi dividido em 3 partes: a primeira parte contendo a identificação do entrevistado, a segunda parte a identificação das empresas atendidas pelo SEBRAE e a função do SEBRAE junto a essas empresas, e a

terceira parte contendo o conhecimento do tema pelo entrevistado e como o entrevistado identifica o problema levantado pela pesquisa.

Para a presente pesquisa o questionário foi enviado e respondido via e-mail, de acordo com o meio disponibilizado pelo SEBRA-DF para alcançar seus analistas e consultores. Por fim, depois de todos os questionários respondidos pelos consultores selecionados pelo SEBRAE-DF é necessário passar então, para o processo de análise de dados que transformará os dados em informações técnicas para a resposta do problema.

### **3.4 Procedimentos de coleta e de análise de dados**

O procedimento de coleta dos dados começa com a entrega dos questionários para os analistas e os consultores do SEBRAE-DF por meio de e-mail enviado pelo próprio SEBRAE-DF. Ao responder os questionários os consultores terão fornecido os dados necessários para responder o problema proposto pela pesquisa. Porém, ainda faltará organizar todas essas informações, e assim, começar a separá-las de forma organizada, chegando à obtenção de informações para a análise de dados.

Para realizar esse procedimento é mais fácil identificar as conclusões usando técnicas e métodos. Assim para se obter os dados da pesquisa é necessário primeiro analisar e interpretar a pesquisa, com o objetivo de organizar e avaliar os dados de forma tal que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para a investigação.

Os dados obtidos pela pesquisa foram retirados das análises das respostas fornecidas pelo questionário, onde, essas respostas foram divididas e analisadas separadamente de acordo com as perguntas. Depois, foi feita uma seleção em as resposta parecidas e as respostas distintas, identificando no final uma resposta referente a pergunta que se aproximasse de todas as respostas obtidas através do questionário realizado com os analistas e consultores do SEBRAE-DF.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Para apresentação e análise dos dados obtidos com o questionário aplicado aos analistas e consultores do SEBRAE-DF, foi feita uma divisão por tabela. Essas tabelas contêm as respostas das principais perguntas realizadas no questionário que foi distribuído para os entrevistados. Cada pergunta foi analisada separadamente com o objetivo de responder ao problema proposto por essa pesquisa, ou seja, identificar as barreiras e os facilitadores da implantação do planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas.

Foram questionadas 8 pessoas entre analistas e consultores do SEBRAE-DF, os dados coletados foram agrupados em 5 tabelas, a saber: Tabela 3: Conceitos de planejamento estratégico, Tabela 4: A importância do planejamento estratégico no aumento da lucratividade da empresa, Tabela 5: Colaboração do SEBRAE para a implantação do planejamento estratégico, Tabela 6: Facilitadores para a implantação do planejamento estratégico e Tabela 7: Barreiras para a implantação do planejamento estratégico. Dessa maneira é possível comparar as respostas por similaridade.

As respostas extraídas do questionário são fruto da experiência e dos conhecimentos adquiridos pelos analistas e consultores do SEBRAE-DF, que atendem em sua maioria micro e pequenas empresas com menos de 2 anos de existência e que possuem menos de 10 funcionários.

A seguir apresentamos as tabelas com as respostas do questionário.

### **4.1 SOBRE O QUE É O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

A pergunta 5 – Para você o que é planejamento estratégico? – permite identificar o conceito que os entrevistados têm de planejamento estratégico. A compreensão desse conceito ajudará a reconhecer se todos os entrevistados compreendem ou conhecem o significado de planejamento estratégico. Sendo

assim, capazes de responder ou não às outras questões a respeito da ferramenta de planejamento estratégico.

A tabela 3, que está descrita a seguir, apresenta as respostas dos entrevistados referentes à pergunta 5.

