

Casos de Sucesso e o Planejamento Estratégico em Pequenas Empresas

Andreia Shmeida
andreia.st@iq.com.br
UNIMEP

Eduardo Eugênio Spers
eespers@unimep.br
UNIMEP

Mateus Canniatti Ponchio
mcponchi@unimep.br
UNIMEP

Resumo

As falhas gerenciais podem estar relacionadas à falta de planejamento na abertura do negócio, levando o empresário a não avaliar de forma correta, previamente, dados importantes como a existência de concorrência nas proximidades do ponto escolhido, a presença potencial de consumidores, dentre outros fatores. O objetivo geral desse artigo é explorar casos de sucesso e a influência do planejamento estratégico diante dos 1.300 clientes que obtiveram financiamentos junto ao Banco do Povo Paulista. Foi realizada uma amostragem de 100 empresas. Os resultados indicaram que existe a necessidade da pequena empresa ter um planejamento prévio anterior à abertura do negócio com o intuito de definir um plano de ação de médio e longo prazos e que leve em consideração acontecimentos passados e do presente como uma forma de “prever” o futuro dos ambientes internos e externos da empresa. Novos estudos podem confirmar as principais variáveis que colaboram para o sucesso das pequenas empresas.

Palavras-chave: Sucesso; Planejamento Estratégico; Pequenas Empresas

1. Introdução

Em seus primeiros cem anos de existência, pode-se dizer que a organização industrial passou por três fases sequenciais: a criação da empresa por um empreendedor; o aperfeiçoamento da tecnologia de produção em massa e o desenvolvimento do marketing em massa. Durante todo esse período, a empresa permaneceu imune à interferência de forças sociais, voltando-se apenas para as suas próprias operações (ANSOFF e MCDONNELL, 1993).

Diante desse novo contexto, novos instrumentos de gestão foram desenvolvidos, como as primeiras ferramentas de planejamento empresarial. Inicialmente estas se restringiram ao planejamento financeiro de longo prazo, com o objetivo de estabelecer metas e controlar as diferentes atividades das empresas.

Neste cenário, os modelos utilizados para entender a realidade no ambiente turbulento e de alta competitividade, tornaram-se obsoletos e ineficientes. Sobanski (1995) menciona que o crescente dinamismo e a competitividade encontrados no ambiente empresarial vêm gerando novas formas de organização e interação entre os diversos agentes econômicos e sociais, ao mesmo tempo em que induzem a criação e consolidação de instrumentos e estilo de gestão adaptados às novas necessidades. Desse modo, o planejamento estratégico veio se

firmando nas empresas como meio de orientação dos rumos e ações da organização em seus ambientes externo e interno.

Segundo Fischman (1987), sobre os elementos fundamentais do planejamento estratégico e seu processo há inúmeras abordagens, porém são pequenas as variações entre as diversas metodologias propostas por vários autores, ou seja, nestas os pontos comuns são dominantes e as divergências pequenas.

No entanto, Almeida (1994), salienta que a análise estratégica ignora a pequena empresa, que por sua vez, ignora a existência do Planejamento Estratégico. Este paradoxo deve-se a alguns fatores, tais como: o pequeno porte das empresas, a falta de recursos para a contratação de profissionais para suprir a falta de conhecimento administrativo, excesso de tarefas operacionais no dia-a-dia do dirigente, centralização do poder entre outros.

As pequenas empresas são eficientes no seu dia-a-dia, mas ineficazes nas decisões estratégicas. Assim, o autor sugere que a técnica administrativa apropriada para solucionar esse problema seria o planejamento estratégico (ALMEIDA, 1994).

Ainda, com o aumento da competitividade, as pequenas empresas concorrem, na maioria das vezes, com grandes empresas, que, por sua vez, conhecem os benefícios do planejamento estratégico e o utilizam com ferramenta gerencial (POLICASTRO, 2000). Isto demonstra a importância das pequenas empresas também recorrerem a esta ferramenta administrativa.

O objetivo geral desse artigo é explorar casos de sucesso e a influência do planejamento estratégico diante dos financiamentos obtidos pelas pequenas empresas junto ao Banco do Povo Paulista.

