
PLANO EMPRESARIAL EM 4 ETAPAS

TUTORIAL

Antonio Carlos Aidar Sauaia

Professor do Departamento de Administração da Faculdade de Economia
Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

E-mail: sauai@usp.com

Andrea de Lima e Sylos

Administradora pelo Departamento de Administração da Faculdade de
Economia Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

E-mail: andrea.l.sylos-2@bra.dupont.com

RESUMO

O ambiente turbulento que caracterizou a economia brasileira nas duas últimas décadas produziu grande descrença quanto ao uso do planejamento empresarial como ferramenta de gestão, seja para o empreendedor ou para o administrador. O objetivo deste artigo é apresentar um modelo simples e objetivo para elaboração de um Plano Empresarial, sintetizado em quatro etapas:

Etapas		Pergunta-problema
Primeira	Diagnóstico Empresarial	Onde estamos?
Segunda	Definição de Objetivos	Para onde iremos?
Terceira	Definição de Políticas e Estratégias	De que maneira iremos?
Quarta	Definição do Orçamento de Metas	Quanto iremos alocar?

A despeito de um plano ser ou não de boa qualidade, pode-se afirmar que “todo plano nasce morto”, isto é, desde o momento em que é divulgado já carece de revisões e atualizações, qualquer que seja o ambiente das empresas. Como se fosse considerada uma quinta etapa, a revisão deve ser realizada permanentemente para assegurar ao plano validade e vida longa. Vale ressaltar que um Plano Empresarial não é auto-suficiente, pois depende do administrador que o elabora, implementa e acompanha, garantindo a sua utilidade.

1. INTRODUÇÃO: EMPREENDER OU ADMINISTRAR?

Desde há muito tempo, a intuição empreendedora tem sido responsável pelo surgimento de novos negócios. A necessidade de sobrevivência e o anseio por melhores condições de vida têm produzido aventuras empresariais que culminam em vida longa

ou, por vezes, em morte súbita. Enquanto alguns negócios são bem sucedidos, outros fracassam fragorosamente. Com estes, sucumbem expectativas e sonhos mal articulados, seja por inexperiência dos empreendedores, seja por falta de planejamento adequado.

As autoridades governamentais são freqüentemente apontadas como principais responsáveis pelo fracasso empresarial por administradores que não percebem a responsabilidade do seu papel, culpando os impostos elevados ou as ações ditas predatórias ou desleais da concorrência.

A pequena empresa, muitas vezes, tem seu começo na mente e no espírito de um empreendedor: uma pessoa de vontade, energia e visão que dá forma a uma idéia nebulosa. Entretanto, empreender é a primeira fase de uma jornada empresarial arriscada para estruturação e formalização dos processos internos da empresa que avança. Ao denominarmos tais processos de “Administração”, pode-se afirmar que “a boa administração - capacidade de entender, dirigir e controlar a empresa - baseia-se na atenção crítica do proprietário-gerente aos poucos fatores decisivos responsáveis pelo sucesso e sobrevivência da empresa” (RESNIK, 1990).

O ambiente turbulento que caracterizou a economia brasileira nas duas últimas décadas produziu grande descrença quanto ao uso do planejamento empresarial como ferramenta de gestão. Os empreendedores que pouca ou nenhuma atenção davam ao processo formal de planejamento, vez por outra, viam suas descrenças reforçadas pelo insucesso dos planos empresariais enfrentado por administradores durante os longos períodos de inflação elevada.

Há, ainda hoje, muita dúvida sobre a utilidade que os trabalhosos planos empresariais apresentam e muito questionamento sobre o valor que adicionam aos processos de gestão, a contrapartida natural dos custos decorrentes de sua elaboração. Como se não bastassem tais argumentos, a própria nomenclatura adotada pelos

administradores tornou, muitas vezes, o Plano Empresarial uma peça hermética, codificada de maneira complexa e quase inacessível aos não-iniciados, com pouca ou nenhuma flexibilidade para revisões e adaptações.

O Plano Empresarial, também denominado Plano de Negócio, é um conceito relativamente novo para a maioria das pessoas que criam a sua própria empresa. Frequentemente não há um estudo prévio do empreendimento, no máximo, buscam-se informações generalizadas sobre a atividade, levantando-se os custos principais do investimento.

Deste modo, os empreendedores só irão se confrontar com alguns aspectos essenciais após o lançamento da empresa no mercado, podendo, exatamente estes, representarem possíveis fatores de fracasso do empreendimento. Tanto o Plano Empresarial quanto o planejamento continuado têm como objetivo minimizar o risco inerente a qualquer negócio. “Quando o proprietário da empresa consegue expressar, ou melhor ainda, colocar no papel objetivos realistas, específicos e possivelmente quantificáveis, estes podem ser traduzidos para planos de ação atingíveis” (RESNIK, 1990).

Por meio do Plano, busca-se obter uma visão do negócio, compartilhar esta visão com os colaboradores e estar melhor preparado para lidar com as variáveis visíveis e invisíveis, internas e externas, previstas e imprevistas. Procura-se antever desafios, problemas e até oportunidades futuras para a empresa, possibilitando uma preparação adequada de estratégias e procedimentos que impactarão diretamente o desempenho do empreendimento.

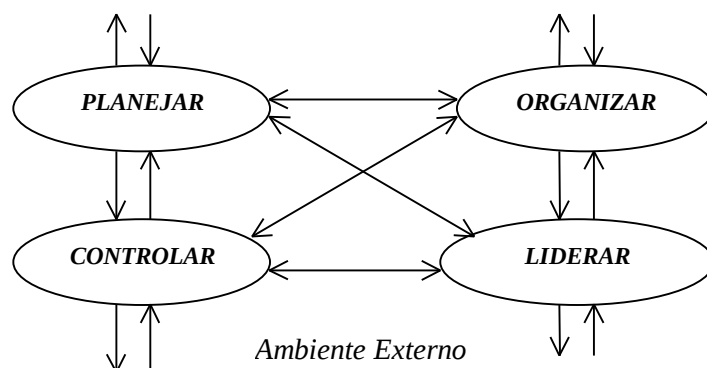
Muitos empreendedores e até mesmo administradores acreditam que o futuro é muito volátil e incerto para poder ser dirigido e controlado. Este não é um bom motivo para se evitar o planejamento. Entre outras coisas, “o planejamento reduz o imponderável, preparando-nos para surpresas e para lidar com elas desde cedo, antes que se tornem ameaçadoras” (RESNIK, 1990).

O processo formal de administração pode ser visualizado como o esforço administrativo global em um dado empreendimento, envolvendo a tomada de decisões, a aplicação de determinadas técnicas e de certos procedimentos. A eficácia com que um empreendimento é administrado é atualmente tida como talvez o mais importante elemento de sucesso a longo prazo. (WELSCH, 1983)

“Administração é o processo de **planejar**, **organizar**, **liderar** e **controlar** os esforços realizados pelos membros da organização e o uso de todos os recursos organizacionais para alcançar os objetivos estabelecidos” (STONER, 1992). Primeiramente (Figura 1), **planejar** significa que os administradores

pensam antecipadamente em seus objetivos e ações, e que seus atos são baseados em algum método, plano ou lógica, e não em palpites. **Organizar** é o processo de arrumar e alocar o trabalho, a autoridade e os recursos entre os membros de uma organização, de modo que possam alcançar eficientemente os objetivos da mesma. **Liderar** significa dirigir, influenciar e motivar empregados a realizarem as tarefas essenciais.

Figura 1: A natureza interativa do processo organizacional



Fonte: Adaptado de Administração, STONER, 1992

Enquanto **planejar** e **organizar** significam lidar com os aspectos abstratos do processo administrativo, a atividade de **liderar** é muito concreta; ela envolve o trabalho com pessoas. Estabelecendo a atmosfera adequada, os administradores ajudam os colaboradores a operarem melhor. Por fim, **controlar** pode ser definido como uma função do processo administrativo que, mediante a comparação com padrões previamente estabelecidos, procura medir e avaliar o desempenho e o resultado das ações, com a finalidade de realimentar o processo de tomada de decisões, de forma que se possa corrigir os rumos ou reforçar o desempenho, interferindo-se em funções do processo administrativo e assegurando que os resultados satisfaçam aos desafios e aos objetivos da empresa. (WELSCH, 1989)

2. PLANEJAMENTO EMPRESARIAL: UMA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

“Talvez seja melhor pensar no planejamento como uma locomotiva que puxa o trem das ações de organizar, liderar e controlar. Ou talvez devêssemos pensar no planejamento como a raiz principal de uma magnífica árvore, da qual saem os ramos da organização” (STONER, 1992).

Em inúmeras publicações acadêmicas e práticas tem sido reconhecida a importância do planejamento para

os negócios. “O Planejamento não apenas aumenta o índice de sucesso do negócio, mas também afeta positivamente o seu nível de performance” (RUE, 1998).

O exercício sistemático e contínuo de planejamento tem como objetivo reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e, conseqüentemente, aumentar a probabilidade de alcance dos objetivos estabelecidos para a empresa. “Para dirigir bem o desenvolvimento de uma empresa e beneficiar-se plenamente dele é necessário planejar. É necessário identificar como a empresa está agora, onde se quer que ela chegue no futuro e, então, decidir como fazê-la chegar lá” (SHEEDY, 1996).

O Planejamento é significativamente importante quando analisamos a empresa sob um enfoque sistêmico. Em vez de lidar separadamente com os vários elementos de uma organização, a abordagem sistêmica vê a companhia como um sistema unificado, composto de partes interrelacionadas.

Essa abordagem permite que os administradores percebam a organização como um todo e como parte integrante de um sistema maior, o ambiente externo. Entender e saber como lidar com o ambiente externo é essencial para o sucesso da empresa. No ambiente externo estão presentes os elementos relevantes para as operações da empresa, como os insumos ou fatores de produção - matéria-prima, mão-de-obra, capital e energia - que transformam-se em produtos ou serviços.

As oportunidades e os desafios que os potenciais empreendedores encontrarão pela frente nos próximos anos, basicamente, são:

- a) a exigência crescente dos clientes;
- b) a personalização de produtos e serviços voltados para nichos de mercado;
- c) a evolução da ciência e da tecnologia em ritmo acelerado;
- d) o estabelecimento de parcerias entre empresas;
- e) o crescimento da consciência ecológica; e
- f) a exigência cada vez maior da prática da ética empresarial.

Algumas realidades deste cenário facilitam a ação empreendedora enquanto outras restringem e dificultam a atuação dos novos empresários. “Apesar dos benefícios que um processo de planejamento formal, organizado e estruturado acarreta para as empresas, sua prática ainda não pode ser considerada

disseminada e corriqueira, especialmente quando se refere a empreendimentos de pequeno porte” (ALMEIDA, 1994).

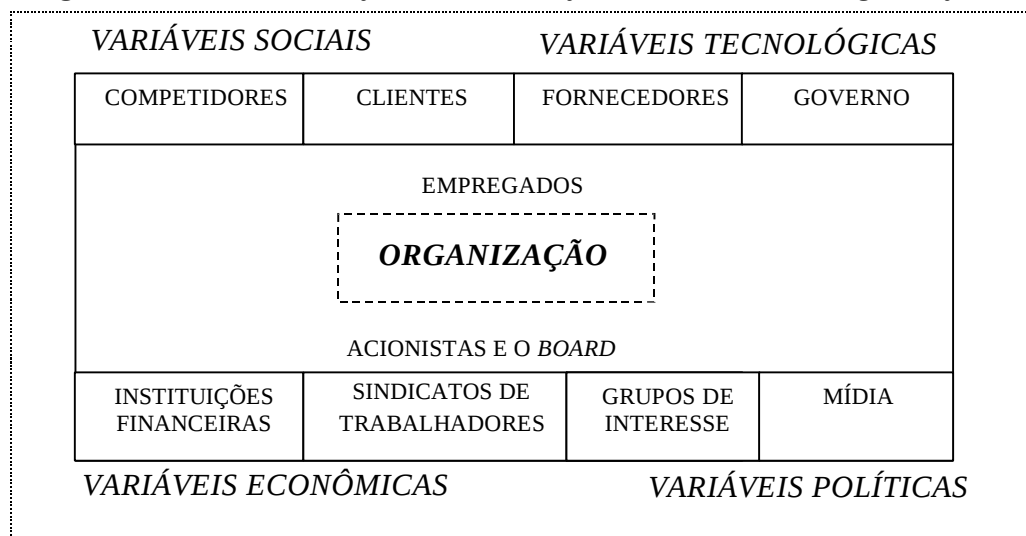
Em contraposição aos benefícios que o processo de planejamento oferece é comum a descrença dos empreendedores e administradores nesse processo. Esse sentimento de descrédito pode prejudicar a empresa, levando-a à chamada miopia gerencial e tornando-a vítima de análises incompletas do ambiente, de decisões errôneas comprometendo eficiência e eficácia do negócio.

Em uma empresa, eficiência significa concentrar tempo, capital e outros recursos escassos onde eles possam tornar-se mais produtivos e onde os resultados produzidos sejam maiores que os investimentos. Desperdiçar os recursos limitados da empresa, incluindo seus próprios fundos, sua visão e energia, seu talento e tempo, com objetivos e atividades improdutivas ou secundárias é dissipar os lucros e o potencial de sucesso da companhia. “A administração eficiente de uma empresa é a arte do essencial. É tirar o máximo do mínimo” (RESNIK, 1990).

A grande importância do processo de planejamento está no estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo administrador dado que o futuro tende a ser diferente do passado, tendo a empresa condições e meios de agir por antecipação sobre as variáveis e fatores de modo a exercer alguma influência. O **planejamento** e o **controle** de resultados baseiam-se na convicção de que a administração é capaz de planejar e controlar o destino de uma empresa a longo prazo por meio de uma série contínua de decisões bem concebidas. Esse conceito está associado ao “planejamento da prosperidade, em vez de deixar-se tudo ao acaso” (WELSCH, 1983).

O ambiente que atua diretamente sobre a empresa é formado pelo ambiente interno, representado na Figura 2 pelos *stakeholders* (grupos de interesses) internos (empregados, alta administração e os acionistas), e pelos *stakeholders* externos (clientes, concorrentes, governo etc.). Complementarmente, o ambiente de ação indireta é composto pelas variáveis políticas, tecnológicas, sociais e econômicas. Deste modo, entender o ambiente é essencial para a empresa, pois “o planejamento é um processo contínuo que envolve um conjunto complexo de decisões inter-relacionadas” (ACKOFF, 1974).

Figura 2: Elementos de ação direta e de ação indireta em uma organização



Fonte: *Administração*” (STONER, 1992)

Uma grande preocupação dos administradores e empreendedores que acaba por fortalecer a importância do planejamento é o fator “incerteza”. Pode-se considerar que o ambiente é mais incerto e mais difícil de ser compreendido quando (HANNAN e FREEMAN *apud* STONER, 1992):

1. ele é mais diferenciado;
2. está em constante mudança;
3. há numerosas interconexões entre seus vários elementos.

Esses três aspectos dominam a realidade empresarial na atualidade e reforçam a necessidade de se planejar, via Plano Empresarial, independentemente do momento em que se encontra a empresa em seu ciclo de vida.

É importante esclarecer que o planejamento não exige “aqueles documentos especulativos e volumosos, repletos de histórias, biografias dos empregados-chave, projeções fantásticas de lucros e derrubada de concorrentes destinados a impressionar investidores externos. Também não há necessidade daqueles exercícios longos e trabalhosos, com análises freqüentemente irrelevantes” (RESNIK, 1990). Mas, “o Planejamento Estratégico deve ter um certo grau de formalismo e flexibilidade, legitimando-se como instrumento e possibilitando seu constante aprimoramento” (PEREIRA, 1995).

“O planejamento empresarial não é uma camisa de força e as cabeças não rolam se os objetivos específicos não forem atingidos. Longe de inibir mudanças oportunas de direção, uma elaboração e análise freqüente do plano libera-o de percepções

rígidas e de compromisso com o passado” (RESNIK, 1990).

O processo de Planejamento Empresarial acarreta alguns benefícios às empresas: o processo em si exige uma disciplina poderosa que força o administrador a voltar atrás, desligar-se das batalhas diárias e obter um panorama geral de toda a empresa. O plano concentra-se naquilo que é essencial para a sobrevivência e o sucesso, além de forçar o empreendedor a tratar das necessidades específicas e vitais da companhia no futuro, não simplesmente no dia de amanhã.

1. É um jogo que tem por finalidade casar as atividades e os objetivos específicos e desafiadores de forma que as necessidades sejam satisfeitas;
2. Requer a contribuição dos colaboradores e permite que o administrador, por sua vez, os inclua nos valores e metas da companhia e em suas próprias expectativas com relação ao resultado do trabalho deles;
3. É um comprometimento pessoal para com aquilo que só o administrador deve decidir, iniciar e contribuir.

Entretanto, apesar de ter a sua importância reconhecida por muitos no meio empresarial e também acadêmico, o processo de planejamento possui uma baixa credibilidade quando se fala de aspectos relacionados a sua prática. Isso ocorre, principalmente, quando:

- Há descontinuidade no processo;
- Há utilização de situações pouco realistas, tornando o planejamento algo utópico;

- Não há divulgação de informações inerentes ao planejamento estratégico, existindo um resguardo de informações por parte da alta administração que não gosta de tornar público certos aspectos da empresa;
- Há dificuldade de trabalhar com o Planejamento Estratégico por ser um processo complexo e trabalhoso. (OLIVEIRA, 1997).

Toda a atividade de planejamento nas empresas deverá resultar de decisões presentes tomadas a partir do exame do impacto das mesmas no futuro, o que lhe proporciona uma dimensão temporal de alto significado. “O planejamento não diz respeito a decisões futuras, mas às implicações futuras das decisões presentes” (DRUCKER, 1962).

Quando se fala em estabelecer um caminho para a empresa, implicitamente, se está mencionando que serão tomadas decisões, as quais são denominadas “Decisões Estratégicas” (ANSOFF, 1991). Esse tipo de decisão caracteriza-se pela mudança que provoca nos rumos dados à administração da empresa, que podem ser maiores ou menores dependendo da amplitude da reorganização planejada. Caracteriza-se ainda pelo impacto que gera sobre os resultados e pela dificuldade de reversão nas decisões tomadas. Deste modo, “central nos processos de Planejamento Estratégico é a tomada de Decisão Estratégica. Ela é crucial porque envolve decisões fundamentais que determinam a rota da empresa” (ANSOFF, 1991).

As empresas que adotam o processo de planejamento estratégico possuem seus recursos geridos de forma mais racional, criando assim maior riqueza, além de proporcionarem maior liquidez aos seus proprietários no aproveitamento de eventuais oportunidades. Apresentado de outra forma, o Planejamento Estratégico relaciona-se com os objetivos de uma determinada organização no longo prazo e com as ações e maneiras de alcançá-los. O que o executivo visa obter é um nível de otimização na relação da organização com os ambientes interno e externo, desenvolvendo um esforço de programação das ações a serem tomadas de forma que tais objetivos sejam alcançados com eficiência e que os impactos na organização como um todo se aproximem dos previstos. “A eficácia é mais importante, já que nenhum nível de eficiência, por maior que seja, irá compensar a escolha dos objetivos errados” (DRUCKER, 1989).

A palavra “estratégia” vem do grego *strategos* que significa “chefe do exército”. Durante séculos os militares usaram esta palavra relacionada ao caminho que era dado à guerra visando a vitória militar. Com o tempo, esta palavra deixou de ser utilizada apenas pelos militares e passou a ter um senso comum. Deste sentido comum, a Administração emprestou, assim

como tantos outros conceitos, esta palavra para utilizá-la como “o caminho que a organização irá seguir para atingir seus objetivos, indicando que uma vez escolhido, o retorno pode mostrar-se difícil”. Indo além, como a estratégia está ligada ao caminho, ou seja, ao futuro da organização, a palavra “estratégia” foi naturalmente agregada à palavra “planejamento”, que vem a ser, genericamente, um estudo que se fará do futuro. (ALMEIDA, 1994). “Estratégia é o padrão de respostas da organização ao seu ambiente através dos tempos” (STONE, 1992).

Outro ponto importante é que o Planejamento Estratégico é um instrumento válido de administração desde que seja combinado e temperado com o planejamento e a execução de uma atividade de implantação em bases apropriadas. Foi com base nessa preocupação que surgiu o conceito de Administração Estratégica, isto é, o enfoque combinado de planejamento estratégico e implantação. “A formulação sistemática de estratégias é um instrumento potencialmente frustrante e ineficaz quando está divorciado da implantação” (ANSOFF, 1990).

Quanto à Administração Estratégica, ANSOFF (1990) ressalta que “para ter êxito e sobreviver numa indústria, a empresa deve ajustar a agressividade de seus comportamentos operacional e estratégico à mutabilidade das exigências e oportunidades no mercado. Quanto maior a turbulência, mais agressiva deve ser a reação da empresa”.

Baseado nesse pensamento, isto é, a relação entre a agressividade com que a empresa deve atuar e o mar de turbulências onde as organizações estão inseridas, há autores que afirmam que “atualmente, os horizontes de longo prazo já não são mais factíveis, porque a velocidade das mudanças aumentou muito, e as turbulências do mercado ocorrem com frequência muito maior. Querer prever o comportamento do mercado e os movimentos dos concorrentes num prazo de um ano e, sobre essas previsões, estabelecer a estratégia é desperdiçar esforços da equipe encarregada do planejamento. Hoje, o horizonte de planejamento deve ser medido em meses, não em anos. O plano estratégico precisa ser revisto quase mensalmente” (CONTADOR, 1995).

Estas idéias sugerem que o plano não deveria ser demasiadamente detalhado; deveria assemelhar-se mais a um conjunto harmônico de diretrizes de curta duração. Só dessa forma teria a flexibilidade necessária para acompanhar as mudanças do mercado e os movimentos dos concorrentes.

Esse tipo de visão com características de uma administração do dia-a-dia não deve abandonar o planejamento que realmente vise ao longo prazo. Apesar das pressões do dia-a-dia, “é essencial entender a diferença entre competir no presente e competir no

futuro” (PRAHALAD, 1998). Assim como o Planejamento Estratégico é utilizado no decorrer da atividade de uma organização com essa finalidade, o Plano Empresarial ou Plano de Negócio é uma ferramenta gerencial que oferece todo o suporte inicial necessário ao administrador, alavancando e facilitando o estabelecimento de objetivos realistas e a concepção de métodos eficientes de alcançá-los.

3. ESTRUTURA DO PLANO

Dados da *Dun and Bradstreet*, empresa que realiza o levantamento de estatísticas empresariais nos Estados Unidos, mostram que a má administração é responsável por 90% dos fracassos empresariais. Aproximadamente metade desses fracassos são atribuídos à incompetência e a outra metade à experiência anterior inadequada. No Brasil não há grandes diferenças. Os motivos que têm levado os empreendedores ao fracasso são, além dos dois já citados (PEREIRA, 1995):

- desconhecimento do mercado;
- desconhecimento do produto e/ou serviço;
- falta de qualidade;
- localização imprópria;
- problemas na relação com os fornecedores;
- tecnologias de produção obsoletas;
- imobilização excessiva do capital;
- política equivocada de crédito;
- falta de controles de custos e de gestão financeira; e
- falta de um sistema de planejamento e informações gerenciais.

Pode-se perceber claramente que esses aspectos estão diretamente ligados à elaboração de um Plano Empresarial. É durante a sua elaboração que o **empreendedor** que pretende atuar como **administrador** terá a oportunidade de identificar os perigos, respondendo a esses questionamentos e planejando os caminhos a serem trilhados pela sua empresa.

Para isso, o empreendedor precisa de apoio representado por dados baseados em fatos concretos e informações atualizadas sobre todos os aspectos que afetam a sua empresa. "O recurso que acompanha todo esse processo é a informação e ela tem que ser confiável" (OLIVEIRA, 1993).

As exigências fundamentais na administração de uma empresa podem ser facilmente vislumbradas no Plano de Negócio. O Plano pode ser feito baseado em uma série de estruturas distintas, entretanto, os aspectos mais significativos não podem ser esquecidos. "O que conta não é a estrutura do plano, mas a

compreensão, o desafio e a praticidade" (RESNIK, 1990).

Algumas qualidades importantes quanto ao Plano Empresarial são:

1. Ser objetivo. É essencial uma avaliação honesta dos pontos fortes e fracos da companhia e de suas habilidades empresariais e administrativas;
2. Manter tudo simples e focalizado. É a determinação da concentração de esforços e recursos onde o impacto e os lucros forem maiores. " Eu não posso lhe dar a fórmula para o sucesso, mas posso lhe dar a fórmula para o fracasso: tente agradar a todos" (PETERS, 1982). A maioria das grandes empresas de sucesso é guiada por um claro senso de missão e finalidade;
3. Planejar o futuro por meio da formulação de objetivos importantes que imponham desafios alcançáveis e se convertam em atividades produtivas (RESNIK, 1990).

A estrutura proposta no presente trabalho foi formulada a partir de dois elementos:

- a) pesquisa bibliográfica para identificar os principais conceitos e elementos presentes;
- b) formulação de Planos Empresariais realizados na parte prática da disciplina Política de Negócios, onde se tem trabalhado com diferentes Jogos de Empresas para a criação de um ambiente laboratorial onde os planos formulados possam ser implementados e propiciem aos estudantes, além do conhecimento conceitual, o desenvolvimento de habilidades gerenciais pela prática em ambientes simulados, dinâmicos e desafiadores.

A estrutura proposta neste estudo se resume a quatro pontos ou etapas essenciais, limitando-se aos aspectos gerais que assegurem simplicidade e compreensão ao modelo aqui apresentado:

Figura 3: Plano Empresarial em 4 Etapas

Etapas		Pergunta – problema
Primeira	Diagnóstico Empresarial	Onde estamos?
Segunda	Definição de Objetivos	Para onde iremos?
Terceira	Definição de Políticas e Estratégias	De que maneira iremos?
Quarta	Definição do Orçamento de Metas	Quanto iremos alocar?

3.1. Diagnóstico Empresarial

A seguir, serão descritas as etapas propostas neste estudo e associadas às perguntas-problema que as explicam uma a uma:

Sempre que nos dirigimos a um médico, seu primeiro procedimento é conhecer o paciente por meio de uma anamnese e formar uma base inicial de dados que lhe permita reconhecer quais aspectos representam a normalidade e quais caracterizam a anormalidade. Nesta primeira etapa, a pergunta problema é: onde estamos?

Para a elaboração deste diagnóstico, SILBIGER (1996) propõe diversas ferramentas que propiciam a análise dos ambientes externo e interno, dentre as quais podemos destacar o seguinte conjunto orientado para a análise da estrutura da indústria:

- Análise da cadeia de valor da empresa e do produto;
- Análise das 5 forças de Michael Porter (clientes, concorrentes atuais, fornecedores, novos entrantes e produtos substitutos);
- Análise SWOT (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças);
- Análise do ambiente (demográfico, econômico, sociocultural e tecnológico).

3.2. Definição de Objetivos

Quando já se sabe “Onde estamos”, deve-se responder a uma nova pergunta problema que se identifica com os aspectos qualitativos do processo de mudança: para onde iremos?

Para isso faz-se necessário:

- Estabelecimento da missão - definição de princípios orientadores que guiam o conjunto total de ações adotadas na organização e que definirão a direção para seu movimento como um todo;
- Estabelecimento de objetivos de curto prazo – objetivos são caracterizados em sua forma e associados à missão. Alguns poderão ser medidos rapidamente e estes se caracterizam como os de curto prazo;
- Estabelecimento de objetivos de longo prazo – outros objetivos devem ter seus resultados acompanhados por período mais longo. Podem corresponder aos aspectos relacionados às integrações, parcerias ou à evolução do crescimento da empresa.

3.3. Políticas e Estratégias

As ações qualitativas e os caminhos adotados para implementar-se um processo de mudanças farão parte de uma terceira pergunta problema: De que maneira iremos?

Propõe-se a realização dos seguintes procedimentos:

- Estabelecimento de estratégias da empresa com foco nas vantagens que puderem ser sustentadas ao longo do tempo;

- Elaboração de cenários econômicos para se buscar interpretações de oportunidades e ameaças;
- Elaboração da estratégia de Marketing que poderá basear-se nos sete passos propostos por SILBIGER (1996, p.24), a saber:
 - análise do consumidor; análise do mercado; análise da concorrência e da própria empresa; análise dos canais de distribuição; criação de um marketing-mix definindo os seguintes itens: características tecnológicas do produto, do ponto de vista tangível; localização dos pontos-de-venda e da quantidade necessária para estabelecer uma certa fidelidade do cliente; esforços promocionais para estimular o consumo deste produto em particular, finalmente a definição do preço unitário do produto, momento crítico para o sucesso da estratégia inicial;
- Definição do processo operacional, apontando o grau de tecnologia e automação, o nível de eficiência e, como decorrência, a estrutura de custos da empresa;
- Definição da estrutura organizacional com descrição de cargos, distribuição de papéis que explorem as competências dos gestores e que os estimule a uma orientação para uma aprendizagem continuada;
- Definição da estrutura societária onde se compartilha a forma de se obter o capital inicial e todo o capital intelectual;
- Definição de aspectos jurídicos e tributários, tendo como sócio da empresa o governo.

3.4. Orçamento de Metas

Finalizando o conjunto de perguntas problema, busca-se a quantificação dos objetivos qualitativos, das políticas e das estratégias previamente definidos: quanto iremos alocar?

Para isso são indicadas algumas ferramentas:

- Definição do investimento de capital e análise de *Pay-back*;
- Análise econômico-financeira da empresa considerando evolução horizontal (no tempo) e vertical (a cada período);
- Projeção fluxo de caixa para que se obtenha uma estimativa do capital de giro necessário;
- Definição da estrutura de custos e despesas, dos investimentos e dos desembolsos que não agregam valor ao negócio;
- Projeção do Demonstrativo de Resultados do Exercício – DRE – para que se possa antever lucros ou prejuízos e interferir no processo de tomada de decisão;

- Projeção de Balanço Patrimonial.

4. DISCUSSÃO

Planos Empresariais precisam ser elaborados e constantemente revisados no atual ambiente das empresas, onde a competição cresce a passos largos. Os processos adotados para criar-se planos têm apresentado falhas. Em uma pesquisa que avaliou a atitude dos gestores frente aos planos realizados, constatou-se que 75% dos respondentes afirmaram serem insatisfatórios os planos de suas empresas (CAMPBELL, 1999, p.41), pois elas “deveriam parar de procurar por modelos de planos de sucesso e, em vez disso, tentar jogar com suas próprias forças”. Corre-se ainda um grande risco: “Planos estratégicos são documentos preparados para uma corporação e que depois são esquecidos”. Apesar disso, as empresas continuam tentando acertar, aperfeiçoando seus planos por décadas seguidas. O problema apontado pelo autor seria a tendência exagerada de copiar as estratégias de sucesso – *benchmarking* – o que nem sempre agrega valor ao negócio.

Há pessoas bem sucedidas que garantem nunca terem estabelecido um plano formal em seus negócios e juram ter se saído muito bem. Defendem sua posição dizendo que as metas tornam as pessoas inflexíveis, e especificar objetivos pode fazer com que alguma oportunidade passe despercebida. Querem fazer todos crerem que, ao acaso, vão aproveitando as oportunidades que as generosas mãos do destino colocam em seu caminho. Essas pessoas estão equivocadas (SHEEDY, 1996). Outras, são as primeiras a experimentar novas técnicas analíticas como o planejamento de portfólio, análise das competências essenciais, definição da missão da empresa, gestão baseada em valor agregado e conceitos correlatos.

É importante colocar que “não há ninguém no mundo dos negócios que não reverencie esse fenômeno místico que é a intuição e reconheça sua participação no sucesso. As boas inspirações são importantes para o sucesso da empresa, mas elas são misteriosas, caprichosas e nem sempre aparecem quando se precisa

delas. A intuição acaba guiando escolhas. Muitas vezes são acertadas. Em outras, nem tanto” (BREITINGER, 1998).

Atualmente, com certeza não há falta de informações. No entanto, encontrar a informação certa para uma pequena empresa pode ser como procurar agulha num palheiro. Isso porque a maioria dos proprietários não se deu ao trabalho de identificar as informações que querem ou que precisam. (SHEEDY, 1996). Elas precisam ser gerenciadas e tratadas como fonte crítica.

A partir das informações, o empreendedor ou administrador estará em condições de estabelecer os objetivos do empreendimento de acordo com o ambiente onde estará atuando. “Exatamente ao definir metas o empreendedor põe luz no caminho e deixa de lado muitas incertezas” (SHEEDY, 1996).

Estudos mostram que as pequenas empresas são as mais carentes no uso de técnicas administrativas. A análise estratégica nelas presente, muitas vezes, ignora a existência de Planejamento Estratégico. Atribui-se tal carência a (MARCHESNAY, 1993 *apud* ALMEIDA, 1994):

1. o pequeno porte das empresas inviabiliza a utilização dessas técnicas;
2. a falta de recursos dificulta a contratação de profissionais competentes;
3. o desconhecimento ou falta de credibilidade enfrentada pelo processo como um todo.

Dada a complexidade desta técnica, o pequeno empresário carece muitas vezes do auxílio de consultorias, normalmente acima de suas possibilidades financeiras. Entretanto, “as empresas que implantam as sugestões de consultoria apresentaram, no período pós-consultoria, percentuais de crescimento muito mais expressivos que as outras” (SANTOS, 1980, *apud* ALMEIDA, 1994).

Aqui pode-se ressaltar que estudiosos acreditam que “as técnicas administrativas, por si só, não garantem o sucesso de um negócio. Elas apenas podem proporcionar ao empresário maior possibilidade de acerto, apesar de todo negócio ter uma grande dose de intuição, que poderá suplantar aspectos técnicos” (ALMEIDA, 1994).

Figura 4: Relação entre o nível de sofisticação no processo de planejamento e a performance do negócio

Desempenho da Empresa	Não faz Planejamento	Planejamento Sofisticado Moderado	Planejamento Sofisticado
Abaixo da Média da Indústria	17%	11,6%	11, 1%
No nível da Indústria	51%	45,3%	34,9%
Acima do nível da Indústria	32%	43%	54%

Fonte: *Relationship between Planning sophistication and Performance in small Business* (RUE e IBRAHIM, 1998)

Alguns pesquisadores, com o objetivo de entender o impacto do grau de sofisticação do planejamento na performance de pequenos negócios, realizaram uma pesquisa (RUE e IBRAHIM, 1998) com resultados bastante significativos para o presente trabalho. Analisando a Figura 4, pode-se perceber claramente que as empresas que utilizam um processo de planejamento sofisticado, possuem uma performance acima da média da indústria.

5. CONCLUSÕES

O nascimento de novos negócios se dá na ousadia e arrojo dos empreendedores. Sem este ímpeto corajoso muitas empresas não existiriam. Apesar de sua fundamental importância, o impulso empreendedor não se basta. Um negócio pode tornar-se sustentável por conta de um trabalho sistemático de administração, mais científica que intuitiva.

A elaboração de um Plano Empresarial é uma das respostas frente ao desafio da sustentabilidade. A visão do negócio se difunde e se organiza em variáveis, controláveis ou não. Frente a um futuro incerto e recursos escassos, o Plano pode tornar-se ajuda eficaz. Utilizado para sistematizar as etapas do processo de gestão, esta ferramenta tem sido recomendada por seus pontos fortes e criticada por suas limitações. De um lado, o tempo e os recursos demandados para sua elaboração; do outro, a possibilidade de um grande número de pessoas estarem envolvidas e compartilharem uma só visão. Tudo o que se observa baseia-se numa base comum que integra os dados presentes e os associa a implicações futuras. Os usuários desta técnica a recomendam. Os demais têm a curiosidade de aplicá-la e assim se mantém enquanto houver resistências à mudança. O ambiente competitivo catalisa a adaptação das empresas que

sobrevivem. As pesquisas comprovam melhores desempenhos nas empresas que o adotam regularmente.

Neste artigo foi proposto um modelo que sistematiza os procedimentos para elaboração de um “Plano Empresarial em 4 etapas”. Este roteiro de trabalho hierarquiza o tratamento dos dados disponíveis partindo de uma cuidadosa análise do histórico existente – Diagnóstico; avança para definir as qualidades a serem buscadas no curto e longo prazos – Objetivos; prossegue na escolha de caminhos e maneiras de se atuar a construção das qualidades – Políticas e Estratégias; consolida-se em demonstrativos financeiros – Orçamento de Metas – que quantificam os objetivos qualitativos, definem índices e permitem aferição dos desvios: previsto x realizado.

Entretanto, o Plano em si não é mágico, posto que inanimado. A despeito de um Plano ser ou não de boa qualidade, pode-se afirmar categoricamente que “todo Plano nasce morto”, isto é, desde o momento em que é divulgado já carece de revisões e atualizações, dadas as condições dinâmicas do ambiente das empresas. Como se fosse uma quinta etapa deste processo, as revisões devem ser permanentes e concomitantes à sua implementação para assegurar ao plano validade e vida longa. Tal fato evidencia que um Plano Empresarial não é auto-suficiente e reforça a necessidade de haver um administrador acompanhando a sua implementação. O acompanhamento poderá ser feito mediante o apoio de um especialista interno, da área de planejamento ou um especialista externo, um consultor.

Um Plano Empresarial poderá também destruir valor na empresa. Um Plano mal elaborado poderá ser pior que a inexistência de um Plano, pois poderá provocar perda de tempo e de recursos, desorientar e desinformar os gestores e os colaboradores, sinalizando e orientando para o caos.

6. GLOSSÁRIO DE TERMOS

CONCEITOS	DEFINIÇÃO 1	DEFINIÇÃO 2	DEFINIÇÃO DOS AUTORES DESTES ARTIGOS
1. Missão	“Um objetivo amplo baseado nas premissas de planejamento da organização; pressupostos básicos sobre os propósitos da organização, seus valores, suas competências e seu lugar no mundo. Uma parte relativamente permanente da identidade da organização” (STONER, 1992)	“É o que justifica a existência das empresas e sua orientação para aquilo que realizam, dado um grupo específico de clientes e suas necessidades” (CERTO, 1989)	Mandato conferido pelos acionistas de uma organização ao corpo de colaboradores, tendo por orientação o atendimento das necessidades dos grupos de interesses.

CONCEITOS	DEFINIÇÃO 1	DEFINIÇÃO 2	DEFINIÇÃO DOS AUTORES DESTE ARTIGO
2. Objetivos	“Refere-se ao o que será alcançado e quando os resultados serão obtidos, mas não se coloca como esses objetivos serão alcançados. Os principais objetivos – aqueles que afetam a direção e a viabilidade da empresa como um todo – são chamados objetivos estratégicos” (MINTZBERG, 1992)	“É a situação que se pretende alcançar. Aqui se determina para onde a empresa deve dirigir seus esforços” (OLIVEIRA, 1991)	Conjunto de aspectos qualitativos que determinam o formato futuro da empresa.
3. Políticas	“São declarações gerais emanadas da direção destinadas a orientar o pensamento na tomada de decisão e os esforços nos diversos níveis hierárquicos, visando a condução da empresa em determinado rumo” (MOTTA, 1979)	“Regras para se escolher entre alternativas de ação” (ACKOFF, 1975)	Procedimentos para se alcançar os objetivos.
4. Estratégias	“É um conjunto de decisões, consciente, racional e coerente sobre as ações a empreender e os recursos a utilizar que permitam alcançar os objetivos da organização, tendo em vista as decisões que no mesmo campo tomam ou possam tomar organizações concorrentes, levando em conta também as variações externas nas áreas econômica, social e tecnológica” (MOTTA, 1979)	“É a determinação de metas básicas a longo prazo e dos objetivos de uma empresa e a adoção das linhas de ação e aplicação dos recursos necessários para alcançar essas metas” (CHANDLER, 1962)	Maneiras de se combinar os recursos da empresa para a criação de vantagens competitivas, efêmeras ou duradouras – criação de valor.
5. Metas	“Corresponde aos passos ou etapas perfeitamente quantificáveis e com prazos para alcançar os desafios” (OLIVEIRA, 1991)	“São consideradas etapas na progressão para o alcance de um objetivo durante um período de tempo” (MOTTA, 1979)	Quantificação dos objetivos, políticas e Estratégias.
6. Plano	“Documento orientador do comportamento da organização em determinado período de tempo onde suas finalidades e políticas, orientações estratégicas e táticas, objetivos e metas estão claramente definidos” (MOTTA, 1979)	“Corresponde a um documento formal que se constitui na consolidação das informações e atividades desenvolvidas no processo de planejamento; é o limite da formalização do planejamento; é uma visão estática do planejamento” (OLIVEIRA, 1994)	Produto final de um processo de planejamento. Visão estática de uma situação empresarial futura.
7. Planejamento Estratégico	“É um processo sistemático e objetivo para identificar potencialidades e oportunidades; provocar ações que concretizem resultados pretendidos; identificar fraquezas e problemas e gerar ações que eliminem tais fraquezas e problemas” (BARROSO, 1989)	“É um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com o seu ambiente” (OLIVEIRA, 1991)	Processo ininterrupto de análise e tomada de decisões empresariais em que se combinam os recursos escassos de forma sustentável.

7. BIBLIOGRAFIA

- ACKOFF, Russell L.. *A concept of corporate planning*. Englewood Cliffs: John Willey & Sons, 1970.
- ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro. *Desenvolvimento de um modelo de Planejamento Estratégico para grupos de pequenas empresas*. Tese (Doutorado), Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1994.
- ANSOFF, Igor. *A nova Estratégia Empresarial*. São Paulo: Atlas, 1991.
- CAMPBELL, Andrew. Tailored, not Benchmarked: a fresh look at Corporate Planning. *Harvard Business Review*, March-April 1999, p.41-50.
- CERTO, Samuel. *Modern Management: diversity, quality, rthics and global environment*. Needham Heights: Ally & Bacon, 1989.
- CONTADOR, José Celso. Planejamento Estratégico: recomendações sobre os ambientes interno e externo. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, v. 35, n. 2, março/abril, p. 43-56, 1995.
- KOTLER, Phillip. *Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo: Atlas, 1998.
- MINTZBERG, Henry & QUINN, James. *The strategy process: concepts and contexts*. Prentice Hall: New Jersey, 1992.
- MOTTA, Paulo Roberto. *Planejamento Estratégico: dimensões sistêmico-gerenciais*. Porto Alegre: Fundação para o Desenvolvimento de Recursos Humanos, 1979.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinto R. *Estratégia Empresarial: uma abordagem empreendedora*. São Paulo: Atlas, 1991.
- PEREIRA, Heitor José / SANTOS, Sílvio Aparecido. *Criando seu próprio negócio: como desenvolver um potencial empreendedor*. São Paulo: SEBRAE, 1995.
- PETERS, Thomas J.. *In search of excellence: lesson's from America best run companies*. New York: Harper & Row, 1982.
- RESNIK, Paul. *A Bíblia da pequena empresa*. São Paulo: Makron Books, 1990.
- RUE, Leslie & IBRAHIM, Nabil. The relationship between planning sophistication and performance in small business. *Journal of Small Business Management*, 1998.
- SHEEDY, Edna. *Guia do empreendedor para fazer a empresa crescer*. São Paulo: Nobel, 1996.
- SILBIGER, Steven. *MBA em 10 Lições*. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- SIQUEIRA, A. C. Barroso de. *Planejamento Estratégico e Planejamento Competitivo*. Tese (Doutorado), Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1989.
- STONER, James & FREMAN, Edward. *Administração*. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1992.
- WELSCH, Glenn. *Orçamento Empresarial*. São Paulo: Atlas, 1983.