



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

Curso de Graduação em Administração a distância

Francisco Cláudio Lemos do Prado

A utilização do Planejamento Estratégico em micro e pequenas empresas comerciais varejistas do setor supermercadista localizadas no município de Planaltina - Goiás.

Brasília – DF

2011

Francisco Cláudio Lemos do Prado

A utilização do Planejamento Estratégico em micro e pequenas empresas comerciais varejistas do setor supermercadista localizadas no município de Planaltina - Goiás.

Monografia apresentada a Universidade de Brasília (UnB) como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Espec. Giovanni Carluccio de Souza

Brasília – DF

2011

Prado, Francisco Cláudio Lemos do.

A utilização do Planejamento Estratégico em micro e pequenas empresas comerciais varejistas do setor supermercadista localizadas no município de Planaltina – Goiás / Francisco Cláudio Lemos do Prado. – Brasília, 2011.

55 f.: il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração - EaD, 2011.

Orientador: Prof. Espec. Giovanni Carluccio de Souza, Departamento de Administração.

1. Planejamento Estratégico. 2. Gestão de micro e pequenas empresas. 3. Planejamento Estratégico aplicado a micro e pequenas empresas. I. Título.

Francisco Cláudio Lemos do Prado

A utilização do Planejamento Estratégico em micro e pequenas empresas comerciais varejistas do setor supermercadista localizadas no município de Planaltina - Goiás.

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do aluno

Francisco Cláudio Lemos do Prado

Espec. Giovanni Carluccio de Souza
Professor-Orientador

Dr. Eduardo Raupp de Vargas
Professor-Supervisor

Espec. Helena Célia de Souza Sacerdote
Professora-Examinadora

Brasília, 11 de junho de 2011

Dedico este trabalho a minha mãe, Carmen Lemos do Prado, *in memoriam*.

AGRADECIMENTOS

Aos professores, pela transmissão de seus conhecimentos e experiências ao longo do curso.

Aos familiares e amigos, pelo companheirismo e apoio recebidos.

“O planejamento não é uma tentativa de prever o que vai acontecer. O planejamento é um instrumento para raciocinar agora, sobre que trabalhos e ações serão necessários hoje, para merecermos um futuro. O produto final do planejamento não é a informação: é sempre o trabalho.” (*Peter Drucker*)

RESUMO

O presente trabalho dedicou-se a descrever as características de micro e pequenas empresas que consistem em fatores relevantes para a utilização do planejamento estratégico como ferramenta de gestão. Foi desenvolvida uma pesquisa de campo, sendo que as empresas participantes do estudo estão localizadas no município de Planaltina (GO). Os resultados da pesquisa apontaram que a totalidade das empresas pesquisadas não utiliza o planejamento estratégico como ferramenta administrativa. Assim, foram mapeadas as características comportamentais, estruturais e contextuais destas empresas e, a partir daí, apresentadas aquelas consideradas como aspectos inibidores ao processo de implantação do planejamento estratégico em micro e pequenas empresas.

Palavras-chave: Planejamento. Estratégia. Planejamento Estratégico. Micro e Pequenas Empresas.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

MPE – Micro e Pequenas Empresa

SEBRAE – Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

Sumário

1	Introdução	10
2	Formulação do problema	12
3	Objetivos	13
3.1	Objetivo geral	13
3.2	Objetivos específicos	13
4	Justificativa	14
5	Referencial teórico	15
5.1	Planejamento	15
5.1.1	Evolução do planejamento	16
5.2	Estratégia	18
5.2.1	Evolução da estratégia	20
5.3	Planejamento estratégico	21
5.3.1	Evolução do planejamento estratégico	24
5.4	Micro e pequenas empresas	25
5.4.1	Contribuições econômicas das micro e pequenas empresas	27
5.4.2	Contribuições sociais das micro e pequenas empresas	28
5.4.3	A sobrevivência das micro e pequenas empresas	28
5.4.4	Particularidades de gestão das micro e pequenas empresas	30
5.5	Planejamento estratégico em micro e pequenas empresas	32
5.5.1	Características comportamentais das micro e pequenas empresas	32
5.5.2	Características estruturais das micro e pequenas empresas	33
5.5.3	Características contextuais das micro e pequenas empresas	34
6	Métodos e técnicas de pesquisa	36
6.1	Participantes do estudo	36
6.2	Caracterização dos instrumentos de pesquisa	37

6.3 Procedimentos de coleta e de análise de dados.....	38
7 Resultados e discussão	39
8 Conclusões e recomendações.....	46
Referências	49
Apêndices.....	52
Apêndice A – Questionário.....	52

1 Introdução

Com as profundas e rápidas mudanças que se observam no cenário econômico global, as organizações empresariais, independentemente de seu porte, perfil ou área de atuação, enfrentem uma realidade onde está presente uma amplitude de desafios e imprevisibilidades, criando uma visão de instabilidade em relação ao futuro.

Isto posto, considera-se que o atual contexto que as empresas enfrentam faz com que tenham de se adaptar rapidamente às mudanças, buscando na utilização de procedimentos e ferramentas de gestão administrativa apropriados um meio para sobreviver e crescer.

De acordo com MAXIMIANO (2004, p. 138), “o processo de planejamento é a ferramenta para administrar as relações com o futuro. É uma aplicação do processo de tomar decisões. As decisões que procuram, de alguma forma, influenciar o futuro, ou que serão colocadas em prática no futuro, são decisões de planejamento”.

O planejamento estratégico é uma ferramenta administrativa utilizada há algum tempo pelas grandes corporações que se utilizam dela para diminuir as incertezas do mercado e até mesmo para influenciar o futuro das empresas.

A crescente rapidez das mudanças ambientais foi revelando a limitação das técnicas até então utilizadas. Gradualmente, o planejamento deslocou sua ênfase para a compreensão dos fenômenos que ocorrem no mercado. Poderiam estar aí as chaves do sucesso empresarial. Aos poucos, a expressão ‘longo prazo’ foi cedendo espaço à expressão ‘estratégia’ que na década de 70 passaria a predominar. (TAVARES, 1991, p. 10).

Dessa forma, essa ferramenta de gestão que tanto contribui para o sucesso das empresas de porte maior, pode sofrer adequações para também contribuir com as empresas de porte reduzido. Segundo dados divulgados pelo SEBRAE (2008), as micro e pequenas empresas representavam em 2006 mais de 90% das empresas brasileiras e respondiam por mais de 50% dos trabalhadores ativos, todavia penam duramente ao enfrentar as exigências do atual mercado, possuem dificuldade de inserir-se no mercado internacional e não conseguem concorrer com as grandes corporações.

A pequenas empresas caracterizam-se por sua estrutura pouco desenvolvida e pela limitação de recursos, isto emerge a importância para as MPEs estabelecerem condições que favoreçam o pensamento estratégico como forma competir em um ambiente de mudanças rápidas (BARBOSA & TEIXEIRA, 2003).

Assim, para terem maiores chances de sobrevivência e poderem fazer frente às empresas de médio e grande porte, as micro e pequenas empresas necessitam conhecer e utilizar igualmente as ferramentas de gestão adaptadas a sua realidade, que certamente refletirá em benefícios significativos.

2 Formulação do problema

Partindo das seguintes considerações sobre planejamento estratégico:

O planejamento estratégico é uma ferramenta de gestão extremamente útil, que deve ter seu uso incentivado nas organizações. [...] A prática desta metodologia, por exemplo, fomenta o desenvolvimento do raciocínio estratégico e aprimora as reflexões do estrategista sobre as possibilidades futuras, contribuindo com a formação de estratégias eficazes na empresa. (MIGLIATO & ESCRIVÃO FILHO, p. 16).

“O planejamento estratégico numa micro e pequena empresa deverá ser traçado em paralelo entre o sucesso e o fracasso desta, com base nas ações implementadas e decisões a serem tomadas pela administração” (MASCARENHAS et al., p. 4).

Vê-se, daí, a grande importância desta ferramenta administrativa para a gestão das empresas, em especial as micro e pequenas empresas.

Contudo, observa-se que “as micro e pequenas empresas não fazem um planejamento antes de iniciar o negócio, muito menos onde se quer chegar com o empreendimento” (FERREIRA, et al., 2005, p. 35).

Ainda, segundo COELHO & SOUZA (Apud TERENCE & ESCRIVÃO FILHO, p. 1), “apesar da importância crescente e dos avanços na aplicação do planejamento estratégico para a tomada de decisões nas organizações, há um segmento no qual o uso deste instrumento de análise é raro: o das pequenas empresas”.

Levando-se em consideração o exposto acima, procurou-se, na formulação do problema de pesquisa, direcionar a pesquisa para o entendimento desta situação de dificuldade gerencial vivenciada pelas micro e pequenas empresas, o que resultou na construção da seguinte pergunta:

Quais os aspectos relevantes para a implantação do planejamento estratégico pelas micro e pequenas empresas comerciais varejistas do setor supermercadista localizadas no município de Planaltina (GO)?

3 Objetivos

3.1 Objetivo geral

Identificar os aspectos relevantes para a implantação do planejamento estratégico pelas micro e pequenas empresas comerciais varejista do setor supermercadista localizadas no município de Planaltina (GO).