A justificativa e importância têm por base dois pilares que são: a alta representabilidade da população de Pequenas Empresas e sua fragilidade e carência. No contexto empresarial será importante, pois segundo Fischmann e Almeida (1991) o planejamento estratégico proporciona a análise do ambiente de uma organização, cria a consciência de suas oportunidades e ameaças, dos seus pontos fortes e fracos, do cumprimento de sua missão e, através dessa consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos.

Este artigo está estruturado em seis itens. No primeiro são apresentados os objetivos e justificativas. A seguir, nos itens dois e três é apresentada uma revisão de literatura sobre planejamento estratégico e contextualização das pequenas empresas e, no item, quatro metodologia. No item cinco são apresentados e analisados os resultados e, por fim, no item seis as considerações finais.

2. Planejamento Estratégico e Estratégia

O Planejamento empresarial veio evoluindo ao longo das últimas décadas. Inicialmente consistiu no orçamento anual a ser cumprido e, posteriormente, passou a incluir projeções de tendências daí resultando o planejamento de longo prazo. Somente em meados dos anos 70 surgiu o planejamento estratégico como um método estruturado de determinação das ações no presente, visando as incertezas do futuro (FERREIRA, *et al.* 1997).

Segundo Meyer (1997) o planejamento estratégico atua como instrumento capaz de conduzir racionalmente as organizações na direção almejada. Almeida (2001), afirma que o “Planejamento Estratégico é uma técnica administrativa que procura ordenar as idéias das pessoas, de forma que se possa criar uma visão do caminho que se deve seguir (estratégia)”. Neste sentido, o plano estratégico pode ser entendido como o principal documento para a consolidação dos objetivos e metas nas empresas de uma maneira geral.

A partir da década de 80, o enfoque do planejamento estratégico ganhou amplitude, profundidade e complexidade dando origem à administração estratégica que surgiu com o intuito de conservar os benefícios propiciados pelo planejamento estratégico, porém combatendo suas imperfeições. (FERREIRA *et al.*, 1997).

Existem diversas abordagens plausíveis para explicar o que é Estratégia, de uma maneira comum pode-se definir Estratégia como a procura pela forma eficaz para atingir um objetivo atendendo plenamente as premissas preestabelecidas. Na concepção de Wright (2000), “estratégia são planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos da organização”.

Na visão de Peter Druker (1999) “...o futuro não é de quem o prevê e sim de quem o faz”, certamente há quem dirá que estratégia nada mais é que um artifício eficaz para vencer um oponente ou concorrente. Geralmente, a Estratégia possui várias características únicas, distintas e peculiares a considerar. A opção por uma determinada estratégia não impõe a necessidade de uma ação imediata até porque se trata de um ato quase sempre em médio prazo e diferencia-se da intuição por ser um processo mais detalhado, criterioso e organizado.

Para Oliveira (1993) a administração estratégica é a administração do futuro, que proporciona a atuação interativa da empresa com os fatores ambientais em constante mutação, distanciando-se cada vez mais da administração tradicional. Desta forma, o processo de administração estratégica deve ser flexível para poder, caso necessário, ser reavaliado.

Na administração estratégica o que se busca é que todas as áreas da empresa procurem a eficácia da organização como um todo. Para que isto aconteça, é necessário que a estratégia esteja presente na empresa em sua administração central, áreas operacionais e áreas de apoio.

Conforme observado por Fischmann & Almeida (1991) o planejamento estratégico vem sendo utilizado apenas por poucas empresas normalmente as de maior porte, constituindo essa situação no mínimo um desperdício particularmente em um país como o Brasil, onde as mudanças ambientais, como a política e a economia exigem um maior grau de reflexão sobre as suas influências nos negócios das empresas, aonde essa técnica de planejamento estratégico vem exatamente ajudar a estabelecer o caminho que a empresa deverá seguir

Mas a despeito da importância dos pequenos negócios Escrivão Filho (2003), destaca que há um considerável atraso em termos de estudo e pesquisas sobre esse tipo de empresa. A gestão da pequena empresa acontece a partir de algumas particularidades decorrentes de características advindas principalmente do seu porte reduzido. Assim por força dessas particularidades, as pequenas empresas são gerenciadas de maneira diferente das grandes corporações (CERA 2003).

