

FACCAMP – FACULDADE CAMPO LIMPO PAULISTA  
PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

LUIZ FERNANDO SANTOS DA SILVA

**O PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS  
MICROEMPRESAS DE GUARULHOS/SP**

Campo Limpo Paulista - SP

Janeiro/2017

LUIZ FERNANDO SANTOS DA SILVA

**O PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS  
MICROEMPRESAS DE GUARULHOS/SP**

Dissertação apresentada à Faculdade Campo Limpo Paulista, como pré-requisito para o programa de Mestrado em Administração das Micro e Pequenas Empresas, sob a orientação do Prof. Dr. Djair Picchiai.

**Linha de pesquisa:** Dinâmica das micro e pequenas empresas

Campo Limpo Paulista - SP

2017

## FICHA CATALOGRÁFICA

Silva, Luiz Fernando Santos da

O processo de planejamento estratégico na microempresa de Guarulhos /  
Luiz Fernando Santos da Silva. Campo Limpo Paulista, SP: FACCAMP, 2017.

Orientador: Prof<sup>o</sup>. Dr. Djair Picchiali.

Dissertação (Programa de Mestrado em Administração) – Faculdade Campo  
Limpo Paulista – FACCAMP.

1. Planejamento estratégico. 2. Diagnóstico situacional. 3. Microempresas. 4.  
Estratégia empresarial. I. Picchiali, Djair. II. Faculdade Campo Limpo Paulista.  
III. Título.

CDD-658.4012

**PÁGINA DE APROVAÇÃO**

FACCAMP - FACULDADE CAMPO LIMPO PAULISTA

**O PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS  
MICROEMPRESAS DE GUARULHOS/SP**

**Luiz Fernando Santos da Silva**

**Data:** \_\_\_\_\_

**Banca Examinadora**

---

**Prof. Dr. Djair Picchiai**  
(Orientador)

---

**Prof. Dr. Takeshy Tachizawa**  
(FACCAMP)

---

**Prof. Dr. Paulo Avarte**  
Fundação Getúlio Vargas - FGV

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> – Estágio dos Empreendimentos – Brasil/2015.....	10
<b>Quadro 2</b> – Taxonomia das Categorias Estratégicas de Miles e Snow .....	17
<b>Quadro 3</b> – Dimensões do Ciclo Adaptativo e Características dos Tipos Estratégicos ....	18
<b>Quadro 4</b> – Quantidade de Elementos do Modelo de Pearce nas Empresas Brasileiras .....	32
<b>Quadro 5</b> – The Business Modelo Canvas .....	36
<b>Quadro 6</b> - Diagnóstico Situacional – Categoria Planejamento .....	55
<b>Quadro 7</b> – Diagnóstico Situacional – Categoria Mercado/Clientes .....	55
<b>Quadro 8</b> – Diagnóstico Situacional – Categoria Mercado/Pessoas .....	56
<b>Quadro 9</b> – Diagnóstico Situacional – Categoria Mercado/Fornecedores .....	56
<b>Quadro 10</b> – Diagnóstico Situacional – Categoria Mercado/Qualidade e Produtividade .....	57
<b>Quadro 11</b> – Diagnóstico Situacional – Categoria Mercado/Ponto de Venda .....	57
<b>Quadro 12</b> – Diagnóstico Situacional – Categoria Finanças/Estoque .....	57
<b>Quadro 13</b> – Diagnóstico Situacional – Categoria Finanças/Vendas .....	58
<b>Quadro 14</b> – Diagnóstico Situacional – Categoria Finanças/Crédito e Caixa .....	58
<b>Quadro 15</b> – Painel Clientes versus Produtos/Serviços .....	79
<b>Quadro 16</b> – Painel para Definição de Proposta de Valor e Segmento de cliente .....	80
<b>Quadro 17</b> - Painel para Definição da Missão .....	81
<b>Quadro 18</b> – Painel de Mercado .....	82
<b>Quadro 19</b> – Painel para Definição da Visão .....	83
<b>Quadro 20</b> – Painel de Definição de Objetivos .....	85

<b>Quadro 21</b> – Painel de Implantação de Estratégias – Matriz FOFA .....	86
<b>Quadro 22</b> – Escala de Prioridade – Impacto <i>versus</i> Probabilidade de Ocorrência .....	87
<b>Quadro 23</b> – Matriz de Prioridade Estratégica .....	87
<b>Quadro 24</b> – Modelo de Plano de Ação para Microempresas .....	88

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> – Tamanho e Essência dos Perfis Atitudinais dos Donos de Negócio .....	11
<b>Figura 2</b> – Mentalidade Imediatista, Operacional e Estratégica .....	19
<b>Figura 3</b> – Níveis de Decisão nas Empresas e Tipos de Planejamento .....	21
<b>Figura 4</b> – Etapas do Planejamento Estratégico – Metodologia .....	22
<b>Figura 5</b> – Etapas do Planejamento Estratégico .....	22
<b>Figura 6</b> – Processo Estratégico – Fernandes e Berton .....	24
<b>Figura 7</b> – Planejamento Estratégico – Oliveira .....	26
<b>Figura 8</b> - Planejamento Estratégico – Bethlem .....	28
<b>Figura 9</b> – Planejamento Estratégico – Vasconcelos Filho e Pagnoncelli .....	30
<b>Figura 10</b> – Modelo Metodológico Utilizado na Dissertação .....	52
<b>Figura 11</b> - Funil de Planejamento Estratégico para Microempresas .....	77

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> – Valor Adicionado das MPEs na Economia Nacional – 2009 a 2011 .....	37
<b>Tabela 2</b> – Total de Empresas Ativas e de MPEs Ativas – Matrizes e Filiais .....	38
<b>Tabela 3</b> – Mortalidade das MPEs .....	40
<b>Tabela 4</b> – Parte dos Empreendedores não Levantou Informações Importantes sobre o Mercado ao Abrir a Empresa .....	44
<b>Tabela 5</b> – Planejamento de Itens Básicos Antes do Início das Atividades da Empresa .....	44
<b>Tabela 6</b> – Distribuição de Pesos por Respostas e Categoria .....	61
<b>Tabela 7</b> – Número de Empresas por Níveis de Implantação de Atividades e Categoria – Planejamento.....	63
<b>Tabela 8</b> - Número de Empresas por Níveis de Implantação de Atividades e Categoria – Mercado – Clientes .....	64
<b>Tabela 9</b> – Número de Empresas por Níveis de Implantação de Atividades e Categoria – Mercado – Pessoas .....	65
<b>Tabela 10</b> – Número de Empresas por Níveis de Implantação de Atividades e Categoria – Mercado – Fornecedores .....	66
<b>Tabela 11</b> - Número de Empresas por Níveis de Implantação de Atividades e Categoria – Mercado – Qualidade e Produtividade .....	67
<b>Tabela 12</b> - Número de Empresas por Níveis de Implantação de Atividades e Categoria – Mercado – Ponto de Venda (PDV) .....	68
<b>Tabela 13</b> - Número de Empresas por Níveis de Implantação de Atividades e Categoria – Finanças – Estoque .....	69
<b>Tabela 14</b> - Número de Empresas por Níveis de Implantação de Atividades e Categoria – Finanças – Vendas .....	70

<b>Tabela 15</b> - Número de Empresas por Níveis de Implantação de Atividades e Categoria – Finanças – Crédito .....	71
<b>Tabela 16</b> - Número de Empresas por Níveis de Implantação de Atividades e Categoria – Finanças – Caixa .....	72
<b>Tabela 17</b> – Tempo de Vida das Empresas .....	75

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1</b> – Disposição para a Capacitação – Porte x Grupos de Perfis .....	12
<b>Gráfico 2</b> – Regime de Tributação das MPEs – do Total de MPEs Ativas no País até 11/05/2016 .....	38
<b>Gráfico 3</b> – Participação das MPEs na Economia do Estado de São Paulo – 2013 .....	39
<b>Gráfico 4</b> – Taxa de Mortalidade de Empresas de 2 Anos, Evolução no Brasil .....	41
<b>Gráfico 5</b> – Motivos Alegados para o Fechamento do Negócio .....	41
<b>Gráfico 6</b> – Principal Dificuldade Enfrentada no Primeiro Ano de Atividade .....	42
<b>Gráfico 7</b> – Falta de Planejamento Antes da Abertura (2003 a 2007) .....	43
<b>Gráfico 8</b> – Quanto Perdeu – Empresas Encerradas .....	45
<b>Gráfico 9</b> – Fator mais Importante para a Sobrevivência da Empresa .....	46
<b>Gráfico 10</b> – Principal Motivo para se Sentir Satisfeito com o seu Negócio .....	47
<b>Gráfico 11</b> – Planos para o Futuro – Empresas que Permanecem no Mercado .....	47
<b>Gráfico 12</b> - MPEs Ativas na Cidade de Guarulhos .....	53
<b>Gráfico 13</b> - Número de Empresas por Níveis de Implantação de Atividades e Categoria – Planejamento .....	64
<b>Gráfico 14</b> - Número de Empresas por Níveis de Implantação de Atividades e Categoria – Mercado - Clientes .....	65
<b>Gráfico 15</b> - Número de Empresas por Níveis de Implantação de Atividades e Categoria – Mercado – Pessoas .....	66
<b>Gráfico 16</b> - Número de Empresas por Níveis de Implantação de Atividades e Categoria – Mercado - Fornecedores .....	67
<b>Gráfico 17</b> - Número de Empresas por Níveis de Implantação de Atividades e Categoria – Mercado – Qualidade e Produtividade .....	68

<b>Gráfico 18</b> - Número de Empresas por Níveis de Implantação de Atividades e Categoria – Mercado – Ponto de Venda (PDV) .....	69
<b>Gráfico 19</b> - Número de Empresas por Níveis de Implantação de Atividades e Categoria – Finanças – Estoque .....	70
<b>Gráfico 20</b> - Número de Empresas por Níveis de Implantação de Atividades e Categoria – Finanças – Vendas .....	71
<b>Gráfico 21</b> - Número de Empresas por Níveis de Implantação de Atividades e Categoria – Finanças – Crédito .....	72
<b>Gráfico 22</b> - Número de Empresas por Níveis de Implantação de Atividades e Categoria – Finanças – Caixa .....	73
<b>Gráfico 23</b> – Empresários por Sexo .....	74
<b>Gráfico 24</b> – Faixa Etária dos Empresários .....	74

## **LISTA DE SIGLAS**

BSC – Balanced Scorecard

CAV – Ciclo de Aprendizagem Vivencial

CNC - Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo do tamanho do Brasil

DIEESE - Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos

FIPE – Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas

FNQ – Fundação Nacional da Qualidade

GEM - Global Entrepreneurship Monitor

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IBPT – Instituto Brasileiro de Planejamento e Tributação

JUCESP – Junta Comercial do Estado de São Paulo

MDIC – Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior

MEI – Microempreendedor Individual

MPES – Micro e Pequenas Empresas

PIB – Produto Interno Bruto

RBV - Resource-based View (Visão Baseada em Recursos)

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial

SIMEI - Sistema de Recolhimento em Valores Fixos Mensais dos Tributos abrangidos pelo Simples Nacional

TEA – Taxa de Empreendedores Individuais

TTE – Taxa Total de Empreendedorismo no Brasil

# SUMÁRIO

<b>1 – INTRODUÇÃO</b> .....	1
1.1 – Justificativa .....	4
1.2 – Problema de Pesquisa .....	5
1.3 – Objeto .....	5
1.4 – Objetivo Geral .....	6
1.5 – Objetivos Específicos .....	6
<b>2 – REVISÃO DA LITERATURA</b> .....	7
2.1 – Empreendedorismo: Histórico e Conceitos .....	7
2.1.1 – Empreendedorismo no Brasil .....	9
2.2 – O Processo de Planejamento: Conceito e Definição .....	12
2.2.1 - Princípios do Planejamento .....	13
2.2.1.1 - Princípios Gerais do Planejamento .....	14
2.2.1.2 - Princípios Específicos do Planejamento .....	15
2.3 - Estratégia Empresarial .....	15
2.3.1 - Estratégias Competitivas: Modelo de Miles e Snow .....	16
2.4 - Planejamento Estratégico .....	20
2.4.1 - Modelos do Processo de Planejamento Estratégico .....	23
2.4.1.1 - Modelo de Planejamento Estratégico de Fernandes e Berton.....	23
2.4.1.2 - Modelo de Planejamento Estratégico de Oliveira .....	25
2.4.1.3 - Modelo de Planejamento Estratégico de Bethlem . .....	27
2.4.1.4 - Modelo de Planejamento Estratégico de Vasconcelos Filho e Pagnoncelli .....	29

2.4.2 - Missão como Pedra Fundamental do Planejamento Estratégico .....	31
2.5 – Monitoramento Estratégico .....	33
2.6 – Modelo de Negócio .....	34
2.7 – O Desempenho das MPEs no Brasil .....	36
2.7.1 - Participação das MPEs na Economia Nacional .....	37
2.8 - Mortalidade e Sobrevivência das MPEs Empresas .....	39
2.8.1 - Mortalidade das MPEs .....	39
2.8.2 - Sobrevivência das MPEs .....	45
<b>3 - A ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA MICROEMPRESA .....</b>	<b>48</b>
3.1 - Dificuldades para Implementar o Processo de Planejamento Estratégico na Microempresa .....	49
<b>4 - PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>51</b>
4.1 - População e Amostra .....	53
4.2 - Instrumentos de Pesquisa .....	54
4.3 - Coleta de Dados .....	59
4.4 - Análise dos Dados .....	61
<b>5 - RESULTADOS DA PESQUISA .....</b>	<b>62</b>
5.1 - Respostas por Categoria .....	62
<b>6 - SUGESTÃO DE UM MODELO PARA O PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA MICROEMPRESA .....</b>	<b>75</b>
6.1 - Aplicação Prática do Modelo de Funil de Planejamento Estratégico .....	89
6.1.1 – Aplicação do Modelo numa Contabilidade Empresarial .....	90
6.1.2 - Aplicação do Modelo numa Indústria de Alimentos em Conserva .....	91

6.2 - Considerações ao Modelo de Funil de Planejamento Estratégico para Microempresas .....	91
<b>7 - CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>94</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>97</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>104</b>

## RESUMO

As micro e pequenas empresas - MPEs são fontes catalizadoras de energia que contribui potencialmente para o desenvolvimento socioeconômico brasileiro. Representam cerca de 99% do total de empresas existentes no país, colaborando com 27% do PIB e com 52% dos empregos formais (SEBRAE/SP, 2014). Porém, no que tange à sustentabilidade destas empresas no longo prazo, há muito o que se fazer quando o assunto é planejamento, principalmente nas microempresas, onde os recursos são mais escassos e impera o “imediatismo” na consecução de resultados. Frente a isso, despertou-se o interesse no estudo do processo de planejamento estratégico nas microempresas de Guarulhos, região metropolitana de São Paulo. A amostra da pesquisa foi formada por 104 microempresas multissetoriais atuantes na cidade de Guarulhos, Região Metropolitana de São Paulo. A coleta dos dados foi realizada por meio da aplicação de diagnóstico situacional com proprietários de microempresas com mais de doze meses de atuação. Classificando-se as empresas pesquisadas nas categorias *não implantado*, *parcialmente implantado* e *totalmente implantado*, em decorrência de atividades estratégicas e operacionais descritas no diagnóstico, concluiu-se que a microempresa de Guarulhos não estabelece uma visão de longo prazo do seu negócio, apagando incêndios ou agindo, estrategicamente, de forma reativa, conforme explicado na taxionomia de categorias estratégicas de Miles e Snow (GIMENEZ, 1998). Maior parte das empresas entrevistadas foram enquadradas nas classificações *não implantado* e *parcialmente implantado*. No entanto, aquelas que implantam parcialmente suas atividades operacionais podem, com auxílio de uma ferramenta de fácil entendimento e utilização, construir caminhos com direção à visão de longo prazo. Contudo, como resultado da dissertação, foi proposto um modelo para a formulação de planejamento estratégico no contexto das microempresas.

**Palavras-Chave:** Planejamento Estratégico, Diagnóstico Situacional, Microempresas, Estratégia Empresarial.

## ABSTRACT

Micro and small enterprises are catalyzing sources of energy in order to potentially contribute for the Brazilian socioeconomic development. They represent an amount of 99% of all enterprises in the country, adding the gross domestic product (PIB) in 27%, and formal employment in 52% (SEBRAE, SP, 2014). Nevertheless, due to the long-term auto-sustainability of such enterprises, there is much to do when the matter is about planning, especially for micro-enterprises, whose resources may be rare and the urgency for prompt results is demanded. Face to this, great interest on strategic planning is provided by the process studying in Guarulhos micro-enterprises, Metropolitan region in São Paulo, Brazil. The research sample is made of 104 multi-sectorial micro-enterprises in Guarulhos, and the data collect was made using a situational diagnosis tool, applied on the proprietors who had owned enterprises for over 12 years. Given the companies classified into such categories (non-located, partially located and totally located) and due to the strategic and operational activities described in the diagnosis, it is concluded that Guarulhos micro-enterprises do not seem to foresee their own business future, acting like firefighters, that is, strategically in a more reactive way, according to the categorical taxonomy by Miles and Snow (GIMENEZ, 1998). Most of the companies interviewed were classified into non-located and partially located categories. However, those who partially deploy its operational activities may, with the aid of a tool easy to understand and use, build paths toward the long-term vision. However, as a result of the dissertation, it proposed a model for strategic planning formulation in the context of micro-enterprises.

**Keywords:** Strategic Planning, Situational Diagnosis, Micro-enterprises, Business Strategy.

## 1. INTRODUÇÃO

Manter uma microempresa “viva”, com processos em funcionamento para ofertar bens e serviços com qualidade técnica e funcional ao mercado consumidor, demanda paciência, disciplina, conhecimento, habilidade e coragem que, quando conjugados, podem auxiliar o microempresário na elaboração de um planejamento empresarial, qualquer que seja o seu objetivo. Porém, a realidade observada na cidade de Guarulhos, Região Metropolitana de São Paulo, quanto aos comportamentos observados nos empresários de microempresas não condiz com o perfil empresarial necessário para se gerir negócios de modo sustentável, uma vez que muitas microempresas não planejam seus negócios e as que conduzem um processo de planejamento, as fazem de forma equivocada ou incipiente.

Isto tem sido observado por meio de consultorias realizadas com microempresários do setor de comércio, em Guarulhos, de janeiro de 2014 até dezembro de 2015, tendo-se evidenciado como dificultadores ao ato de planejar a impaciência ou o imediatismo por resultados, confusão entre o patrimônio pessoal e jurídico, desconhecimento do mercado de atuação, pouca ou nenhuma habilidade para “tocar” o negócio e, em quase todos os casos atendidos, falta de coragem para perseguir adiante com novas ideias.

Diante do destaque econômico de Guarulhos, com um Produto Interno Bruto (PIB) a preços correntes no valor de R\$ 37,1 bilhões, que o coloca em oitavo maior PIB do país (Prefeitura Municipal de Guarulhos, 2010), tem-se a intenção de que o mapeamento do perfil das microempresas na cidade sirva de base para desenvolvimento de políticas públicas municipais de incentivo ao empreendedorismo local e como fonte de pesquisa para a atuação do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE, no município, com ações focadas na realidade contextualizada.

Configura-se microempresa, no âmbito deste trabalho, a empresa formal, com faturamento bruto anual de até R\$ 360 mil (Lei Complementar nº. 123/2006), constituídas como Empresário Individual ou Sociedade Limitada. Não pertence, portanto, à pesquisa a Pessoa Jurídica Micro Empreendedor Individual – MEI, com faturamento bruto anual de até R\$ 60 mil.

Utilizando-se o EmpresômetroMPE, ferramenta tecnológica de análise de dados idealizada pelo Instituto Brasileiro de Planejamento e Tributação - IBPT e utilizada pela Confederação

Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo - CNC, que evidencia o censo das empresas de micro e pequeno porte no país, têm-se que, na cidade de Guarulhos, existem atualmente 100.959 micro e pequenas empresas - MPEs ativas, representando 93,8% do total de empresas ativas na cidade (107.636 empresas) e 0,7% do total de empresas constituídas no Brasil (CNC, 2016). Nota-se que são consideradas apenas as empresas ativas, diferente do método utilizado pelo SEBRAE, que leva em consideração o total de MPEs constituídas.

O objetivo deste trabalho é o de analisar o processo de elaboração do planejamento estratégico de microempresas da cidade de Guarulhos, partindo-se da aplicação de um diagnóstico situacional, como ferramenta de pesquisa. Este diagnóstico aborda aspectos relacionados ao conhecimento dos concorrentes, clientes e fornecedores, definições de objetivos e metas, gestão de pessoas, qualidade e produtividade, ponto de venda, controle e organização de estoque, previsão e controle de vendas, fluxo de caixa e indicadores econômicos do negócio e foram elucidados por meio da aplicação deste com uma amostra de microempresários de Guarulhos.

O trabalho está estruturado em quatro partes. A primeira parte tem início com a revisão da literatura, onde são abordados o contexto histórico e conceitual do Empreendedorismo, os princípios e processos de planejamento estratégico, o modelo de negócio (*Business Model Canvas*), a conceituação e desenvolvimento da microempresa no Brasil, retratando o perfil e panorama das MPEs brasileiras, evidenciando o comportamento socioeconômico destas, tais como contribuição para o PIB, participação na geração de emprego e renda, participação na base exportadora do país e demais outros aspectos que configure o importante papel que as MPEs exercem para o desenvolvimento do país. Também é evidenciado neste estudo o processo de planejamento estratégico nas microempresas e as dificuldades que estas empresas possuem para implantar e implementar o processo estratégico em seus negócios.

A segunda parte discorre sobre os procedimentos metodológicos que orientam a pesquisa proposta, a análise e coleta de dados e informações e os resultados obtidos com a aplicação da pesquisa. Na terceira fase do trabalho é proposto um modelo de planejamento, como artefato, com o objetivo de possibilitar a quebra de resistências e medos dos empresários de microempresas com relação ao planejamento estratégico. Este artefato compreende um modelo de planejamento estratégico com atividades baseadas em um processo de ensino-aprendizagem, onde o empresário é estimulado a refletir o seu negócio em todas as fases do processo.

Construídas as bases teóricas e elencados todos os cenários que envolvem o empreendedorismo e os pequenos negócios, foi realizada a aplicação de diagnóstico situacional, considerando uma amostra de empresários pesquisados entre novembro de 2014 e maio de 2015, em Guarulhos. A quarta e última parte trata da conclusão sobre o tema e das contribuições dos resultados obtidos neste para aprofundamento de estudos e pesquisas futuras.

Segundo a CNC (CNC, 2016), existem em Guarulhos 24.230 microempresas ativas, cerca de 24% das MPES ativas na cidade. Frente a isso há o interesse em se propor um modelo para auxiliar na elaboração do processo de planejamento das microempresas atuantes na cidade para constituir ambientes de negócios competitivos e sustentáveis e para incutir nos empresários a cultura do planejar. Há na literatura acadêmica discussões sobre o perfil de pequenos negócios baseados no estilo cognitivo ou modelo mental, em como as pessoas adquirem, armazenam e usam conhecimento (HAYES e ALLINSON, 1994). É importante, também, se conhecer o estilo cognitivo das microempresas pesquisadas para se obter melhor entendimento acerca das causas que inibem a motivação para planejar seus negócios, desde o acesso às informações até a transformação destas em conhecimento aplicado.

O critério utilizado como pesquisa foi escolhido em virtude de evidenciar se a empresa estabelece, ou não, um planejamento de seu negócio. O diagnóstico situacional que será aplicado nas empresas está dividido nas seguintes partes: 1) Planejamento: **Empresa**; 2) **Mercado**: Cliente/Pessoas/Fornecedores/Qualidade e Produtividade/Ponto de Venda (PDV); 3) **Finanças**: Estoque/Vendas/Crédito/Caixa. Busca-se com os diagnósticos saber o nível de implantação dos aspectos relacionados ao planejamento na microempresa (se totalmente implantado, parcialmente implantado ou não implantado). Situar-se no nível “não implantado” significa dizer que o microempresário respondente não planeja o seu negócio. Não é considerado, nesta pesquisa, o fator ambiente externo, visto que a ferramenta de diagnóstico utilizada retrata apenas o ambiente interno da microempresa.

Em pesquisa realizada pelo SEBRAE-SP (2014), sobre o sucesso e o fracasso das MPEs nos primeiros cinco anos de vida mostram que maior parte dos fatores que contribuem para a mortalidade empresarial está relacionada com a falta do planejamento. Os quesitos planejamento/administração, formação de carteira de clientes e falta de capital/lucros, presentes no diagnóstico situacional, são algumas das dificuldades enfrentadas pelas MPEs no 1º ano de atividade e que podem conduzir ao fracasso caso não sejam solucionadas a

tempo. Estes quesitos estão incluídos no diagnóstico situacional, no âmbito dos aspectos mercadológicos e financeiros.

A ferramenta de pesquisa via diagnóstico utilizada neste trabalho foi elaborada pelo SEBRAE Nacional como metodologia do Programa Negócio a Negócio, idealizado pela própria Instituição. Neste programa, após a aplicação do diagnóstico é gerado um relatório com os principais pontos de atenção e sugestões de melhorias para que o microempresário possa ter uma melhor visão do seu negócio e resolver problemas que compromete o seu desempenho. No entanto, a ferramenta não é explorada para indicar os caminhos para se iniciar um planejamento nas microempresas, e sim para prover soluções pontuais aos gargalos identificados.

A proposta neste trabalho é o de analisar o processo de elaboração do planejamento estratégico nas microempresas de Guarulhos, levantando as dificuldades que entram ou inibem a condução do processo estratégico, sugerindo um modelo que possibilite ao empresário elaborar o planejamento do seu negócio, permitindo a mobilização inteligente de seus recursos e ganhos de competitividade para a empresa.

## **1.1. Justificativa**

Muitas são as discussões em torno da relevância do planejamento nos pequenos negócios, de ferramentas e modelos ideais para facilitar o planejamento, das dificuldades que as MPEs encontram e da falta de cultura do planejamento nestes negócios. No entanto, há uma proximidade muito forte das produções acadêmicas e científicas nacionais no tema planejamento estratégico para pequenos negócios com os modelos propostos em livros técnicos e acadêmicos que abordam o tema, porém, direcionados mais à empresa de grande porte do que para as de micro e pequeno porte. Ferramentas utilizadas para a elaboração de estratégias empresariais como análise das cinco forças de Porter, matriz Ansoff, matriz SWOT, estratégias genéricas, *balanced scorecard* – BSC, Visão da Empresa Baseada em Recursos – RBV, dentre outros, são desconhecidos no universo cotidiano das microempresas, onde o dono do negócio assume o papel estratégico e operacional, concomitantemente, e possui limitações de recursos que podem impactar na execução de ações estratégicas.

No trabalho dissertativo de Terence (2002), onde foi sugerido um roteiro prático para elaboração de planejamento estratégico na pequena empresa, observa-se uma maior aproximação do método proposto com a realidade dos pequenos negócios, com algumas atividades baseada no ensino-aprendizagem (ou ensinagem). Inclusive, o método de “ensinagem” é utilizado pelo SEBRAE, principal entidade de apoio às MPEs no Brasil, para prover maior entendimento aos micro e pequenos empresários acerca das ferramentas e modelos utilizados na gestão empresarial.

Contudo, surgiu o interesse em se analisar como ocorre o processo de elaboração do planejamento estratégico na microempresa para, depois, propor um modelo que facilite a operacionalização do processo estratégico e que consiga romper com as atitudes reativas dos empresários, inculindo-lhes um comportamento prospectivo, com vistas a fundamentar seus processos de tomadas de decisão rumo ao alcance dos objetivos.

## **1.2. Problema de Pesquisa**

O problema de pesquisa do estudo em questão pode ser descrito consoante a seguinte pergunta: *“Como a microempresa de Guarulhos pode elaborar um planejamento estratégico levando-se em consideração suas limitações e dificuldades em termos de recursos e de gestão?”*

## **1.3. Objeto**

O objeto desta pesquisa é analisar o processo de planejamento estratégico nas microempresas de Guarulhos/SP.

## **1.4. Objetivo Geral**

O objetivo deste trabalho é o de mostrar, por meio de pesquisa diagnóstica, quais os fatores que melhor evidenciam as dificuldades para que a microempresa de Guarulhos elabore o planejamento estratégico do seu negócio.

## **1.5. Objetivos Específicos**

- a) Conhecer as deficiências existentes nas microempresas de Guarulhos que dificultam e ou inibem a elaboração do planejamento estratégico;
- b) Apresentar, como sugestão, um modelo para a elaboração de planejamento estratégico que possa romper resistências em torno do ato de planejar, criar facilidade na interação do empresário com o processo de planejamento estratégico e incutir uma cultura prospectiva na microempresa de Guarulhos.

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1. Empreendedorismo: Histórico e Conceitos

O termo “Empreendedorismo”, derivado da tradução da palavra *Entrepreneurship*, tornou-se popular por meio da importação do inglês, cuja origem vem de *Entrepreneur* (empreendedor), palavra francesa empregada no século XVII - inicialmente utilizada pelo economista e banqueiro parisiense Richard Cantillon - para denominar um indivíduo que assumia o risco de criar um novo empreendimento. Este buscava oportunidades de negócios, preocupando-se com a gestão perspicaz, econômica e obtenção de um ponto ótimo de produção sobre o capital investido.

O interesse pelo empreendedorismo foi identificado num segundo instante pelo também economista Jean-Baptist Say, que posicionou o empreendedor como assumidor de risco, assim como Cantillon. Say (1983) incorporou o pensamento liberal proposto por fisiocratas como uma forma de desenvolver o ambiente rural, para o empreendedor, juntamente com ideias pertinentes à Revolução Industrial Inglesa que trouxera para a França (FILION, 1997).

O Empreendedorismo é conceituado por cada pesquisador, com base na sua área de atuação, de formas variadas. Gartner (1988) e Ray (1993) concluíram sobre a ausência de consenso e de definição acerca do conceito de empreendedorismo. Economistas tendem a concordar que os empreendedores estão associados com a inovação, e são vistos como a força que conduzem o desenvolvimento econômico (SCHUMPETER, 1997). Engenheiros e especialistas em gestão de operações concebem os empreendedores como distribuidores e coordenadores de recursos. Mercadólogos definem os empreendedores como pessoas que identificam oportunidades, diferenciando-as e adotando para si mesmo um pensamento orientado para o cliente. Para profissionais especialistas em gestão, os empreendedores são organizadores talentosos e bons, desenvolvem planos ou visões em torno dos quais organizam suas atividades, e distinguem-se no uso e organização dos recursos. Especialistas financeiros definem os empreendedores como indivíduos hábeis para mensurar os riscos.

A contribuição da Teoria Econômica para o fenômeno do empreendedorismo permite a associação de empreendedores com a inovação e o desenvolvimento econômico, o que serve de base para o entendimento das grandes mudanças socioeconômicas causadas por iniciativas inovadoras e criativas, partindo de pequenos negócios empreendedores. Um dos primeiros

economistas a evidenciar o papel do empreendedor na economia, associando-o ao conceito de inovação e apontando-o como elemento impactante e explicativo para o desenvolvimento econômico, foi o austríaco J. Alois Schumpeter.

Schumpeter (1997) destaca a figura do empreendedor (ou “empresário” *schumpeteriano*) como agente fundamental do processo de desenvolvimento econômico, realizando combinações novas dos recursos existentes - produzindo coisas novas ou as mesmas coisas de formas diferentes - atuando com liderança, num ambiente confuso e de incerteza. Equivale, a isso, dizer que, para o autor, o “empresário” líder e inovador é a figura intrínseca do empreendedor existente atualmente, nos diversos negócios de pequeno porte espalhados pelo mundo. Segundo Schumpeter (1997) “o empresário (empreendedor) tem habilidades que são incomuns a outros profissionais, como a capacidade para criar e inovar, e não devem apegar-se ao hábito da realização das coisas existentes sem causar mutações, pois pode levar à acomodação deste empresário e danificá-lo quanto à sua capacidade de perceber novas ideias”, significando o vínculo à força do hábito, não permitindo entrelaçar ideias e oportunidades.

A preocupação na identificação de oportunidades, pelo “empresário”, para que este transfira para a realidade o fluxo de ideias concebidas, pode ser melhor evidenciada em “Teoria do Desenvolvimento Econômico”:

*É, portanto, necessário uma força de vontade nova e de outra espécie para arrancar, dentre o trabalho e a lida com as ocupações diárias, oportunidade e tempo para conceber e elaborar a combinação nova e resolver olhá-la como uma possibilidade real e não meramente como um sonho. (SCHUMPETER, 1997, p.93).*

Para Drucker (1987), com base no empreendedor *schumpeteriano*, a inovação é o instrumento peculiar dos empreendedores, que os permitem explorar as mudanças como uma oportunidade para um negócio diferente. Partindo da ideia de inovação tecnológica, este autor acorda para a importância da criação de MPEs de base tecnológica, via incubadora, para alavancar o crescimento econômico brasileiro, sendo seus empreendedores pessoas dotadas de talento, criatividade e liderança.

Na concepção de Cantillon (1997), os empreendedores adquiriam matérias-primas, por um certo preço, com o objetivo de transformá-las e vendê-las a terceiros a um preço incerto. Eram, portanto, oportunistas, com a visão para fazer lucros e assumir os riscos inerentes às transações.

Devido à reduzida especificidade epistemológica para estudos em empreendedorismo e por este apresentar conceitos enraizados em várias disciplinas (praticamente todas das ciências sociais), não há um consenso formado que possibilite a construção teórica da disciplina.

### **2.1.1. Empreendedorismo no Brasil**

A velocidade com a qual surgem as transformações tecnológicas no mundo dos negócios vem impondo aos indivíduos pretensos a iniciar um negócio próprio, visão empreendedora, para que possam suplantar os óbices constituídos pelo mercado. Com a intenção de buscar ferramentas que possibilitem criar uma estrutura sólida baseada em inovações, especialistas em diversas áreas do conhecimento têm construído ao longo do tempo constructos que inserem o empreendedorismo como fator magnânimo de contribuição para o desenvolvimento econômico, gerando emprego e renda na economia.

Autores como Cantillon (1955), Schumpeter (1997), Drucker (1987) e Dornelas (2001), atentam para a necessidade da inovação em negócios iniciantes e naqueles já estabelecidos, para que haja sustentabilidade nos resultados empresariais.

Os constantes esforços para alavancar os negócios em meio às turbulências geradas pela dinâmica do processo de mundialização dos mercados, abrem espaço para o surgimento de atributos empreendedores que irão compor a base de sustentabilidade necessária ao desenvolvimento de pequenos negócios. Características como visão de futuro, busca de oportunidades, potencial para assumir riscos calculados, persistência e perseverança, são fundamentais para que empresários de MPEs tenham forças para competir num mercado cada vez mais imprevisível, onde prevalece quem cria, inova e enxerga além do horizonte.

Conforme pesquisa da *Global Entrepreneurship Monitor* – GEM (GEM, 2015), a taxa total de empreendedorismo no Brasil – TTE, em 2015, foi de 39,3%, ante 34,4% no ano imediatamente anterior. O aumento da TTE de 2014 para 2015, de acordo com o Quadro 1, foi determinado pelo aumento significativo na taxa de empreendedores iniciais – TEA, que representou 17,2% em 2014 e 21% em 2015. A estimativa, segundo a pesquisa, é que, em 2015, um total de 52 milhões de brasileiros com idade entre 18 e 64 anos estavam envolvidos na

criação ou manutenção de algum negócio, na condição de empreendedor em estágio inicial ou já estabelecido (GEM, 2015).

**Quadro 1** – Estágio dos Empreendimentos – Brasil/2015

Estágio	Brasil	
	2014	2015
Iniciais	17,2	21,0
Nascentes	3,7	6,7
Novos	13,8	14,9
Estabelecidos	17,5	18,9
Total de empreendedores	34,4	39,3

Fonte: GEM Brasil 2015.

