



PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA GESTÃO DAS MICROEMPRESAS

Cristiane S. Santos - cristiane@pg.cefetpr.br

Unidade de Ponta Grossa do CEFET-PR

Av. Monteiro Lobato Km 04, s/n

84020-360 – Ponta Grossa – PR

Resumo: *Este artigo toma por base os dados obtidos com a pesquisa do tipo Survey, realizada com 295 empresas, de um universo de 1.131 microempresas ativas em Ponta Grossa, no Paraná. Na primeira parte do artigo, é apresentado um relato com dados sobre a realidade das microempresas no Brasil, no que se refere à abertura e à extinção de empresas. Na Segunda parte apresentam-se as definições de estratégia e sua importância para as empresas. Na terceira parte, a partir dos dados da pesquisa, aborda-se sobre o planejamento estratégico na gestão das empresas, enfocando a importância do planejamento na abertura de empresas e na realização de mudanças, além da necessidade de as empresas estabelecerem estratégias para enfrentar a concorrência. Na quarta parte do artigo, estão as conclusões do artigo e proposições para que a gestão estratégica se efetive nas microempresas, possibilitando-lhes assim garantir sua sobrevivência e competitividade.*

Palavras-chave: *Microempresas, Estratégias, Gestão estratégica.*

1. INTRODUÇÃO

O empreendedorismo e a abertura de novos negócios tem crescido consideravelmente nos últimos anos, principalmente no Brasil. Segundo dados do GEM - Global Entrepreneurship Monitor, o Brasil que, em 2002, havia ficado na 7ª posição entre os países mais empreendedores, subiu em 2003 para a 6ª posição (Sebrae, 2004).

E os pequenos negócios têm destaque na economia brasileira. Os dados expressos pelo Sebrae (2004), a partir da Relação Anual de Informações Sociais – RAIS, mostram que em 2001 existiam no Brasil cerca de 5,6 milhões de empresas, das quais 99% eram micros e pequenas.

Se por um lado cresce o número de micros e pequenas empresas em todo o mundo, por outro, a gestão de novas empresas é cada vez mais difícil devido às contingências por elas enfrentadas. A taxa de novas empresas que conseguem se manter no mercado, por mais de três anos, é relativamente baixa. A última pesquisa realizada pelo sebrae demonstra que as taxas de mortalidade no Brasil de 59,9% para empresas constituídas no período de 2000 a 2004, de 56,4% para empresas constituídas a partir em 2001 e de 49,4 % para as empresa constituídas em 2002. (Sebrae, 2004).

Considera-se que o expressivo número de empresas que fecham a cada ano, ocorre por falta de planejamento na gestão de seus processos. Dornelas (2001) destaca que tanto no Brasil, como nos Estados Unidos a mortalidade de empresas é alta. Sendo que em 98% dos casos, o baixo desempenho e a mortalidade das empresas deve-se à falha ou falta de planejamento adequado do negócio.

Os dados do Sebrae (2004) revelam que as causas do fechamento da maioria das empresas deve-se a falhas gerenciais como: descontrole de fluxo de caixa, problemas financeiros e falhas no planejamento inicial. Um planejamento bem estruturado auxilia as empresas a gerirem seus processos com maior segurança, principalmente em ambientes turbulentos, como os vividos pelas organizações nesta era de tanto avanço tecnológico, onde a competição torna-se cada vez mais acirrada. Chiavenato (1994) comenta que as empresas constituem organizações inventadas pelo homem para se adaptarem a circunstâncias ambientais, buscando atingir certos objetivos. A estratégia empresarial é, segundo Chiavenato (1994), o primeiro e principal passo para atingir essa manobra.

Delineia-se assim, o tema deste artigo que tem por objetivo apresentar e discutir a importância da estratégia empresarial e do planejamento na gestão de empresas, principalmente das microempresas, para manterem-se competitivas e desenvolverem-se.

