

A UTILIZAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA DE GESTÃO NA PEQUENA EMPRESA

USE OF STRATEGIC PLANNING AS A TOOL MANAGEMENT IN SMALL BUSINESS

Juliano Nunes Alves,
UNIVERSIDADE DE CRUZ ALTA
admjuliano@yahoo.com.br
Thiago Bitencourt da Silva,
UNIVERSIDADE DE CRUZ ALTA
thiaguinho_gaucha@hotmail.com
Carlos Eduardo Moreira Tavares,
UNIVERSIDADE DE CRUZ ALTA
etavares@unicruz.edu.br
Fabio Dal-Soto
UNIVERSIDADE DE CRUZ ALTA
fsoto@unicruz.edu.br

RESUMO

O planejamento estratégico é considerado um método eficaz de gestão empresarial por esse motivo foi realizada a presente pesquisa em um município do interior do Rio Grande do Sul. Trata-se de um estudo quantitativo. A população foi composta pelas empresas que possuem cadastros junto a Câmara de Dirigentes Lojistas do município de Cruz Alta, Rio Grande do Sul. Os resultados da pesquisa com o objetivo de verificar: como o planejamento estratégico é utilizado nas pequenas empresas; a importância da utilização de norteadores estratégicas pelas pequenas empresas; quais os benefícios na visão dos gestores são decorrentes do uso de ações estratégicas e quais as dificuldades ou impedimento para o uso de ações estratégicas. Dos 93 questionários analisados pode-se verificar que 38,645% correspondem ao fator relacionado às características de gestão da pequena empresa, onde as empresas não fazem o uso do planejamento estratégico por desconhecerem a sua técnica, afirmando ainda que a pequena empresa necessita para isso treinamentos para qualificar seus colaboradores. Mesmo assim, pode-se perceber que as empresas realizam algumas das etapas do planejamento estratégico de maneira informal.

Palavras – chave: planejamento estratégico; pequena empresa; ações estratégicas.

ABSTRACT

Strategic planning is considered an effective method of business management for this reason the present study was conducted in a city in the interior of Rio Grande do Sul. This is a quantitative study. The population was composed of the companies that have entries at the Chamber of Retail Leaders of Cruz Alta, Rio Grande do Sul. The findings of the survey aimed at verify: how strategic planning is used in small businesses, the importance of using of guiding strategies for small businesses; benefits which in the view of managers are due to the use of strategic actions and what difficulties or inability to use strategic actions. Of the 93 questionnaires analyzed it can be seen that 38.645% corresponds to the factor related management features of small business, where companies do not make use of strategic planning for not knowing your technique, still claiming that the small business need for this training to qualify their employees. Even so, one can realize that companies perform some of the steps of strategic planning in an informal way.

Keywords: strategic planning; small business; strategic actions.

1. Introdução

No Brasil existem cerca de 5,1 milhões de empresas, sendo que, deste total 98% são micro e pequenas empresas. A importância do papel das pequenas empresas na economia vem sendo constantemente abordada pela literatura (TERENCE; ESCRIVÃO FILHO, 2011). No entanto 49,4% dessas empresas morrem com até dois anos de existência (COSTA *et al.*, 2005).

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

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

Para que uma empresa possa se tornar competitiva no mercado, ela deve se aperfeiçoar continuamente, sendo assim, o planejamento estratégico é uma importante ferramenta que auxilia a empresa na tomada de decisão (COSTA *et al.*, 2005). Nesse sentido o planejamento estratégico tem como objetivo analisar o ambiente da organização, criando a consciência das suas oportunidades e ameaças, conhecendo seus pontos fortes e fracos, estabelecendo o cumprimento da sua missão e propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar os riscos (FISCHMANN; ALMEIDA, 1991).

O planejamento estratégico tornou-se uma ferramenta de gestão empresarial amplamente utilizada pelas organizações. Apesar da importância crescente e dos avanços na aplicação do planejamento estratégico para a tomada de decisões, há um segmento no qual o uso desta ferramenta é raro: o das pequenas empresas (COELHO; SOUZA, 1999).

Uma dessas dificuldades se apresenta no processo de elaboração do planejamento estratégico, pois, alguns autores salientam que a análise estratégica ignora a pequena empresa devido a alguns fatores como: pequeno porte, a falta de recursos para a contratação de profissionais e/ou serviços de consultorias para suprir a falta de conhecimento administrativo, o excesso de tarefas operacionais no dia-a-dia, a centralização de poder, entre outros (TERENCE; ESCRIVÃO FILHO, 2011).

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

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

Ainda para Costa *et al.*, (2005, p. 12) as micros e pequenas empresas são extremamente sensíveis às mudanças na economia, pois:

“A instabilidade da economia brasileira, faz com que, cada vez seja mais difícil se planejar para o futuro. As pequenas empresas, devido ao clima de incertezas em que vivem, têm uma grande dificuldade em realizar um planejamento estratégico. E, justamente, devido à fragilidade da pequena empresa o planejamento estratégico fosse tão útil.”

Sendo assim, um dos maiores desafios da pequena empresa é prever as mudanças ocorridas no mercado e antecipar-se diante delas, a melhor estratégia para que isso aconteça é a utilização do planejamento estratégico. Dessa forma este estudo tem como problema de pesquisa: **“A pequena empresa de alguma forma utiliza o planejamento estratégico?”** Segundo Lourenço (2005) as pequenas empresas vêm tornando-se cada vez mais importantes e fundamentais para o desenvolvimento do país, tornando-se a principal força econômica brasileira, milhares de novas pequenas empresas foram surgindo, consolidando novos empregos e geração de renda.

Essa pesquisa justifica-se pelo fato de que o uso do planejamento estratégico como ferramenta de gestão em micros e pequenas empresas vem tornando-se indispensável para a sobrevivência e o desenvolvimento das micro e pequenas empresas, contribuindo para a sua consolidação dentro do cenário econômico do país. No entanto, pode-se notar que muitos dos proprietários e colaboradores não estão qualificados para utilização dessas ferramentas dentro da sua empresa, tomando decisões intuitivas e reativas, quando se é necessário, decisões pró-ativas.

2. Fundamentação teórica

2.1. Planejamento estratégico

Planejamento estratégico é um processo gerencial utilizado pelos executivos que busca relacionar a empresa com o ambiente onde ela se encontra, essa relação tem como objetivo a otimização de resultados (OLIVEIRA 1998). O planejamento estratégico tem cada vez mais chamado atenção para sua utilização dentro das organizações, independentemente de tamanho e modelo. Através do uso dessa ferramenta as organizações conseguem enxergar uma maneira positiva de enfrentar as ameaças e aproveitar as oportunidades que se encontram no ambiente (ALDAY, 2000).

Para Kotler (1975) o planejamento estratégico é uma metodologia gerencial que direciona a organização, visando à interação da empresa com o ambiente em um grau mais elevado. A interação da organização com o ambiente pode se tornar positiva, neutra ou até mesmo negativa, levando-se em conta o comportamento estratégico adotado pela organização quando depara-se com o contexto ambiental.

O cenário econômico através da competitividade esta cada vez mais instável, a organização que ignorar os sinais enviados pelo ambiente, por achar que se encontra estabelecida na zona de conforto com a percepção de prosperidade garantida, esta a beira de encontrar o começo do seu declínio. Assim, pensar e agir estrategicamente torna-se indispensável para que seja possível uma decisão rápida frente à oportunidade e ameaças, gerando vantagens competitivas relacionadas ao ambiente concorrencial (SCRAMIM; BATALHA, 1997).

Analisando Migilato (2004) podem-se estabelecer algumas características do planejamento estratégico: a visão da empresa, onde trata-se de sua filosofia e valores, a missão da empresa onde esta declarado a razão da sua existência, a análise externa que acaba por reunir informações do ambiente externo para formular estratégias, a análise interna que possibilita o administrador enxergar os pontos forte e fracos da sua organização, a formação de objetivos e metas que são os alvos para onde a empresa esta focada, as estratégias e planos que baseiam-se nas decisões e ações tomadas pela empresa, a implementação das estratégias que operacionaliza e gerencia os processos na organização e o controle estratégico que traz a possibilidade da empresa acompanhar até que ponto as suas estratégias estão sendo eficaz.

Planejamento é conseguir desenvolver um método que realize objetivos e metas organizacionais, desenvolvendo um caminho que gere antecipação do que deve ser feito e de como se deve realizar a ação. Assim, a organização acaba por adquirir uma capacidade

administrativa de prever e prepararem-se para prováveis mudanças que possam afetar os seus objetivos organizacionais (MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI JUNIOR, 1986).

