



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

Curso de Graduação em Administração à distância

GENIVALDO DOS SANTOS MOURA

A UTILIZAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Porto Velho – RO

2011

GENIVALDO DOS SANTOS MOURA

**A UTILIZAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS
MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

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

Professor Orientador: Esp. Vanauey Ferreira Vieira

Porto Velho – RO

2011

Moura, Genivaldo dos Santos

A utilização do Planejamento Estratégico nas micro e pequenas empresas / Genivaldo dos Santos Moura. – Porto Velho, 2011.

46 f. : il.

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

Orientador: Prof. Esp. Vanauey Ferreira Vieira, Departamento de Administração.

1. Empreendedorismo 2. Plano de Negócios. 3. Planejamento Estratégico. I. Título.

GENIVALDO DOS SANTOS MOURA

**A UTILIZAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS
MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

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

Genivaldo dos Santos Moura

Esp. Vanauey Ferreira Vieira
Professor-Orientador

Esp. Mônica Pinto Gama dos Santos
Professora-Examinadora

Porto Velho-RO, 03 de dezembro de 2011.

*Dedico esse trabalho a todos os meus
incentivadores, familiares, amigos e minha
companheira.*

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, que esteve iluminando meu caminho nessa jornada.

Aos meus pais Arlindo e Cleodice, que sempre foram meus incentivadores na busca do conhecimento.

Aos meus irmãos, Givanildo e Vanessa pelo apoio irrestrito.

A Minha noiva, Goiandira Gimax pelo incentivo e apoio incondicional durante a graduação.

Aos Professores, especialmente meu orientador, Vanauey Ferreira Vieira pela presteza, atenção e empenho.

Aos empreendedores entrevistados, que compreenderam a importância da pesquisa e me receberam com prontidão.

Aos meus colegas de trabalho, que nunca criaram empecilho quando precisei me ausentar.

Muito Obrigado a todos!

“Empreendedores de sucesso planejam cada passo, desde o primeiro rascunho do plano de negócios, até a apresentação do plano a investidores e superiores, sempre tendo como base a forte visão de negócio que possuem”.

José Carlos Dornelas

RESUMO

O presente trabalho teve como objetivo identificar, mesmo de forma inconsciente qual a importância do planejamento estratégico para os micro e pequenos empreendedores, e identificar dentro do perfil dos entrevistados, se houve empreendedorismo por necessidade ou oportunidade. Na obtenção dos resultados utilizou-se como instrumento metodológico a pesquisa qualitativa, com a aplicação de questionário, realizado com os micro e pequenos empreendedores da cidade de Guajará-Mirim-RO, que responderam espontaneamente perguntas fechadas e uma dependente. Do grupo estudado, foi identificado que grande maioria acredita que a principal causa do fracasso de um empreendimento é a ausência de planejamento. A investigação proporciona ainda como resultado a pouca utilização pelos empreendedores das ferramentas disponíveis para o gerenciamento de suas empresas, por desinteresse ou desconhecimento. Na obra evidencia que o empreendedor que realiza o seu planejamento, mesmo de maneira simples, possui um diferencial para o alcance do sucesso do seu empreendimento.

Palavras-Chave: Planejamento Estratégico, Empreendedorismo, Micro e Pequena Empresa, Plano de Negócios.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1- O que levou a empreender?	33
Gráfico 2 - Já teve experiência no ramo que atua?	34
Gráfico 3 - Participa com frequência de cursos ou eventos do ramo que atua?.....	34
Gráfico 4 - Como classifica a utilização do planejamento?.....	35
Gráfico 5 - Realiza algum tipo de planejamento antes de investir?	35
Gráfico 6 - Estabelece metas em sua empresa?	36
Gráfico 7 - Acompanha a execução e avalia os resultados alcançados?.....	36
Gráfico 8 - Você já fez projeção de como a empresa estará daqui 2 (dois) anos?...	37
Gráfico 9 - Realiza ou já realizou diagnóstico dos pontos fortes e fracos, e oportunidades e ameaças ?	38
Gráfico 10 - Em sua opinião, o que leva um empreendimento ao fracasso?.....	38

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Empreendedores iniciais segundo necessidade, oportunidade e razão entre oportunidade e necessidade – Grupo de países - 2010 – Taxas (%)..... 19

Tabela 2 – Taxas de mortalidade: 20

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

GEM - Global Entrepreneurship Monitor

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SOFTEX - Sociedade Brasileira para Exportação de Software

SUFRAMA – Superintendência da Zona Franca de Manaus

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	Formulação do problema	12
1.2	Objetivo Geral	12
1.3	Objetivos Específicos	12
1.4	Justificativa	13
2	REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1	Empreendedorismo	15
2.2	Empreendedorismo por Oportunidade x Necessidade	18
2.3	Motivações do Fracasso do Empreendedor	19
2.4	Características do Empreendedor de Sucesso	22
2.5	Plano de Negócios	24
2.6	A importância das micro e pequenas empresas	25
2.7	Planejamento Estratégico	25
2.7.1	O Planejamento Estratégico e as Micro e Pequenas Empresas	28
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	29
3.1	Caracterização da organização, setor ou área	30
3.2	Participantes do estudo População e amostra ou participantes do estudo	31
3.3	Instrumentos de pesquisa	31
3.4	Procedimentos de coleta e de análise de dados	32
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	33
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	40
	REFERÊNCIAS	43
	Apêndice A – Questionário	46

1 INTRODUÇÃO

Todos os dias várias empresas são abertas no Brasil, só no ano de 2010 foram criados cerca de um milhão de novos empreendimentos, novas pessoas buscando realizar o sonho de deixar de ser funcionário para ter o seu próprio negócio. Mas, em pleno século XXI, ainda é grande o percentual de fracasso dos novos empreendimentos, conforme dados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) divulgada no ano de 2007, cerca de 60% da empresas abertas no país não passam do terceiro ano de existência, e acabam fechando as portas, sendo que os motivos que as levam ao fracasso geralmente são os mesmos, sempre relacionados à falta de planejamento estratégico na fase inicial. Informações essenciais para o bom andamento das vendas acabam ficando em segundo plano para os novos gestores, exemplos dos mais simples demonstram total desconhecimento, que vão, desde a falta de informações acerca do mercado o qual a organização irá atuar, até o conhecimento da própria situação financeira. O que fica mais óbvio é que não existe “fórmula mágica” para o alcance do sucesso, a simples formulação dos objetivos e metas que a empresa pretende alcançar em longo prazo é uma maneira de preparar a empresa para o enfrentamento do mercado cada vez mais competitivo e passível às mudanças.

Chiavenato (2003, pag.28) afirma que “As constantes lutas e batalhas ao longo dos séculos fizeram com que os militares comesçassem a pensar antes de agir. A condução das guerras passou a ser planejada com antecipação”. Os cerca de 40 % restantes, que são os gestores que estão à frente das organizações, que alcançam o sucesso, possuem uma visão privilegiada diante de um ambiente cada vez mais competitivo e das crises econômicas que surpreendeu a todos nos últimos anos, todas as tomadas de decisão que vão desde a uma simples compra de um fornecedor, até a definição do plano de Marketing que a empresa irá adotar, fazem parte desse planejamento que pode ser realizado sem altos custos de maneira simples.

Planejamento Estratégico é um processo contínuo de, sistematicamente e com o maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvam riscos; organizar as atividades necessárias à execução destas decisões e, através de uma retroalimentação organizada e

sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas. (DRUCKER 2000, p. 75)

1.1 Formulação do problema

O empreendedor passa por diversas dificuldades, e acabam tendo o insucesso ao longo dos anos, e constatou-se que a utilização do Planejamento Estratégico aumenta as chances de alcançar os objetivos e o sucesso do empreendimento. Segundo Franz et al (2009, pag. 95) “As constantes mudanças e avanços do mundo Globalizado, o papel do empreendedor aliado a um planejamento estratégico eficaz e eficiente é fundamental para o sucesso das organizações”. Segundo pesquisa do SEBRAE no ano de 2007, para 68% dos empresários que tiveram as suas empresas extintas, a principal razão para o fechamento da empresa está centrada nas falhas gerenciais, sendo destaque: ponto/local inadequado, falta de conhecimentos gerenciais e desconhecimento do mercado, seguida de causas econômicas. Diante do exposto, qual a importância do planejamento estratégico para as micro e pequenas empresas?

1.2 Objetivo Geral

Analisar se, mesmo de forma inconsciente, os micro e pequenos empresários realizam o Planejamento Estratégico, identificando na visão do empreendedor qual a sua importância.

1.3 Objetivos Específicos

- Identificar, dentro do perfil dos empreendedores entrevistados, se houve empreendedorismo por necessidade ou oportunidade;
- Identificar e avaliar a utilização do planejamento estratégico dentro da empresa.

1.4 Justificativa

A escolha do tema da pesquisa se justifica pela importância de mostrar porque no Brasil existe um alto índice de fechamento precoce das empresas. Conforme relatório da Global Entrepreneurship Monitor (GEM), que se trata de um consórcio internacional e foi produzido a partir de dados provenientes de 54 nações no ano de 2009, o nosso país está entre as nações que mais empreendem no mundo. Segundo Dornelas (2003), o empreendedorismo ganhou força no Brasil somente a partir da década 1990, com a abertura da economia que propiciou a criação de entidades como Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e Sociedade Brasileira para Exportação de Software (SOFTEX). Dados do próprio SEBRAE apontam que o índice das empresas que sobrevivem em nosso país é baixo, por uma série de fatores ligados quase sempre a falta de planejamento. Portanto, o estudo do perfil do pequeno empresário brasileiro será de grande valia, identificando como empreendem e os motivos que o leva a trabalhar por conta própria. O que já ficou constatado em várias pesquisas, que a maioria dos novos empreendedores, iniciam um negócio de forma despreparada e desorganizada. Uma das metas será de identificar as falhas internas e externas ocorridas nas micro e pequenas empresas, evidenciando a real necessidade da realização do planejamento estratégico de forma adequada.

A sua elaboração ou implementação do planejamento estratégico nas organizações não pode ser mais como no passado, estática, analítica e extremamente formal, deve ser dinâmica para fazer frente a este ambiente externo e interno, de forma consistente, íntegro e sem desperdícios de tempo (FRANZ ET AL 2009, p. 87).