Escrivão (1986) complementa que o pouco que se tem escrito sobre planejamento estratégico em pequenas empresas poderia ser aplicado, da mesma forma, também nas grandes empresas, ou seja, são trabalhos que não levam em consideração as particularidades das empresas de pequeno porte.

Verifica-se que 80% dos problemas apresentados nas pequenas empresas são de natureza estratégica e apenas 20% resultam de insuficiência de recursos. Nota-se que a grande questão para o aumento da competitividade e sobrevivência das pequenas empresas se relaciona à estratégia (BORTOLI 1997). No entanto para garantir o sucesso do planejamento será necessário observar algumas características que geralmente envolvem o processo na pequena empresa.

Golde (1986) apresenta as seguintes etapas para o processo de planejamento estratégico na pequena empresa:

- examinar as características básicas da empresa;
- analisar a forma pelas quais essas características inibem o processo de planejamento;
- estudar alguns métodos de eliminar ou pelo menos reduzir os obstáculos ao planejamento nas pequenas empresas;

É imprescindível que a utilização do planejamento estratégico no ambiente das Pequenas Empresas, apoiado por um Plano de Negócio bem estruturado, pode viabilizar a manutenção e prosperidade de um negócio. Uma das primeiras preocupações diz respeito à ponderação do conhecimento por parte dos gestores de pequenas empresas em referência às ferramentas e metodologias deste tipo.

Em geral, as grandes empresas, possuem acesso facilitado a uma gama significativamente maior de informações e contam com áreas estruturadas e profissionais com atribuições específicas voltadas ao apoio, elaboração e monitoramento do Planejamento Estratégico. Nas pequenas empresas, na maioria dos casos, se direciona a atenção para o atendimento a uma série de eventos, que dizem respeito somente ao cotidiano, pois além do aspecto multifuncional verificado entre os seus profissionais, destaca-se ainda o fato do processo de gestão ficar a cargo dos sócios-proprietários.

Desta forma, faz-se necessário avaliar em um primeiro momento a realidade das pequenas empresas, bem como suas características e limitações ao planejamento propondo-se uma forma mais adequada ao pequeno empresário para o desenvolvimento da estratégia.

3. Contextualização das Pequenas Empresas no Brasil¹

Como parte da comunidade empresarial, as pequenas empresas contribuem inquestionavelmente para o bem estar econômico da nação. Elas produzem uma parte substancial do total de bens e serviços. Assim sua contribuição econômica geral é similar àquelas das grandes empresas.

De acordo com Longenecker *et al* (1998) "As pequenas empresas, entretanto, possuem algumas qualidades que as tornam mais do que versões em miniatura das grandes corporações. Elas oferecem contribuições excepcionais, na medida, em que fornecem novos empregos, introduzem inovações, estimulam a competição, auxiliam grandes empresas e produzem bens e serviços com eficiência".

Embora as pequenas empresas sejam um alvo constante de estudos e pesquisas muitas pessoas acabam confundindo a real definição do que seja uma pequena empresa. Os critérios adotados para medir o tamanho dos negócios variam, pois alguns são aplicáveis a todas as áreas industriais, enquanto outros são relevantes apenas para certos tipos de negócios (LONGENECKER, MOORE e PETTY, 1998).

Neste sentido alguns exemplos de critérios usados para medir tamanho são: número de empregados; volume de vendas; valor dos ativos; seguro da força de trabalho; volume de depósitos. Devido à variedade de critérios de classificação para micro e pequena empresa (MPE), esse estudo adotou o critério do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), que se refere ao número de empregados.

O conceito formal de micro e pequena empresa foi estabelecido considerando-se:

- Microempresa, a pessoa jurídica e a firma mercantil individual que tiver receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 433.755,14;
- Empresa de pequeno porte, a pessoa jurídica e a firma mercantil individual que, não enquadrada como microempresa, tiver receita bruta anual superior a R\$ 433.755,14 e igual ou inferior a R\$ 2.133.222,00.

Atualmente os critérios acima vêm sendo adotados pelo governo federal em apoio as MPE. O Sebrae ainda utiliza o conceito de pessoas ocupadas nas empresas principalmente nos estudos e levantamentos sobre a presença da micro e pequena empresa na economia brasileira, conforme os seguintes números:

- Microempresa: na indústria, até 19 pessoas ocupadas; no comércio e serviços até 09 pessoas ocupadas;
- Pequena empresa: na indústria, de 20 a 99 pessoas ocupadas; no comércio e serviços, de 10 a 49 pessoas ocupadas;
- Média empresa: na indústria de 100 a 499 empregados; no comércio e serviços de 50 a 99 empregados;

¹ O conteúdo deste tópico foi adaptado do site www.sebrae.com.br. A opção por esta fonte de consulta se justifica pela credibilidade que o Sebrae representa enquanto patrocinador de estudos e pesquisas concentrados em micro e pequenas empresas.

- Grande empresa: na indústria acima de 499 empregados; no comércio e serviços mais de 99 empregados.

3.1. Índices de mortalidade²

O fechamento prematuro de empresas no País tem sido uma das preocupações da sociedade, onde a forma de operar é muitas vezes passiva, levando a um uso ineficiente dos recursos, não só financeiros, mas, principalmente das pessoas que representam valores inestimáveis, dentro das pequenas empresas, onde este uso inadequado de recursos gera uma elevada mortalidade.

A taxa de mortalidade empresarial no Brasil, apurada para as empresas constituídas e registradas nas juntas comerciais dos Estados nos anos de 2000, 2001 e 2002 revela que:

- 49,4% encerraram suas atividades com até 2 anos de existência, (2002);
- 56,4% com até 3 anos (2001);
- 59,9% não sobrevivem além dos 4 anos.(2000)

A tabela 1 apresenta as apurações para as regiões do País, mostrando taxas de mortalidade elevadas, variando de 46,7% a 62,7%, segundo o ano de constituição da empresa. O Sul é a região com o maior percentual para as empresas com até dois e três anos de constituição e o Nordeste para as empresa com até quatro anos.

Tabela 1 - Taxa de mortalidade por Região e País em (%)

Regiões						
Ano de constituição	Sudeste	Sul	Nordeste	Norte	Centro Oeste	Brasil
2002	48,9	52,9	46,7	47,5	49,4	49,4
2001	56,7	60,1	53,4	51,6	54,6	56,4
2000	61,1	58,9	62,7	53,4	53,9	59,9

Fonte: Sebrae: 2004

De acordo com a mesma pesquisa os principais motivos de mortalidade da empresa, segundo os proprietários/administradores, conforme tabela 2 concentra-se na falta de capital de giro, indicando desequilíbrio nas entradas e saídas dos recursos na empresa, problemas financeiros. (situação de alto endividamento), falta de conhecimentos gerenciais.

Em segundo lugar predominam as causas econômicas conjunturais, como a recessão econômica do País, falta de clientes e maus pagadores, outra causa indicada, com 14% refere-se à falta de crédito bancário.

Tabela 2 - Causas das dificuldades e razões para o fechamento das empresas

Categorias	Ranking	Dificuldades/Razões	Percentual de empresas que responderam
Falhas Gerenciais	1º	Falta de capital de giro	42%
	3º	Problemas financeiros	21%
	8º	Ponto/ local inadequado	8%
	9º	Falta de conhecimentos	7%
Causas econômicas Conjunturais	2º	Falta de Clientes	25%
	4º	Maus pagadores	16%

² O conteúdo deste tópico foi adaptado do Relatório de Pesquisa realizado em 2004 pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) conjuntamente com a Fundação Universitária de Brasília (FUBRA).

	6°	Recessão econômica. no país	14%
Logística empresarial	12°	Instalações inadequadas	3%
	11°	Falta de mão-de-obra qualificada	5%
Políticas Públicas e arcabouço legal	5°	Falta de crédito bancário	14%
	10°	Problemas com a fiscalização	6%
	13°	Carga tributária elevada	1%
	7°	Outra razão	14%

Fonte: Sebrae: 2004

Os dados da pesquisa permitem concluir, que as causas da alta mortalidade das empresas no Brasil estão fortemente relacionadas, em primeiro lugar, a **falhas gerenciais** na condução dos negócios, seguidos de **causas econômicas conjunturais e tributação**.

As falhas gerenciais, por sua vez, podem ser relacionadas à falta de planejamento na abertura do negócio, levando o empresário à não avaliar de forma correta, previamente, dados importantes para o sucesso do empreendimento, como a existência de concorrência nas proximidades do ponto escolhido, a presença potencial de consumidores, dentre outros fatores.

4. Metodologia

A população do presente estudo consiste nos clientes do Banco do Povo Paulista de Piracicaba perfazendo 1.300 clientes. Portanto optou-se por realizar uma pesquisa direcionada, através de uma amostra, que está representada por 100 empresas que já obtiveram financiamento junto ao Banco do Povo Paulista.

O tipo de amostra utilizada foi à probabilística, pois cada elemento da população tem uma chance conhecida de ser selecionada. (BOYD E WESTFALL, 1987, p. 398). Foi feito um sorteio das unidades amostrais, retiradas do grupo de clientes existentes que estão no cadastro do Banco do Povo Paulista de Piracicaba.

O instrumento adotado para coleta de dados foi um roteiro de perguntas abertas e uma abordagem em profundidade. O fato de trabalhar com perguntas abertas são importantes, por avaliar melhor as atitudes dos entrevistados, proporcionam comentários, esclarecimentos e explicações para se interpretar e analisar as respostas.

Antes do desenvolvimento oficial da pesquisa foi realizado um teste piloto no mês de junho de 2007 junto aos clientes do Banco do Povo Paulista, através de uma análise qualitativa baseada em conteúdo proposto por Roesch (1999), que visava avaliar se os futuros entrevistados teriam dificuldades em responder as questões, e através disto realizar possíveis ajustes.

O presente estudo utilizou uma metodologia de pesquisa qualitativa que envolve a obtenção de dados descritivos, obtidos no contato direto do pesquisador com a situação estudada, enfatiza mais o processo do que o produto e se preocupa em retratar a perspectiva dos participantes.

A coleta de dados aconteceu nos meses de julho e agosto. O questionário foi distribuído em mãos aos participantes da pesquisa, onde houve a realização de visitas as 100 empresas participantes, para eventuais dúvidas e esclarecimentos quanto às questões.

5. Análise dos resultados obtidos

No presente tópico são apresentados os resultados obtidos, relacionados à pesquisa de campo e apresenta a síntese das particularidades apresentadas.

Inicialmente, levantou-se o tipo de atividade desenvolvida pelas 100 empresas pesquisadas. O setor de atividades com maior concentração é o comércio com 56%, serviços vêm a seguir com 43% e indústria com 1%.

Questionados sobre a atividade exercida antes de constituir a empresa, pode-se observar a existência das seguintes atividades descritas no Figura 1.

Figura 1: Atividades desenvolvidas antes da constituição da empresa

Vendedor	Cabeleireira	Autônomo	Comerciante	Sacoleira	Costureira	Assistente Social
Professora	Decoradora	Fotógrafo	Professor de Música	Tecelão	Auxiliar de Escritório	Esteticista
Contadora	Advogada	Artesão	Gerente de Loja	Balconista	Engenheiro de produção	Motorista
Funileiro	Mecânico	Desenhista	Engenheiro civil	Despachante	Polidor	Verdureiro
Tosador	Pescador	Representante comercial	Operador de Máquinas	Administrador de Empresas	Metalúrgico	Químico

Uma constatação deste resultado é a predominância destas atividades: vendedor, cabeleireiro, funcionário público, costureira, sacoleiras, comerciante. Deve-se ressaltar que há um movimento do entrevistado de sua atividade anterior para a atual, ao abrir o negócio o empresário parte para uma área totalmente diferente daquela em que trabalhava.

Ex: De vendedora para cabeleireira, Alguns empresários disseram que abriram seu próprio negócio depois de terem sido demitidos do emprego. A pesquisa levantou ainda dados sobre o perfil ocupacional dos entrevistados antes de constituírem suas empresas e constatou que mais de 90% trabalhavam antes de ter a empresa, sendo a maioria como funcionário de empresa privada.

Indagados sobre a escolaridade dos entrevistados, verifica-se que 45% dos entrevistados possuem 2º grau completo, sendo que 2% são incompletos, já no 1º grau completo são 19% e 17% incompletos, os entrevistados com 3º grau completo são 16% e incompletos com 1%.

Percebe-se que os pequenos empresários hoje possuem uma escolaridade de nível médio e a escolaridade como se pode observar, mostra-se muito importante, exercendo um impacto significativo de sobrevivência das empresas. Este diferencial reflete a capacidade de aprender com maior facilidade, aumentando as chances de entender as mudanças e adquirir vantagem competitiva frente à concorrência.

Perguntados quando na constituição da empresa se tinham experiência ou conhecimento no ramo verifica-se que 53% dos entrevistados, ao iniciarem suas atividades possuíam pouca experiência e pouco conhecia do ramo, dado que 34% tinham experiência e conhecia profundamente o ramo, sendo que 13% não tinham experiência alguma na atividade exercida e sequer conhecia o ramo.

O que chama a atenção nestas respostas é a quantidade de empreendedores iniciantes, sem nenhuma experiência em negócios, ou seja, aventuram-se em abrir um empreendimento, sem a mínima noção de como é gerir uma organização,

Um conhecimento do negócio em seus aspectos práticos é importante, mas também na parte financeira básica, nenhum negócio funciona sem gerar as receitas que justifiquem as despesas. Muitas pessoas planejam bem a produção, mas não consideram o tempo necessário até levar um produto ou serviço ao mercado, e acabam sem caixa antes mesmo de iniciar as vendas.

Também não adianta somente conhecer o mercado, é necessário saber se é possível produzir e atender o cliente de forma adequada, e um dos principais problemas é a falta de controle sobre o capital da empresa.

Uma vez que uma grande parte dos empresários de micro e pequenas empresas mantêm uma única conta bancária, em que o dinheiro para manter-se se confunde com o capital da empresa. Isso causa uma dificuldade muito grande no gerenciamento das finanças, uma vez que boa parte dos empresários não controla sequer o fluxo de caixa.

A abertura de um negócio é recheada de variáveis que deverão ser avaliadas, pois são fatores que podem dificultar ou até mesmo impedir a entrada num ramo específico. Logo, somente a experiência e o conhecimento do ramo do negócio poderão dar essa visão para o empresário.

O conhecimento muitas vezes advém, principalmente, de familiares com negócios similares ou de outra empresa enquanto eram empregados o que resulta muitas vezes em um fechamento precoce de suas empresas devido a um despreparo e falta de conhecimento do mercado.

Verifica-se a importância e a necessidade de um apoio gerencial anterior a abertura do negócio. A maior falta de experiência dos empresários de empresas que fecham está refletida no fato de enfrentarem maior dificuldade quanto ao conhecimento de mercado e a conhecimentos gerenciais, conforme os dados.

Em relação ao financiamento, foi perguntado qual a finalidade do empréstimo adquirido e se a aplicação do mesmo resultou em sucesso para a empresa. 76% dos entrevistados investiram em tecnologia e equipamentos, 11% investiram na ampliação de seu negócio, 9% foram para as duas modalidades de empréstimo, tanto ampliação quanto tecnologia e equipamentos, 3% para outro tipo de financiamento como capital de giro e somente 1% foi para início de suas atividades.

Observa-se que a maioria das empresas investem em tecnologia e equipamentos, há uma preocupação por parte dos empresários em oferecer qualidade e rapidez no atendimento aos clientes, segundo alguns relatos eles disseram que para investir em tecnologia hoje é muito caro, mas quando não se investe, você acaba perdendo seu cliente para o concorrente.

Constatou-se que 99% dos financiamentos obtidos resultaram em sucesso para as empresas e somente 1% em fracasso e quando questionados quanto à justificativa para tal, encontrou-se uma similaridade muito grande com as respostas como a seguir: Aumento de clientes, diversificação de seus produtos, oferecer mais qualidade aos seus clientes, rapidez no atendimento e acesso a tecnologias.

Foi solicitado aos empresários que apontassem quais os fatores mais importantes para que a empresa possa ter sucesso, entre eles destacam-se: uso de capital próprio com 87% e acesso a novas tecnologias com 85%, seria a capacidade do empresário de utilizar forma eficaz o capital aliado aos recursos tecnológicos.

Em seguida com 47% o empresário precisa ter boas estratégias de vendas, a forma de colocar seu produto a venda, definição de preços compatíveis com o perfil do mercado, estratégias de promoções das mercadorias e serviços.

Com 42% das respostas é necessário que tenha um bom conhecimento do mercado onde atuam, conhecendo sua clientela, quais os produtos que eles procuram, avaliar e procurar as melhores fontes para a aquisição dos bens.

Também com 42% os entrevistados disseram que o empresário precisa ser criativo, no sentido de descobrir as melhores oportunidades de negócios, conduzir o negócio em meio às adversidades que surgem no dia-a-dia.

Alcançando 37% e 27% das respostas, eles indicam que para se obter sucesso, o empresário deve reinvestir os lucros na própria empresa, ser persistente e com espírito de liderança, buscando seu aprimoramento com novos conhecimentos e técnicas de liderança.

Com 5% das respostas à escolha de um bom administrador. Pode-se concluir com o resultado das respostas que os fatores que mais se destacam são os relacionados à logística

operacional, em seguida ocupam lugar de destaque as habilidades gerenciais seguido da capacidade empreendedora do empresário.

Observa-se entre os entrevistados que ter um capital é de extrema importância. A identificação de uma grande oportunidade de negócio é o principal motivo que o levou a abrir a empresa, contudo, os empresários bem-sucedidos levam isto bem mais em consideração, como também o fato de terem experiência, capital disponível e estarem insatisfeitos em seus empregos.

Dentre os fatores que contribuem para o insucesso da empresa demonstra quais os fatores que contribuem para que o empresário não tenha sucesso, verifica-se que 98% responderam que o principal motivo, seriam a falta de capital de giro, em seguida, as dificuldades financeiras com 87% das respostas e a falta de crédito com 70%.

Com 36% e 27% a inadimplência e a concorrência respectivamente, 21% alegam que a carga tributária hoje é um fator que atrapalha, 13% disseram que a crise econômica do país e 12% seria a falta de mão de obra qualificada e somente 3% responderam que seria a burocracia do país.

O principal motivo concentra-se na falta de capital de giro, indicando um desequilíbrio nas entradas e saídas de recursos na empresa e também o acesso ao crédito para o pequeno empresário é restrito.

As causas de insucesso das empresas estão diretamente ligadas à falha no gerenciamento e a condução dos negócios, sendo que a não preocupação no início das atividades com fatores importantes do negócio como: o tipo de localização, a identificação de clientes e da concorrência aliados a falta de conhecimento são fatores com forte influência na mortalidade das empresas.

6. Considerações Finais

Através do conteúdo teórico que fundamentou o estudo e das informações conquistadas através da pesquisa junto a empresas, objetivou-se identificar quais as maiores dificuldades enfrentadas por aqueles que possuem uma pequena empresa.

Os resultados indicaram que existe a necessidade da pequena empresa ter um planejamento prévio anterior à abertura do negócio com o intuito de definir um plano de ação de médio e longo prazo que leve em consideração acontecimentos passados e do presente como uma forma de “prever” o futuro dos ambientes internos e externos da empresa.

Este planejamento serve como base para ações que devem ser realizadas no presente para que se atinjam os objetivos. As pequenas empresas no Brasil devido ao clima de incerteza em que vivem têm uma grande dificuldade em realizar um planejamento estratégico. Além disso, normalmente faltam a estas empresas pessoas com capacitação para fazer tal planejamento.

O planejamento seria uma maneira de conhecer melhor a empresa e avaliar o mercado, inserido em um ambiente em constante mudança, para que se possam traçar estratégias para tornar a empresa mais competitiva.

As pequenas empresas são extremamente sensíveis a mudanças na economia. A instabilidade da economia brasileira durante os últimos anos fez com que ficasse cada vez mais difícil se planejar para o futuro. Além disso, nas pequenas empresas, as decisões são normalmente tomadas pelos proprietários, que nem sempre são pessoas qualificadas no que diz respeito à administração.

Isto faz com que as ações tomadas por estas empresas sejam, em grande parte, reações a mudanças no ambiente, ao invés de serem pró-ativas. Ao afirmar “tais abordagens reativas consomem doses de esforço gerencial e recursos que, em consequência, não são utilizados para a gestão estratégica” (TERENCE e ESCRIVÃO, 2001).

Segundo Terence e Escrivão (2001), o planejamento praticamente não é utilizado pelas pequenas empresas, pois as metodologias existentes foram desenvolvidas para grandes empresas, e não levam em consideração as particularidades das pequenas.

O Brasil tem um grande caminho a percorrer, pois a necessidade de capital humano para as empresas é muito grande e no Brasil. Outro entrave para o pequeno empresário no Brasil é a burocracia, a carga tributária, que é elevada e a dificuldade de se obter financiamento.

REFERÊNCIAS

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

ALMEIDA, M.I.R., TEIXEIRA, M.L.M., MARTINELLI, D.P. **Porque administrar estrategicamente recursos humanos?** Revista de Administração de Empresas, v.33, p. 12-24, mar/abr., 1993.

ANSOFF, I.; MCDONNELL, E.J. **Implantando a administração estratégica.** São Paulo: Atlas, 1993.

BORTOLI Neto, A. A virada dos pequenos. **Pequenas Empresas Grandes Negócios**, São Paulo, n. 100, p.37, jun, 1997.

DRUCKER, Peter. **Desafios gerenciais para o século XXI.** São Paulo: Pioneira, 1999.

CERA, Kristiane; ESCRIVÃO, Filho E. **Particularidades de Gestão da Pequena Empresa:** condicionantes ambientais, organizações e comportamentais do dirigente. In: EGEI. Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas. UEM/UNB, Brasília, 2003.

ESCRIVÃO Filho, E.; NAKAMURA, M. M.; GALLO, A R. **O engenheiro, a racionalização e a pequena empresa.** In: XXIV Congresso Brasileiro de Ensino de Engenharia. Anais, v.1,p. 475-488.

FERREIRA, A A; REIS, A C. F.; PEREIRA, M. I. **Gestão Empresarial:** de Taylor aos nossos dias. evolução e tendência da moderna administração de empresas. São Paulo: Pioneira.

FISCHMANN, A A; **Planejamento Estratégico na prática .** São Paulo: Atlas,1991.

FISCHMANN, A A; **Implementação de Estratégias:** identificação e análise de problemas. 1987. Tese (Livre Docência). Fea-Usp, São Paulo-SP.

GOLDE, R. A **Planejamento prático para pequenas empresas.** IN Coleção Harvard de Administração. São Paulo, Nova Cultural, v. 9, p. 7-34, 1986

KOTLER, P. **Administração de Marketing:** análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo, Atlas, 1993.

MATTAR, Fauser Najib. **Pesquisa Mercadológica.** São Paulo: Atlas, 1994

MEYER, C. A, Planejamento formal e seus resultados: um estudo de caso. Caderno de pesquisa em administração, v.2, nº 5, p.39-46, 1997.

OLIVEIRA, D. P. R. **Excelência na Administração Estratégica**: a competitividade para administrar o futuro das empresas. São Paulo, Atlas, 1993.

Policastro, M. L. **Introducion to strategic planning**. US Small Business Administration: Management and Planning Series .USA. Disponível em: <<http://www.sbaonline.sba.gov/library/pubs/mp-txt> (jan 2001).> Acesso em 15/06/07.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às MPes. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em: 10 julho 2007.

SOBANSKI, A R. **Implementação de estratégias**: estudo exploratório de alguns fatores críticos. 1995. Dissertação (Mestrado) Fea-Usp, São Paulo.

WESTWOOD, J. O plano de Marketing. São Paulo: Makron Books, 1991