3.2 Objetivos específicos

- a) verificar se as empresas participantes da pesquisa utilizam o planejamento estratégico com ferramenta de gestão;
- b) identificar as características das empresas participantes da pesquisa;
- c) analisar a relação existente entre a utilização, ou a não-utilização, do planejamento estratégico e as características apresentadas das empresas participantes da pesquisa.

4 Justificativa

O autor da pesquisa trabalhou por doze anos na agência do Banco do Brasil localizada no município de Planaltina (GO). Durante este período, prestou atendimento a clientes pessoas jurídicas, sendo, em sua grande maioria, micro e pequenas empresas comerciais varejistas. Através do convívio com os proprietários/sócios-gerentes dessas empresas, puderam ser observadas dificuldades gerenciais vivenciadas por estes no gerenciamento de suas empresas, levando-os, em muitos casos, à falência.

Este convívio com a gestão de negócios de micro e pequenas empresas e da consequente observação de seus conflitos gerenciais despertaram no presente pesquisador o entusiasmo em realizar um estudo científico sobre a utilização do planejamento estratégico como ferramenta de gestão neste segmento empresarial.

Está sendo levada também em consideração a importância das micro e pequenas empresas para a economia do país e, em especial, do município de Planaltina (GO). Conforme dados divulgados pelo SEBRAE (2010), as MPEs foram responsáveis, em 2008, por 52,3% dos empregos formais no Brasil. Por outro lado, a pesquisa “Fatores Condicionantes e Taxas de Sobrevivência e Mortalidade das Micro e Pequenas Empresas no Brasil”, realizada pelo SEBRAE (2007), com dados de 2000 a 2005, revela que nos estabelecimentos com até 2 anos de existência a taxa de mortalidade empresarial foi de 49,4% no primeiro triênio (2000-2002), tendo reduzido para 22,0 % entre 2003-2005, contudo, mesmo considerando a evolução negativa da taxa de mortalidade das MPEs, é um índice alto e preocupante.

Assim, acredita-se que este estudo poderá contribuir para atualizar o conhecimento sobre os modelos de gestão de micro e pequenas empresas comerciais varejista, especialmente do setor supermercadista, e, assim, servir de fonte para se identificar as necessidades específicas deste grupo de empresas, como também de base para estudos que pretendam desenvolver soluções gerenciais que propiciem melhoria na gestão destas empresas.

5 Referencial Teórico

5.1 Planejamento

O planejamento pode ser conceituado como “um processo [...] desenvolvido para o alcance de uma situação desejada de um modo mais eficiente e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa” (OLIVEIRA, 1995, p. 33).

STONER & FREEMAN (1999, p. 136) considera que o planejamento possui dois aspectos básicos vitais para o processo de administração: “determinar os objetivos ‘certos’ e em seguida escolher os meios ‘certos’ de alcançar esses objetivos”.

Pode-se observar, pelas considerações dos autores acima citados, que o ato de planejamento possui caráter sistemático, não isolado, pois permeia e impacta toda a organização, e que prevê uma constante tomada de decisões.

Conforme observa OLIVEIRA (1995, p. 34), “o planejamento não é um ato isolado. Portanto, deve ser visualizado como um processo composto de ações inter-relacionadas e interdependentes que visam ao alcance de objetivos previamente estabelecidos”.

A atividade de planejamento é complexa em decorrência de sua própria natureza, qual seja, a de um processo contínuo de pensamento sobre o futuro, desenvolvido mediante a determinação de estados futuros desejados e a avaliação de cursos de ação alternativos a serem seguidos para que tais estados sejam alcançados. E tudo isso implica um processo decisório permanente, acionado dentro de um contexto ambiental interdependente e mutável. (OLIVEIRA, 1995, p. 34).

Na consideração dos autores KOTLER & ARMSTRONG (2003, p. 33), “o processo de planejamento pode ser tão importante quanto o plano que emerge”. Destaca-se que este processo proporciona vários benefícios às organizações.

O planejamento encoraja a administração a pensar sistematicamente no que aconteceu, no que está acontecendo e no que acontecerá. Ele força a empresa a definir melhor seus objetivos e políticas, leva a uma melhor coordenação de seus esforços e oferece padrões de desempenho mais claros para controle. O argumento de que o planejamento é pouco útil em um ambiente de rápida mudança não tem sentido. Na verdade, o contrário é verdadeiro: um bom planejamento ajuda a empresa a antecipar as mudanças e responder rapidamente a elas; ajuda-a também a se preparar para eventos inesperados. Assim, o planejamento é uma parte essencial da boa administração. (KOTLER & ARMSTRONG, 2003, p. 33).

5.1.1 Evolução do planejamento

Para o entendimento da evolução do planejamento organizacional, há a necessidade de se abordar a evolução histórica das Teorias da Administração.

“Apesar de as empresas e sua gestão existirem de forma embrionária desde os primórdios dos tempos, foi somente em 1903 que surgiu o primeiro estudo científico dos métodos de gestão, apresentado sob a forma de uma teoria” (FERREIRA et al., 2009, p. 3).

Observa-se, então, que foi a partir do século XX que a Administração ganhou a estatura de uma disciplina, com enfoque racional, onde havia a preocupação com a previsão do futuro da organização, levando-se em conta a formalização dos seus processos e métodos, bem como a sistematização do trabalho nela desenvolvido.

De acordo com STONER (1985), as escolas clássica, comportamentista e quantitativa tinham como pressuposto o papel dos administradores nas organizações. Mais adiante, com a difusão da Teoria dos Sistemas e da Abordagem Contingencial, surgiu a preocupação com o ambiente externo à organização.

“Taylor, na concepção da Teoria Científica, desenvolveu estudos a respeito de técnicas de racionalização do trabalho do operário [...]. A característica mais marcante do estudo de Taylor é a busca de uma organização científica do trabalho, enfatizando tempos e métodos [...]” (FERREIRA et al., 2009, p. 15). Observa-se, com isso, que o fator planejamento, na visão da Administração Científica, estava ligado apenas ao contexto da realização das atividades operacionais, como uma

forma de se obter, de uma forma não improvisada, as melhores ferramentas e métodos de produção. Não havia, assim, sua utilização como forma de administração em sentido mais amplo.

Fayol, no desenvolvimento da abordagem das funções gerenciais, coloca o planejamento junto com outros elementos integrantes da gerência administrativa que são: planejar, comandar, organizar, controlar e coordenar. Este conjunto de funções forma o processo administrativo, sendo que a idéia de processo inclui o aspecto dinâmico da relação entre as diferentes funções, com cada uma delas influenciando e sendo influenciada pelas demais (FERREIRA et al., 2009). Conclui-se, daí, que a idéia de planejamento, dentro da Teoria Clássica de Fayol, era a de necessidade de desenvolvimento de um plano formal, considerando as expectativas internas dos administradores, para garantir maior eficiência operacional e unidade interna.

Na sequência vem a visão adotada pela Escola das Relações Humanas que ressaltava a importância da integração dos fatores humano e material para a avaliação da produtividade no trabalho. A solução dos problemas de administração estava focalizada no processo de motivar os indivíduos para o atingimento de metas organizacionais (FERREIRA et al., 2009). Observa-se, então, que apesar de sua inclinação para aspectos humanos, o verdadeiro propósito da Teoria Humanista era aumentar a eficiência organizacional. No que tange à evolução do planejamento, esta escola também trouxe pouca contribuição para seu alastramento no que se refere ao limites além dos fatores administrativos internos à organização.

Com a Teoria dos Sistemas e a Abordagem Contingencial, o ambiente externo à organização tomou importância. Sobre a Teoria dos Sistemas, considera-se:

No enfoque sistêmico toda organização se insere num meio ambiente onde se originam os recursos utilizados para o desenvolvimento da sua atividade (produção ou prestação de serviços) e para o qual se destinam os resultados do seu trabalho. [...] como um conjunto de três elementos interdependentes: entradas, processamento e saídas, envolvidos pelas forças externas que provocam mudanças na estrutura e no desempenho de cada um desses elementos e como consequência afetam o sistema como um todo. (FERREIRA, et al., 2009, p. 61).

Explica FERREIRA et al. (2009) que no que se refere à questão do ambiente, a abordagem contingencial foi além dos pressupostos da teoria dos sistemas.

A teoria dos sistemas procurou analisar a relação existente entre a organização e o ambiente em que se encontra inserida. Já a abordagem contingencial privilegiou a natureza dessas relações, ou seja, quais as conseqüências, para a organização, de contar com um ambiente dinâmico? Seu sistema de organização permite que se adapte às variações ambientais? Qual a melhor forma de se reorganizar, para se adaptar à nova situação ambiental de forma flexível? (FERREIRA, et al., 2009, p. 102).

Foi, então, a partir do momento em que se centralizou o ambiente externo como fator de importância para se tomar decisões gerenciais, que o planejamento veio a ganhar um caráter estruturado e analítico. Assim, tornou-se necessário a pesquisa e desenvolvimento de metodologias para a análise do mercado onde a organização estava inserida como objetivo de elevação dos índices de competitividade das empresas.