Por menor que seja o estabelecimento empreendedor, mesmo com os recursos escassos, a elaboração do planejamento faz toda a diferença para o futuro que o mesmo tomará, “Empreendedores de sucesso planejam cada passo, desde o primeiro rascunho do plano de negócios, até a apresentação do plano a investidores e superiores, sempre tendo como base a forte visão de negócio que possuem” (Dornelas 2003). Ao final do estudo, será demonstrada a importância do planejamento estratégico para o micro e pequeno empreendedor, e ou pessoas que desejam montar um negócio, expondo as estratégias e práticas que os gestores de sucesso

adotam em suas organizações, buscando esclarecer as principais dúvidas gerenciais, definindo a direção que os futuros empreendedores de sucesso seguirão.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Empreendedorismo

De acordo com Dees (1998) o termo "empreendedor" surgiu na economia francesa por volta dos séculos XVII e XVIII. Em francês, significa aquele se compromete com um trabalho ou uma atividade específica e relevante. Veio para ser usado na identificação de indivíduos ousados que estimulavam o progresso, econômico buscando novas e melhores formas de fazer as coisas. No campo da economia, o principal representante do empreendedorismo foi o economista Joseph Schumpeter.

Segundo Timmons (apud ERCOLIN, 2007, p. 30), o empreendedorismo é uma revolução que será para o século XXI mais do que a revolução industrial representou para o século XX.

Segundo Schumpeter (apud CHIAVENATO, 2008, p.8), "O empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos materiais". Conforme a Teoria da Destruição criativa de Schumpeter, considera-se como empreendedor aquele que desenvolve uma atividade que pode ser vista como sinônimo de aventura e pioneirismo, aquele que combina capital e trabalho, e faz algo inovador. Ele considera que a inovação é a norma de uma economia sadia, e introduz o conceito de destruição criativa. Identificou cinco tipos básicos de inovação que são propostas por mentes empreendedoras:

1. Introdução de um novo bem – ou seja, um bem com que os consumidores ainda não estejam familiarizados – ou de uma nova qualidade de um bem.

2. Introdução de um novo método de produção, ou seja, um método que ainda não tenha sido testado pela experiência no ramo próprio da indústria de transformação que, de modo algum, precisa ser baseada numa descoberta

cientificamente nova, e pode consistir também em nova maneira de manejar, comercialmente, uma mercadoria.

3. Exploração de um novo mercado, ou seja, de um mercado em que o ramo particular da indústria de transformação do país em questão ainda não tenha entrado, quer esse mercado tenha existido anteriormente ou não.

4. Conquista de uma fonte de oferta de matérias-primas ou de bens semimanufaturados, mais uma vez independentemente do fato de essa fonte já existir ou ter que ser criada.

5. Estabelecimento de uma nova organização de qualquer indústria, como a criação de uma posição de monopólio ou a fragmentação de uma posição de monopólio.

Um dos que tiveram uma boa parcela de contribuição para o estudo do empreendedorismo foi David McClelland (1917-1998), Segundo sua teoria de motivação psicológica (apud CHIABAI, 2010), as pessoas são motivadas por três necessidades:

- **Realização:** está associada à busca de realizar-se em relação a determinados padrões, a luta pelo sucesso, ao desejo de fazer algo melhor ou mais eficiente e a resolver problemas e tarefas complexas.
- **Poder:** o desejo de impactar, controlar as pessoas, e influenciar comportamentos ou ser responsáveis por eles
- **Afiliação:** o desejo de ser amado e aceito pelos outros, criar e manter relações amigáveis e calorosas com outras pessoas

Segundo McClelland (apud CHIAVENATO, 2008, p.9), a necessidade de realização é a necessidade que o indivíduo tem de por a prova seus limites, de fazer um bom trabalho. É uma necessidade que mensura as realizações pessoais. Pessoas com alta necessidade de realização, são as que procuram mudanças em suas vidas, estabelecem metas e colocam-se em situações competitivas, estipulando também para si, metas que são realistas e realizáveis. Seus estudos comprovaram que a necessidade de realização é a primeira necessidade identificada entre os empreendedores bem sucedidos. Segundo alguns psicólogos é a necessidade de realização que impulsiona as pessoas a iniciar e construir um

empreendimento. A necessidade de afiliação existe apenas quando há alguma evidência sobre a preocupação em estabelecer, manter ou restabelecer relações emocionais positivas com outras pessoas. A necessidade de poder é caracterizada principalmente pela forte preocupação em exercer poder sobre os outros.

Dolabela (1999, p.68) usa a definição de Filion (1991) para o termo empreendedor, por ser simples e abrangente: “Um empreendedor é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões”. Com base nessa definição, ele faz o seguinte comentário: “Um empreendedor é alguém que define por si mesmo o que vai fazer e em que contexto será feito. Ao definir o que vai fazer, ele leva em conta seus sonhos desejos, preferências, o estilo de vida que quer ter”. Assim, o empreendedor tende a ser uma pessoa extremamente dedicada, pois seu trabalho se confunde com prazer. Deve saber persuadir terceiros, sócios, colaboradores, investidores, convencê-los de que sua visão poderá levar a uma situação confortável no futuro.

Muitos citam que o verdadeiro empreendedor está sempre em busca de novas idéias, pois o seu trabalho dentro de uma organização é realizar negócios já pensando em inovar num futuro próximo, de maneira que ninguém ainda investiu, “[...] inovação é a função específica do empreendedorismo, seja em um negócio existente, em uma instituição pública de serviços, ou em um novo empreendimento iniciado por um único indivíduo na cozinha da família”. (DRUCKER, apud CHIAVENATO, 2008, p. 261).

Para Dolabela (1999), a confusão entre idéia e oportunidade é muito comum entre os empreendedores iniciantes. Identificar e agarrar uma oportunidade é, por excelência, a grande virtude do empreendedor de sucesso. É necessário que o pré-empendedor desenvolva a capacidade de distinguir entre idéia e oportunidade, praticando sempre. Atrás de uma oportunidade sempre existe uma idéia, mas apenas um estudo de viabilidade, que pode ser feito por meio do Plano de Negócios, indicará seu potencial de transformar-se em bom negócio.

Segundo Chiavenato (2008), a vontade de abrir um negócio geralmente surge a partir de uma das seguintes condições: recursos financeiros excedentes ou ganhos recentes que se pretende investir, perfil de empreendedor que gosta de assumir riscos e responsabilidades, experiência profissional em determinado negócio, conhecimentos de administração, gosto pela independência e autonomia e visualização de uma necessidade ou oportunidade no mercado.

2.2 Empreendedorismo por Oportunidade x Necessidade

O Brasil figura como uma das maiores economias mundiais, à medida que se desenvolve, aumenta a atividade empreendedora no país. Conforme dados da pesquisa GEM 2010 realizada em diversos países, o Brasil é o que apresenta a maior taxa de empreendedores entre as nações pesquisadas. Sendo que as pessoas resolvem tocar o seu negócio pela necessidade ou identificação de uma oportunidade.

Nos países com maior desenvolvimento econômico, a razão entre oportunidade e necessidade é superior a dos demais países, o empreendedorismo por oportunidade é melhor para a economia de um país, onde estes têm mais chances de obterem sucesso, gerando mais renda e emprego para a população. Conforme pesquisa GEM, no Brasil desde o ano de 2003, os empreendedores por oportunidade são a grande maioria. A última pesquisa, realizada no ano de 2010, mostra que, para cada empreendedor por necessidade, haviam outros 2,1 por oportunidade, sendo que 43% buscam, por oportunidade, uma independência financeira e liberdade na vida profissional; 35,2% aumento da renda pessoal; 18,5 % manutenção da renda; e 3,3% citaram outros motivos. Já os que buscam empreender por necessidade encontram-se em dificuldades financeiras, pois empreender é uma solução de momento, tendo mais chances de fracassarem.

Empreendedores por necessidade são aqueles que iniciaram um empreendimento autônomo por não possuírem melhores opções para o trabalho e então abrem um negócio a fim de gerar renda para si e suas famílias. Empreendedores por oportunidade optam por iniciar um novo negócio, mesmo quando possuem alternativas de emprego e renda. (GEM GLOBAL DE 2010)

Ainda de acordo com a pesquisa, o empreendedorismo por necessidade está mais suscetível à conjuntura econômica, por isso, tende a diminuir quando aumenta a oferta de emprego. E nos países com maior desenvolvimento econômico, a razão entre oportunidade e necessidade é superior a dos demais países.

Tabela 1 – Empreendedores iniciais segundo necessidade, oportunidade e razão entre oportunidade e necessidade – Grupo de países – 2010 – Taxas (%)

Grupo de Países	Necessidade			Oportunidade			Razão entre oportunidade e necessidade		
	Máximo	Mínimo	Média	Máximo	Mínimo	Média	Máximo	Mínimo	Média
Todos os países participantes	19,7	0,3	3,6	31,8	2	7,8	11,2	0,6	2,2
Impulsionada por fatores	19,7	0,9	7,7	31,8	3,1	14,3	9,4	0,8	1,8
Impulsionados pela eficiência	8,2	0,6	3,6	21,1	2,5	7,8	7,1	0,6	2,2
Impulsionados pela eficiência (América Latina)	8,2	2	4,7	21,1	8,1	11,8	5,8	1,5	2,5
Impulsionada pela inovação	2,6	0,3	1,1	6,8	2	3,9	11,2	1,5	3,5
Brasil	5,4			11,9			2,1		

Fonte: Pesquisa GEM 2010

2.3 Motivações do Fracasso do Empreendedor

O SEBRAE realizou em 2007 a pesquisa nacional para a avaliação das taxas de mortalidade das micro e pequenas empresas brasileiras. Através desses dados, conclui que em micro e pequenas empresas com até 2(dois) anos de existência, a taxa de mortalidade era 49,4% no ano de 2002.

Significa que muitos desses novos empreendimentos, não passaram do segundo ano de vida, um dos principais problemas enfrentados pelos novos empreendedores brasileiros é falta de planejamento da organização, pois apesar de vários incentivos disponibilizados para quem está começando, ainda existe uma barreira dos novos empreendedores, ou seja, o brasileiro precisa aprender a gerir a sua empresa, através de ferramentas ou órgãos que visam incentivá-los.

Tabela 2 - Taxas de mortalidade

Anos de	Anos de	Taxa de	Anos de	Taxa de	Variação de
---------	---------	---------	---------	---------	-------------

existência das empresas	constituição formal das empresas (Triênio 2002-2000)	Mortalidade (A)	constituição formal das empresas (Triênio 2005-2003)	Mortalidade (A)	taxa de mortalidade (B-A)
Até 2 anos	2002	49,4%	2005	22,0%	-27,4%
Até 3 anos	2001	56,4	2004	31,3%	-25,1
Até 4 anos	2000	59,9%	2003	35,9%	-24,0%

Fonte: SEBRAE (2007)

Para se aprender a empreender, faz-se necessário um comportamento pró-ativo do indivíduo, o qual deve desejar aprender a pensar e agir por conta própria, com criatividade, liderança e visão de futuro, para inovar e ocupar o seu espaço no mercado, transformando esse ato também em prazer e emoção. (DOLABELLA 1999, p. 12)

Para que não ocorra o fracasso da organização, existem muitas possibilidades. É necessário ter prazer no que está fazendo. Conforme os dias passam novas idéias deve surgir afim de que a organização esteja sempre a frente da concorrência. Novas ferramentas tecnológicas ajudam as empresas na gestão e no controle, desde a produção até a chegada no consumidor final, sabendo as principais necessidades e onde a empresa necessita melhorar.