**Tabela 3: Conceitos de planejamento estratégico**

ENTREVISTADO	Pergunta 5: Para você o que é planejamento estratégico?
1	Processo gerencial envolvendo a Formulação de objetivos e metas a serem alcançados por determinada instituição, considerando o ambiente em que a cerca e suas fragilidades e potencialidades.
2	É aquele planejamento orientado para resultados, a curto, médio e longo prazo em qualquer ramo/atividade de um negócio, onde deve ser continuamente revisto para adequar-se as mudanças que ocorrem no mercado.
3	Oferece uma visão do futuro da empresa, onde a organização esteja no local certo, e ainda, através de um processo contínuo e sistemático de conhecimento para a melhor tomada de decisão.
4	É meio pelo qual você faz uma análise do ambiente externo e interno no qual a empresa está inserida, para traçar ações voltadas para atingir um objetivo.
5	Planejamento Estratégico é uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos.
6	Planejamento estratégico está associado ao desenvolvimento de processos que otimizem resultados. Ou seja, é o aperfeiçoamento de “caminhos e maneiras” de ser realizar determinadas ações para alcançar objetivos claros.
7	É a quantificação dos objetivos organizacionais, o estabelecimento de metas, imprescindíveis para o alcance dos resultados de forma organizada e conseqüentemente eficiente.
8	Processo gerencial que diz respeito à formulação de objetivos para a seleção de programas de ação e para sua execução, levando em consideração a análise do ambiente interno e externo.

Fonte: As barreiras e os facilitadores encontrados pelas micro e pequenas empresas para a implantação do planejamento estratégico/ Hélio Manuel Tavares Júnior. – Brasília, 2011.

Ao analisar as respostas obtidas com a pergunta 5, é possível identificar que 6 dos entrevistados avaliaram que o planejamento estratégico está associado à análise do ambiente externo e interno da empresa visando o alcance dos objetivos e metas da empresa. Dois dos entrevistados avaliaram como sendo uma ferramenta capaz de orientar resultados de curto, médio e longo prazo e de oferecer uma visão de futuro.

Ao confrontar e agrupar as respostas dos consultores e analistas do SEBRAE-DF à pergunta 5, elucidadas na tabela 3, é possível avaliar que o conceito de planejamento estratégico para os entrevistados, seria de uma técnica administrativa que analisa o ambiente externo e interno da empresa, assim como seus pontos fortes e fracos e suas oportunidades e ameaças. Sendo ainda capaz de realizar programas de ações voltadas para alcançar os objetivos e metas propostos pela empresa. Orientando a empresa a curto, médio e longo prazo dando uma visão de futuro.

## **4.2 A MELHORA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS EMPRESAS**

A pergunta 6 – Você acredita que o planejamento estratégico pode trazer maior lucratividade para a empresa. Por quê? – permite identificar a relação do planejamento estratégico com a lucratividade da empresa. Esta correlação esclarece a importância do planejamento estratégico para o crescimento da empresa.

A tabela 4, que está descrita a seguir, apresenta as respostas dos entrevistados referentes à pergunta 6.

**Tabela 4: A importância do planejamento estratégico no aumento da lucratividade da empresa**

ENTREVISTADO	Pergunta 6 - Você acredita que o planejamento estratégico pode trazer maior lucratividade para a empresa. Por quê?
1	Sim. Direciona e mapea o negócio.
2	Sim. Porque o planejamento é essencial em qualquer atividade da vida e em especial no mundo dos negócios, pois dessa forma é possível quantificar, analisar, prospectar e contextualizar o empreendimento dentro de um cenário econômico, político e social e assim conhecer a aceitação de seu produto/serviço no mercado.
3	Sim. Por que a organização poderá verificar o ambiente interno e externo para uma tomada de decisão melhor.
4	Sim. Porque se faz um trabalho direcionado e voltado para ações específicas.
5	Sim. Tanto na nossa vida como na empresa, é preciso antes de planejar, refletir sobre aquilo que é nossa vocação (missão), ou seja, precisamos descobrir o que queremos fazer e poderemos ter sucesso, com planejamento estratégico as diretrizes alinhadas alcançamos o sucesso ou seja lucros.
6	Sim. O planejamento estratégico não dá as respostas corretas, ele ajuda a fazer os questionamentos corretos. Com os questionamentos corretos podemos buscar respostas que otimizem os nossos resultados dentro de uma companhia, evitando o desperdício e o desgaste.
7	Sim. Ao delinear um planejamento cumprindo as suas etapas (acompanhamento, avaliação e possível reestruturação das ações), pode-se fazer mais com menos (princípio da eficiência), e dessa forma obter resultados positivos como maior lucratividade.
8	Sim. Direciona e concentra as iniciativas para o alcance de objetivos, maximizando os esforços realizados.

