

O IMPACTO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA LONGEVIDADE DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DA REGIÃO BRAGANTINA

Daniel Azevedo Figueiredo, daf_design@hotmail.com

Jefferson de Souza Pinto, DSc. – jeffsouzap@uol.com.br

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia São Paulo (IFSP) - Campus Bragança Paulista

Rafael Barbosa Lucena Cruz, rafael.rblc@gmail.com

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia São Paulo (IFSP) - Campus Bragança Paulista

Ramon Ferreira, ramonjn_1@hotmail.com

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia São Paulo (IFSP) - Campus Bragança Paulista

RESUMO. O planejamento estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, porém muitas vezes pode ser negligenciado por gestores de micro e pequenas empresas (MPE). Considerando que as MPE são parte importante da economia nacional, este artigo visou analisar qual o impacto do planejamento estratégico na longevidade de MPE, utilizando para a pesquisa um questionário aplicado a uma amostra de empresas de serviços da área de tecnologia da informação na Região Bragantina. O trabalho se classifica como dedutivo e possui objetivos descritivos, sendo uma pesquisa qualitativa. Os procedimentos foram análise da bibliografia e coleta de dados por meio de questionário. A partir da pesquisa, observou-se que, embora os micro e pequenos empreendedores considerem o planejamento uma importante área da gestão do negócio, os mesmos não planejam antes de investirem no negócio, não realizam uma análise dos pontos fracos e fortes de sua empresa e não estabelecem metas.

Palavras chaves: Estratégia. Planejamento estratégico. Micro e pequenas empresas.

1. INTRODUÇÃO

A grande quantidade e variedade de produtos torna o mercado muito competitivo. Além disso, o cenário atual exige que as empresas se adequem e absorvam rapidamente as mudanças, e estejam mais atentas às necessidades do consumidor, o qual se tornou mais exigente com relação à qualidade e inovação de produtos e serviços. Por isso, desde micro a grandes empreendimentos, a variedade, qualidade, eficiência e outros fatores se tornam essenciais para o crescimento das vendas e consequentemente o desenvolvimento do negócio.

Os empreendimentos categorizados como Micro e Pequenas Empresas (MPE) representam uma parte importante da economia nacional. No entanto, o índice de mortalidade desse tipo de negócio é alto. A instabilidade do mercado e a falta de planejamento contam como fatores para que isto aconteça. O que se observa é que a maioria das pequenas empresas não possui uma cultura de planejamento estratégico, utilizando-se de conhecimento tácito para desenvolver o negócio.

Cabe então, as Micro e Pequenas empresas a adotarem modelos de Planejamento Estratégico para conseguirem concorrer entre elas e com outras empresas, atingindo assim o objetivo final, chegando aos clientes seus produtos e serviços e tendo um grande período de atividade no mercado. Assim, este artigo visa apresentar os conceitos de Planejamento Estratégico no âmbito das Micro e Pequenas Empresas, para depois realizar uma pesquisa visando analisar o impacto do planejamento estratégico na longevidade das MPE da Região Bragantina.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Nesta seção é realizada uma revisão da literatura por meio da análise de referências teóricas publicadas em artigos, livros, sites confiáveis e teses, com o intuito de verificar o estado da arte a respeito da temática deste trabalho.

2.1. Planejamento

Para compreender o papel do planejamento estratégico no sucesso e longevidade de uma empresa é necessário a definição e o entendimento do que seja planejar.

Pode-se dizer simplificadaamente que o planejamento é uma forma de organizar ideias com relação a certo tema e estabelecer objetivos e metas, com o propósito de se atingir um determinado resultado. Planejar, portanto, é uma atividade inerente ao ser humano.

Las Casas (2006) *apud* Miranda e Ribeiro (2011) diferencia o planejamento informal e formal. O planejamento informal trata-se de um planejamento sem metodologias e o planejamento formal requer uma estrutura, se possível formalizada por escrito.

Na visão de Oliveira (1998) *apud* Souza e Qualharini (2007), o planejamento estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando o melhor grau de interação com o ambiente, considerando ainda a capacitação da organização para este processo de adequação.

A grande vantagem de planejar é minimizar os efeitos provenientes de uma série de riscos e incertezas que podem afetar uma empresa. Pode-se dizer que é uma tentativa de prever possíveis cenários e elaborar ações que diminuam os impactos sofridos.

Para Chiavenato (2008) *apud* Moura (2011), para ser bem sucedido um empreendedor precisa planejar o seu negócio. Improvisar jamais. Saltar no escuro não é exatamente uma boa pedida. Empreendedores tendem a negligenciar o estágio de planejamento seja pela ansiedade em iniciar o novo negócio, seja pela descrença no instrumento ou mesmo pela desinformação sobre como elaborar um planejamento.