Stonner e Freeman (1995) vêm de encontro ao que foi explanado, enfatizando que o planejamento possui dois aspectos básicos que são de extrema importância para a organização: determinar os objetivos e escolher meios para que possa ser possível o alcance desses objetivos. O planejamento estratégico define os objetivos e a melhor maneira de alcançá-los, deixando de lado a intuição para usar métodos, planos ou lógica.

Indo de encontro com o que já foi conceituado Calvalcante (2010) afirma que o planejamento estratégico busca a interação da empresa com o ambiente externo, verificando as ameaças e oportunidades ambientais, demonstra os pontos fracos e fortes da organização e define diretrizes estratégicas.

2.2. Planejamento estratégico na pequena empresa

As pequenas empresas possuem um papel importante na economia brasileira, porem, um problema constante nas pequenas empresas e a sua incapacidade no que diz respeito a decisões estratégicas. Almeida (1994) sugere o planejamento estratégico como uma técnica administrativa que pode solucionar esse problema enfrentado pelas pequenas organizações.

O planejamento estratégico auxilia a pequena empresa a manter seu foco no que realmente é importante para ela. Tiffany e Peterson (1998) relatam que a implantação do planejamento estratégico influencia diretamente a receita das pequenas empresas, quando se consegue programar acontece um crescimento tanto da empresa quanto da sua receita, girando em torno de 50% em comparação as empresas que não se utilizam dessa ferramenta, outro dado importante destacado pelo autor é que 80% dos problemas que as pequenas empresas apresentam são de natureza estratégica e apenas 20% são resultantes de insuficiência de recursos.

Para que o planejamento estratégico possa ser implantado com sucesso é preciso que se leve em conta as características das pequenas empresas, assim Golde (1986) sugere algumas etapas que devem ser analisadas para que esse planejamento seja elaborado na pequena empresa, onde, as características básicas da empresa devem ser examinadas, deve-se verificar a possibilidade das características inibirem o processo de planejamento e encontrar alguns métodos que possibilitem a redução ou até mesmo a eliminação de obstáculos' planejamento nas pequenas empresas.

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

3. Método do trabalho

A presente seção aborda os procedimentos para responder ao problema de pesquisa e de como atingir os objetivos propostos por esse trabalho. Tais tópicos apresentam as ações operacionais e os aspectos conceituais que foram seguidos por meio de etapas, visando conferir-lhe sustentação e validade científica. Dessa forma, o presente capítulo está subdividido em seis partes principais, na qual detalha-se de forma mais clara possível o método de pesquisa que norteará esse estudo.

3.1. Método de Pesquisa

Para toda pesquisa científica, definir alguns aspectos são necessários em relação ao seu posicionamento: primeiro, ao estágio de desenvolvimento teórico, cujos focos estão na construção de teorias ou em suas testagens; segundo, ao propósito da teoria, seja descritiva, explicativa ou preditiva (SNOW; THOMAS, 1994).

Em relação ao propósito da teoria, esta pesquisa pode ser caracterizada como descritiva. Pois Gil (1999) afirma que o projeto descritivo caracteriza-se por ter como objetivo descrever e entender o problema como um todo. Ainda para Gil (1999) torna-se primordial para a pesquisa a descrição das características de determinada população. Salientando que a pesquisa descritiva tem a finalidade de estudar as características de um grupo, levantando as opiniões, atitudes e crenças de uma população.

A pesquisa levantamento ou *survey*, segundo Fink e Kosecoff (1998), é um método de coleta de informações diretamente de pessoas a respeito de suas ideias, sentimentos, saúde, planos, crenças e de fundo social, educacional e financeiro. Uma *survey* pode ser feita através de um questionário autoadministrado onde alguém completa os dados com ou sem assistência. Esse questionário pode ser enviado pelo correio ou por e-mail. A *survey* pode ainda ser feita através de entrevistas pessoais ou por telefone.

A *survey* utilizada foi do tipo levantamento descritiva: realizada para entender a relevância de certo fenômeno e descrever a distribuição do fenômeno em uma população. Sua finalidade primária não é o desenvolvimento de teorias, embora, através dos fatos descritos ela pode fornecer sugestões úteis para a construção da teoria e para o refinamento da mesma. De acordo com Forza (2002), um *survey* contribui, para o conhecimento geral de uma área de particular interesse, pois envolve uma coleta de informações de indivíduos por meio de questionários e entrevistas.

A pesquisa caracteriza-se por ser uma *survey* de natureza descritiva, com corte transversal de análise. Onde através desse método *survey*, foi possível observar fenômenos ocorrentes em populações distintas, mas, ao mesmo tempo, detentoras de aspectos similares – micro e pequenas empresas com atuação na cidade de Cruz Alta – sendo selecionadas por acessibilidade de forma a agregar mais informações para o entendimento da forma com a qual é utilizado o planejamento estratégico nessas organizações.

3.2. Estratégia de Pesquisa

Após uma breve discussão sobre o método de levantamento a ser empregado neste estudo, parte-se agora para o entendimento da estratégia de pesquisa. O método utilizado é a pesquisa *survey*. “A pesquisa *survey* envolve o exame de um fenômeno em uma grande variedade de ambientes naturais” (PINSONNEAULT; KRAEMER, 1993, p.5). Os fenômenos foram analisados em um ponto do tempo, o que caracteriza uma pesquisa *survey* de corte transversal (*cross-sectional*).

No presente trabalho, enfatizam-se, do ponto de vista quantitativo através de uma *survey* através de um questionário aplicado em diversas pequenas empresas da cidade de Cruz Alta, possibilitando, com isso, uma maior compreensão dos resultados.

Quanto às unidades de análise e de observação em um *survey* são as entidades que descrevem a população que as representa (BABBIE, 1999). No caso desta pesquisa, a unidade de análise refere-se às pequenas empresas em atividade na cidade de Cruz Alta.

A pesquisa foi dividida em duas etapas sendo a primeira uma pesquisa bibliográfica, buscando fazer um levantamento bibliográfico a respeito de planejamento estratégico e pequenas empresas.

Para a etapa quantitativa, a população definida foi em torno de 350 pequenas empresas situadas na cidade de Cruz Alta. A amostra da pesquisa é do tipo não probabilística, selecionada tanto por tipicidade quanto por acessibilidade. De acordo com Vergara (2010), a amostra é selecionada por acessibilidade quando é realizada devido à facilidade de acesso aos elementos. No entanto, constitui-se como amostra selecionada por tipicidade quando os elementos escolhidos são representativos do mercado-alvo.

Na amostra não probabilística intencional, o pesquisador seleciona os membros da população que são suas fontes de informação, sendo comum a escolha de profissionais

especializados e conhecedores da realidade sob investigação. Esse tipo de amostra pode ser útil, quando é necessário incluir um pequeno número de unidades na amostra, ou quando é preciso obter uma amostra enviesada (possuidora de características especiais), tornando-se, nestes casos, mais autêntica e representativa que uma amostra probabilística (AAKER, KUMAR; DAY, 2001).

Os sujeitos da pesquisa são as empresas que possuem cadastro e vínculo junto a Câmara de Dirigentes Lojistas da cidade de Cruz Alta. Essas empresas podem fornecer dados completos em decorrência do envolvimento delas diretamente em vários processos na sociedade, que – naturalmente – significam conhecimento sobre o assunto.

3.3. Coleta dos Dados

O instrumento empregado, durante a etapa de coleta de dados da pesquisa foi um questionário composto por perguntas abertas e fechadas. As quais foram aplicadas em 153 pequenas empresas da cidade de Cruz Alta, levando em consideração um nível de confiança de 90% e um erro amostral de 5% sobre a população, com a finalidade de coletar os dados quantitativos. Também comumente denominado *survey*. O questionário é um dos procedimentos mais utilizados para obtenção de informações em pesquisas científicas, é uma técnica de custo/tempo razoável, que apresenta as mesmas questões para todas as pessoas, garante o anonimato do respondente e pode conter questões, que atendem a finalidades específicas de uma pesquisa, como questões abertas, fechadas, de múltipla escolha, de resposta numérica e tipo sim ou não.

3.4. Análise dos Dados

A análise de dados é o coração do desenvolvimento de pesquisas, teorias, modelos e métodos, a partir de estudos de caso, mas é a parte mais difícil e menos codificada do processo (EISENHARDT, 1989). Para Yin (2005), a análise de dados consiste no exame, na categorização, na tabulação e no teste ou combinações de evidências qualitativas e quantitativas relacionadas às proposições do estudo.

Na sequência, as técnicas são mais bem especificadas nos procedimentos de coleta de dados, utilizados neste trabalho. Sendo essa uma das etapas mais importantes do trabalho, identificar a utilização do planejamento estratégico nas pequenas empresas. Essa pesquisa foi realizada através de questionários, no qual foram extraídos os norteadores estratégicos que fazem parte do planejamento estratégico.

Essa etapa da pesquisa foi realizada por meio de questionário, o qual foi extraído os fatores que norteiam o planejamento estratégico, como: a visão, missão, análise externa, análise interna, objetivos e metas, estratégias e planos, implementação de estratégias e controle estratégico da empresa.

Para a identificação de fatores que mais influenciaram a utilização dos norteadores estratégicos na pequena empresa, deve-se lançar mão de técnica estatística multivariada. No entender de Dillon e Goldstein (1984), a escolha da técnica multivariada adequada para aplicar aos dados depende da relação de dependência ou de interdependência existente entre as variáveis a serem estudadas e da escala dessas mesmas variáveis.

Para a escolha das assertivas que iram compor o instrumento a ser submetido à análise, foram utilizados, principalmente os estudos de Alday, (2000); Kotler, (1975); Megginson; Mosley e Pietri Junior, (1986); Porter (2002) e Stoner e Freeman (1995).

3.5. Técnica de Análise dos Dados

Em relação à análise dos dados, por meio da utilização de múltiplos métodos, o trabalho foi realizado sob quatro enfoques distintos: (1) *estatística descritiva* (2) Análise Fatorial; através do método de *survey* aplicado às pequenas empresas. Na análise quantitativa

Revista da Micro e Pequena Empresa, Campo Limpo Paulista, v.7, n.2, p.80-100, 2013 (Mai/Ago)

do estudo, o intuito foi verificar se de algum modo às pequenas empresas utilizam o planejamento estratégico. Nesta etapa, foi realizada a análise dos dados, através de dados quantitativos (questionários), sendo os dados coletados foram analisados de forma predominantemente quantitativa, nos mês de novembro de 2012. As empresas foram analisadas por meio da utilização de técnicas da estatística descritiva (média, desvio-padrão e a análise de variância).

4. Resultados e análises

Nesta seção, busca-se identificar se as pequenas empresas utilizam o planejamento estratégico como ferramenta de gestão. Para isso, este capítulo constitui-se num esforço científico-metodológico, o qual, para uma melhor explanação, divide-se nas seguintes partes: a) perfil das pequenas empresas do município; b) características de gestão da pequena empresa; c) ambiente interno e a sua relação com o planejamento; d) comunicação e controle; e) planejamento estratégico como ferramenta de gestão; f) formalização da missão. Com esta divisão, tem-se o intuito de melhor atingir os objetivos propostos no início do trabalho, possibilitando, assim, construir um traço condutor que auxilie concretizar o objetivo principal e a responder ao problema de pesquisa proposto.

4.1. Perfis das Pequenas Empresas do Município.

Neste capítulo apresentaremos dados das empresas pesquisadas, analisando-os e traçando o perfil das mesmas. O segmento de micro e pequenas empresas, que representa 98% das empresas do país e que responde por 56% dos empregos formais gerados na economia, exerce uma influência na redução da pobreza, associado a outras variáveis que já têm esse desempenho comprovado, como a renda média e o grau de urbanização.

Segundo Bedê, (2006) entre os anos de 2000 a 2004, houve o surgimento de 924.117 empresas, sendo dessas 99% micro e pequenas empresas sendo que, 56% dessas se referiam ao setor de comércio e 30% ao setor de serviços e 14% industriais. Pode-se observar, conforme a Tabela 1, que 86,8% (79) das empresas pesquisadas estão diretamente ligadas ao ramo do comércio, 12,1% (11) atuam no ramo de serviços e apenas 1,1% (01) estão ligadas ao ramo industrial.

Tabela 1- Ramo de negócio da empresa

	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
Comércio	79	84,9%	86,8%
Serviços	11	11,8%	98,9%
Indústria	1	1,1%	100%
TOTAL	91	97,8%	
Não Responderam	2	2,2%	
TOTAL	93	100%	

Fonte: Elaborado pelos autores

Conforme uma pesquisa realizada pelo Sebrae (2004), mais de 50% das empresas avaliadas, encerram suas atividades antes de completar o quinto ano de existência. Os fatores apontados como mais frequente para o fechamento de uma empresa são a falta de comportamento empreendedor, o não planejamento prévio, a deficiência na gestão de negócios, e também, a insuficiência de políticas de apoio às pequenas empresas.

Quanto ao tempo de existência das empresas pesquisadas verifica-se que 14,6% destas possuem um tempo de existência acima de 11 anos, enquanto que as empresas entre 5 a 10 anos chegam ao percentual de 30,3%. Porém o número mais expressivo está relacionado com o tempo de existência das empresas com até 5 anos de vida que chega a uma porcentagem de 55,1%. Em relação ao número de funcionários que as empresas pesquisadas a grande maioria (79,5%) das empresas que responderam a esta pesquisa afirmam ter até 9 funcionários,

enquanto que apenas 20,5% das empresa dizem ter de 10 a 49 funcionários. E também, das empresas pesquisadas a maioria tem um faturamento médio anual de até R\$ 244.000,00 isso ocorre em 71,6% das empresas, enquanto nos outros 28,4% o faturamento fica entre R\$ 244.000,00 à R\$ 1.200.000,00.

4.2. Planejamento Estratégico na Pequena Empresa

Segundo Oliveira (1998) os executivos que buscam relacionar a sua empresa com o ambiente externo, utilizam-se do planejamento estratégico como um processo gerencial. Essa relação tem como objetivo a otimização de resultados. Dentre as empresas pesquisadas, na Tabela 2, pode-se verificar que 63,3% afirmaram que possuem planejamento, enquanto 28,9% alegam não possuir nenhum tipo de planejamento para sua empresa e 7,8% não sabem responder se a sua empresa possui ou não algum tipo de planejamento.

Tabela 2 – Planejamento nas empresas.

	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
Sim	57	61,3%	63,3%
Não	26	28,0%	92,2%
Não Sabe	7	7,5%	100%
TOTAL	90	96,8%	
Não Responderam	3	3,2%	
TOTAL	93	100%	

Fonte: Elaborado pelos autores

Tiffany e Peterson (1998) ressaltam que os empresários que gerem as empresas de pequeno porte direcionam seu tempo para as tarefas do dia-a-dia, inviabilizando a realização do planejamento justamente pela falta de tempo, mas os mesmos não descartam a importância de se planejar afirmando que as empresas de pequeno porte não se podem dar o luxo de não planejar, afinal, a realização do planejamento pode ajudar as empresas a prever riscos e obstáculos. O empresário de pequeno porte nesse contexto possui uma escassez de tempo para realizar o planejamento e ainda pode ter recebido poucas informações sobre o planejamento resultando em uma inibição no desenvolvimento do processo de planejamento e gestão na pequena empresa (TERENCE; ESCRIVÃO FILHO, 2011).

Além de planejar, é necessário que a pequena empresa consiga seguir o que foi proposto. Sendo assim, quando questionada se a empresa consegue seguir o seu planejamento 45,7% das empresas conseguem seguir o que foi planejado enquanto 38,6% nem sempre consegue seguir o que se foi planejado e 15,7% das empresas não conseguem seguir seu planejamento.

Tabela 3 – O seguimento das empresas enquanto planejado.

	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
Sim	32	34,4%	45,7%
Às vezes	27	29,0%	84,3%
Não	11	11,8%	100%
TOTAL	70	75,3%	
Não Responderam	23	24,7%	
TOTAL	93	100%	

Fonte: Elaborado pelos autores

Quanto ao acompanhamento e reformulação do planejamento, bem como a frequência com que a empresa acompanha o planejamento respectivamente. 55,6% dizem acompanhar e reformular o planejamento de acordo com as necessidades, 18,3% às vezes e 16,1% não acompanham. Sobre a frequência com que a empresa acompanha o planejamento nota-se que 64,9% das empresas afirmam realizar um acompanhamento mensal enquanto 22,8%

acompanham de forma semestral, 10,5% de forma anual e apenas 1,8% alegam que acompanham de outra forma.

Partindo do pressuposto de que o acompanhamento deve ser um mecanismo que permita a empresa controlar e acompanhar o seu planejamento, a empresa deve manter o controle para que possa mensurar até que ponto o seu planejamento está alinhado com o que é esperado pela empresa, serve também para detectar os possíveis desvio entre o que se foi traçado e o que foi alcançado. De acordo com os dados apresentados nas tabelas acima, pode-se identificar o perfil das empresas pesquisadas. O ramo de negócio mais frequente é de comércio, o tempo de existência das empresas é de até 5 anos, tendo até 09 funcionários, apresentado um faturamento médio bruto anual de até R\$ 244.000,00. E também nota-se que diz respeito ao planejamento, a maior parte das empresas afirma possuir de forma formal ou informalmente o planejamento, seguindo, acompanhando e reformulando o mesmo mensalmente.

4.3. Identificação dos Fatores que Influenciam no Uso do Planejamento Estratégico

Para a identificação dos fatores que influenciam no uso do planejamento estratégico, deve-se lançar mão de técnica estatística multivariada. No entender de Dillon e Goldstein (1984), a escolha da técnica multivariada adequada para aplicar aos dados depende da relação de dependência ou de interdependência existente entre as variáveis a serem estudadas e da escala dessas mesmas variáveis.

Inicialmente, utiliza-se o estudo da análise fatorial que teve seu início em 1904 quando Charles Spearman e foi introduzida em 1931 por Louis L. Thurston no artigo *Multiple factor analysis, Psychological Review* buscando, através de avaliação de um conjunto de variáveis, a identificação de dimensões e variabilidade comuns existentes em um conjunto de fenômenos; o intuito é desvendar estruturas existentes, mas que não observáveis diretamente. Cada uma dessas dimensões de variabilidade comum recebe o nome de fator (CORRAR; PAULO; FILHO, 2007). De acordo com Lafit (1994), Aaker *et al.* (2001) e Malhotra (2006), a técnica de análise fatorial possui, basicamente, quatro etapas para a sua elaboração, que são:

4.3.1. Adequação da Aplicação da Análise Fatorial

Para verificarmos se a aplicação da Análise Fatorial é adequada para estes dados, busca-se saber se a correlação existente entre as variáveis é significativa, a ponto de apenas alguns fatores poderem representar grande parte da variabilidade dos dados.

Para tanto, aplica-se o teste da esfericidade de *Bartlett*, e se o nível de significância for pequeno, então, a aplicação da Análise Fatorial é adequada. Para o estudo em questão, esse teste forneceu o valor zero para o nível de significância. Concluímos, então, que a aplicação da Análise Fatorial é adequada e que poucos fatores poderão explicar grande proporção da variabilidade dos dados. Além disso, deve-se verificar se a correlação entre cada par de variáveis pode ser explicada pelas demais variáveis incluídas no estudo. Então, calcula-se a medida de *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO), na Tabela 4, em que valores menores do que 0,6 indicam que a análise fatorial é insatisfatória para a explicação da correlação de cada par de variáveis pelas demais variáveis consideradas no estudo (AAKER *et al.*, 2001). Calculando a medida KMO, obtém-se o valor de 0,835, que indica que a aplicação da análise fatorial para o estudo é adequada, dado que cada correlação poderá ser explicada pelas demais variáveis contidas no estudo.

Tabela 4 – KMO e Teste Bartlett

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.835	
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	785.252
	DF	171
	Sig.	.000

Fonte: Dados da Pesquisa

Segundo Lafit (1994), outro método de se observar a adequada utilização da técnica de análise fatorial é a matriz de correlação da contra imagem. Conforme se observa na Tabela 4, essa matriz mostra que há uma pequena incidência de coeficientes com grandes valores, indicando que o uso da análise fatorial é, novamente, bem aceito para esses dados. Além disso, pode-se notar que os números da diagonal principal dessa matriz apresentam grandes valores, indicando adequação da amostra.

4.3.2. Extração dos Fatores mais Significativos

Segundo Aaker *et al.* (2001), como o objetivo da análise fatorial é reduzir o número de variáveis a um pequeno grupo ou construtos, uma questão central que se coloca é sobre a quantidade de fatores que devem constar no modelo. Existem formas para se fazer as escolhas do número de fatores, conforme explicitado a seguir.

Critério de *eigenvalue* (a), que representa a quantidade de variância nas variáveis originais, que está associada a um fator. Aqui, apenas as variáveis com *eigenvalue* maiores do que 1,0 são retidas; os demais fatores não são incluídos no modelo. Conforme demonstrado na Tabela 5, o presente estudo, segundo esse critério, apresenta 05 fatores, explicando 69,514% da variância total.

Tabela 5 –Método de Extração: Componentes Principais das Variáveis *Eigenvalue*

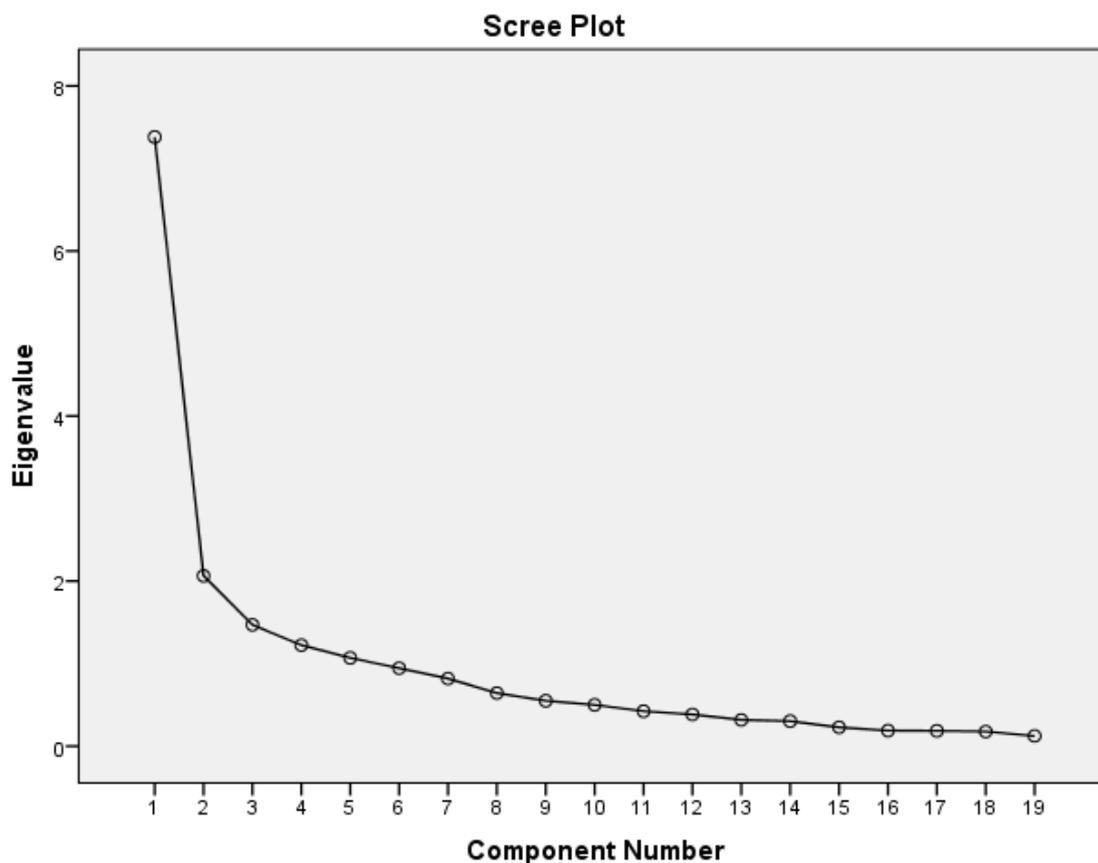
Fator	Autovalores Iniciais			Soma Rotações		
	Total	% Variância	% Acumulado	Total	% Variância	% Acumulado
1	7,381	38,845	38,845	3,350	17,633	17,633
2	2,064	10,862	49,707	3,196	16,821	34,454
3	1,470	7,737	57,444	2,878	15,145	49,599
4	1,224	6,441	63,886	2,634	13,681	63,460
5	1,069	5,629	69,514	1,150	6,054	69,514
6	,945	4,975	74,489			
7	,819	4,310	78,799			
8	,644	3,387	82,186			
9	,550	2,895	85,081			
10	,501	2,635	87,716			
11	,424	2,230	89,946			
12	,385	2,024	91,971			
13	,318	1,675	93,646			
14	,303	1,597	95,243			
15	,228	1,202	96,445			
16	,189	,994	97,438			
17	,186	,979	98,417			
18	,177	,933	99,350			
19	,124	,650	100,000			

Fonte: Elaborado pelos autores

Critério do gráfico *Scree Plot* (b), que é a representação gráfica de *eigenvalues* em relação ao número de fatores, para fins de extração. Tipicamente, o gráfico apresenta uma acentuada interrupção entre o acentuado declive dos valores com grandes autovalores e uma

gradual redução relacionada com o restante dos valores. Na Figura 1, é apresentada a abordagem gráfica relacionada ao presente estudo. Pelo que se pode notar, há um acentuado declive no primeiro fator, o que representa a escolha de um fator com a utilização desse critério.

Figura 1 - Distribuição dos Fatores pelo Gráfico *Scree Plot*



Fonte: Elaborado pelos autores

Critério de porcentagem da variância (c), onde o número de fatores extraído é determinado de maneira que a porcentagem cumulativa da variância, extraída pelos fatores, atinja um nível satisfatório. Este “nível satisfatório”, apesar de não haver consenso na literatura, está em torno de 60% da variância total explicada (LAFIT 1994, AAKER *et al.*, 2001; MALHOTRA, 2006). No presente estudo, observa-se que, utilizando-se esse critério, faz-se necessária a inclusão de 5 fatores, perfazendo um total de 69,514% da variância total explicada.

No entanto, por não haver uma concordância dos estudiosos sobre qual o melhor método de extração dos fatores, nesse estudo, foi aplicado o critério de porcentagem da variância, ou seja, somente os fatores que tiverem autovalores maiores que 1,0 até a porcentagem de 69,514% da variância total explicada.

Irá ser feita, inicialmente, a extração dos fatores através do método dos componentes principais. A análise dos componentes principais leva em conta a variância total dos dados. A diagonal da matriz de correlação consiste de unidade (composta por algarismos 1), e a variância plena é introduzida na matriz de fatores. Segundo Aaker *et al.* (2001) e Malhotra (2006), recomenda-se a análise de componentes principais quando a preocupação maior é determinar o número mínimo de fatores que respondem pela máxima variância nos dados, para utilização em análises multivariadas subsequentes.

Analisando a Tabela 5, ainda demonstra-se que o autovalor do fator 1 possui o valor de 7,381. Calculando à proporção que o primeiro autovalor (7,381) representa em relação à soma de todos os autovalores (7,381 + 2,064 + 1,470 ++ 0,124^a 19), encontra-se 38,845%. Fazendo o mesmo cálculo, encontra-se 10,86% para o segundo autovalor e, assim, sucessivamente.

Pode-se verificar que cinco fatores possuem scores maiores do que 1,0 e representam 69,514% da variância total. Na Tabela 9, encontram-se as cargas fatoriais que indicam o peso de cada um dos 5 fatores selecionados em cada variável. Por exemplo, a variável 14 é explicada, principalmente, pelos fatores 1 (0,611) e 2(0,587).

A soma do quadrado das cargas fatoriais para cada variável resulta no valor da comunalidade (Tabela 6), que é o índice da variabilidade total, explicada pelos 5 fatores para essa variável. As variáveis com comunalidades inferiores a 0,2 ou mesmo 0,3 têm pouco em comum com as outras e não são explicadas pelas componentes ou fatores devendo sair da análise, o que pela análise não existe nenhuma questão com comunalidade inferior a 0,4.

Tabela 6 - Comunalidade

	Inicial	Extração
V1	1,000	,773
V2	1,000	,757
V3	1,000	,682
V4	1,000	,683
V5	1,000	,575
V6	1,000	,723
V7	1,000	,630
V8	1,000	,730
V9	1,000	,619
V10	1,000	,649
V11	1,000	,783
V12	1,000	,598
V13	1,000	,596
V14	1,000	,747
V15	1,000	,787
V16	1,000	,687
V17	1,000	,728
V18	1,000	,803
V19	1,000	,657

Método Extração: Análise Componentes Principais

Fonte: Elaborado pelos autores

4.3.3. Aplicação da Rotação

A rotação não altera o total de variância obtida na etapa anterior. O que ocorre é um rearranjo dos autovalores. As principais escolhas para a rotação são segundo Corrar, Paulo e Dias Filho (2007):

- a) “Varimax: é um tipo de rotação ortogonal.” É o tipo de rotação mais utilizado e que tem como característica o fato de minimizar a ocorrência de uma variável possuir altas cargas fatoriais para diferentes fatores, permitindo que uma variável seja facilmente identificada com um único fator.

No presente estudo optou-se pela Rotação Varimax (Tabela 7) pelo fato de ser em primeiro lugar a mais utilizada e em segundo por ser o método considerado pelo autor como mais adequado para explicar todas as variáveis em um único fator.

Tabela 7 - Matriz Fatorial com Rotação Varimax

	Fatores				
	1	2	3	4	5
V11	,815				
V15	,793				
V14	,653				
V13	,587				
V10	,585	,549			
V12	,547	,478			
V2		,805			
V1		,779			
V3		,702			
V18			,824		
V16			,748		
V19		,462	,636		
V17	,521		,594		
V7				,718	
V6			,443	,669	
V8				,668	
V9		,492		,574	
V5				,556	
V4					,809

Método Extração: Análise Componentes Principais
Método Rotação: Varimax com Normalização Kaiser.
Rotação convergindo em 19 iterações.
Fonte: Elaborado pelos autores

Após a aplicação da rotação apresentam-se na quarta etapa os resultados de cada um dos fatores encontrados.

4.3.4. Apresentação dos Resultados dos Fatores

Adotou-se, nessa parte do trabalho, uma abordagem prospectiva acerca dos fatores benéficos do uso de ferramentas do planejamento estratégico, dado que um enfoque mais explicativo exigiria uma amostra mais representativa (aleatoriedade) em cada rede. Entretanto, a análise fatorial permitiu a identificação de questões mais precisas, das variáveis e fatores mais importantes, bem como o vislumbramento de hipóteses mais significativas para estudos posteriores. Igualmente, os resultados dessas análises precisam ser vistos como informações sugestivas, fontes de uma nova compreensão da questão e de *insights* sobre a natureza do conhecimento.

A pesquisa abrangeu 93 questionários sendo 77 questionários totalmente respondidos ou 82,8%. O índice de *Kaiser-Meyer-Olkin* de adequação da amostra ($KMO = 0,835$) e o teste de esfericidade de *Barlett* (significativo a $p < 0,001$) indicaram a fatorabilidade dos dados. O *scree plot* dos *eigenvalues* revelou uma curva descendente de scores que se estabiliza já no

primeiro score. Para os próximos sete fatores escolhidos, utilizou-se o critério de porcentagem da variância explicada. Isto sugeriu o ajustamento a uma solução de oito fatores, que são capazes de expressar, com simplicidade máxima, a criação de benefícios nas redes, percebido pelas empresas incluídas na amostra analisada.

A resposta dos 93 empresas participantes dos itens do questionário, submetidas a análises descritivas produziram médias que variam entre 4,42 a 5,32, e desvios padrão de 1,31 a 5,79. Foram poucos os casos de respostas em branco registrados nas análises. As respostas da amostra foram submetidas a análises fatoriais, com rotação *Varimax* e tratamento *listwise* para os dados omissos. Essas análises foram realizados por meios dos pacotes estatísticos SPSS® 19.0 e Excell®.

Tabela 8 – Análise descritiva dos fatores

Questão	Alfa	Média	Fator 1 – Características de Gestão da Pequena Empresa
V11	,815	4,42	A empresa não faz uso do planejamento estratégico por desconhecer a sua técnica
V15	,793	4,45	A sua empresa obtém dificuldade em reconhecer seus pontos fracos
V14	,653	4,58	A pequena empresa centraliza as decisões no proprietário gerando uma falta de tempo para o mesmo elaborar o planejamento.
V13	,587	4,82	A resistência a mudanças é uma ameaça para a pequena empresa
V10	,585	4,60	A pequena empresa deve possuir objetivos a curto prazo.
V12	,547	4,92	A pequena empresa necessita de treinamentos para qualificar seus colaboradores
Questão	Alfa	Média	Fator 2 – Ambiente Interno e sua Relação com o Planejamento
V2	,805	4,56	O alto índice de mortalidade das empresas pode ser atribuído a falta de planejamento
V1	,779	4,44	O planejamento estratégico traz benefícios para sua empresa.
V3	,702	4,66	A sua empresa deve estabeleça aonde se quer chegar.
Questão	Alfa	Média	Fator 3 – Comunicação e Controle
V18	,824	4,83	A sua empresa consegue conhecer a necessidade do seu cliente
V16	,748	4,79	A comunicação interna na pequena empresa é possível.
V19	,636	4,52	É possível que a empresa realize revisões sobre o seu planejamento periodicamente
V17	,594	4,65	A sua empresa necessita de uma assistência de gestão externa
Questão	Alfa	Média	Fator 4 – Planejamento Estratégico como Ferramenta de Gestão
V7	,718	4,60	O gestor da pequena empresa consegue enxergar o ponto fraco da empresa
V6	,669	4,78	Para que a empresa possa montar estratégias ela deve conhecer seu ponto forte
V8	,668	4,62	A pequena empresa consegue traçar objetivos
V9	,574	4,55	A sua empresa consegue obter um controle sobre as estratégias adotadas
V5	,556	4,66	A pequena empresa torna-se mais competitiva quando consegue visualizar as oportunidades.
Questão	Alfa	Média	Fator 5 – Formalização da Missão
V4	,809	5,32	A sua empresa deve estabelecer formalmente a razão da sua existência.

Fonte: Elaborado pelos autores

4.3.4.1. Fator 1 – Características de gestão da pequena empresa.

Ao analisar os dados obtidos na Tabela 8, no fator um, denomina-se como característica de gestão da pequena empresa como sendo o mais relevante para o entrevistado, já que por si só representa 38,845% da pesquisa, tendo em vista que, a pergunta considerada mais importante dentro desse fator esta relacionada com a necessidade de treinamentos para qualificar os colaboradores da pequena empresa, alcançado uma média de 4,92 entre as demais questões do fator. Embora já tenham sido destacados os pontos mais relevantes do fator, apresenta-se uma breve análise geral das questões abordadas.

As empresas pesquisadas destacam também, que a elaboração do planejamento estratégico não ocorre pelo desconhecimento da sua técnica e ainda afirmam que a suas empresas obtém dificuldades em reconhecer seus pontos fracos, isso ocorre justamente pelo Revista da Micro e Pequena Empresa, Campo Limpo Paulista, v.7, n.2, p.80-100, 2013 (Mai/Ago)

desconhecimento da técnica que os gestores que estão a frente da empresa possuem, pois o gestor que não dispõem de técnicas administrativas dificilmente foi capaz de fazer uma análise interna da organização. Ainda seguindo na mesma linha de raciocínio os empresários destacam a centralização das decisões e conseqüentemente a falta de tempo como um fator primordial para a não elaboração do planejamento, esse é um problema constante nas pequenas empresas, os empresários acabam por centralizar suas decisões justamente por serem na maioria das vezes organizações com poucos colaboradores ou até mesmo empresas familiares, o que traz a centralização das decisões quase como uma cultura organizacional entre as pequenas empresas.

A resistência à mudança também é lembrado como um fator que acaba por não colaborar com a elaboração do planejamento estratégico, já que, possivelmente após a elaboração e implantação do planejamento ocorrerá uma mudança dentro da organização, o que acaba por trazer desconfiança e instabilidade entre os colaboradores, que já estão sintonizados com uma determinada rotina e acabam enxergando a mudança com uma certa resistência.

Apesar de ser notória a falta de planejamento nas pequenas organizações, pelos motivos já citados acima, a pesquisa revela que mesmo sem o conhecimento da técnica e a falta de elaboração, os pequenos empresários enxergam uma necessidade de se traçar objetivos de alcance a curto prazo, essa preocupação fica evidenciada pelos gestores que alegam que a pequena empresa necessita de treinamento que venha qualificar seus colaboradores.

4.3.4.2. Fator 2 - Ambiente interno e sua relação com o planejamento.

O ambiente interno e sua relação com o planejamento pode ser denominado como o segundo fator de relevância entre as empresas pesquisadas, pois, responde 10,862% da pesquisa, já a questão que mais se destaca dentro do fator esta relacionada com a importância de a empresa estabelecer aonde se quer chegar, possuindo uma média de 4,66. Embora o estabelecimento de onde a empresa espera chegar seja de extrema importância, ainda devemos analisar outras questões que foram destacadas pelos empresários, como o alto índice de mortalidade que assombra as pequenas organizações, que pode ser atribuído a falta de planejamento, ou seja, os gestores das pequenas empresas tem em sua consciência que a não elaboração ou utilização do planejamento estratégico pode ser fatal para as pequenas empresas, ainda mais, no período de até 5 anos onde a mortalidade empresarial é constante.

Dificilmente a pequena empresa consegue ultrapassar a barreira de mortalidade dos 5 anos sem algum método eficaz de gestão, pode-se usar a teoria como base para essa afirmação já que Cavalcante (2010) afirma que a falta de planejamento, a gestão empresarial precária com pouco conhecimento, a falta de políticas públicas direcionadas para as micros e pequenas empresas e a própria economia, são fatores diretamente interligados com a mortalidade das micros e pequenas empresas.

Mesmo que a cultura das pequenas organizações seja ainda pela não utilização do planejamento estratégico, seja por qual motivo for, o que pode trazer um otimismo para quem espera ainda uma gestão mais qualificada para as pequenas empresas, é identificar na pesquisa que os empresários conseguem reconhecer que o planejamento estratégico traz benefícios para as organizações que o utiliza.

O reconhecimento dos empresários vai de encontro com a ideia de alguns teóricos, que afirmam que o planejamento é benéfico às organizações. Oliveira (1998) aborda principalmente dois motivos importantes para as empresas investirem em planejamento: a) ter embasamento suficiente que possibilite a tomada de decisão e a diminuição de possíveis falhas; b) manter o espírito empreendedor vivo, o que muitas vezes acaba por diminuir em função do crescimento e complexidade da organização.

Além da pesquisa revelar que as empresas acreditam que o planejamento estratégico traz benefícios quando se é implantado, revela também, que os empresários acreditam que a empresa deve estabelecer aonde se quer chegar, determinando todo um trabalho a ser seguido, revelando o que a empresa espera para ao longo do tempo.

O estabelecimento de aonde se quer chegar está diretamente ligado à visão da empresa, teóricos como Machado (2009) afirmam que a visão da organização é a descrição que a empresa deseja para o futuro, mas deve-se lembrar, que é necessário que a empresa descreva uma visão que seja condizente com a sua realidade, a descrição da visão e o se quer ao longo do caminho. Para complementar Oliveira (2009) afirma que a visão da organização demonstra a ideia do caminho que a empresa deve seguir e como utilizar recursos para seguir essa trajetória.

4.3.4.3. Fator 3 - Comunicação e controle

O fator a seguir corresponde à comunicação e controle na pequena empresa, sendo esse o terceiro fator em importância para os entrevistados, correspondendo 7.737% da pesquisa. A afirmação que teve maior concordância entre os entrevistados relaciona a empresa e a necessidade de conhecer o seu cliente, tendo uma média 4,83. Pode-se justificar a concordância entre os pesquisado com a necessidade de conhecer o cliente ao fato de que muitas vezes é o próprio empresário que esta na linha de frente da pequena empresa, atendendo pessoalmente seu cliente, conseguindo manter um contato mais intenso, possibilitando ao empresário conhecer as necessidades dos seus clientes.

A relação entre cliente e pequena empresa é intensa, podendo ser considerada um ponto forte, já que, pode proporcionar um feedback instantâneo no momento do atendimento entre empresário e cliente.

Outro fato relevante para os entrevistados é a questão de comunicação dentro da pequena empresa. Os participantes afirmam que a comunicação dentro da pequena empresa é possível, esse fato é justificável com a lógica, pois, quanto menor for o número de pessoas pelas quais a mensagem irá passar, é menor também a chance de haver ruídos na transição entre emissor e receptor.

A comunicação interna na organização pode ser considerada como um telefone sem fio, aonde a informação vai passando de colaborador para colaborador, até chegar ao seu destino final, assim como no telefone sem fio, quanto menos ruído houver, melhor entende-se o significado da mensagem, e possíveis problemas podem ser evitados com uma comunicação eficiente.

A possibilidade de realizar revisões sobre o planejamento de forma periódica também foi uma questão considerada de terceira importância entre as empresas pesquisadas, as mesmas afirmam ainda, em outra instância do questionário, que conseguem fazer um acompanhamento mensal do seu planejamento estratégico.

Já é sabido que grande parte das pequenas empresas não realizam o planejamento estratégico, tendo um fator de importância entre os pesquisados, pois possivelmente, esse questionamento de verificação é importante para as empresas que possuem um planejamento estratégico, já que controle e verificação são partes integrantes do processo de planejamento.

O planejamento e sua verificação são possíveis de se realizar em qualquer empresa, independente do seu tamanho, o planejamento estratégico é considerado uma técnica de gestão descomplicada, porém, o que acaba por complicá-lo é a falta de conhecimento. O planejamento pode ser voltado para a realidade da pequena empresa deixando a complexidade de lado, sendo útil na pequena organização e possibilitando a sua revisão periódica, já que a empresa de menor porte consegue ter um planejamento enxuto, descartando sua complexidade.

Outro fator citado no terceiro escalão de relevância entre as organizações, é a questão da necessidade de uma assistência de gestão externa nas pequenas empresas, o que facilitaria muito a pequena empresa na utilização de ferramentas de gestão, pois, um dos principais problemas enfrentados nas organizações é proveniente de uma má gestão e conseqüentemente a falta de conhecimento dos seus empresários, que desconhecem as técnicas para a elaboração e implantação do planejamento.

Ainda para embasar a importância da assistência de gestão externa, Contador (2008) afirma que a implantação de uma gestão empresarial sem conhecimento técnico dificilmente terá sucesso, sendo assim o autor ainda destaca a importância da consultoria para as empresas, já que desempenham um papel importantíssimo trazendo o conhecimento da técnica, o domínio dos conceitos, as metodologias e principalmente a experiência que indica o melhor caminho e o mais seguro, a ser seguido pela empresa.

4.3.4.4. Fator 4 - Planejamento estratégico como ferramenta de gestão.

O fator em discussão tem relação estreita com o planejamento estratégico como ferramenta de gestão na organização sendo escolhido o quarto fator em relevância para os entrevistados, correspondendo 6,441% do questionário. A afirmação em que os entrevistados mais concordam esta relacionada com o conhecimento do ponto forte da empresa para a elaboração de estratégias, essa afirmação tendo uma média de 4,78 em relação às demais afirmações.

Segundo Migliato (2004) o planejamento estratégico tem como intuito pesquisar o futuro da empresa e formular estratégias, ainda para o autor é possível desdobrar o planejamento em etapas para melhor entendimento da técnica, sendo que, o desdobramento é feito da seguinte maneira: visão da empresa; missão da empresa; análise externa; análise interna; objetivos e metas; estratégias e planos; implementação de estratégias e controle estratégico.

Após breve explicação sobre o desdobramento do planejamento, pode-se relacionar as questões apresentadas as empresas com as etapas do mesmo. As empresas, quando questionadas, concordam que o seu gestor consegue enxergar o seu ponto fraco, também concordam que, para que a mesma possa montar estratégias ela deve conhecer seu ponto forte e que a empresa torna-se mais competitiva quando consegue visualizar as oportunidades. Ou seja, os empresários concordam que é necessária a realização de uma análise ambiental da organização, onde, consegue-se enxergar os pontos fracos e fortes, suas ameaças e oportunidades.

Ainda referente a análise desse fator, os empresários também concordam que a pequena empresa consegue traçar objetivos e conseguem também, obter um controle sobre as suas estratégias adotadas.

Após essa breve análise, pode-se então, chegar à conclusão que o planejamento estratégico nas pequenas empresas, muitas vezes é realizado de forma informal, ou seja, os gestores seguem suas etapas, mas não possuem o conhecimento necessário para identificar que o que realizam é o planejamento estratégico, considerado como uma ferramenta de gestão. O principal problema da implantação formal desta ferramenta ainda continua sendo o conhecimento limitado dos gestores da pequena empresa.

4.3.4.5. Fator 5 – Formalização da missão

Apesar de ser o quinto fator de relevância para os entrevistados, correspondendo a 5,629%, toda a empresa deveria ter a sua missão formalizada, além de ser uma etapa do planejamento estratégico, a missão consegue mostrar aos colaboradores um foco, fazendo com que os mesmo não desistam frente aos obstáculos impostos pelo dia-a-dia empresarial, além de definir a razão de existência da organização.

Afinal porque sua empresa existe? Esse tipo de pergunta pode ser facilmente respondido quando a organização consegue formalizar sua missão, a missão ainda demonstra uma mensagem de organização da empresa, pois seus colaboradores e clientes sabem por qual motivo a empresa existe. Ainda Thompson Jr. e Strickland (2000) revelam que a organização deve estabelecer sua missão, pois, a formalização da missão focaliza esforços em uma direção comum, ajuda a organização a não perseguir propósitos conflitantes, proporciona a alocação de recursos organizacionais, forma amplas áreas de responsabilidade por tarefas na organização, estabelece bases para a empresa desenvolver objetivos organizacionais, informa aos funcionários a finalidade e identidade da organização motivando-os a dar o melhor de si, contribui para que a organização se prepare para o futuro, conseguindo atrair, motivar e reter os talentos da empresa.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse trabalho buscou verificar a utilização do planejamento estratégico pelas pequenas empresas, sendo que, ainda existe uma resistência por parte das pequenas empresas em utilizar o planejamento estratégico, pois, alegam que ele foi desenvolvido apenas para as grandes organizações. Assim buscou-se pesquisar sobre a sua utilização nas pequenas empresas do município de Cruz Alta, Rio Grande do Sul, Brasil.

Após realizar o estudo foi possível verificar que as utilizações de norteadores estratégicos facilitam a implantação do planejamento estratégico, pois, os mesmos, possibilitam o desmembramento do planejamento em etapas, tornado a sua implantação possível e mais fácil.

Quando a pequena empresa consegue estabelecer sua visão, elaborar a sua missão, realizar a análise interna e externa, projetar metas e objetivos futuros, traçar e implementar estratégias e planos, controlando-os, estará desenvolvendo o planejamento estratégico de uma forma fragmentada e mais fácil, pois, quando se fala em planejamento estratégico pensa logo em uma técnica de gestão elaborada e gigantesca, o que por muitas vezes, faz com que o empresário acredite que a sua implantação seja impossível, já quando fragmentados em norteadores a utilização se tornam mais sutil e fácil, afinal, planejar estrategicamente não pode se tornar um “bicho de sete cabeças”.

Seguindo essa linha de raciocínio, pode-se notar que mesmo que as pequenas empresas desconheçam a técnica do planejamento estratégico, elas ainda concordam que a utilização de ações estratégicas trazem benefícios à empresa. No mundo dos negócios onde a concorrência esta cada vez mais acirrada, estimulada pela globalização, proporcionada pela internet onde o seu concorrente pode estar no outro lado do mundo, rompendo à barreira da regionalidade, assim, a elaboração de estratégias por parte dos pequenos empresários torna-se necessário, a empresa necessita cada vez mais ser competitiva e saber agir sobre o ambiente ao invés de só reagir. A pró-atividade gerada pela utilização de ações estratégicas torna-se um ponto forte para a sobrevivência da pequena empresa no mercado atual.

Ainda é necessário que a empresa tenha conhecimento sobre seu tipo de negócio, seus maiores concorrentes, bem como de seu mercado potencial, para que assim consiga elaborar estratégias que lhe façam se consolidar no ramo empreendedor. É importante que as pequenas empresas reconheçam a necessidade de utilizar tanto as ações estratégicas quanto o planejamento estratégico, pois, ainda existem barreiras que dificultam a sua utilização.

As dificuldades ou barreiras que ainda impedem a maioria das pequenas empresas de possuírem uma gestão qualificada são diversas, as mesmas afirmam que o planejamento estratégico foi criado para grandes organizações, alega também que empresas de pequeno porte não obtêm pessoas qualificadas e que os empresários não possuem tempo para a elaboração do planejamento, o que de certo modo é verdade, pois, como já se sabe as pequenas empresas, na sua maioria, têm como cultura centralizar as decisões em seu

proprietário, o que acarreta o excesso de tarefas e a falta de tempo, mas a principal dificuldade apontada por este estudo é a falta de conhecimento, onde, o pequeno empresário não possui o conhecimento necessário das técnicas administrativas, muita das vezes acaba abrindo seu negócio por impulso, sem ao menos ter noções de gestão ou por simplesmente ver a necessidade de ter uma ocupação e ser dono do seu próprio empreendimento, o que acaba por dificultar a implantação de técnicas de gestão administrativas.

Após este estudo pode-se verificar que as principais dificuldades apontadas pelas pequenas empresas pesquisadas, estão relacionadas à falta de conhecimento do seu gestor, a falta de tempo pela centralização do poder, a falta de pessoas qualificadas para implantação e ainda a cultura da pequena empresa em achar que o planejamento estratégico foi desenvolvido apenas para grandes organizações.

Considere-se que o planejamento estratégico existe dentro da pequena organização, obviamente que de uma maneira rústica, sem conhecimento e informal, onde os proprietários ao menos possuem conhecimento da técnica administrativa. Infelizmente essa não é a maneira ideal de se gerir uma organização, independente do seu porte.

A pequena empresa acaba por elaborar um planejamento informal, onde muitas vezes, acaba desenvolvendo um fragmento do planejamento estratégico, ou seja, muitas empresas possuem norteadores estratégicos, mas não conseguem completar as etapas do planejamento, às vezes possuem missão, visão e até mesmos objetivos, porém, dificilmente analisam o ambiente, elaboram estratégias e planos.

Assim, pode-se concluir que, dificilmente encontraremos uma pequena organização com um planejamento estratégico formal e estruturado, da maneira em que os teóricos afirmam ser o planejamento ideal, até porque, a empresa que conseguir implementar o planejamento estratégico, dificilmente foi pequena empresa por muito tempo, pois estará à frente de seus concorrentes e certamente terá um ótimo crescimento no seu ramo de negócio.

Sugere-se para estudos futuros, a comparação das empresas que utilizam o planejamento estratégicos com as organizações que não utilizam métodos de gestão relacionando ao desempenho ao longo do tempo por cada empresa.

REFERÊNCIAS

- AAKER, D.; KUMAR, V.; DAY, G. **Essentials of Marketing Research**. New York: Wiley. p. 2001.
- ALDAY, H.E.C. Planejamento Estratégico Dentro do Conceito de Administração Estratégica. **Revista FAE**, Curitiba, v.3, n.2, p.9-16, maio/ago. 2000.
- ALMEIDA, M. I. R. **Desenvolvimento de um modelo de planejamento estratégico para grupos de pequenas e médias empresas**. 196f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Faculdade de Estudos Administrativos, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1994.
- BABBIE, E. **Métodos de pesquisa de survey**. Belo Horizonte: UFMG v. n., p. 57-76, 1999.
- BEDÊ, M. A. (coord). **Onde estão as Micro e Pequenas Empresas no Brasil**. 1ª ed. - São Paulo: SEBRAE, 2006.
- CAVALCANTE, E.M.C. **O Planejamento de Micro e Pequenas Empresas Comerciais por Meio da Atuação da Controladoria**. 2010, 60 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Monografia) – Faculdade Lourenço Filho, Fortaleza-CE, 2010.
- COELHO, J. M.; SOUZA, M. C. A. F. A Importância do Planejamento Estratégico para as Empresas de Pequeno Porte. In: **Anais... IV Congresso Brasileiro de gestão Estratégica de Custos**. São Paulo, SP, 1999.
- CONTADOR, J. C. **Campos e armas da competição: novo modelo de estratégia**. São Paulo: Sant Paul, 2008, 608 p.

- CORRAR, L. J.; PAULO, E.; DIAS FILHO, J. M. **Análise multivariada**: para os cursos de administração, ciências contábeis e economia. São Paulo: Atlas, p. 280-323, 2007.
- COSTA, A. F. *et al.* **A Utilização do Planejamento Estratégico na Gestão de Pequenas e Médias Empresas**. Trabalho de Conclusão de Curso. FEAD – Minas. Belo Horizonte. 2005.
- DILLON, W. R.; GOLDSTEIN, M. **Multivariate analysis: methods and applications**: John Wiley & Sons New York. 1984.
- EISENHARDT, K. M. Making fast strategic decisions in high-velocity environments. **The Academy of Management Journal** v. 32 n. 3, p. 543-576, 1989.
- FINK, A.; KOSECOFF, J. **How to conduct surveys: A step-by-step guide**. Beverly Hills, CA: Sage Publication. 1998.
- FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, M.I.R. **Planejamento Estratégico na Prática**. São Paulo, Atlas, 1991.
- FORZA, C. Survey research in operations management: a process-based perspective. **International Journal of Operations & Production Management** v. 22 n. 2, p. 152-194, 2002.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GOLDE, R.A. **Planejamento Prático para Pequenas Empresas**. Coleção Harvard de Administração. Nova Cultura, v.9, São Paulo, 1986.
- KOTLER, P. **Administração de marketing**. São Paulo : Atlas, 1975.
- LATIF, S. A. A análise fatorial auxiliando a resolução de um problema real de pesquisa de marketing. **Caderno de Pesquisas em Administração**, p. 1-10, 1994.
- LOURENÇO, D.F.C. **A falta de planejamento como fator determinante para a não sobrevivência da micro e pequena empresa brasileira. Técnicas de planejamento para as micros e pequenas empresas brasileiras**. 2005/2006, 41 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização) – Instituto Nacional de Pós Graduação, Curso de Controladoria e Administração Financeira, Universidade Castelo Branco, São Jose dos Campos – SP, 2005/2006.
- MACHADO, S.D. **Filosofia Institucional: Missão – Visão – Valores do sistema de bibliotecas da universidade federal do Rio Grande do Sul**. Trabalho de conclusão de curso (Especialização) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, 2009.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação**. Grupo A, 2006.
- MEGGINSON, L. C.; MOSLEY, D. C.; PIETRI JUNIOR, H. P. **Administração: conceitos e aplicações**. São Paulo, Harbra Ltda, 1986.
- MIGLIATO, A.L.T. **Planejamento Estratégico Situacional Aplicado a Pequena Empresa: Estudo Comparativo de Casos Aplicado a Empresas do Setor de Serviço Hoteleiro da Região de Brotas-SP**. 2004, 223 f. Dissertação (Mestrado Engenharia da Produção) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2004.
- MIGLIOLI, A. M. **Tomada de Decisão na Pequena Empresa: estudo multi caso sobre a utilização de ferramentas informatizadas de apoio à decisão**. 2006, 100 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2006.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas** – 12. ed. – São Paulo: Atlas, 1998.
- OLIVEIRA, A.S.L. **Os Conceitos de Missão, Visão e Valores como parte Essencial no Desenvolvimento dos Colaboradores Focando em Resultados de Longo Prazo**. Trabalho de Conclusão de Curso (MBA) – Centro Universitário UNA, Belo Horizonte, MG, 2009.
- PINSONNEAULT, A.; KRAEMER, K. L. Survey research methodology in management information systems: an assessment. **Journal of Management Information Systems** v. 10 n. 2, p. 75-105, 1993.
- PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho**
- Revista da Micro e Pequena Empresa, Campo Limpo Paulista, v.7, n.2, p.80-100, 2013 (Mai/Ago)

superior. Rio de Janeiro, Campus, 2002.

SCRAMIM, F.C.L.; BATALHA, M.O. **Planejamento Estratégico em Pequena Indústria: Metodologia, Aplicação e Resultados.** Disponível em:<
www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1997_T5115.PDF>. Acessado em: mai. 2013.

SNOW, C. C.; THOMAS, J. B. Field research methods in strategic management: contributions to theory building and testing. **Journal of Management Studies** v. 31 n. 4, p. 457-480, 1994.

SOUZA, W. *ET AL.* **O Planejamento Estratégico nas Micro e Pequenas Empresas.** III Workshop Gestão Integrada: Riscos e Desafios. Centro Universitário Senac. São Paulo, Maio. 2007.

STONER, J.A.F.; FREEMAN, R.E. **Administração.** Rio de Janeiro. Prentice Hall do Brasil, 1995.

TERENCE, A.C.F. **Planejamento Estratégico como Ferramenta Competitividade na Pequena Empresa:** Desenvolvimento e Avaliação de um Roteiro Prático para o Processo de Elaboração do Planejamento. 2002, 206 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Escola de Engenharia de São Carlos, Departamento de Engenharia de Produção, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2002.

_____; ESCRIVÃO FILHO, E. Elaboração do planejamento estratégico: estudo e aplicação de um roteiro em pequenas empresas. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 1, n. 2, p. 34-50, 2011.

THOMPSON, A.; STRICKLAND, III J. **Planejamento estratégico:** Elaboração, implementação e execução. São Paulo: Pioneira, 2000.

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

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração.** São Paulo. 2010.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** Bookman. 2005.