2. O CONCEITO DE ESTRATÉGIA E A IMPORTÂNCIA PARA AS MICROEMPRESAS

Bowditch e Buono (1997) mostram que as empresas estão inseridas em um *ambiente geral* e um *ambiente específico*, que determinam influências tanto positivas, como negativas sobre as empresas. O *ambiente geral* é aquele semelhante para todas as organizações, com variáveis: sociais, demográficas, políticas, tecnológicas, econômicas, as quais afetam todas as organizações. Já o *ambiente específico* é aquele que varia dependendo do domínio que a organização tiver escolhido, inclui os *Stakeholders*, ou seja, clientes, fornecedores, sindicatos, colaboradores, etc., conforme também afirmam Freeman e Reed (1983). Isso leva à necessidade de as organizações aprenderem a se adaptar ao seu ambiente e ao mesmo tempo, conscientizarem-se sobre o que influencia os acontecimentos dentro da empresa.

Para manobrar as situações difíceis e reagir com flexibilidade e rapidez nesses ambientes é que se faz necessária a definição de uma estratégia empresarial.

Segundo Oliveira (1991), nas empresas, a palavra estratégia “está relacionada à arte de utilizar adequadamente os recursos físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas e a maximização das oportunidades do ambiente da empresa” (p.27).

Mintzberg (2001), ao conceituar estratégia, apresenta cinco definições, chamadas pelo autor de “5 Ps da estratégia”: *plano, estratagema (ploy), padrão, posição e perspectiva*.

O autor relata que as pessoas entendem estratégia como um *plano*, uma diretriz, uma espécie de curso de ação deliberadamente determinado. E várias são as definições de autores em campos de ação que reforçam esse ponto de vista (MINTZBERG, 2001, p. 27), como por exemplo:

- na área militar: a estratégia trata do “planejamento do plano de guerra, moldando as campanhas e, dentro destas, tomando decisões sobre os engajamentos individuais”(Von Clausewitz, 1976:177);
- na teoria dos jogos: a estratégia é “um plano completo que especifica quais opções serão feitas [pelo jogador] em cada situação possível”(Von Newman e Morgenstern, 1944:79);
- na administração: “A estratégia é um plano unificado, abrangente e integrado... com a finalidade de assegurar que os objetivos básicos do empreendimento sejam alcançados” (Glueck, 1980:9)

Entendidas como *plano* as estratégias podem ser *genéricas ou específicas*. Um dos usos específicos da palavra estratégia ocorre quando empregada como *estratagem* (*ploy*) (segunda definição), ou seja, como uma “*manobra*” para iludir o concorrente.

Para o autor não basta definir a estratégia como *plano*, é necessária uma definição que abranja também o *comportamento resultante*, que seria a estratégia entendida como um *padrão* de comportamento ao longo de um período, (terceira definição).

Para Mintzberg, a estratégia entendida como *posição* (quarta definição) é vista como força de mediação entre a organização e o ambiente, entre contextos externos e internos. Assim, uma posição pode ser selecionada previamente e pretendida por meio de um plano e pode ser alcançada através de um padrão de comportamento. Essa definição tem semelhanças com o conceito de *estratégia competitiva* dada por Porter (1996, p. 11): “Estratégia é a criação de uma singular e valiosa posição no mercado, envolvendo um conjunto singular de atividades.”

A quinta definição apresenta a estratégia como *perspectiva*, que ao contrário da estratégia como *posição*, está voltada não para o ambiente, mas para o pensamento dos estrategistas, ou seja, para a maneira como eles vêem o mundo. A estratégia seria então uma abstração, uma *invenção*, existente na mente coletiva de uma organização e, por isso, estratégia como *perspectiva* é compartilhada pela coletividade da organização. A essa definição, podemos acrescentar a de Andrews (2001, p. 58):

... padrão de decisões em uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para a obtenção dessas metas e define a escala de negócios em que a empresa deve se envolver, o tipo de organização econômica e humana que pretende ser e a natureza da contribuição econômica que pretende proporcionar a seus acionistas, funcionários e comunidades.