5.2 Estratégia

De origem grega, a palavra estratégia descende do termo *stratego*, cujo significado literal é a *arte da liderança*. Esta palavra servia para nomear a função daquele que chefiava o exército, bem como para designar as atitudes de combate durante uma guerra que levariam à vitória. Passou, assim, a denominar os planos de guerra militares.

Com o tempo o termo estratégia se popularizou, sendo que, dentro dos estudos de Administração de Empresas, diz respeito aos passos futuros que uma organização pretende seguir para que consiga atingir seus objetivos.

MOTTA (1991, p. 80) esclarece que o termo estratégia “foi de início associado à formulação de diretrizes e ao planejamento, recebendo toda a ênfase racional e científica da administração”. O mesmo autor define estratégia como “o conjunto de decisões fixadas em um plano ou emergentes do processo organizacional, que integra missão, objetivos e seqüência de ações administrativas num todo interdependente” (MOTTA, 1991, p. 82).

Foi Igor Ansoff, em 1965, com a publicação *Corporate Strategy*, quem formulou a noção de estratégia envolvendo a definição de objetivos com base na análise de ameaças e oportunidades no ambiente (MAXIMIANO, 2004). A partir daí, os estudos sobre o tema estratégia aumentaram significativamente abordando temas como a competitividade das empresas, concorrência e mercado.

Para ANSOFF (1990, p. 95), “estratégia é um dos vários conjuntos de regras de decisão para orientar o comportamento de uma organização”. Por exemplo:

1. Padrões segundo os quais o desempenho presente e futuro da empresa possa ser medido.
2. Regras para o desenvolvimento da relação da empresa com seu ambiente externo.
3. Regras para o estabelecimento de relações internas e processos dentro da organização.
4. As regras segundo as quais a empresa conduz suas atividades no dia-a-dia, chamadas de políticas operacionais.

OLIVEIRA (1991), considerando a estratégia empresarial a escolha de ação para a empresa como um todo, faz a seguinte definição:

A estratégia empresarial é o ajustamento da empresa ao seu ambiente, em geral em constante mutação, quase sempre com a empresa alterando suas próprias características, tendo em vista este ajustamento. Assim todo o processo de implantação e acompanhamento das estratégias empresariais ocorre em circunstâncias de constante mudança. Deste modo, a estratégia não deve ser considerada como um plano fixo ou determinado, mas um esquema orientador dentro de um fluxo de decisões. (OLIVEIRA, 1991, p. 27).

Assim, tem-se que, em uma organização, há produção de estratégias em seus diversos níveis, sendo um dos aspectos mais importantes de todo o processo o momento da escolha daquelas que elevam a qualidade da interação entre a organização e o ambiente, garantindo maiores condições de os objetivos serem realizados.

5.2.1 Evolução da estratégia

Há um consenso entre os pesquisadores de que o início dos anos 60 marca o momento em que o estudo da estratégia se interage nos processos administrativos. Observa-se, contudo, que mesmo anteriormente a aquela época alguns autores escreveram sobre o tema, mesmo não trazendo a mesma nomenclatura.

Quando se fala em estratégia empresarial, pode-se considerar o aspecto interno, isto é, a coordenação dos processos que atinge particularmente a determinada organização, ou o aspecto externo, este sendo definido como o mercado em que dada organização atua. Sobre esta questão considera-se o que diz NAKAMURA (1999):

“O esforço dos administradores e teóricos da primeira metade do século XX foi no sentido de conseguir a coordenação de uma organização totalmente fragmentada, ou ainda, de pessoas que, submetidas à crescente divisão de tarefas e funções, haviam perdido a visão global do sistema produtivo, tornando-se alienadas e pouco motivadas para o trabalho”. [...] Atualmente, a visão que se tem de estratégia empresarial é decorrente de um enfoque mais recente, de empresas atuando em ambientes turbulentos de alta competitividade. Isso ajuda a explicar a ênfase dada por acadêmicos, consultores e executivos na análise do ambiente externo, ou seja, no mercado de atuação, na carteira de produtos e na competitividade, em detrimento da preocupação com a coordenação através do estabelecimento de diretrizes administrativas, isto é, com o ambiente interno da empresa. (NAKAMURA, 1999, p. 25).

Observa-se, contudo, que o processo de formulação de estratégias vislumbra a organização tanto em seu ambiente interno quanto externo (mercado). É na interação com estes ambientes que será definido o conjunto de ações necessárias e praticáveis para se chegar a uma situação pretendida.

Nesse sentido, OLIVEIRA (1991) observa que uma decisão é influenciada por vários aspectos e fatores, o que pode ser chamado de interdependência sistêmica. Assim, o diagnóstico estratégico irá fornecer uma base de dados dos vários fatores externos e internos identificados que serão considerados na operacionalização da análise de todas as interligações viáveis quando da tomada de uma decisão estratégica.

5.3 Planejamento estratégico

Planejamento estratégico é uma ferramenta de suporte à gestão organizacional. Conceitua-se “como 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, 1995, p. 46).

Seu uso decorre da própria evolução das práticas de gestão, exigida pelas constantes mudanças que se observam no ambiente em que as organizações atuam, bem como pelo aumento da competitividade entre elas.

No tocante aos níveis hierárquicos que compõem uma organização, pode-se classificar o processo de planejamento em alguns tipos, quais sejam: estratégico, tático e operacional.

STONER (1985, p. 70) conceitua o planejamento estratégico como “o processo de planejamento formalizado e de longo alcance, empregado para se definir e atingir os objetivos organizacionais”.

Entretanto, observa OLIVEIRA (1995) que o planejamento estratégico deve ser complementado por outros níveis de planejamento, atingindo os vários escalões de uma empresa.

O planejamento estratégico de forma isolada é insuficiente, uma vez que o estabelecimento de objetivos a longo prazo, bem como o seu alcance, resulta numa situação nebulosa, pois não existem ações mais imediatas que operacionalizem o planejamento estratégico. A falta desses aspectos é suprida através do desenvolvimento e implantação dos planejamentos táticos e operacionais de forma integrada. (OLIVEIRA, 1995, p. 45).

Observa-se, na figura seguinte, a relação dos níveis hierárquicos de uma organização e os tipos de decisões e atividades de planejamento.



Figura 1: Hierarquia do planejamento estratégico nas organizações
Fonte: adaptado de OLIVEIRA (1995, p. 43)

Segundo OLIVEIRA (1995), pode definir estes três tipos de planejamento como:

- **Planejamento estratégico:** 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. É, normalmente, de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto à seleção dos cursos de ação a serem seguidos para a sua consecução, levando em conta as condições externas e internas à empresa e sua evolução esperada.
- **Planejamento tático:** em por objetivo otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo, Portanto, trabalha com decomposições dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidos no planejamento estratégico. É desenvolvido a níveis organizacionais inferiores, tendo como principal finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis para a consecução de objetivos previamente fixados, segundo uma estratégia predeterminada bem como as políticas orientativas para o processo decisório da empresa.
- **Planejamento operacional:** pode ser considerado como a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas. Portanto, nesta situação tem-se, basicamente, os planos de ação ou planos operacionais.

Na tabela seguinte, diferenciam-se os tipos de planejamento de acordo com algumas de suas características fundamentais.

Características	Estratégico	Tático	Operacional
Prazo	Longo prazo	Médio prazo	Curto prazo

Análise básica	Ramo de atividade e mercado de atuação	Principais componentes de atividade e áreas específicas	Tarefas específicas
Responsáveis pelo processo	Alta administração: diretores, equipes e consultores de administração	Envolvimento de executivos que formulam o planejamento estratégico e gerentes	Chefes de divisões que participam do processo de planejamento tático
Complexidade	Alta. Existem muitas variáveis, pois analisa o ambiente interno e externo e os pontos fortes e fracos	Alta ou média, mas com um número menor de variáveis, considerando o retorno financeiro, as condições de mercado e os recursos organizacionais	Baixa. Cosidera variáveis como previsão de mercado para cada produto, orçamento, recursos necessários para produção etc.
Resultados	Declaração genérica que afirma o propósito básico da organização e define seu ramo de atividade	Diretrizes que envolvem as seguintes áreas: objetivos financeiros, oportunidades de mercado, organização, instalações físicas, período de tempo para a próxima revisão	Previsões para o período; mudanças internas; produção e cronogramas; responsabilidades e orçamento

Tabela 1: Características do planejamento estratégico, tático e operacional
 Fonte: TERENCE (2002, p. 19)

5.3.1 Evolução do planejamento estratégico

De acordo com FERREIRA et al. (2009), considera-se que o planejamento estratégico surgiu como um método estruturado somente na década de 70.

O planejamento empresarial vem evoluindo ao longo das últimas décadas. Inicialmente consistia no orçamento anual a ser cumprido, posteriormente passou a incluir projeções de longo prazo. Somente em meados dos anos 70 surgiu o planejamento estratégico como um método estruturado para determinar o futuro. (FERREIRA et al., 2009, p. 115).