Degen (1989) afirma que muitos negócios não teriam conhecido o fracasso se seus empreendedores tivessem tomado o cuidado necessário no planejamento e controle da empresa.

Chiavenato cita que (2008, p. 15) "A decisão de tocar o seu próprio negócio deve ser muito clara. Nos novos negócios, a mortalidade prematura é elevadíssima, pois os riscos são inúmeros e os perigos não faltam." Diante deste cenário, ele cita as principais causas de mortalidade nas empresas, que são apresentadas as causas mais comuns de falhas no negócio:

Quadro 1 – As causas mais comuns de falha de negócios

Fatores económicos — 72%	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incompetência do empreendedor ▪ Falta de experiência de campo ▪ Falta de experiência gerencial ▪ Experiência desequilibrada
Inexperiência — 20%	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lucros insuficientes ▪ Juros elevados ▪ Perda de mercado ▪ Mercado consumidor restrito ▪ Nenhuma viabilidade futura
Vendas insuficientes — 11%	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fraca competitividade ▪ Recessão económica ▪ Vendas insuficientes ▪ Dificuldade de estoque ▪ Localização inadequada
Despesas excessivas — 8%	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dívidas e cargas demasiadas ▪ Despesas operacionais elevadas
Outras causas — 3%	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Negligência ▪ Capital insuficiente ▪ Clientes insatisfeitos ▪ Fraudes ▪ Ativos insuficientes

Fonte: Adaptado de Dun & Bradstreet Corporation: Business Failure Record, 1986 Final and 1987 Preliminary, New York, The Sun & Bradstreet Corp. 1988, Apud Chiavenato (2008).

Pesquisa realizada no ano de 2010 pela GEM revela que grande parte dos empreendedores brasileiros estão insatisfeitos com as políticas governamentais voltadas para os micro e pequenos empresários em nosso país, na esfera federal, estadual e municipal, dentre as principais queixas:

- 1) Falta de uma política nacional voltada para o Empreendedorismo, contemplando focos estratégicos nacionais e regionais, fontes de financiamento, linhas de crédito específicas para novos e já existentes empreendedores e formas de apoio;
- 2) Ausência de políticas que desenvolvam atitudes empreendedoras;
- 3) Carência de incentivos governamentais para os novos empreendimentos, dando condições mínimas para um empreendimento;
- 4) A burocracia afeta a abertura e manutenção dos novos negócios;

- 5) O peso da carga tributária exercida sobre as atividades empreendedoras, especialmente sobre a folha de pagamento;
- 6) Custo Brasil elevado (exemplo: infraestrutura de transportes);
- 7) Legislação trabalhista confusa e antiquada;
- 8) Sistema jurídico emperrado, que não resolve os processos, dá margens à inúmeras postergações e recursos, sobretudo de quem tenha mais recursos financeiros e melhores advogados;

2.4 Características do Empreendedor de Sucesso

São vários os exemplos de sucesso de empreendedores em nosso país, modelos que por muitos foram questionados, mas que com o passar do tempo mostraram-se capazes de levar as empresas ao crescimento contínuo, e venceram num mercado cada vez mais acirrado, trazendo ótimos resultados para a empresa na qual está gerindo. Sabe-se hoje que existe uma diferença, a administração de uma empresa não é mais como no passado, o empreendedor hoje é globalizado, sempre em busca de inovação para a sua empresa.

De acordo com Degen (1989), nenhum empreendedor nasce com o conhecimento e experiência para identificar e avaliar negócios, pois deve se esforçar para adquirir as qualidades necessárias para ser um gestor de sucesso, e para quem pretende iniciar um negócio ou implementará algum projeto, existem 3 etapas:

- A primeira consiste em identificar a oportunidade de negócio e coletar informações sobre ele;
- A segunda, em desenvolver o conceito do negócio, com base nas informações coletadas na primeira, identificar os riscos, procurar experiências similares para avaliar esses riscos, adotar medidas para reduzi-los, avaliar o potencial de lucro e crescimento e definir a estratégia competitiva a ser adotada;
- A terceira consiste em implementar o empreendimento, iniciando pela elaboração do plano de negócio, definição das necessidades de recursos e suas fontes, até sua completa operacionalização.

McClelland (apud CHIAVENATO, 2009, p.18) cita que as principais características que um empreendedor bem-sucedido deve possuir ou desenvolver são as seguintes:

- 1) Iniciativa e busca de oportunidades;
- 2) Perseverança;
- 3) Comprometimento;
- 4) Busca de qualidade e eficiência;
- 5) Coragem para assumir riscos, mas calculados;
- 6) Fixação de metas objetivas;
- 7) Busca de informações;
- 8) Planejamento e monitoração sistemáticos, isto é, detalhamento de planos e controles;
- 9) Capacidade de persuasão e de estabelecer redes de contatos pessoais;
- 10) Independência, autonomia e autocontrole.

Sabe-se que as novas idéias podem revolucionar uma empresa, mas seguir os passos de quem já está num patamar à frente, pode ser uma maneira de elevar a qualidade dos serviços prestados pela empresa. Imitar o sucesso alheio é a fórmula menos arriscada de iniciar um empreendimento próprio e, não por coincidência, é a adotada pela grande maioria dos empreendedores (Degen, 1989).

Conforme Timmons (apud DOLABELA, 1999) para que o empreendedor alcance o sucesso existem “7 segredos”:

1. Não há segredos. Somente o trabalho duro dará resultados;
2. Tão logo surge um segredo, todos conhecem imediatamente;
3. Nada mais importante do que um fluxo de caixa positivo;
4. Se você ensina uma pessoa a trabalhar para outras, você a alimenta por um ano, mas se você a estimula a ser empreendedor(a), você a alimenta, e a outras, durante toda a vida;
5. Não deixe o caixa ficar negativo;
6. O Empreendedorismo, antes de ser técnico ou financeiro, é, fundamentalmente, um processo humano;
7. A felicidade é um fluxo de caixa positivo.

2.5 Plano de Negócios

Uma das ferramentas que estão disponíveis para o gerenciamento de uma organização é o Plano de Negócios, que pode ser utilizado no estágio inicial ou não, essa ferramenta tem como principal objetivo definir as estratégias que a empresa adotará como a definição do público-alvo. Segundo Dornelas (2008, p. 98), um plano de negócio é “um documento usado para descrever um empreendimento e o modelo de negócio que o sustenta. A sua elaboração envolve um processo de aprendizagem e autoconhecimento, e ainda permite ao empreendedor situar-se no seu ambiente de negócios”.

Conforme cita Chiavenato, o plano de negócio é um projeto indispensável para definir os rumos atuais e futuros do novo empreendimento. O plano de negócio permite melhores condições para planejar, organizar, dirigir, avaliar e controlar o negócio. Em outras palavras, ele serve para retratar o início, o meio e o fim de um empreendimento. As utilidades do plano de negócio são muitas (CHIAVENATO 2008, p.140), dentre elas cita:

- Cobre todos os aspectos internos e externos do negócio;
- Abrange todos os aspectos atuais e futuros do negócio;
- Funciona como uma visão integrada e sistematizada do negócio;
- Serve como um guia abrangente para a condução do negócio;
- Informa o mercado — principalmente investidores, bancos e financeiras — a respeito do negócio;
- Divulgam aos parceiros internos e externos as características do negócio;
- Funciona como um meio de avaliação dos desdobramentos do negócio.

2.6 A importância das micro e pequenas empresas

Em 2010, mais de dois milhões de empregos celetistas (+2,03 milhões de postos de trabalho) foram gerados pelas micro e pequenas empresas, o que representou um crescimento expressivo em relação ao estoque de assalariados formais empregados nas micro e pequenas empresas considerando o mês de dezembro de 2009. (SEBRAE, 2010)

Esse resultado demonstra um crescimento do emprego nas micro e pequenas empresas, ratificando a importância no contexto socioeconômico desses empreendimentos para a promoção social.

Spinola (2007), acredita que as micro e pequenas empresas podem reforçar a sua contribuição no desenvolvimento do país:

[...] por meio do fortalecimento de suas atividades, tem o potencial de contribuir em temas cruciais da agenda nacional, como o combate a pobreza pela geração de trabalho, a criação de empregos e a melhor distribuição da renda, a redução da informalidade e o fortalecimento do tecido social e econômico do País. São notórios, ainda, por propiciar a interiorização do desenvolvimento. (Apud Revista SEBRAE, 2007, p.40)

2.7 Planejamento Estratégico

A falta de planejamento e de estratégias dentro de uma empresa, quase sempre resulta no fracasso. A partir do momento que o empreendedor toma a decisão de realizar estabelecer os objetivos e metas que a sua organização deseja alcançar a curto, médio e longo prazo, sendo este bem elaborado, se tornará a principal ferramenta de competitividade que a empresa terá disponível.

Para Chiavenato (2008, p.131), para ser bem-sucedido, o empreendedor precisa planejar o seu negócio. Improvisar jamais. Saltar no escuro não é exatamente uma boa pedida. Empreendedores tendem a negligenciar o estágio de planejamento seja pela ansiedade em iniciar o novo negócio, seja pela descrença no instrumento ou mesmo pela desinformação sobre como elaborar um planejamento.

Oliveira (1995, p. 46) classifica-o como planejamento estratégico "um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vista a obter um nível de otimização na relação da empresa com

seu ambiente". O planejamento estratégico é normalmente de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto à seleção dos cursos de ação a serem seguidos para sua consecução esperada (Oliveira 2007, p.18). Também considera as premissas básicas que a empresa, como um todo, deve respeitar para que o processo estratégico coerência e sustentação decisória.

Philip Kotler (apud ALDAY, 2000), um dos autores que defende a utilização do Planejamento Estratégico, propõe o seguinte conceito: "é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela Organização, visando maior grau de interação com o ambiente", e ainda o define 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".

Mitzberg afirma que o planejamento nunca foi a melhor maneira, mas ainda assim, ele pode às vezes ser uma boa maneira, ele tem um importante papel a desempenhar nas organizações, da mesma forma que os planos e os planejadores, quando combinados com os contextos apropriados. [...] o planejamento em demasia pode nos levar ao caos, mas mesmo aconteceria com o planejamento de menos, e mais diretamente (apud ALVARES)

Segundo Igor Ansoff (apud ALDAY, 2000), somente um número reduzido de empresas utiliza o verdadeiro Planejamento Estratégico. A grande maioria das organizações continua empregando as antiquadas técnicas do Planejamento em Longo Prazo, que se baseiam em extrapolação das situações passadas.

[...] O planejamento figura como a primeira função administrativa, por ser aquela que serve de base para as demais funções. [...] determina antecipadamente quais são os objetivos que devem ser atingidos e como se deve fazer para alcançá-los. [...] começa com a determinação dos objetivos e detalha os planos necessários para atingi-los da melhor maneira possível. (CHIAVENATO, 2008, p.126).

Os tipos de planejamento com relação aos níveis hierárquicos podem ser, para Oliveira (2007, p.15):

- A) **Planejamento estratégico:** decisões estratégicas tomadas pelas mais altas nível da empresa, traça os objetivos e metas da empresa;
- B) **Planejamento tático:** é desenvolvido pelos níveis da organização intermediários, "como principal finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis".

C) Planejamento operacional: é elaborado pelo nível inferior da organização, com o objetivo na formalização das atividades rotineiras;

Para Matos (1999, p.30), o planejamento estratégico apresenta cinco características fundamentais:

- a. O planejamento estratégico está relacionado com a adaptação da organização a um ambiente mutável;
- b. O planejamento estratégico é orientado para o futuro;
- c. O planejamento estratégico é compreensivo;
- d. O planejamento estratégico é um processo de construção de consenso;

Após a tomada de decisão de se aplicar o planejamento estratégico dentro de uma organização, a definição das estratégias a serem seguidas, para o alcance dos objetivos estabelecidos deverá apresentar os seguintes resultados (Oliveira 2007 p. 38):

- Direcionamento de esforços para os resultados comuns, que sejam do interesse de todos os envolvidos no processo;
- Consolidação do entendimento, por todos os funcionários, da visão, missão, dos propósitos, das macro estratégias, das macro políticas, da postura estratégica, dos objetivos gerais, dos objetivos funcionais, dos desafios, das metas, das estratégias, das políticas e dos projetos da empresa, bem como indicar a elaboração do programa de atividades ou das várias unidades ou áreas que integram a estrutura organizacional; e
- Estabelecimento de uma agenda de trabalho por um período de tempo que permita à empresa trabalhar levando em conta as prioridades estabelecidas e as exceções justificadas.

O empreendedorismo precisa aliar-se ao planejamento estratégico, pois será através desse planejamento que o empreendedor poderá direcionar seus objetivos de forma a fazer seu negócio crescer e se tornar cada vez mais rentável. (FRANZ ET AL, 2009, pag. 95)

2.7.1 O Planejamento Estratégico e as Micro e Pequenas Empresas

A utilização do planejamento estratégico no ambiente das MPEs, apoiado por um Plano de Negócio bem estruturado, pode viabilizar a manutenção e prosperidade de um modelo de negócio. Uma das primeiras preocupações diz respeito à ponderação do conhecimento por parte dos gestores de pequenas empresas em referência às ferramentas e metodologias desse tipo. As grandes empresas possuem acesso facilitado a uma série de informações, e contam com toda estrutura necessária, e profissionais com atribuições específicas voltadas ao apoio, elaboração e monitoramento do Planejamento Estratégico (BORTOLI NETO, 1997).

Schell (apud OLIVEIRA 2006, p. 7) cita que as pequenas empresas possuem um pequeno número de empregados, e geralmente tem as seguintes características:

- a) Estrutura organizacional simples, com poucos níveis hierárquicos e uma grande concentração de autoridade;
- b) Ocupa um espaço bem definido no mercado em que atua;
- c) Possui flexibilidade locacional, espalhando-se por todo o território nacional e desempenhando importante papel na interiorização do desenvolvimento;
- d) Possui maior intensidade de trabalho;
- e) O proprietário e administração são altamente interdependentes, ou seja, em geral não há diferença entre assuntos particulares e empresariais, pois é comum o empreendedor utilizar-se da mesma conta bancária de sua empresa; e
- f) Existe predominância absoluta do capital privado nacional.

Para Almeida (1994, p. 15) o processo de planejamento estratégico nas MPEs deve ser simplificado, uma vez que o pequeno empresário não dispõe de tempo nem recursos para realizar um plano estratégico complexo; muitas vezes, não detém a adequada formação para a realização de tarefas mais complexas oriundas

do processo e tem pensamento imediatista, ou seja, exige um rápido resultado de seus esforços.

Tiffany e Peterson (1998, p. 357) definem as causas para o fracasso do planejamento estratégico nas empresas, dentre elas: a ausência de visão de longo prazo; incapacidade de definir metas e objetivos; compreensão equivocada do que os clientes querem; visão subestimada da concorrência; planejamento financeiro inadequado; procedimentos e sistemas ineficazes e incapacidade de comunicar o plano para os demais membros da organização.

Para os autores Nakamura & Escrivão Filho (1998, p.7) “as pequenas e médias empresas, devido às suas características peculiares relacionadas ao seu tamanho, estrutura, cultura e limitações de recursos, apresentam obstáculos ao planejamento e formulação de estratégias”.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

De acordo com Gil (1989, p. 43), pesquisa é definida “como o processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos.”

A pesquisa pode ser considerada um procedimento formal com método de pensamento reflexivo que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para se conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais. Significa muito mais do que apenas procurar a verdade é encontrar respostas para questões propostas, utilizando métodos científicos. (LAKATOS 1992, p. 43)

Para Minayo (1993, p.24), vendo por um prisma mais filosófico, considera a pesquisa como “atividade básica das ciências na sua indagação e descoberta da realidade. É uma atitude e uma prática teórica de constante busca que define um processo intrinsecamente inacabado e permanente. É uma atividade de aproximação sucessiva da realidade que nunca se esgota, fazendo uma combinação particular entre teoria e dados”.

Neste projeto foi aplicado uma pesquisa quantitativa, pois buscou-se conhecer a realidade das empresas através da visão do empreendedores.

Na área das Ciências Sociais, a produção do conhecimento científico está marcada hoje por uma multiplicidade de abordagens, com a considerável ampliação de objetos de estudo. Acreditamos que a temática proposta neste projeto requer a opção por uma abordagem quantitativa, pois o objeto situa-se no campo profundo das relações sociais, cujo olhar investigativo está voltado para a prática pedagógica, portanto, trabalhando com “a vivência, com a experiência, com a cotidianidade” (Minayo, 1993, pag. 24).

A pesquisa classifica-se, com base no procedimento técnico pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo. Escolheu-se esse instrumento por entender-se ser o meio mais adequado para alcançar os objetivos propostos por essa pesquisa.

Para Lakatos (1992, pag.43) “toda pesquisa implica o levantamento de dados de varias fontes, quaisquer que sejam os métodos ou técnicas empregadas. Os dois processos pelos quais se podem obter os dados são a documentação direta e a indireta.”

A pesquisa realizada é classificada quanto aos objetivos em pesquisa descritiva e pesquisa exploratória. Na pesquisa descritiva buscou-se identificar a real utilização do Planejamento Estratégico pelos micro empreendedores.

Segundo Gil (1989, pag. 44), “as pesquisas deste tipo têm 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 significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados.”

“A pesquisa exploratória têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, com vista na formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores”. (Gil 1999, pag. 43)

3.1 Caracterização da organização, setor ou área

Guajará-Mirim é um município brasileiro do estado de Rondônia, fundado em 10 de abril de 1929. Possui 40.541 habitantes (IBGE/2008) e uma área de 24.856 km², sendo o segundo maior município do estado em extensão territorial. Por meio

do Decreto nº 843, de 23 de Junho de 1993, criou-se a Área de Livre Comercio da Guajará-Mirim ALCGM, no Estado de Rondônia, para exercer o livre comercio de importação e exportação, sob regime fiscal especial,concedendo a suspensão de tributos e sendo convertido em isenção quanto às mercadorias forem destinadas: ao consumo e venda internos; beneficiamento, em seu território, de pescado, recursos minerais e matérias-primas de origem agrícola ou florestal; agricultura e piscicultura; instalação e operação de atividades de turismo e serviços de qualquer natureza; estocagem para exportação ou reexportação para o mercado externo e atividades de construção e reparos navais.

O objeto de estudo desta pesquisa foram as micro e pequenas empresas cadastrados na Junta Comercial do Estado de Rondônia, com até 5(cinco) anos de existência, do município de Guajará-Mirim, Rondônia.

3.2 Participantes do estudo População e amostra ou participantes do estudo

A cidade de Guajará-Mirim-RO, foi alvo isolado da pesquisa, considerando as micro e pequenas empresas, com até 5 (cinco) anos de existência, localizadas na área urbana, como participantes do estudo. Conforme dados obtidos na Junta Comercial do Estado de Rondônia, nesse período foram criadas 649 empresas com o perfil da pesquisa. O tamanho da amostra foi obtido com base no método Survey, através da calculadora virtual Raosoft, onde fora utilizado uma margem de erro de 10%, o nível de confiança 90%, e o tamanho da população é de 649 (seiscentos e quarenta e nove) empresas, resultando em uma amostra de 63 empreendedores.

3.3 Instrumentos de pesquisa

Para coletar os dados foi utilizado o instrumento metodológico de aplicação de questionário, com perguntas fechadas e dependentes.

Pode-se definir questionário como a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito

às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas etc. (GIL, 1999, pag. 129)

Segundo GIL (1989, p.71-72) “a principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente. Esta vantagem se torna particularmente importante quando o problema de pesquisa requer dados dispersos pelo espaço.”

Segundo Lakatos e Marconi (1992, pag. 66), a pesquisa bibliográfica trata-se do levantamento, seleção e documentação de toda bibliografia já publicada sobre o assunto que está sendo pesquisado, em livros, revistas, jornais, boletins, monografias, teses, dissertações, material cartográfico, com o objetivo de colocar o pesquisador em contato direto com todo o material já escrito sobre o mesmo.

Para Mattar (apud ZANELLA, 2006, p. 61), no campo tem-se “a coleta de dados e a conferência, verificação e correção dos preenchimentos dos instrumentos de coleta de dados”.

3.4 Procedimentos de coleta e de análise de dados

O primeiro passo na elaboração do questionário foi à especificação das informações buscadas, priorizando o uso de questões estruturadas, nesse caso, questões de múltipla escolha e uma questão dependente.

Foi realizada aplicação de pré-teste para verificar a reação do questionado quanto ao entendimento, adequação ou necessidade de complemento para as perguntas, sendo necessárias pequenas modificações. Após a consolidação do questionário final, iniciou-se o processo de coleta de dados, com aplicação do questionário in loco, para garantir o retorno dos dados pesquisados, todos os questionários da amostra, ou seja, 63 questionários foram respondidos.

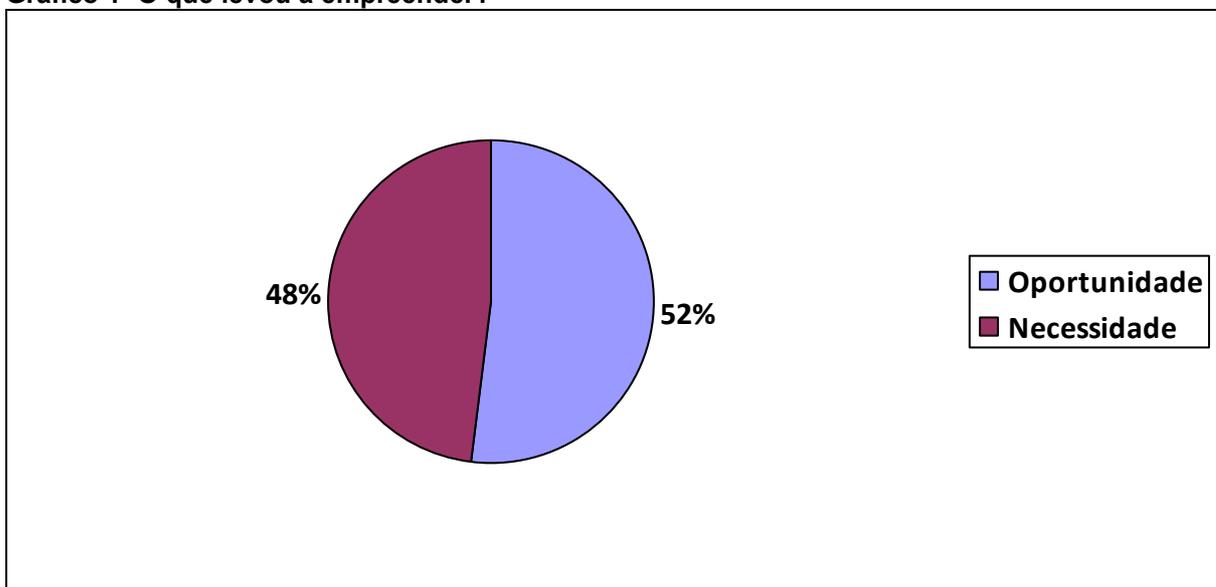
O questionário foi aplicado nos dias 27 e 28 de setembro, e no dia 06 de outubro de 2011 entre as 15h e 19h, para 63 micro empreendedores que foram selecionados e responderam espontaneamente o questionário com 9 (nove) perguntas fechadas e 1 (uma) pergunta dependente. Por este motivo, na questão

7(sete),consideramos para cálculo percentual,apenas os empreendedores que responderam sim na questão 6(seis).

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

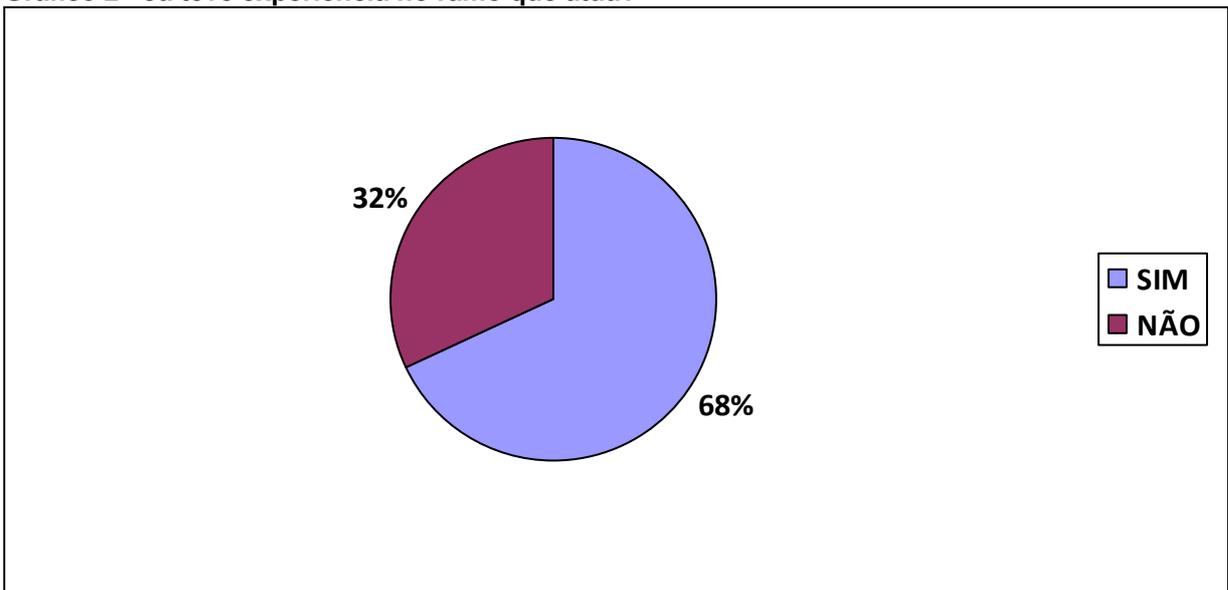
Neste capítulo, serão apresentados os resultados e a discussão da pesquisa realizada com os micro e pequenos empreendedores no Município de Guajará-Mirim, nos quais serão apresentados dados percentuais referentes às questões relativas ao motivo de abertura do negócio, experiência na área de atuação e utilização do planejamento em seu empreendimento.

Gráfico 1- O que levou a empreender?



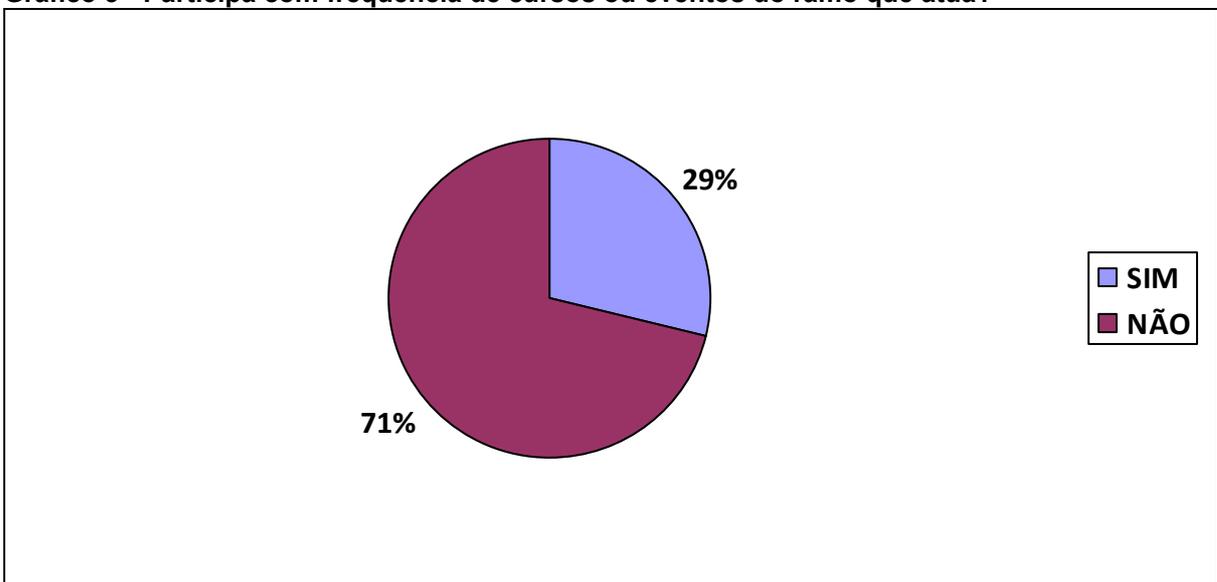
Fonte: Pesquisa de Campo (2011)

Quando perguntado aos empreendedores sobre o que havia levado a empreender, a maioria afirmou que foi a identificação de uma oportunidade, o resultado encontrado é similar ao da pesquisa GEM, realizado em 2010, no qual, constatou-se maior abertura de empreendimentos devido à oportunidade de aumento da renda familiar ou pela oportunidade de independência financeira e liberdade na vida profissional.

Gráfico 2 - Já teve experiência no ramo que atua?

Fonte: Pesquisa de Campo (2011)

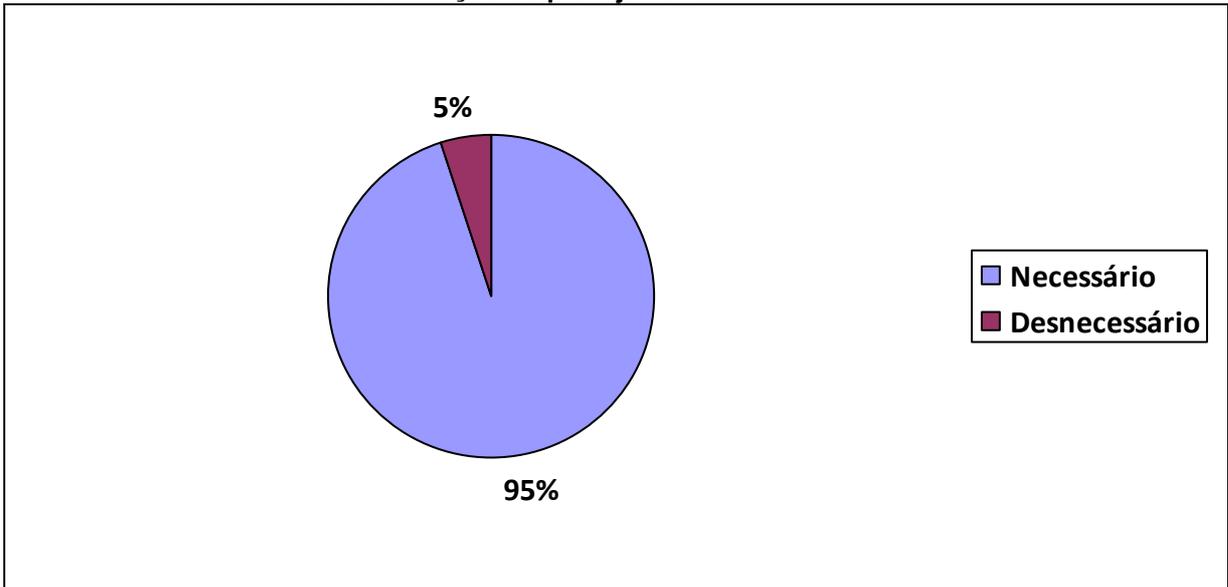
Quando perguntado aos entrevistados se já tiveram experiência no ramo que atuam, 68% afirmaram que sim. Dornelas (2008) cita como uma das principais causas de mortalidade nas empresas, a ausência de conhecimento que o empreendedor possui do mercado em que atua.

Gráfico 3 - Participa com freqüência de cursos ou eventos do ramo que atua?

Fonte: Pesquisa de Campo (2011)

Conforme observado no gráfico 3, dos entrevistados que participaram da pesquisa, 71% não participam com freqüência de cursos e eventos do ramo que atua sendo que apenas 29% afirmaram que participam. Os resultados obtidos não retratam a afirmação de Degen (1989), quando afirma que o empreendedor deve se esforçar para adquirir as qualidades necessárias para ser um gestor de sucesso, e para quem pretende iniciar um negócio ou implementará algum projeto.

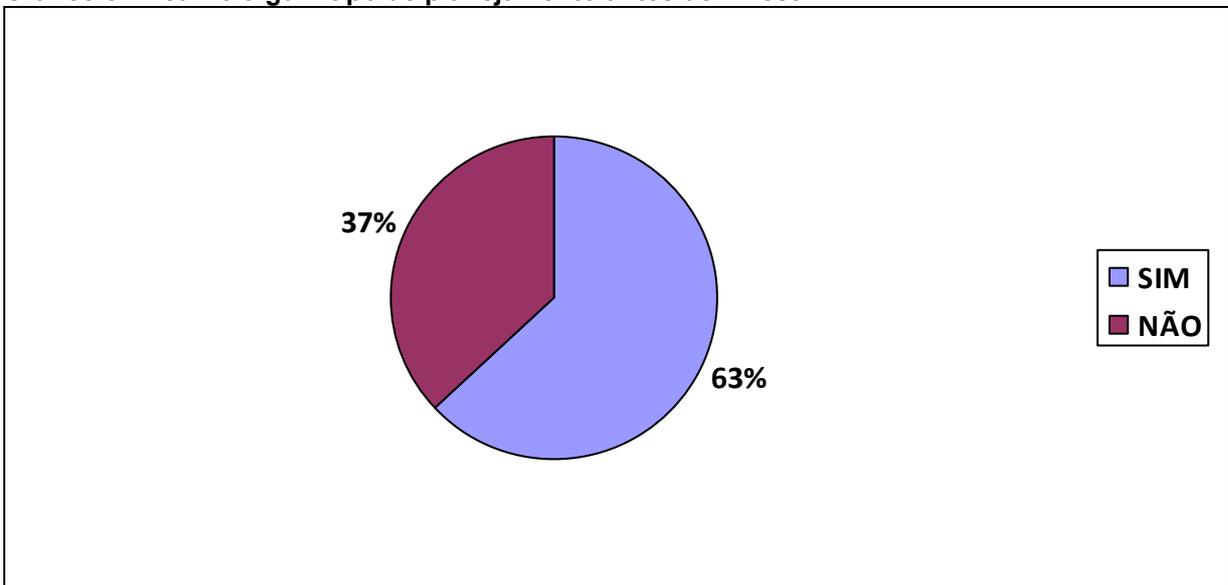
Gráfico 4 - Como classifica a utilização do planejamento?



Fonte: Pesquisa de Campo (2011)

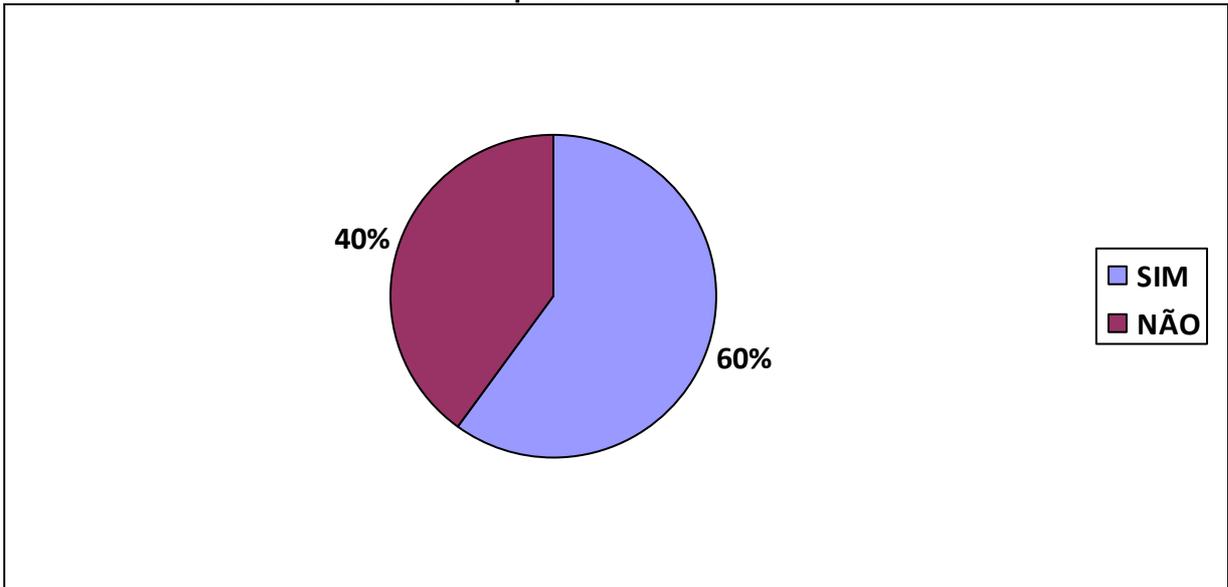
Quando perguntado aos empreendedores como classificam a utilização do planejamento, 95% dos entrevistados classificaram como necessário. Entretanto, percebemos que a maioria é imediatista e dessa maneira que mensura os resultados obtidos na sua empresa.

Gráfico 5 - Realiza algum tipo de planejamento antes de investir?



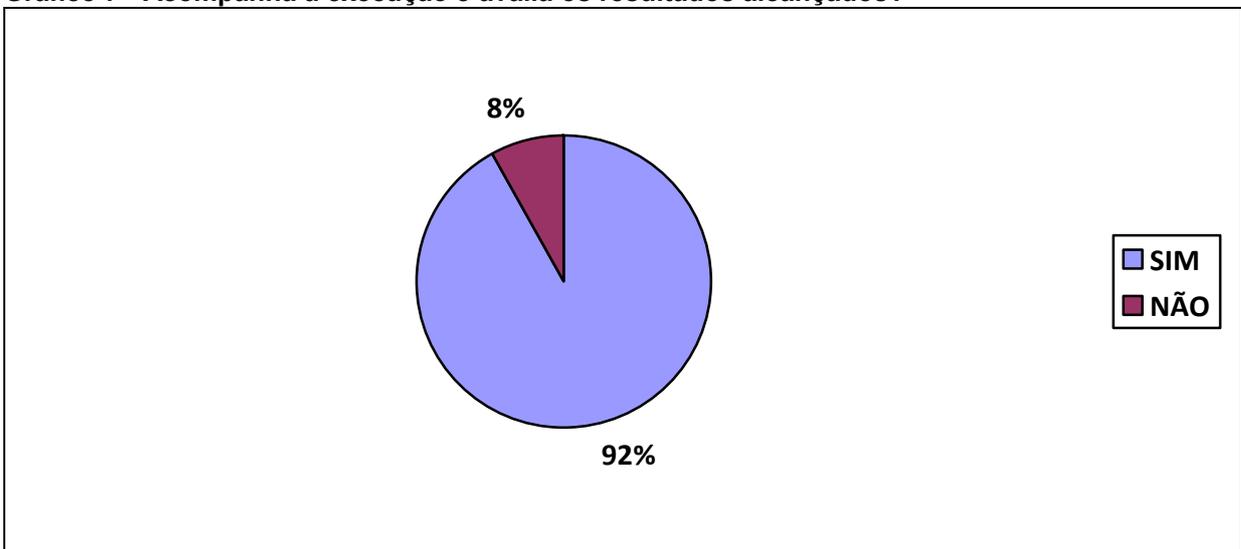
Fonte: Pesquisa de Campo (2011)

Segundo a pesquisa realizada, 63% dos empreendedores, afirmam que realizam algum tipo de planejamento antes de investir em seu negócio. Através da análise crítica dos entrevistados, foi detectado que o tipo de planejamento utilizado é o Planejamento Operacional, conforme abordado por Oliveira (2007) é aquele que tem por objetivo apenas a formalização das atividades rotineiras, não direcionando para o crescimento do empreendimento.

Gráfico 6 - Estabelece metas em sua empresa?

Fonte: Pesquisa de Campo (2011)

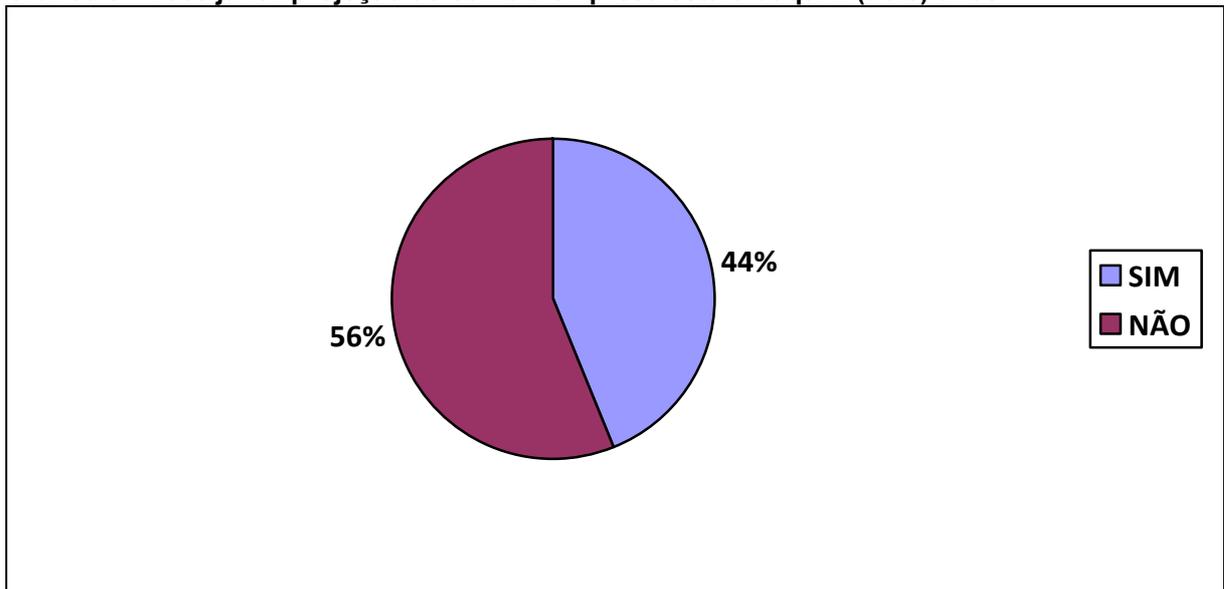
Conforme se observa no gráfico 6, dos empreendedores que participaram da pesquisa 60% estabelecem metas em sua empresa. O resultado demonstra a afirmação de Oliveira (2007), para alcançar objetivos estabelecidos é necessário o estabelecimento de uma agenda de trabalho por um período de tempo levando-se em conta as prioridades estabelecidas.

Gráfico 7 - Acompanha a execução e avalia os resultados alcançados?

Fonte: Pesquisa de Campo (2011)

De acordo com o gráfico 7, que se refere ao acompanhamento da execução e análise dos resultados alcançados, 92% afirmam que realizam. Apesar da afirmação, observa-se que não está direcionado para uma visão de futuro, mas para a resolutividade das ameaças cotidianas.

Gráfico 8 - Você já fez projeção de como a empresa estará daqui 2 (dois) anos ?



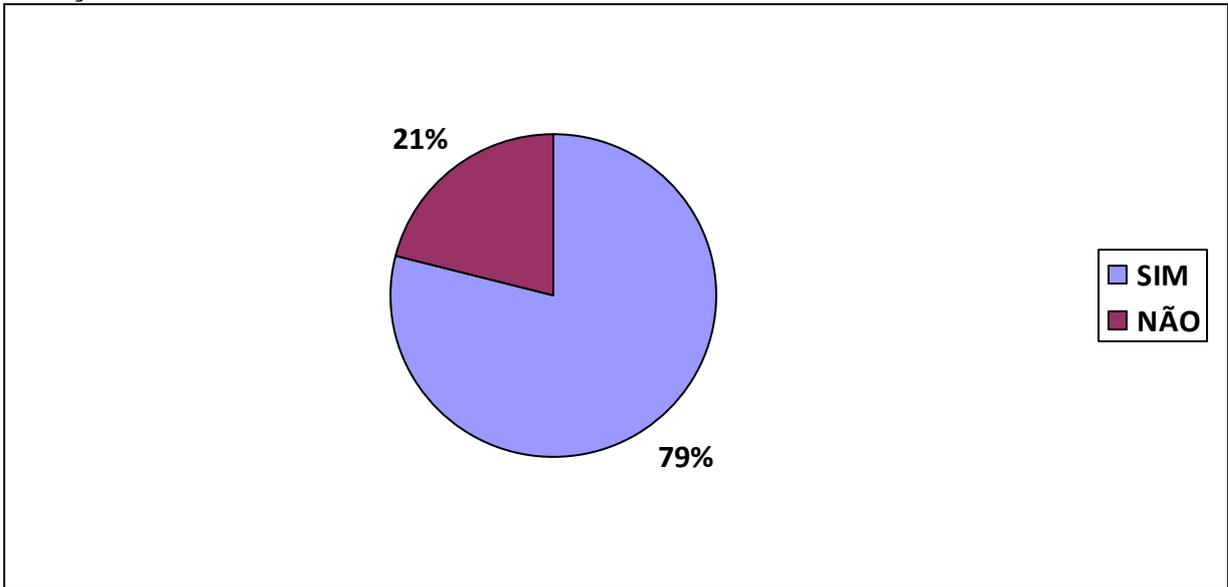
Fonte: Pesquisa de Campo (2011)

Quando perguntado se realizam projeção de como a empresa estará daqui 2(dois) anos, 56% afirmaram que não. Para Dolabela (1999), o individuo necessita um comportamento pró-ativo para aprender a pensar e agir por conta própria, com criatividade, liderança e visão de futuro.

Conforme citado por Chiavenato (2008, p.69), a visão de futuro permite verificar se qualquer atitude ou decisão adotada infringiu algum critério definido como prioritário. Isso permite avaliar se cada dia vivido acrescentou algo para a consecução do seu futuro. Observa-se que a maioria das micro e pequenas empresas não conseguem visualizar seu futuro e apenas o que ocorre diariamente dentro da empresa.

Uma das razões para o fracasso do planejamento estratégico nas pequenas empresas: ausência de visão de longo prazo. (Tiffany e Peterson ,1998).

Gráfico 9 - Realiza ou já realizou diagnóstico dos pontos fortes e fracos, e oportunidades e ameaças?

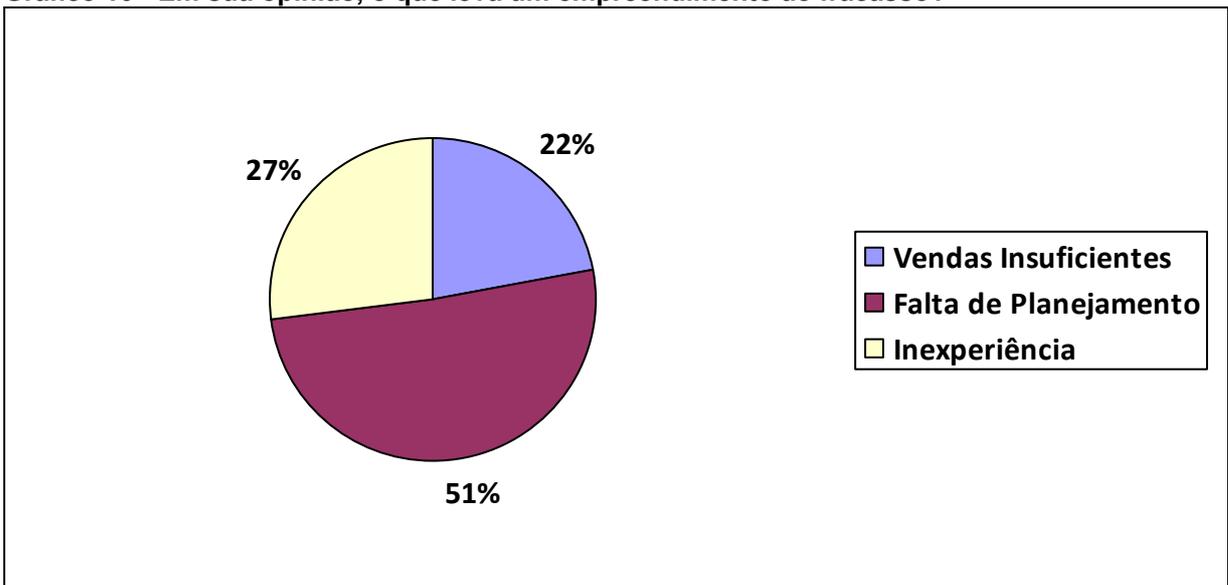


Fonte: Pesquisa de Campo (2011)

Conforme observado no gráfico 9, dos entrevistados, 79% afirmaram que já realizaram análise do seu empreendimento para identificar a situação da empresa, através do diagnóstico dos seus pontos fortes e fracos, e oportunidades e ameaças.

O sucesso de qualquer negócio depende de várias decisões que o empreendedor deve tomar antes de iniciar seu empreendimento, a identificação das oportunidades e de como potencializá-las servirá como guia para a tomada de decisões que aumentará as chances de sucesso do empreendimento.

Gráfico 10 - Em sua opinião, o que leva um empreendimento ao fracasso?



Fonte: Pesquisa de Campo (2011)

Do grupo estudado, foi identificado que 51% avaliam que a principal causa do fracasso de um empreendimento é a falta de planejamento. Apesar disso, constata-se que eles não enxergam o planejamento estratégico como investimento e como instrumento para a sustentabilidade do empreendimento.

Observa-se que, apesar das dificuldades vivenciadas pelas micro e pequenas empresas, mesmo não realizando o planejamento estratégico formal, alguns o fazem de forma simplória e inconsciente.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Devido às peculiaridades das micro e pequenas empresas, principalmente, relacionadas à escassez de recursos, elas apresentam maiores obstáculos na utilização do planejamento estratégico. Conforme cita a teoria e o levantamento realizado nessa pesquisa, a ausência do planejamento é um dos principais motivos que levam o fechamento precoce das micro e pequenas empresas no Brasil. Conforme a abordagem junto aos micro e pequenos empreendedores, 51% dos entrevistados consideraram que a falta de planejamento é a principal causa que leva o empreendimento ao fracasso, demonstrando assim o conhecimento de que planejar é sempre necessário, não apenas nos seus respectivos empreendimentos.

Observou-se na pesquisa que, dos empreendedores que começaram a empreender pela necessidade, cerca de 48% dos entrevistados, possuem em sua maioria, elevada dificuldade em realizar algum tipo de planejamento, mesmo que de maneira simples. Já os que responderam que o fizeram antes da abertura da empresa, foi observado que, em sua grande maioria, o fizeram de maneira inadequada, apenas como um sonho de abrir um negócio.

Após a análise dos dados, ficou claro que o micro e pequeno empreendedor ainda não têm a conscientização que o planejamento estratégico é uma das ferramentas disponíveis para auxiliar a gestão dos empresários que estão dispostos a empreender com sucesso, diminuindo os riscos de fracasso do empreendimento e permitindo um melhor gerenciamento diante das dificuldades que possam surgir.

Algumas das empresas pesquisadas já estão em processo de fechamento, estão sendo “engolidas” pela concorrência que trabalha de maneira organizada, sendo que, na maioria delas, o seu gestor possui pouco conhecimento de como realizar o seu planejamento e certo desconhecimento do mercado em que atua. Conforme citada pelas literaturas de Chiavenato, Lenzi et al, e outros, podemos destacar: falta de conhecimento, ausência de recursos financeiros, falta visão de futuro, improvisação e, principalmente, foco no imediatismo. Ainda observou-se nesse estudo, que, conforme cita Schell (apud OLIVEIRA 2006, p. 7), “o proprietário e administração são altamente interdependentes, ou seja, em geral não há diferença entre assuntos particulares e empresariais”.

Os empreendedores que começaram a empreender por oportunidade, boa parcela enquadra-se naqueles que cansaram de trabalhar para outros como funcionário e resolveram abrir o seu próprio negócio, visando alcançar o sucesso de maneira rápida. Conforme cita Chiavenato (2008, p. 17), uma das razões que faz pessoas se engajarem nos negócios “é o forte desejo de ser patrão, ter independência, a oportunidade de trabalhar naquilo que gosta, em vez de trabalhar como subalterno apenas para ter segurança de um salário mensal e férias a cada ano”.

Observa-se que, para a redução das dificuldades enfrentadas pelas micro e pequenas empresas, não basta ter uma idéia e abrir seu negócio, recomenda-se a elaboração e atualização periódica do Plano de Negócios, que é uma das ferramentas disponíveis para o gerenciamento de uma organização.

Através de um bom plano de negócio é possível avaliar se o empreendimento trata-se de uma oportunidade que pode se tornar bem sucedida. Apresenta toda a viabilidade do empreendimento, informando sobre o ramo de atuação, concorrência, produto, pontos fracos e pontos fortes do negócio.

Em relação à utilização do Planejamento Estratégico nas micro e pequenas empresas é possível identificar a sua utilização de forma inconsciente e inábil.

É importante salientar que nas micro e pequenas empresas, o planejamento é a parte mais ausente na maioria das gestões, alguns até realizam inconscientemente algumas etapas, entretanto, são atitudes para apaziguamento de complicações do dia-a-dia, não visando à maximização das oportunidades e minimizando os pontos fracos e ameaças.

Constata-se a falta de visão estratégica e a consciência da utilização correta dos elementos essenciais que compõem o Planejamento Estratégico. É necessário que se crie uma visão do negócio a longo prazo, identifique seus pontos fracos e as oportunidades.

Um fator que vale a pena ser ressaltado no presente trabalho é que a busca por apoio técnico institucional ou profissional, através de participação de feiras e eventos do ramo, mesmo após a abertura dos negócios, se apresenta como instrumento na condução dos empreendimentos para o sucesso, sendo que esse caminho ainda é pouco utilizado pelos gestores. Percebe-se que existe um esclarecimento informal sobre a importância do planejamento, porém, é necessário

formalizar e transformar em uma ação eficaz, através da elaboração e utilização do plano de negócios, do qual, permitirá uma visão de futuro da empresa.

Nessa investigação constatou-se que o diferencial dos empreendimentos que estão em melhores condições é a visão empreendedora do gestor. Observou-se que realizam o planejamento, fizeram e reavaliam seu plano de negócio, têm suas metas e objetivos definidos e proporcionam aos seus colaboradores a participação em cursos, feiras e eventos do ramo em que atuam.

Esta pesquisa irá contribuir para os micro e pequenos empreendedores, ao demonstrar que o planejamento estratégico, feito de forma adequada é primordial para a condução do empreendimento, reduzindo as chances de fracasso, bem com a elaboração e utilização de plano de negócios como ferramenta na gestão do empreendimento, à medida que reduzem de forma significativa os riscos inerentes aos negócios.

Ressalta-se que existe heterogeneidade nas micro e pequenas empresas que deverão ser consideradas, como algumas das limitações desta pesquisa, pois deve-se considerar as especificidades de cada setor das micro e pequenas empresas.

Recomenda-se a elaboração e atualização periódica do Plano de Negócios e busca por apoio técnico institucional ou profissional, para auxiliar na gestão da micro e pequena empresa, possibilitando maiores chances de sucesso do empreendedor. A implementação do planejamento estratégico permite que o gestor consiga uma resposta rápida para as futuras ameaças, sendo uma das ferramentas disponíveis para a tomada de decisão do empreendedor.

Fica nítido que o estudo desse tema deve ser aprofundado, sendo que as micro e pequenas empresas são essenciais para a economia do país, são elas as maiores geradoras de emprego formal no Brasil. Essa pesquisa proporcionou maior conhecimento a respeito do Planejamento Estratégico, ao mesmo tempo apresentou a forma de utilização do planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas, comprovando que o empreendedor brasileiro pouco utiliza das ferramentas disponíveis para o gerenciamento de sua organizações.

REFERÊNCIAS

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

ALVARES, Lillian. **Estratégia Empresarial**. Disponível em : www.alvarestech.com/lillian/Planejamento/Modulo2/Estrategia2.pptx> acesso em 02 de junho de 2011.

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

BORTOLI NETO, A. **A virada dos pequenos**. Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios. N. 100. Pág. 37, 1997.

BRASIL. Decreto n.843, de 23 de Junho de 1993. Regulamenta a Lei n. 8.210, de 19 de julho de 1991, que cria a área de Livre Comercio da Guajará-Mirim ALCGM, no Estado de Rondônia e da outras providências. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1990-1994/D0843.htm>, Acesso em 22 de novembro de 2011.

CHIAVENATO, Idalberto, SAPIRO Arão. **Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações**. 3° Ed. Rio de Janeiro, Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo**: dando asas ao espírito empreendedor. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

CHIABAI, Viviane. **Motivação Organizacional**. 2010. Disponível em :<http://www.webartigos.com/articles/52176/1/Motivacao-organizacional/pagina1.html#ixzz1Qj4wpSVI>> acesso em 29 de abril de 2011.

DEES, Gregory j. **O significado de empreendedorismo social**. Center for the Advancement of Social Entrepreneurship. Disponível em <http://www.uc.pt/feuc/ceces/ficheiros/dees>> acesso em 12 de abril de 2011.

DEGEN, Ronald. **O empreendedor**. 8. ed. São Paulo: Mc Graw-Hill, 1989.

DOLABELA, Fernando. **Oficina do Empreendedor**, 6. ed. São Paulo: Cultura, 1999.

DOLABELA, F. C. **O segredo de Luísa: uma idéia, uma paixão e um Plano de Negócios: como nasce o empreendedor e se cria uma empresa.** São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: Plano de Negócios, Ltda.** São Paulo: Elsevier, 2003.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: Transformando idéias em negócios,** 3. ed., São Paulo: Elsevier, 2008.

DRUCKER, Peter F. **Introdução à Administração.** São Paulo: Pioneira, 2000.

ERCOLIN, Carlos Alberto. **Fatores financeiros determinantes da mortalidade de Micro e pequenas empresas.** 2007. 139 f. Dissertação (Mestrado em Administração) Universidade de São Paulo. São Paulo Disponível em <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/.../DisseCarlosErcolin.pdf>> acesso em 05 de abril de 2011.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 1989.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5^a Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

INÁCIO, Sandra Regina. **Principais Causas do fracasso do Empreendedor Brasileiro.** Disponível em: <
[http://www.empresanet.com.br/artigos/articles/principais-causas-do-empresario-brasileiro.html](http://www.empresanet.com.br/artigos/articles/principais-causas-do-fracasso-do-empresario-brasileiro.html)>, Acesso em 07 de abril de 2011.

KOCHE, José Carlos. **Fundamento de metodologia científica: teoria da ciência e prática da pesquisa,** 17 Ed. Petrópolis: Vozes, 2000.

LAKATOS, Eva M. & MARCONI, Marina A. **Metodologia de trabalho científico,** 4^a Ed., São Paulo: Atlas, 1992.

LENZI, F. C. M. et al. **O Empreendedor de visão,** São Paulo: Atlas, 2009.

MATOS, F. G., CHIAVENATO, I. **Visão e ação estratégica.** São Paulo: Editora Makron Books, 1999.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento.** São Paulo: Hucitec, 1993.

NAKAMURA, M. M.; ESCRIVÃO FILHO, E. **Estratégia empresarial e as pequenas e médias empresas**: um estudo de caso. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, XVIII, 1998, Rio de Janeiro/RJ, Anais.

OLIVEIRA, D.P.R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias, práticas**. São Paulo: Atlas, 1995.

OLIVEIRA, D.P.R. **Planejamento estratégico: conceitos metodologia práticas**. 4ª Ed., São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, Otavio J. **Pequena empresa no Brasil**: Um estudo de suas características e perspectivas. Integração (São Paulo), São Paulo, v. Ano XI, p. 5-15, 2006.

_____. 2010. GEM : Global Entrepreneurship Monitor : **empreendedorismo no Brasil 2010** disponível em : <<http://www.agenciasebrae.com.br/> Acesso em: 07 junho 2011.

_____. **Fatores Condicionantes e taxas de sobrevivência e mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil 2003-2005**. Brasília: SEBRAE, 2007.

ROSA, Cláudio Afrânio. **Como elaborar um plano de negócio**. Brasília: SEBRAE, 2007.

SEBRAE. **Flutuação do emprego e desemprego nas MPE. Estudos e Pesquisas**, 2000. Disponível em www.sebrae.com.br. Acesso em 03 de novembro de 2011.

SEBRAE. **Cenário de longo prazo para as MPE. Estudos e Pesquisas**, 2000. Disponível em www.sebrae.com.br. Acesso em 03 de novembro de 2011.

SPINOLA, A. S; **“Os Pequenos Negócios, a Informalidade e suas Perspectivas”**. Revista SEBRAE, 2007.

SUFRAMA. Disponível em <
http://www.suframa.gov.br/suframa_descentralizadas_alcs_guajaramirim.cfm. >
Acesso em 22 de Novembro de 2011.

TIFFANY, P. PETERSON, S. D. **Planejamento Estratégico**: o melhor roteiro para um planejamento estratégico eficaz. Rio de Janeiro, Campus, 1998.

ZANELLA, L. C. H. **Metodologia da pesquisa**. Apostila elaborada para o curso de administração na modalidade à distância. Brasília: UnB, 2009.

Apêndice A – Questionário

Objetivando o cumprimento do Trabalho de Conclusão do Curso de Administração a distância, da Universidade de Brasília - UNB, solicito o preenchimento do questionário a seguir, de forma a obter informações sobre a importância do planejamento estratégico para os micro empreendedores. Por favor, apresente a sua opinião sincera para cada uma das questões. Sua contribuição é de extrema importância para o sucesso da pesquisa e do trabalho. Você não precisará se identificar.

1) O que levou a empreender ?

1. () A abertura da empresa ocorreu pela identificação de uma oportunidade de aumentar minha renda
2. () A necessidade de sobrevivência fez com que eu iniciasse meu negócio

2) Já teve experiência no ramo que atua ?

a) Sim b) não

3) Participa com frequência de cursos, eventos do ramo que atua ?

a) Sim b) não

4) Como você classifica a utilização do planejamento?

a) Necessário b) Desnecessário

5) Você realiza algum tipo de planejamento antes de investir em seu negócio?

a) Sim b) Não

6) Você estabelece metas em sua empresa ?

a) Sim b) Não

Responda, caso sua resposta seja sim para item 6

7) Acompanha a execução e avalia os resultados alcançados ?

a) Sim b) Não

8) Você já fez projeção de como a empresa estará daqui a 2(dois) anos ?

a) Sim b) não

9) Realiza ou já realizou a análise do seu empreendimento para identificar a situação da empresa, diagnosticando os seus pontos fortes e fracos, e oportunidades e ameaças ?

a) Sim b) não

10) Na sua opinião, o que leva um empreendimento ao fracasso ?

a) Vendas insuficientes b) Falta de planejamento c) Inexperiência