Ao analisar as várias definições de estratégia, torna-se mais clara a compreensão desse conceito para a gestão dos processos de uma empresa. Porém surge a pergunta: por que as organizações precisam de estratégias? Destaca-se no comentário a seguir a importância da estratégia para as micros e pequenas empresas:

A estratégia é uma necessidade para qualquer empresa, não importa de que tamanho. De certo modo, talvez seja ainda mais importante para as menores, uma vez que as grandes empresas têm mais margem de manobra – porque seus recursos e sua inércia são maiores – e conseguem sobreviver mesmo com uma estratégia ruim. Para a empresa pequena, o único modo de sobreviver é ter noção clara do nicho de mercado em que trabalha e a maneira de se diferenciar dos concorrentes. Ela não precisa desenvolver uma estratégia através de um processo de planejamento grande e oneroso nem é obrigada a contratar um consultor. Deve, isto sim, examinar-se minuciosamente para descobrir como criar uma cadeia de valor diferenciada e como desenvolver um sistema exclusivo de atividades. (HSM MANAGEMENT, 1997, p. 98)

Para Porter, criar uma singular e valiosa posição é muito importante. Uma empresa pode suplantará as concorrentes somente se puder estabelecer uma diferença que possa sustentar.

3. ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS E GESTÃO ESTRATÉGICA

A abertura de empresas

A estratégia empresarial envolve dois aspectos importantes: a formulação e a implementação. Mas tem sido justamente a implementação da estratégia o grande problema das empresas.

James (1984) e Mintzberg (2001) comentam que a formulação e a implementação têm sido vistas como processos separados, por isso a ineficácia do planejamento estratégico, e conseqüentemente do gerenciamento. A busca pela superação desse problema fez surgir a **gestão estratégica**. Segundo Tavares (2000, p.33) a gestão estratégica procura reunir planejamento estratégico e administração em um só processo: “Corresponde, assim, ao conjunto de atividades planejadas e intencionais, estratégicas e organizacionais, que visa integrar a capacidade interna ao ambiente externo.”

Mas como colocá-la em prática nas empresas? A utilização do Plano de Negócios pode ser um bom começo. Dornelas (2001, p. 96) destaca: “O plano de negócios é uma ferramenta que se aplica tanto no lançamento de novos empreendimentos quanto no planejamento de empresas maduras”. Para o autor, o plano de negócios será um instrumento dinâmico de implementação da estratégia da empresa.

Dornelas comenta que o plano de negócios aumenta em 60% a probabilidade de sucesso dos negócios e possibilita à empresa entender e estabelecer diretrizes para seu negócio; gerenciar de forma mais eficaz e tomar decisões acertadas; monitorar o dia-a-dia da empresa e tomar ações corretivas quando necessário; conseguir financiamento e recursos junto a bancos, governo, Sebrae, investidores, capitalistas de risco, etc; identificar oportunidades e transformá-las em diferencial competitivo para a empresa; e, ainda, estabelecer uma comunicação interna eficaz na empresa e convencer o público externo (fornecedores, parceiros, clientes, bancos, investidores, associações, etc.).

A pesquisa quantitativa, do tipo *Survey* (levantamento), que realizamos no período de 10 de junho a 08 de julho de 2002, em Ponta Grossa, no Paraná, revela que a utilização do Plano de Negócio para abertura de empresas, não é uma prática comum entre a maioria das microempresas.

Para conhecimento da forma como foram criadas as empresas, foram sugeridas as seguintes alternativas: a) Foi criada a partir da elaboração de um Plano de Negócios; b) Foi criada a partir de uma idéia e decisões que deram certo; c) Outro.

Em Ponta Grossa, os dados revelaram que 14% das microempresas da amostragem foram criadas a partir da elaboração de um plano de negócios e 84% foram criadas a partir de uma idéia e decisões que deram certo. Verificou-se ainda, na pesquisa, que 1% das empresas são heranças de família.

O plano de negócios é um valioso recurso para as empresas, aumentando-lhe as chances de sucesso, sendo lastimável perceber que apenas a pequena parcela de 14 % reconhece esse valor. É possível um negócio ter sucesso sem um plano de negócios consistente. Mas é comum ouvir empresários relatarem os prejuízos iniciais e o tempo perdido por falta de planejamento.

O planejamento da mudança

As grandes mudanças nos negócios de uma empresa trazem embutida a idéia de inovação e crescimento. Quando um a empresa começa crescer, o papel do dirigente muda daquele de fazer coisas diretamente para ser o de gerenciar as atividades de outros, passando a ser decisiva a participação de funcionários na empresa.

Toda mudança visando ao crescimento exige decisões, que devem ser tomadas com base em atividades planejadas, intencionais e estratégicas, integrando a capacidade interna ao ambiente externo, conforme destaca Tavares(2000).

Com relação às grandes mudanças nos negócios da empresa, em nossa pesquisa, Santos (2002), foram propostas três alternativas, uma com objetivo de verificar se as mudanças ocorreram por meio de um plano, outra se ocorreram por pequenas ações e decisões tomadas pelo dirigente, e uma terceira para a possibilidade de a empresa não ter realizado nenhuma grande mudança. As alternativas foram as seguintes: a) por meio de um plano visando ao futuro da empresa; b) por pequenas ações e decisões tomadas pelo dirigente, e que foram mudando os negócios da empresa; c) nenhuma mudança foi realizada até hoje na rotina de negócios da empresa.

Os dados revelaram que 14% de empresas utilizaram-se de um plano para as grandes mudanças realizadas; que 63%; realizaram mudanças agindo e tomando decisões que simplesmente mudaram os negócios da empresa; e ainda, que um total de 19% considera que nenhuma mudança foi realizada nos seus negócios.

Foram separados para uma análise mais detalhada, os formulários das empresas que responderam nunca terem realizado mudanças. Verificando-se o item sobre tempo de atuação desses 19% de empresas, os dados revelaram que 38% são novos negócios que têm de 0 a 2 anos de existência, percebendo-se ser esse o motivo de não terem ainda realizado grandes mudanças. As empresas com 3 a 4 anos de atuação totalizam 13%, outros 13% correspondem às empresas de 5 a 6 anos, 18% são empresas de 7 a 10 anos e outros 18% são empresas com mais de 10 anos de existência.

É interessante comentar os casos das empresas entre 7 a 10 anos e com mais de 10 anos. Essas empresas que nunca realizaram grandes mudanças na empresa, provavelmente não tiveram inovação e crescimento na sua estrutura desde que iniciaram, e certamente, independente do estágio em que iniciaram, permanecem ainda no mesmo. Talvez, da forma como Longenecker (1997, p. 420) apresenta: "... lutando para sobreviver a cada dia ou mês, na melhor das hipóteses, rendem apenas uma quantia insignificante para seus proprietários. [...] Eles 'levam' suas empresas, mas é exagero dizer que estas são 'gerenciadas'".

Tem-se ainda a considerar, que as mudanças nas empresas tanto podem ocorrer a partir da visualização de novas oportunidades, como a partir da percepção de erros do passado. E, segundo Tavares (2000), as mudanças precisam assentar-se na capacidade, na legitimidade e na eficácia. Por capacidade entende-se a compreensão dos recursos que a organização detém e da necessidade de desenvolvimento de atividades apropriadas; por legitimidade entende-se o envolvimento das pessoas e concordância com o almejado e com o processo determinado para atingir o que almejam; já a eficácia refere-se à efetividade das mudanças previstas.

Observando-se os dados, percebe-se que 63% realizaram mudanças agindo e tomando decisões que simplesmente mudaram os negócios da empresa. Ações como essas podem ser perigosas, se não houver reflexões como as citadas anteriormente, caracterizando-se em desafios que nem sempre são fáceis de serem vencidos.

Estratégias para enfrentar a concorrência

Nesta questão é importante destacar as abordagens de Porter (1996), Andrews (2001) e Mintzberg (2001), com relação à formulação e implementação de estratégias. De acordo com os autores, uma empresa somente pode suplantará as concorrentes e ganhar clientes se puder estabelecer uma diferença que possa sustentar. Essa diferença será estabelecida por meio de uma estratégia. Para Porter, a estratégia é realizada com um futuro em mente e necessitando de monitoramento contínuo para que o negócio não vacile na implementação.

Procurou-se também verificar nessa pesquisa, Santos (2002), a existência ou não de uma estratégia para a gestão das empresas nos negócios. Não foi utilizado no formulário de

pesquisa o termo *estratégia* para verificação desse item, por considerar que isso poderia confundir os proprietários que não estivessem familiarizados com o termo. Assim, por meio de três alternativas, procurou-se perceber como cada empresário procura vencer a concorrência e ganhar clientes.

A primeira alternativa proposta na pesquisa, buscou verificar a existência de uma estratégia como *plano*, a segunda como *padrão* e a terceira alternativa para a possibilidade de a empresa não seguir um padrão de ações na sua administração, e sim, trabalhar cada dia de forma reativa. As alternativas foram assim elaboradas: a) Por meio de um plano que busca tornar a empresa diferente das concorrentes; b) Observando e repetindo rotinas e ações que deram certo, eliminando as rotinas e ações ineficazes e inserindo novas rotinas; c) Trabalhando cada dia de forma reativa aos problemas que surgem.

A amostragem demonstrou o seguinte resultado: 14% das entrevistadas enfrentam a concorrência e buscam a clientela por meio de um plano; no entanto com relação às outras duas alternativas houve um empate: 41% observam rotinas e ações que deram certo, repetindo-as e 41% trabalham cada dia de forma reativa aos problemas que surgem.

Outras empresas, num total de 3%, argumentaram, desta ou de outra maneira, que a tradição ou o tempo de existência de suas empresas é que lhes garantem clientes.

Somando-se o percentual de 14% de empresas que planejam ações para enfrentar a concorrência e ganhar clientes (estratégia como *plano*) aos 41% de empresas que competem a partir da repetição de um padrão de ações observado como eficiente (estratégia como *padrão*), a conclusão obtida com a pesquisa é que *o conceito de estratégia foi considerado na gestão da maioria das microempresas*.

Mesmo que muitas dessas empresas não chamem essa prática de estratégia, e que 41% de empresas não planeje suas ações estratégicas, a forma como lidam com a concorrência caracteriza-se como estratégias, de acordo com as abordagens dos autores apresentados neste artigo.

De acordo com o conceito de estratégia formulado por Andrews (2001, p. 58): “...padrão de decisões em uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para obtenção dessas metas...” ; e o conceito de Mintzberg (2001, p. 27): “padrão em um fluxo de ações”, pode-se perceber que 41% de empresas chegam a um padrão de decisões a partir de pequenas ações e decisões tomadas no seu dia-a-dia, as quais são repetidas por um certo período, talvez por perceberem que funcionaram em dado momento para vencer a concorrência.

No entanto, os autores recomendam a constante atenção aos ambientes em que a empresa está inserida, visto que um padrão que hoje se fez eficaz, amanhã, dadas as variações no ambiente, pode não funcionar mais. Não basta ter uma estratégia formulada em um plano ou ter um padrão para suas ações, é necessário acompanhamento constante.

A amostragem revela também um grande percentual de empresas que trabalha apenas solucionando problemas, sem reflexão sobre decisões anteriores que poderiam ser orientadoras de próximas decisões a serem tomadas. 41% são empresas que trabalham de forma reativa aos problemas que surgem. Não que reagir a um problema seja errado, todas devem ser reativas, caso contrário seriam esmagadas pelos imprevistos dos negócios; também, muitas estratégias podem se originar de atitudes reativas, no entanto, num gerenciamento dessa forma, o ambiente deve ser o agente central, a partir do qual as decisões e ações são tomadas.

Dessa forma, muito mais que ser reativa, a empresa precisa ser proativa. Deve antecipar-se aos problemas, a partir da percepção das tendências do ambiente externo.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os dados da pesquisa realizada reforçam as abordagens e estudos dos autores citados, sobre a realidade das microempresas, no que se refere à falta de planejamento na abertura e na gestão dos negócios.

É positivo o fato de um grande percentual de empresas, apesar de não terem um planejamento escrito, chegarem a padrão de decisões a partir de pequenas ações e decisões acertadas que foram tomadas no seu dia-a-dia. Recomenda-se portanto, que a partir dessa estratégia (padrão de decisões) seja definido pelos empreendedores um planejamento formal. Visto que as estratégias podem ser deliberadas ou surgirem a partir de ações repetidas por um certo período, por perceberem que funcionaram em dado momento para vencer a concorrência. Estando a estratégia de negócios expressa num plano, as chances de a empresa crescer e tornar-se cada vez mais lucrativa são aumentadas, além de o dirigente contar com maior segurança em suas decisões do dia-a-dia.

No entanto, não basta ter uma estratégia do tipo padrão de decisões, é necessário acompanhar as mudanças que ocorrem no ambiente geral e específico (operacional) da empresa, bem como ter conhecimento de sua força interna. Focada apenas em resolver problemas momentâneos, pode ocorrer de alguns problemas decorrentes do ambiente externo serem maiores do que o talento do empresário para reagir a pequenos problemas ou, ainda, por não ser proativa, pode não se dar conta das mudanças. Nessas situações, por falta de uma estratégia consistente, a empresa pode chegar ao fechamento, como tem sido a realidade de muitas empresas no Brasil.

Recomenda-se também, que a estratégia esteja aliada a uma visão de futuro. Isso motiva o empresário a desencadear um planejamento formal de longo prazo, que lhe garante visualizar onde ele quer chegar com sua empresa e o que precisa fazer para chegar a esse futuro. Isso é gerenciar estrategicamente.

Considerando que o processo de planejamento não é algo fácil, principalmente para microempresários que não dispõem de conhecimento em pesquisa de mercado, análise financeira, gerenciamento de recursos humanos e outros; e não contam também com suporte nessas áreas por serem pequenos negócios, sugere-se a busca de informações nas instituições de ensino superior que contam com incubadoras de empresas ou hotéis de projetos de negócios; também nas instituições de treinamentos, escritórios de consultoria, órgãos de apoio aos micros e pequenos empresários, e associações comerciais disponíveis na maioria das cidades.

Outra recomendação, é que o planejamento seja o norteador das mudanças nas empresas. Evitando-se com isso, problemas que podem prejudicar os negócios. Toda mudança visando ao crescimento exige decisões, que devem ser tomadas pelos gestores de empresas, com base em atividades planejadas e estudadas estrategicamente.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDREWS, K. R. O conceito de estratégia empresarial. In. MINTZBERG, H. e QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3 ed. Porto Alegre: BOOKMAN, 2001.

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1997.

CHIAVENATO, I. **Administração de empresas: uma abordagem contingencial**. São Paulo: Makron Book, 1994.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

FREEMAN, R. E. e REED, D. L. Stockholders and stakeholders: a new perspective on corporate governance. **California Management Review**, v. XXV, n.3, Spring, 1983.

HSM Management. n. 5, p.98, nov.-dez. 1997.

JAMES, B. G. Strategic planning under fire. **Sloan Management Review**: Summer, 1984.

LONGENECKER, J. G. et al. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Makron Books, 1997.

MINTZBERG, H. ; et al. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre, 2000.

MINTZBERG, H., QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

OLIVEIRA, D. P. R. de. **Estratégia Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1991, p. 26 –27.

PORTER, M. E. What's Strategy? **Harvard Business Review**. nov - dez, 1996, p. 61-78.

SANTOS, C. S. **Estratégias empresariais nas microempresas de Ponta Grossa, no Paraná**. 2002. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa. **Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas no Brasil**. Brasília: Sebrae/NA. Disponível em: < http://www.sebrae.com.br/br/mortalidade_empresas/> Acesso em: 09 ago. 2004.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

STRATEGICAL PLANNING IN THE MANAGEMENT OF THE MICROCOMPANIES

Abstract: *This article takes for base the data gotten with the research of the Survey type, carried through with 295 companies, of a universe of 1.131 active microcompanies in Ponta Grossa, in the Paraná. In the first part of the article, a story with data on the reality of the microcompanies in Brazil is presented, in that if it relates to the opening and the extinguishing of companies. In the Second part the definitions of strategy and its importance for the companies are presented. In the third part, from the data of the research, the importance of the planning in the opening of companies and the accomplishment of changes is approached on the strategical planning in the management of the companies, focusing, beyond the necessity of the companies establishing strategies to face the competition. In the fourth part of the article, they are the conclusions of the article and proposals so that the strategical management if thus accomplishes in the microcompanies, making possible to guarantee its survival and competitiveness to them.*

Key-works: *Microcompanies, Strategies, Strategical management.*