Antes da década de 70 havia um clima de estabilidade que contribuía para um processo de planejamento estático e prescritivo. Havia estabilidade nos preços, no comportamento dos clientes, nas taxas de câmbio e os competidores eram bem conhecidos (WESTWOOD, 1996).

Outros autores, como KOTLER (2000), afirmam que foi nos anos 70 que surgiu o planejamento estratégico, haja vista a estabilidade do ambiente durante a década anterior, onde os administradores se valiam apenas do planejamento operacional.

Os conceitos e as ferramentas que são a base do planejamento estratégico surgiram na década de 70 como resultado de uma sucessão de ondas de choque que atingiram a indústria norte-americana – a crise da energia, a inflação de dois dígitos, a estagnação econômica, as vitórias da concorrência japonesa e a desregulamentação de setores importantes. (KOTLER, 2000, p. 86).

Assim, as mudanças na economia mundial vivenciadas a partir dos anos 70 fizeram com que o ambiente empresarial tivesse uma mudança acelerada. Passou a ser necessárias reformulações no processo de planejamento das organizações que contemplassem os novos aspectos econômicos e sociais.

As teorias contemporâneas sobre planejamento estratégico, em virtude da alta complexidade do mercado, voltam suas atenções para o ambiente externo das empresas.

Observa-se que “a evolução mais recente do planejamento empresarial se deu nos anos 80, caracterizando a administração estratégica” (FERREIRA et al., 2009, p. 116).

A administração estratégica tem como objetivo máximo o desenvolvimento dos valores da corporação, sua capacidade gerencial, suas responsabilidades como organização inserida na sociedade e seus sistemas administrativos que interligam o processo de tomada de decisão estratégica, tática e operacional, em todos os níveis hierárquicos, tanto entre os diversos negócios quanto entre as diferentes linhas de autoridade funcional. (FISCHMANN, apud FERREIRA et al., 2009, p. 115).

Para MOTTA (1991, p. 92) “a gerência estratégica é a gestão do futuro, torna-se crucial no mundo de hoje, em que o futuro se aproxima velozmente do presente. A visão estratégica ajuda a tomar decisões numa era que já não se tem mais tempo de formular e definir os problemas”.

5.4 Micro e pequenas empresas

“Especificar qualquer padrão de tamanho para definir pequenas empresas é algo necessariamente arbitrário porque as pessoas adotam padrões diferentes para propósitos diferentes” (LONGENECKER et al., 1997, p. 27).

De acordo com o SEBRAE, os critérios que classificam o tamanho de uma empresa constituem um importante fator de apoio às micro e pequenas empresas, permitindo que estabelecimentos dentro dos limites instituídos possam usufruir os benefícios e incentivos previstos nas legislações.

No Estatuto da Micro e Pequena Empresa, de 1999, o critério adotado para conceituar micro e pequena empresa é a receita bruta anual, cujos valores, que foram atualizados pelo Decreto nº 5.028/2004, de 31 de março de 2004, são os seguintes:

- **Microempresa:** receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 433.755,14 (quatrocentos e trinta e três mil, setecentos e cinquenta e cinco reais e quatorze centavos);
- **Empresa de pequeno porte:** receita bruta anual superior a R\$ 433.755,14 e igual ou inferior a R\$ 2.133.222,00 (dois milhões, cento e trinta e três mil, duzentos e vinte e dois reais).

Atualmente, esses critérios são adotados em diversos programas de crédito do governo federal em apoio às MPEs.

É importante ressaltar que o regime simplificado de tributação - SIMPLES, que é uma lei de cunho estritamente tributário, adota um critério diferente para enquadrar micro e pequena empresa. Os limites, conforme disposto na Medida Provisória 275/05, são:

- **Microempresa:** receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais);
- **Empresa de Pequeno Porte:** receita bruta anual superior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 2.400.000,00 (dois milhões e quatrocentos mil reais).

Cada estado brasileiro possui uma variedade de conceitos e critérios para classificar as micro e pequenas empresas, de acordo com a sua situação econômica e fiscal própria.

Os maiores limites de enquadramento são definidos por SP, RS, PR e BA, que adotaram R\$ 2.400.000,00 de receita bruta anual. Os municípios carecem de leis nesse sentido, sendo muito poucos aqueles que contemplam o segmento da MPEs com legislações próprias de fomento.

Além do critério adotado no Estatuto da Micro e Pequena Empresa, o SEBRAE utiliza ainda o conceito de número de funcionários nas empresas, principalmente nos estudos e levantamentos sobre a presença da micro e pequena empresa na economia brasileira, conforme os seguintes números:

- **Microempresa:**

- I) na indústria e construção: até 19 funcionários;
- II) no comércio e serviços, até 09 funcionários.

- **Pequena empresa:**

- I) na indústria e construção: de 20 a 99 funcionários;
- II) no comércio e serviços, de 10 a 49 funcionários. Nos levantamentos que têm como fonte de dados o IBGE, as estatísticas sobre micro e pequenas empresas divulgadas pelo SEBRAE utilizam o critério acima. Nos levantamentos dos censos e

pesquisas sócio-econômicas anuais e mensais o IBGE classifica as firmas segundo as faixas de pessoal ocupado total.

O conceito de "pessoas ocupadas" em uma empresa abrange não somente os empregados, mas também os proprietários. Essa é uma forma de se dispor de informações sobre o expressivo número de micro unidades empresariais que não empregam trabalhadores, mas funcionam como importante fator de geração de renda para seus proprietários.

5.4.1 Contribuições econômicas das micro e pequenas empresas

As pequenas empresas contribuem em grande escala para o bem-estar econômico da nação, pois produzem uma parte substancial do total de bens e serviços. Assim, sua contribuição econômica geral é similar àquela das grandes empresas LONGENECKER (1997). Elas oferecem contribuições excepcionais, na medida em que:

- fornecem muitas oportunidades de emprego de que uma população e uma economia de em crescimento precisam;
- estão aptas a introduzirem inovações, pois pesquisas mais recentes sugerem que a atividade inovadora tende a diminuir, à medida que o nível de concentração em um setor se eleva, confirmando assim a importância da inovação das pequenas empresas;
- estimulam a competição econômica;
- auxiliam as grandes empresas desempenhando, com maior habilidade, funções como a distribuição de produtos e o fornecimento de serviços;
- produzem bens e serviços eficientemente, na medida que possuem maior vantagem de custos em relação às grande empresas.

5.4.2 Contribuições sociais das micro e pequenas empresas

As micro e pequenas empresas contribuem, no âmbito social, na geração de emprego, sobretudo na absorção de mão-de-obra não qualificada.

De acordo com o estudo do SEBRAE (2010) intitulado “Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa 2009”, no período de 2000 a 2008 o número de micro e pequenas empresas aumentou de 4,1 milhões para 5,7 milhões. Um aumento que refletiu também no número de contratações com carteira assinadas nesses negócios: de 8,6 milhões para 13,1 milhões.

As MPEs também passaram a contratar trabalhadores com grau de escolaridade mais elevado. O número de funcionários com ensino médio completo subiu, por exemplo, de 21,4% para 41,7%.

Destaca-se, ainda, que os homens ainda são maioria entre os trabalhadores das MPEs, 3,7 milhões na microempresa e 4,5 milhões na pequena empresa, mas o número de trabalhadoras passou de 1,5 milhão para mais de 2,3 milhões nas microempresas e de 1,3 milhão para 2,3 milhões nas pequenas empresas.

Pode-se destacar outros benefícios sociais das MPEs como à possibilidade de um trabalhador assalariado passar à condição de micro ou pequeno empresário, resultando numa ampliação da classe média; produção de voltada para as necessidades de consumo das pessoas de menor poder aquisitivo e a transferência das iniciativas informais para o setor formal da economia.

5.4.3 A sobrevivência das micro e pequenas empresas

LONGENECKER et al. (1997) considerando os dados de uma pesquisa realizada sobre causas do fracasso nos negócios de pequenas empresas expõe o seguinte:

A classe mais intrigante de fracassos é aquela das “causas relativas à experiência” – contribuindo com 10,5% dos fracassos. Essas causas são obviamente relacionadas à qualidade do gerenciamento, incluindo a “falta

de conhecimento sobre negócios”, “falta de experiência no ramo” e a “falta de experiência gerencial”. Atribuir a causa do fracasso à experiência, portanto, equivale a dizer que o fracasso resulta do gerenciamento de baixo padrão. (LONGENECKER et al., 1997, p. 42).

Nessa pesquisa, as causas que aparecem com maiores índices são: fatores econômicos (45%) e o aspecto financeiro (37,2%), sendo que estas podem também ser decorrentes de falhas no gerenciamento. Conclui-se, então, que o gerenciamento de baixa qualidade é a principal razão do fracasso das micro e pequenas empresas.

Dados do SEBRAE (2007) mostram que nos estabelecimentos com até dois anos de existência a taxa de mortalidade empresarial foi de 49,4% no ano de 2002, tendo reduzido para 22,0 % no ano 2005, contudo, mesmo considerando a evolução negativa da taxa de mortalidade das MPEs, é um índice alto e preocupante.