Fonte: As barreiras e os facilitadores encontrados pelas micro e pequenas empresas para a implantação do planejamento estratégico/ Hélio Manuel Tavares Júnior. – Brasília, 2011.

Ao analisar as respostas obtidas com a pergunta 6, identifica-se que todos os 8 entrevistados avaliaram que o planejamento estratégico é uma ferramenta capaz de aumentar a lucratividade da empresa. E em relação ao motivo do planejamento estratégico poder colaborar com o aumento da lucratividade da empresa, 6 dos entrevistados apontaram a análise da empresa e organização como

pontos principais para o alcance da lucratividade. Um dos entrevistados apresentou o cumprimento das etapas do planejamento estratégico como sendo o responsável pelo o aumento da lucratividade. O último dos entrevistados apresentou como justificativa para o aumento da lucratividade que o planejamento estratégico seria capaz de dar respostas corretas aos problemas enfrentados, dando à empresa capacidade de otimizar os resultados.

Ainda confrontando as respostas dos consultores e analistas do SEBRAE-DF, à pergunta 6, elucidadas na tabela 4, é possível constatar que o os motivos para que o uso do planejamento estratégico aumente a lucratividade da empresa está associado ao direcionamento, à análise e a organização da empresa dada pelo o cumprimento das etapas do planejamento estratégico.

#### **4.3 A AJUDA DO SEBRAE NA IMPLANTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

A pergunta 7 – Qual a ajuda dada pelo SEBRAE para a implantação do planejamento estratégico? – permite identificar com o SEBRAE pode colaborar com a implantação do planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas. Este conhecimento pode esclarecer quais os meios que os analistas e os consultores usam para auxiliarem as micro e pequenas empresas na hora de implantar a ferramenta do planejamento estratégico.

A tabela 5, que está descrita a seguir, apresenta as respostas dos entrevistados referentes à pergunta 7.

**Tabela 5: Colaboração do SEBRAE para a implantação do planejamento estratégico**

ENTREVISTADO	Pergunta 7: Qual a ajuda dada pelo SEBRAE para a implantação do planejamento estratégico?
1	Através de consultorias de intervenção e cursos.
2	Elaboração do Plano de Negócios, Cursos Gerenciais /Palestras (Controles Financeiros, Atendimento ao Cliente, Vendas, Marketing, Gestão de Pessoas, Ponto Comercial, Logística, Planejamento, Estratégias). Consultorias (Inovação, Gestão, Processo, Tecnologia), para empresas constituídas, Empretec (voltado para o desenvolvimento do empreendedorismo), Cursos pela Internet, Biblioteca (virtual e física), livraria, Oficinas, feiras, informações dos Sebrae Estaduais. Enfim, o cliente tem oportunidade de saber como iniciar um negócio, gerenciá-lo, ampliá-lo, promover inovações de modo que seus riscos sejam minimizados.
3	O sebrae pode ajudar a desenvolver as competências do empreendedor, seja através de atendimento individualizado, oficinas, palestras e consultorias em gestão.
4	Cursos e consultorias.
5	Em todo o processo de construção e conscientização do que é e da necessidade de comprometimento na realização do planejamento estratégico.
6	Nós temos os programas SEBRAE MAIS e SEBRAE TEC que atuam nessa área, através de consultorias especializadas.
7	O SEBRAE dispõe de diversas soluções que auxiliam nesse processo, desde a sensibilização do empresário quanto a importância de se realizar um planejamento estratégico (por meio do atendimento personalizado, palestras, oficinas, publicações acerca do tema), até a estruturação e implantação do mesmo (por meio de consultorias e programas específicos como SEBRAE MAIS).
8	Orientação na elaboração e capacitação no tema para entendimento, já que o ideal é que o planejamento seja realizado com a participação do empresário.

Fonte: As barreiras e os facilitadores encontrados pelas micro e pequenas empresas para a implantação do planejamento estratégico/ Hélio Manuel Tavares Júnior. – Brasília, 2011.

Ao analisar as respostas obtidas com a pergunta 7, identifica-se que 5 dos entrevistados apresenta os cursos, palestras e consultorias como sendo os meios de apoio do SEBRAE. Três dos entrevistados coloca o acompanhamento do SEBRAE

nas etapas da realização do planejamento estratégico, tanto na orientação como na capacitação dos empreendedores.

Ainda confrontando as respostas dos consultores e analistas do SEBRAE-DF, elucidados na tabela 5, é possível identificar o uso de cursos, palestras e consultorias, juntamente como acompanhamento das etapas do planejamento estratégico como os meios do SEBRAE para acompanhar as micro e pequenas empresas na implantação do planejamento estratégico.

#### **4.4 FACILITADORES PARA A IMPLANTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

A pergunta 8 permite identificar os facilitadores encontrados pelos analistas e consultores para a implantação do planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas. Através do conhecimento e da experiência dos entrevistados em auxiliar as micro e pequenas empresas na implantação do planejamento estratégico é que foi identificado os facilitadores no momento de utilizar essa ferramenta nas empresas.

A tabela 6, que está descrita a seguir, apresenta as respostas dos entrevistados referentes à pergunta 8.

**Tabela 6 – Facilitadores para a implantação do planejamento estratégico**

<b>ENTREVISTADO</b>	<b>Pergunta 8 - Quais os facilitadores que você identifica nas empresas para implantar o planejamento estratégico?</b>
<b>1</b>	Receptividade do proprietário e colaboração de sua equipe.
<b>2</b>	Determinação, Identificação do objetivo, capacidade de envolvimento dos atores, comprometimento da equipe e arregaçar as mangas e trabalhar muito.
<b>3</b>	Pessoas que tenham comprometimento e objetivos na empresa.
<b>4</b>	Proprietários, sócios, gerentes.
<b>5</b>	A equipe da Unidade de Gestão Estratégica.
<b>6</b>	Isso depende da área de atuação da empresa. Mas, uma condição <i>“sine qua non”</i> para fazer um bom planejamento é consultar os agentes do processo, ou seja, as pessoas que estão na base ou no chão da fábrica.
<b>7</b>	Um facilitador que se pode destacar é o conhecimento e reconhecimento do empresário, quanto a necessidade de realizar e implantar o planejamento estratégico no âmbito da empresa.
<b>8</b>	Todos os colaboradores deve ser envolvidos no processo de elaboração do planejamento estratégico, logicamente que as lideranças acabam se destacando pela importância do seu papel dentro das empresas.

Fonte: As barreiras e os facilitadores encontrados pelas micro e pequenas empresas para a implantação do planejamento estratégico/ Hélio Manuel Tavares Júnior. – Brasília, 2011.

Ao analisar as respostas obtidas com a pergunta 8, verifica-se que os 8 entrevistados apontaram o comprometimento dos proprietários e a colaboração da equipe como os fatores facilitadores para a implantação do planejamento estratégico.

Ainda confrontando as respostas dos consultores e analistas do SEBRAE-DF à pergunta 8, apresentadas na tabela 6, é possível notar que além do comprometimento dos proprietários e da equipe de trabalho, o conhecimento, o reconhecimento, a identificação do objetivo, a determinação e muito trabalho, como características facilitadoras para a implantação do planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas.

## **4.5 AS BARREIRAS PARA A IMPLANTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

A pergunta 9 – Quais as barreiras que você identifica nas empresas para implantar o planejamento estratégico? – permite identificar as barreiras encontradas pelos analistas e consultores para a implantação do planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas. Através do conhecimento e da experiência dos entrevistados em auxiliar as micro e pequenas empresas na implantação do planejamento estratégico, é que foram identificadas as barreiras no momento de utilizar essa ferramenta nas empresas.

A tabela 7, que está descrita a seguir, apresenta as respostas dos entrevistados referentes à pergunta 9.

**Tabela 7: Barreiras para a implantação do planejamento estratégico**

ENTREVISTADO	Pergunta 9 - Quais as barreiras que você identifica nas empresas para implantar o planejamento estratégico?
1	Falta de conhecimento e acreditar que é uma ferramenta destinada apenas às grandes empresas.
2	Resistência e falta de cultura de fazer planejamento.
3	As pessoas não entendem o que deve ser feito, resistência a mudança, limitações, comprometimento, etc.
4	Mudança comportamental dos envolvidos.
5	Comprometimento do grupo em geral com foco nas ações.
6	O preconceito é uma das principais razões, o empresário imagina que uma orientação neste sentido é sempre algo muito superficial e que não vai ajudá-lo em nada, pois ele pensa que tem que ser mais prático do que teórico. A falta de recursos, também é um fator expressivo, considerando o cenário nacional em que de um total de 100% de empresas 88% representam micro ou pequenas empresas. Sendo assim, os empresários imaginam que aderir a qualquer programa desses é algo impensável e fora da realidade e do dia a dia do empresário.
7	Grande percentual das empresas que buscam o SEBRAE apresenta problemas básicos de gestão (controles, processos), falta de conhecimento por parte do empresário e de seus colaboradores. E ainda a resistência dos mesmos em buscar conhecimento, por não acreditar na sua eficácia.
8	Visão sistêmica de longo prazo.

Fonte: As barreiras e os facilitadores encontrados pelas micro e pequenas empresas para a implantação do planejamento estratégico/ Hélio Manuel Tavares Júnior. – Brasília, 2011.

Ao analisar as respostas obtidas com a pergunta 9, identifica-se que 5 dos entrevistados apontam a resistência e o preconceito dos empresários e sua equipe como sendo uma das maiores barreiras. Dois entrevistados apresentam a falta de conhecimento como outra barreira. Dois entrevistados colocaram que os empresários acreditam que o planejamento estratégico seria uma ferramenta só para grandes empresas.

Ainda confrontando as respostas dos consultores e analistas do SEBRAE-DF à pergunta 9, apresentadas na tabela 7, é possível identificar o preconceito, a resistência, a falta de conhecimento, os problemas de gestão, a visão sistêmica de longo prazo, a falta de recurso e o acreditar que é um ferramenta só para as grandes

empresa, como as barreiras que dificultam a implantação do planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas.

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

De maneira geral pôde-se constatar que o planejamento estratégico é ferramenta capaz de auxiliar na gestão das micro e empresas, colaborando para o aumento financeiro da empresa. Isso se dá através do cumprimento das etapas do planejamento estratégico. Etapas como: análise dos fatores externos e internos, dos pontos fortes e fracos, das definições das metas e objetivos de curto, médio e longo prazo.

Porém, para implantar essa ferramenta, as micro e pequenas empresas possuem alguns facilitadores e algumas barreiras que podem ajudar ou dificultar no momento da implantação do planejamento estratégico. Essa pesquisa buscou identificar alguns desses fatores, que serão apresentados a seguir.

Como facilitadores para a implantação do planejamento estratégico foram apontados o comprometimento dos proprietários e da equipe de trabalho, o conhecimento, o reconhecimento, a identificação do objetivo e a determinação dos envolvidos. Meios pelos quais os analistas e consultores do SEBRAE-DF, entendem que os ajudam no momento do auxílio a essas empresas para implantar o planejamento estratégico.

Como barreiras à implantação do planejamento estratégico foram apontadas o preconceito, a resistência, a falta de conhecimento, os problemas de gestão, a visão sistêmica a longo prazo, a falta de recursos e acreditar que é uma ferramenta só para grandes empresas. Também fatores apresentados pelos analistas e consultores do SEBRAE-DF que dificultam na implantação do planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas.

Porém, por contar com uma pesquisa com poucos entrevistados, devido à restrição de abertura do SEBRAE-DF para a aplicação do questionário, é necessário realizar uma pesquisa mais aprofundada sobre o assunto. Para assim, estender a pesquisa para uma amostra maior e dessa maneira obter mais dados e informações, alcançando o objetivo proposto como mais precisão.

## REFERÊNCIAS

ALDAY, H. E. C. **O Planejamento Estratégico dentro do Conceito de Administração Estratégica**. Curitiba: Rev. FAE, v.3, n.2, p.9-16, maio/ago, 2000.

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel**. São Paulo: Atlas, 2001

ANDION, M.C.; FAVA, R. Planejamento Estratégico. Coleção Gestão Empresarial, FAE. **Gazeta do povo**, Curitiba, n. 2, 2002. p. 27-38. Disponível em: < <http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/gestao/empresarial.pdf> >. Acesso em 20 nov. 2010.

BATEMAN, Thomas S. SNELL, Scott A. **Administração: liderança e colaboração no mundo competitivo**. São Paulo: McGraw-Hill, 2007.

BATEMAN, Thomas S. SNELL, Scott A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.

BEDÊ, Marco Aurélio. **Onde Estão as Micro e Pequenas Empresas no Brasil**. São Paulo: Sebrae, 2006.

BETHLEM, Agrícola de Souza. **Estratégia empresarial: processo e administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1998.

BEZERRA, C. A. **Projeto de Sistemas de Informação baseado em qualidade: uma abordagem voltada à pequena empresa**. Universidade Federal de Santa Catarina: Florianópolis, 2001.

BRASIL. [Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006](#). Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte; altera dispositivos das Leis nºs 8.212 e 8.213, ambas de 24 de julho de 1991, da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, da [Lei nº 10.189, de 14 de fevereiro de 2001](#), da Lei Complementar nº 63, de 11 de janeiro de 1990; e revoga as Leis nºs [9.317, de 5 de dezembro de 1996](#), e 9.841, de 5 de outubro de 1999. [Alterada pela Lei Complementar nº 127, de 14 de agosto de 2007](#). [Alterada pela Lei Complementar nº 128, de 19 de dezembro de 2008](#). Republicação em atendimento ao disposto no art. 6º da [Lei Complementar nº 128, de 19 de dezembro de 2008](#). [Alterada pela Lei Complementar nº 133, de 28 de dezembro de 2009](#). Diário Oficial da União, Poder Executivo, de 15 de dezembro de 2006.

CARVALHO, Horácio Martins de. **Introdução à teoria do planejamento**.- 2. Ed.- São Paulo, Brasiliense, 1978.

CHIAVENATO, Idalberto. **A Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7 ed. Rio de Janeiro: Elsevier-Campus, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. – 2.ed.- Rio de Janeiro, 2007.

CORDEIRO, Mariana Starling. Perspectivas da Responsabilidade Social Empresarial no Projeto Ethos-Sebrae: uma análise do discurso direcionado para as micro e pequenas empresas, dissertação (Mestrado em Administração). **Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação Universidade de Brasília**. Brasília, 2005

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios**. – 3.ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2008

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios**. Rio de Janeiro: Campos, 2001

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. – 6.ed. – São Paulo: Atlas, 2008.

HARRISON, Jeffrey S. **Administração estratégica de recursos e relacionamentos**. Trad. Luciana de Oliveira da Rocha. – Porto Alegre: Bookman, 2005.

HENDERSON, B. D. **As origens da estratégia**. In: MONTGOMERY, C. A. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

HITT, Michel, R. DUANE Ireland, ROBERT E. Hoskisson. **Administração estratégica: competitividade e globalização**; [Tradução All Tasks]. - 2.ed. – São Paulo: Cengage Learning, 2008.

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

KONTZ, Harold, O'DONNELL, Cyril, WEIHRICH, Heinz. **Administração: organização, planejamento e controle**. - 14. ed. – São Paulo: Pioneira, 1986-1987.

LOPES, Carlos Tomás Guimarães. **Planejamento e estratégia empresarial**. São Paulo: Saraiva, 1976.

MATIAS-PEREIRA, José. **Metodologia Científica: manual de pesquisa científica**. Brasília: Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação-FACE/UNB, 2007.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MAXIMIANO, A. C.A. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo, Atlas, 2000.

SARAIVA, E. V. **A construção de estratégias**: um estudo de caso no setor de telefonia móvel. Dissertação (Mestrado em Administração). Belo Horizonte. UFMG/CEPEAD, 2004.

SEBRAE. Boletim Estatístico das Micro e Pequenas Empresas. **Observatório Sebrae**, 2005. Disponível em: <[http://www.sebrae.com.br/br/mpe\\_numeros/index.asp](http://www.sebrae.com.br/br/mpe_numeros/index.asp)>. Acesso em 24 NOV. 2010.

SEBRAE. Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas. **Frente Empresarial**, 2006. Disponível em: <http://www.leigeral.com.br/>. Acesso em: 24 NOV. 2010.

STEIN, James D. Stone, HERBERT L. HARLOW, Charles V. **Atingindo o alvo**: Como tomar decisões acertadas no dia-a-dia. São Paulo: Nobel, 1994.

TACHIZAWA, T.; FARIA, M. S. **Criação de novos negócios**: gestão de micro e pequenas empresas. 2ª Ed. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia empresarial**: uma abordagem empreendedora. São Paulo: Atlas, 1988.

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

<[http://www.ead.unicamp.br/trabalho\\_pesquisa/tipo\\_pesq.htm](http://www.ead.unicamp.br/trabalho_pesquisa/tipo_pesq.htm)>. Acesso em: 01 dez. 2010.

<<http://www.dicionariodoaurelio.com/>>. Acesso em: 30 nov. 2010.

<[www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br)>. Acesso em: 28 nov. 2010.

<[www.bndes.gov.br/](http://www.bndes.gov.br/)>. Acesso em: 28 nov. 2010.

<<http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u112257.shtml>> Acesso em: 39 nov. de 2010.

## APÊNDICES

### Apêndice A – Questionário da Pesquisa



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciências da Informação e Documentação  
Departamento de Administração

#### QUESTIONÁRIO DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

1- NOME

2- FUNÇÃO NO SEBRAE

3- EM RELAÇÃO AO TEMPO DE EXISTÊNCIA DA EMPRESA, QUAL A MAIOR PROCURA PARA RECEBER A AJUDA DO SEBRAE?

(    ) MENOS DE 2 ANOS DE EXISTÊNCIA

(    ) MAIS DE 2 ANOS DE EXISTÊNCIA

4- EM RELAÇÃO AO NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS, QUAL A MAIOR PROCURA PELA A AJUDA DO SEBRAE?

(    ) 1 A 10 FUNCIONÁRIOS

(    ) MAIS DE 10 FUNCIONÁRIOS.

5- PARA VOCÊ O QUE É PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO?

6- VOCÊ ACREDITA QUE O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PODE MELHORAR E TRAZER MAIOR LUCRATIVIDADE PARA EMPRESA? POR QUÊ?

(    ) SIM

(    ) NÃO

- 7- QUAL A AJUDA DADA PELO SEBRAE PARA A IMPLANTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO?
- 8- QUAIS OS FACILITADORES QUE VOCÊ IDENTIFICA NAS EMPRESAS PARA IMPLANTAR O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO?
- 9- QUAIS AS BARREIRAS QUE VOCÊ IDENTIFICA NAS EMPRESAS PARA IMPLANTAR O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO?