



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO**  
**INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**



**THIAGO WENCESLAU FANTON**

**A IMPORTÂNCIA DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA  
MICROEMPRESAS**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**Mariana**  
**2017**

THIAGO WENCESLAU FANTON

**A IMPORTÂNCIA DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA  
MICROEMPRESAS**

Trabalho apresentado como requisito da disciplina  
ATV600, do curso de Administração, ao Instituto de  
ciências sociais aplicadas da Universidade Federal de Ouro  
Preto sob a orientação do Prof. Dr. Jair Francisco  
Estanislau Filho e Profa. Dra. Sandra de Sousa Xavier

**Mariana  
2017**

F217i Fanton, Thiago Wenceslau

A importância de um planejamento estratégico para microempresas [recurso eletrônico] / Thiago Wenceslau Fanton.-Mariana, MG, 2017.

1 CD-ROM; (4 3/4 pol.).

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Federal de Ouro Preto. Instituto de Ciências Sociais Aplicadas. Departamento de Ciências Administrativas - DECAD/ICSA/UFOP

1. Administração de empresas - Teses. 2. MEM. 3. Finanças - Teses. 4. Monografia. 5. Planejamento estratégico - Teses. 6. Pequenas e médias empresas - Teses. I.Estanislau Filho, Jair Francisco - Prof. Dr.. II.Xavier, Sandra de Sousa. III.Universidade Federal de Ouro Preto - Instituto de Ciências Sociais Aplicadas - Departamento de Ciências Administrativas. IV. Título.

CDU: Ed. 2007 -- 005.21

: 15

: 1418983



---

## FICHA DE APROVAÇÃO

### THIAGO WENCESLAU FANTON

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado junto ao Curso de Administração da Universidade Federal de Ouro Preto – UFOP, como requisito à obtenção do Título de Bacharel.

Orientadora: Prof<sup>a</sup> Dra. Sandra de Sousa Xavier

#### COMISSÃO EXAMINADORA

---

Professora Dra. Sandra de Sousa Xavier  
Orientadora e Presidente da Banca

---

Professora Ma. Daniela Martins Diniz  
Membro Avaliador

---

Professor Ma. Ana Flávia Rezende  
Membro Avaliador

Mariana, 24 de agosto de 2017.

## RESUMO

FANTON, T. W.A **Importância De Um Planejamento Estratégico Para Microempresas.** Mariana: UFOP, 2017.

O planejamento estratégico envolve diversas ações que visam atingir objetivos de curto, médio e longo prazo. O tema, que é extremamente importante no âmbito empresarial, apresenta algumas especificidades na gestão de microempresas. O presente estudo se propõe a mostrar a importância do planejamento estratégico para microempresários e apresentar conceitos que os auxiliem a desenvolver o seu próprio planejamento. Para tanto, um estudo de caso será conduzido em uma microempresa atuante no estado de São Paulo. Nota-se que a organização não possuía ações de planejamento estratégico prévio, ocasionando prejuízos. Em vista das sugestões elaboradas, os gestores as consideraram de ações de fácil execução e manutenção, com potencial para solucionar ou ao menos minimizar, as dificuldades encontradas.

**Palavras-chave:** Administração; Planejamento estratégico; Micro e Pequenas empresas.

## **ABSTRACT**

FANTON, T. W. **The Importance of a Strategic Planning for Micro Enterprises.** Mariana: UFOP, 2017.

Strategic planning involves several actions aimed at achieving short-, medium- and long-term objectives. The subject, which is extremely important in the business environment, presents some specifics in microenterprise management. The present study aims to show the importance of strategic planning for micro entrepreneurs and present concepts that help them to develop their own planning. Therefore, a case study will be conducted in a microenterprise in the state of São Paulo. It should be noted that the organization did not have prior strategic planning actions, causing losses. In view of the elaboration suggestions, the managers considered them actions that are easy to execute and maintain, with the potential to solve or at least minimize the difficulties encountered.

**Key words:** Strategic planning. Micro companies. Management.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	<b>06</b>
1.1 Situação Problema	07
1.2 Objetivos	07
1.2.1 Geral	07
1.2.2 Específicos	07
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b>	<b>08</b>
2.1 Microempresa	08
2.1.1 Maiores problemas das microempresas	08
2.2 Planejamento Estratégico	10
2.3 Análise SWOT	13
<b>3 METODOLOGIA</b>	<b>14</b>
<b>4. RESULTADOS</b>	<b>15</b>
4.1 A Empresa Estudada	15
4.2 Diagnóstico Da Situação Atual	16
4.3 Planejamento Estratégico	17
4.3.1 Objetivos de curto prazo	18
4.3.2 Objetivos de médio prazo	19
4.3.3 Objetivos de longo prazo	20
<b>5 CONCLUSÃO</b>	<b>21</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>23</b>

## 1 INTRODUÇÃO

As microempresas são fundamentais para a economia brasileira, dado que representam 27% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional, 52% dos empregos com carteira assinada e 40% dos salários pagos no Brasil (SEBRAE, 2014).

De acordo com Bortoli (1980), microempresas são indispensáveis e essenciais nas economias desenvolvidas e em desenvolvimento. Porém a informalidade que envolve a administração das mesmas aumenta o risco financeiro e limita consideravelmente as oportunidades de crescimento. Além do mais, a taxa de falência é alta, variando de 30% a 61% até um ano de existência, 40% a 68% no segundo ano e 55% a 73% no terceiro ano (SEBRAE, 1999). Entre os principais motivos, destaca-se: falta de capital de giro, carga tributária elevada e recessão econômica no país.

O diagnóstico anterior é corroborado por outros autores, como Almeida (1994), que afirma que microempresas brasileiras têm se mostrado eficientes nas atividades cotidianas, mas ineficazes nas decisões estratégicas. E por Pereira (1995), que apontam como potencializadores do mau desempenho: a falta de controles de custos, ineficiência na gestão e a ausência de um sistema de planejamento e informações gerenciais. O cenário se agrava, ao considerar a existência de concorrência entre microempresas e grandes empresas que, em sua maioria, conhece e utiliza o planejamento estratégico como ferramenta gerencial.

Segundo Oliveira (1999), “no atual ritmo de mudanças ambientais, nenhuma empresa pode considerar-se imune às ameaças do ambiente tais como a obsolescência do produto ou a saturação do mercado. Por essa razão, todas as empresas devem fazer revisões periódicas de suas estratégias de produto”.

Para Fischmann & Almeida (1991), o planejamento estratégico proporciona a análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças, dos seus pontos fortes e fracos e estabelece o caminho que a empresa deve seguir para aproveitar mais oportunidades e evitar mais riscos. Portanto, o planejamento estratégico é uma ferramenta importante no auxílio na administração de microempresas.

Isso posto, a presente monografia visa auxiliar as microempresas no desenvolvimento do seu planejamento estratégico.

Importante ressaltar que pesquisas nessa área são relevantes, sabido que a diversidade que envolve as microempresas exige uma gama extensa de pesquisas para oferecer resultados e conclusões contundentes aos microempresários brasileiros. Leone (1999) adverte que as



particularidades das MPEs (micro e pequenas empresas) têm ocasionado vagareza nos estudos, interferindo na conclusão de teorias adequadas e diferentes das aplicadas às grandes empresas.

Assim, será realizado um levantamento bibliográfico sobre conceitos de planejamento estratégico de microempresas, bem como um estudo de caso em uma microempresa em operação no Brasil.

## **1.1 Situação Problema**

Como o planejamento estratégico pode auxiliar o desenvolvimento de uma microempresa?

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Geral**

Compreender o impacto do planejamento estratégico no desenvolvimento das microempresas.

### **1.2.2 Específicos**

- Revisar os conceitos acerca dos temas planejamento estratégico em microempresas;
- Definir as etapas do processo de elaboração de um plano estratégico em uma microempresa.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Microempresa**

A classificação de uma micro e pequena empresa pode ser feita através da quantidade de funcionários ou pelo tamanho do faturamento. Fillion (1991) classifica MPEs aquelas que possuem menos de 50 funcionários. Já de acordo com a Lei Complementar Nº 123, de 14 de dezembro de 2006, do Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, uma microempresa apresenta receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000 ao ano, e uma pequena empresa apresenta uma receita bruta entre o intervalo de R\$ 360.000 e R\$ 3.600.000.

A Lei 9.317 (05 de dezembro de 1996) é de especial relevância para as microempresas devido a implantação do Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e de Contribuições das Micro e Pequenas Empresas (SIMPLES) que propicia um tratamento fiscal diferenciado e privilegiado para micro e pequenas empresas, diminuindo os impostos e simplificando os procedimentos de declaração e recolhimento. Além de prever a liberdade de estados e municípios contribuírem de forma diferenciada na concessão de benefícios a micro e pequenas empresas.

Segundo o site da Fazenda, para se enquadrar no Simples Nacional é preciso: atender à definição de microempresa ou de empresa de pequeno porte; cumprir os requisitos previstos na legislação; e formalizar a opção pelo Simples Nacional.

A Lei 9.841 (05 de outubro de 1999) apresentou um novo Estatuto das Micro e Pequenas Empresas. A microempresa fica definida como possuidora de faturamento anual de até R\$ 244 mil e a pequena empresa com faturamento anual superior a R\$ 244 mil e igual ou inferior a R\$ 1,2 milhão, o que permitiu uma quantidade maior de empresas ser consideradas como micro e pequenas, usufruindo dos benefícios previstos para as mesmas. Além disso, ela facilitou o registro e a oficialização, e prevê um investimento mínimo de 20% dos recursos federais em pesquisa, desenvolvimento e formação tecnológica às micro e pequenas empresas (ANEGEPE, 2017).

#### **2.1.1 Maiores Problemas Das Microempresas**

Os problemas encontrados por microempresas são divididos por Oliveira (1996, p. 82) pelo seu viés econômico, financeiro, técnico, mercadológico, administrativo ou

comportamental. A classificação se dá por seus sintomas, sendo que um retorno nulo ou irrisório sobre o capital investido e retorno baixo sobre o ativo total configura-se um problema econômico. Problemas financeiros se caracterizam por despesas financeiras elevadas, alta necessidade de capital de giro e alta influência de capital de terceiros. Já problemas técnicos possuem como sintomas alto nível de reclamações e devoluções de clientes ou elevada dependência tecnológica de agentes externos. Uma distribuição inadequada e preços mais elevados que a concorrência configura-se como um problema mercadológico. Problemas administrativos podem ser detectados pela presença de má utilização de recursos disponíveis. E finalmente, a falta de motivação e existência de atritos entre as pessoas, são descrições de um problema de comportamento.

A maior característica de uma pequena empresa é que seu desenvolvimento está diretamente ligado ao seu proprietário (FILION, 1991, p. 101). Essa característica se figura como problemas quando há uma equipe administrativa muito pequena, com gerentes multifuncionais, falta de recursos e profissionais especializados, informalidade no sistema de controle, escassez de mão de obra, controle limitado sobre o ambiente, pouca influência para obtenção de capital, processo tecnológico limitado, pouca variedade de produtos e serviços, e mercado limitado (GIBB, 1983, p. 117).

Campos (1992, p. 28) cita a falta de conhecimento do empresário sobre a realidade da própria empresa, se mantendo alheios a problemas como má qualidade do produto ou serviço, clientes insatisfeitos, preços não competitivos, atrasos, colaboradores insatisfeitos e acidentes. Pereira e Santos (1995) destacam a falta de competência gerencial como ponto crítico no processo de desenvolvimento da micro e pequena empresa. Além do mais, os pontos problemáticos são o grande porte de capital imobilizado em ativos fixos deixando a empresa vulnerável a qualquer redução de recebimentos, o fornecimento de crédito de forma equivocada aos clientes ficando vulnerável a inadimplência e a falta de controles de custos e de gestão financeira, refletindo em formação errada dos preços e má utilização dos recursos financeiros.

Estar sempre monitorando o cenário em que a empresa está envolvida também é essencial e pouco lembrado pelas microempresas. Santana (1999, p. 17) destaca que quando as microempresas incorrem nesse erro elas perdem competitividade e são rapidamente superadas pelos concorrentes.

Gurovitz (1999, p. 51) ressalta que não são apenas empresas incompetentes que fracassam. O empresário pode seguir todos os preceitos, ver sua empresa se desenvolvendo e

perder uma oportunidade ou deixar de se atentar para um risco, e nesse momento falir a empresa.

Com o intuito de evitar ou ao menos reduzir o impacto negativo dos problemas citados anteriormente, diversos autores se empenharam em identificar características, qualidades necessárias ao desenvolvimento das micro e pequenas empresas.

De acordo com Pereira e Santos (1995), o administrador deve buscar desenvolver criatividade para agir independentemente, conhecimento para poder estar seguro das decisões, capacidade de assumir riscos, capacidade para delegar tarefas e decisões e capacidade prospectiva para detectar tendências futuras.

Os autores identificam como principais qualidades financeiras da microempresa a operação com capital próprio ou com alavancagem positiva ou utilização eficiente e planejada do capital de terceiros, o reinvestimento dos lucros, a baixa imobilização de capital, o endividamento sob controle e a capitalização da empresa.

É importante, sobretudo, olhar sempre para o mercado e para seus concorrentes. É a diferenciação entre os concorrentes que ocasiona uma vantagem dentro do mercado, proporcionando satisfação dos clientes e, conseqüentemente, lucro (MARCONDES & BERNARDES, 1997, p. 20).

## **2.2 Planejamento Estratégico**

Planejamento tem a ver com estudar um cenário, prever evoluções dos fatores envolvidos nesse cenário e se organizar para se prevenir de eventos indesejáveis e potencializar possíveis ganhos.

Processo sistemático, através do qual os integrantes de uma organização identificam e definem ações que precisam ser executadas para superar problemas, fortalecer potencialidades e alcançar objetivos comuns. O planejamento surge para redirecionar os caminhos melhorando as ações. (MACIEL, 2003, p. 1)

O planejamento envolve dois pontos cruciais: a escolha dos objetivos e os meios para atingi-los (STONER & FREEMAN, 1995, p.62), necessitando ser acompanhado de uma estratégia, que é o entendimento do caminho mais assertivo para alcançar os objetivos a curto, médio e longo prazo.

Wright (2000, p. 24) diz que “estratégia são planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos da organização”. Souza e Qualharini (2007) acrescentam que estratégias envolvem ações longas e contínuas, além de análise, acompanhamento e mensuração, já que em médio e longo prazo as condições levantadas inicialmente podem sofrer mudanças.

O planejamento pode ser dividido em três tipos: estratégico, tático e operacional. O estratégico é um processo gerencial que estabelece os caminhos a serem seguidos pela empresa; o tático aperfeiçoa uma área de resultado e o operacional é a formalização das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas (OLIVEIRA, 1999, p. 22).

Segundo afirma Almeida (2001, p. 13), o “Planejamento Estratégico é uma técnica administrativa que procura ordenar as ideias das pessoas, de forma que se possa criar uma visão do caminho que se deve seguir”. Um bom planejamento estratégico prioriza as decisões de maior alcance e influência nos objetivos da empresa.

O Planejamento Estratégico é importante para a gestão de todas as empresas, mas há particularidades em cada tipo de empresa. No caso do Planejamento Estratégico em empresas de pequeno porte (que é o foco dessa pesquisa), é preciso baseá-lo em quatro etapas básicas (SOUZA, QUALHARINI, 2007, p. 4):

1. Definição e alinhamento dos objetivos e dos resultados esperados;
2. Levantamento de informações;
3. Tomada de decisão e definição de planos de ação;
4. Obtenção do apoio dos funcionários.

Os gestores envolvidos na administração de uma empresa, independente do seu porte, devem não só estudar e estabelecer princípios estratégicos para a empresa, mas também, e principalmente, aperfeiçoá-los. Um dos fatores que está diretamente relacionado o sucesso ou fracasso profissional é o setor de Finanças. Nessa área é preciso que o gestor desenvolva habilidade de: (a) levantar capital de longo prazo e baixo custo; (b) levantar capital de curto prazo; (c) maximizar o valor do investimento do acionista; (d) propiciar retorno competitivo aos acionistas; (e) correr riscos com retornos mensuráveis e (f) financiar a diversificação (OLIVEIRA, 1999, p. 32).

Gitman (1978, p. 67) alerta que, uma empresa que não mantém um capital de giro suficiente, provavelmente se tornará insolvente, podendo em última estância, declarar falência. De forma consoante, Pereira e Santos (1995, p. 15) salientam que a sobrevivência antecede o sucesso, por isso a relevância de se calcular e garantir o capital de giro em

montante inicial. Já para Kanitz (1978, p. 52), a insolvência é o aviso da possibilidade de concordatas e falências ao qual as PMEs estão mais expostas.

Segundo os autores supracitados, toda falência seria passível de previsão, não só pela insolvência, mas por outros indicadores financeiros, revelando a relevância de um planejamento estratégico.

As decisões dos gestores precisam ser tomadas com bases em informações corretas e principalmente bem analisadas e interpretadas (MARTINS, 1998, p.22). Um bom sistema de informação possibilita diagnósticos mais precisos, conseqüentemente melhores decisões. Um bom sistema de informação deve:

- Conter medidas financeiras e não financeiras;
- Ser congruente com a estratégia competitiva;
- Direcionar e suportar a melhoria contínua;
- Identificar tendências;
- Facilitar o entendimento das relações de causa e efeito;
- Ser facilmente inteligível para os funcionários;
- Ter informações disponíveis em tempo real para toda a organização;
- Abranger todo o processo, desde o fornecedor até o cliente.

Sobre as medidas financeiras, Martins (1998) as classifica nas seguintes categorias:

- Medidas de solvência a curto prazo ou liquidez cuja finalidade é medir a capacidade da empresa de pagar suas contas a curto prazo. Incluem: Índice Liquidez Corrente, Índice de Liquidez Seca e Índice de Caixa;

- Medidas de solvência a longo prazo que objetivam medir a capacidade da empresa de saldar suas obrigações a longo prazo. Incluem: Índice de Endividamento Geral, Cobertura de juros e Cobertura de caixa;

- Medidas de gestão de ativos ou giro cuja finalidade é determinar a eficiência ou intensidade com que a empresa utiliza seus ativos para gerar vendas. Incluem o cálculo do Giro de Estoques, Giro de Contas a Receber e Giro do Ativo Total;

- Medidas de rentabilidade que visam medir a eficiência com que a empresa usa seus ativos e administra suas operações. Incluem Margem de Lucro, Taxa de Retorno do Ativo, e Taxa de Retorno do Capital Próprio;

- Medidas de valor de mercado que somente são utilizadas para empresas que possuem ações negociadas em bolsas. Incluem: Índice preço/lucro, Preço/valor patrimonial.

A respeito do discernimento entre causas e efeitos, Nogueira (1987) elenca os principais efeitos que podem ser equivocadamente entendidos como causas: (a) queda do valor real das vendas; (b) queda do valor real dos lucros; (c) baixa lucratividade; (d) baixa liquidez de vendas e (e) baixa produtividade dos fatores operacionais.

### **2.3 Análise SWOT**

Análise SWOT é um termo em inglês que em sua tradução significa Forças (Strengths), Oportunidades (Opportunities), Fraquezas (Weaknesses) e Ameaças (Threats). No Brasil pode ser chamado também de Análise FOFA. Trata-se de um método de análise de cenários. É muito usado para gestão e planejamento estratégico de empresas.

Segundo MARCELINO (2004, p. 74):

Oportunidades: São fenômenos ou condições externas, atuais ou potenciais, capazes de contribuir, substancialmente e por longo tempo, para o êxito da missão e/ou objetivos estratégicos e da organização.

Ameaças: São fenômenos ou condições externas, atuais ou potenciais, capazes de prejudicar ou dificultar substancialmente e por longo tempo, a missão e/ou objetivos estratégicos da organização.

Forças: São características internas, atuais ou potenciais que auxiliam substancialmente e por longo tempo o cumprimento da missão e/ou objetivos da organização.

Fraquezas: São características ou deficiências internas, atuais ou potenciais, que prejudicam ou dificultam, substancialmente, e por longo tempo, o cumprimento da missão e/ou objetivos estratégicos e da organização. (MARCELINO, 2004, p. 74)

A técnica ajudará o gestor a tomar as melhores decisões para evitar problemas, antecipar soluções, aproveitar vantagens e potencializar ganhos com eventuais oportunidades.

### 3 METODOLOGIA

Segundo Gil (2007), a pesquisa é um “processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos”.

Esta pesquisa qualifica-se como sendo de natureza exploratória, utilizando uma abordagem de estudo de casos múltiplos, com base de dados de natureza qualitativa.

A natureza exploratória, ocorre quando o objetivo é desenvolver maior familiaridade com um fenômeno, sem forjá-lo (CERVO; BERVIAN; DA SILVA, 2007). Ela envolve levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas experientes no assunto e análise de exemplos.

Severino (2007), afirma que o estudo de caso, dedica-se ao estudo particular classificado como representativo, e seus dados devem ser recolhidos com a maior rigidez possível. Já Vergara (2007), define estudo de caso como sendo um estudo sobre uma pessoa, empresa, família ou país que possua dados minuciosos a serem ou não utilizados no campo. A técnica utilizada para a construção do estudo de casos foi a entrevista informal dentro de EJs. Esse tipo de entrevista não segue um roteiro estruturado, a conversação é quase livre, dado que o objetivo da mesma é a coleta de dados. Ela é recomendada Gil (2007) em estudos exploratórios, que possuem como objetivo versar sobre realidades pouco conhecidas pelo pesquisador.

A pesquisa qualitativa, de acordo com Marconi e Lakatos (2010), se trata de uma pesquisa que possui como objetivo analisar e realizar a interpretação de aspectos mais detalhados, caracterizando a variedade do comportamento humano e ainda contribuindo para análise mais aprofundada sobre as investigações, condutas e vertentes de comportamento. Desta forma, sua ênfase foca-se nos processos e significados.



## **4 RESULTADOS**

### **4.1 A Empresa Estudada**

Em conformidade com o objetivo deste trabalho e observando a metodologia adotada, foi identificado através de entrevistas que a empresa estudada está localizada na cidade de São Paulo (SP), inserida dentro do mercado de atuação de Produção Audiovisual. A empresa existe há seis anos, sendo apenas três deles formalmente. Oferece como serviço a produção de institucionais, comerciais para TV e internet, programas para TV e YouTube, ações em redes sociais e documentários.

Empresa foi criada em 2010, com o objetivo de tornar mais profissional a produção de documentários e curtas. Não tinha inicialmente um foco comercial. Em 2013, a empresa recebeu diversas demandas do público corporativo. Já que a demanda por audiovisual cresceu muito nesse público. Primeiros clientes corporativos procuraram a empresa por buscar uma linguagem de cinema para suas produções, algo que as demais produtoras do mercado não oferecem. A partir daí a empresa mudou o foco e se tornou uma empresa mais comercial, o que proporcionou seu crescimento nos últimos três anos.

A empresa não possui profissionais contratados. Como cada serviço contratado pode exigir uma equipe diferenciada (de dois a 50 profissionais), a equipe é contratada por demanda específica, realizando trabalhos de 1 a 7 dias.

A gestão financeira, jurídica e comercial fica a cargo do sócio A e a gestão técnica e artística fica a cargo do sócio B. A pretensão é que dentro de um ano contrate-se, um editor, um analista comercial e um analista financeiro. A contabilidade, o marketing e o jurídico ficam a cargo de empresas terceirizadas.

Os principais fornecedores são empresas de locação de equipamentos e estúdios. Os fornecedores são empresas de pequeno e médio porte. Há uma grande oferta de fornecedores em São Paulo (SP), com variação de preço quase inexpressiva. A empresa busca trabalhar sempre com os mesmos fornecedores para estabelecer vínculo e confiança.

Tem como principais clientes Agências de Marketing, Comunicação, Assessoria e Eventos. Além de clientes de médio e grande porte, como Cargill, Grand Hyatt, Delboni, entre outros.

O mercado audiovisual paulistano é formado por três nichos. Grandes produtoras (que produzem filmes, minisséries e comerciais de TV que demandem produções complexas);

Pequenas produtoras (atendem mercado de eventos e social e contam com equipe e equipamentos reduzidos e pouco profissionais); Médias produtoras (conta com equipe e equipamentos profissionais, linguagem de cinema, mas trabalham em produções menores). A empresa estudada é uma média produtora.

## **4.2 Diagnóstico Da Situação Atual**

Apesar de ser micro empresa, não apresenta os problemas citados por Campos (1992). Os empresários acompanham produção e entrega para garantir boa qualidade, clientes satisfeitos, preços competitivos, entregas no prazo, satisfação dos colaboradores e ausência de acidentes.

Contudo, foram detectados alguns dos problemas mencionados por Fillion (1991) e Gibb (1983), quais sejam: desenvolvimento ligado diretamente ao proprietário, equipe administrativa pequena, gerentes multifuncionais e pouca influência para obtenção de capital.

De acordo com a classificação de Oliveira (1996), a empresa enfrenta problemas:

- Econômicos: possui pouco capital investido e baixo retorno sobre o ativo total;
- Administrativos: má utilização dos recursos disponíveis;
- Financeiros: alta dependência de capital de terceiros, alta necessidade de capital de giro e despesas financeiras elevadas em comparação aos ganhos e custos dos produtos. Esse problema será o foco de análise do estudo.

A maior parte dos investimentos encontra-se em ativos fixos. Não há uma reserva de capital, sendo que reduções na receita de vendas geram empréstimos adicionais em bancos ou levantamento de capital próprio.

A forma de recebimento adotada é de 50% na contratação do serviço e 50% após a entrega. Apesar de nunca ter lidado com inadimplência, a empresa fica exposta a esse tipo de risco por não possuir contratos bem elaborados, nem uma boa assessoria jurídica. Não há contrapartidas caso os 50% finais não sejam pagos ou pagos com atraso. E o lucro em cada serviço, que representa 20% do valor cobrado, não seria capaz de suprir o prejuízo no caso da inadimplência do segundo pagamento. Como a empresa também não possui reservas financeiras, qualquer inadimplência por parte do cliente representaria a necessidade de a empresa recorrer a empréstimos para que ela mesmo não fique inadimplente no pagamento de seus fornecedores.

O controle de custos e a gestão financeira são elementares. A única análise financeira é o fluxo de caixa, onde são elencados gastos e recebimentos de forma agregada. Análises mais complexas, como previsões, não são realizadas. Salienta-se que a elaboração do fluxo de caixa se baseia apenas em dados passados, não existindo estimativas futuras de entradas e saídas de caixa. Além do mais, os empresários não sabem quantos clientes precisam atender por mês para cobrir os gastos, nem para ter lucros, ou seja, não há análise de margem de contribuição.

Para a formação de preços, utiliza-se a lógica *markup* onde primeiramente são considerados os gastos com mão de obra, aluguel de equipamentos, alimentação, transporte, impostos e posteriormente, se adiciona a margem de lucro desejada. Uma fragilidade detectada é a não inclusão dos gastos relacionados ao uso de equipamentos próprios, ao trabalho de pré-produção e acompanhamento de edição desenvolvido pelos sócios.

Apesar dos objetivos que os gestores da empresa desejam atingir em curto, médio e longo prazo, incluindo inclusive necessidades estruturais a serem adquiridas, não há um levantamento do investimento que seria necessário para o alcance desses objetivos e dessas aquisições.

A empresa está sempre monitorando o cenário em que está inserida. Faz pesquisa de mercado para entender sua posição competitiva em relação aos preços praticados por seus concorrentes e às ações de marketing dos mesmos. Frequenta feiras e workshops para acompanhar nas tecnologias do setor que mudam com frequência e desta forma adotar novas tecnologias e formatos em suas produções.

Não possui uma análise SWOT. Por isso, não tem conhecimento de quais são os riscos e oportunidades que o cenário em que ela está inserida pode apresentar. Sendo, assim a empresa não consegue delimitar planos de ação para evitar futuros problemas que possam surgir, nem para potencializar possíveis oportunidades.

### **4.3 Planejamento Estratégico**

Considerando a ausência de uma análise SWOT para acompanhar os objetivos de curto, médio e longo prazo da empresa e, como ressaltado acima, pela importância desta etapa para a montagem de um correto Planejamento Estratégico, foi construído, ao lado dos gestores, uma análise SWOT de cada objetivo e as estratégias necessárias para sua implementação.

### 4.3.1 Objetivos de curto prazo

No curto prazo, o objetivo da empresa é conquistar e atender mais clientes, com especial atenção para agências com muitos clientes ou empresas com orçamento mensal para ações de comunicação e *marketing*. Os gestores definiram como prazo final para alcance desse objetivo o mês de junho de 2018.

#### Estratégia

Os gestores estão cientes da necessidade de capacidade adicional, caso novos clientes sejam conquistados. Ao analisar os processos da empresa, nota-se alguns problemas, que já interferem no atendimento dos clientes atuais. São eles:

- Deficiência jurídica: as questões jurídicas são atualmente negligenciadas. Como neste momento, não há intenção da contratação de novos profissionais, é válido considerar como custo inicial a contratação de uma assessoria jurídica para análise dos contratos já existentes, produção de novos contratos e esclarecimento de problemas recorrentes ao setor de atuação;
- Centralização de decisões e insuficiência de profissionais: um dos dois sócios é quem acompanha todas as gravações, não podendo ser feitas duas gravações no mesmo dia. Adicionalmente, a maior parte dos serviços prestados é feita apenas por uma única equipe;
- Falta de capital de giro: que incorre em financiamento com capital de terceiros.

Antes de aumentar a base de clientes, como é desejo dos gestores, é necessário levantar a quantidade de clientes que seria para cobrir os custos e aumentar o lucro.

#### Análise SWOT

S	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estrutura enxuta: exigência de gastos pequenos, os grandes gastos só acontecem por demanda e com retorno financeiro certo. Por essa razão, o preço oferecido aos clientes costuma ser inferior do que a concorrência;</li> <li>▪ Qualidade: oferece qualidade técnica e artística superior a concorrência, gerando maior valor agregado ao produto;</li> <li>▪ Efetiva propaganda boca a boca.</li> </ul>
---	--

W	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estrutura enxuta: muitas tarefas sob a responsabilidade dos proprietários;</li> <li>▪ Setores jurídicos e contábeis pouco estruturados;</li> <li>▪ Falta de capacidade para atendimento de novos clientes.</li> </ul>
O	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mercado de vídeo em ascensão.</li> </ul>
T	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dificuldade na manutenção de clientes com contratos mensais;</li> <li>▪ Falta de acesso a cursos e palestras em locais com grande visibilidade.</li> </ul>

### 4.3.2 Objetivos de médio prazo

A médio prazo os objetivos da empresa são: (a) aumentar o quadro de funcionário através da contratação de dois técnicos, um gerente comercial e um assistente administrativo, (b) adquirir uma maior estrutura com a compra de três ilhas, um *notebook* e um jogo de lentes e (c) alugar um espaço maior. Esses objetivos devem ser alcançados até junho de 2020.

#### Estratégia

A estratégia para o alcance dos objetivos citados anteriormente é realizar levantamento dos custos para a aquisição dos equipamentos e para a contratação dos profissionais. De forma concomitante, analisar a necessidade de capital de giro incremental, haja vista os novos gastos fixos com a contratação de pessoal. Conseqüentemente, uma estimativa de receita adicional deverá ser realizada. Tem-se em mente um crescimento gradual da empresa.

#### Análise SWOT

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Parte do capital de giro já existente (proveniente da fase anterior);</li> <li>▪ Maior número de clientes;</li> <li>▪ Setores jurídicos e contábeis melhor estruturados;</li> <li>▪ Maior equipe para divisão das tarefas e conseqüente melhor execução.</li> </ul>
W	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Falta de um estúdio próprio;</li> <li>▪ Necessidade de maiores investimentos;</li> <li>▪ Aumento de custos;</li> <li>▪ Necessidade de maior capital de giro.</li> </ul>
O	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Queda do dólar;</li> <li>▪ Retração dos aluguéis;</li> <li>▪ Afrouxamento das leis trabalhistas.</li> </ul>

T	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Perda de clientes;</li> <li>▪ Queda na qualidade do serviço devido a ausência de um controle por parte do sócio-diretor.</li> </ul>
---	--

#### 4.3.3 Objetivos de longo prazo

A longo prazo, os gestores visam voltar a produzir conteúdos próprios e autorais. Tal atividade não é realizada na atualidade, pois exigiria a contratação de profissionais e compra de equipamentos específicos que não atendem os objetivos de curto prazo. As necessidades de contratação envolvem um produtor executivo e mais um gerente comercial. Enquanto as necessidades de aquisição de equipamentos envolvem a compra de uma câmera e mais dois computadores. Além disso, é importante a locação de espaço com pequeno estúdio. Esses objetivos devem ser atingidos até 2022.

#### Estratégia

Semelhante a estratégia de alcance dos objetivos de médio prazo.

#### Análise SWOT

S	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Equipe e uma estrutura básica produtivas;</li> <li>▪ Grande leque de clientes que já sustentam parte dos gastos da empresa;</li> <li>▪ Maior reserva de capital;</li> <li>▪ Maior credibilidade no mercado.</li> </ul>
W	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Último projeto autoral produzido em 2014;</li> <li>▪ Não possui pontuação na ANCINE;</li> <li>▪ Longe do mercado de TV e cinema há 4 anos.</li> </ul>
O	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diminuição do dólar;</li> <li>▪ Retração dos aluguéis;</li> <li>▪ Mudanças nas leis audiovisuais que facilitem o patrocínio de projetos.</li> </ul>
T	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Perda de clientes;</li> <li>▪ Mudanças nas leis audiovisuais que dificultem o patrocínio de projetos.</li> </ul>

## 5 CONCLUSÃO

Para seus gestores, a empresa analisada parecia estar em um bom momento financeiro, pois ganhava dinheiro para pagar suas contas. Por isso, nunca haviam considerado pensar em um planejamento estratégico. Um planejamento envolve escolher objetivos e definir os meios de atingi-los. A empresa em questão até sabia quais objetivos gostaria de atingir e os prazos, mas não tinha definido quais estratégias precisaria adotar para alcançá-los. Foi possível perceber ao pensar e escrever essas estratégias que a empresa não possuía meios de atingir grande parte dos objetivos e nem estava preparada para superar problemas e empecilhos que surgiriam na busca por esses objetivos. O que seria prejudicial a empresa.

Uma primeira análise já permitiu concluir que ter dinheiro para suprir os gastos não significa estar em boas condições financeiras. A conclusão a que se chega já na primeira análise é que a empresa estava descoberta e despreparada para problemas comuns do cotidiano de micro empresas e que, qualquer problema que pudesse surgir poderia resultar em falência da mesma.

A empresa também não possuía um planejamento a longo prazo. Ao serem questionados de seus objetivos a curto, médio e longo prazo para a empresa, seus gestores entenderam que existiam necessidades a serem supridas e que sem elas nenhum desses objetivos poderia ser alcançado. Necessidades essas que jamais foram planejadas ou imaginadas pelos gestores.

O planejamento pode não só levantar essas necessidades mas montar uma estratégia de como elas seriam supridas para que possa aproveitar melhor a força de cada empresa e driblar as fraquezas. Além disso, foram consideradas as ameaças e oportunidades em cada fase desse planejamento, assim o cenário pode ser analisado no decorrer do processo e seus gestores podem se prevenir de futuras ameaças e potencializar os ganhos com futuras oportunidades.

Como ressaltado na pesquisa bibliográfica sobre administração de microempresas, o setor de finanças é um dos mais negligenciados. Na empresa estudada, o cenário encontrado não foi diferente e não foi difícil perceber o quanto isso já os prejudicava e o quão isso seria limitador ao crescimento da mesma.

Após o levantamento de todas estas informações para o estudo de caso, as soluções apresentadas nos tópicos e subtópicos deste trabalho a partir do capítulo Planejamento estratégico, onde aborda-se o planejamento de curto, médio e longo prazo, os sócios tomaram ciência das informações e adotaram as medidas para se preparar para conseguirem controlar até mesmo neutralizar as fraquezas e as ameaças descritas na análise SWOT.

O planejamento estratégico dessa empresa poderia incluir ainda outras ferramentas como tabela detalhada de valores, fluxo de caixa com previsões futuras, entre outros. Procurou-se adotar aqui uma análise e planejamento mais simples a ponto de que os mesmos pudessem ser adotados por outras microempresas, independente do setor que atuam. O planejamento descrito se mostrou o esforço inicial necessário a qualquer microempresa que queira realizar um levantamento de seus problemas e crescer na velocidade e no caminho que desejam.



## BIBLIOGRAFIA

- ADIZES, I. **Os ciclos de vida das organizações**. São Paulo: Pioneira, 1996.
- ALMEIDA, M. I. R. **Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel**. São Paulo: Atlas, 2001.
- ALMEIDA, M. I. R. **Desenvolvimento de um modelo de planejamento estratégico para grupos de pequenas empresas**. FEA-USP: São Paulo, 1994.
- BORTOLI, A. **Tipologia de problemas das pequenas e médias empresas**. FEA-USP: São Paulo, 1980.
- CAMPOS, V. F. **TQC - Controle da Qualidade Total**. Rio de Janeiro: Bloch Editores, 1992.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. da. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- DRUCKER, P. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.
- FILION, L.J. **The definition of small business as a basic element for policy making**. USSR: Small business, Marketing and Society Conference, 1991.
- FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R. **Planejamento estratégico na prática**. São Paulo: Atlas, 1991.
- GIBB, A.A. **The small business challenge to management education**. Journal of European Industrial Training, 1983.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- GITMAN, L. J. **Princípios de administração financeira**. São Paulo: Harper & Row, 1978.
- GUROVITZ, H. **Vítimas da excelência**. São Paulo: Exame, 1999.
- KANITZ, S. C. **Como prever falências**. São Paulo: McGraw Hill, 1978.
- LEONE, N. **As especificidades das pequenas e médias empresas**. São Paulo: Revista de Administração, 1999.
- MARCELINO, G. F. **Introdução Ao Planejamento E À Administração Estratégica**. Brasília: Unb, 2004.
- MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- MARTINS, R. A. **Sistemas de Medição de Desempenho: um modelo para estruturação do uso**. São Paulo: Escola Politécnica da USP, 1998.
- MOREIRA, L. A. S. P. **A importância do planejamento financeiro nas micro e pequenas empresas**. 2013.

- NOGUEIRA, C. S. **Planejamento estratégico**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.
- NOGUEIRA, J. L. S. M. **Manual de diagnóstico empresarial**. Rio de Janeiro: CNI, 1987.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologias e Práticas**. São Paulo: Atlas, 1998.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Manual de consultoria empresarial**. São Paulo: Atlas, 1996.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 1999.
- OLIVEIRA, A. SILVA, A. ZUCARI, S. RIOS, R. **A Análise das Demonstrações Contábeis e sua Importância para Evidenciar a Situação Econômica e Financeira das Organizações**. Revista Eletrônica Gestão e Negócios. Volume 1. 2010.
- PAIXÃO, M. Pesquisa e planejamento de marketing e propaganda. Curitiba: Inter Saberes, 2012.
- PEREIRA, H. J. SANTOS, S. A. **Criando seu próprio negócio: como desenvolver um potencial empreendedor**. São Paulo: SEBRAE, 1995.
- RODRIGUES A.; PEREIRA, M. F. **Planejamento Estratégico Empresarial E Sua Aplicabilidade Em Um Escritório Imobiliário Em Garopaba/SC**. Santa Catarina: UFSC, 2016.
- ROSS, S. A. R.; WESTERFIELD, R. W, JORDAN, B. D. **Princípios de Administração Financeira**. São Paulo: Atlas, 1998.
- SEBRAE. **Avaliação de 1999 e perspectivas para o ano 2000**. 2000.
- SEBRAE. **Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas**. 1999.
- SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. rev. e atual. São Paulo: Cortez, 2007.
- STONER, J. A. F; FREEMAN, R. E. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1995.
- VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- WRIGHT, P; KROLL, M; PARNELL, J. **Administração Estratégica: Conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.