Segundo Mosimann e Fisch (1999) *apud* Silva, Borges e Moraes (2007), o planejamento envolve os seguintes passos:

- a) Projeção de cenários;
- b) Definição de objetivos a serem seguidos;
- c) Avaliação das ameaças e oportunidades ambientais;
- d) Detecção dos pontos fortes e fracos da empresa;
- e) Formulação e avaliação de planos alternativos; e
- f) Escolha e implementação do melhor plano alternativo.

Stoner e Freeman (1995) *apud* Souza e Qualharini (2007) afirmam que o planejamento possui dois aspectos básicos, vitais para as organizações: determinação dos objetivos da organização e escolha dos meios para alcançar estes objetivos. Vale enfatizar que estes aspectos básicos não podem ser encarados como intuitivos, necessitando de métodos, técnicas, planos ou lógica para suportá-los.

O planejamento sozinho não alcança os objetivos da empresa. Se o planejamento realizado não for executado, acompanhado, controlado e o mais importante, corrigido se necessário, de nada adiantará realizar o planejamento (SILVA, BORGES e MORAIS, 2007).

2.2. Estratégia

Existem diversas definições de estratégia na literatura, de acordo com o exibido no Quadro 1. Conforme indicado no site eletrônico do SEBRAE/SP (2006), a estratégia é a mobilização de todos os recursos da empresa no âmbito global que visa atingir objetivos definidos previamente. O planejamento estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer o caminho a ser seguido pela empresa, que visa elevar o grau de interações com os ambientes interno e externo. Dele resulta um as estratégias, ou seja, um conjunto de informações consolidadas, que serve de referência e guia para a ação profissional, que deve ser considerado como uma bússola para os membros de uma determinada organização (MIRANDA e RIBEIRO, 2011).

Buscando uma definição básica de estratégia no contexto empresarial, pode-se remeter a Henderson (1998), que define a estratégia como uma busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa. Essa vantagem de competição deve ser significativa em relação às empresas que exploram o mesmo mercado. Ohmae (1998) destaca que a estratégia deve ser utilizada quando se quer oferecer valor para o consumidor. Porter (1999) complementa a ideia dizendo que a base de uma estratégia competitiva é ser diferente, de modo que os consumidores percebam suas ações como algo diferenciado. A estratégia deve, pois, buscar (por meio de planos de ação) criar valores que diferenciem a organização de seus concorrentes, criando, assim, uma vantagem competitiva. (SANTOS, ALVES e ALMEIDA, 2007). A estratégia formula, implementa e avalia linhas de ação multidepartamentais levando a organização a atingir seus objetivos ao longo prazo.

Quadro 1. Definições de estratégia.

Autores	Definição de Estratégia	Componentes	Responsabilidade da decisão
Ansoff (1965)	Estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão em condições de desconhecimento parcial. As decisões estratégicas dizem respeito à relação entre a empresa e o seu ecossistema.	Meios	Conselho de administração
		Produtos	
		Crescimento	
		Vantagem Competitiva	
		Sinergia	

Hofer e Schendel (1978)	Estratégia é o estabelecimento dos meios fundamentais para atingir os objetivos, sujeito a um conjunto de restrições do meio ambiente.	Meios	Administração
Porter (1980)	Estratégia competitiva: ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável numa indústria, para enfrentar com sucesso as forças competitivas e assim obter um retorno maior sobre o investimento.		Administração
Mintzberg (1988)	Estratégia é uma força mediadora entre a organização e o seu meio envolvente: um padrão no processo de tomada de decisões organizacionais para fazer face ao meio envolvente.		

Fonte: Adaptado de Azeitão e Roberto (2009).

Certamente há quem dirá que estratégia nada mais é que um artifício eficaz para vencer um oponente ou concorrente. Geralmente, a Estratégia possui várias características únicas, distintas e peculiares a considerar. A opção por uma determinada estratégia não impõe a necessidade de uma ação imediata até porque se trata de um ato quase sempre em médio prazo e diferencia-se da intuição por ser um processo mais detalhado, criterioso e organizado.

Definitivamente, as Estratégias devem ser ponderadas como processos contínuos; são processos imprevisíveis, diretamente relacionados ao binômio - criatividade e conhecimento. Exigem *feedback* estratégico permanente e reavaliações sempre que as condições preestabelecidas forem modificadas (SOUZA e QUALHARINI, 2007).

As abordagens clássica e evolucionária visualizam um único resultado, surgindo do processo estratégico, isto é, a maximização de lucros é o único objetivo organizacional. Por outro lado, as abordagens sistêmica e processual consideram a existência de outros resultados no processo estratégico, tais como coalizões de poder, ou indivíduos poderosos dentro da organização restringem o atingimento da maximização de lucros (abordagem processual), enquanto o contexto social das organizações pode restringir a maximização de lucros, forçando-as a considerar a influência de valores e ideologias, o que constitui a abordagem sistêmica (GIMENEZ *et al.*, 1999).

2.3. Planejamento estratégico

Segundo Oliveira, no livro Planejamento Estratégico: conceitos, metodologias e práticas, de 1998, planejamento estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, que busca um melhor grau de interação com o ambiente, considerando a capacitação da organização para este processo de adequação. (MIRANDA e RIBEIRO, 2011).

A definição de planejamento estratégico de Chiavenato e Sapiro resume a definição dada por vários autores e afirma:

A definição de planejamento está relacionada com os objetivos estratégicos de médio e longo prazo que afetam a direção ou a viabilidade da empresa. Mas, aplicado isoladamente, é insuficiente, pois não se trabalha apenas com ações imediatas e operacionais: é preciso que, no processo de planejamento estratégico, sejam elaborados de maneira integrada e articulada todos os planos derivados do planejamento estratégico.

Segundo a definição acima, quando da estruturação de um planejamento estratégico para as Micro e Pequenas Empresas e a execução do mesmo, torna-se maior, a possibilidade de conseguirem sucesso nos seus objetivos estabelecidos, pois a maioria das empresas de pequeno porte surge de uma oportunidade de negócio, sem o devido planejamento inicial. No entanto ao desenvolver-se no decorrer dos anos são ineficazes as tomadas de decisões caso não seja elaborado um planejamento de atuação da empresa, principalmente se tratando do comportamento inconstante do consumidor (MIRANDA e RIBEIRO, 2011).

Neste sentido, o “Plano Estratégico” pode ser entendido como o principal documento para a consolidação dos objetivos e metas nas empresas de uma forma geral. É essencial para a viabilidade das empresas de pequeno porte, só equivalendo-se em importância pela concepção, à implantação e contínuo monitoramento de um Plano de Negócio. A alta administração deve atentar para o envolvimento de todos os gestores importantes para o processo, utilizando-se de um planejamento participativo. Vale ponderar que Planejamento Estratégico não atua no campo da previsibilidade e sim, caracteriza-se substancialmente por procurar elucidar situações a médio e longo prazo estabelecendo um conjunto de diretrizes a serem seguidas mediante as condições e cenários considerados. É uma poderosa ferramenta de auxílio aos diversos processos decisórios e necessita ser atualizado continuamente (SOUZA E QUALHARINI, 2007).

Um dos pontos de partida possíveis para se refletir a estratégia em uma empresa é realizar primeiramente sua análise interna, que é os fatores críticos de sucessos para a empresa. Em seguida, devem ser definidos:

- a) Entrantes
- b) Metas
- c) Objetivos
- d) Estratégias
- e) Políticas de atuação
- f) Ações para maximizar o atendimento aos clientes externos.

A monitoração efetiva do serviço permite a realização de análises de tendência e a identificação dos Fatores Críticos de Sucesso. A análise de tendência permite a gerência proativa da empresa possibilitando a realização de ajustes no momento em que são necessários. Pela identificação dos fatores críticos é possível levantar quais itens estão influenciando no aprimoramento e na degradação do serviço. Assim atua-se especificamente onde há o melhor retorno, otimizando os investimentos (SILVA, BORGES e MORAIS, 2007).

2.4. Definição de Micro e Pequenas Empresas

Há diversas definições de micro e pequena empresa. A pequena empresa no Brasil pode ser distinguida por três vertentes que são: número de funcionários, valor do capital social e por tamanho. (SILVA, BORGES e MORAES, 2007). O Estatuto da Micro e Pequena Empresa (Lei número 9.841, de 5 de outubro de 1999) considera microempresa aquela com faturamento bruto anual de até R\$433.755,14 e, pequena, a com faturamento bruto anual de até R\$2.133.222,00 (MIRANDA e RIBEIRO, 2011).

Para o regime tributário especial (Lei número 9.317, de cinco de dezembro de 1996 – simples), a microempresa tem faturamento até R\$120 mil e pequena até R\$1,2 milhão. Esses valores foram revistos pela Lei número 11.196/2005 para, respectivamente, R\$240 mil e R\$2,4 milhões. Para efeitos tributários, existem diferentes definições empregadas por cada um dos Estados em seus programas de apoio à micro e pequena empresa – Simples Estaduais. Assim, uma pequena empresa para o Governo Federal pode não ser uma pequena empresa para o Governo Estadual e vice-versa (MIRANDA e RIBEIRO, 2011).

Porém, de acordo com o SEBRAE (2004), a caracterização das empresas varia de acordo com o tamanho de funcionários e do valor do faturamento anual, conforme descrito nos Quadros 2 e 3.

Quadro 2. Classificação das Empresas Segundo o Número de Funcionários.

	Número de funcionários	
Porte	Comércio e serviços	Indústria
Microempresa	Até 09	Até 19
Empresa de Pequeno Porte	De 10 a 49	De 19 a 99
Empresa de Médio Porte	De 50 a 99	De 100 a 499
Empresa de Grande Porte	Mais de 99	Mais de 499

Fonte: SEBRAE (2004).

Quadro 3. Classificação das empresas segundo o faturamento bruto anual.

Porte	Faturamento bruto anual
Microempresa	Até R\$244.000,00
Empresa de Pequeno Porte	De R\$244.000,00 a R\$1.200.000,00

Fonte: SEBRAE (2004).

O crescimento em quantidade e em importância das pequenas empresas é uma tendência irreversível na economia brasileira e também mundial. Não obstante, a importância destas é de tão alto grau que, atualmente, inúmeros estudiosos têm desenvolvido pesquisas sob os mais diversos aspectos que norteiam o assunto (SOUZA E QUALHARINI, 2007).

2.5. MPE no cenário nacional

Os pequenos negócios constituem-se na esmagadora maioria das empresas no Brasil (99%), respondem por 20% do Produto Interno Bruto (PIB), 52% dos empregos formais e 40% da massa salarial. A receita total estimada para o universo das MPEs em 2013 foi de R\$ 568,1 bilhões (em R\$ de dezembro/13).

Além disso, o brasileiro tem DNA empreendedor (43,5% sonham em ter um negócio próprio) e uma determinação férrea em ter sucesso. No Brasil, segundo a PNAD/ IBGE 2011, existem 5,2 milhões de pessoas que são empresários. O Estado de São Paulo possui 1,5 milhão destes negócios (28,8% do total do país). No Brasil, segundo o Portal do Empreendedor, existem 3,6 milhões de pessoas que são Microempreendedores Individuais (MEIs). O Estado de São Paulo possui 905 mil destes negócios (25% do total do país).

Entretanto, toda esta magnitude ainda não encontra correspondência com a competitividade dos pequenos negócios: 58% não conseguem completar cinco anos de atividades e apenas 2,9% são consideradas de alto crescimento (SEBRAE, 2014).

2.6. Planejamento estratégico em MPEs no Brasil

Nas pequenas empresas, as decisões são normalmente tomadas pelos proprietários, que nem sempre são pessoas qualificadas no que diz respeito à ciência da administração. Isto faz com que as ações tomadas por estas empresas sejam, em grande parte, reações a mudanças no ambiente, ao invés de serem proativas. Terence e Escrivão Filho (2001) citam Corrêa e Prochno (1998) ao afirmar “tais abordagens reativas consomem doses de esforço gerencial e recursos que, em consequência, não são utilizados para a gestão estratégica” (SILVA, BORGES e MORAES, 2007).

Em relação a planejamento estratégico, em se tratando de micro e pequenas empresas, o que importa é o ambiente, e este afeta a todos, sem considerar o tamanho da empresa. Todos estão sob as mesmas leis. Os fatos mudam em alta velocidade e, com isto, há necessidade de adaptação às novas situações; e as mudanças do mercado afetam todas as empresas sem exceção. Portanto, os pequenos e microempresários necessitam planejar da mesma forma que os empresários de empresa de maior porte. As condições e os recursos é que variam (MIRANDA e RIBEIRO, 2011).

Em um ambiente de hostilidade, a sobrevivência e a prosperidade competitiva são grandes desafios para as organizações de menor porte. Isso decorre da limitação de recursos e da relativa falta de habilidade gerencial a que estão sujeitas. Essas hostilidades ambientais exigem ações das pequenas empresas no sentido de enfrentarem os efeitos delas decorrentes. Nesse contexto, o gerenciamento é um fator capaz de gerar as estratégias que irão permitir, ou não, as alternativas para que essas organizações consigam adaptar-se às mudanças ambientais (SANTOS, ALVES e ALMEIDA, 2007).

3. MÉTODO E OBJETO DE ESTUDO

O método adotado para realização deste trabalho foi o dedutivo, pois “a dedução consiste em tirar uma verdade particular de uma verdade geral na qual ela está implícita”, de acordo com Galliano (1979, p. 39). A pesquisa tem caráter descritivo, sendo classificada com qualitativa.

Em um primeiro momento, realizou-se uma pesquisa bibliográfica com o propósito de fundamentação e contextualização do tema. De acordo com Cervo, Bervian e Silva (2007, p. 60):

A pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em artigos, livros, dissertações e teses. Pode ser realizada independentemente ou como parte da pesquisa descritiva ou experimental. Em ambos os casos, busca-se conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado sobre determinados assunto, tema ou problema.

Em seguida, por meio de coleta de dados, o presente trabalho procurou identificar e analisar os resultados obtidos através do objeto de estudo. O intuito foi obter uma avaliação empírica dos assuntos abordados na revisão bibliográfica, e também propiciar subsídios para inferências acerca do tema.

O objeto de estudo foram 15 micro e pequenas empresas da região bragantina no estado de São Paulo. A região bragantina situa-se situada no Eixo São Paulo, Rio de Janeiro e Minas Gerais, e é composta pelas cidades Águas de Lindóia, Amparo, Atibaia, Bom Jesus dos Perdões, Bragança Paulista, Joanópolis, Lindóia, Monte Alegre do Sul, Nazaré Paulista, Pedra Bela, Pinhalzinho, Piracaia, Serra Negra, Socorro, Tuiuti e Vargem.

As empresas consultadas são, na maioria, fornecedoras de serviços da área de tecnologia da informação. Para o levantamento de dados, utilizou-se um questionário, que segundo Gil (1999, p.128), pode ser definido “como a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas etc.”.

O questionário foi adaptado de Moura (2011) e Ribeiro (2011), constituído de 16 perguntas fechadas que visam construir, primeiramente, o perfil da empresa e do empreendedor entrevistado e, em seguida, identificar as dificuldades estratégicas pelas quais a empresa passa e o modo como o planejamento é utilizado.

4. ANÁLISE E RESULTADOS DA PESQUISA

Nesta seção é realizada uma análise dos resultados da pesquisa. O objeto de estudo foram 15 micro e pequenas empresas da região bragantina no estado de São Paulo. As empresas são, na maioria, fornecedoras de serviços da área de tecnologia da informação.

4.1. Perfil das empresas

A maioria das empresas entrevistadas considera-se como fornecedora de serviços. Trata-se de 15 micro e pequenas empresas da área de Tecnologia da Informação, situadas na região bragantina no estado de São Paulo.

A maioria das empresas entrevistadas encontra-se já há mais de 3 anos no mercado, sendo que 20% já está há mais de 5 anos no mercado. O motivo destas empresas já estarem a tanto tempo ativas é que há atualmente grande absorção no mercado de empresas voltadas a software.

4.2. Perfil dos empreendedores

Os empreendedores entrevistados foram quase unânimes em relação à atividade que exerciam antes de constituir a empresa: a grande maioria era funcionária de empresa privada, e o resto estava desempregado.

Em relação ao motivo para ter constituído a empresa, a maioria dos empreendedores respondeu que identificou uma oportunidade de negócio. Isto vai de encontro ao levantado na pesquisa bibliográfica, onde foi ressaltado que a maioria das MPE brasileiras são constituídas por necessidade. Esta incoerência pode ser explicada pela natureza da amostra, que é constituída de empresas no segmento de desenvolvimento de software, como *software houses*. Parece haver uma tendência neste ramo de empreendedores que enxergam oportunidades de negócio, devido ao software ser algo que necessita de poucos para ser desenvolvido e existir uma grande absorção no mercado de novas ideias neste segmento atualmente.

Metade dos empreendedores entrevistados já eram diretores ou gerentes de outras empresas antes de constituírem a empresa em que atuam no momento da entrevista. 33% não tinham experiência anterior, e 13% eram funcionários de outra empresa; 80% dos entrevistados afirmaram que nos primeiros anos de funcionamento da empresa, ela era sua única atividade remunerada, de acordo com a Fig. 6.

4.3. Características da gestão e uso de planejamento

As principais dificuldades na gestão da empresa, de acordo com o apontado pelos empreendedores entrevistados, forma: carga tributária elevada, desconhecimento da área de gestão e falta de mão de obra qualificada, conforme a Fig. 1.

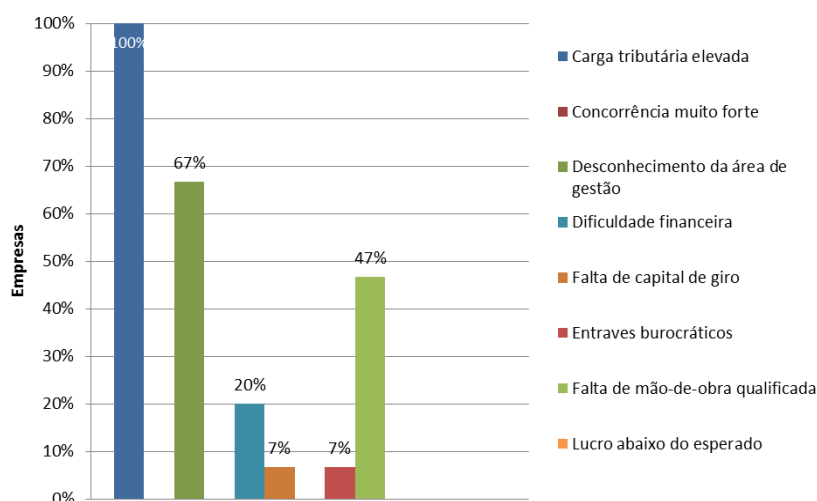


Figura 1. Principais dificuldades da empresa.

Fonte: Dados da pesquisa.

93% dos empreendedores entrevistados nunca procuraram auxílio para gerir seu empreendimento. Os demais 7% procuraram auxílio do SEBRAE. A maioria (67%) dos entrevistados não realiza planejamento antes de investir na empresa.

As áreas mais importantes na gestão da empresa durante os primeiros anos, segundo os entrevistados, foram: análise financeira, planejamento, relações humanas e processo decisório, conforme a Fig. 2. Neste ponto se revela uma aparente contradição: apesar de terem respondido que não realizam planejamento, os gestores o consideraram uma importante área na administração da empresa. Isso se deve ao fato de que não há um conhecimento por parte destes gestores de como estruturar um planejamento estratégico, do que são metas e indicadores, de como projetar cenários, etc. No entanto, eles possuem a noção de que é preciso se importar com a vida a longo prazo da empresa, para que esta se mantenha ativa no mercado.

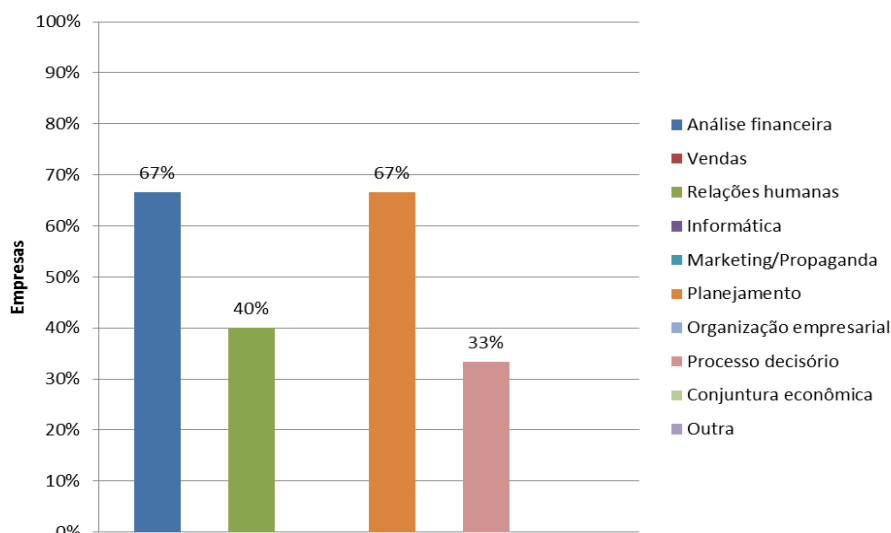


Figura 2. Áreas mais importantes na gestão da empresa nos primeiros anos.
Fonte: Dados da pesquisa.

A maioria (67%) dos entrevistados afirmou não possuir um protocolo de decisões programadas, conforme demonstra a Fig. 3. Este dado revela a ausência de planejamento nas empresas entrevistadas, pois não há um conjunto de cenários referentes às situações externas e internas à empresa que influenciarão na estratégia organizacional, e dessa forma a empresa apenas responde às mudanças ao invés de se preparar para as mudanças e adversidades do mercado competitivo.

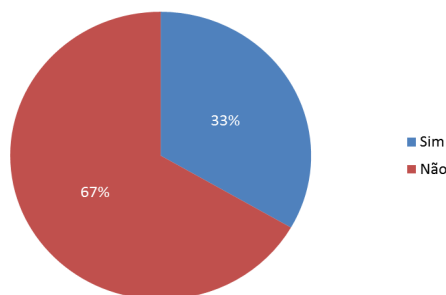


Figura 3. Utilização de protocolo de decisões programadas.
Fonte: Dados da pesquisa.

67% dos empreendedores entrevistados afirmaram tomar as decisões utilizando sua experiência acumulada. Outros 33% afirmaram apoiar as decisões sobre análises estatísticas. 7% apenas utilizam consultoria e outros 7% se baseiam em emoção ou intuição, segundo apresentado na Fig. 4.

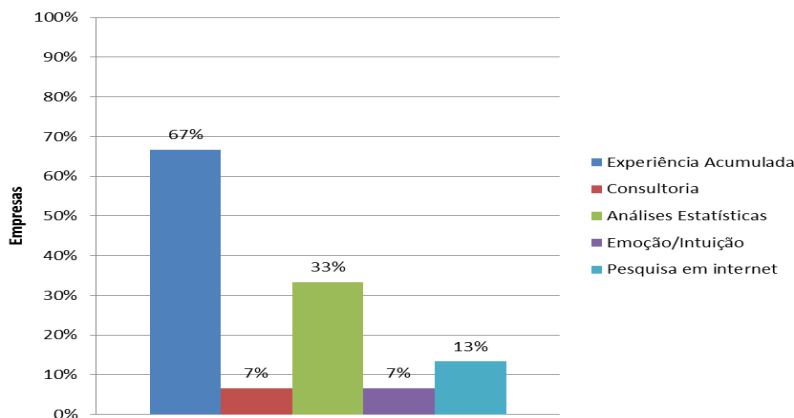


Figura 4. Maneira pela qual os gestores tomam decisões.
Fonte: Dados da pesquisa.

13% disseram que realizam pesquisa na internet. Este número revela uma tendência crescente em relação à busca de informações na internet para a tomada de decisões, que tem se mostrado uma alternativa relativamente confiável, flexível e barata para quem não possui experiência ou não tem recursos para investir em uma consultoria.

A maioria dos entrevistados participa de cursos e eventos do ramo, segundo a Fig. 5. Isto se deve ao fato de que a maioria das empresas entrevistadas serem da área de desenvolvimento de software, um ramo em que o mais valioso recurso é o conhecimento, que deve estar sempre atualizado num mercado que muda constantemente. Por isso, naturalmente, é importante que os profissionais desta área estejam sempre participando de cursos e eventos para reciclarem conhecimentos.

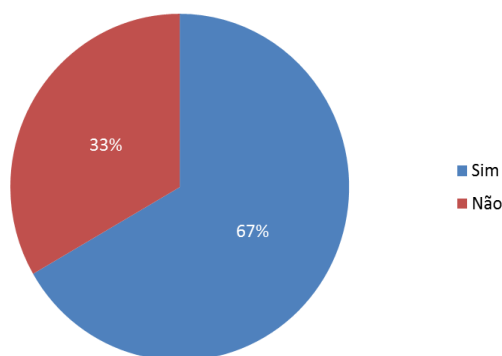


Figura 5. Participação em cursos e eventos do ramo.
Fonte: Dados da pesquisa.

A grande maioria dos entrevistados não estabelece metas para a empresa. Apesar de terem respondido não estabelecerem metas para a empresa ou planejar antes de investir no negócio, 73% dos empreendedores entrevistados disseram ter feito uma projeção de como a empresa estará daqui a dois anos, de acordo com a Fig. 6. A possível razão desta aparente contradição é que, apesar de os gestores terem uma vaga ideia de como querem que a empresa esteja num futuro próximo, não realizam uma análise mais precisa e estruturada de suas intenções e projeções.

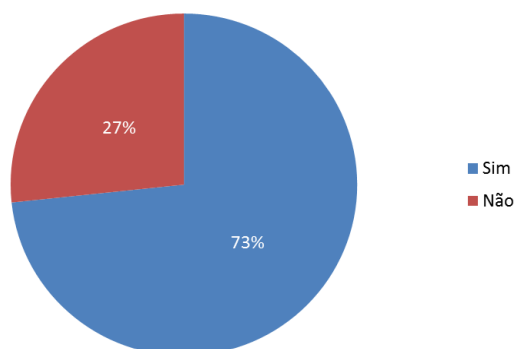


Figura 6. Realização de projeção de como a empresa estará daqui a 2 anos.
Fonte: resultados da pesquisa.

Conforme apresentado na Fig. 7, 60% dos entrevistados afirmaram nunca terem feito uma análise de pontos fortes (Forças), Oportunidades, pontos fracos (Fraquezas) e Ameaças, abordados na Matriz FOFA.

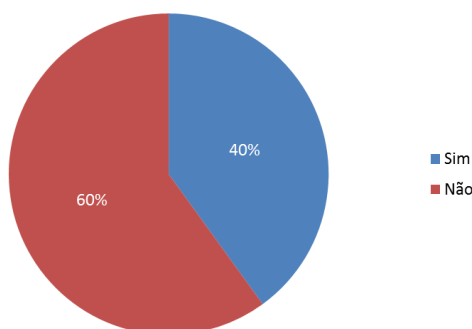


Figura 7. Realização de análise FOFA da empresa.
Fonte: resultados da pesquisa.

5. CONCLUSÕES

O planejamento estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização. É extremamente importante no gerenciamento de micro e pequenos negócios, pois aumenta a possibilidade de conseguirem sucesso nos seus objetivos, uma vez que a maioria das empresas de pequeno porte surge de uma oportunidade de negócio, sem o devido planejamento inicial. No entanto no decorrer dos anos são ineficazes as tomadas de decisões caso não seja elaborado um planejamento de atuação da empresa, principalmente se tratando do comportamento inconstante do consumidor.

Nas pequenas empresas, as decisões são normalmente tomadas pelos proprietários, que nem sempre são pessoas qualificadas no que diz respeito à ciência da administração. Isto pode fazer com que muitas das ações tomadas por estas empresas sejam reações a mudanças no ambiente, ao invés de serem planejadas. Assim, o planejamento estratégico pode facilmente se tornar negligenciado por uma parcela dos gestores de MPE.

Considerando que as MPE são parte importante da economia nacional, este artigo visou analisar qual o impacto do planejamento estratégico na longevidade de MPE, utilizando para a pesquisa um questionário aplicado a uma amostra de empresas de serviços da área de tecnologia da informação na região bragantina.

A partir da pesquisa, observou-se que, embora os micro e pequenos empreendedores das empresas analisadas considerem o planejamento uma importante área da gestão do negócio, grande parte deles não planejam antes de investirem no negócio, não realizam uma análise dos pontos fracos e fortes de sua empresa, e não estabelecem metas.

Verificou-se que isto se deve, em parte, ao desconhecimento dos próprios gestores das ferramentas para estruturação de suas projeções e estratégias, e também devido ao fato de que nos primeiros anos da empresa o esforço que deveria estar sendo concentrado na parte estratégica é repassado à parte operacional, para que haja constante evolução das atividades que constituem o coração operacional da empresa.

Embora as empresas entrevistadas já estejam no mercado, em sua maioria, há mais de 3 (três) anos, questiona-se se haverá uma grande longevidade para estas empresas se o planejamento estratégico continuar sendo deixado de lado, uma vez que estando mais tempo no mercado espera-se que a organização cresça, se divida em departamentos, obtenha uma maior fatia de mercado e portanto aumente em complexidade. Caso em que, um planejamento estratégico deverá ser obrigatório.

6. REFERÊNCIAS

- SANTOS, L. L. da S.; ALVES, R. C.; ALMEIDA, K. N. T. de. Formação de Estratégia nas Micro e Pequenas Empresas: um Estudo no Centro-Oeste Mineiro. **Revista de Administração de Empresas**, v. 47, n. 4, out.-dez. 2007.
- MIRANDA, A. N. A.; RIBEIRO, H. A. A Importância do Planejamento Estratégico para Micro e Pequenas Empresas. **Revista Brasileira de Gestão e Engenharia**, n. IV, p. 49-62, jul-dez 2011.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. **Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson, 2007. 162p.
- GALLIANO, A. G. **O Método Científico: teoria e prática**. São Paulo: Harbra, 1979.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- SILVA, G. M.; BORGES, R. F.; MORAES, J. P. M.. A Importância do Planejamento Estratégico para Pequenas Empresas. **Revista Administra-Ação**, n. 4, p. 01-21, 2007.
- SEBRAE. **Book de Pesquisas sobre MPE Paulistas**. Feira do Empreendedor - SEBRAE-SP. 22 a 25 fev. 2014. 32p.

- AZEITÃO, J.; ROBERTO, J.. O Planejamento Estratégico e a Gestão Estratégica nas PME. **Revista TOC**, Ano X. n. 120, p. 57-68, mar. 2010.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1986. 205p.
- MOURA, G. S.. **A Utilização do Planejamento Estratégico Nas Micro e Pequenas Empresas**. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – Universidade de Brasília. 2011. 46p. Disponível em: <http://bdm.bce.unb.br/bitstream/10483/3087/1/2011_GenivaldosdosSantosMoura.pdf>. Acesso em: 17 mai. 2014.
- RIBEIRO, D. A. S.. **Planejamento Estratégico e Processo Decisório em Micro e Pequenas Empresas**. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – Universidade de Brasília. 2011. 52p. Disponível em: <http://bdm.bce.unb.br/bitstream/10483/2848/6/2011_DanielAndreSilvaRibeiro.pdf>. Acesso em: 17 mai. 2014.
- SOUZA, W.; QUALHARINI, E.. O Planejamento Estratégico nas Micro e Pequenas Empresas. **Anais...** III Workshop Gestão Integrada: Riscos e Desafios. São Paulo, 2007. 25-26 maio. 12p.
- GIMENEZ, F. A. P. *et al.* Estratégia em Pequenas Empresas: uma Aplicação do Modelo de Miles e Snow. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 3, n. 2, ago. 1999. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65551999000200004&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 17 mai. 2014.

7. NOTA DE RESPONSABILIDADE

Os autores são os únicos responsáveis pelo conteúdo deste artigo.