Em pesquisa realizada pelo SEBRAE-SP (2014) intitulada de “Céu e Inferno: o cotidiano de um dono de negócio”, foram identificados seis grupos que caracterizam o perfil atitudinal dos donos de negócio:

- a) **Fazedor** – “seu negócio lhe traz felicidade e sente-se bem preparado. Sabe gerenciar, cumpre as metas e sua empresa dá lucro. Precisa aprender a delegar e gostaria de ter um sócio, apesar de não se sentir sozinho”;
- b) **Oportunista** – “é uma pessoa desapegada e social. Gosta de aprender com as pessoas com quem trabalha. Acredita na sorte e gosta de levantar um negócio para depois vendê-lo. Muda de área caso perceba uma oportunidade interessante”;
- c) **Realizador** – “se sente preparado e é mais autoconfiante. Por estabelecer objetivos, possui condições para realizar um planejamento. É o que mais acompanha o desempenho dos concorrentes e não gosta de depender dos outros. Confiante, líder, competitivo, criativo e organizado”;
- d) **Sonhador** – “adora o que faz. Sempre foi o seu sonho. Gosta de trabalhar com diferentes pessoas. Gostaria de maior capacitação em administração, organização e método, como delegar, como vender e investir. Quer ficar no ramo para o resto da vida”;
- e) **Tradicional** – “apresenta uma forma de trabalhar já conhecida e que é mantida. Não busca inovações. São os que menos encontram felicidade nos negócios e o seu perfil é pouco agressivo: são pouco criativos, pouco competitivos e os que assumem menos risco”;

- f) **Acomodado** – tem um perfil fechado e uma visão de si não interessante, seja profissional, seja pessoal, distante da imagem de um dono de negócio. Sente-se inseguro. Não tem preparo em administração e planejamento. Não quer assumir riscos e é menos autoconfiante. Não acompanha o movimento da concorrência. Se desfaz do negócio se houver oportunidade”.

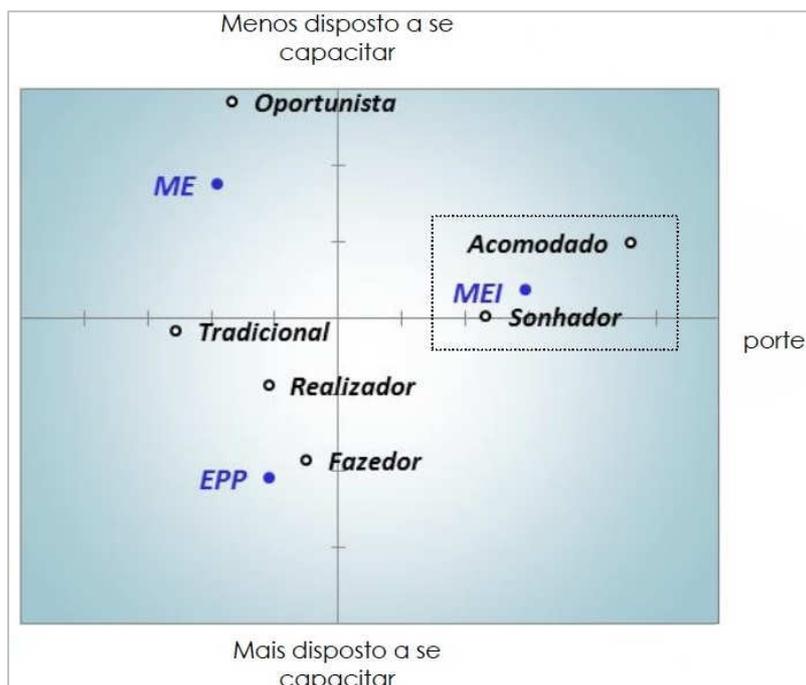
A essência e a distribuição percentual de cada perfil podem ser visualizadas na Figura 1, conforme abaixo.

**Figura 1** – Tamanho e Essência dos Perfis Atitudinais dos Donos de Negócio



Fonte: SEBRAE-SP (2014). Base: 1.080 MPEs do estado de São Paulo.

Como ilustra o Gráfico 1, relacionando-se os seis grupos de perfis atitudinais com o porte empresarial, no que tange à disposição do empresário para se capacitar, obteve-se que os empresários de microempresa são os menos dispostos a se capacitar e possuem como característica o oportunismo, enquanto que as empresas de pequeno porte são as mais dispostas à capacitação, e são realizadores, tradicionais e fazedores. Os microempreendedores individuais – MEI estão atrelados aos perfis acomodado e sonhador.

**Gráfico 1** – Disposição para a Capacitação – Porte x Grupos de Perfis

Fonte: SEBRAE-SP (2014). Base: 1.080 MPEs do estado de São Paulo.

## 2.2. O Processo de Planejamento: Conceito e Definição

A utilização de metodologias científicas na administração de empresas sugerida por Taylor foi, de acordo com Pereira (2010), a formalização do início do planejamento. No entanto, para Maximiano (2012) a teorização do planejamento foi iniciada quando Fayol definiu as funções da empresa e as dividiu em cinco especificidades: planejamento, organização, comando, coordenação e controle. No contexto das microempresas estas funções são “atropeladas” por seus sócios-proprietários devido ao imediatismo destes por resultados ou pela tomada de decisões ser baseada na intuição e na experiência do empresário e em fatos contextualizados no ambiente atual.

Para Oliveira (2011), o planejamento é um processo contínuo que proporciona condições de se avaliar os impactos futuros de decisões tomadas no presente em função dos objetivos empresariais. Com isso, produz-se meios capazes de reduzir as incertezas em torno do

processo decisório, ampliando as possibilidades para o alcance dos objetivos e metas tracejados pela empresa.

O planejamento como processo fundamenta os caminhos sustentáveis a serem trilhados pela empresa para organizar, coordenar e alocar seus recursos de forma eficiente, com fins de produzir os resultados esperados no futuro. Esses caminhos são envolvidos por pessoas, processos e tecnologia que sofrem modificações ao longo do percurso que podem positivar ou travancar os objetivos previstos. Sendo assim, o processo de planejamento é muito mais importante do que o seu produto final, que consiste no plano (OLIVEIRA, 2011).

Em Mintzberg (2004), o planejamento é visto sob cinco óticas diferentes pelos planejadores: 1) Planejamento é pensar no futuro; 2) Planejamento é controlar o futuro; 3) Planejamento é tomada de decisão; 4) Planejamento é tomada de decisão integrada; 5) Planejamento é um procedimento formal para produzir um resultado articulado, na forma de um sistema integrado de decisões.

Segundo os quatro processos de planejamento identificados por Bracker e Pearson (OLIVEIRA, TERENCE & ESCRIVÃO FILHO, 2010, p. 123), diferenciados pelo nível de sofisticação – planejamento estratégico estruturado, planejamento operacional estruturado, planejamento intuitivo e planejamento desestruturado - as MPEs receberiam, no processo de planejamento, a classificação de “planejamento intuitivo” ou desestruturado. O objetivo do plano – que está na “cabeça” do dono da empresa – é em grande parte dos pequenos negócios de curtíssimo prazo e não obedece a um processo formal de início, meio e fim. O empresário de uma microempresa executa suas ações com base nas experiências que acumula ao longo dos tempos e na intuição que tem sobre determinada situação.

### **2.1.2. Princípios do Planejamento**

Para que o processo de planejamento seja conduzido na empresa em sua totalidade, em busca dos resultados comuns, deve-se estabelecer princípios que nortearão a operacionalização, pelas pessoas, de cada subprocesso. Estes princípios podem ser divididos em gerais e específicos.

### 2.1.2.1. Princípios Gerais do Planejamento

Consoante Oliveira (2011), os empresários precisam estar atentos a quatro princípios gerais:

- a) **Contribuição aos objetivos:** os objetivos possuem interligação, uns com os outros, em suas áreas funcionais (marketing, processos e produção, finanças e Pessoas). É, portanto, necessário que a empresa defina primeiramente seus propósitos e estabeleça seus objetivos funcionais, hierarquizando-os (OLIVEIRA, 2011);
- b) **Precedência do planejamento:** o planejamento é uma função da Administração que precede as demais: organização, controle, liderança e gestão de pessoas. Porém, na prática, não se vê claramente a sua total distinção em termos de precedência, uma vez que, para a sua ocorrência na empresa, também se faz necessário a organização dos processos, a liderança de pessoas envolvidas neste processo e a implantação e manutenção dos controles existentes para manter o processo de planejamento em seu rumo. No entanto, devido a seu efeito “norteador”, o planejamento tem fundamental importância no início do processo administrativo;
- c) **Maiores influência e abrangência:** uma vez em que o processo de planejamento é conduzido pela empresa, há a ocorrência de impactos que influem em suas atividades e na sua performance e no seu “jeito de ser”. Em função do planejamento pode existir necessidade de maiores capacitações e treinamentos de colaboradores, contratações ou demissões, transferência e rodízio de colaboradores em outras áreas/setores, mudanças tecnológicas, modificações em procedimentos internos, dentre outras modificações. Este princípio pode mexer com a zona de conforto de algumas pessoas, habituadas ao dia-a-dia “convencional”, por meio da inserção de novos desafios;
- d) **Maiores eficiência, eficácia e efetividade:** agir com racionalidade e produtividade, atingindo resultados satisfatórios dentro do planejado. Para que a empresa consiga, na prática, operacionalizar este princípio é preciso obter conhecimento no ato de planejar, conhecimento dos recursos disponíveis na empresa – potencialidades e limitações – e vontade para buscar, continuamente, as melhorias internas necessárias;

### 2.1.2.2. Princípios Específicos do Planejamento

Ackoff (1974) identificou quatro princípios básicos que visam a facilitar o processo de implantação das ações de planejamento, conforme a seguir:

- a) **Princípio da integração:** os planejamentos elaborados pelas áreas/setores da empresa devem ser integrados. Isso permite sintonizar as atividades planejadas para a obtenção dos resultados comuns à empresa como um todo;
- b) **Princípio da coordenação:** para que o planejamento estratégico ocorra com eficiência, deve-se fazê-lo em toda a organização, e não apenas em suas partes, levando-se em conta a interdependência entre estas. Sob a ótica da aplicação deste princípio na micro e pequena empresa, onde em muitas, as partes se confundem com o todo, mister se faz a coordenação das atividades de planejamento visualizando a empresa com suas estruturas funcionais – finanças, marketing, produção/processos e pessoas;
- c) **Princípio da permanência:** uma empresa, independentemente de seu porte empresarial, está exposta constantemente às influências ambientais, recebendo impactos positivos e negativos, em maior ou menor grau. Por isso, é imprescindível que o empresário atualize o ciclo de planejamento do seu negócio ao longo do tempo;
- d) **Princípio da participação:** o planejamento não pode ser, simplesmente, elaborado e colocado à tona para ser executado. Mas do que a definição do seu produto, que é o plano, deve, o planejamento, ser entendido em todo o seu processo por todos os envolvidos, em todas as áreas.

### 2.3. Estratégia Empresarial

Estratégia é uma palavra de origem grega oriunda de *stratego*, que significa “a arte do líder”. Usualmente utilizada no meio militar para definir os planos de guerra, a palavra estratégia era associada aos caminhos que os comandantes do exército traçavam para alcançar suas vitórias na guerra e nas batalhas. Ao longo dos tempos, estratégia foi incorporada à Administração como os caminhos a serem trilhados para se alcançar a visão e os objetivos empresariais.

O *boom* de informações despejadas diariamente e a volatilidade político-econômica mundial tem exigido das empresas muito mais comprometimento com resultados, porém fundamentados em processos operacionais e estratégicos sólidos com vistas a proporcionar crescimento com desenvolvimento de modo sustentável, no longo prazo. Para tanto, mister se faz que o *todo organizacional* (a empresa com todos os seus recursos), e não apenas o empresário, compreenda e trabalhe a cultura de gestão estratégica no âmbito do negócio, antes de navegar pelo processo de formulação de estratégias.

Na definição de Ackoff (1974) “*a estratégia de uma organização consiste naquelas decisões que são feitas pelo seu mais alto nível de gestão e que afetam a organização como um todo*”.

Mintzberg (1978) fez uma redefinição do termo *estratégia*, na década de 1970, como uma linha de ação que leva a resultados relevantes e desejáveis pela empresa, planejada com antecedência ou não (ZANIN, MACHADO e SEHNEM, 2011, p. 173). Gimenez *et al.* (1999) menciona que Ansoff (1979), um dos líderes da escola de planejamento, define estratégia como um processo controlado, consciente e formal de interação entre a empresa e seu ambiente.

Para Thompson Jr. e Strickland III (2000), a estratégia empresarial é constituída por mudanças competitivas que os gestores operacionalizam com vistas a obter melhor desempenho da empresa, buscando alcançar os objetivos traçados. Estratégia também é a harmonização dos recursos disponíveis na empresa (técnicos, humanos, financeiros) visando o alcance dos melhores resultados (ANSOFF, 1990).

### **2.3.1. Estratégias Competitivas: Modelo de Miles e Snow**

Descrevendo as estruturas cognitivas adotadas por dirigentes de pequenos negócios na condução de suas empresas, Gimenez (1998) evidencia o modelo proposto por Miles e Snow (1978), sobre categorias de estratégia competitiva, que diferencia as empresas por meio da relação estratégia/estrutura e ambiente. Essas categorias, desenvolvidas como taxonomia de estratégias genéricas, estão divididas em: estratégia defensiva, estratégia prospectora, estratégia analítica e estratégia reativa, consoante identificado no Quadro 2.

**Quadro 2** – Taxonomia das Categorias Estratégicas de Miles e Snow

Categoria Estratégica	Descrição
Estratégia Defensiva	Uma empresa seguindo esta estratégia procura localizar e manter uma linha de produtos/serviços relativamente estável. Seu foco concentra-se em uma gama de produtos/serviços mais limitada do que seus concorrentes e tenta proteger seu domínio por meio da oferta de produtos com melhor qualidade, serviços superiores e/ou menores preços. Não procura estar entre os líderes da indústria, restringindo-se àquilo que sabe fazer tão bem ou melhor que qualquer um.
Estratégia Prospectora	Uma empresa que adota esta estratégia está continuamente ampliando sua linha de produtos/serviços. Enfatiza a importância de oferecer novos produtos/serviços em uma área de mercado relativamente mais ampla. Valoriza ser uma das primeiras a oferecer novos produtos, mesmo que todos os esforços não se mostrem altamente lucrativos.
Estratégia Analítica	Uma empresa que segue esta estratégia tenta manter uma linha limitada de produtos/serviços relativamente estável e ao mesmo tempo tenta adicionar um ou mais novos produtos/serviços que foram bem-sucedidos em outras empresas do setor. Em muitos aspectos é uma posição intermediária entre as estratégias defensiva e prospectora.
Estratégia Reativa	A firma que adota uma estratégia reativa exibe um comportamento mais inconsistente do que os outros tipos. É uma espécie de não-estratégia. Não arrisca em novos produtos/serviços a não ser quando ameaçada por competidores. A abordagem típica é <b>esperar para ver</b> e responder somente quando forçada por pressões competitivas para evitar a perda de clientes importantes e/ou manter lucratividade.

Fonte: Miles e Snow (Gimenez, 1998)

A taxonomia de estratégias genéricas (competitivas) de Miles e Snow foram produzidas como oposição às estratégias corporativas, cujas decisões estratégicas estão direcionadas ao tipo de negócio no qual a empresa deve atuar (GIMENEZ *et al*, 1999). As estratégias competitivas, ao contrário, estão relacionadas à forma como a empresa competirá em determinado negócio (GIMENEZ *et al*, 1999). De acordo com Miles e Snow (1978), os quatro tipos de estratégias – defensiva, prospectora, analítica e reativa – proposto para prover um bom alinhamento da empresa com as condições ambientais, respondem a três problemas que compõem o ciclo adaptativo condicionado pelo ambiente: o problema empreendedor – escolha do domínio de produtos e mercados, o problema de engenharia – escolha da tecnologia para produção e distribuição e o problema administrativo – seleção de áreas para inovação futura e racionalização de estrutura e processo. As quatro categorias estratégicas foram relacionadas aos três componentes do ciclo adaptativo de Miles e Snow por Conant, Mokwa e Varadarajan (1999), evidenciado no Quadro 3, a seguir.

**Quadro 3 – Dimensões do Ciclo Adaptativo e Características dos Tipos Estratégicos**

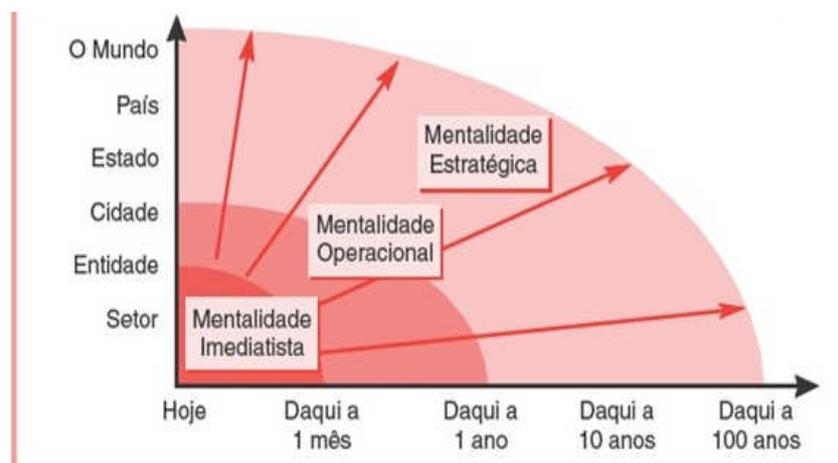
<b>Dimensões</b>	<b>Defensiva</b>	<b>Prospectora</b>	<b>Analítica</b>	<b>Reativa</b>
<b>Problema Empreendedor e Soluções</b>				
<i>Domínio de produtos e mercados</i>	Estreito e cuidadosamente focado	Amplo e em expansão contínua	Segmentado e cuidadosamente ajustado	Irregular e transitório
<i>Postura de sucesso</i>	Proeminente em seu mercado	Ativa iniciação de mudança	Seguidores cuidadosos de mudanças	Investidas oportunistas e postura de adaptação
<i>Monitoramento ambiental</i>	Baseado no domínio e cuidadoso/forte monitoramento organizacional	Orientado para o mercado e ambiente	Orientado para a concorrência e completo	Esporádicos e dominados por tópicos específicos
<i>Crescimento</i>	Penetração cuidadosa e avanços de produtividade	Desenvolvimento de produtos e mercados e diversificação	Penetração assertiva e cuidadoso desenvolvimento de produtos e mercados	Mudanças apressadas
<b>Problema de Engenharia e Soluções</b>				
<i>Objetivo tecnológico</i>	Eficiência de custos	Flexibilidade e inovação	Sinergia tecnológica	Desenvolvimento e conclusão de projetos
<i>Amplitude Tecnológica</i>	Tecnologia única, focal/ <i>expertise</i> básica	Tecnologias múltiplas/avançando na fronteira	Tecnologias inter-relacionadas/na fronteira	Aplicações tecnológicas mutáveis/fluidez
<i>Anteparos tecnológicos (Buffers)</i>	Programas de manutenção e padronização	Habilidades de pessoal técnico/diversidade	Incrementalismo e sinergia	Habilidade de experimentar e improvisar soluções
<b>Problema Administrativo e Soluções</b>				
<i>Coalizão dominante</i>	Finanças e produção	Marketing e P&D	Pessoal de planejamento	Solucionadores de problemas
<i>Planejamento</i>	De dentro para fora/dominado por controle	Busca de problemas e oportunidades/perspectivas de programas ou campanhas	Abrangente com mudanças incrementais	Orientado por crises e desarticulado
<i>Estrutura</i>	Funcional/autoridade de linha	Por produtos e/ou mercados	Dominada por assessores/orientada por matriz	Autoridade formal rígida/desenho operacional solto
<i>Controle</i>	Centralizado, formal e ancorado em aspectos financeiros	Desempenho no mercado/volume de vendas	Métodos múltiplos/cálculos de riscos cuidadosos/contribuição de vendas	Evitar problemas/resolver problemas remanescentes

Fonte: Conant, Mokwa e Varadarajan (Gimenez *et al*, 1999).

A partir da análise do modelo de Miles e Snow (1978), Gimenez (1998) sugeriu que indivíduos que tem preferência por um estilo adaptativo de solução de problemas são mais atraídos pela estratégia defensiva como modelo de atuação e aqueles que possuem perfil inovador preferem a estratégia prospectora. No estudo “Céu e Inferno: o cotidiano de um dono de negócio” (SEBRAE-SP, 2014), que, de uma base de 1080 empresas pesquisadas, evidenciou os perfis atitudinais de proprietários de pequenos negócios – evidenciado no Quadro 1, destaca-se que 10% das empresas situaram-se no perfil Tradicional (apresenta uma forma de trabalhar já conhecida e que é mantida; não busca inovações) e 9% no perfil Acomodado (sente-se inseguro, não se sentindo bem preparado em administração, planejamento e em como ter lucro). Sugere-se, então, que tais empresas atuam segundo uma estratégia defensiva e reativa, respectivamente, consoante Miles e Snow (1978). Já Mintzberg (1973), com o modo adaptativo de fazer estratégia, caracterizado por adotar soluções reativas às demandas do ambiente, se aproxima do modelo de Miles e Snow na categoria estratégica reativa (ZANIN, MACHADO e SEHNEM, 2011, p. 174).

Voltando ao Quadro 2, na categoria estratégica reativa, uma atitude “não-estratégica” pode estar em conformidade com uma mentalidade imediatista do microempresário, com pensamento voltado para o curtíssimo prazo e horizontes de atuação limitados ao que se passa dentro da empresa. Tal conformidade pode ser melhor visualizada na Figura 2, a partir da contribuição de Costa (2012), que classifica a mentalidade dos dirigentes em relação ao futuro.

**Figura 2** – Mentalidade imediatista, operacional e estratégica



Fonte: Costa (2012, p. 15)

## 2.4. Planejamento Estratégico

Na seara estratégica, apesar das grandes contribuições da ferramenta de planejamento estratégico nas organizações, tem surgido críticas nos meios acadêmicos e empresarial sobre a sua utilização. Mintzberg (1994) concluiu que planejamento estratégico e formulação estratégica não são sinônimos, e em decorrências de características como inflexibilidade, inibição à criatividade e ao pensamento estratégico e geração de resistências a mudanças, por exemplo, o autor apresenta uma série de óbices à utilização eficaz da ferramenta (OLIVEIRA, TERENCE e ESCRIVÃO FILHO, 2010).

Para Kotler (2000) o planejamento estratégico *“é o processo gerencial de desenvolver e manter um ajuste viável entre objetivos, habilidades e recursos de uma organização e as oportunidades de um mercado em contínua mudança”*.

A metodologia para elaboração de planejamento estratégico utilizada em literaturas da área da Administração ainda está muito direcionada a grandes empresas e multinacionais, com métodos de diagnóstico situacional, implantação e implementação de ações muito complexos para serem executados no ambiente da microempresa como, por exemplo, nos livros *Planejamento Estratégico - Fundamentos e Aplicações* (CHIAVENATO e SAPIRO, 2004), *Planejamento Estratégico - Conceitos, Metodologias, Práticas* (OLIVEIRA, 2011), *Manual de Planejamento Estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas do Excel* (ALMEIDA, 2003) e *Planejamento estratégico: teorias, modelos e processos* (PEREIRA, 2010).

Em tais literaturas os fundamentos metodológicos são elaborados para atender a demandas de negócios com estrutura empresarial completamente distinta do contexto de uma micro e pequena empresa – mais flexível em estrutura, porém com maiores dificuldades para acessarem informações ambientais e conduzir um processo estratégico com solidez. São utilizados, inclusive, termos técnicos complexos e desconhecidos na seara das microempresas, tais como *macropolítica*, *macroestratégia*, *homeostase* e *heterostase* (OLIVEIRA, 2011). Pode-se utilizar, por exemplo, a Figura 3, em que Oliveira (2011) mostra a correlação dos tipos de planejamento aos níveis de decisão nas empresas numa pirâmide organizacional.

**Figura 3** – Níveis de Decisão nas Empresas e Tipos de Planejamento

Fonte: Adaptado de Oliveira (2011)

Da mesma forma, Fernandes e Berton (2005) também nivelam as decisões em três partes, consoante Oliveira (2011). A estruturação das decisões nas empresas pelo modelo acima mostra-se como um modelo rígido e extremamente formal para ser aplicado numa microempresa, objeto de estudo deste trabalho, uma vez que o dono ou sócio-proprietário de uma empresa deste porte exerce as funções estratégicas quase que concomitantemente com as funções operacionais. Em diversas ocasiões, por variados motivos, o microempresário é dono, gerente e vendedor no seu negócio. Urge a necessidade, então, de um modelo que seja flexível e adaptado ao ambiente das MPEs.

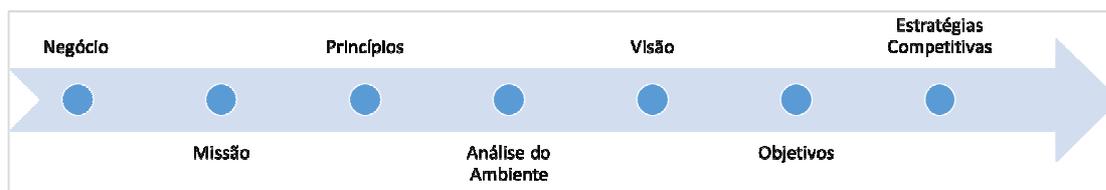
De acordo com Terence (2002), nos trabalhos de Certo e Peter (1993) e Thompson Jr. e Strickland III (2000) as estratégias empresariais podem ser classificadas em: a) estratégia corporativa – realizada nos níveis da alta administração; b) estratégia de negócios – a tomada de decisão ocorre nas unidades de negócios que a empresa possua. Não se enquadra em empresas de um único negócio; c) estratégias funcionais – formuladas em cada área funcional da empresa (finanças, marketing, recursos humanos, produção, etc.) e ocorre no nível tático; d) estratégia operacional – ocorre nos departamentos dentro das áreas funcionais da empresa, de âmbito operacional.

Fazendo-se um breve resumo das definições expostas na Figura 3, tem-se que: a) **Planejamento Estratégico** é onde ocorre as decisões estratégicas da empresa, após minuciosa análise do ambiente externo e interno e avaliação dos recursos existentes no negócio, para se determinar, no longo prazo, os melhores horizontes a serem perseguidos; b) **Planejamento Tático**: segundo Oliveira (2011), é a metodologia com finalidade de otimizar

áreas de resultados específicas, e não a empresa como um todo. Sua função principal é utilizar os recursos disponíveis na empresa de forma racional para consolidar os objetivos previamente definidos. Possuem período de tempo mais curtos do que o planejamento estratégico; c) **Planejamento Operacional**: período de tempo mais curto que o do planejamento tático. É onde ocorre a implementação das atividades específicas a serem alcançadas – em cada departamento - e a geração de relatórios de resultados e cronogramas.

Referenciando-se nos trabalhos realizados por Mintzberg sobre as escolas de pensamento sobre formulação estratégica, Vasconcelos Filho e Pagnoncelli (2011) criaram adaptações no processo de planejamento estratégico com o intuito de otimizar vantagens e reduzir as desvantagens verificadas nas escolas de pensamento estudadas por Mintzberg. A metodologia definida pelos autores se aproxima da realidade das MPEs no tocante à formulação de ações estratégicas e pode ser melhor elucidada abaixo nas Figuras 4 e 5.

**Figura 4** – Etapas do Planejamento Estratégico – Metodologia



Fonte: Vasconcelos Filho e Pagnoncelli (2001)

**Figura 5** – Etapas do Planejamento Estratégico



Fonte: Adaptado de Vasconcelos Filho e Pagnoncelli (ROTH, 2014).

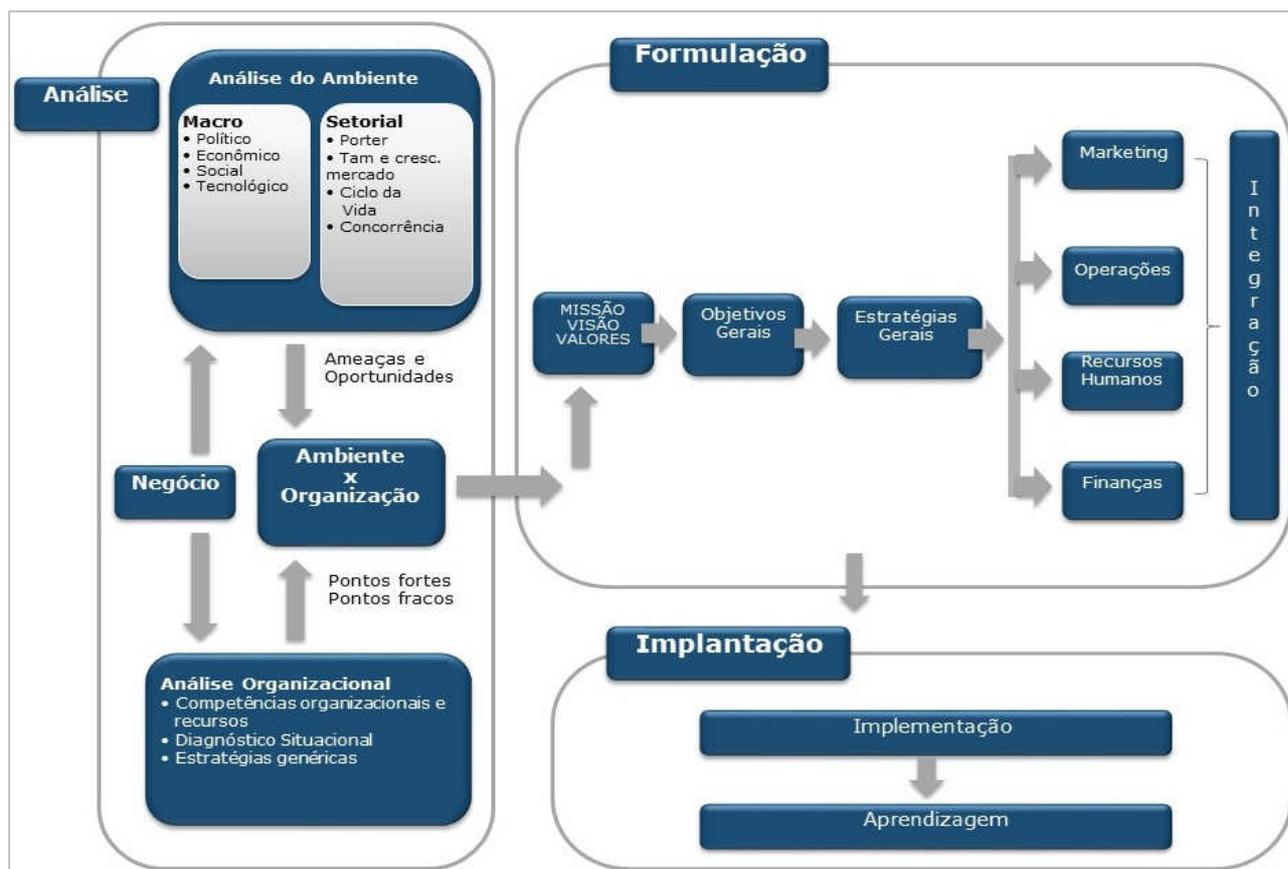
## **2.4.1. Modelos do Processo de Planejamento Estratégico**

Há uma série de constructos na literatura de planejamento estratégico com abordagens metodológicas para a sua elaboração. Não há grandes variações, no entanto, entre as metodologias propostas, existindo muita homogeneidade nos processos de planejamento apresentados como modelo.

### **2.4.1.1. Modelo de Planejamento Estratégico de Fernandes e Berton**

O processo estratégico de Fernandes e Berton (2012) está dividido em três etapas: análise, formulação e implantação das estratégias. Na etapa de análise ocorre o estudo dos ambientes externos e interno (empresa) para que sejam levantadas as oportunidades e ameaças, assim como as debilidades e potencialidades existentes na empresa, com fins de se traçar o horizonte de atuação. A etapa de formulação consiste na definição da filosofia empresarial e na definição dos objetivos estratégicos que a empresa pretende alcançar. A implantação é a etapa onde a empresa coloca em atividade o que foi planejado como estratégia, estabelecendo indicadores, comunicando-os aos colaboradores e monitorando-os para acompanhar os resultados previstos e realizados. Na Figura 6, as três etapas são visualizadas em formato de fluxo, constando os itens que compõem todo o processo.

**Figura 6** – Processo Estratégico – Fernandes e Berton



Fonte: Fernandes (2011).

O modelo proposto se encaixa tanto na realidade da grande e média empresa, quanto da do pequeno negócio. No entanto, para este último, é necessário que o empresário tenha processos operacionais definidos, assim como procedimentos internos, pois, sem estes, mesmo que haja um bom planejamento, pode não haver uma boa execução. Para a pequena empresa, este modelo proporciona ao empresário as seguintes vantagens: gerar a reflexão sobre seu próprio negócio, por meio da definição do negócio na etapa de análise; permite o desenvolvimento do pensamento estratégico, desde a análise dos fatores ambientais, até a definição de estratégias na etapa de formulação, por meio de elaboração de planos de ações; possibilita uma melhor tomada de decisão devido à quebra de paradigmas no empresário e nos colaboradores envolvidos, permitindo-os enxergar a empresa no longo prazo.

Já com relação à microempresa, este processo estratégico poderá não surtir efeito, uma vez que em grande parte destas o empresário é, por exemplo, o dono e o “balcão de atendimento”, concomitantemente, e, além de oferecerem maior resistência à implantação do processo estratégico do que uma empresa de pequeno porte, não possuem conhecimentos básicos de

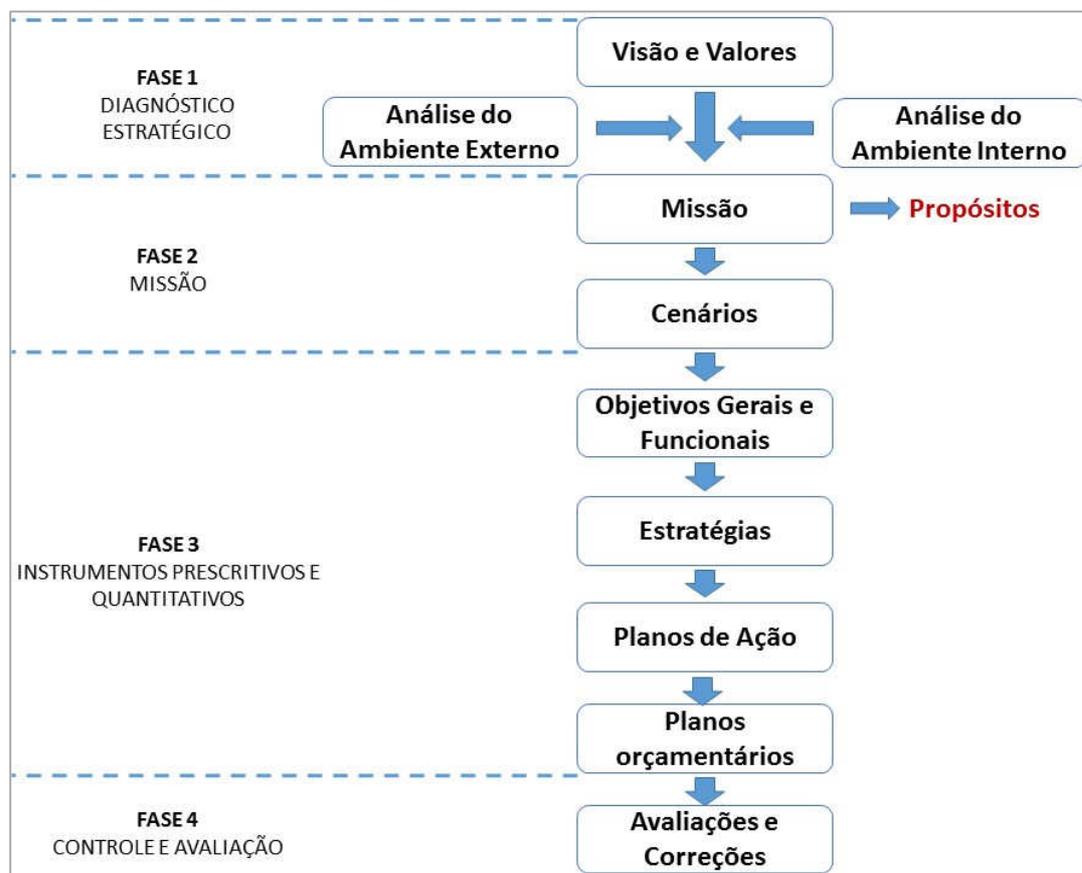
conceitos e técnicas de estratégia empresarial, cabendo a realização de atividades práticas para fundamentá-los. No item análise organizacional, por exemplo, não caberia aplicar com eficácia as estratégias genéricas de Porter numa microempresa, sendo que tenderia, a estratégia, a ser identificada como de foco. Chrisman, Hofer e Boulton (GIMENEZ *et al*, 1999) alegaram a impossibilidade de descrever todos os diferentes tipos de estratégia – estratégias genéricas - do modelo de Porter (1986). O modelo das estratégias genéricas também é visto como inadequado ao ambiente empresarial atual (GIMENEZ *et al*, 1999).

#### **2.4.1.2. Modelo de Planejamento Estratégico de Oliveira**

O modelo de planejamento estratégico proposto por Oliveira (2011) está compreendido em quatro fases básicas, conforme mostra a Figura 7, e que responde às seguintes questões: Onde estamos? Onde queremos ir? Podemos chegar lá? Quais os caminhos? Que decisões precisamos tomar para chegar lá?

- a) Fase 1: Diagnóstico Estratégico
- b) Fase 2: Missão Empresarial
- c) Fase 3: Instrumentos Prescritivos e Quantitativos
- d) Fase 4: Controle e Avaliação

**Figura 7** – Planejamento Estratégico – Oliveira



Fonte: Adaptado de Oliveira (2011, p.57).

A primeira fase do processo inicia-se pela definição da Visão e dos Valores da empresa, abordando em seguida os aspectos ambientais externos, compostos por fatores de influência incontrolláveis pela empresa, e os aspectos do ambiente interno, compondo os pontos fortes e fracos da empresa, fatores controláveis por esta. O modelo estabelece, inicialmente, em seu processo, o norte a ser percorrido pela empresa num futuro próximo ou distante, denominado de Visão, que é reforçada pela interação entre a empresa e as oportunidades e ameaças advindas do ambiente externo analisado.

Na segunda fase, baseando-se nas informações geradas pelo diagnóstico estratégico, é definida a Missão, que compreende a razão de existência da empresa e o que esta fará de relevante para o cliente. Em seguida, são definidos os propósitos, evidenciando, dentro da Missão, o que a empresa oferecerá, em termos de produtos e serviços e em que setor/segmento atuará. Fechando esta fase, é preparada a estruturação para a constituição de cenários futuros para a empresa, que consiste na identificação e preparação de possíveis

acontecimentos no futuro da empresa. A preparação de cenários pode fundamentar a visão de futuro do empresário.

De posse de um pano de fundo estabelecido (cenários) e de informações estratégicas levantadas via diagnóstico estratégico, o empresário pode estabelecer “o que fazer” para alcançar os resultados, “como fazer”, “onde será feito”, “quem fará”. Nesta terceira fase do processo, a empresa define seus objetivos gerais e funcionais – por área funcional da empresa – as ações estratégicas para alcançar os objetivos e a elaboração dos planos de ações para execução.

A quarta e última fase do processo estratégico de Oliveira (*op. cit.*) consiste no controle e avaliação do planejamento. Verifica-se, aqui, “como a empresa está indo” para a situação desejada, por meio da análise dos indicadores de desempenho definidos, da comparação das ações previstas versus realizadas, de ações corretivas no processo e de repactuação de metas.

Pensando a utilização desta estrutura de processo de planejamento estratégico numa microempresa, pode-se prever algumas possíveis dificuldades na sua elaboração e condução pelo empresário: a) quebrar paradigmas/resistências quanto ao ato de planejar a empresa, visto que grande parte das microempresas não conhecem as benefícios do planejamento; b) Aqueles empresários que possuem uma visão míope do seu negócio, terão dificuldades para definir a missão empresarial; c) identificar e filtrar as oportunidades e ameaças que realmente impactarão o negócio destes empresários, oriundas do ambiente externo; d) Preparar o futuro da empresa. Microempresas que apresentam estrutura familiar, com processos operacionais indefinidos, são imediatistas quanto à obtenção de resultados e reativas quanto à forma de agir. Poderão ter dificuldade para preparar o futuro da empresa, tanto via definição de cenários, quanto da visão. O modelo de Oliveira (*op. cit.*) foi desenvolvido com base em aplicações em empresas de médio e grande porte, necessitando, no entanto, de ajustes em sua estrutura para poder acessar com maior aceitação o universo das MPEs.

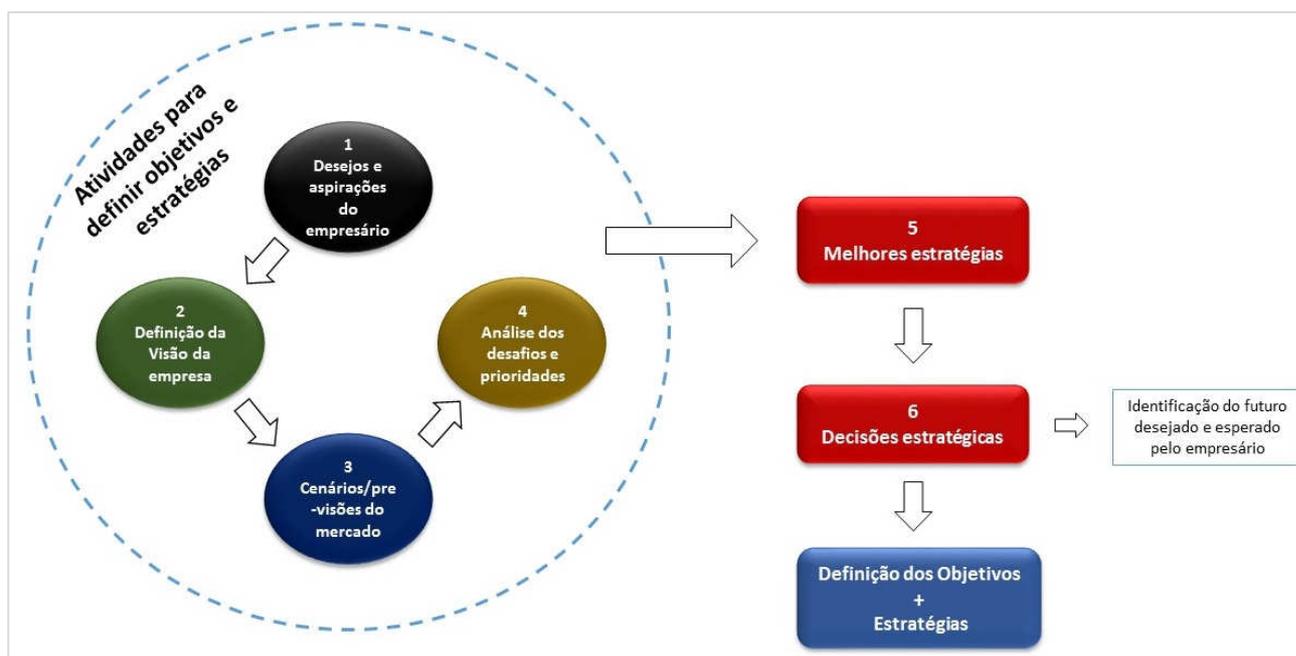
#### **2.4.1.3. Modelo de Planejamento Estratégico de Bethlem**

Bethlem (1998) utiliza como método a fundamentação de massa crítica para as pessoas que estarão envolvidas com a elaboração do planejamento estratégico, por meio de conceitos e técnicas que são trabalhados por meio da realização de exercícios com o empresário que

proverão respostas a perguntas básicas, contempladas num roteiro de atividades para a construção do planejamento. De acordo com Bethlem (TERENCE, 2002), tal procedimento possibilita ganhos de confiança no grupo de envolvidos no planejamento, facilitando a condução das etapas do processo devido a quebras de resistências.

A diferença entre a metodologia utilizada por Bethlem (1998) e as demais outras supracitadas está na utilização de atividades, exercícios e um processo que considera um passo-a-passo para a tomada de decisão sobre as melhores estratégias a serem implantadas (TERENCE, 2002). A sequência de atividades utilizadas no método de Bethlem (1998) é identificada na Figura 8, iniciando-se o processo com a aplicação das atividades para definição dos objetivos e estratégias e finalizando-o com as escolhas dos objetivos e estratégias para serem implementadas na empresa.

**Figura 8** – Planejamento Estratégico –Bethlem



Fonte: Adaptado de Bethlem (Terence, 2002).

De acordo com Terence (2002), este modelo é flexível e didático, e atenderia com sucesso às necessidades de planejamento de uma pequena empresa. Métodos que preveem a interação do empresário de micro e pequena empresa - e de seus colaboradores envolvidos no processo de planejamento - com conceitos e técnicas de planejamento por meio de atividades, tais como,

oficina de planejamento participativo, *workshop* de planejamento e reuniões de *brainstorming*, por exemplo, torna a condução do processo estratégico mais envolvente e colaborativo.

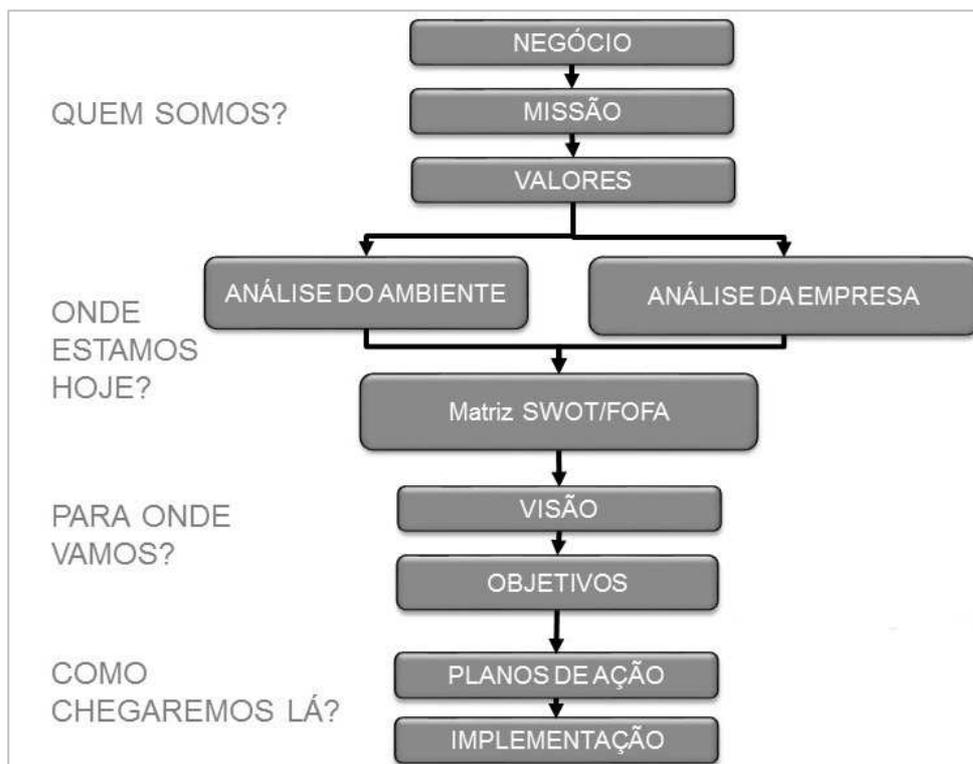
#### **2.4.1.4. Modelo de Planejamento Estratégico de Vasconcelos Filho e Pagnoncelli**

Com o intuito de minimizar as desvantagens observadas nas escolas de pensamento sobre formulação estratégica e otimizar as suas vantagens, Vasconcelos Filho e Pagnoncelli (2001) definiram uma metodologia de planejamento estratégico, consoante mostrado na Figura 3, que tem início na definição do negócio da empresa e finda com a definição das estratégias competitivas.

A metodologia proposta é básica e perfeitamente adaptável ao ambiente das MPEs, em especial ao da microempresa. Por iniciar o processo com a definição do negócio – benefícios principais que são esperados pelo cliente – o modelo possibilita ao empresário de microempresa uma visão ampla – ou estratégica – do seu negócio, entendendo todos os benefícios possíveis que o seu produto e/ou serviço pode agregar à experiência de compra do cliente, ampliando a sua concepção sobre a oferta de soluções por meio da “coisa” (características do produto/serviço), e não a oferta unicamente da “coisa” (VASCONCELOS FILHO e PAGNONCELLI, 2001). Este primeiro passo abre a mente do empresário por meio da reflexão sobre o seu modelo de negócio e facilita o processo de definição da missão e dos princípios – ou valores – da empresa.

Resgatando-se a Figura 4, pode-se verificar que Roth (2014) adaptou o modelo de Vasconcelos Filho e Pagnoncelli (*op. cit*) e o utilizou no manual do educador do curso “Planejamento Estratégico Na Medida”, conduzido pelo SEBRAE. Nesta adaptação, ROTH (2014) alocou as etapas definidas por Vasconcelos Filho e Pagnoncelli (*op. cit*) em quatro etapas: *Quem Somos, Onde Estamos Hoje, Para Onde Vamos e Como Chegaremos Lá*, de acordo com o exposto na Figura 9, a seguir.

**Figura 9** – Planejamento Estratégico - Vasconcelos Filho e Pagnoncelli



Fonte: Adaptado de Vasconcelos Filho e Pagnoncelli (Roth, 2014).

De acordo com a Figura 9, a primeira etapa – Quem Somos – permite ao empresário definir o que sua empresa faz, para quem ela faz e de que forma é feito (ROTH, 2014). Na segunda etapa – Onde Estamos Hoje – é o momento de a empresa realizar o diagnóstico estratégico, evidenciando os impactos que sofre do ambiente externo, provenientes dos aspectos político-legais, econômicos, socioculturais, tecnológicos e climáticos e as potencialidades e debilidades existentes no seu ambiente interno (própria empresa). Nesta fase se constitui a matriz SWOT ou FOFA (forças, oportunidades, fraquezas e ameaças), que preparará o empresário para a formulação estratégica no decorrer do processo.

Na etapa terceira – Para Onde Vamos – ocorre a definição das pretensões futuras do empresário com relação ao seu negócio, alinhadas com seus “sonhos”, além da formulação dos objetivos estratégicos para se alcançar estas pretensões futuras (visão de futuro).

A quarta e última fase – Como Chegaremos Lá – envolve a implementação das ações formuladas por meio de planos de ações, definindo-se as atividades, responsáveis, prazos, indicadores de desempenho e demais outras informações úteis para a execução do planejamento estratégico.

O modelo de Vasconcelos Filho e Pagnoncelli (*op. cit*) adaptado por Roth (2014) é utilizado como ferramenta metodológica do curso Planejamento Estratégico Na Medida, fomentado para ser aplicado pelo SEBRAE somente nas microempresas brasileiras que buscam orientações e conhecimentos na instituição, em todo o país.

#### **2.4.2. Missão como Pedra Fundamental do Planejamento Estratégico**

Segundo Pearce (MUSSOI *et al.* 2011), a declaração da missão deve possuir abrangência e durabilidade do propósito da empresa, possibilitando alinhar toda a empresa numa única direção (rumo a uma direção comum a todos). A missão representa a “razão de ser” de uma empresa, o que ela faz, para quem faz e como faz. De acordo com Oliveira (2011), procura-se responder na missão a duas perguntas:

- “Aonde se deseja chegar com a empresa? ”
- “A empresa pretende atender a quais necessidades e expectativas do mercado? ”

No âmbito do processo estratégico, a missão representa a pedra fundamental de onde se inicia o planejamento estratégico, servindo como um norteador efetivo para a sua ocorrência na empresa. A missão orienta a partida do planejamento estratégico, evita a armadilha do sucesso, atrai, motiva e pode reter talentos, orienta a formulação dos objetivos e deve explicitar o negócio da empresa (VASCONCELOS FILHO e PAGNONCELLI, 2001). A definição do negócio, componente da primeira etapa do processo estratégico modelado por Vasconcelos Filho e Pagnoncelli (2001), conforme destacado nas Figuras 3 e 8, auxilia na definição do enunciado da missão empresarial, uma vez que indicam as soluções e benefícios que os produtos ou serviços agregam aos clientes.

Pearce (MUSSOI *et al.* 2011), identificou os elementos que devem fazer parte da frase que constitui a missão para que esta possa ser considerada eficiente para o processo de planejamento estratégico:

- a) Principais clientes e mercados;
- b) Imagem pública desejada;
- c) Sobrevivência, crescimento ou lucratividade;
- d) Valores e filosofia corporativa;

- e) Produtos ou serviços;
- f) Competência própria/distintiva da empresa;
- g) Domínio geográfico;
- h) Tecnologia.

Em levantamento realizado por Mussoi *et al.* (2011), sobre a quantidade de elementos do modelo Pearce (1982) encontrados nos enunciados das missões de empresas brasileiras de capital aberto, obteve-se que os elementos principais clientes e mercados e a preocupação com a imagem pública suplantaram os demais elementos encontrados nas empresas brasileiras, segundo ilustra o Quadro 4.

**Quadro 4** – Quantidade de Elementos do Modelo de Pearce nas Empresas Brasileiras

<b>Elementos Encontrados</b>		<b>Qtd.</b>	<b>%</b>
1	Principais clientes e mercados	134	96%
2	Preocupação com a imagem pública	132	94%
3	Sobrevivência, crescimento ou lucratividade	81	58%
4	Valores e filosofia corporativa	78	56%
5	Produtos ou serviços	62	44%
6	Competência própria distintiva	42	30%
7	Domínio geográfico	21	15%
8	Tecnologia	10	7%
<b>Total</b>		<b>450</b>	

Fonte: Mussoi *et al.* (2011).

No contexto da realidade das microempresas, onde não é comum a realização de planejamento estratégico, há a necessidade de, primeiramente, gerar a reflexão em torno do modelo de negócio da empresa, das soluções e benefícios que seus produtos/serviços oferecem aos clientes, para depois iniciar a definição da missão empresarial. Sem a definição clara do negócio, o empresário de microempresa poderá incorrer no erro de “gerar” um enunciado para a sua missão, às vezes baseando-se como referência em missões de grandes empresas.

Roth (2014), utiliza como metodologia para definição da missão em microempresas uma atividade prática que envolve três perguntas básicas a serem respondidas pelos empresários, com fins de sintetizar todas as respostas obtidas em apenas uma frase, que representará o enunciado da missão: O que fazemos? Para quem fazemos? Como fazemos? Esta atividade é

dinâmica e produtora, uma vez que pode envolver o empresário e seus colaboradores no processo de definição da frase representativa dos propósitos da empresa.

## **2.5. Monitoramento Estratégico**

Os indicadores funcionam como bússolas que servem para monitorar a implementação das estratégias com vistas a atingir os objetivos traçados pela empresa. De acordo com Fernandes (2008), são como relógios que permitem à empresa e suas áreas controlar o andamento e nível de alcance dos objetivos almejados. Durante o ciclo de planejamento estratégico, os indicadores utilizados para avaliar a implementação das estratégias, o estabelecimento de metas de curto e longo prazo e a elaboração dos planos de ação para estruturar o atingimento das metas são realizados de forma interdependente e simultânea, segundo a Fundação Nacional da Qualidade - FNQ (FNQ, 2008).

Segundo Tachizawa (ALVES, 2010), indicadores de desempenho e de gestão podem ser utilizados para realizar o monitoramento estratégico da empresa. Partindo da premissa de que não se pode administrar com confiança aquilo que não se pode medir, é imprescindível que a empresa defina os indicadores que mostrarão se os caminhos planejados para o alcance dos objetivos estão em situação crítica para atingimento ou próximos do que foi previsto como alvo. Os indicadores também têm o papel de simplificar e tornar compreensível uma realidade complexa.

A definição de indicadores de desempenho para fins de avaliação da implementação das estratégias possibilita elementos para o gerenciamento do seu progresso com base em fatos (FNQ, 2008), uma realidade ainda distante para microempresas que condicionam suas ações para o “imediatismo” por resultados. A falta de planos de ações com metas definidas e um sistema de gestão e controle estratégico instalado amplia as margens de erro nas tomadas de decisão da empresa para alcançar resultados. A empresa se comportaria como um barco à deriva e sem rumo definido, onde qualquer rota poderia servir como destino.

Consoante Ittner e Larker (ALVES, 2010), quando as empresas não sabem o que medir, geralmente medem demais. Isso, segundo Alves (2010), só dificultaria o processo de gestão do negócio. A utilização do indicador de desempenho, segundo Gomes *et al* (2014, VARGAS

*et al*, 2016), faz parte do processo decisório da empresa, servindo como instrumento de análise, mensuração e avaliação dos resultados obtidos em determinados períodos.

Fernandes e Berton (2012) alegam que é possível uma série de indicadores ser controlada por uma empresa, cabendo a esta “definir o que é mais importante em termos de resultado desejado para montar um sistema de controle de desempenho adequado aos objetivos”. A natureza das estratégias irá determinar a natureza das medições a serem adotadas (FNQ, 2008).

## **2.6. Modelo de Negócio**

Muitos empresários, principalmente os donos de micro e pequenas empresas não sabem conceituar seus negócios para além dos atributos existentes nos mesmos, estabelecendo uma visão míope acerca dos seus processos. Sem conhecer a essência deste negócio, ou seja, os propósitos que o fundamenta, os donos de microempresas não conseguem evidenciar com clareza para o mercado as propostas únicas de valor atinentes ao seu produto e/ou serviço e nem para si próprio com relação a novas ideias de negócios que surjam, mas que fracassam por não serem trabalhadas de forma eficaz.

O conceito de modelo de negócios é muito usado, atualmente, em literaturas que abordam gestão empresarial. Ao efetuar pesquisa para angariar artigos científicos no ProQuest ([www.proquest.com/](http://www.proquest.com/)) que abordam este conceito, obteve-se 1.233.599 trabalhos associados ao termo *business model* e 563 resultados vinculados ao termo modelo de negócios.

De acordo com Baden-Fuller e Morgan (2010), há muitas definições para conceituar modelo de negócio, devido à amplitude do tema na literatura de gestão empresarial. Sobre as origens do constructo, Joia e Ferreira (2005) evidenciam que os estudos de Schumpeter (1934 e 1950) sobre a influência da combinação dos fatores de produção, que eram vistos como isolados e sem relação entre si, na geração de novos mercados e produtos, podem ser vistos como pioneiros com relação ao que hoje é conhecido como modelo de negócios, em virtude de os fatores considerados nestes estudos possuírem relação com os elementos e definições deste modelo.

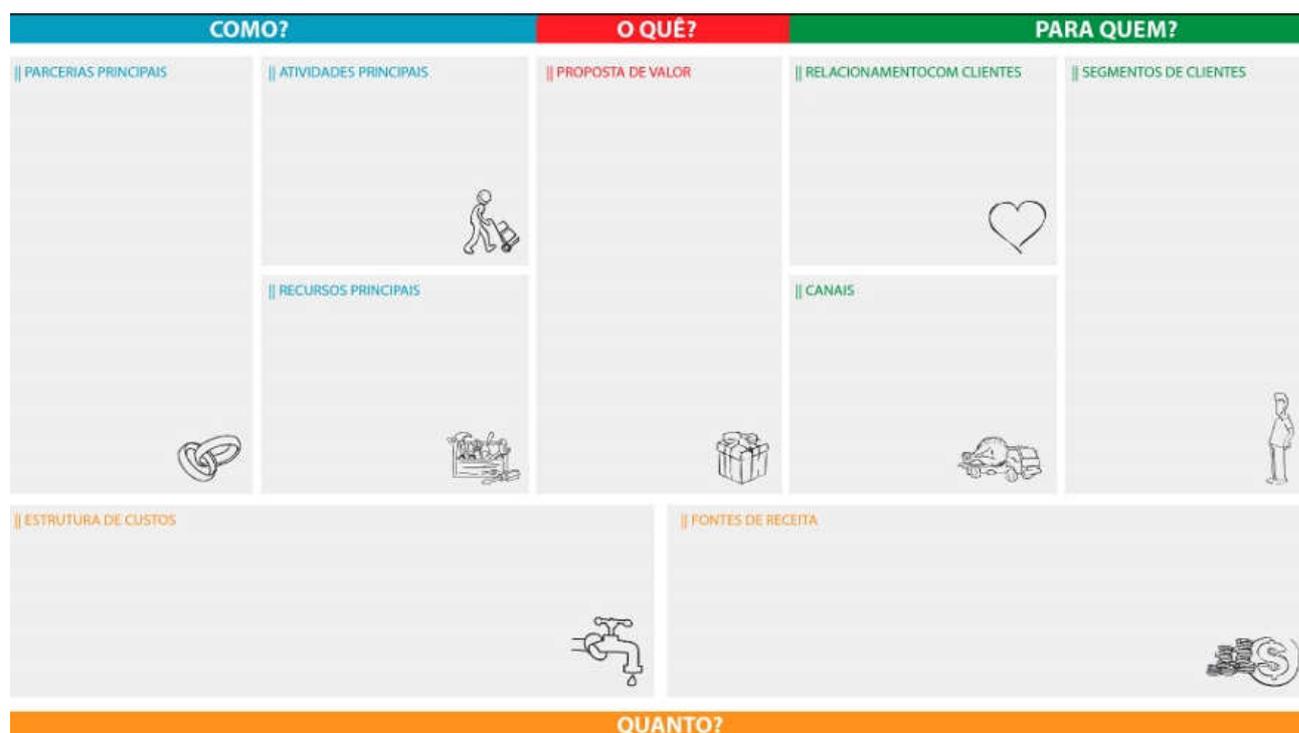
O termo modelo de negócios passou a ser amplamente conceituado a partir da década de 1990, com a evolução da tecnologia da informação e da internet no meio empresarial (JOIA e

FERREIRA, 2005). O termo tem ganhado notoriedade e popularidade nas áreas da estratégia empresarial e tecnologia da informação (HEDMAN e KALLING, 2003). *Startups* de base tecnológica pertencentes às áreas da tecnologia da informação e inovação, estão propensas a grande taxa de falhas, reforçadas ainda pelas incertezas no mercado, o que torna necessário a utilização de artefatos para modelar as ideias de negócios surgidas e simplificar as experimentações dos testes.

Além da modelagem de negócios nascentes como os das *startups*, é imprescindível para os empresários de microempresas a análise de seu modelo de negócio diante do contexto macro e microeconômico em que o mesmo vive, acompanhando as tendências e cenários que influenciam a sua empresa e as mudanças de paradigmas do seu setor de atuação, para evitar o desgaste do seu modelo de negócio. Um ambiente competitivo, por exemplo, pode causar restrições num modelo de negócios (PORTER, 1986), o que ressalta a importância em se ter instrumentos de modelagem eficientes para os pequenos negócios.

No final dos anos 2000, surge uma ferramenta de planejamento atraente para descrever modelos de negócios, criada por Alexander Osterwalder, PhD em Sistemas de Informação em Gestão e teórico de negócios suíço, com a ajuda de 470 co-criadores. O modelo foi denominado como *Business Model Canvas*, conforme quadro 5, e sua proposta consiste em transparecer para o empresário os fatores de eficiência e de valor agregados ao negócio por meio de suas atividades principais, recursos utilizados, segmento de clientes a ser trabalhado e a forma de relacionamento da empresa com estes, os canais que intermediam as entregas de valor para o cliente, parcerias chave para o negócio e suas fontes de receita e de despesas (OSTERWALDER, 2010).

### Quadro 5 – The Business Model Canvas



Fonte: Adaptado de Osterwalder e Pigneur (2010)

## 2.7. O Desempenho das MPEs no Brasil

As MPEs brasileiras representam uma fonte catalizadora para o desenvolvimento econômico do país por meio da geração de empregos, da multiplicação de rendas, da arrecadação de impostos pelo governo e do incremento de negócios de bases tecnológicas, com propostas de valor inovadoras e funcionais. As MPEs contribuem com 27% do Produto Interno Bruto - PIB brasileiro, com 44% dos empregos formais em serviços, e aproximadamente 70% dos empregos gerados no comércio, e constituem 99% do total de empresas formalizadas no país (SEBRAE, 2014).

No entanto, muitas destas empresas não conseguem sobreviver ao longo dos tempos em função de uma série de dificuldades que envolvem desde fatores do panorama político-econômico mundial e brasileiro, até deficiências na gestão e planejamento do negócio e mesmo de aspectos comportamentais do empresário. Muitos empresários culpam a “crise” (crise econômica) como causa maior do insucesso e das dificuldades que seus negócios

enfrentam. Contudo, as “crises existenciais” são mais nocivas ao empresário, pois envolvem o desconhecimento do seu mercado de atuação e de seu próprio negócio, além da ausência de competências gerenciais e mesmo técnicas para conduzir o dia-a-dia de sua empresa.

### 2.7.1. Participação das MPEs na Economia Nacional

A partir de pesquisas realizadas pela Fundação Getúlio Vargas - FGV e SEBRAE (SEBRAE, 2014), por meio de tabulações do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE, dos diversos setores de atividade econômica, obteve-se um conjunto de informações e indicadores – sendo o principal indicador gerado o valor adicionado a preços básicos (excluindo-se impostos sobre produtos) - pertinentes ao desempenho econômico das MPEs que pôde avaliar a contribuição das diversas atividades econômicas à constituição do PIB da economia. Observa-se na tabela 1 que no triênio 2009 a 2011 a participação das MPEs na formação do PIB manteve-se constante, com quedas nos percentuais do valor adicionado pelos setores do comércio e indústria no mesmo período, e aumento da contribuição do setor de serviços em 2011.

**Tabela 1** – Valor Adicionado das MPEs na Economia Nacional – 2009 a 2011

% DO VALOR ADICIONADO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS	ANO		
	2009	2010	2011
SERVIÇOS	9,0%	9,3%	10,0%
COMÉRCIO	9,5%	9,2%	9,1%
INDÚSTRIA	8,6%	8,3%	7,8%
MICRO E PEQUENAS EMPRESAS	27,1%	26,7%	27,0%

Fonte: SEBRAE e FGV, a partir de dados do IBGE.

Com relação ao volume constituído de MPEs no Brasil, havia até o dia 11 de maio de 2016, de acordo com dados do site EmpresômetroMPE da Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo - CNC, evidenciados na tabela 2, 14.820.620 MPEs ativas no país,

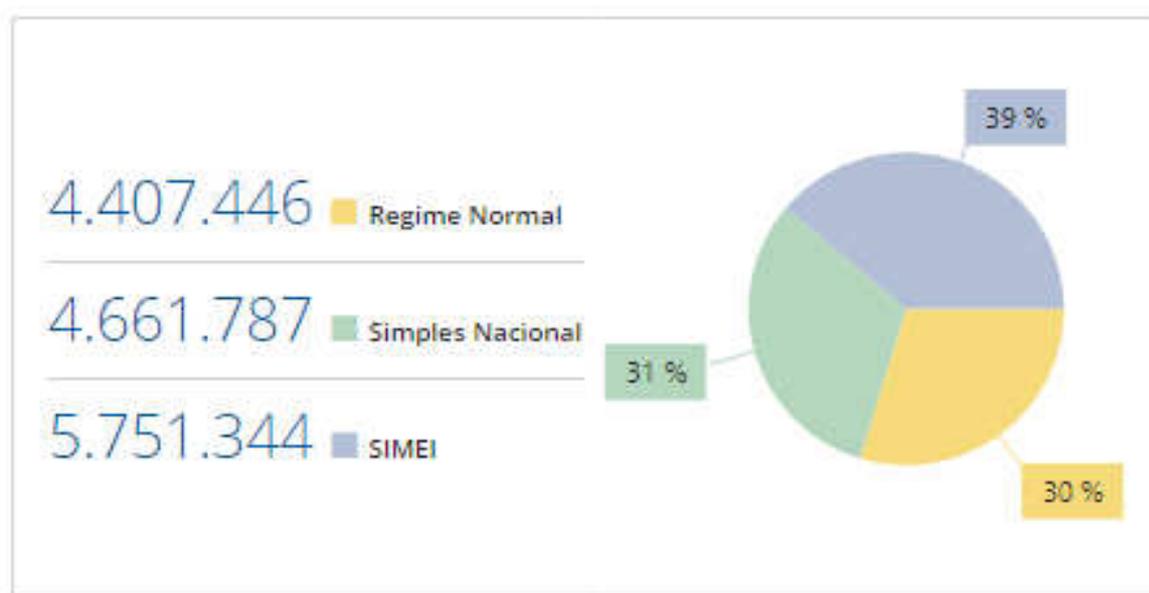
representando 92,5% do total de empresas ativas (matrizes) constituídas até a data em questão. Pode-se observar no gráfico 2 que, deste total, 30% fazem parte do regime de tributação normal, 31% estão no Simples Nacional e 39% estão enquadrados no Sistema de Recolhimento em Valores Fixos Mensais dos Tributos abrangidos pelo Simples Nacional – SIMEI, devidos pelos Microempreendedores Individuais – MEI.

**Tabela 2** – Total de Empresas Ativas e de MPEs Ativas – Matrizes e Filiais. Em 11/05/2016

EMPRESAS ATIVAS		MPE ATIVAS (Matrizes) até 11/05/2016	% Sobre Total de Empresas Ativas (Matrizes)
16.850.443			
Matrizes	Filiais		
16.024.008	826.435		
95%	5%	14.820.620	92,5
100%			

Fonte: EmpresômetroMPE (<http://empresometro.cnc.org.br/Estatisticas>). Acesso em 11/05/2016.

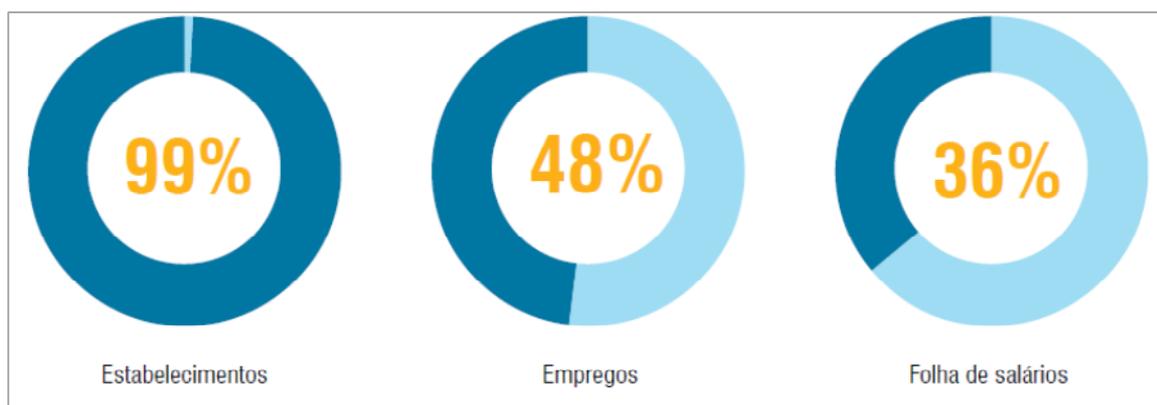
**Gráfico 2** – Regime de Tributação das MPEs – do Total de MPEs Ativas no País até 11/05/2016



Fonte: EmpresômetroMPE (<http://empresometro.cnc.org.br/Estatisticas>). Acesso em 11/05/2016.

O relevante papel das MPEs para o fomento da economia brasileira também pode ser observado no estado de São Paulo. Pesquisa realizada pelo SEBRAE-SP (SEBRAE-SP, 2015) mostra que 99% das MPEs constituídas no estado contribuíram com 48% dos empregos formais gerados pelas empresas, com uma participação de 36% dos salários pagos no estado pelo total de empresas constituídas – gráfico 3.

**Gráfico 3** – Participação das MPEs na Economia do Estado de São Paulo – 2013



Fonte: Elaborado pelo SEBRAE-SP / Gestão Estratégica, a partir de dados da RAIS/TEM (2013). Nota: exclusive setor financeiro.

## 2.8. Mortalidade e Sobrevivência das MPEs Empresas

### 2.8.1. Mortalidade das MPEs

Conhecer o contexto situacional das MPEs brasileiras é de suma importância para o entendimento da dimensão econômica que estas representam para o país, gerando emprego, renda, inclusão social e promovendo inovações. Pesquisa do IBPT – Instituto Brasileiro de Política Tributária (IBPT, 2013), ilustrado na tabela 3, evidencia o índice de mortalidade das MPEs ao longo dos anos de constituição empresarial.

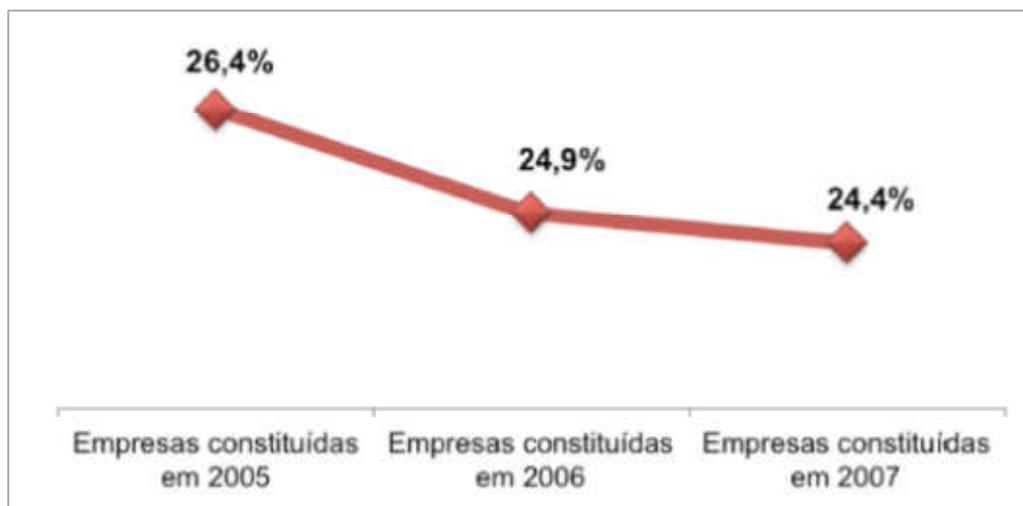
**Tabela 3** – Mortalidade das MPEs

<b>IDADE POR OCASIÃO DA MORTE</b>	<b>FREQUÊNCIA ACUMULADA</b>
Entre 0 e 1 ano	16,32%
Entre 1 e 2 anos	26,16%
Entre 2 e 3 anos	34,14%
Entre 3 e 4 anos	40,16%
Entre 4 e 5 anos	44,95%
Entre 5 e 6 anos	49,06%

Fonte: IBPT (2013)

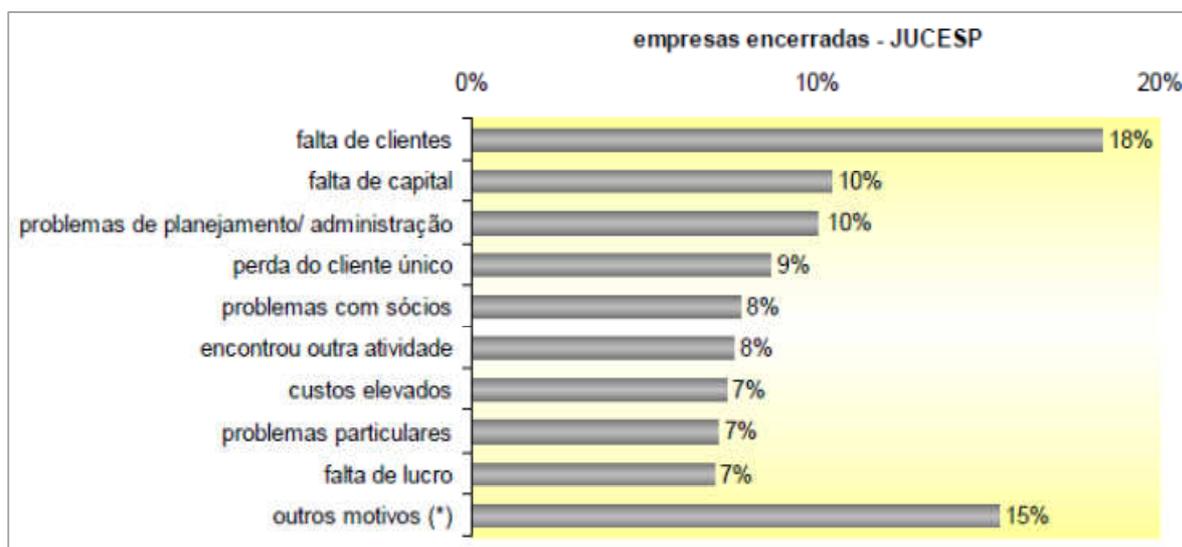
Para o Instituto 16,32% destas empresas não ultrapassam o primeiro ano de vida, e 49,06% encerram suas atividades em até seis anos de existência. Entre as principais causas do desaparecimento das MPEs, segundo a pesquisa (IBPT, 2013), está a falta de planejamento e informações do mercado, representando um percentual de 41,64%. Falta de planejamento e de informações do mercado pode englobar fatores como iniciar um negócio sem programar recursos, desconhecimento dos propósitos do negócio, falta de visão estratégica, desconhecimento de informações do setor, do segmento de atuação, de concorrentes, clientes, fornecedores, dentre outros fatores.

Já em estudo do SEBRAE (SEBRAE, 2013), a taxa de mortalidade das empresas no País é de 26,4% em dois anos (Gráfico 4), indicando uma taxa de sobrevivência para o período de 73,6%. O índice de mortalidade obtido no estudo do SEBRAE vai de encontro com a taxa calculada pelo IBPT referente à taxa de mortalidade das MPEs para dois anos, conforme Tabela 3 (IBPT, 2013).

**Gráfico 4** – Taxa de Mortalidade de Empresas de 2 Anos, Evolução no Brasil

Fonte: SEBRAE NA

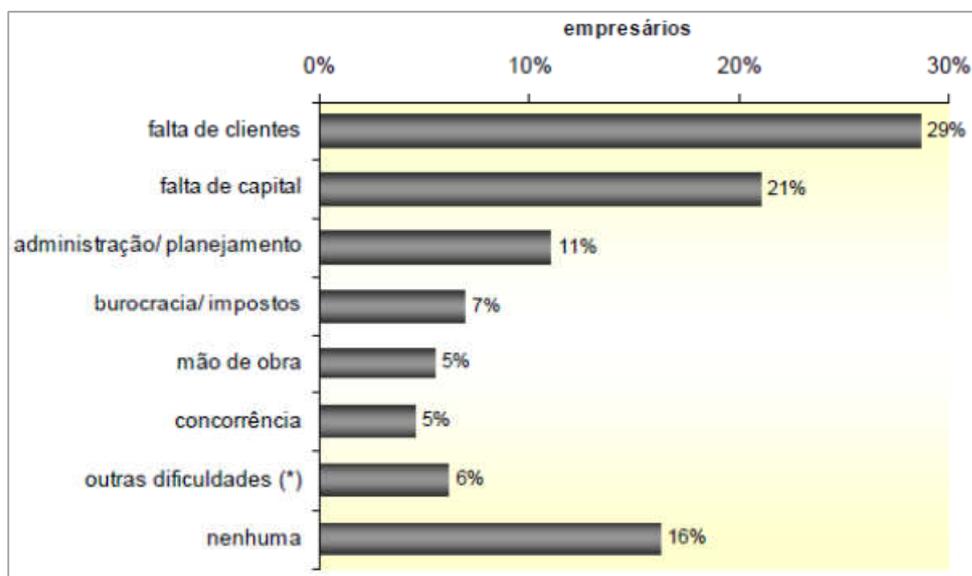
O SEBRAE-SP (2010), com base em pesquisa dos últimos doze anos de monitoramento da sobrevivência e mortalidade de MPEs no estado de São Paulo, abertas nos anos de 2003 a 2007 (clientes SEBRAE-SP e não clientes), destaca que a taxa de mortalidade das MPEs no estado é de 27% no primeiro ano de vida e de 58% no quinto ano, ou seja, mais da metade das empresas constituídas fecha as portas após quatro anos de existência. De acordo com a Gráfico 5, que mostra os motivos alegados pelos ex-proprietários das empresas pelo encerramento das atividades, falta de clientes, falta de capital e problemas com planejamento representam, juntas, 38% das causas de falência do negócio.

**Gráfico 5** – Motivos Alegados para o Fechamento do Negócio

Fonte: SEBRAE-SP (2010). (\*) Por exemplo, falta de experiência, doença.

Considerando o fator “planejamento”, objeto de pesquisa e observância nesta dissertação, pode-se explorar ainda mais a sua influência potencial como causa de mortalidade das MPes. No tocante ao primeiro ano de vida, o planejamento do negócio representa 11% do total das principais dificuldades enfrentadas pelo empresário, dentre elas a falta de clientes – 29% e a falta de capital – 21% (Gráfico 6). No entanto, para iniciar uma prospecção de clientes e buscar recursos financeiros para devidas alocações no negócio – justificando os fatores “falta de clientes” e “falta de capital” - não seria prudente, de antemão, a elaboração minuciosa de um planejamento empresarial? A resposta a esta pergunta poderia elevar a participação percentual do fator problemas de planejamento/administração dentre os motivos para encerramento dos negócios.

**Gráfico 6** – Principal Dificuldade Enfrentada no Primeiro Ano de Atividade



Fonte: SEBRAE-SP (2010). (\*) Por exemplo, sazonalidade, problemas com sócios, doença.

Os problemas de planejamento surgem na vida dos micro e pequenos empresários antes mesmo de iniciarem seus negócios. Da escolha da ideia até a sua concretização em realidade de negócio há um abismo chamado incerteza. Para que as incertezas que pairam sobre os negócios sejam entendidas e trabalhadas é preciso que haja planejamento. Incertezas como saber se os clientes comprarão o produto/serviço, se há clientes para o negócio, se a localização é favorável, dentre outras, precisam de fundamentos para serem respondidas e para que os recursos sejam dimensionados e alocados eficazmente no negócio. No Gráfico 7,

abaixo, observa-se alguns fatores ligados à falta de planejamento pelo empresário antes da abertura da empresa (SEBRAE-SP, 2010).

**Gráfico 7** – Falta de Planejamento Antes da Abertura (2003 a 2007): Não conheciam e Não Levantaram Informações Sobre...



Fonte: SEBRAE-SP (2010). (\*) Somente para empresas que planejaram trabalhar com empregados.

Pesquisa do SEBRAE-SP, a partir de entrevistas realizadas com 1.829 MPEs do estado de São de São Paulo, levantou três principais causas do sucesso e fracasso empresarial nos primeiros cinco anos de vida. Mais uma vez, o fator falta de planejamento está entre as causas de fracasso do empresário (SEBRAE-SP, 2014). As causas identificadas, denominadas na pesquisa de *Causa Mortis*, foram o planejamento prévio, gestão empresarial e comportamento empreendedor. Foram utilizados na pesquisa critérios como levantamento de informações importantes sobre o mercado antes de abrir a empresa, realização de planejamento de itens básicos antes do início das atividades da empresa e o tempo de planejamento antes da abertura da empresa. Pode-se verificar melhor nas tabelas 4 e 5 a distribuição percentual das causas de fracasso atreladas aos dois primeiros critérios utilizados.

**Tabela 4** – Parte dos Empreendedores não Levantou Informações Importantes sobre o Mercado, ao abrir a empresa

CAUSAS	PARTICIPAÇÃO %
Não sabiam o número de clientes que teriam e os hábitos de consumo desses clientes	46%
Não sabiam qual era o capital de giro necessário para abrir o negócio	39%
Não sabiam o número de concorrentes que teriam	38%
Não sabiam a melhor localização	37%
Não tinham informações sobre fornecedores	33%
Não conheciam os aspectos legais do negócio	32%
Não sabiam o investimento necessário para o negócio	31%
Não levantaram a qualificação necessária da mão de obra (*)	18%

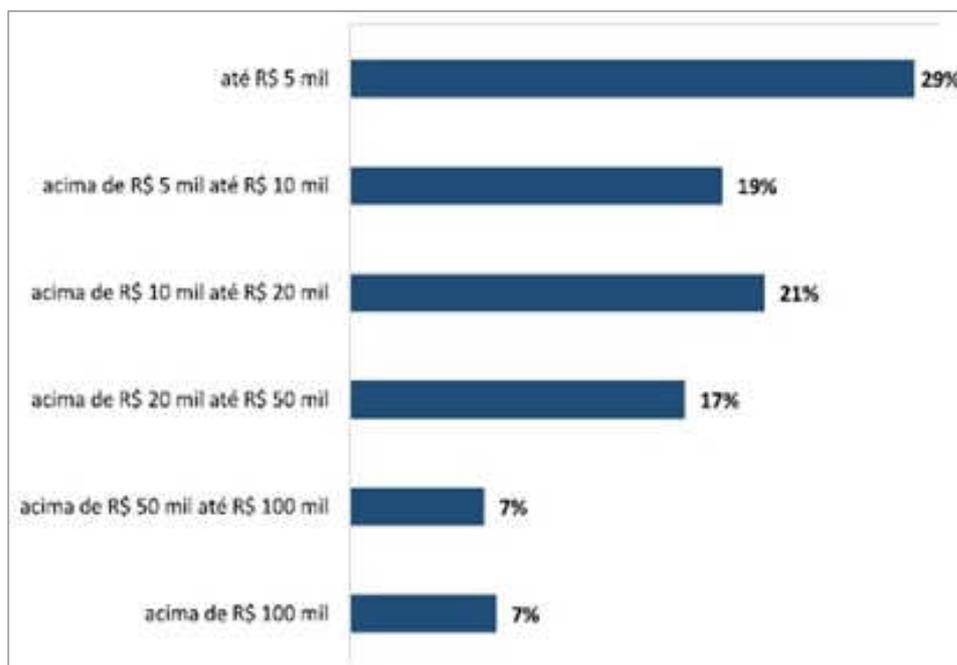
Fonte: SEBRAE-SP. Base: 1.829 entrevistas. (\*) Somente para empresas que trabalham com empregados.

**Tabela 5** – Planejamento de Itens Básicos Antes do Início das Atividades da Empresa

CAUSAS	PARTICIPAÇÃO %
Não procuraram ajuda das pessoas ou instituições para abertura do negócio	61%
Não planejaram como a empresa funcionaria em sua ausência (ex: férias)	55%
Não elaboraram um plano de negócios	55%
Não definiram estratégias para evitar desperdícios	50%
Não calcularam o nível de vendas para cobrir custos e gerar o lucro pretendido	42%
Não identificaram necessidades atendidas pelo mercado	38%
Não identificaram tarefas e os responsáveis por realizá-las	24%
Não identificaram o público-alvo do negócio	21%

Fonte: SEBRAE-SP. Base: 1.829 entrevistas.

A falta de planejamento antes e depois da abertura do negócio pode proporcionar, além dos sentimentos de frustração, tristeza, revolta ou até mesmo de alívio por ter se livrado do “problema”, perdas financeiras significativas para os empresários (SEBRAE-SP, 2014). Perdas estas que são oriundas de reservas dos próprios empresários e ou de terceiros (familiares, amigos, bancos, etc.). Consoante elencado no Gráfico 8, pode-se considerar que 86% dos donos de MPEs tiveram perdas financeiras de R\$ 5 mil a R\$ 50 mil reais quando do encerramento de suas empresas.

**Gráfico 8 – Quanto Perdeu – Empresas Encerradas**

Fonte: SEBRAE-SP. Base: 519 entrevistas.

### 2.8.2. Sobrevivência das MPEs

Do outro lado do muro, o lado do sucesso, há a existência de processos operacionais e estratégicos definidos, um bom plano de ações para atingir objetivos e metas, conhecimento do mercado de atuação da empresa (clientes, concorrentes, fornecedores, setor, fatores ambientais externos), programações financeiras realizadas pelos empresários, antes de abrir a empresa e no dia-a-dia daquelas já atuantes, além de comportamento empreendedor. No entanto, para atuar deste lado do muro é preciso, além de disciplina, treinamento e engajamento do empresário, coragem para seguir adiante apesar das constantes dificuldades, que não são poucas.

Não desmerecendo os impactos negativos e também positivos que o ambiente externo promove nas MPEs, um planejamento elaborado num tempo maior, a gestão do negócio conduzida com racionalidade, o aperfeiçoamento de produtos e serviços, investimentos em capacitação e treinamento, a experiência prévia do empresário e a rede de contato que este possui com demais outros empresários são fatores que influenciam as chances de sucesso da micro e pequena empresa ao longo dos tempos. Na visão dos micro e pequenos empresários

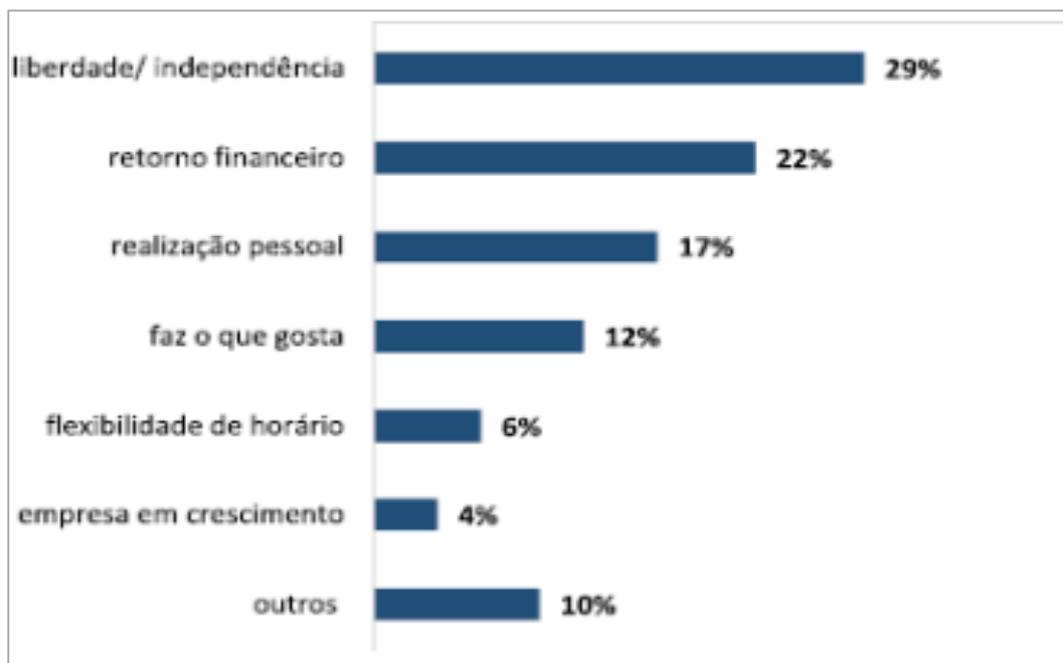
um bom planejamento antes da abertura da empresa e uma boa gestão do negócio após a sua abertura são os fatores mais importantes para a sobrevivência empresarial (SEBRAE-SP, 2014). A ótica das empresas que encerraram as atividades e as que ainda sobrevivem com relação aos fatores que mais influenciam na sobrevivência do negócio estão identificados no Gráfico 9.

**Gráfico 9** – Fator mais Importante para a Sobrevivência da Empresa



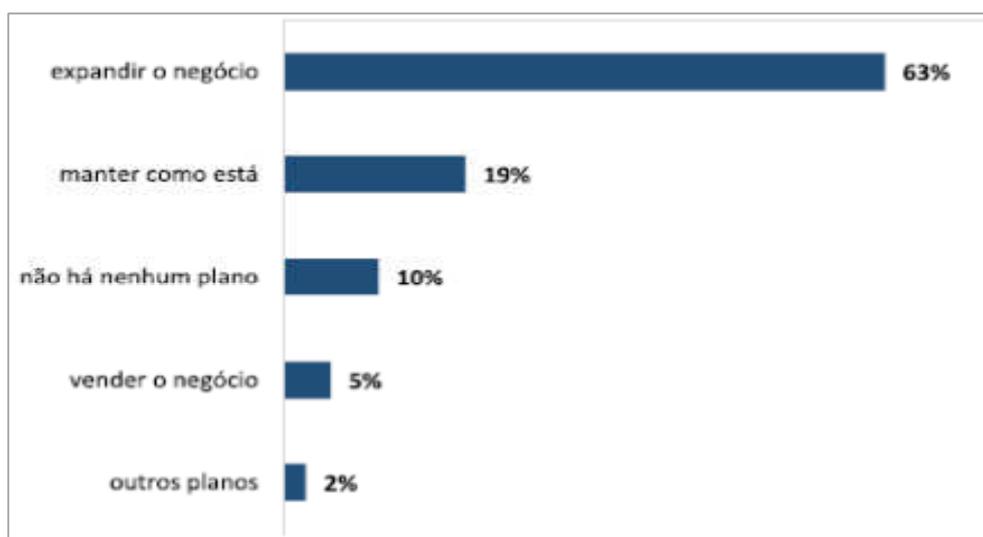
Fonte: SEBRAE-SP. Base: 1.731 entrevistas.

Segundo o SEBRAE-SP (2014), nove em cada dez empreendedores que permanecem no mercado estão satisfeitos com a opção de empreender. A satisfação é derivada do sentimento de liberdade/independência, do retorno financeiro e de outras motivações, de acordo com o que mostra o Gráfico 10.

**Gráfico 10** – Principal Motivo para se Sentir Satisfeito com o seu Negócio

Fonte: SEBRAE-SP. Base: 1.300 entrevistas.

A satisfação dos empresários com os seus negócios (que permanecem na ativa) tem reflexos em suas perspectivas futuras. No Gráfico 11, observa-se que a maior parte destes deseja expandir o negócio nos próximos anos, podendo-se pressupor com isso a necessidade de delinear caminhos por meio de planejamento que sustentem essa expansão no longo prazo.

**Gráfico 11** – Planos para o Futuro – Empresas que Permanecem no Mercado

Fonte: SEBRAE-SP. Base: 1.300 entrevistas.

### **3. A ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA MICROEMPRESA**

Como dito anteriormente neste trabalho, há muitos constructos na literatura de planejamento estratégico, porém, grande parte destes retrata empresas de grande porte. Modelos de planejamento estratégico como o de Oliveira (2011), por exemplo, não se adequam, rapidamente, ao ambiente de uma microempresa, que não possui processos definidos e procedimentos implantados na empresa, não possuem a cultura de planejar o dia-a-dia – vivem como apagadores de incêndios – e não enxergam a empresa em horizontes de longo prazo. Todo o processo de planejamento aplicado numa microempresa precisa ser ensinado ao empresário do início ao fim, traduzindo os conhecimentos teóricos em atividades “descomplicadas” e de fácil compreensão. Isso pode facilitar a introdução do conhecimento em gestão estratégica básica na empresa e abrir fendas nos muros de resistência que envolvem o empresário.

De acordo com Terence (2002), para que a empresa aprenda sobre suas capacidades, limitações, sobre as influências do ambiente externo em seu negócio e sobre o próprio processo, é preciso que o aprendizado acerca do planejamento seja um processo contínuo. A sofisticação do processo e do plano, segundo Terence (*op cit*), irá depender da capacidade de elaboração do planejamento. À medida que o empresário de microempresa e seus membros forem apreendendo a interligação entre os fundamentos teóricos e práticos do planejamento e os resultados começarem a pulular, o processo passa a ser visto com credibilidade pelo empresário.

Observa-se a necessidade de se desenvolver um redesenho do processo estratégico com o intuito de facilitar o acesso da microempresa à ferramenta de planejamento estratégico, de modo que esta seja efetiva na modelagem de uma nova forma de pensar e de agir do empresário.

### 3.1. Dificuldades para Implementar o Processo de Planejamento Estratégico na Microempresa

São muitas as dificuldades existentes que levam a microempresa a decidir por ações reativas, e não prospectoras. Uma das dificuldades potenciais está no comportamento do empresário como líder do negócio. A sua coragem, atitude e visão influirão, em maior ou menor grau, as pessoas envolvidas no seu negócio.

Segundo Kets de Vries (ARMOND e NASSIF, 2009), a depender do tipo de vivência que o indivíduo teve na sua infância, este, quando em fase adulta, tenderia a lidar com a realidade por meio do *narcisismo reativo*, que consiste em experiências negativas tidas na infância que são refletidas no mundo real – em fase adulta – como forma de vingança pelas privações emocionais sofridas, ou por meio do *construtivismo*, com reflexos positivos na vida adulta, tais como boa autoestima do indivíduo, por experiências positivas vivenciadas na sua infância.

O dinamismo imposto pelo mercado às empresas condiciona situações para a tomada de decisões centradas em análises e reflexões, que exigem do empresário o desenvolvimento de habilidades cognitivas e atitudinais. Para tanto, se faz necessário a quebra de paradigmas existentes em empresários com atitudes imediatistas, que “apagam incêndios” diários como modo de solucionar pontualmente os problemas surgidos. O reflexo comportamental do empresário de microempresa também reflete nas atitudes dos seus colaboradores, devido a seu papel como dono-gestor do negócio. A vontade de sair da zona de conforto para novos desafios é fator preponderante para se construir um ambiente de negócio voltado para o longo prazo.

Dentre as causas comuns de falhas durante o processo de planejamento estratégico, segundo Oliveira (2011), a falha *interação inadequada com os funcionários da empresa*, comum em MPEs, pode ser causada pelos seguintes aspectos: **a) Falta de participação e envolvimento:** é imprescindível a participação de todos, numa microempresa, no processo de implantação do planejamento estratégico. Desde o início do processo, até a execução estratégica, o empresário deve envolver e estimular seus colaboradores para que o planejamento seja construído “pela empresa”; **b) Falta de comprometimento:** o empresário precisa saber lidar com os choques de interesses e valores que ocorrem na empresa, devido à dificuldade que as pessoas têm de entender que uma empresa é uma Pessoa Jurídica constituída, também, por

valores, que devem ser seguidos por todos, independentes de suas crenças e de seus valores individuais. O comprometimento, de acordo com Oliveira (*op cit*), é um processo intrínseco ao indivíduo, tal como a motivação. A falta de comprometimento das pessoas na empresa é um fator limitante para a efetivação de resultados planejados; **c) Falta de conhecimento:** resume-se à falta de conhecimento sobre planejamento estratégico, tanto pelo empresário, quanto pelos colaboradores. No âmbito da microempresa, o assunto gestão estratégica é muito pouco conhecido. O assunto é quase uma incógnita em livros técnicos de administração geral e planejamento, onde as abordagens práticas sobre planejamento estratégico são evidenciadas para grandes corporações. Porém, em artigos científicos publicados e dissertações de mestrado, como em Terence (2002), já são debatidos assuntos e métodos de processo estratégico para MPEs. No entanto, o empresariado não é, ainda, o público-alvo dos constructos publicados pelas academias sobre gestão estratégica na MPE.

#### 4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

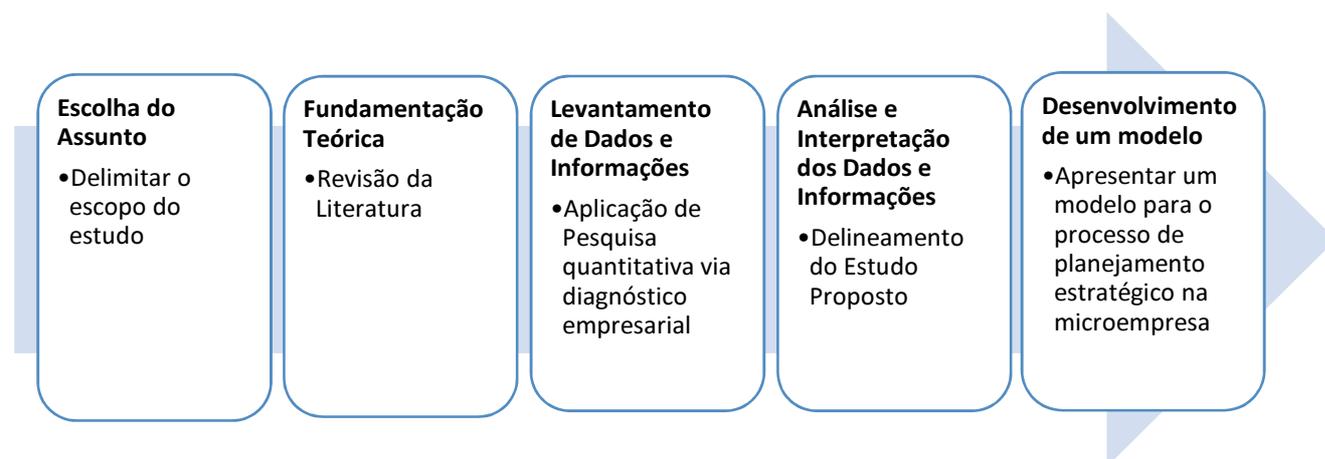
A pesquisa é uma atividade voltada para a solução de problemas por meio do emprego de processos científicos, que tem por finalidades satisfazer o desejo de adquirir conhecimentos, sem a necessidade de aplicação prática prevista e utilizar os conhecimentos adquiridos para a aplicação prática voltado para solucionar problemas concretos da vida moderna. De acordo com Vera (GOMES, 2001), só existe pesquisa de fato quando existe um problema que se deverá definir, examinar, avaliar e analisar criticamente para, em seguida, ser tentada sua solução. O primeiro passo será, então, delimitar o objeto de investigação - o problema - dentro dos temas possíveis.

Segundo Gomes (2001), “explicitar para que o pesquisador pesquisa – para que homem, para que sociedade, qual a postura que o pesquisador possui à problemática sociopolítica, filosófica, presente naquele momento - é mais importante do que discutir as técnicas de pesquisa”. Não se pretendeu, então, neste trabalho, discutir as técnicas utilizadas para realização da pesquisa, e sim contextualizar as MPEs mediante às questões político-legais, socioeconômicas, tecnológicas e comportamentais (paradigmas, comodidade, etc.).

O propósito desta pesquisa é o de desenvolver um artefato para facilitar e introduzir o processo de elaboração do planejamento estratégico nas microempresas de Guarulhos/SP. Para tanto, foi aplicado com microempresários de Guarulhos uma pesquisa situacional em formato de diagnóstico, classificada como uma pesquisa quantitativa pós-positivista, para angariar informações que fundamentam a criação do artefato. Objetiva-se que o artefato desenvolvido possa servir como meio para quebrar paradigmas quanto à elaboração do planejamento em microempresas, contribuindo para que os caminhos trilhados pelos empresários sejam menos árduos, com a falta de planejamento, e mais promissor com a existência deste.

Em princípio foi realizada uma revisão de literatura com objetivo de investigar os conhecimentos atuais construídos sobre a ligação entre planejamento estratégico e pequenos negócios, para que houvesse uma compreensão acurada sobre o que foi escrito e citado sobre planejamento estratégico em pequenos negócios em livros, artigos científicos, pesquisas técnicas elaboradas, dentre outras fontes. Contudo, utilizou-se como referência para o desenvolvimento desta dissertação o modelo metodológico de Tachizawa (2010), com adaptações segundo apresentado na Figura 10.

**Figura 10** – Modelo Metodológico Utilizado na Dissertação



Fonte: Adaptado de Tachizawa (2010)

Para se obter informações mais atualizadas acerca do tema, foram buscados artigos e revistas científicas em periódicos científicos por meio de acesso ao SciELO, ProQuest, portal de periódicos CAPES/MEC, FGV, biblioteca digital da USP, *journals* da Harvard Business School e outros constructos elaborados em Academias europeias e da América Latina. Também foram utilizadas pesquisas sobre o contexto atual das microempresas, sobre perfil empreendedor e desenvolvimento econômico, elaboradas por fontes secundárias como SEBRAE, Endeavor, JUCESP, MDIC, IBGE, DIEESE, CNC, SENAI, Prefeitura Municipal de Guarulhos e demais outras.

A tipologia utilizada neste trabalho foi a da pesquisa quantitativa, feita por meio de diagnóstico ou pesquisa situacional com perguntas fechadas, aplicada presencialmente com microempresários atuantes na cidade de Guarulhos. Esta ferramenta foi elaborada pelo SEBRAE Nacional, como parte integrante do Programa Negócio a Negócio (desenvolvida pela Instituição), para identificar em quais pontos os microempresários tem mais ou menos dificuldades para conduzir seus negócios, com o intuito de, com os resultados gráficos apresentados, prover soluções a partir dos produtos e serviços existentes no portfólio da instituição em todas as suas Unidades Federativas.

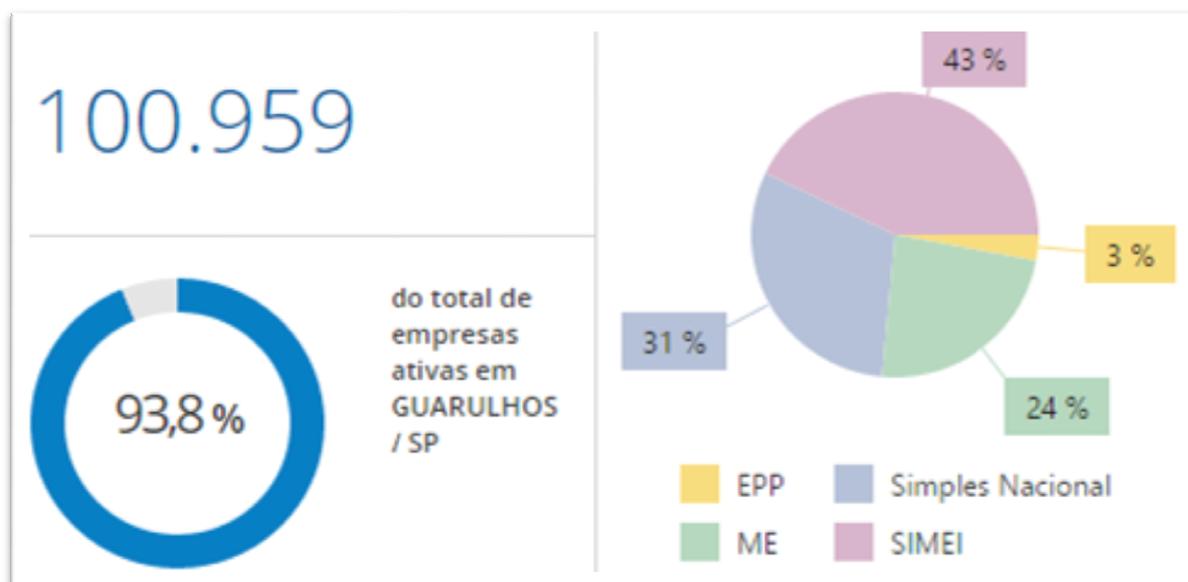
## 4.1. População e Amostra

A população definida para a realização deste estudo é composta por microempresas atuantes na cidade de Guarulhos, situada na Região Metropolitana de São Paulo. A cidade de Guarulhos, segunda maior população do estado de São Paulo, possui o quarto maior PIB – Produto Interno Bruto do Estado de São Paulo e o décimo terceiro maior PIB do País (PREFEITURA DE GUARULHOS, 2016).

A pesquisa de campo foi aplicada sobre uma amostra não probabilística, pois os elementos da população foram selecionados levando-se em conta a acessibilidade aos locais da pesquisa, a disponibilidade do empresário para responder à pesquisa e ao julgamento do pesquisador quanto aos empresários que seriam fontes precisas de informações.

As atividades econômicas ligadas ao comércio, indústria, serviços são predominantes no contexto de desenvolvimento econômico local. A pesquisa foi realizada com uma amostra de 104 microempresas multissetoriais. Há na cidade de Guarulhos, de acordo com a CNC (2016), uma população de 24.230 microempresas ativas, 24% do total de MPEs ativas na cidade, conforme evidencia o Gráfico 12 – 100.959 MPEs (CNC, 2016).

**Gráfico 12** - MPEs Ativas na Cidade de Guarulhos



Fonte: CNC/ <http://empresometro.cnc.org.br/estatisticas>

Os respondentes da pesquisa são donos de microempresas que receberam visita em seus estabelecimentos comerciais para aplicação do diagnóstico situacional, ou responderam a este por meio de participações em consultorias, palestras, cursos e oficinas empresariais no escritório do SEBRAE, em Guarulhos.

## 4.2. Instrumentos de Pesquisa

Com o intuito de identificar os níveis de implantação de atividades relacionadas às áreas funcionais da empresa na microempresa de Guarulhos, foi utilizado como instrumento de pesquisa um diagnóstico situacional, contendo 37 perguntas com 03 opções de escolha como resposta, identificada com a marcação da letra “X”, e está dividida em três categorias de investigação: **planejamento, mercado e finanças**.

O modelo do diagnóstico situacional (ou pesquisa situacional) aplicado com a amostra foi elaborado pelo SEBRAE como parte do Programa Negócio a Negócio para desenvolver produtos e serviços adequados à realidade das microempresas brasileiras. O instrumento aplicado está dividido em dez blocos de perguntas, distribuídos entre as três categorias de investigação, conforme supracitado. Foi considerada apenas uma resposta dentre as três alternativas (a, b e c). Pode-se ter um melhor entendimento da estrutura da pesquisa, por meio dos Quadros 6 ao 8, ilustrados a seguir.

**Quadro 6 – Diagnóstico Situacional – Categoria Planejamento**

<b>Empresa</b>	
Você costuma colocar no papel aquilo que deseja para seu negócio?	a) Não, vou tocando o meu negócio de acordo com o que vai acontecendo no mercado. b) Tenho uma ideia clara do que desejo e vou executando. c) Sim, tenho no papel o que desejo para minha empresa.
Sua empresa possui definições de objetivos e metas?	a) Não, não tenho objetivos e metas definidos. b) Tenho metas e objetivos traçados informalmente. c) Sim, tenho planos de ação para o alcance de meus objetivos e minhas metas.
Você busca informações a respeito do seu mercado de atuação (instituições de referência, jornais, revistas e internet)?	a) Não, realizo as atividades de venda, compra e seleção de produto de acordo com minhas percepções. b) No início do negócio, busquei o máximo de informações possíveis com instituições de referência, mas hoje não tenho mais essa necessidade. c) Sim, busco continuamente informações sobre o meu mercado. Coleta informações mensalmente com instituições de referência e canais de comunicação.
Você sabe quais são seus principais concorrentes, onde estão localizados e quais são os seus diferenciais?	a) Não, não tenho informações dos meus concorrentes. b) Conheço meus concorrentes e sei onde estão localizados, mas não realizo comparações entre o meu negócio e a concorrência. c) Sim, realizo periodicamente uma análise da concorrência (condições de pagamento, promoções e atendimento).

**Quadro 7 – Diagnóstico Situacional – Categoria Mercado / Clientes**

<b>Clientes</b>	
Você sabe onde estão localizados seus clientes?	a) Não, não tenho ideia de onde encontrar meus clientes. b) Tenho uma noção de onde estão localizados meus clientes. c) Sim, tenho um mapa de potenciais clientes.
Sua empresa possui um cadastro de clientes com informações como: nome, endereço, telefone, data de aniversário, produtos que comprou, etc.?	a) Não, não tenho nenhum controle de informações de clientes. b) Tenho anotações simples sobre meus clientes. c) Sim, tenho uma planilha para cadastro de informações de clientes.
Você conhece as expectativas de seus clientes?	a) Não, as expectativas dos clientes não são conhecidas. b) As expectativas dos clientes são conhecidas informalmente quando o cliente se manifesta. c) Sim, são conhecidas com base em informações fornecidas pelo cliente por meio de um instrumento formalizado.
Você cumpre os compromissos assumidos com seus clientes (prazos, preço e horário)?	a) Não, busco não me comprometer com os clientes. b) Procuro atender à solicitação de clientes especiais. c) Sim, procuro cumprir com os compromissos, mantendo sempre o cliente informado a respeito do status da sua situação.

**Quadro 8 – Diagnóstico Situacional – Categoria Mercado / Pessoas**

<b>Pessoas</b>	
Sua empresa possui uma equipe de vendas?	a) Não, não tenho funcionários. b) Tenho apenas familiares. c) Sim, tenho uma equipe de vendas.
Você consegue identificar necessidades de treinamento?	a) Trabalho sozinho e não tenho necessidade de treinamento. b) Tenho funcionários/familiares, mas não consigo identificar necessidade de treinamento. c) Sim, consigo identificar necessidade de treinamento individual e para a equipe.
Você treina seus funcionários para que eles conheçam os produtos/serviços de sua empresa?	a) Não, não tenho funcionário e eu não preciso de treinamento. b) Procuro passar as informações que recebi do fornecedor sobre os produtos/serviços, mas nada específico. c) Sim, realizamos oficinas para entender o produto/serviço que está sendo vendido.
A equipe possui objetivos e estratégias de ação definidas?	a) Não, não tenho objetivos nem estratégias definidas. b) Eu negocio com cada cliente (não há uma estratégia), os funcionários/familiares não têm autonomia para isso. c) Sim, tenho objetivos e estratégias definidas para a equipe.
A equipe possui metas de venda?	a) Não, não possuo metas de vendas definidas. b) As metas são definidas informalmente. c) Sim, tenho metas definidas para a equipe e por vendedor.
Você tem conhecimento da legislação trabalhista (jornada de trabalho e encargos trabalhistas)?	a) Não, não tenho conhecimentos sobre a legislação trabalhista. b) Tenho informações básicas sobre a legislação trabalhista. c) Sim, tenho informações claras e completas sobre a legislação trabalhista.

**Quadro 9 – Diagnóstico Situacional – Categoria Mercado / Fornecedores**

<b>Fornecedores</b>	
Você busca diversificar os fornecedores e pesquisar constantemente os valores dos itens que adquire?	a) Não, realizo a compra sempre com os mesmos fornecedores e não faço nenhum tipo de pesquisa de preço. b) Realizo pesquisa de preço, mas sempre compro do mesmo fornecedor ainda que o preço dele seja maior. c) Sim, realizo um rodízio com os fornecedores para garantir preço.
Você possui um cadastro básico de fornecedores?	a) Não, não tenho nenhum tipo de cadastro para fornecedor. b) Tenho os contatos dos fornecedores mais importantes. c) Sim, possuo uma planilha para cadastro da maioria dos fornecedores com informações básicas.
Você realiza anotações referentes ao desempenho do fornecedor?	a) Não, não registro nenhuma anotação a respeito do fornecedor. b) Faço anotações informalmente sobre a conduta do fornecedor. c) Sim, faço anotações sobre a conduta do fornecedor no controle de cadastro.

**Quadro 10 – Diagnóstico Situacional – Categoria Mercado / Qualidade e Produtividade**

<b>Qualidade e Produtividade</b>	
Você sabe como calcular a produtividade de sua empresa?	a) Não, a produtividade não é calculada. b) Tenho uma previsão informal da produtividade da empresa. c) Sim, calculo e controlo a produtividade da empresa.
Sua empresa possui alguma forma de padronização para garantir a qualidade e a agilidade?	a) Não, não tenho padrões definidos. b) Algumas atividades são realizadas com padrões definidos. c) Sim, todas as atividades realizadas possuem padrões definidos.
Você avalia se a qualidade oferecida por sua empresa está de acordo com a expectativa de seus clientes?	a) Não, não tenho essa informação. b) Busco avaliar com os clientes especiais. c) Sim, avalio com a maioria dos clientes a qualidade dos produtos/serviços.

**Quadro 11 – Diagnóstico Situacional – Categoria Mercado / Ponto de Venda**

<b>Ponto de Venda - PDV</b>	
Você se preocupa em destacar seu ponto de venda em relação à concorrência?	a) Não, não considero relevante. b) Às vezes busco destacar por meio de promoções. c) Sim, sempre busco trabalhar a vitrine ou fachada para destacar minha empresa em relação à concorrência.
Você costuma fazer promoções nas datas comemorativas do ano (Natal, Páscoa, Dia das Mães, etc.)?	a) Não, não realizo promoções. b) Às vezes realizo promoções. c) Sim, todos os meses procuro trabalhar alguma data para realizar uma ação promocional.
Você busca conhecer quais os fatores que influenciam na decisão de compra de seu cliente?	a) Não, não tenho essa informação. b) Busco obter essa informação através do cliente informalmente. c) Sim, tenho instrumentos formais para conhecer os fatores que influenciam na compra.
Você sabe quais são as ações de promoção mais adequadas ao seu negócio?	a) Não, desconheço. b) Realizo as que acho interessantes. c) Sim, tenho informações de instituições de referência sobre ações promocionais para o meu negócio.
Você faz contato com seus clientes para informá-los de promoções?	a) Não, não divulgo as promoções. b) Busco informar os clientes especiais. c) Sim, busco informar todos os clientes que já realizam compras no meu negócio.

**Quadro 12 – Diagnóstico Situacional – Categoria Finanças / Estoque**

<b>Estoque</b>	
Você utiliza alguma ferramenta (anotações, planilha eletrônica, software, etc.) para gerir a entrada e saída de mercadorias?	a) Não, não tenho nenhum controle sobre as entradas e saídas de mercadorias. b) Tenho um controle informal do estoque. c) Sim, tenho um sistema para controle do estoque.
Você sabe quanto tem em produtos e em valores no seu estoque?	a) Não, não tenho essa informação. b) Tenho uma estimativa de valor. c) Sim, tenho um controle que me proporciona essa informação.
Você controla os novos pedidos de mercadoria com o que já tem no estoque?	a) Não, compro de acordo com minha percepção do que acho que vou vender (sem nenhuma informação do estoque). b) Tenho uma estimativa de compras sem controle formalizado. c) Sim, sempre consulto meu estoque antes de realizar uma nova compra.

**Quadro 13 – Diagnóstico Situacional – Categoria Finanças / Vendas**

<b>Vendas</b>	
Sua empresa possui uma previsão/controla de vendas?	a) Não, não realizo nenhuma previsão de vendas. b) Faço a previsão de vendas de forma informal e de acordo com minha percepção. c) Sim, faço a previsão de vendas com base em informações.
Sua empresa possui um controle formal para verificar os valores a receber de clientes?	a) Não, possuo anotações informais. b) Possuo um controle formal dos valores significativos. c) Sim, possuo uma planilha de controle formal dos valores a receber.

**Quadro 14 – Diagnóstico Situacional – Categoria Finanças / Crédito e Caixa**

<b>Crédito</b>	
Sua empresa gerencia as cobranças de crédito em atraso?	a) Não, não tenho como realizar a cobrança dos créditos em atraso. b) Gerencio a cobrança dos valores significativos em atraso. c) Gerencio e controlo a cobrança e o fornecimento de novo crédito para todos os clientes em atraso
Sua empresa consegue verificar a taxa de inadimplência?	a) Não, não sei como medir essa taxa. b) Tenho uma estimativa de inadimplência. c) Sim, tenho o valor exato da taxa de inadimplência e considero a taxa no cálculo do preço de venda.
<b>Caixa</b>	
Sua empresa controla as entradas e saídas de dinheiro?	a) Não, apenas no fim do dia faço o fechamento do caixa. b) Tenho um controle informal das entradas e saídas de dinheiro. c) Sim, tenho um controle formalizado e detalhado das entradas e saídas de dinheiro.
Você sabe calcular o preço de venda do serviço/produto?	a) Não, pratico o preço estabelecido pelo mercado. b) Faço o cálculo do preço de venda apenas considerando o preço de aquisição da mercadoria e a margem. c) Sim, cálculo de acordo com todos os meus custos e a margem de contribuição que desejo.
Você sabe como calcular a necessidade de capital de giro?	a) Não, solicito o capital de giro de acordo com o que estimo necessitar. b) Faço um cálculo informal com base nas obrigações e informações da empresa. c) Sim, calculo com base em uma planilha de custos e giro.
Sua empresa possui um controle para verificar os compromissos a pagar (pagamento ao fornecedor)?	a) Não, possuo arquivados os boletos bancários. b) Possuo um controle informal dos valores a pagar. c) Sim, possuo uma planilha de controle formal dos valores a pagar.
Você possui informações referentes às suas disponibilidades financeiras existentes (Fluxo de Caixa)?	a) Não, não tenho essa informação. b) Tenho uma estimativa do valor que disponho. c) Sim, tenho a informação exata de quanto disponho.

Dentro de cada categoria listada acima são abordadas questões que envolvem atividades operacionais e estratégicas realizadas, ou não, pelo empresário, conforme abaixo:

**a) Categoria Planejamento**

- **Empresa:** visão, objetivos estratégicos, metas, análise do mercado, informações da concorrência, situação do seu negócio frente à concorrência, ações para neutralizar os concorrentes, etc.

**b) Categoria Mercado:**

- **Cliente:** Cadastro de clientes, ações de fidelização de clientes, atendimento das expectativas, cumprimento de prazos, etc.
- **Pessoas:** gerenciamento da equipe de vendas, metas de vendas, treinamento, informações trabalhistas, etc.
- **Fornecedores:** cadastro de fornecedores, relacionamento com fornecedores, negociação, etc.
- **Qualidade e Produtividade:** análise e cálculo da produtividade, análise da qualidade, etc.
- **Ponto de Venda (PDV):** adequação de ponto de venda, *checklist* do ponto de venda, roteiro para ações de marketing, etc.

**c) Categoria Finanças:**

- **Estoque:** controle de estoque, otimização, minimização de desperdícios, etc.
- **Vendas:** previsão de vendas, controle diário de vendas, controle mensal de contas a receber, etc.
- **Crédito:** informações básicas sobre crédito, análise dos prós e contras de se tomar crédito, taxas de juros, cálculo da inadimplência, etc.
- **Caixa:** controle diário de caixa, cálculo do preço de venda, cálculo do capital de giro, controle mensal de contas a pagar, fluxo de caixa, apuração de resultados, etc.

### 4.3. Coleta de Dados

Considerando-se que na realização da pesquisa trabalhou-se com uma amostra não probabilística, é importante evidenciar os caminhos trilhados para coletar os dados e as informações gerados com o conjunto de respostas obtido.

A pesquisa situacional, conforme descrito anteriormente neste trabalho, foi construída pelo SEBRAE Nacional e é aplicada por suas unidades estaduais espalhadas pelo Brasil. No estado de São Paulo e, mais especificamente, na cidade de Guarulhos, o SEBRAE-SP contratou a FIPE – Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas para aplicar duas fases

pertinentes à pesquisa diagnóstica empresarial. A realização da pesquisa ocorreu nos anos de 2014 e 2015 e está dividida em duas fases:

- a) Visita de agentes contratados pela FIPE para aplicação do diagnóstico situacional com os empresários de microempresas multissetoriais de Guarulhos. Nesta etapa, os agentes visitaram e aplicaram o diagnóstico em 887 microempresas. A escolha dos locais onde atuavam as empresas foi feita pela unidade regional do SEBRAE, em Guarulhos, com base em bairros mais afastados e bairros com maiores concentrações de microempresas. Os contatos dos donos destas empresas também foram disponibilizados por esta unidade regional. Apenas o empresário poderia ser o respondente da pesquisa.
  
- b) Na segunda fase, a unidade regional do SEBRAE, em Guarulhos, por meio do autor responsável pela elaboração deste trabalho dissertativo, visitou 180 empresas pesquisadas na primeira fase para validar, com o empresário, o conjunto de respostas obtidas. *A priori*, as visitas nesta etapa não surtiram os efeitos esperados, pois muitos donos de negócios alegaram falta de tempo para conversar, que teriam reuniões externas, que não estariam na empresa, pediam para conversar com um funcionário e demais outras justificativas. Devido a isso, as visitas foram realizadas sem agendamento, considerando ruas e avenidas com maior concentração de empresas pesquisadas na primeira fase para que houvesse produtividade na reaplicação do diagnóstico, em caso de ausências detectadas. Os diagnósticos foram reaplicados com os empresários no prazo de cinco meses, no ano de 2015, conseguindo-se obter 104 diagnósticos preenchidos nesta fase, ou seja, cerca de 58%, aproximadamente, das 180 visitas realizadas.

Quanto aos pesos atribuídos às respostas de cada categoria, pode-se observar na Tabela 6 as distribuições por alternativa escolhida – a, b e c.

**Tabela 6** – Distribuição de Pesos por Resposta e Categoria

CATEGORIAS	PESO	CATEGORIAS	PESO
<b>Planejamento – Empresa</b>	a) 8%	<b>Mercado – Ponto de Venda</b>	a) 7%
	b) 17%		b) 13%
	c) 25%		a) 20%
<b>Mercado – Clientes</b>	a) 8%	<b>Finanças – Estoque</b>	a) 11%
	b) 17%		b) 22%
	c) 25%		a) 33%
<b>Mercado – Pessoas</b>	a) 6%	<b>Finanças – Vendas</b>	a) 17%
	b) 11%		b) 33%
	c) 17%		a) 50%
<b>Mercado – Fornecedores</b>	a) 11%	<b>Finanças – Crédito</b>	a) 17%
	b) 22%		b) 34%
	c) 33%		a) 50%
<b>Mercado – Qualidade e Produtividade</b>	a) 11%	<b>Finanças – Caixa</b>	a) 7%
	b) 22%		b) 13%
	c) 33%		a) 20%

Fonte: Elaborado pelo Autor.

#### 4.4. Análise dos Dados

A análise dos dados ocorreu em apenas uma fase. Não se levou em conta para a análise os diagnósticos iniciais aplicados pela FIPE. Somente foram analisadas as reaplicações dos diagnósticos com um grupo de 104 empresários respondentes na segunda fase da pesquisa. Para tabular os dados obtidos na pesquisa, foram atribuídos os pesos correspondentes às respostas vinculadas a cada categoria de pesquisa e utilizou-se da estatística descritiva para prover as análises. As tabulações e gráficos gerados foram realizados via planilhas de Excel, não comprometendo, no entanto, os resultados obtidos.

Objetivou-se, com a análise, classificar as microempresas por nível de implantação das atividades descritas dentro de cada categoria (Planejamento, Mercado e Finanças). As classificações são: (1) *Não implantado*; (2) *Parcialmente implantado* e (3) *Totalmente implantado*. Estas classificações foram definidas com base em três critérios: valores percentuais até 49% foram classificados como não implantado; percentuais dentro do intervalo de 50 a 99% foram alocados na classificação parcialmente implantado; e 100% foi classificado como totalmente implantado. Além da obtenção das referidas classificações,

também foram analisados o sexo e a faixa etária dos respondentes, o tempo de vida das empresas, e o total de respostas gerado por categoria.

## 5. RESULTADOS DA PESQUISA

### 5.1. Respostas por Categoria

Tabulando-se os dados, identificou-se, primeiramente, os percentuais referentes aos conjuntos de respostas de cada categoria do diagnóstico. Em seguida, os percentuais foram associados a três escalas de intervalos percentuais que representam os níveis de implantação de atividades: (1) Não implantado, (2) Parcialmente implantado e (3) Totalmente implantado. Distribuiu-se, então, as 104 empresas entrevistadas entre os níveis de implantação, segundo ilustrado nas Tabelas 7 a 16, e nos Gráficos 13 a 22. O sexo de cada respondente (Gráfico 23) e suas faixas etárias – que vai de 0 a 15 anos até mais de 61 anos (Gráfico 24) – e o tempo de vida das empresas dos respondentes (Tabela 17), também foram consideradas na pesquisa devido à importância para se conhecer e evidenciar no estudo os perfis dos respondentes.

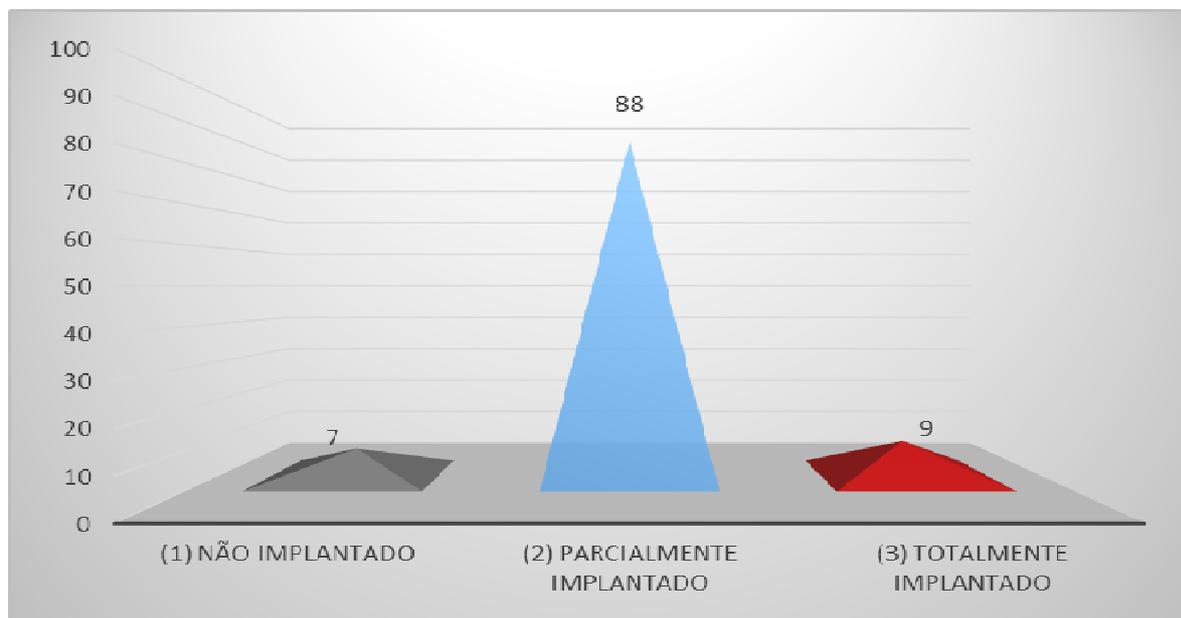
**Tabela 7** – Número de Empresas por Níveis de Implantação de Atividades e Categoria

#### Planejamento

(1) Não implantado	(2) Parcialmente implantado	(3) Totalmente implantado
0 A 49%	50 A 99%	100%
7	88	9
6,7%	84,6%	8,7%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na categoria Planejamento, 84,6% das empresas entrevistadas implantam parcialmente as atividades referentes ao planejamento empresarial, tais como definição de objetivos e metas, e a busca correta das informações inerentes ao mercado de atuação, como conhecer os principais concorrentes e seus diferenciais. Apenas nove empresários são efetivos quanto ao posicionamento estratégico da empresa, implantando totalmente as atividades.

**Gráfico 13** - Número de Empresas por Níveis de Implantação de Atividades e Categoria**Planejamento**

Fonte: Elaborado pelo autor.

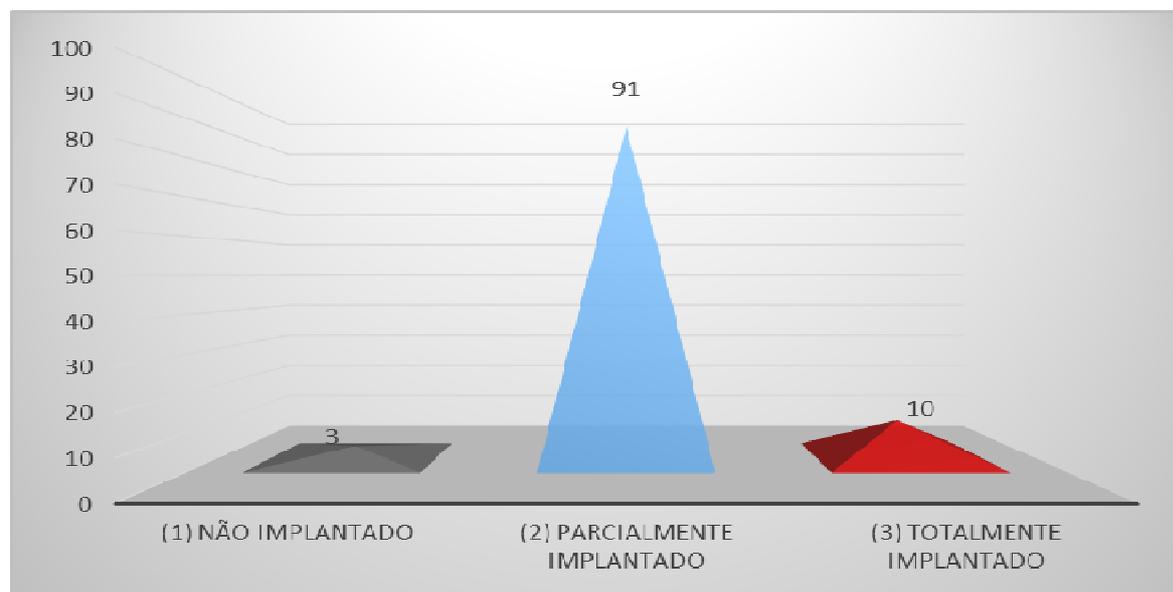
**Tabela 8** – Número de Empresas por Níveis de Implantação de Atividades e Categoria**Mercado – Clientes**

(1) Não implantado	(2) Parcialmente implantado	(3) Totalmente implantado
0 A 49%	50 A 99%	100%
3	91	10
2,9%	87,5%	9,6%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Empresários que conhecem as expectativas dos clientes, sabem onde os mesmos se localizam, realizam cadastro destes clientes e são comprometidos com as entregas (preços, prazos, conformidade) representam 9,6% das 104 empresas entrevistadas. Uma grande parte, 87,5%, faz “aquilo que esteja a seu alcance”, conhecendo pouco acerca das expectativas dos clientes – apenas quando este se manifesta - realizam cadastros simplórios dos clientes, fazendo anotações aleatórias ou sem informações de relevância. Apenas três empresários alegaram não conhecer nada sobre seus clientes.

**Gráfico 14** – Número de Empresas por Níveis de Implantação de Atividades e Categoria  
**Mercado – Clientes**



Fonte: Elaborado pelo autor.

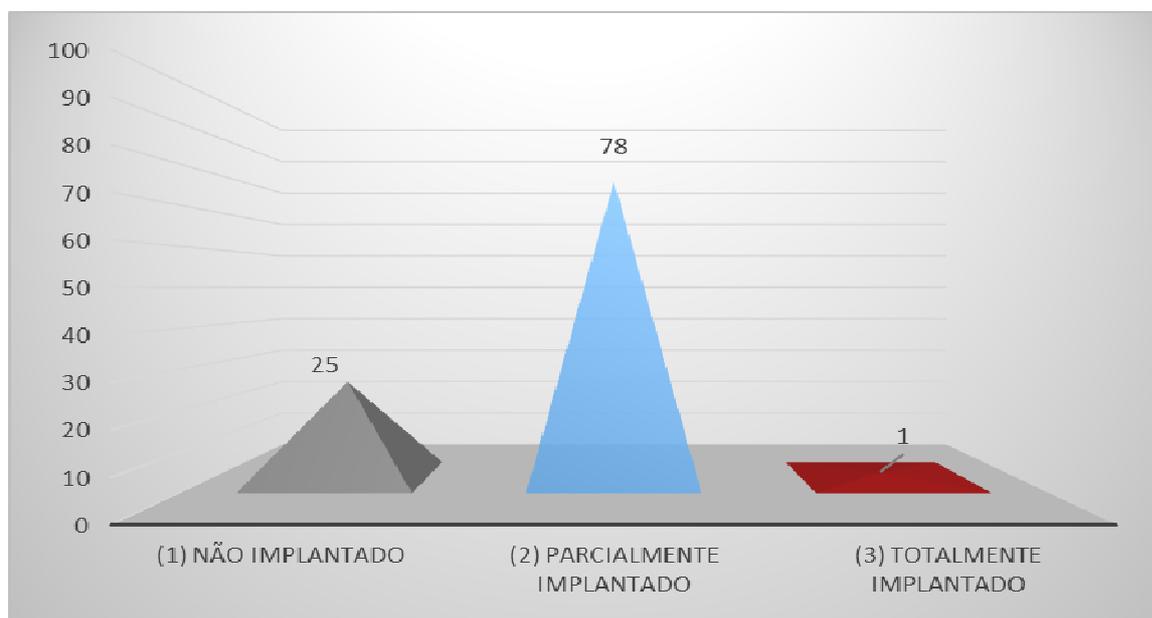
**Tabela 9** – Número de Empresas por Níveis de Implantação de Atividades e Categoria

**Mercado - Pessoas**

(1) Não implantado	(2) Parcialmente implantado	(3) Totalmente implantado
0 A 49%	50 A 99%	100%
25	78	1
24,0%	75,0%	0,96%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Dos 104 empresários respondentes, apenas um implanta totalmente as atividades relacionadas à gestão de pessoas. Muitas das microempresas pesquisadas não priorizam o recurso humano como fator estratégico e não sabem lidar com as diferenças de expectativas e de valores das pessoas que atuam nos seus negócios. Possuem familiares no quadro de colaboradores envolvidas em todas as áreas da empresa, não priorizam investimentos em treinamento e capacitação, conhecem pouco ou nada sobre legislação trabalhista. Não é claro para 25% dos empresários pesquisados que uma empresa é feita de pessoas e por pessoas.

**Gráfico 15** – Número de Empresas por Níveis de Implantação de Atividades e Categoria**Mercado - Pessoas**

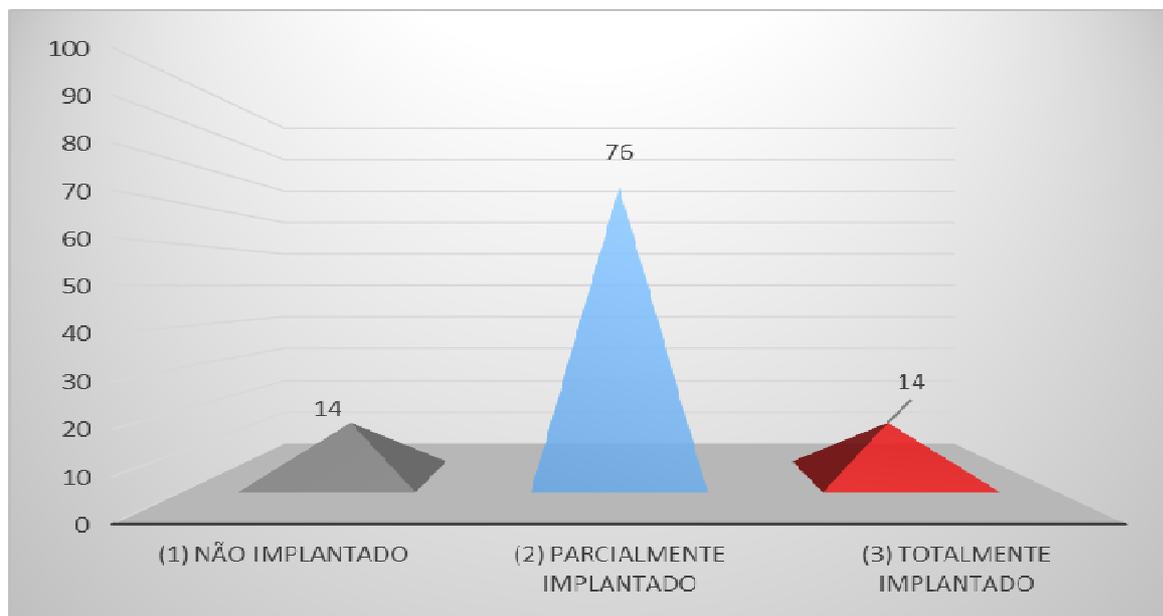
Fonte: Elaborado pelo autor.

**Tabela 10** – Número de Empresas por Níveis de Implantação de Atividades e Categoria**Mercado – Fornecedores**

(1) Não implantado	(2) Parcialmente implantado	(3) Totalmente implantado
0 A 49%	50 A 99%	100%
14	76	14
13,5%	73,1%	13,46%

Fonte: Autor.

Estabelecer uma boa parceria com fornecedores permite à empresa obter condições favoráveis para a empresa, tais como possibilidade para negociar preços, lotes mínimos, prazos e bonificações, o que pode beneficiar o empresário na prospecção e manutenção de clientes, renovação e giro de estoques. 13,5% dos entrevistados alegaram não ter cadastro de fornecedores implantado na empresa, não conhecem e nem buscam conhecer o fornecedor, o que dificulta a sua margem de lucro por não conseguir negociar melhores preços. É providencial que haja uma rápida mudança de comportamento do empresário no tocante ao papel estratégico do fornecedor como potencial parceiro, e não apenas como uma “fonte de mercadorias, matérias-primas, serviços, etc.”.

**Gráfico 16** – Número de Empresas por Níveis de Implantação de Atividades e Categoria**Mercado - Fornecedores**

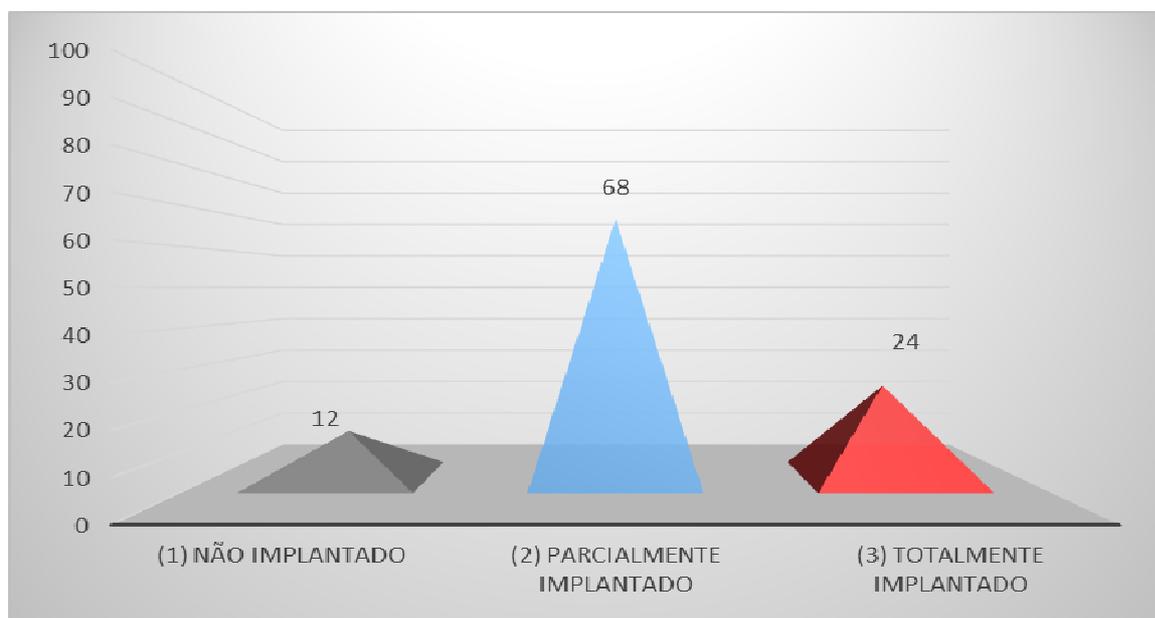
Fonte: Elaborado pelo autor.

**Tabela 11** – Número de Empresas por Níveis de Implantação de Atividades e Categoria**Mercado – Qualidade e Produtividade**

(1) Não implantado	(2) Parcialmente implantado	(3) Totalmente implantado
0 A 49%	50 A 99%	100%
12	68	24
11,54%	65,38%	23,08%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Nesta categoria, 11,54% dos empresários pesquisados não possuem padrões e procedimentos definidos na empresa, não realizam controle e nem avaliação da qualidade oferecida ao cliente, seja em atendimento, prestação de serviços, produtos, dentre outros. Durante a aplicação da pesquisa e em conversas informais (fora do contexto da pesquisa) com alguns empresários, constatou-se que não há um interesse notório em se priorizar a qualidade na empresa, preocupando-se muito mais com o preço e com o volume de vendas realizado. Também não foi identificado, por meio das conversas informais, conhecimento dos empresários acerca de processos operacionais e procedimentos.

**Gráfico 17** – Número de Empresas por Níveis de Implantação de Atividades e Categoria**Mercado – Qualidade e Produtividade**

Fonte: Elaborado pelo autor.

**Tabela 12** – Número de Empresas por Níveis de Implantação de Atividades e Categoria**Mercado – Ponto de Venda (PDV)**

(1) Não implantado	(2) Parcialmente implantado	(3) Totalmente implantado
0 A 49%	50 A 99%	100%
19	82	3
18,27%	78,85%	2,88%

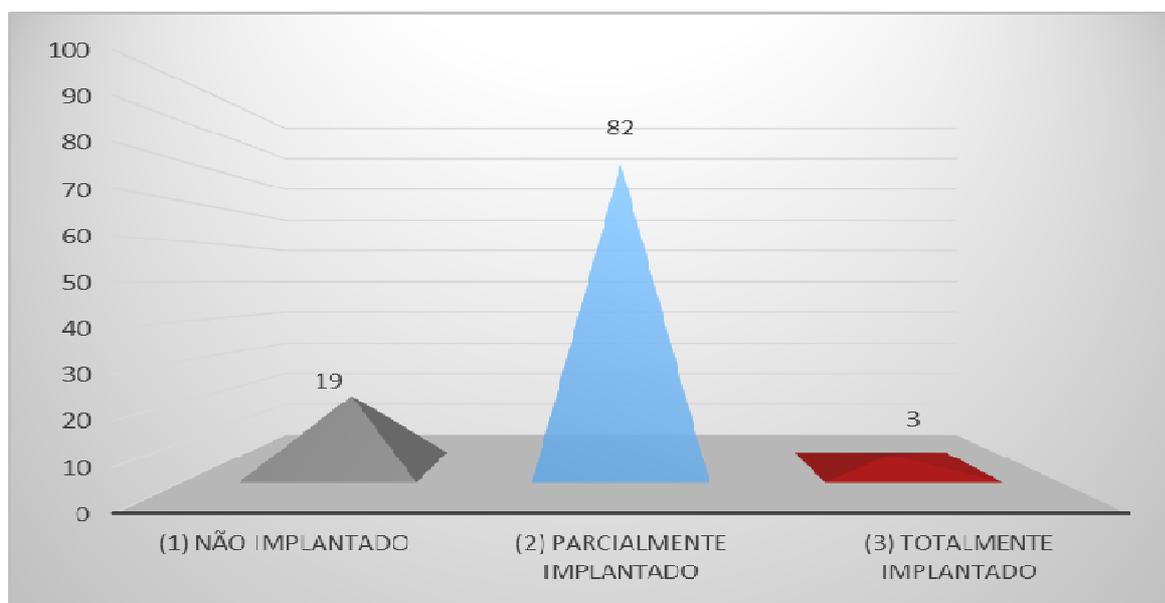
Fonte: Elaborado pelo autor.

Utilizar as promoções como estratégias para ampliar vendas, contatar os clientes em portfólio para informá-los sobre as ações promocionais, buscar conhecer os fatores de influência na decisão de compra do cliente, são formalizados na empresa por apenas 2,88% dos entrevistados. Fatores como ações promocionais, visual merchandising, vitrinismo e destaque do ponto de venda foram considerados relevantes, em maioria, pelas empresas do setor de comércio varejista. Alguns prestadores de serviços alegaram que o ponto não era fator de relevância para o seu negócio, em virtude de a realização do serviço ser executada no

ambiente do cliente. Não estava previsto no diagnóstico situacional a relevância do ponto de venda por setor de atividade econômica, visto que a pesquisa abrangeu multissetores.

**Gráfico 18** – Número de Empresas por Níveis de Implantação de Atividades e Categoria

**Mercado – Ponto de Venda (PDV)**



Fonte: Elaborado pelo autor.

**Tabela 13** – Número de Empresas por Níveis de Implantação de Atividades e Categoria

**Finanças – Estoque**

(1) Não implantado	(2) Parcialmente implantado	(3) Totalmente implantado
0 A 49%	50 A 99%	100%
22	68	14
21,15%	65,38%	13,46%

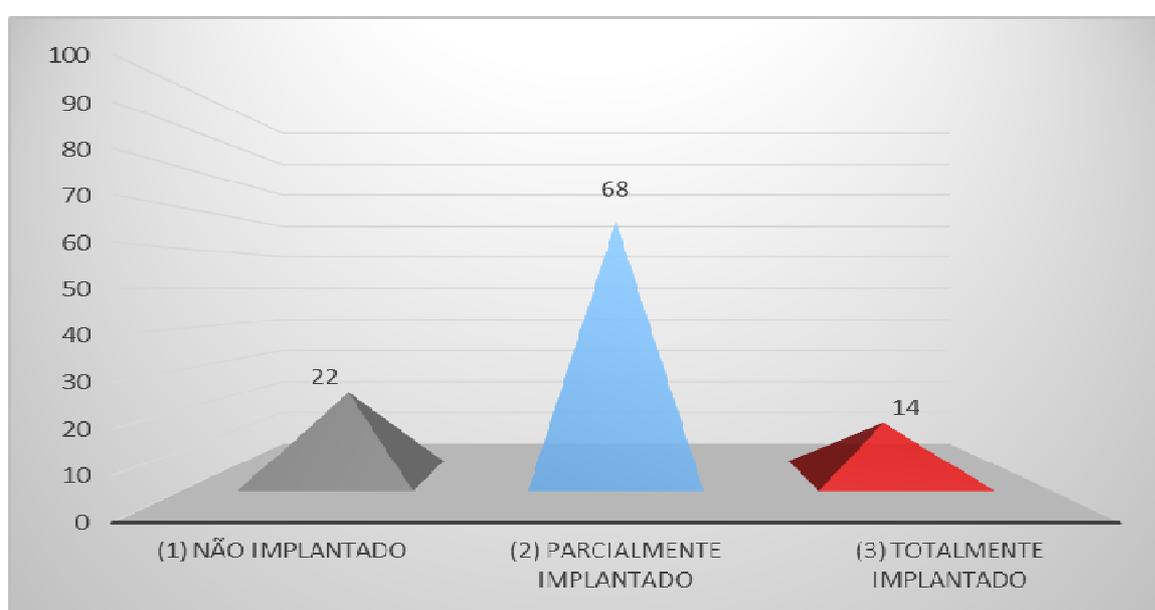
Fonte: Elaborado pelo autor.

Problemas envolvendo controle de estoques é comum na microempresa, onde as compras de mercadorias, matérias-primas ou insumos, a arrumação destas compras no estoque e suas saídas por decorrência de vendas são feitas, na maior parte dos casos, pelos próprios donos de negócios e/ou familiares que trabalham na empresa, sem nenhum ou pouco controle de entradas e saídas. Maioria dos respondentes – 90 empresas (86,54% do total de respondentes)

não sabem precisar quanto há em produtos e em valores financeiros no seu estoque, fazem controles informais do estoque, fazendo anotações em cadernos ou rascunhos, compram sem inventariar o que já tem em estoque e não levam em consideração projeções de vendas. Por conta disso, sofrem apertos financeiros pela falta de capital de giro, devido a rotações baixas dos estoques.

**Gráfico 19** – Número de Empresas por Níveis de Implantação de Atividades e Categoria

### Finanças – Estoque



Fonte: Elaborado pelo autor.

**Tabela 14** – Número de Empresas por Níveis de Implantação de Atividades e Categoria

### Finanças – Vendas

(1) Não implantado	(2) Parcialmente implantado	(3) Totalmente implantado
0 A 49%	50 A 99%	100%
18	64	22
17,31%	61,54%	21,15%

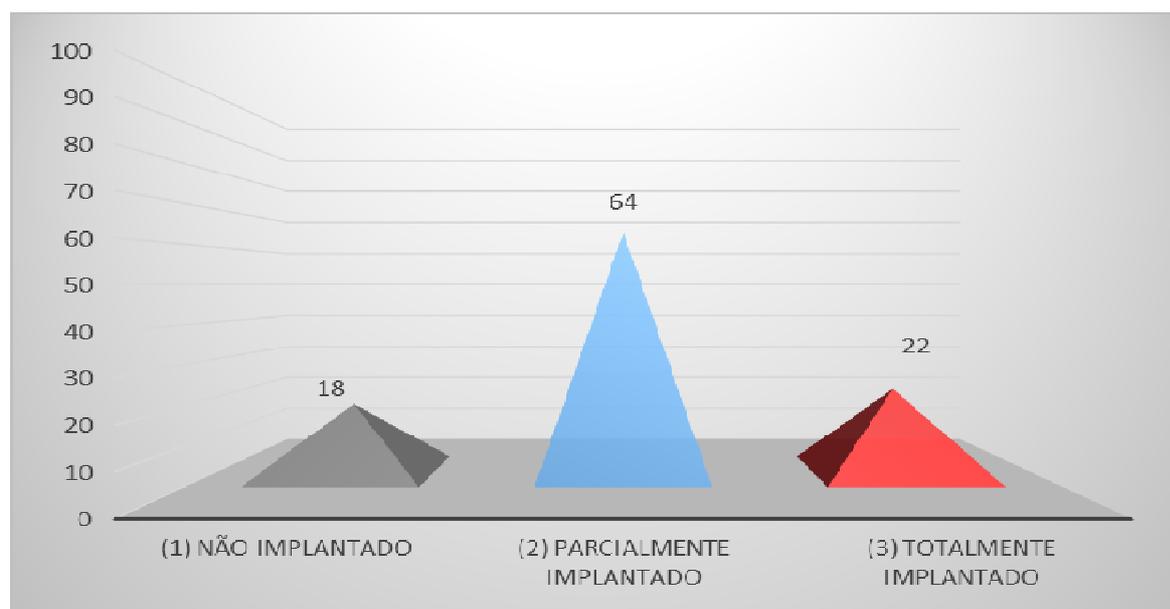
Fonte: Elaborado pelo autor.

Aqueles que não realizam nenhuma previsão de vendas ou previsionam de maneira informal, de acordo com as percepções que possuem sobre o mercado, representam um conjunto de 82

empresários, cerca de 79%, aproximadamente, do total pesquisado. Os 21,15% que efetivamente implantam as atividades desta categoria realizam as previsões de vendas com base em informações com nexos causal e os controles dos recebimentos são feitos em planilhas e/ou sistemas de gestão.

**Gráfico 20** – Número de Empresas por Níveis de Implantação de Atividades e Categoria

**Finanças – Vendas**



Fonte: Elaborado pelo autor.

**Tabela 15** – Número de Empresas por Níveis de Implantação de Atividades e Categoria

**Finanças – Crédito**

(1) Não implantado	(2) Parcialmente implantado	(3) Totalmente implantado
0 A 49%	50 A 99%	100%
26	51	27
25,00%	49,04%	25,96%

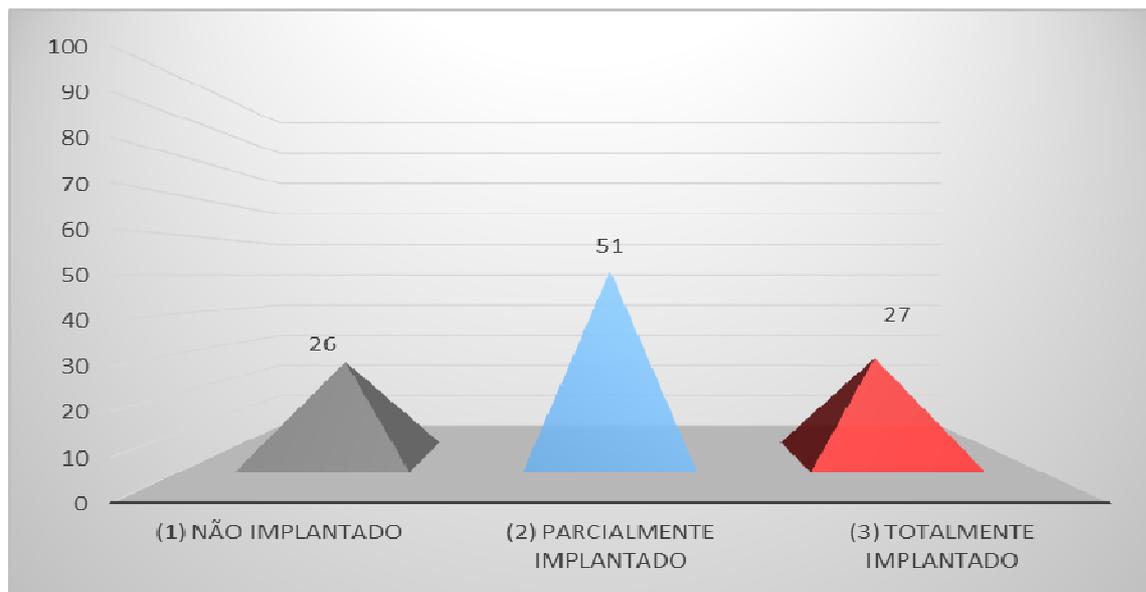
Fonte: Elaborado pelo autor.

Quase metade dos empresários pesquisados gerenciam a cobrança dos valores significativos em atraso e possuem uma estimativa da inadimplência existente na empresa. A outra parte, não sabe e não tem como medir a taxa de inadimplência e não realizam cobrança de crédito

(25%), e há aqueles empresários que gerenciam o controle de cobrança, trabalham com políticas de créditos para clientes e sabem e conseguem medir com exatidão a taxa de inadimplência da empresa (25,96%).

**Gráfico 21** – Número de Empresas por Níveis de Implantação de Atividades e Categoria

### Finanças – Crédito



Fonte: Elaborado pelo autor.

**Tabela 16** – Número de Empresas por Níveis de Implantação de Atividades e Categoria

### Finanças – Caixa

(1) Não implantado	(2) Parcialmente implantado	(3) Totalmente implantado
0 A 49%	50 A 99%	100%
20	72	12
19,23%	69,23%	11,54%

Fonte: Elaborado pelo autor.

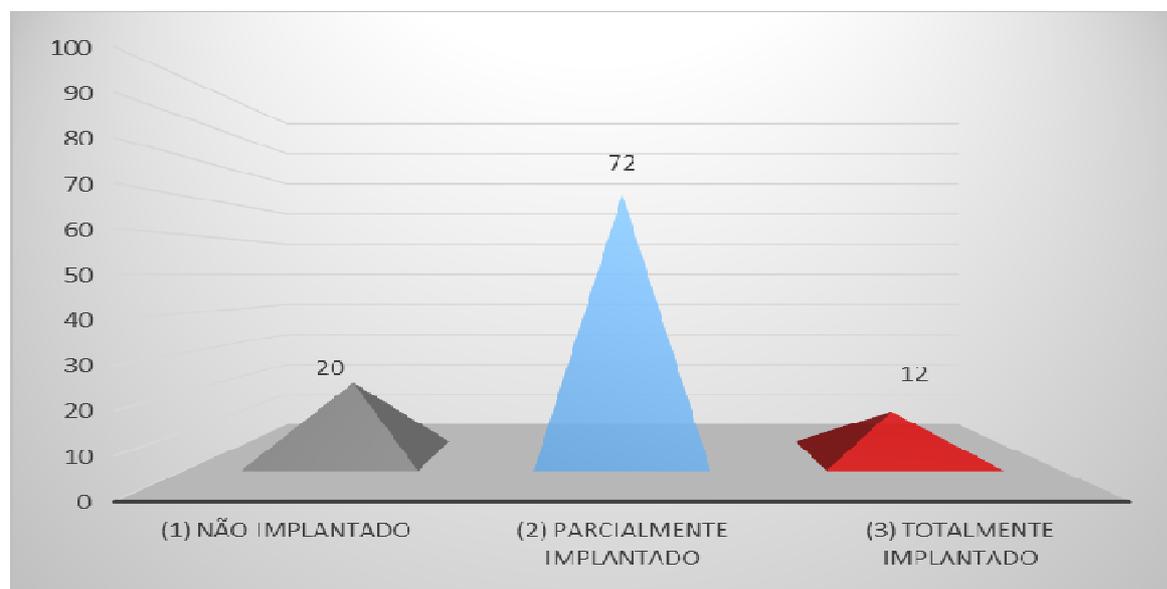
Entre os pesquisados, 19,23% não controlam diariamente o fluxo de caixa, não sabem formar preços (“chutam” os preços cobrados nos produtos/serviços e se baseiam apenas pelos preços praticados pelos concorrentes), não tem noção de quanto necessita de capital de giro e não programam suas compras (coleccionando boletos de fornecedores a cada semana). A

ineficiência no controle do fluxo de caixa da empresa pode comprometer toda a estrutura do negócio, em função do não dimensionamento correto das despesas fixas e variadas e das margens de lucros a serem trabalhadas. Aqueles que não implantam atividades relacionadas a esta categoria são propensos à utilização do caixa da empresa para uso pessoal – misturando os patrimônios pessoal e jurídico – ferindo, assim, o princípio da entidade contábil, pois não preveem nas planilhas de despesas fixas o pró-labore a ser retirado (muitos não sabem o que significa “pró-labore ou, apenas, já ouviram falar).

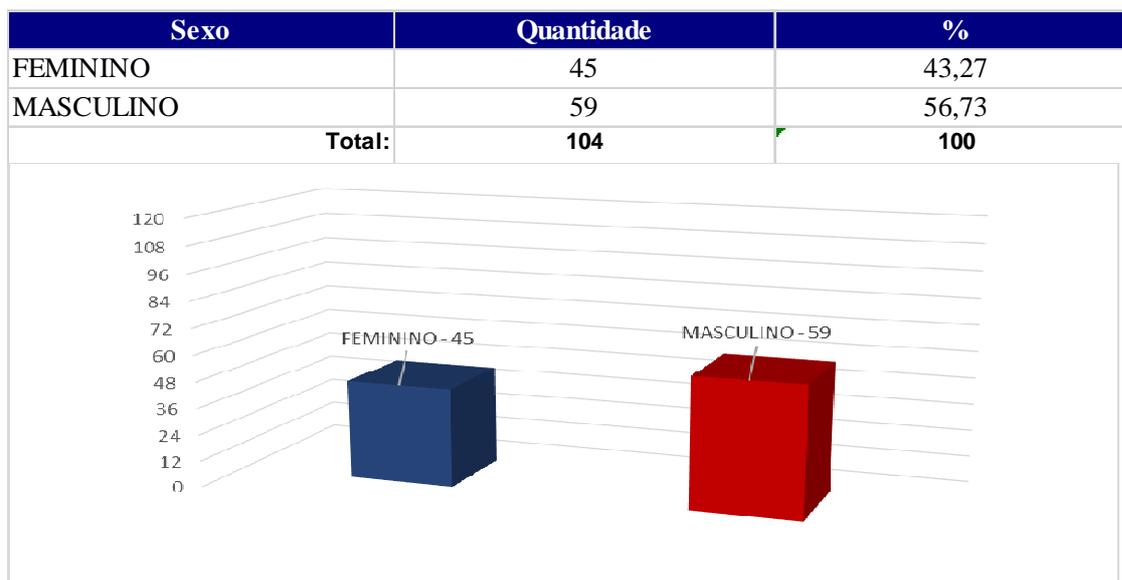
Segundo Ludícibus (AZEVEDO, 2011), “qualquer indivíduo, empresa, grupo de empresas ou entidades, setor ou divisão, podem se tornar uma entidade contábil, desde que efetue atividade econômica que justifique um relatório separado e individualizado de receitas e despesas, de investimentos e de retornos.”

**Gráfico 22**– Número de Empresas por Níveis de Implantação de Atividades e Categoria

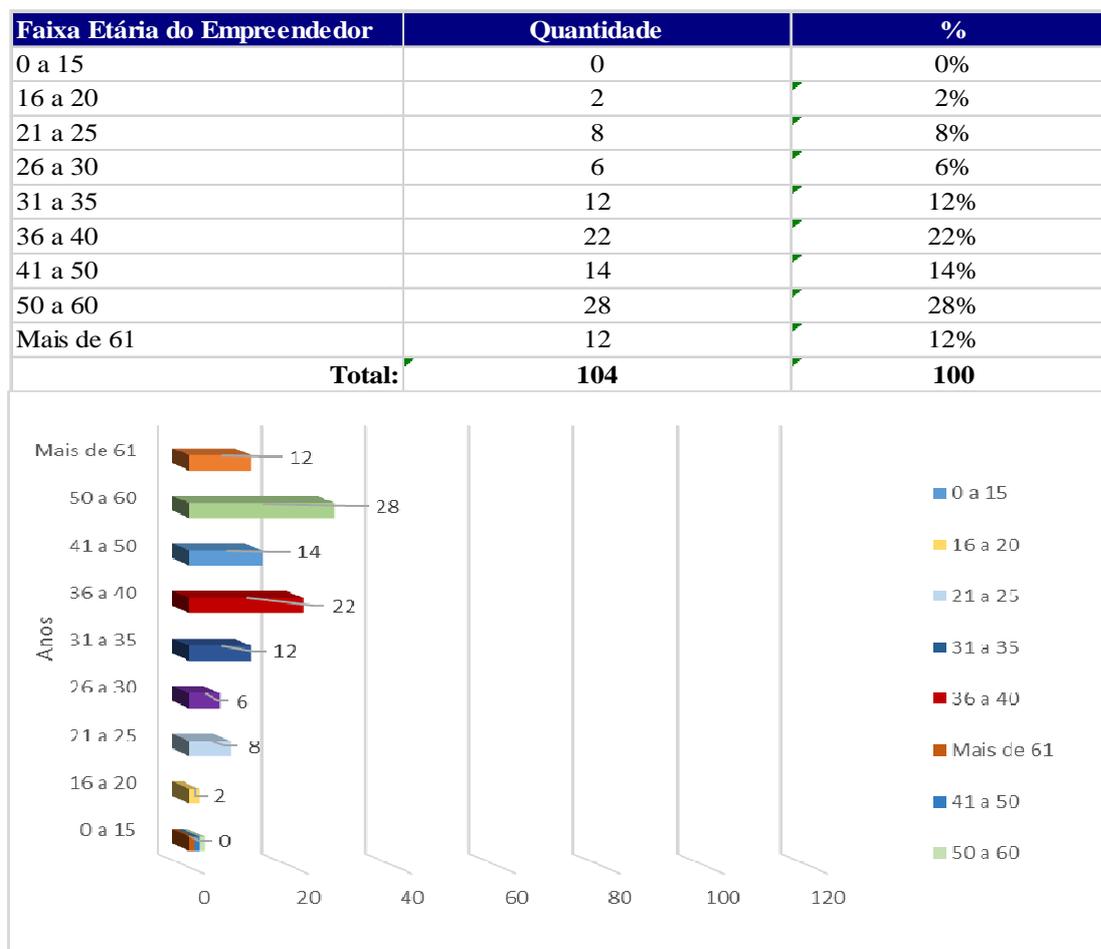
### **Finanças – Caixa**



Fonte: Elaborado pelo autor.

**Gráfico 23** – Empresários por Sexo

Fonte: Elaborado pelo autor.

**Gráfico 24** – Faixa Etária dos Empresários

Fonte: Elaborado pelo autor.

**Tabela 17** – Tempo de Vida das Empresas

Tempo de Vida das Empresas	Quantidade	%
0 a 1	0	0 %
1 a 2	5	5%
3 a 5	17	17%
5 a 10	13	13%
10 a 20	22	22%
20 a 30	9	9%
30 a 40	18	18%
Mais de 40	20	20%
<b>Total:</b>	<b>104</b>	<b>100</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Com base nos Gráficos 24 e na Tabela 17, verifica-se que, na cidade de Guarulhos, maior parte dos empresários de microempresas pesquisados possuem idade superior a quarenta anos. Com relação ao tempo de vida empresarial, 69% dos negócios entrevistados existem há mais de 10 anos. Uma idade maior, tanto de vida do empresário quanto de tempo de existência da empresa, não justifica, certamente, que a experiência pelo tempo – por si só – seja um fator favorável ao negócio. A média de idade de quem abre uma empresa no Brasil é de 37 anos, porém, no estado de São Paulo, 58% das empresas encerram suas atividades no quinto ano de existência (SEBRAE-SP, 2010).

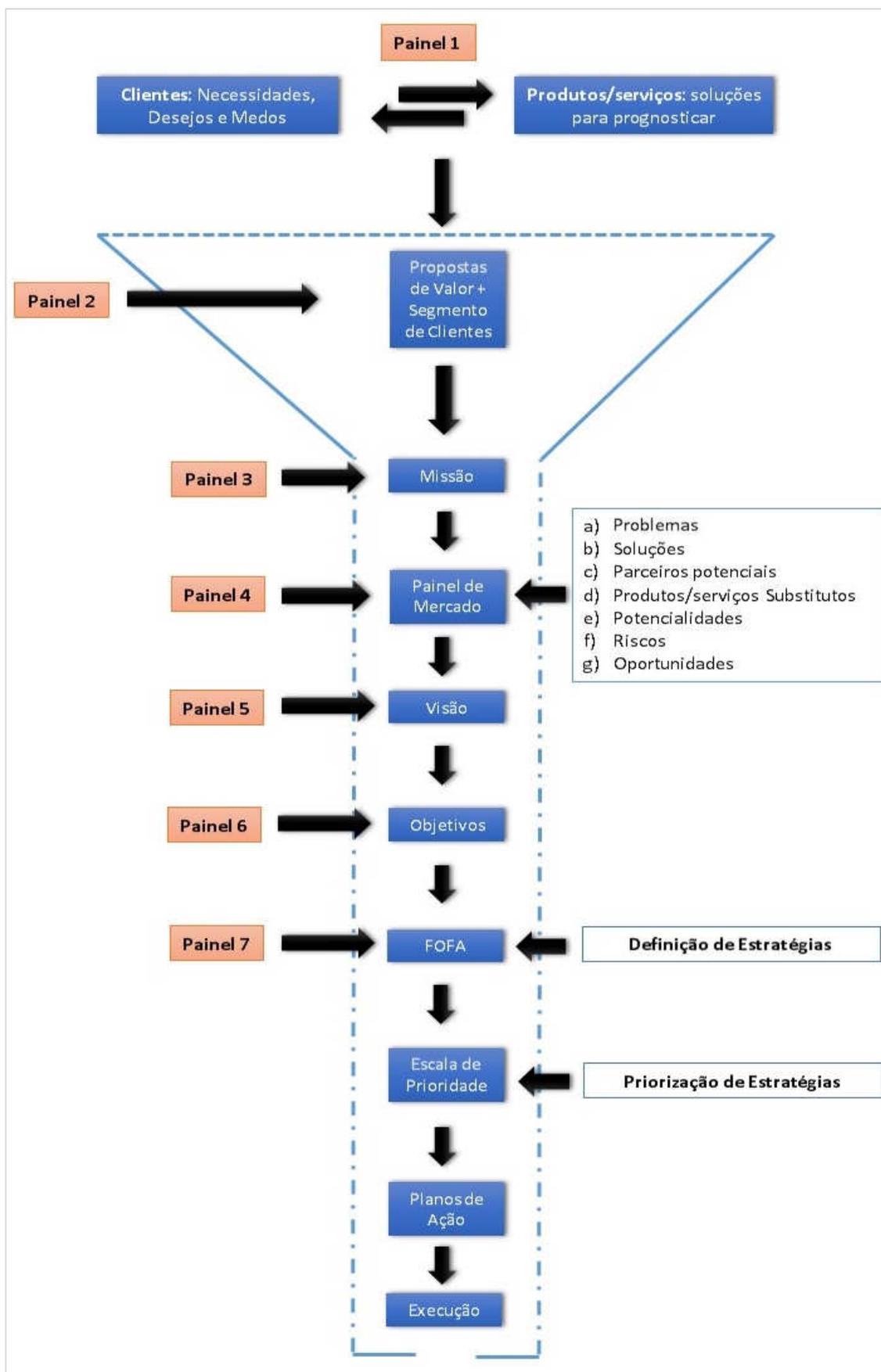
## **6. SUGESTÃO DE UM MODELO PARA O PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA MICROEMPRESA**

Em respeito às metodologias de planejamento estratégico construídas e às suas uniformidades quanto ao processo, sugere-se, neste estudo, um modelo que possibilite ao empresário de microempresa adentrar com facilidade no mundo do planejamento estratégico. Dos modelos apresentados neste trabalho, o de Vasconcelos Filho e Pagnoncelli (2001) foi o escolhido para fundamentar a trilha de atividades que consubstancia o modelo de planejamento proposto.

O modelo desenvolvido é uma combinação das metodologias existentes com foco em três importantes pontos: conhecimento; facilidade; e aplicabilidade. Conhecimento, devido à utilização, no processo, de um modelo participativo de elaboração por meio de painéis, baseado no ensino-aprendizagem; facilidade, por ser um modelo adaptável à realidade da microempresa multissetorial; e aplicabilidade, por ter funcionalidade na implantação e implementação das estratégias, uma vez que todos os envolvidos da microempresa participam de fases do processo estratégico.

Conforme mostra a Figura 11, o modelo está dividido em 10 fases: sete fases, do painel 1 ao painel 7; e três fases que envolvem a priorização de estratégias, a elaboração e a execução do plano de ação.

**Figura 11** – Funil de Planejamento Estratégico para Microempresas



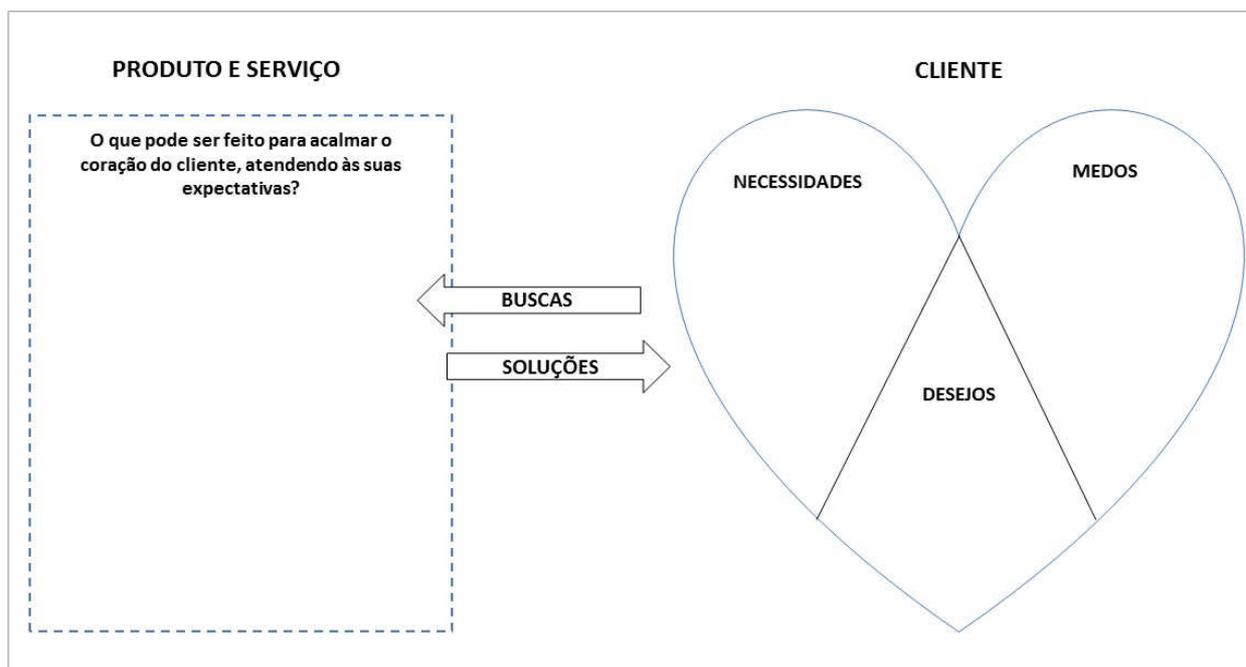
Fonte: Elaborado pelo autor.

O modelo foi denominado de *Funil de Planejamento Estratégico*, em virtude de considerar que da entrada até o plano de ação ocorre uma linearidade do processo em termos de transferências de informações e conhecimento – o que é construído num subprocesso anterior, alimenta o seguinte. A saída do funil, onde ocorre a atividade de execução das ações estratégicas planejadas, representa os resultados alcançados e a retomada para um novo ciclo de planejamento. O funil é composto pelas seguintes estruturas: abertura inicial, onde são injetados os conhecimentos e informações que alimentarão o processo, inclusive novas “entradas”, em decorrência da renovação do planejamento; as duas laterais são pontilhadas, devido às influências que o processo recebe do ambiente externo e da necessidade de se acessar cada fase do processo para prover *upgrade* e possíveis alterações; saída do funil pontilhada, indicando que o processo não se esgota em si.

Composto, em seu processo, por dinâmicas práticas que envolve ciclo de aprendizagem vivencial – CAV, o modelo utiliza-se de sete painéis visuais – que podem ser preenchidos com *post-it* - com o objetivo de gerar no empresário de microempresa uma qualidade experimentada positiva, em termos de aprendizagem sobre planejamento estratégico e conhecimentos práticos adquiridos nas realizações das atividades. Antes de iniciar a primeira fase do processo de planejamento estratégico é de suma importância que o profissional contratado para conduzir o processo de orientação para elaborar o planejamento da microempresa faça um breve repasse metodológico ao empresário e pessoas envolvidas, para dirimir possíveis dúvidas com relação às atividades, aos objetivos do trabalho de planejamento e para suprir de informações a falta de conhecimento do empresário e de seus colaboradores sobre gestão estratégica.

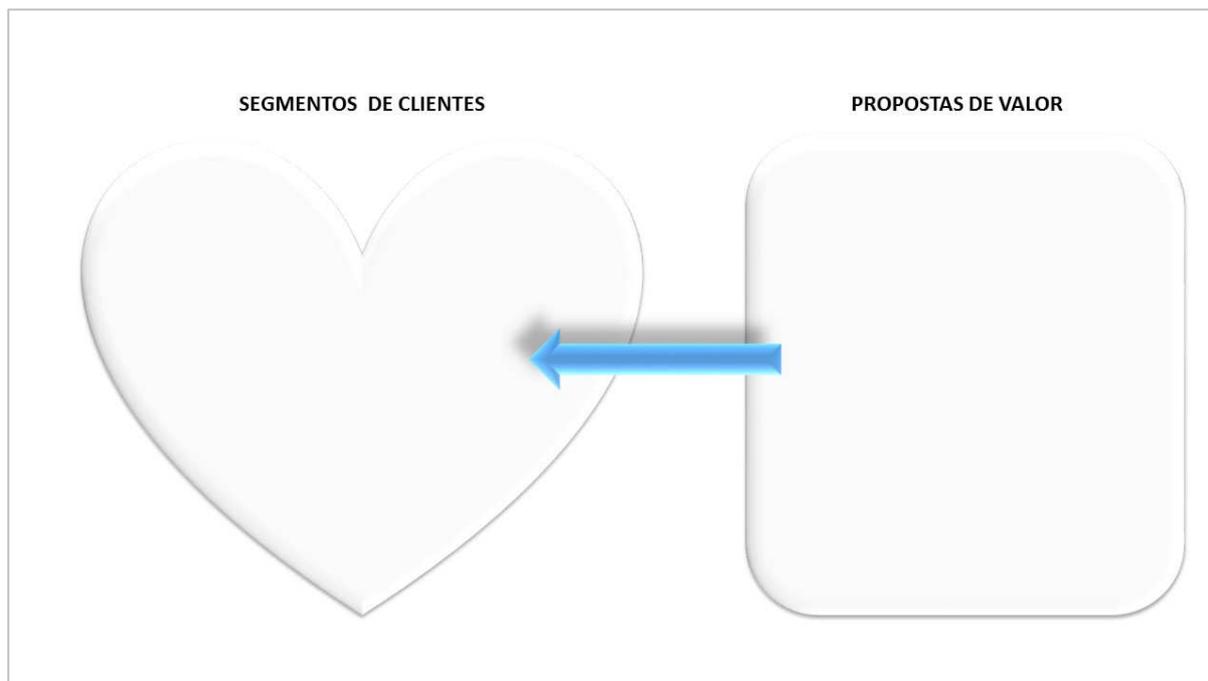
Inicialmente, o empresário conhecerá três importantes aspectos relacionados ao seu cliente: os medos, as necessidades e os desejos. A produtividade na obtenção destes fatores possibilitará à empresa encontrar as soluções que servirão de prognóstico para satisfazer as necessidades, atender aos desejos e eliminar quaisquer inseguranças e expectativas ruins que os clientes possuam com relação ao produto, serviço e ao negócio do empresário (medos). Neste primeiro momento do processo de planejamento, o dono da microempresa utilizará o painel 1 (Quadro 15) como forma de facilitar a organização das ideias. Além do empresário, todos os colaboradores podem ser envolvidos na construção do painel com a finalidade de que todos apreendam a importância de se gerar e oferecer soluções por meio de produtos ou serviços, e não apenas os atributos existentes nestes. Nesta fase, a empresa gera as soluções que acalmarão o “coração” do cliente.

### Quadro 15 – Painel Clientes *versus* Produtos/Serviços



Fonte: Elaborado pelo autor.

Na segunda fase, de posse dos elementos levantados na elaboração do painel 1, o empresário obterá as propostas de valor inerentes aos seus produtos/serviços, com base na leitura efetuada das necessidades, desejos e medos dos clientes, e associará, no painel 2, as propostas obtidas com os grupos de pessoas e/ou empresas que pretende atingir e servir – segmentos de clientes (Quadro 16). Propostas de valor é o motivo pelo qual os clientes compram ou comprarão seus produtos e serviços. Deve atender a necessidades, solucionar um problema ou promover melhorias em alguma situação existente. Conhecer os valores agregados no seu produto/serviço, fará o empresário de microempresa refletir sobre a necessidade de se diferenciar frente à concorrência, com a ótica voltada para o não convencional. Segmento de cliente consiste no coração que pulsa para que a empresa continue a vender. São clientes que a empresa pretende alcançar, considerando seus perfis, como estes estão agrupados, onde estão localizados, quais necessidades possuem em comum.

**Quadro 16** – Painel para Definição de Proposta de Valor e Segmento de Cliente

Fonte: Elaborado pelo autor.

Definidas as propostas de valor, o próximo passo a ser seguido é conhecer os propósitos da microempresa, por meio da definição da frase que representa a missão empresarial. Utiliza-se o painel 3, conforme ilustra a Quadro 17, para captar do empresário e dos colaboradores participantes da atividade, os elementos que, em conjunto, constituirão a frase da missão. A missão representa a razão de existência da empresa, e serve para orientar os esforços de todos que fazem parte dela em direção comum (ROTH, 2014).

O item *o que fazemos*, consiste nas atividades operacionais realizadas pela empresa, envolvendo os produtos e serviços ofertados e as propostas de valor agregadas ao negócio que são entregues como soluções aos clientes. *Para quem fazemos* representa os perfis, necessidades, medos, desejos e expectativas dos clientes, retirados dos painéis 1 e 2. *Como fazemos* é a forma como a empresa entrega as soluções aos clientes, daquilo que ela faz. Como resultado da elaboração coletiva do quadro de missão, sintetiza-se as respostas inseridas nos três campos do painel para transformá-las numa única frase, que representará a missão da empresa.

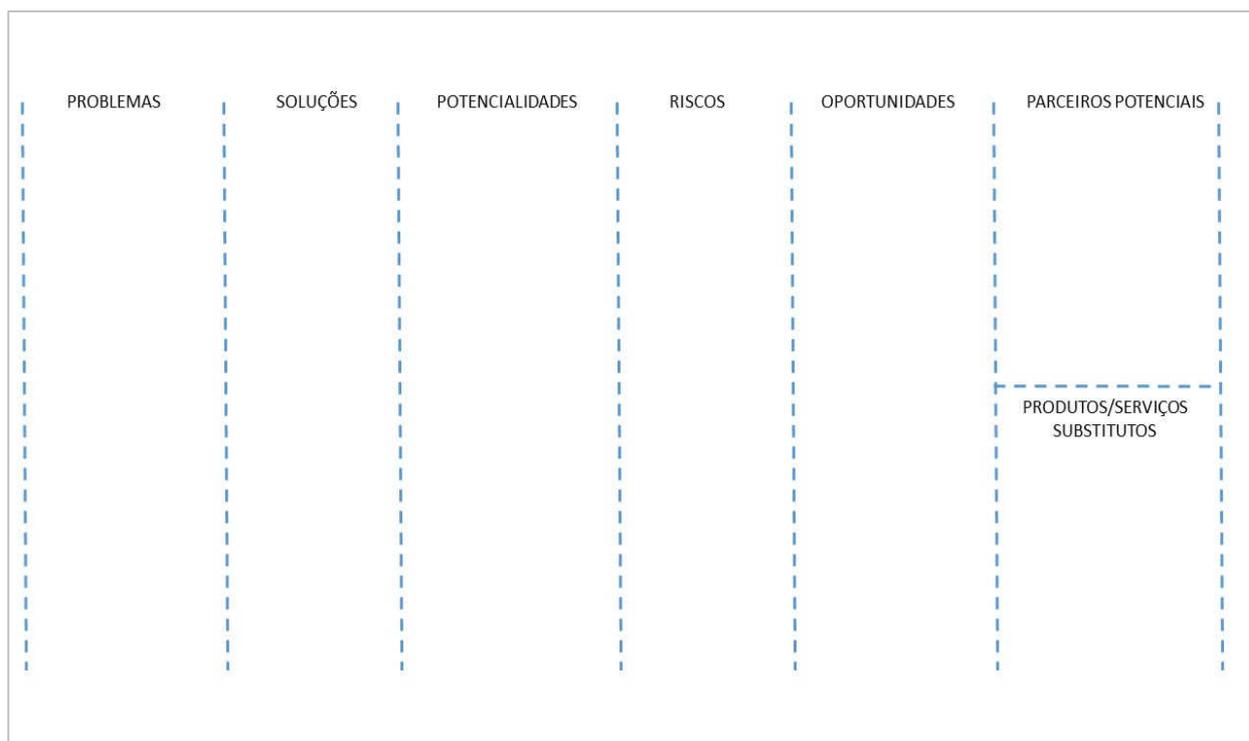
### Quadro 17 – Painel para Definição da Missão

QUAL A RAZÃO DE EXISTÊNCIA DA MINHA EMPRESA?		
O QUE FAZEMOS?	PARA QUEM FAZEMOS?	COMO FAZEMOS?
PORTANTO, A MINHA MISSÃO É: Sintetize todas as respostas às perguntas acima numa única frase.		

Fonte: Adaptado de Roth (2014).

Na quarta fase do processo estratégico será elaborado o painel de mercado (painel 4), contendo os seguintes itens: a) Problemas; b) Soluções; c) Segmentos de Clientes; d) Parceiros Potenciais; e) Produtos e Serviços Substitutos; f) Potencialidades da Empresa; g) Riscos/Ameaças e h) Oportunidades. A consubstanciação do quadro/painel foi referenciada pelos modelos de planejamento *Business Model Canvas* (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2010) e *Lean Canvas* (MAURYA, 2012). Este último modelo foi desenvolvido com o intuito de focar mais nos fatores considerados muito arriscados na criação de *startups*. Foram considerados no painel os aspectos que alimentam fases seguintes do processo, como a visão, objetivos e matriz FOFA, e que são imprescindíveis para se conhecer as limitações e potenciais existentes no negócio, assim como os fatores de influência do ambiente externo sobre a empresa – Quadro 18.

### Quadro 18 – Painel de Mercado



Fonte: Elaborado pelo autor.

A quinta parte do funil – painel 5 - representa a constituição da frase representativa da visão da empresa. A visão é o desejo da empresa de ser vista pelo mercado, num horizonte de tempo considerado, de forma diferente. Segundo Oliveira (2011), “explicita o que a empresa quer ser em um período de tempo mais longo”. A visão precisa ser inspiradora e desafiadora, pois representa o comprometimento da empresa, como um todo, em alcançar novas posições no longo prazo. De acordo com Fernandes (2011), “estabelece um desafio maior e desafiador para todos na empresa”. É importante que a visão seja quantificável, pois, quando alcançada, todos na empresa saberão (ROTH, 2014). Se faz necessário nesta etapa uma rápida explanação sobre as diferenças entre visão e objetivos, pois é comum o empresário confundir visão com um objetivo de longo prazo.

Como ilustrado no Quadro 19, a visão da microempresa pode ser definida com a síntese das respostas obtidas. Nesta fase apenas o empresário e seus sócios participam da elaboração do painel. O campo *o que somos hoje*, refere-se ao contexto atual vivido pela empresa, considerando seus diferenciais e suas limitações. *O que meus concorrentes são hoje*, significa o posicionamento atual dos concorrentes da microempresa, seus perfis, diferenciais e

debilidades. O item *o que pretendemos ser*, indica como o empresário quer que a sua empresa seja vista no futuro considerado no planejamento estratégico.

### Quadro 19 – Painel para Definição da Visão

COMO DESEJO SER ENXERGADO NUM FUTURO PRÓXIMO?		
O QUE SOMOS HOJE?	O QUE MEUS CONCORRENTES SÃO HOJE	O QUE PRETENDEMOS SER?
PORTANTO, A MINHA VISÃO É: Sintetize todas as respostas às perguntas acima numa única frase.		

Fonte: Elaborado pelo autor.

Atinente ao Quadro 19, o campo *o que somos hoje* refere-se ao contexto atual vivido pela empresa, considerando seus diferenciais e suas limitações. *O que meus concorrentes são hoje*, significa o posicionamento atual dos concorrentes da microempresa, seus perfis, diferenciais e debilidades. O item *o que pretendemos ser*, indica como o empresário quer que a sua empresa seja vista no futuro considerado no planejamento estratégico. Por fim, o resultado da elaboração do painel é a síntese das respostas obtidas em cada um dos três campos numa única frase, que retratará a visão de futuro da empresa.

A partir da definição da missão e da visão, que norteiam o processo estratégico, inicia-se a quinta fase e a elaboração do painel 6 (Quadro 20), definindo-se os objetivos estratégicos, que visam manter a missão e a visão no rumo tracejado. Sugere-se, inicialmente, uma breve abordagem conceitual sobre objetivos estratégicos, informando sobre os requisitos para a sua definição: precisa ter prazo para iniciar e findar; devem considerar todos os agentes de influência sobre a empresa: concorrentes, clientes, fornecedores, representantes comerciais, sindicatos, governos, etc.; devem ser comunicados com clareza aos colaboradores e parceiros

estratégicos à medida que forem sendo alcançados; devem ser claros e explícitos; devem ser desafiantes e flexíveis.

Adotou-se como método de trabalho para implantar os objetivos a ferramenta BSC – *Balanced Scorecard*, importante ferramenta de gestão estratégica que serve para “traduzir e esclarecer a visão e a estratégia, comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas, planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas” (HERNANDES, CRUZ e FALCÃO, 2000).

Seguindo os critérios do BSC, os objetivos são definidos com base no enquadramento em quatro perspectivas: Financeira, clientes (marketing/mercado), processos internos e aprendizado e crescimento. Objetivos envolvendo pessoas, são incorporados à perspectiva aprendizado e crescimento. Os fatores críticos de sucesso para a empresa são considerados no painel 6 para indicar o foco da empresa nos pontos mais influentes para que a empresa obtenha resultados satisfatórios. Os objetivos estratégicos serão definidos com base nos pontos identificados como fatores críticos de sucesso.

A **perspectiva financeira** compreende no que fazer para gerar valor ao cliente, positivando os resultados da empresa, sem a necessidade de ampliar suas despesas. A **perspectiva de marketing/clientes** indica os objetivos que criarão valor para os clientes e ocasionarão em resultados positivos para o negócio. Na **perspectiva de processos/operações internos** serão traçados os objetivos com o intuito de satisfazer os clientes dentro dos limites orçamentários da empresa e o que esta pode fazer para melhorar seus processos.

Na **perspectiva de aprendizado e crescimento**, são implantados objetivos relacionados às pessoas atuantes na empresa. Segundo Hernandez, Cruz e Falcão, (2000), “todos os ativos e estruturas, quer tangíveis ou intangíveis, são resultados das ações humanas e dependem, em última instância, das pessoas para existir. ”

**Quadro 20** – Painel de Definição de Objetivos – Perspectivas BSC

PERSPECTIVAS	FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
Financeira		
Mercado		
Processos		
Aprendizado e Crescimento		

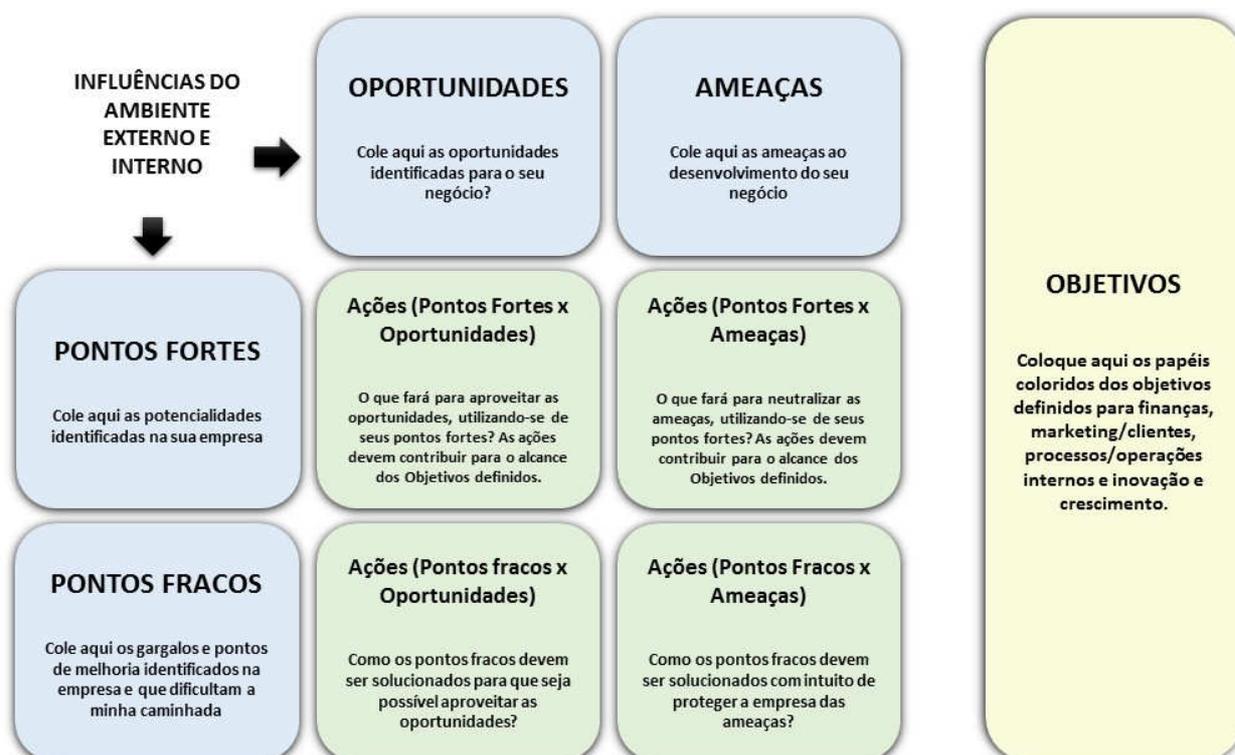
Fonte: Elaborado pelo autor.

A definição das ações estratégicas ocorre na sétima fase do processo, onde os objetivos são trazidos para o painel 7, para nortear e esclarecer o empresário acerca das devidas ações a serem implantadas. Todas as ações implantadas no painel 7 devem, ao menos, contribuir para o alcance de um ou mais objetivos. O painel 7 utilizado nesta etapa compreende a matriz SWOT, que é um acrônimo de *Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*. Para facilitar o aprendizado do empresário e envolvidos no processo estratégico, optou-se por usar a denominação FOFA – Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças. A construção desta matriz é de grande importância para preparar os caminhos a serem seguidos pela empresa em busca pelos resultados planejados (visão e objetivos). No painel 7, o empresário aprenderá a efetuar os cruzamentos entre as variáveis (a) *forças x oportunidades*, (b) *forças x ameaças*, (c) *fraquezas x oportunidades* e (d) *fraquezas x ameaças*, implantando estratégias de desenvolvimento (a), estratégias de defesa ou blindagem (b), estratégias de crescimento (c) e estratégias de sobrevivência (d).

Todos os elementos do painel 4 são alocados na matriz FOFA, ganhando-se tempo quanto à sua elaboração. Os problemas e potencialidades são alocados nas fraquezas e forças, respectivamente; os parceiros potenciais podem ser inseridos como ponto forte da empresa, compondo as forças; presença de produtos ou serviços substitutos aos da empresa podem ser

alocados em ameaças; riscos e oportunidades, respectivamente, são enquadrados no quadrante de ameaças e oportunidades (Quadro 21).

**Quadro 21** - Painel de Implantação de Estratégias – Matriz FOFA



Fonte: Elaborado pelo autor.

Elaborando-se a matriz FOFA, última fase onde se utiliza dinâmica por meio de painéis, surge a necessidade de priorização das ações estratégicas. Como critério para pontuar as ações implantadas por prioridade, sugere-se um instrumento em planilha de Excel para pontuar os impactos das ações estabelecidas na matriz FOFA *versus* a probabilidade de ocorrência destas ações (Quadro 22) e inseri-las na matriz de prioridades (Quadro 23), para que sejam, em seguida, direcionadas para os planos de ações.

**Quadro 22** – Escala de Prioridade – Impacto *versus* Probabilidade de Ocorrência

AÇÕES DA F.O.F.A	IMPACTO DA AÇÃO	PROBABILIDADE DE OCORRÊNCIA
<b>(A) AÇÕES (FORÇAS X OPORTUNIDADES)</b>		
<b>(B) AÇÕES (FORÇAS X AMEAÇAS)</b>		
<b>(C) AÇÕES (FRAQUEZAS X OPORTUNIDADES)</b>		
<b>(D) AÇÕES (FRAQUEZAS X AMEAÇAS)</b>		

Probabilidade	Impacto
1 Baixa	Baixo
2 Média	Médio
3 Alta	Alto

Fonte: Elaborado pelo autor.

**Quadro 23** – Matriz de Prioridade Estratégica

<b>IMPACTO SOBRE A EMPRESA</b>	ALTO (3)				
	MÉDIO (2)				
	BAIXO (1)				
		BAIXA (1)	MÉDIA (2)	ALTA (3)	
<b>PROBABILIDADE DE OCORRÊNCIA</b>					

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os quadrantes de cor verde são as que possuem maiores impactos e probabilidades de ocorrência e, por isso, as ações inseridas nestes são as mais prioritárias para serem executadas por meio de planos de ação.

Na nona fase, já com a matriz de priorização de estratégias elaborada, o empresário se debruçará nos planos de ação para implementar o planejamento estratégico. O plano de ação é o produto do processo de planejamento, onde todas as premissas foram fundamentadas para possibilitar a construção de caminhos de curto, médio e longo prazos para a empresa. As estratégias alocadas na matriz de prioridade ilustrada pela Quadro 23 devem ser transportadas para os planos de ação com vistas a programar as metas a serem alcançadas.

Foi adotado como referência para a elaboração do plano de ação uma ferramenta de gestão bastante usual no meio empresarial: o 5W2H - *What (o que será feito?) – Why (por que será feito?) – Where (onde será feito?) – When (quando?) – Who (por quem será feito?) 2H: How (como será feito?) – How much (quanto vai custar?)*. A ferramenta foi escolhida por sua simplicidade, funcionalidade e adaptabilidade para o ambiente e cotidiano de uma microempresa. Ela confere ajuda na execução e no controle das tarefas da empresa, otimizando tempo e recursos quando eficientemente utilizada e implementada. No modelo à amostra no Quadro 24, os objetivos estão presentes para nortear o rumo das ações; as ações estratégicas (campo de cor azul) foram definidas na matriz FOFA e priorizadas, de acordo com os Quadros 22 e 23. Foi desconsiderado o “por que”, por considerar que a justificativa da ação está em si mesma, e foi inserido o item “indicador”, devido à sua importância para auxiliar no controle das ações que serão implantadas.

**Quadro 24** – Modelo de Plano de Ação para Microempresas

OBJETIVOS							
AÇÃO ESTRATÉGICA							
O QUE	QUEM	PREVISTO (DATA INÍCIO)	REALIZADO (DATA FIM)	QUANTO	ONDE	COMO	INDICADOR
1							
2							
3							
4							

Fonte: Elaborado pelo autor.

Por fim, como última fase do funil de planejamento estratégico, chega-se a hora de implementar o que foi planejado durante todo o processo estratégico. No entanto, uma atividade de reflexão e de retrospecto dos óbices ocorridos é de suma relevância para preparar o empresário para a implementação. Pode-se, por exemplo, utilizar uma atividade com empresário e agentes envolvidos na implementação, um painel para retratar as dificuldades obtidas durante o processo e possíveis soluções para amenizá-las ou eliminá-las. Muitas são as dificuldades que surgem durante todo o processo de planejamento, principalmente numa estrutura onde, geralmente, a figura do dono do negócio e do gestor se fundem em uma só.

A execução/implementação é a fase de concretização do planejamento estratégico. Para que seja bem conduzido, o processo de execução deve obedecer aos seguintes critérios:

- a) Envolvimento: é preciso que o planejamento estratégico seja discutido na microempresa com todos os colaboradores;
- b) É imprescindível comunicar toda e qualquer alteração efetuada nas fases do processo para todos agentes envolvidos, sejam colaboradores, sejam clientes, fornecedores ou parceiros;
- c) Realizar reuniões com os agentes envolvidos para avaliar, discutir, refletir e compartilhar experiências, ideias e soluções para resolver dificuldades na implementação e repactuar metas;
- d) Controlar as ações implementadas por meio de indicadores de desempenho. Desta forma, o empresário poderá acompanhar o ritmo e o rumo das estratégias rumo aos objetivos almejados.

## **6.1. Aplicação Prática do Modelo de Funil de Planejamento Estratégico**

Para analisar a viabilidade do modelo de processo estratégico proposto neste trabalho foram utilizadas duas microempresas da cidade de Guarulhos para a aplicação prática do modelo: uma do setor de serviços, no segmento de contabilidade empresarial, e outra no setor industrial, no segmento de fabricação de alimentos em conserva. O trabalho realizado com o objetivo de proceder um pré-teste do funil de planejamento estratégico foi realizado em dois meses com a empresa do segmento de contabilidade empresarial, e de três meses com a fabricante de alimentos em conserva, devido à diferença de estrutura entre estas e a quantidade de pessoas envolvidas no processo de planejamento.

Em ambas as empresas o trabalho de planejamento estratégico foi iniciado no ano de 2016, nos meses de março (contabilidade) e maio (fábrica de alimentos em conserva) e utilizou-se como horizonte de longo prazo para alcance da visão o ano de 2021. Foram consumidos para a finalização do processo de planejamento nestas empresas um total de vinte e quatro horas de consultoria, que envolveram orientações e atividades práticas individuais e coletivas, respeitando fielmente os procedimentos metodológicos propostos no funil de planejamento estratégico. Por questões de confidencialidade das informações, não foram evidenciados nesta pesquisa a razão social e nome fantasia das empresas.

### **6.1.1. Aplicação do Modelo numa Contabilidade Empresarial**

O funil de planejamento estratégico foi aplicado numa empresa de contabilidade empresarial de Guarulhos nos meses compreendidos entre março e maio de 2016. Segundo a configuração da Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas, que foi instituída pela Lei Complementar nº. 123/2006, microempresa é aquela que obtém uma receita bruta anual de até R\$ 360 mil reais. A contabilidade pesquisada está enquadrada neste critério. A mesma atua há 10 anos no mercado e possui 12 funcionários.

Aplicando-se o modelo proposto nesta pesquisa com a empresa de contabilidade empresarial, obteve-se evoluções e involuções ao longo do desenvolvimento das 10 fases inerentes ao funil de planejamento estratégico. As fases em que a empresa mais evoluiu em termos de *conhecimento, facilidade e aplicabilidade* – três importantes fatores que lastreiam o funil de planejamento, foram os painéis 1, 2, 3, 4 e 5, compreendendo desde a definição do negócio até a definição da visão de futuro do negócio. Deve-se a isso, ao nível de formação do dono da empresa e de seus colaboradores, assim como das investidas que a empresa faz na ampliação da curva de aprendizagem da empresa, treinando seus colaboradores externa e internamente nas áreas de planejamento e processos operacionais.

Consoante os Anexos 2, 3 e 4, pode-se observar as potencialidades e as debilidades levantadas durante a aplicação do modelo de funil de planejamento estratégico na empresa de contabilidade pesquisada.

### **6.1.2. Aplicação do Modelo numa Indústria de Alimentos em Conserva**

A aplicação do modelo de Funil de Planejamento Estratégico numa indústria de alimentos em conserva, em Guarulhos, ocorreu no período compreendido entre julho e setembro de 2016. A empresa atua há de 30 anos no mercado de alimentos em conserva. Participaram das atividades relacionadas ao processo estratégico, a empresária, três diretores e demais colaboradores da empresa. Respeitou-se todos os passos atinentes ao modelo de funil para que se pudesse avaliar os prós e os contras relacionados aos fatores *conhecimento, facilidade e aplicabilidade* da ferramenta na empresa pesquisada.

A empresa tinha por necessidade implantar seu processo estratégico com vistas a desenvolver e diversificar produtos, desenvolver novos mercados e conquistar uma posição de liderança no mercado nacional de produtos que a mesma fabrica. Assim como no trabalho elaborado com a empresa de Contabilidade, foram utilizados todos os sete painéis do funil, aplicando-se métodos de aprendizagem vivencial com os agentes participantes.

Podem ser evidenciados nos Anexos 5, 6 e 7, os pontos positivos e negativos do funil de planejamento estratégico quando aplicado na referida empresa.

### **6.2. Considerações ao Modelo de Funil de Planejamento Estratégico para Microempresas**

Com base na aplicação do modelo de funil de planejamento estratégico nas empresas de contabilidade e de fabricação de alimentos em conserva, consoante evidenciado nos Anexos 2 a 7, pôde-se construir as seguintes observações:

#### **Fator Conhecimento:**

- a) Com relação ao conhecimento agregado à empresa, verificou-se que a estrutura componente do modelo de funil proposto neste trabalho atingiu as expectativas quanto ao processo de ensino-aprendizagem pretendido no modelo, uma vez que, para a construção dos 07 painéis foi necessário o envolvimento dos participantes em

atividades de pesquisa e *braisntorming*. Na construção dos painéis 1 e 2, foi utilizado o método CAV com os participantes para desenvolver as informações necessárias;

- b) As dificuldades enfrentadas por ambas as empresas com relação ao fator conhecimento estão ligadas mais a conceitos e ao desconhecimento da ferramenta de planejamento estratégico pela empresária da indústria de alimentos em conserva e por alguns colaboradores participantes de ambas as empresas pesquisadas. As empresas não tinham a gestão estratégica implantada como processo, o que também contribuiu para dificuldades em conhecimento.

#### **Fator Facilidade:**

- a) Os painéis foram desenvolvidos, em parte, como modelos visuais de planejamento e foram elaborados de forma colaborativa. Isso permitiu às empresas captar e alocar informações com melhor aproveitamento de tempo e recursos. Todo o processo estratégico por meio do modelo de funil de planejamento estratégico durou cerca de 3 meses para ser implantado nas duas empresas, mesmo considerando as diferenças setoriais de ambas;
- b) A elaboração dos painéis 1 e 2, inicialmente, no funil facilitaram a definição da Missão, uma vez que evidenciou para ambas as empresas a segmentação de clientes por perfis e as entregas adequadas que estas empresas poderiam fazer para solucionar medos, necessidades e desejos existentes;
- c) O painel 4 funcionou como gerador de informações para pautar a definição da Visão (painel 5) e para preenchimento parcial da matriz FOFA, integrante do painel 7;

#### **Fator Aplicabilidade:**

- a) Comparando-se aos modelos de processo estratégico apresentado neste trabalho, o modelo de funil de planejamento estratégico apresenta-se mais “enxuto” com relação à implantação estratégica numa microempresa, pois, utilizando-se de modelos visuais para estruturar as informações captadas por meio de atividades colaborativas vivenciais, o modelo possibilita a construção de conhecimento para a empresa. No

modelo proposto por Fernandes (2011), por exemplo, as duas empresas pesquisadas teriam dificuldades em um ponto em comum: na primeira fase do processo estratégico, denominada como *análise*, não são identificados os perfis dos segmentos de clientes potenciais para a empresa e o modelo de negócio construído, fatores de fundamental importância para se definir a missão de uma microempresa. Assim como em Fernandes (2011), a mesma dificuldade também seria ocorrente nos modelos de Oliveira (2011) e de Bethlem (1998);

- b) Em ambas as empresas, foi identificado por meio dos planos de ações elaborados o entendimento geral – pelo empresário - das funcionalidades de cada etapa do processo implantado, desde a construção do primeiro painel até a definição das ações prioritárias (escala de prioridade);

No conjunto dos três fatores analisados após aplicação do modelo de funil de planejamento estratégico nas duas empresas dos setores de serviço e indústria pesquisadas, pôde-se concluir que o modelo proposto é funcional para ser aplicado em microempresas. O modelo não foi testado em empresas do setor de comércio, no entanto, devido às especificidades pertencentes aos setores de serviço e indústria, alvos desta aplicação, e às convergências obtidas na análise dos fatores conhecimento, facilidade e aplicabilidade em ambas as empresas, o funil de planejamento estratégico pode ser utilizado também como processo estratégico em microempresas do comércio.

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposta deste trabalho foi evidenciar as dificuldades dos empresários de microempresas da cidade de Guarulhos, Região Metropolitana de São Paulo, para elaborar o processo de planejamento estratégico do seu negócio. Para tanto, foi utilizado como instrumento de pesquisa de campo um diagnóstico situacional utilizado como parte do Programa Negócio a Negócio, do SEBRAE Nacional.

Para a realização da primeira visita com fins de aplicação do diagnóstico, foram encontradas muitas dificuldades. O acesso direto à pessoa do empresário foi uma delas. Muitos empresários alegaram falta de tempo e desinteresse para responder à pesquisa. Alguns solicitaram que o contato fosse feito diretamente com um gerente ou funcionário atendente. Outros, prestadores de serviços, executavam trabalhos externos e nunca estavam em suas empresas, pois eram donos e vendedores, ao mesmo tempo. Apesar dos óbices, conseguiu-se alcançar neste estudo o objetivo esperado, que era o de realizar o diagnóstico situacional com uma amostra considerável de microempresas que pudesse responder ao problema de pesquisa.

Os resultados obtidos com a pesquisa mostraram que a microempresa de Guarulhos não planeja o dia a dia do seu negócio de forma estruturada e não apresenta um olhar voltado para o longo prazo. Constatou-se tal fato após realizar a distribuição e classificação das empresas entrevistadas em três níveis de implantação. Pode-se concluir que a margem de empresários que não implantam as atividades previstas no diagnóstico situacional - classificados na pesquisa no nível *não implantado* - são propensos a não estabelecer o planejamento empresarial dos seus negócios, pois, além de não possuírem conhecimento e domínio em gestão estratégica e operacional, estão mais envolvidos com o propósito da sobrevivência de seus negócios, do que com uma visão prospectora destes, no longo prazo.

As empresas que foram classificadas no nível *totalmente implantado* nas categorias Planejamento, Mercado e Finanças, são as que realizam o planejamento de seus negócios. No entanto, apenas 8,7% dos entrevistados afirmaram, na categoria Planejamento, que olham o seu negócio com visão de futuro e planejam suas atividades para alcançar objetivos. Os que implantam parcialmente as atividades descritas no diagnóstico, representaram 84,6% do total entrevistado. São empresários que intentaram algum esforço no caminho do planejamento mas desistiram, outros que buscam informações relevantes para a empresa, porém de modo

informal, ou seja, também podem ser julgados como não planejadores de negócio, uma vez que não efetivam por completo atividades básicas operacionais que sustentariam o planejamento estratégico.

Na categoria Mercado, sob a perspectiva de clientes, pessoas e fornecedores, os resultados alcançados também indicaram uma contramão ao ato de planejar, uma vez que estas perspectivas são consideradas como fatores estratégicos para a empresa. No nível de classificação de implantação total das atividades, obteve-se que apenas 9,6% dos empresários implantam totalmente suas atividades na perspectiva Cliente, 0,96% na perspectiva Pessoas e 13,46% na perspectiva Fornecedores.

Os resultados evidenciados com a pesquisa, indicando que a microempresa de Guarulhos não planeja estruturadamente o seu negócio não consiste em algo novo para a Academia, tendo em vista que muitos artigos científicos, como em Terence (2002) e Souza e Qualharini (2007), que abordam a gestão de pequenos negócios relacionam a dificuldade para planejar com a limitação de recursos e conhecimentos em gestão. No entanto, tais resultados aqui obtidos, apesar de terem sido extraídos de algumas empresas com dificuldades estruturais e de recursos, mostraram que uma boa parte dos pesquisados implantam parcialmente as atividades operacionais e estratégicas relacionadas às três perspectivas abordadas no diagnóstico situacional, indicando que há espaço para que ocorra a construção de um caminho em direção à realização do planejamento.

O instrumento utilizado neste estudo é direcionado para aplicação em microempresas, com, no mínimo, uma estrutura básica necessária de processos operacionais e de gestão. Obedecendo ao critério de estrutura operacional mínima, e objetivando qualidade na obtenção dos dados e informações que serão coletados por meio do diagnóstico situacional, é ideal que a empresa pesquisada tenha idade mínima de atuação acima de doze meses. Muitas microempresas com idades abaixo de um ano ainda estão em sua fase de *startup*, conhecendo seus clientes, tentando organizar “a casa” ou, mesmo, tentando sobreviver à falta de capital para tocar o negócio, devido à dificuldade de acesso ao crédito no primeiro ano de atividade empresarial de uma microempresa.

Consoante explicitado neste trabalho, os métodos existentes e consagrados de planejamento estratégico veiculados em livros de Administração de Empresas, e que são utilizados como referências para a construção de trabalhos nas MPEs, foram elaborados para atender às demandas de grandes empresas.

Sugere-se, para futuros trabalhos na área de planejamento estratégico, que sejam realizados estudos e pesquisas mais aprofundados com o objetivo de se construir métodos genuínos de processo estratégico direcionado para o contexto das microempresas brasileiras, para que possa ser utilizado como ferramenta de planejamento estratégico nas Academias e por profissionais atuantes no segmento de consultoria empresarial. Devido aos exíguos recursos com que trabalham, à falta de conhecimento em gestão empresarial e por assumirem o papel estratégico e operacional, concomitantemente, os empresários de microempresas necessitam de ferramentas funcionais que possibilitem, além de facilidade para o entendimento e para o manuseio, a execução das ações num tempo de resposta inferior ao dos métodos de planejamento estratégico utilizados por empresas de grande porte. Poderão, também, ser desenvolvidos como trabalhos posteriores, a análise do processo de planejamento estratégico em função do setor econômico em que se insere as microempresas, e o desenvolvimento de constructos na área de indicadores de gestão estratégica no âmbito das microempresas.

## REFERÊNCIAS

ACKOFF, Russel L. **Redesigning the Future: a systems approach to societal problems**. New York: John Wiley, 1974.

ALMEIDA, M. I. R. de. **Manual de Planejamento Estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel**. Atlas, 2003 - 156 páginas.

ALVES, José Antônio Ferreira. **Formulação de um Plano Estratégico em Instituições do Terceiro Setor: o caso de uma Ong de pequeno porte como modelo de gestão baseado na hierarquização de decisões**. Campo Limpo Paulista, 2010. Dissertação de Mestrado – Faculdade Campo Limpo Paulista – FACCAMP.

ANSOFF, H. Igor. **Corporate strategy**. New York: McGraw-Hill, 1965

\_\_\_\_\_. **Strategic management**. London: Macmillan, 1979.

\_\_\_\_\_. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1990.

\_\_\_\_\_. **A Nova Estratégia Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.

\_\_\_\_\_. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.

ARMOND, Álvaro Cardoso; NASSIF, Vânia Maria Jorge. **A Liderança como Elemento do Comportamento Empreendedor: Um Estudo Exploratório**. RAM - Revista de Administração Mackenzie, v. 10, n. 5, São Paulo, set./out. 2009.

AZEVEDO, Renato Ferreira Leitão. **Entidade e Continuidade: reflexões sobre a base conceitual e a estrutura hierárquica dos Postulados e Princípios da Contabilidade**. Revista Contemporânea de Contabilidade. UFSC, Florianópolis, v.7, nº 14, p. 137-158, jul./dez., 2010.

BADEN-FULLER, C; MORGAN, M. S. **Business Models as Models, Long Range Planning**. v. 43, p. 156-171, 2010.

BRACKER, J. S; PEARSON, J. N. **Planning and financial performance of small, mature firms**. Strategic Management Journal, v. 7, n. 6p. 503-522, nov./dec. 1986.

CANTILLON, R. **Ensaio sobre a Natureza do Comércio em Geral**. Reedição INED. Paris, 1997 (Primeira edição 1755).

CERTO, Samuel; PETER, J. Paul. **Administração estratégica**. São Paulo: Makron Books, 1993.

CONANT, Jeffrey S; MOKWA, Michael P; VARADARAJAN, P. Rajan. **Strategic Types, Distinctive Marketing Competencies and Organizational Performance: A Multiple Measures-Based Study**. Strategic Management Journal, v. 11, p. 365-383, 1990.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO COMÉRCIO DE BENS, SERVIÇOS E TURISMO – CNC. **Empresômetro MPE**. Disponível em: <http://empresometro.cnc.org.br/estatisticas>. Acesso em: 06/04/2016.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão Estratégica: Construindo o Futuro de sua Empresa Fácil**. São Paulo: Saraiva, 2012.

DORNELAS, J. C. Assis. **Empreendedorismo: Transformando Ideias em Negócios**. Rio de Janeiro: Campos, 2001, 299 p.

DRUCKER, P. **Inovação e Espírito Empreendedor**. São Paulo: Pioneira, 1987.

FERNANDES, Bruno H. R; BERTON, Luiz H. **Administração Estratégica: da Competência Empreendedora à Avaliação de Desempenho**. São Paulo: Saraiva, 2012 (2ª edição).

FERNANDES, Bruno H. R. **Ferramentas de Gestão Avançada: plano empresarial**. Workshop I: Estratégia. Guia do Educador. Brasília: SEBRAE, 2011.

FERNANDES, Bruno H. R. **Programa Sebrae para Empresas Avançadas: Estratégias Empresariais**. Guia do Educador. Brasília: SEBRAE, 2008.

FILION, L.J. **Visions et relations: clés du succès de l'entrepreneur**. Les éditions de 1991.

FILION, L. J. **From Entrepreneurship to Entreprenology**. HEC, The University of Montreal Business School. Montreal, Quebec, 1997. Disponível em [http://web.hec.ca/creationdentreprise/CERB\\_Backup-12-mai-2008/pdf/199705EPIEntreprenology.pdf](http://web.hec.ca/creationdentreprise/CERB_Backup-12-mai-2008/pdf/199705EPIEntreprenology.pdf). Acesso em: 12 de maio de 2014.

FIPE – FUNDAÇÃO INSTITUTO DE PESQUISAS ECONÔMICAS. **Relatório com Dados Regionais**: Área do Escritório Regional do Sebrae-Guarulhos. Dezembro, 2011.

FNQ – FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Cadernos Compromisso com a Excelência: Estratégias e Planos**. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2008.

GARTNER, W. B. **Who is an Entrepreneur? Is the Wrong Question**. American Journal of Small Business, Spring, p. 11-32, 1988.

GIMENEZ, F. A. P. **Escolhas Estratégicas e Estilo Cognitivo**: um Estudo com Pequenas Empresas. Revista de Administração Contemporânea (RAC), v. 2, n. 1, Jan./Abr. p. 27-45. 1998.

GIMENEZ, F.A.P.; PELISSON, C; KRÜGER, E.G.S; HAYASHI JUNIOR, P. **Estratégia em pequenas empresas**: uma aplicação do modelo de Miles e Snow. Revista de Administração Contemporânea (RAC), Curitiba, v.3, n.2, p.53-74, maio/ago. 1999.

GOMES, Alberto Albuquerque. **Considerações sobre a pesquisa científica: em busca de caminhos para a pesquisa científica**. Intertemas, Presidente Prudente, v. 5, p. 61-81, nov. 2001.

HAMEL, G., PRAHALAD, C. K. Competing for the future. *Harvard Business Review*, v. 72, n. 4, p. 122-128, July/ Aug. 1994.

HAYES, J; ALLINSON, C. W. **Cognitive style and its relevance for management practice**. British Journal of Management, v. 5, n. 1, p. 53-71, 1994.

HEDMAN, J; KALLING, T. **The business model concept: theoretical underpinnings and empirical illustrations**. European Journal of Information Systems, v.12, p.49-59, 2003.

HERNANDES, Carlos Alberto M.; CRUZ, Cláudio Silva; FALCÃO, Sérgio Dagnino. **Combinando o *Balanced Scorecard* com a Gestão do Conhecimento**. Caderno de Pesquisa em Administração, São Paulo, v. 01, n. 12, 2000.

JOIA, L. Antônio; FERREIRA, Sinval. **Modelo de Negócios**: constructo real ou metáfora de estratégia? Cadernos EBAPE.BR/FGV, v. 3, Número 4, dezembro 2005.

KAPLAN, Robert S; NORTON, David P. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KOTLER, Philip – **Administração de Marketing** – 10ª Edição, 7ª reimpressão – Tradução Bazán Tecnologia e Lingüística; revisão técnica Arão Sapiro. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração**. 1. ed. 11. reimpr. São Paulo: Atlas, 2012.

MILES, R.E; SNOW, C.C. **Organizational strategy, structure and process**. *Academy of Management Review*, Briarcliff Manor, NY, v.3, n.3, p.546-562, July 1978.

MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B; e LAMPEL, J. **Safári de Estratégia**. Porto Alegre, Bookman, 2000.

\_\_\_\_\_. **Ascensão e Queda do Planejamento Estratégico**. Porto Alegre, Bookman, 2004.

\_\_\_\_\_. **The fall and rise of strategic planning**. *Harvard Business Review*, v. 72, n. 1, p. 107-114, Jan./Feb. 1994.

\_\_\_\_\_. **Generic strategies: toward a comprehensive framework**. *Advances in Strategic Management*, v. 5, p. 01-67, 1988.

MUSSOI, Alex; LUNKES, Rogério J; SILVA, Rodrigo V. da; **Missão Institucional: Uma Análise da Efetividade e dos Principais Elementos Presentes nas Missões das Empresas Brasileiras de Capital Aberto**. REGE, São Paulo. V. 18, n. 3, p. 361-384, jul. /set. 2011.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 29. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

OLIVEIRA, Jair de; TERENCE, Ana Cláudia Fernandes; e ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. **Planejamento Estratégico e Operacional na Pequena Empresa: impactos da formalização no desempenho e diferenças setoriais**. *Revista Gestão Organizacional (RGO)*, v. 3, n. 1, Jan/Jun., 2010.

OSTERWALDER, A; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers**. Primeira edição, Nova Jersey: John Wiley & Sons, Inc, 2010, 276 p.

OSTERWALDER, A; PIGNEUR, Y. **An e-business model ontology for modeling e business**. In. BLED ELECTRONIC COMMERCE CONFERENCE, 15., 2002, Bled, Slovenia, 17-19 June 2002.

PEARCE, John A. II. **The company mission as a strategic tool**. Sloan Management, v. 23, n. 3, p. 15-24, 1982.

PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento Estratégico: teorias, modelos e processos**. São Paulo: Atlas, 2010.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 17. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PREFEITURA DE GUARULHOS. Disponível em: [http://www.guarulhos.sp.gov.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=7575&Itemid=1328](http://www.guarulhos.sp.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=7575&Itemid=1328). Acesso em: 04 de junho de 2016.

RAY, D.M. **Understanding the Entrepreneur: Entrepreneurial Attributes, Experience and Skills**, Entrepreneurship and Regional Development, vol. 5, p. 345-357, 1993.

ROTH, Ana Lúcia. **Planejamento Estratégico Na Medida: manual do educador**. Brasília: SEBRAE, 2014.

SAY, Jean-Baptiste. **Tratado de economia política**. Prefácio de Georges Tapinos; tradução de Balthazar Barbosa Filho; tradução do prefácio de Rita Valente Correia Guedes. São Paulo: Abril Cultural, coleção “Os Economistas”, 1983.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE SÃO PAULO – SEBRAE-SP. Pesquisa: **Onde Estão as MPEs Paulistas**. São Paulo, Sebrae, 2007.

\_\_\_\_\_. **Book de Pesquisas Sobre Micro e Pequenas Empresas Paulistas**. Feira do Empreendedor SEBRAE-SP, 22 a 25 de fevereiro de 2014.

\_\_\_\_\_. **Causa Mortis: O sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros 5 anos de vida**. SEBRAE-SP, julho de 2014.

\_\_\_\_\_. **Céu e Inferno: O Cotidiano de um Dono de Negócio**. SEBRAE-SP, maio de 2014.

\_\_\_\_\_. **Doze Anos de Monitoramento da Sobrevivência e Mortalidade de Empresas**. SEBRAE-SP, agosto de 2010.

\_\_\_\_\_. **Panorama das MPES Paulistas**. SEBRAE-SP, 2015.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. **Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira.** Unidade de Gestão Estratégica – UGE. SEBRAE, julho de 2014.

\_\_\_\_\_. **Sobrevivência das Empresas no Brasil.** GEOR – Gestão Estratégica Orientada para Resultados. Coleção Estudos e Pesquisas. SEBRAE, 2013.

SCHUMPETER, J.A. **Teoria do Desenvolvimento Econômico.** Tradução em Português, São Paulo: Abril Cultural, Coleção “Os Economistas”, 1997.

SOUZA, Wendel; QUALHARINI, Eduardo. O Planejamento Estratégico nas Micro e Pequenas Empresas. III Workshop Gestão Integrada: Riscos e Desafios. Centro Universitário Senac. São Paulo, 25 e 26 de maio de 2007.

TACHIZAWA, Takeshy; RESENDE, Wilson. **Estratégia Empresarial: tendências e desafios.** São Paulo: Makron Books, 2000.

TACHIZAWA, Takeshy; FARIA M. S. **Criação de Novos Negócios.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.

TACHIZAWA, T. *Organizações Não Governamentais e Terceiro Setor.* 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

TERENCE, A. C. F. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa:** desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento. São Carlos, 2002. 211p. Dissertação (Mestrado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo.

THOMPSON JR., A. A.; STRICKLAND III, A. J (2000). **Planejamento Estratégico:** elaboração, implementação e execução. São Paulo, Pioneira.

VARGAS, Sandra Belloli de; DIEHL, Carlos Alberto; AYRES, Paulo Roberto Reichelt; MONTEIRO, Alexandre Fernandes. **Indicadores Não-Financeiros de Avaliação de Desempenho: Análise de Conteúdo em Relatórios de Administração de Empresas de Telecomunicações.** XV Congresso USP Controladoria e Contabilidade: Contabilidade e Controladoria no Século XXI. São Paulo: 29 a 31 e julho de 2015. Disponível em <http://www.congressousp.fipecafi.org/web/artigos152015/83.pdf>. Acesso em: 20 de maio de 2016.

VASCONCELOS FILHO, Paulo de; PAGNONCELLI, Dernizo. **Construindo Estratégias Para Vencer**. 12. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

ZANIN, E. R. M.; MACHADO, N. S.; SEHNEM, S. **Comportamento Estratégico Segundo a Teoria de Miles e Snow**: Estudo de Caso em Agroindústria do Oeste de Santa Catarina. *Revista Gestão Organizacional (RGO)*, v. 4, n. 2, Jul./Dez. p. 173-174, 2011.

## **ANEXOS**

## ANEXO 1 – INSTRUMENTO DE PESQUISA SITUACIONAL

### PLANEJAMENTO – EMPRESA

1. Você costuma colocar no papel aquilo que deseja para seu negócio?
  - a) Não, vou tocando o meu negócio de acordo com o que vai acontecendo no mercado;
  - b) Tenho uma ideia clara do que desejo e vou executando;
  - c) Sim, tenho no papel o que desejo para minha empresa.
  
2. Sua empresa possui definições de objetivos e metas?
  - a) Não, não tenho objetivos e metas definidos;
  - b) Tenho metas e objetivos traçados informalmente;
  - c) Tenho metas e objetivos traçados informalmente.
  
3. Você busca informações a respeito do seu mercado de atuação (instituições de referência, jornais, revistas e internet)?
  - a) Não, realizo as atividades de venda, compra e seleção de produto de acordo com minhas percepções;
  - b) No início do negócio, busquei o máximo de informações possíveis com instituições de referência, mas hoje não tenho mais essa necessidade;
  - c) Sim, busco continuamente informações sobre o meu mercado. Coleta informações mensalmente com instituições de referência e canais de comunicação.
  
4. Você sabe quais são seus principais concorrentes, onde estão localizados e quais são os seus diferenciais?
  - a) Não, não tenho informações dos meus concorrentes;
  - b) Conheço meus concorrentes e sei onde estão localizados, mas não realizo comparações entre o meu negócio e a concorrência;
  - c) Sim, realizo periodicamente uma análise da concorrência (condições de pagamento, promoções e atendimento).

### MERCADO – CLIENTES

5. Você sabe onde estão localizados seus clientes?
  - a) Não, não tenho ideia de onde encontrar meus clientes;

- b) Tenho uma noção de onde estão localizados meus clientes;
  - c) Sim, tenho um mapa de potenciais clientes.
6. Sua empresa possui um cadastro de clientes com informações como: nome, endereço, telefone, data de aniversário, produtos que comprou, etc.?
- a) Não, não tenho nenhum controle de informações de clientes;
  - b) Tenho anotações simples sobre meus clientes;
  - c) Sim, tenho uma planilha para cadastro de informações de clientes.
7. Você conhece as expectativas de seus clientes?
- a) Não, as expectativas dos clientes não são conhecidas;
  - b) As expectativas dos clientes são conhecidas informalmente quando o cliente se manifesta;
  - c) Sim, são conhecidas com base em informações fornecidas pelo cliente por meio de um instrumento formalizado.
8. Você cumpre os compromissos assumidos com seus clientes (prazos, preço e horário)?
- a) Não, busco não me comprometer com os clientes;
  - b) Procuo atender à solicitação de clientes especiais;
  - c) Sim, procuro cumprir com os compromissos, mantendo sempre o cliente informado a respeito do status da sua situação.

## **MERCADO - PESSOAS**

9. Sua empresa possui uma equipe de vendas?
- a) Não, não tenho funcionários;
  - b) Tenho apenas familiares;
  - c) Sim, tenho uma equipe de vendas.
10. Você consegue identificar necessidades de treinamento?
- a) Trabalho sozinho e não tenho necessidade de treinamento;
  - b) Tenho funcionários/familiares, mas não consigo identificar necessidade de treinamento;
  - c) Sim, consigo identificar necessidade de treinamento individual e para a equipe.

11. Você treina seus funcionários para que eles conheçam os produtos/serviços de sua empresa?
- a) Não, não tenho funcionário e eu não preciso de treinamento;
  - b) Procuo passar as informações que recebi do fornecedor sobre os produtos/serviços, mas nada específico;
  - c) Sim, realizamos oficinas para entender o produto/serviço que está sendo vendido.
12. A equipe possui objetivos e estratégias de ação definidas?
- a) Não, não tenho objetivos nem estratégias definidas;
  - b) Eu negocio com cada cliente (não há uma estratégia), os funcionários/ familiares não têm autonomia para isso;
  - c) Sim, tenho objetivos e estratégias definidas para a equipe.
13. A equipe possui metas de venda?
- a) Não, não possuo metas de vendas definidas;
  - b) As metas são definidas informalmente;
  - c) Sim, tenho metas definidas para a equipe e por vendedor.
14. Você tem conhecimento da legislação trabalhista (jornada de trabalho e encargos trabalhistas)?
- a) Não, não tenho conhecimentos sobre a legislação trabalhista;
  - b) Tenho informações básicas sobre a legislação trabalhista;
  - c) Sim, tenho informações claras e completas sobre a legislação trabalhista.

## **MERCADO - FORNECEDORES**

15. Você busca diversificar os fornecedores e pesquisar constantemente os valores dos itens que adquire?
- a) Não, realizo a compra sempre com os mesmos fornecedores e não faço nenhum tipo de pesquisa de preço;
  - b) Realizo pesquisa de preço, mas sempre compro do mesmo fornecedor ainda que o preço dele seja maior;
  - c) Sim, realizo um rodízio com os fornecedores para garantir preço.
16. Você possui um cadastro básico de fornecedores?
- a) Não, não tenho nenhum tipo de cadastro para fornecedor;
  - b) Tenho os contatos dos fornecedores mais importantes;

c) Sim, possuo uma planilha para cadastro da maioria dos fornecedores com informações básicas.

17. Você realiza anotações referentes ao desempenho do fornecedor?

- a) Não, não registro nenhuma anotação a respeito do fornecedor;
- b) Faço anotações informalmente sobre a conduta do fornecedor;
- c) Sim, faço anotações sobre a conduta do fornecedor no controle de cadastro.

## **MERCADO – QUALIDADE E PRODUTIVIDADE**

18. Você sabe como calcular a produtividade de sua empresa?

- a) Não, a produtividade não é calculada;
- b) Tenho uma previsão informal da produtividade da empresa;
- c) Sim, calculo e controlo a produtividade da empresa;

19. Sua empresa possui alguma forma de padronização para garantir a qualidade e a agilidade?

- a) Não, não tenho padrões definidos;
- b) Algumas atividades são realizadas com padrões definidos;
- c) Sim, todas as atividades realizadas possuem padrões definidos.

20. Você avalia se a qualidade oferecida por sua empresa está de acordo com a expectativa de seus clientes?

- a) Não, não tenho essa informação;
- b) Busco avaliar com os clientes especiais;
- c) Sim, avalio com a maioria dos clientes a qualidade dos produtos/serviços.

## **MERCADO – PONTO DE VENDA (PDV)**

21. Você se preocupa em destacar seu ponto de venda em relação à concorrência?

- a) Não, não considero relevante;
- b) Às vezes busco destacar por meio de promoções;
- c) Sim, sempre busco trabalhar a vitrine ou fachada para destacar minha empresa em relação à concorrência.

22. Você costuma fazer promoções nas datas comemorativas do ano (Natal, Páscoa, Dia das Mães, etc.)?
- a) Não, não realizo promoções;
  - b) Às vezes realizo promoções;
  - c) Sim, todos os meses procuro trabalhar alguma data para realizar uma ação promocional.
23. Você busca conhecer quais os fatores que influenciam na decisão de compra de seu cliente?
- a) Não, não tenho essa informação;
  - b) Busco obter essa informação através do cliente informalmente;
  - c) Sim, tenho instrumentos formais para conhecer os fatores que influenciam na compra;
24. Você sabe quais são as ações de promoção mais adequadas ao seu negócio?
- a) Não, desconheço;
  - b) Realizo as que acho interessantes;
  - c) Sim, tenho informações de instituições de referência sobre ações promocionais para o meu negócio.
25. Você faz contato com seus clientes para informá-los de promoções?
- a) Não, não divulgo as promoções;
  - b) Busco informar os clientes especiais;
  - c) Sim, busco informar todos os clientes que já realizam compras no meu negócio;

## **FINANÇAS – ESTOQUE**

26. Você utiliza alguma ferramenta (anotações, planilha eletrônica, software, etc.) para gerir a entrada e saída de mercadorias?
- a) Não, não tenho nenhum controle sobre as entradas e saídas de mercadorias;
  - b) Tenho um controle informal do estoque;
  - c) Sim, tenho um sistema para controle do estoque.
27. Você sabe quanto tem em produtos e em valores no seu estoque?
- a) Não, não tenho essa informação;
  - b) Tenho uma estimativa de valor;
  - c) Sim, tenho um controle que me proporciona essa informação;

28. Você controla os novos pedidos de mercadoria com o que já tem no estoque?
- a) Não, compro de acordo com minha percepção do que acho que vou vender (sem nenhuma informação do estoque);
  - b) Tenho uma estimativa de compras sem controle formalizado;
  - c) Sim, sempre consulto meu estoque antes de realizar uma nova compra.

### **FINANÇAS – VENDAS**

29. Sua empresa possui uma previsão/controla de vendas?
- a) Não, não realizo nenhuma previsão de vendas;
  - b) Faço a previsão de vendas de forma informal e de acordo com minha percepção;
  - c) Sim, faço a previsão de vendas com base em informações.
30. Sua empresa possui um controle formal para verificar os valores a receber de clientes?
- a) Não, possuo anotações informais;
  - b) Possuo um controle formal dos valores significativos;
  - c) Sim, possuo uma planilha de controle formal dos valores a receber.

### **FINANÇAS – CRÉDITO**

31. Sua empresa gerencia as cobranças de crédito em atraso?
- a) Não, não tenho como realizar a cobrança dos créditos em atraso;
  - b) Gerencio a cobrança dos valores significativos em atraso;
  - c) Gerencio e controlo a cobrança e o fornecimento de novo crédito para todos os clientes em atraso.
32. Sua empresa consegue verificar a taxa de inadimplência?
- a) Não, não sei como medir essa taxa;
  - b) Tenho uma estimativa de inadimplência;
  - c) Sim, tenho o valor exato da taxa de inadimplência e considero a taxa no cálculo do preço de venda.

### **FINANÇAS – CAIXA**

33. Sua empresa controla as entradas e saídas de dinheiro?

- a) Não, apenas no fim do dia faço o fechamento do caixa;
- b) Tenho um controle informal das entradas e saídas de dinheiro;
- c) Sim, tenho um controle formalizado e detalhado das entradas e saídas de dinheiro.

34. Você sabe calcular o preço de venda do serviço/produto?

- a) Não, pratico o preço estabelecido pelo mercado;
- b) Faço o cálculo do preço de venda apenas considerando o preço de aquisição da mercadoria e a margem;
- c) Sim, calculo de acordo com todos os meus custos e a margem de contribuição que desejo.

35. Você sabe como calcular a necessidade de capital de giro?

- a) Não, solicito o capital de giro de acordo com o que estimo necessitar;
- b) Faço um cálculo informal com base nas obrigações e informações da empresa;
- c) Sim, calculo com base em uma planilha de custos e giro.

36. Sua empresa possui um controle para verificar os compromissos a pagar (pagamento ao fornecedor)?

- a) Não, possuo arquivados os boletos bancários;
- b) Possuo um controle informal dos valores a pagar;
- c) Sim, possuo uma planilha de controle formal dos valores a pagar.

37. Você possui informações referentes às suas disponibilidades financeiras existentes (Fluxo de Caixa)?

- a) Não, não tenho essa informação;
- b) Tenho uma estimativa do valor que disponho;
- c) Sim, tenho a informação exata de quanto disponho

## ANEXO 2 - Pontos Positivos e Negativos do Funil de Planejamento Estratégico na Empresa de Contabilidade – Fator Conhecimento

FASES	PONTOS POSITIVOS	PONTOS NEGATIVOS
<b>Fator Conhecimento</b>		
<b>Painel 1</b>	A absorção da atividade pelos participantes ocorreu de forma rápida e foram identificados mais perfis de clientes e propostas de valor. Empresário passou a estabelecer uma visão ampla do seu negócio.	O empresário relutou em participar da atividade de construção do painel, alegando já conhecer os segmentos de clientes e as soluções desenvolvidas pela empresa para estes.
<b>Painel 2</b>	Foi identificado pelo empresário a necessidade de se trabalhar com planos diferenciados de serviços, e instituiu o painel 2 como procedimento para se identificar perfis dos clientes a serem prospectados pela empresa.	<u>Empresário</u> : não houve dificuldade de absorção de conhecimento; <u>Gestores</u> : Não conseguiram enxergar os serviços prestados pela empresa com base nas soluções/propostas de valor, e sim nos atributos que estas possuíam.
<b>Painel 3</b>	A Missão existente estava de acordo com os propósitos da empresa e foi compartilhada em reunião para todos os colaboradores após atividade com o painel.	Os gestores e demais colaboradores da empresa não sabiam o real significado e importância da Missão como filosofia empresarial.
<b>Painel 4</b>	Identificação de problemas internos existentes nos setores da empresa e possíveis pontos de melhoria; identificação de ameaças e oportunidades de negócios para a empresa pelos participantes, além do empresário.	<u>Gestores</u> : direcionamento da culpa pelos problemas internos ao empresário; medo ao abordarem sobre possíveis problemas existentes em seus setores;
<b>Painel 5</b>	Ciência da necessidade de redimensionamento da Visão existente na empresa devido às oportunidades, ameaças, concorrentes e aos novos segmentos de clientes identificados com a aplicação dos painéis 4 e 5.	Relutância do empresário em prover modificações na Visão anteriormente definida para o negócio.
<b>Painel 6</b>	A utilização do BSC proporcionou ao empresário entender os entrelaces entre os objetivos específicos e os meios para se chegar à Visão.	Dificuldades para definição e distribuição dos fatores críticos de sucesso entre as 4 perspectivas do BSC; entendimento acerca do conceito de BSC e sua aplicação;
<b>Painel 7</b>	Identificação das estratégias de crescimento, desenvolvimento, defesa e sobrevivência. Utilização de informações elaboradas no painel 4.	Confusão na discriminação entre oportunidades e forças; ameaças e fraquezas; Dificuldade para pensar estratégias de sobrevivência para a empresa.
<b>Plano de Ação</b>	Possibilitou estruturar todo o resultado do conhecimento aplicado desde o início do processo em linhas de ação.	Dificuldade para enxergar o plano de ação além do “papel”; inseguranças no que tange à execução dos planos.

Fonte: Elaborado pelo autor.

### ANEXO 3 – Pontos Positivos e Negativos do Funil de Planejamento Estratégico na Empresa de Contabilidade – Fator Facilidade

FASES	PONTOS POSITIVOS	PONTOS NEGATIVOS
<b>Fator Facilidade</b>		
<b>Painel 1</b>	A empresa conseguiu definir os segmentos de clientes a serem prospectados a partir da identificação dos medos, necessidades e desejos destes.	Não foi pontuado dificuldade pelo empresário e participantes quanto ao manuseio do painel para inserção de informações.
<b>Painel 2</b>	A distribuição das propostas de valor encontradas no painel 1 entre os segmentos de clientes definidos proporcionou uma melhor visão acerca dos pacotes de serviços a serem desenvolvidos.	Não foi pontuado dificuldade pelo empresário e participantes quanto ao manuseio do painel para inserção de informações.
<b>Painel 3</b>	A síntese das contribuições dos colaboradores inseridas neste painel confrontada com a Missão existente validou a permanência desta como frase.	Alguns colaboradores que não participaram da construção do painel 1 tiveram dificuldade para responder à pergunta “Quem somos?”
<b>Painel 4</b>	Levantamento de informações que contribuíram para alimentar o painel 7	Não foi pontuado dificuldade pelo empresário e participantes quanto ao manuseio do painel para inserção de informações.
<b>Painel 5</b>	O uso do painel permitiu a revitalização da Visão anteriormente definida pela empresa em 3 horas de atividade com o empresário.	Não foi pontuado dificuldade pelo empresário e participantes quanto ao manuseio do painel para inserção de informações.
<b>Painel 6</b>	O formato do painel facilitou a definição dos objetivos específicos com base nos fatores críticos de sucesso.	Não foi pontuado dificuldade pelo empresário quanto ao manuseio do painel para definição dos objetivos.
<b>Painel 7</b>	A elaboração do painel 4 forneceu ao empresário elementos para alimentar este painel de estratégias. A atividade vivencial trabalhada nesta fase facilitou a implantação de ações nos 4 quadrantes da FOFA.	Dificuldade inicial de entendimento quanto ao cruzamento entre ambiente externo e interno no painel por alguns colaboradores participantes, com exceção do empresário.
<b>Plano de Ação</b>	A estrutura simples do plano de ação proposto facilitou ao empresário visualizar com clareza o desdobramento do plano e as inter-relações entre as ações a serem implementadas.	Não foi pontuado dificuldade pelo empresário quanto ao manuseio do modelo de plano de ação proposto.

Fonte: Elaborado pelo autor.

## ANEXO 4 – Pontos Positivos e Negativos do Funil de Planejamento Estratégico na Empresa de Contabilidade – Fator Aplicabilidade

FASES	PONTOS POSITIVOS	PONTOS NEGATIVOS
<b>Fator Aplicabilidade</b>		
<b>Painel 1</b>	Painel funcional para definir perfil do segmento de cliente e possibilidade de agregação de experiências por meio de soluções para cada um destes segmentos.	Não identificado pelo empresário. O mesmo investiu na confecção gráfica de um quadro baseado no painel para seu uso como ferramenta para definir mercado-alvo e soluções a serem desenvolvidas.
<b>Painel 2</b>	Por meio deste painel e do painel 1 o empresário estruturou o portfólio de serviços da empresa em forma de planos de serviços (bronze, prata e ouro).	Sem dificuldades com relação à aplicação prática do painel pelo empresário e sócios.
<b>Painel 3</b>	O painel foi utilizado como <i>brainstorming</i> para captar percepções dos colaboradores quanto aos propósitos do negócio. Apesar de ter sido proposto para se definir a Missão, obteve-se êxito em sua funcionalidade para validar a Missão já estabelecida anteriormente.	Sem dificuldades com relação à aplicação prática do painel pelo empresário e sócios.
<b>Painel 4</b>	Utilização estratégica pelo empresário dos 7 fatores que compõem o painel de mercado.	Sem dificuldades com relação à aplicação prática do painel pelo empresário.
<b>Painel 5</b>	Apesar de ter sido proposto para se definir a Visão, obteve-se êxito em sua funcionalidade para redefinir a Visão da empresa já estabelecida anteriormente.	Sem dificuldades com relação à aplicação prática do painel pelo empresário e sócios.
<b>Painel 6</b>	Utilidade quanto à tradução da Visão e da Missão em objetivos estratégicos.	Sem dificuldades com relação à aplicação prática do painel pelo empresário e sócios.
<b>Painel 7</b>	O painel foi construído de modo colaborativo pelo empresário e seus gestores com inserções de ações estratégicas.	Sem dificuldades com relação à aplicação prática do painel pelo empresário e sócios.
<b>Plano de Ação</b>	Os planos de ações foram elaborados com as ações propostas na FOFA e priorizadas na escala “impacto da ação x probabilidade de ocorrência da ação”.	O empresário teve dúvidas na execução do plano no tocante à distribuição de metas individuais e coletivas e à forma de acompanhar os resultados via indicadores.

Fonte: Elaborado pelo autor.

## ANEXO 5 – Pontos Positivos e Negativos do Funil de Planejamento Estratégico na Indústria de Alimentos em Conserva – Fator Conhecimento

FASES	PONTOS POSITIVOS	PONTOS NEGATIVOS
<b>Fator Conhecimento</b>		
<b>Painel 1</b>	Foram evidenciadas propostas de valor atinentes aos produtos produzidos que não eram explorados pela empresa no mercado consumidor. Conhecimento das inseguranças, necessidades e desejos dos segmentos de clientes atendidos.	Dificuldade para elencar soluções/benefícios que se configurassem como propostas de valor dos produtos para os segmentos de clientes atendidos. Os diretores atribuíam no painel os atributos dos produtos, e não as possíveis experiências que os produtos poderiam causar nos clientes.
<b>Painel 2</b>	Clareza do potencial existente em termos de propostas de valor atribuídas aos produtos e o que estas poderiam agregar aos segmentos de clientes atendidos.	Dificuldade, da empresária, para atrelar diferentes propostas de valor levantadas aos segmentos de clientes definidos no painel 1.
<b>Painel 3</b>	Síntese dos propósitos da empresa, nas concepções dos diretores e dos colaboradores, numa frase representativa da missão empresarial.	Sem considerações negativas evidenciadas no processo de construção do painel
<b>Painel 4</b>	Identificação de problemas internos existentes nos setores da empresa e possíveis pontos de melhoria; identificação de ameaças e de oportunidades de negócios; definidos alguns possíveis parceiros estratégicos a serem trabalhados pelos 03 diretores e pela empresária.	Apenas dificuldade para se levantar as oportunidades reais para a empresa. Muitos “pontos fortes” identificados foram confundidos com o fator oportunidade.
<b>Painel 5</b>	Definição da visão para um período de 4 anos, com base no que a empresa representa atualmente em termos de recursos e de modelo de negócio e na representatividade da concorrência existente.	Sem considerações negativas evidenciadas no processo de construção do painel
<b>Painel 6</b>	A empresária e diretores conseguiram enxergar os caminhos para se chegar à visão definida a partir dos fatores críticos de sucesso determinados por perspectiva do BSC com a aplicação visual do painel (quadro).	Dificuldade para entendimento do conceito e funcionalidade prática do BSC. Esta fase demandou um tempo maior para ser finalizada em comparação com a mesma fase na empresa de contabilidade empresarial.
<b>Painel 7</b>	Conhecimento dos caminhos para desenvolver negócios e blindar a empresa e encontrar saídas estratégicas relevantes para a empresa.	Apenas dificuldade para estabelecer estratégias de sobrevivência na matriz FOFA.
<b>Plano de Ação</b>	A empresária e os diretores alegaram enxergar com mais clareza todo o processo realizado do painel 1 ao 7 com o plano de ação.	Dificuldade para a definição de indicadores para as ações implantadas.

Fonte: Elaborado pelo autor.

## ANEXO 6 – Pontos Positivos e Negativos do Funil de Planejamento Estratégico na Indústria de Alimentos em Conserva – Fator Facilidade

FASES	PONTOS POSITIVOS	PONTOS NEGATIVOS
<b>Fator Facilidade</b>		
<b>Painel 1</b>	O modelo de quadro proposto utilizado nesta fase foi de fácil interpretação para a empresária e os 03 diretores da empresa.	Por solicitação da empresária, participaram 3 colaboradores do setor de produção e 3 do administrativo-financeiro na construção do painel. Com exceção da empresária e dos diretores, dois colaboradores tiveram dificuldades na atividade realizada.
<b>Painel 2</b>	A simplicidade do painel permitiu uma visualização melhor dos entrelaces entre proposta de valor e segmentos de clientes	Não foi pontuado dificuldade pelo empresário e participantes da atividade relacionada a este painel.
<b>Painel 3</b>	Facilidade para realização de <i>brainstorming</i> e distribuição das informações no painel e para sintetizá-las na frase da missão. Os painéis 1 e 2 ajudaram na elaboração deste painel.	Não foi pontuado dificuldade pelo empresário e participantes quanto ao manuseio do painel para inserção de informações.
<b>Painel 4</b>	O formato do painel e a atividade vivencial utilizada para a sua construção permitiu uma boa fluência de informações na alimentação dos campos.	Não foi pontuado dificuldade pelo empresário e participantes quanto ao manuseio do painel para inserção de informações.
<b>Painel 5</b>	Facilidade para realização de <i>brainstorming</i> e distribuição das informações no painel e para sintetizá-las na frase da visão.	Não foi pontuado dificuldade pela empresária e pelos diretores quanto ao manuseio do modelo de painel para definir a visão.
<b>Painel 6</b>	Utilizando-se de atividade vivencial para a elaboração do painel, observou-se que o método do BSC e a inserção dos fatores críticos de sucesso no painel facilitou a definição dos objetivos pela empresária e seus diretores.	Não foi pontuado dificuldade pela empresária e pelos diretores quanto ao manuseio do modelo de painel de definição de objetivos.
<b>Painel 7</b>	A elaboração do painel 4 forneceu elementos para alimentar este painel de implantação de estratégias. A atividade vivencial trabalhada nesta fase facilitou a implantação de ações nos 4 quadrantes da FOFA.	Não foi pontuado dificuldade pela empresária e pelos diretores quanto ao manuseio do modelo de painel de implantação de estratégias.
<b>Plano de Ação</b>	A estrutura simples do plano de ação proposto facilitou à empresária e aos diretores visualizarem com clareza os desdobramentos dos planos e as inter-relações entre as ações a serem implementadas.	Não foi pontuado dificuldade pela empresária e pelos diretores quanto ao manuseio do modelo de plano de ação proposto.

Fonte: Elaborado pelo autor.

## ANEXO 7 – Pontos Positivos e Negativos do Funil de Planejamento Estratégico na Indústria de Alimentos em Conserva – Fator Aplicabilidade

FASES	PONTOS POSITIVOS	PONTOS NEGATIVOS
<b>Fator Aplicabilidade</b>		
<b>Painel 1</b>	Funcional para segmentar os clientes por perfis e para estabelecer as soluções que a empresa pode entregar a estes segmentos por meio dos produtos fabricados ou a serem desenvolvidos.	Não foram identificados pontos negativos quanto à aplicabilidade do painel.
<b>Painel 2</b>	Aplicável para adequar as melhores soluções em propostas de valor agregados nos produtos para os segmentos de clientes perfilados no painel 1.	Não foram identificados pontos negativos quanto à aplicabilidade do painel.
<b>Painel 3</b>	Aplicável para definir o caminho de unicidade, na empresa, para se alcançar a causa comum a todos.	Não foram identificados pontos negativos quanto à aplicabilidade do painel.
<b>Painel 4</b>	O painel de mercado utilizado foi útil para alimentar de informações operacionais e estratégicas relevantes o painel 7.	Não foram identificados pontos negativos quanto à aplicabilidade do painel.
<b>Painel 5</b>	A funcionalidade deste painel está na estruturação das pretensões futuras da empresa em termos de posições e resultados.	Não foram identificados pontos negativos quanto à aplicabilidade do painel.
<b>Painel 6</b>	Painel imprescindível para definir os caminhos, por área funcional da empresa, para se alcançar a visão definida.	A empresária e um dos 3 diretores tiveram dificuldade para definir os objetivos com base nas ligações que estes deveriam ter, entre si, em suas áreas funcionais ou perspectivas do BSC.
<b>Painel 7</b>	Aplicabilidade do painel para implantação de estratégias e sua utilização nos planos de ações. A empresa em questão não estruturava, anteriormente, as suas ações com base em diagnósticos estratégicos e operacionais.	Dificuldade para estabelecer ações de sobrevivência na matriz FOFA e de ações que permitam transformar ameaças em possíveis oportunidades de negócio.
<b>Plano de Ação</b>	O modelo de plano de ação proposto serviu como referência para atribuições de metas individuais e por setor da empresa.	Não foram identificados pontos negativos quanto à aplicabilidade do modelo de plano de ação proposto.

Fonte: Elaborado pelo autor.