Levando-se em consideração o setor de atividade, a taxa de mortalidade da MPEs, no Brasil, é maior no comércio, com um índice de 59% de empresas que encerram as atividades antes do terceiro ano de vida. No setor industrial, considerando o mesmo período, observa-se uma taxa de mortalidade de 50%. Já o setor de serviços apresenta uma taxa de 49%.

De acordo com a pesquisa, considerando dados de 2003 a 2005, para os empresários das empresas extintas (68% deles), a principal razão para o fechamento da empresa está centrada no bloco de falhas gerenciais, destacando-se: ponto/local inadequado, falta de conhecimentos gerenciais e desconhecimento do mercado, seguida de causas econômicas.

Fator crucial para as empresas é a dificuldade encontrada no acesso ao mercado, principalmente nos quesitos propaganda inadequada; formação inadequada dos preços dos produtos/serviços; informações de mercado e logística deficiente, caracterizando a falta de planejamento dos empresários (SEBRAE, 2007).

5.4.4 Particularidades de gestão das micro e pequenas empresas

Os modelos gerenciais propostos pelas teorias administrativas estão, em sua maioria, voltados para atender à demanda das empresas de grande porte. As micro e pequenas empresas não podem, simplesmente, adotar tais modelos por estes não contemplarem suas especificidades administrativas, pois possuem características próprias de gestão.

De acordo com NAKAMURA (1999), a gestão da MPEs deve ser analisada através de suas características, as quais são: a pessoalidade, a administração não-profissional e a informalidade.

Quanto à pessoalidade na administração das MPEs, esta surge pelo fato de seus administradores serem geralmente os seus proprietários, fazendo com que as características pessoais destes exerçam grande influência na definição dos rumos dos negócios da empresa (estratégia).

Não é raro encontrarmos nas pequenas empresas uma vinculação excessiva entre a empresa e o seu proprietário. Os objetivos deste acabam sendo os objetivos daquela, bem como seus anseios, desejos, complexos e ambições que são transferidos para os negócios. (CHER, 1991, p. 88)

A pessoalidade na administração das MPEs acaba por tornar centralizadas as tomadas de decisões por parte de seu proprietário, o qual não delega autoridade e absorve todos os tipos de problemas da empresa, mesmo os menos importantes, não sobrando tempo para as atividades de planejamento.

A administração não-profissional das MPEs advém do fato de que “a administração é geralmente feita pelos proprietários ou por seus parentes, que muitas vezes não têm conhecimento aprofundado das técnicas administrativas” (ALMEIDA, apud NAKAMURA, p. 33).

A falta de conhecimento das técnicas gerenciais faz com os dirigentes das MPEs não as vejam como um atributo eficaz para o sucesso de seu negócio. Impossibilita, também, a percepção de problemas administrativos que podem prejudicar o desenvolvimento da empresa.

Dessa forma, segundo NAKAMURA (1999, p. 33), “o proprietário da pequena empresa é obrigado a privilegiar um estilo de gestão bastante intuitivo e generalista, ao mesmo tempo em que se preocupa com os problemas cotidianos específicos de cada área funcional”.

A informalidade nas MPEs se traduz pela “ausência de regras normativas nas relações entre os indivíduos da organização, um vez que as forças das relações familiares e de amizade são bastantes fortes” (NAKAMURA, 1999, p. 31).

Nota-se, nas MPEs, a “inexistência de definição de cargos e tarefas, possibilitando o surgimento de problemas administrativos inibidores da eficiência” (CHER, 1991, p. 79).

De acordo com SEMLER (1988), pode-se observar algumas características da informalidade nas MPEs, tais como:

- [...]
- Informalidade organizacional nas comunicações, favorecendo os mais benquistos;
- [...]
- Falta de visão crítica das imperfeições da empresa;
- Visão estratégica de longo prazo sofrível;
- [...]
- Paternalismo forte em relação aos funcionários;
- Falta de profissionalismo na organização;
- Compartilhamento informal de cultura entre família e empresa;
- [...]
- Descrença no uso de técnicas avançadas de gestão e de consultoria externa;
- Sistemas de informações deficientes.
- [...] (SEMLER, 1988, p. 91)

5.5 Planejamento estratégico em micro e pequenas empresas

De acordo com MASCARENHAS et al., apesar de muitos empresários virem na instabilidade econômica (dificuldades para aquisição de financiamentos, juros altos, queda no poder aquisitivo) a grande causa para o fechamento de suas empresas, deve considerar também que a falta de planejamento é um fator de grande relevância.

O planejamento estratégico aparece, então, como uma ferramenta gerencial capaz de proporcionar a operacionalização da estratégia.

O Planejamento estratégico vem sendo muito utilizado pelas organizações como ferramenta de gestão. Apesar disto, o segmento das pequenas empresas ainda tem pouco acesso desta ferramenta para a tomada de decisões no gerenciamento dos seus negócios (COELHO & SOUZA, apud TERENCE, 2002).

Há de se considerar que as pequenas empresas possuem peculiaridades comportamentais, estruturais e contextuais que se tornam obstáculos ao planejamento e formulação de estratégias (NAKAMURA & ESCRIVÃO FILHO, 1999).

Assim, vê-se que as MPEs possuem características limitadores ao desenvolvimento do planejamento que devem ser conhecidas para que possam ser eliminadas ou, pelo menos, pelo reduzidas (GOLDE, 1977).

5.5.1 Características comportamentais das micro e pequenas empresas

As características comportamentais referem-se às particularidades pessoais encontradas na figura dos administradores/proprietários das MPEs.

Como primeira característica, pode citar a falta de conhecimento técnico na área de administração de empresas.

De acordo com OLIVEIRA (1995, p. 61), “conhecimento detalhado de uma metodologia de elaboração e implementação do planejamento estratégico nas

empresas propicia ao executivo o embasamento teórico necessário para otimizar sua aplicação”.

Porém, o que se observa é que grande parte dos micro e pequenos empresários desconhecem as ferramentas de gestão empresarial, o que impede a adoção do planejamento estratégico.

GOLDE (1977, p. 3) relata que “numa pequena empresa, é extremamente escasso o tempo que os dirigentes dispõem para atividades de planejamento. A direção da pequena empresa precisa ocupar-se de quase todas as áreas funcionais que existem nas grandes empresas”. Observa-se aqui duas características no comportamento do micro e pequeno empresário, a centralização do poder e a consequente falta de habilidade na gestão do tempo, o que acaba por ser um inibidor do processo de planejamento estratégico nas MPEs.

Conforme expõe LONGENECKER et al. (1997, p. 426), “os gerentes de pequenas empresas podem sucumbir facilmente à ‘tirania do urgente’. Uma vez que eles estão tão ocupados em ‘apagar o fogo’, podem nunca conseguir planejar”.

5.5.2 Características estruturais das micro e pequenas empresas

Consideram-se como características estruturais os aspectos internos relacionados à forma de organização das MPEs.

Como primeira característica estrutural cita-se a informalidade das relações e processos organizacionais. Segundo GOLDE (apud NAKAMURA, 1999, p. 37), “uma característica básica do processo de formulação estratégica numa pequena empresa é a informalidade. Os detalhes são imprecisos e as comunicações internas não são escritas, mas sim verbais”. Esta característica perturba o desenvolvimento do planejamento estratégico, pois a falta de formalidade nos processos e na comunicação impedirá que as decisões possam abranger todas as áreas da empresa, não sendo esta vista como um todo quando do compartilhamento dos objetivos organizacionais.

Outra característica estrutural consiste na administração não-profissional. “Na pequena empresa, a administração é geralmente feita pelos proprietários ou por

seus parentes, que muitas vezes não têm conhecimento aprofundado das técnicas administrativas” (ALMEIDA, apud NAKAMURA, 1999, p. 33).

GOLDE (1977) salienta que os dirigentes das pequenas empresas não têm muita instrução sobre planejamento haja vista serem estes os fundadores da empresa. E que, para se iniciar um pequeno negócio, não é obrigatório a capacidade de planejamento.

Segundo LONGENECKER et al. (1997, p. 423), “os fundadores de novas empresas nem sempre são bons membros da organização [...] os fundadores podem não conseguir reconhecer o valor das práticas do bom gerenciamento”.

Há também de se considerar a carência de informações internas, que consiste em uma deficiência na estrutura e geralmente é ocasionada pela falta de administração profissional. As micro e pequenas empresas não possuem informações sobre seu real desempenho, o que impede a identificação de potencialidades e dificuldades (TERENCE, 2002).

5.5.3 Características contextuais das micro e pequenas empresas

Abordam-se, aqui, fatores relativos ao ambiente externo das micro e pequenas empresas que influenciam no processo de planejamento estratégico. Ressalta-se que estes fatores nem sempre são controláveis pelos gestores das MPEs.

As micro e pequenas empresas são carentes de informações sobre o mercado. Segundo QUEZADA et al. (apud TERENCE, 2002), as pequenas empresas não utilizam o planejamento estratégico por carência de informações. Mas explica que, mesmo com esta carência de informações externas, o processo poderia ser desenvolvido com informações oriundas de fornecedores, clientes e funcionários.

GOLDE (1977) vai no mesmo sentido dizendo que a melhor forma de se obter informações externas é julgar qual fonte é razoável, acessível e pouco dispendiosa, sendo que as pessoas mais próximas à empresa é que possuem estas características.

Outra característica contextual revela-se quanto à dificuldade de acesso a programas de treinamento gerencial pelos gestores das MPEs, o que gera uma forma de administração ultrapassada (TERENCE, 2002).

LONGENECKER et al. (1997, p. 434) sugere que “os gerentes-proprietários podem aprimorar sua próprias qualificações, consultando bibliotecas públicas ou universitárias, freqüentando uma faculdade à noite ou considerando sugestões de amigos e clientes”.

Há também de se considerar a dificuldade de acesso a fontes de financiamento. Segundo GOLDE (1977, p. 4), “numa pequena empresa o impacto dos problemas súbitos é intensificado pela habitual escassez de dinheiro”. E conclui que “as limitações financeiras de uma pequena companhia causam um sério problema de distribuição de recursos, em que incluem o tempo e os conhecimentos dos dirigentes”.

6 Métodos e técnicas de pesquisa

A presente pesquisa, levando em conta o objetivo principal do trabalho, se caracteriza, quanto aos fins, como descritiva (VERGARA, 2007).

Pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como questionário e a observação sistemática. (GIL, 2008, p. 46).

O método a ser utilizado para a coleta e interpretação dos dados será de natureza qualitativa, haja vista a necessidade, em virtude dos objetivos do trabalho, de uma investigação mais abrangente nos contextos organizacionais que serão objetos de estudo.

A modalidade da pesquisa, considerando-se os meios adotados para a investigação do problema de pesquisa, será do tipo pesquisa de campo (VERGARA, 2007).

Pesquisa de campo é a investigação empírica realizada no local onde ocorre um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-los. Pode incluir entrevistas, aplicação de questionários, testes e observação participante ou não. (VERGARA, 2007, p. 47).

Para a coleta dos dados primários, foram realizadas entrevistas com os gestores das empresas com o suporte de questionários semi-estruturados.

6.1 Participantes do estudo

As empresas participantes deste estudo estão localizadas no município de Planaltina (GO). A escolha desta localidade deveu-se ao fato da grande facilidade de o pesquisador desenvolver sua pesquisa de campo nela, em virtude de seu grande conhecimento da cidade e, também, pela familiaridade com os sujeitos da pesquisa.

Assim, há que se esclarecer que, pelo fato de a pesquisa ter sido desenvolvida na cidade de Planaltina (GO), não há a pretensão, neste trabalho, de identificar qualquer particularidade desta cidade ou região.

Foi definido que os supermercados que fariam parte do estudo seriam aqueles de maior representatividade, assim, considerando as principais avenidas comerciais da cidade, foram mapeados os supermercados nelas localizados. Este critério de definição da representatividade dos participantes do estudo atendeu ao conceito de tipicidade. Segundo VERGARA (2007, p. 51), a seleção por tipicidade é “constituída pela seleção de elementos que o pesquisador considere representativos da população-alvo, o que requer profundo conhecimento dessa população”.

Foram localizados dezesseis estabelecimentos, sendo que três deles fazem parte de uma rede, formando uma só empresa. Assim, foram abordadas, inicialmente, quatorze empresas. Destas quatorze empresas, quatro foram exclusas do estudo por não fazerem parte do segmento de micro e pequenas empresas, segundo definição de seus próprios administradores.

Desta forma, foram dez empresas supermercadistas participantes do estudo. Considera-se que todos estão dentro do público-alvo da pesquisa, pois, segundo a classificação de micro e pequenas empresas adotada pelo SEBRAE quanto ao número de funcionários (item 2.2.1), todos guardam aquelas características.

6.2 Caracterização dos instrumentos de pesquisa

Utilizou-se, neste trabalho, questionário semi-estruturado (em anexo), composto de questões abertas e fechadas, para a coleta de dados entre os participantes do estudo.

O questionário está dividido em três partes:

- 1ª parte: composta por seis perguntas que remetem aos dados básicos da empresa, necessários para sua identificação e inclusão no público-alvo do estudo;

- 2ª parte: composta por sete perguntas necessárias para se extrair informações sobre os sujeitos da pesquisa, ou seja, os administradores das empresas participantes. Para se chegar ao objetivo da pesquisa, era necessário obter informações como: se este era administrador profissional; sua forma de relacionamento com a empresa, isto é, se este era também sócio/proprietário, ou, se não, se havia relação de parentesco com estes; o tempo de atuação naquela empresa, bem como sua experiência em outras empresas; além de informações sobre idade e escolaridade. Assim, procurou-se, com esta parte de perguntas do questionário, identificar características comportamentais dos administradores das empresas participantes da pesquisa.
- 3ª parte: composta de nove perguntas sobre a gestão da empresa. Nesta parte foram abordados aspectos da estrutura gerencial das empresas. Procurou-se identificar a utilização do planejamento estratégico, verificando se havia o conhecimento desta técnica administrativa, e, daí, os motivos da não utilização. Foi considerada a centralização da administração; a busca de conhecimentos sobre gestão empresarial por parte dos administradores; sobre serviços técnicos especializados que a empresa utiliza, ou sente a necessidade de utilizar, mas não o faz, expondo os motivos; e a percepção do administrador sobre a importância do ambiente interno e do externo para a empresa.

6.3 Procedimentos de coleta e de análise de dados

Os dados da pesquisa foram coletados no ambiente das próprias empresas participantes do estudo nos dias 2 e 3/3/2011. Os questionários foram aplicados de forma presencial aos administradores das empresas pelo próprio pesquisador, sendo que os registros das respostas foram realizados por este.

Os dados obtidos foram escalonados na forma de percentuais para poder se verificar sua incidência e, assim, confrontar com a teoria revisada.

7 Resultados e discussão

1ª parte – dados básicos da empresa:

Classificação quanto ao porte:	
Microempresa	70%
Pequena empresa	30%

Quantidade de funcionários:	
Até 5	40%
De 6 a 9	40%
De 10 a 12	20%

Tempo de atuação:	
Até 2 anos	20%
De 3 a 5 anos	20%
De 6 a 10 anos	30%
Acima de 10 anos	30%

2ª parte – sobre o(s) administrador(es):

O(a) Sr.(a) é sócio/proprietário da empresa?	
Não	20%
Sim	80%
Caso a pergunta acima for negativa, há relação de parentesco com os sócios proprietários?	
Não	0%
Sim	100%

Há quanto tempo administra a empresa?	
Igual ao tempo de existência da empresa	90%
Menor que o tempo de existência da empresa	10%

Qual a sua idade?	
De 25 a 30 anos	20%
De 31 a 35 anos	50%
De 36 a 40 anos	20%
De 41 a 45 anos	10%

É administrador profissional?	
Não	100%
Sim	0%

Qual seu grau de instrução?		
Ensino médio (2º grau)	70%	
Superior em andamento	20%	Curso
		(50%) Administração / (50%) Direito
Superior incompleto	10%	(100%) Administração

Já administrou outra(s) empresa(s)?	
Não	30%
Sim	70%
Dentre 70% que já administraram outras empresas, 57% deles foram administradores de (1) uma empresa e 43% já administraram (2) duas empresas. Todas estas empresas pertenciam ao ramo de comércio varejista.	

3ª parte – sobre a gestão:

A empresa tem outro(s) administrador(es)?	
Não	90%
Sim	10%
Se “sim”, informe se há divisão de funções entre eles e como esta divisão está estabelecida.	
Apenas 10% dos participantes do estudo (01 empresa) possuem outro administrador. Há divisão de funções entre eles. Um administra as vendas, os recebimentos e o pessoal e o outro administra as compras e os pagamentos.	

O(s) administrador(es) participam periodicamente de cursos, palestras ou seminários sobre gestão empresarial?	
Não	70%
Sim	30%

Quando a empresa foi estabelecida houve apoio técnico de alguma empresa de consultoria empresarial a exemplo do SEBRAE?	
Não	90%
Sim	10%

Sobre a utilização do planejamento estratégico como ferramenta de gestão:	
Desconheço a técnica	70%
Conheço a técnica/não é utilizada	30%
Conheço a técnica/é utilizada	0%
Para os que conhecem a técnica e não a utiliza, qual o motivo?	
Alto custo	33,33%
Falta de tempo	33,33%
Falta maior conhecimento técnico	33,33%

A empresa contrata serviços especializados de terceiros?	
	Quantidade de empresas
Não	0%
Sim	100%
Quais áreas?	
Contabilidade	100%
Publicidade	20%
Informática	100%
Estratégia empresarial	0%
Gestão de pessoas	0%
Finanças	0%
Organização e Métodos	0%
Outros	0%

Considerando as áreas técnicas citadas na pergunta acima e não marcadas, o Sr.(a) sente a necessidade de apoio de profissionais especializados?	
	Quantidade de empresas
Não	20%
Sim	80%
Se “sim”, motivo da não contratação:	
Alto custo	62,5%
Falta de profissionais na região	12,5%
Indisponibilidade de tempo	25%

Na sua percepção, a continuidade e o crescimento de sua empresa depende em maior grau de:	
Fatores externos	50%
Fatores internos	50%

De acordo com os dados obtidos nas entrevistas, 100% das empresas pesquisadas não utilizam o planejamento estratégico como ferramenta de gestão. Entre eles, 70% desconhecem a ferramenta e 30% a conhecem.

Dos 30% dos entrevistados que conhecem a técnica de planejamento estratégico, porém não a utilizam, um é graduando em Administração de Empresas, um foi aluno de graduação em Administração de Empresas, porém não concluiu o curso, e o outro está entre os 30% que responderam participar, periodicamente, de atividades de treinamento sobre gestão empresarial. Questionados sobre o motivo de não utilizarem a técnica as resposta foram, respectivamente:

- a) alto custo;
- b) falta de maior conhecimento técnico;
- c) falta de tempo.

Conclui-se, então, que, superadas estas barreiras, eles implantariam o planejamento estratégico em suas empresas. Tem-se, portanto, que o primeiro aspecto relevante para a utilização da técnica de planejamento estratégico é o seu conhecimento teórico, com o que será possível vislumbrar os seus efeitos positivos para a empresa.

De acordo com OLIVEIRA (1995, p. 61) “o conhecimento detalhado de uma metodologia de elaboração e implementação do planejamento estratégico nas empresas propicia ao executivo o embasamento teórico necessário para otimizar sua aplicação”.

Pelos resultados da pesquisa, constatou-se que 60% dos administradores participantes nunca tiveram contato com teorias sobre técnicas administrativas. Esta falta de conhecimento faz com que os administradores não percebam a importância das técnicas administrativa, entre elas o planejamento estratégico, para o sucesso do negócio. Para DRUCKER (apud TERENCE, 2002, p. 68), “os pequenos empresários tendem a tornarem-se obsoletos em seus conhecimentos tecnológicos, econômicos e sociais, não percebendo muitas vezes a existência de problemas administrativos, que podem influenciar na sobrevivência da empresa”.

A falta de administração profissional foi observada em 100% das empresas participantes do estudo, isto corrobora o que diz ALMEIDA (apud NAKAMURA, 1999, p. 33): “Na pequena empresa, a administração é geralmente feita pelos proprietários ou por seus parentes, que muitas vezes não têm conhecimento das técnicas administrativas.”

As MPEs caracterizam-se por geralmente ser um patrimônio familiar. Dos administradores entrevistados, 80% são os sócios-proprietários da empresa. Os 20% que não são os sócios-proprietários mantêm relação de parentesco com estes. Vê-se, portanto, que “a propriedade e a administração da pequena empresa são geralmente exercidas pela mesma pessoa, no caso o proprietário, sendo que as características pessoais têm grande influência sobre os objetivos a serem perseguidos e as estratégias adotadas” (NAKAMURA, 1999, p. 32).

Em função desta característica de pessoalidade na administração das MPEs vê-se a importância de os seus administradores buscarem seu próprio desenvolvimento em gestão empresarial.

Porém, BATALHA & DEMORI (apud TERENCE, 2002) aponta que as micro e pequenas empresas possuem dificuldade de acesso a processos de treinamento gerencial, contribuindo para uma gestão, muitas vezes, ultrapassada destes empresários.

Destaca-se, na pesquisa, que 90% das MPEs entrevistadas só possuem um administrador, mesmo estando estabelecidas como uma sociedade. Na visão de NAKAMURA (1999, p. 32) “uma consequência visível da pessoalidade no cotidiano da pequena empresa é a centralização das decisões por parte do proprietário. Independentemente de sua formação, o pequeno empresário centraliza em sua pessoa a organização do trabalho e, normalmente, não delega autoridade para conseguir um bom funcionamento da empresa”. Esta situação acaba por fazer com que o administrador consuma todo seu tempo em tarefas do dia-a-dia, não sobrando tempo para pensar sobre o futuro de seu empreendimento.

Dos administradores participantes da pesquisa, quando perguntados há quanto tempo administravam a empresa, 90% estavam na empresa desde sua fundação. Diante deste dado, considera-se a observação de GOLDE (1977) de que uma das causas de os administradores de uma empresa receberem pouca instrução sobre planejamento é que estes administradores são frequentemente os fundadores da empresa, e que entre as habilidades necessárias para iniciar uma pequena empresa não se inclui obrigatoriamente a capacidade de planejamento.

O exposto no parágrafo acima pode ser verificado considerando que 90% das empresas participantes não receberam apoio de empresas de consultoria em gestão empresarial para a abertura do negócio. Assim, estas empresas nascem e se

desenvolvem sem terem o conhecimento de técnicas administrativas que poderiam trazer vantagens a sua gestão.

A pesquisa demonstrou que 100% das empresas participantes contratam algum tipo de serviço especializado de terceiros. Dentre as áreas contratadas estão:

- a) contabilidade (100%);
- b) informática (100%);
- c) publicidade (20%).

A respeito de outros serviços na área de administração de empresas como: estratégia empresarial, gestão de pessoas e organização e métodos, 80% dos entrevistados responderam sentir necessidade destes serviços, sendo que os motivos da não-contratação foram:

- a) alto custo (62,5%);
- b) indisponibilidade de tempo (25%);
- c) falta de profissionais na região (12,5%).

Completando a questão acima, quando perguntados se a continuidade e o crescimento da empresa dependiam em maior grau de fatores internos (modelo de gestão) ou a fatores externos (política econômica, inflação, poder aquisitivo etc.), os resultados apontaram uma igualdade de valor entre os dois fatores. Isto mostra que estes administradores sentem que a gestão da empresa poderia ser melhorada adotando-se novas práticas, mas que há fatores dificultares para isto.

Observa-se, então, a deficiência na oferta de serviços de consultoria em gestão empresarial para gestores das micro e pequenas empresas. O que é necessário estar disponível desde a concepção do negócio para que estes sintam que a aplicação de técnicas administrativas é tão essencial quanto os serviços prestados por outras áreas como contabilidade e informática.

Portanto, os administradores precisam perceber que técnicas administrativas, como o planejamento estratégico, não precisam, necessariamente, ser considerados caros ou muito complexos, podendo se concentrar nas necessidades de suas empresas em particular.

8 Conclusões e recomendações

Este trabalho teve como objetivo geral identificar as características presentes nas micro e pequenas empresas que se constituem aspectos relevantes para a implantação do planejamento estratégico como ferramenta de gestão.

Através do referencial teórico, ficou demonstrada a alta necessidade para as micro e pequenas empresas de adotar ações de planejamento e utilizar, assim como já é feito pelos segmentos de grandes e médias empresas, ferramentas administrativas que auxiliem no gerenciamento estratégico e nas tomadas de decisões.

Demonstrou-se, também, pelo referencial teórico, que as micro e pequenas empresas possuem características especiais que as tornam menos aptas para adotar práticas de planejamento e introduzir em seu modelo de gestão técnicas administrativas, como o planejamento estratégico, capazes de oferecer suporte adequado ao processo decisório da empresa e à formulação de estratégias.

O objetivo geral foi atingido. Para tanto, foram propostos e alcançados três objetivos específicos. Com a conclusão do primeiro objetivo específico (identificar a existência de planejamento estratégico nas empresas participantes da pesquisa), partiu-se para identificar as características das empresas participantes da pesquisa (segundo objetivo específico) e, assim, pôde-se verificar a relação entre a **não utilização** do planejamento estratégico nestas empresas e suas características identificadas (terceiro objetivo específico).

Concluiu-se que as micro e pequenas empresas participantes do estudo não utilizam o planejamento estratégico devido a algumas de suas características de nível comportamental, estrutural e contextual. O comportamental relaciona-se com as características pessoais de seus administradores, o estrutural vincula-se às características internas referentes à forma de organização das MPEs e o contextual, por sua vez, relaciona-se com o ambiente externo a elas.

Estas características inibem os administradores de MPEs a procurarem o apoio de técnicas administrativas para o gerenciamento da empresa. Elas acabam por não permitir que estes administradores vislumbrem os reais benefícios que tais técnicas gerenciais poderão proporcionar, chegando ao ponto muito crítico de nem conhecê-las.

Considera-se, assim, que para ser implantada uma ferramenta administrativa como o planejamento estratégico em uma MPE, é necessário que estas superem, de alguma forma, estas características ou que encontrem uma forma eficiente para reduzi-las.

Uma recomendação que se faz para o segmento de empresas objeto de estudo deste trabalho, haja vista suas características apresentadas, é a utilização de assistência gerencial externa. Através de consultores em administração de empresas, os micro e pequenos empresários podem superar ou reduzir muitas de suas deficiências na gestão de seu empreendimento. Deve-se considerar que esta assistência deve acontecer desde a concepção do negócio e durante toda a sua existência. É necessário, também, que os administradores das MPEs percebam-na como um investimento da empresa, a qual proporcionará uma otimização na gestão com consequente redução de custos.

Não obstante as fontes de assistência gerencial externa, recomenda-se, também, que os gerentes/proprietários da MPEs procurem melhorar suas próprias qualificações. Estes podem, por exemplo, freqüentar uma faculdade de administração de empresas e/ou participar, regularmente, de atividades educacionais de menor duração (cursos, palestras etc.) sobre gestão empresarial.

Este estudo ficou limitado a levantar e descrever as características da MPEs que se relacionam à utilização do planejamento estratégico como ferramenta de gestão. Considera-se, portanto, que este é um estudo base, capaz de servir de matéria inicial para outros estudos mais aprofundados sobre o modelo de gestão de micro e pequenas empresas.

Considera-se, desta forma, que este estudo contribui no sentido de que, para se lidar com uma situação problemática, neste caso o modelo de gestão de micro e pequenas empresas, com a finalidade se propor soluções, é necessário, primeiramente, conhecer as suas características e causas.

Outros estudos poderiam se complementar a este propondo modelos de planejamento estratégico específicos para o segmento de micro e pequenas empresas a partir das características das MPEs aqui descritas.

Há também de se considerar que seria importante estudar casos de micro e pequenas empresas onde há um planejamento estratégico formal, descrevendo os fatores que tais empresas encontraram como forma de superar as características apontadas neste trabalho.

Assim, dada a importância social e econômica das micro e pequenas empresas no cenário atual do país, vê-se a relevância dos estudos acadêmicos que procuram ampliar o conhecimento deste segmento empresarial, com vistas a tornar melhor sua forma de gestão, proporcionado maior desempenho e lucratividade, o que pode ser visto como condições necessárias para a diminuição da taxa de mortalidade destas organizações.

Referências

ANSOFF, H. Igor. **A Nova Estratégia Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.

BARBOSA, Jenny Dantas; TEIXEIRA, Meira Rivanda. **Gestão Estratégica nas Empresas de Pequeno e Médio Porte**. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 10, nº 3, p. 31-42, 2003. Disponível em: <<http://rege.masteraut.com/ojs/index.php/rege/article/viewFile/196/184>>. Acesso em: 25 ago. 2010.

CHER, Rogério. **A Gerência das Pequenas e Médias Empresas**. São Paulo: Maltese, 1991.

FERREIRA, Maraísa Angélica D.; SILVA, Marcos Euclides; SOUZA, Reginaldo; RIGUEIRO, Vanessa; MIRANDA, Isabella Tamine Parra. **A importância do planejamento estratégico para o crescimento das empresas**. Maringá Management: Revista de Ciências Empresariais, v. 2, nº 1, p. 34-39, jan./jun. 2005. Disponível em: <<http://www.maringamanagement.com.br/viewarticle.php?id=34&layout=abstract>>. Acesso em: 20 ago. 2010.

FERREIRA, Antonio Ademir; REIS, Ana Carla Fonseca; PEREIRA, Maria Isabel. **Gestão Empresarial: de Taylor aos nossos dias: evolução e tendências da moderna administração de empresas**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

FISCHMANN, Adalberto A.; ALMEIDA, Martinho Isnard R. de. **Planejamento Estratégico na Prática**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOLDE, Roger A. **Planejamento Prático para Pequenas Empresas**. In: Coleção Biblioteca Harvard de Administração de Empresas. São Paulo: Abril-Tec, artigo 6, 3º volume, 1977.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio**. 10ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 9ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

LONGENECKER, Justin G.; MOORE, Carlos W.; PETTY, J. William. **Administração de Empresas: Ênfase na Gerência Empresarial**. São Paulo: Makron Books, 1997.

MASCARENHAS, Rosely Aparecida Dias; RUSSO, Suely Miyuki Enomoto; MASCARENHAS, Carlos Cezar de. **Planejamento Estratégico: Uma ferramenta de gestão para as Micro e Pequenas Empresas**. XIII Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e IX Encontro Latino Americano de Pós-Graduação – Universidade do Vale do Paraíba. Disponível em: <http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2009/anais/arquivos/1251_1423_01.pdf>. Acesso em: 20 ago. 2010.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 6ª ed. revista e ampliada. São Paulo: Altas, 2004.

MOTTA, Fernando C. P. **Teoria Geral da Administração: uma introdução**. 22ª ed. ampliada. São Paulo: Pioneira, 1998.

MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão Contemporânea: A Ciência e a Arte de Ser Dirigente**. Rio de Janeiro: Record, 1991.

MIGLIATO, Antonio Luiz Tonissi; ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. **Metodologias do Planejamento Estratégico Empresarial e do Situacional: deficiências, comparações e contribuições**. Disponível em: <<http://www.docstoc.com/docs/20547285/METODOLOGIAS-DO-PLANEJAMENTO-ESTRAT%C3%89GICO-EMPRESARIAL-E-DO>>. Acesso em: 20 ago. 2010.

NAKAMURA, Mauro Massahico. **Estratégia Empresarial para as Pequenas Empresas: recomendações práticas pra empresas industriais do setor metal-mecânico de São Carlos – SP**. Dissertação (Mestrado). Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo. São Carlos, 1999.

NAKAMURA, Mauro Massahico. ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. **Estratégia Empresarial e as Pequenas e Médias Empresas: um estudo de caso**. Revista de Negócios. Blumenau (SC): Centro de Ciências Sociais e Aplicadas da Universidade Regional de Blumenau, 1999.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia Empresarial: uma abordagem empreendedora**. 2ª ed. revisada e atualizada. São Paulo: Atlas, 1991.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 9ª ed. São Paulo: Atlas, 1995.

SEBRAE. **Fatores Condicionantes e Taxas de Sobrevivência e Mortalidade das Micro e Pequenas Empresas no Brasil: 2003-2005**. Brasília: SEBRAE, 2007.

Disponível em:

<[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/8F5BDE79736CB99483257447006CBAD3/\\$File/NT00037936.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/8F5BDE79736CB99483257447006CBAD3/$File/NT00037936.pdf)>. Acesso em: 20 ago. 2010.

SEBRAE. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa: 2008**. Brasília:

SEBRAE, 2008. Disponível em:

<[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/572C3CE47D9997DC83257486004E858E/\\$File/NT00038B0A.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/572C3CE47D9997DC83257486004E858E/$File/NT00038B0A.pdf)>. Acesso em: 20 ago. 2010.

SEBRAE. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa: 2009**. 3ª ed.

Brasília; São Paulo: SEBRAE; DIEESE, 2010. Disponível em:

<http://gestaoportal.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas/temas-estrategicos/emprego/anuario_trabalho_2009.pdf>. Acesso em: 20 ago. 2010.

SEMLER, Ricardo F. **Virando a Própria Mesa**. São Paulo: Best Seller, 1988.

STONER, James A. F. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1985.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5ª ed. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos, 1999.

TAVARES, Mauro Calixta. **Planejamento Estratégico: A opção entre o sucesso e fracasso empresarial**. São Paulo: Harbra, 1991.

TERENCE, Ana Cláudia Fernandes. **Planejamento Estratégico como Ferramenta de Competitividade na Pequena Empresa: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento**. Dissertação (Mestrado). Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo. São Carlos, 2002.

TERENCE, Ana Cláudia Fernandes; ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. **Planejamento Estratégico na Pequena Empresa: as particularidades das pequenas empresas no processo estratégico**. Disponível em:

<http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2001_tr72_0908.pdf>. Acesso em: 20 ago. 2010.

WESTWOOD, John. **O Plano de Marketing**. 2ª ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 9ª edição. São Paulo: Atlas, 2007.

APÊNDICES

Apêndice A – Questionário

Senhor(a) Administrador(a),

Na qualidade de aluno graduando do Curso de Administração da Universidade de Brasília – UnB, e com vistas à realização de Trabalho de Conclusão de Curso (Monografia), solicito-lhe a especial gentileza de responder ao questionário de perguntas adiante, o qual lhe informo ser de caráter confidencial.

Cordialmente,

Francisco Cláudio Lemos do Prado

QUESTIONÁRIO

1ª parte – dados básicos da empresa:

1. Razão Social:

2. Nome de fantasia:

3. Endereço:

4. Classificação quanto ao porte:

() microempresa () pequeno () médio () grande

5. Quantidade de funcionários:

6. Tempo de atuação:

2ª parte - sobre o(s) administrador(es):

1. O(a) Sr.(a) é sócio/proprietário da empresa?
() não () sim
2. Caso a pergunta acima for **negativa**, há relação de parentesco com os sócios/proprietários?
() não () sim
3. Há quanto tempo administra a empresa?
4. Qual a sua idade?
5. Qual seu grau de instrução?
6. É administrador profissional?
() não () sim
7. Já administrou outras empresas?
() não
() sim → Quantas? _____
 Ramo de atuação: _____

3ª parte - sobre a gestão:

1. A empresa tem outro(s) administrador(es)?
() não
() sim → Quantos? _____

8. Considerando as áreas técnicas citadas na pergunta acima e não marcadas, o Sr.(a) sente a necessidade do apoio de profissionais especializados?

☐ não

☐ sim → Motivo da não contratação: ☐ alto custo

☐ falta de profissionais na região

☐ outros: _____

9. Na sua percepção, a continuidade e o crescimento de sua empresa depende em maior grau de:

☐ fatores externos a ela (ex. política econômica do governo, inflação, juros altos, queda do poder aquisitivo); ou

☐ fatores internos (modelo de gestão)

Nome do entrevistado: