



**CENTRO UNIVERSITÁRIO FAMETRO
ADMINISTRAÇÃO**

FRANCISCO IVANIO SILVA DE OLIVEIRA

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UMA VISÃO DOS GESTORES DE MICRO E
PEQUENAS EMPRESAS DO CEARÁ, BAHIA, MARANHÃO E PERNAMBUCO
SOBRE O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

MARACANAU-CE 2020

FRANCISCO IVANIO SILVA DE OLIVEIRA

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UM ESTUDO SOBRE A VISÃO DOS GESTORES DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO CEARÁ, BAHIA, MARANHÃO E PERNAMBUCO SOBRE O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Artigo TCC apresentado ao curso de Bacharel em Administração do Centro Universitário Fametro – UNIFAMETRO – como requisito para a obtenção do grau de bacharel, sob a orientação da prof.^a Esp. Ana Carla Cavalcante das Chagas.

MARACANAU-CE 2020

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UM ESTUDO SOBRE A VISÃO DOS GESTORES DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO CEARÁ, BAHIA, MARANHÃO E PERNAMBUCO SOBRE O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Artigo TCC apresentada no dia 10 de dezembro de 2020 como requisito para a obtenção do grau de bacharel em Administração do Centro Universitário Fametro – UNIFAMETRO – tendo sido aprovado pela banca examinadora composta pelos professores abaixo:

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Ana Carla Cavalcante

Orientador - Centro Universitário Fametro - UNIFAMETRO

Prof.^a Daniele Adelaide Brandão Oliveira

Membro - Centro Universitário Fametro - UNIFAMETRO

Prof. Stênio Lima Rodrigues

Membro Externo - Instituto Federal do Maranhão - IFMA

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	5
2 REFERENCIAL TEÓRICO	7
2.1 Planejamento	7
2.2 Planejamento estratégico	8
2.3 Micro e pequenas empresas	9
2.4 O planejamento estratégico para as micro e pequenas empresas	11
<i>2.4.1 Principais dificuldades e motivos que levam as micro e pequenas empresas a não adotarem o planejamento estratégicos</i>	13
3 METODOLOGIA	15
4 ANÁLISE DE RESULTADO	16
4.1 Dados gerais	16
<i>4.1.1 Perfil de escolaridade</i>	16
<i>4.1.2 Gênero dos respondentes</i>	17
<i>4.1.3 Estado a que pertence a empresa</i>	18
<i>4.1.4 Tempo de existência da empresa</i>	18
<i>4.1.5 Empresas com CNPJ</i>	19
<i>4.1.6 Setor de atuação do negócio</i>	20
4.2 Fatores que influenciaram a criar o negócio	20
4.3 Empresa familiar	21
4.4 Conhecimentos do planejamento estratégico	22
4.5 Planejamento estratégico versus crescimento	23
4.6 Entendimento sobre o planejamento estratégico	24
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	25
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	26

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UM ESTUDO SOBRE A VISÃO DOS GESTORES DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO CEARÁ, BAHIA, MARANHÃO E PERNAMBUCO SOBRE O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Ivanio Oliveira

RESUMO

O planejamento estratégico é uma ferramenta administrativa importantíssima para os gestores tomarem as melhores decisões em sua organização, trata-se de um olhar criterioso sobre perspectivas mercadológicas. Diante desse ponto de vista esse trabalho busca entender e analisar a visão dos gestores dos Estados do Ceará, Bahia, Maranhão e Pernambuco de micro e pequena empresa sobre o planejamento estratégico. No Brasil as MPEs são responsáveis por uma boa fatia do PIB e no nordeste essa realidade não é diferente. Em virtude disso, foi levantado dados através de uma pesquisa quantitativa não probabilística por conveniência através de um questionário no formato google forms com 33 gestores nordestinos e observando os resultados conclui-se que, apesar de uma grande fatia da amostra não utilizarem um planejamento estratégico eles acreditam na eficácia da ferramenta para o sucesso e sobrevivência das MPEs no mercado. Este trabalho busca uma reflexão sobre a visão dos gestores sobre a importância do planejamento estratégico, a fim de se projetarem para o futuro.

PALAVRAS-CHAVES: Planejamento estratégico. Gestores. MPEs

1 INTRODUÇÃO

O planejamento estratégico é uma ferramenta adotada por empresas de grande porte para seu crescimento e desenvolvimento da sua competitividade mercadológica, por meio dessa ferramenta são traçada metas a serem alcançadas e ações a serem tomadas. Ao abrir uma empresa o micro ou pequeno empreendedor deve adotar essa ferramenta e com o tempo ao adquirir maturidade mercado acabará elaborando planos e procedimentos para alavancar o negócio, ao invés de usar a intuição ou “o faro para os negócios”.

Oliveira (2009), enfatiza que o planejamento estratégico serve de sustentação metodológica para dá direção à organização. A importância do planejamento estratégico também se verifica nas tomadas de decisões nos processos organizacionais, dado que a cada dia o ambiente organizacional está mais competitivo e complexo. A partir desse ponto de vista, o planejamento estratégico torna-se uma ferramenta eficiente.

Toda organização deseja crescer no mercado, mas para alcançar o sucesso as organizações precisam de um planejamento adequado. Porém, para que isso ocorra é necessário que a empresa elabore estratégias para que as metas e os objetivos sejam satisfatoriamente alcançados “essas práticas são consideradas os principais critérios de avaliação da gestão, pois relaciona-se com a viabilidade da empresa e com seus objetivos estratégicos”. (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003).

Cada modelo de organização possui suas particularidades, elas se diferenciam em porte, produtos e/ou serviços oferecidos aos clientes. Por esse motivo é importante desenvolver um planejamento estratégico tendo em mente que não existe um método universal.

Para Oliveira (2012), a elaboração do planejamento estratégico envolve quatro fases: determinar o diagnóstico estratégico, estabelecer a missão, visão e valores da empresa, definir os elementos prescritivos e assegurar o controle e avaliação.

A lei geral das micros e pequenas empresas de Nº 123/06 estabeleceu as normas gerais relativas ao tratamento diferenciado concedido às Micro e Pequenas (MPE) e as Empresas de Pequeno Porte (EPP). Para Gutierrez e Medeiros (2016), a lei trouxe como benefícios para a sobrevivência e o desenvolvimento das microempresas, a abertura de novos empreendimentos e a diminuição da informalidade.

Não há dúvidas que as micro e pequenas empresas (MPEs) contribuem de forma considerável para o desenvolvimento da economia brasileira. Esses pequenos negócios encontram desafios relacionados ao contexto atual de constantes mudanças ambientais, políticas e sociais o que demanda o crescente aperfeiçoamento de suas estratégias empresariais e de operações para se manterem competitivas no mercado.

No Brasil a mortalidade das MPEs nos primeiros anos de vida alcança um nível muito alto, por isso as estratégias devem ser direcionadas levando em conta o ambiente em que estão inseridas. A importância das micro e pequenas empresas obterem um planejamento estratégico antes de colocar em prática seus objetivos é determinante para sua permanência no mercado. As micro e pequenas empresas representam quase um terço do PIB cearense, cerca de trezentos e noventa mil pequenos negócios cearenses são responsáveis por movimentar R\$ 20 bi anualmente.

Dito isto, este estudo se justifica, visto a importância do planejamento estratégico para as micro e pequenas empresas, com o objetivo de despertar nos

gestores o interesse, zelo, buscar planejar, e inovar melhor. Além disso, a pesquisa irá contribuir para o aumento do arcabouço teórico sobre a temática, trazendo relatos de gestores de micro e pequenas empresas. Desse modo, viu-se a necessidade de analisar de forma mais abrangente o tema planejamento estratégico para micro e pequenas empresas. Sendo assim, foi estabelecida a seguinte questão de pesquisa: *qual a visão dos gestores de micro e pequenas empresas do Ceará, Bahia, Maranhão e Pernambuco sobre o planejamento estratégico?*

Este estudo tem como objetivo geral analisar a visão dos gestores de micro e pequenas empresas do Ceará, Bahia, Maranhão e Pernambuco sobre o planejamento estratégico. Assim, pretende-se abordar os seguintes objetivos específicos: i) investigar se os gestores de micro e pequenas empresas do Ceará, Bahia, Maranhão e Pernambuco conhecem e possuem o planejamento estratégico; ii) analisar as percepções dos gestores de micro e pequenas empresas entendem sobre o planejamento estratégico.

A metodologia de natureza quantitativa fez uso de questionário no google forms com proprietários de micro e pequenas empresas nos estados de CE, MA, BA e PE. A coleta de dados aconteceu por base de um questionário on-line de forma individual com pelo menos 33 empreendedores de micro e pequenas empresas no período de outubro a novembro de 2020.

O presente artigo está estruturado em quatro seções, além desta introdução. Após essa introdução, encontra-se o referencial teórico. Na metodologia serão detalhados os aspectos metodológicos. Em seguida está a análise e discussão dos resultados. E, por fim, serão apresentadas as considerações finais, as limitações e sugestões para estudos vindouros.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Planejamento

Orlickas (2010), tem o planejamento como uma ferramenta de gestão empresarial utilizada para as empresas e destaca que ele tem como objetivo reduzir erros e maximizar o lucro por meio de tomadas de decisões assertivas.

De acordo com Chiavenato (2004), planejar é tomar decisões antecipadas sobre o que fazer, quando fazer, antes mesmo de uma ação ser necessária. O planejamento consiste em simular o futuro desejado e estabelecer previamente os cursos de ação necessários e os meios adequados para atingir os objetivos.

Planejar é definir missão, pois a missão tem um impacto sobre o planejamento, Muitas pessoas trabalham para uma organização e não conseguem explicar a razão básica da existência da sua organização ou até mesmo o que é o conceito conhecido como Missão.

O conceito de visão vem sendo muito utilizada em diversas épocas da história, culturas e contextos, com significados muitos diferentes. Esse conceito de visão procura descrever a autoimagem da organização ou seja, como ela se vê no futuro. Verifica-se dessa forma que todos que trabalham na organização, devem possuir uma visão clara o futuro pretendido pela a organização.

Neste sentido quando se trata de valores Rodrigues (2009), ensina que eles são definidos como crenças primordiais para a tomada de decisão.

Segundo Costa (2007), são princípios de orientação essenciais, intrínsecos e importantes, para os componentes da organização. Rodrigues (2009), também acredita que os valores podem e devem ser entendidos como ideias a serem seguidas, sendo os líderes os principais agentes da prática dos valores, uma vez que esses princípios devem ser transformados em atitude.

2.2 Planejamento estratégico

A criação do planejamento estratégico surgiu das necessidades de dá uma resposta ao declínio e a falência das organizações na época e naquele momento estava evidenciado que era um erro não fazer um planejamento estratégico para curto, médio e longo prazo.

Segundo Oliveira (2002), o planejamento estratégico deve atender toda a organização e definir sistemas como um conjunto de partes integrantes e ao mesmo tempo interdependentes formando uma única unidade em prol de um objetivo específico e que efetuam uma função.

Chiavenato (2005), fala que o planejamento estratégico organizacional é a fusão dos dados adquiridos a partir da definição da missão e visão da organização, com o estudo das análises ambientais e organizacionais e os objetivos organizacionais todos citados nos itens acima. A Fusão destes dados proporciona à organização as informações necessárias para a criação do citado planejamento.

E ainda para Chiavenato e Sapiro (2009), para que a execução da estratégia seja correta é necessário que todas as pessoas que façam parte da organização estejam engajadas ou seja, o setor estratégico, o setor tático e o setor operacional.

Moraes (2000), esclarece que: o administrador deve ser capaz de trabalhar com as adversidades, além de buscar realizar o trabalho em equipe desenvolvendo seu potencial de bom negociador e manter uma ótima relação interpessoal.

2.3 Micro e pequenas empresas

Conforme o Sebrae (2020), as micros e pequenas empresas são importantíssimas para a economia brasileira elas correspondem a 27% do PIB Brasil, também sendo responsáveis por 52% dos empregos gerados com carteiras assinadas no país. A estimativa é que esses novos negócios alcancem a marca de 17,7 milhões de empreendimentos até 2022.

As MPEs são aquelas que não ocupando uma posição de domínio no mercado e na maior parte são dirigidas por seus próprios donos, que assumem toda a administração e risco do negócio.

Na prática, existem duas definições mais utilizadas para definir as MPEs: a primeira está ligada ao número de empregados (conforme tabela 1), em que a entidade limita as micro às que empregam até 09 pessoas no caso do comércio e serviços, ou até 19, no caso dos setores industrial ou de construção. As pequenas são definidas como as que empregam de 10 a 49 pessoas, no caso de comércio e serviços, e 20 a 99 pessoas, quando se há indústria e empresas de construção - utilizada pelo Serviço Brasileiro de Apoio às MPEs, e a segunda, por sua vez, toma como parâmetro a receita bruta anual (conforme tabela 2), na qual a microempresa se define com o faturamento limite de R\$ 360 mil por ano, e na empresa de pequeno porte de R\$ 4,8 milhões por ano, critério este adotado pela Receita Federal e Bancos (SEBRAE, 2019).

Tabela 1 – Classificação das MPEs por número de funcionário:

PORTE	COMRÉCIO e SERVIÇOS	INDÚSTRIA
Microempresa	Até 9 empregados	Até 19 empregados
Empresa de Pequeno Porte	De 10 a 49 empregados	De 20 a 99 empregados
Empresa de Pequeno Porte	De 50 a 99 empregados	De 100 a 499 empregados
Empresa de Grande porte	100 ou mais empregados	500 ou mais empregados

Fonte: IBGE 2019

Tabela 2 – Classificação das MPEs pela a renda bruta anual:

Categoria	Definição	Receita bruta anual
Microempresa	Sociedade empresária, empresa individual de responsabilidade limitada, sociedade simples	Igual ou inferior a R\$ 360.000,00
Empresa de pequeno porte	Não poderá o seu enquadramento obter adicionais de receitas de exportações até o limite de R\$ 4.800.000,00	Superior a R\$ 360.000,00 e igual e inferior a R\$ 4.800.000,00
Microempreendedor individual	Trabalha por conta própria, optante pelo o Simples Nacional, possui apenas um funcionário e não pode ser sócio ou titular de outra empresa	Igual ou inferior a R\$ 81.000,00

Fonte: Sebrae 2020

Ainda de acordo com Sebrae (2019), a participação das micro e pequenas empresa na economia está distribuída da seguinte maneira: serviços 41%, comercio 37%, indústria 12%, construção civil 7% e agropecuária 3%.

Para o Sebrae (2018), no desenvolvimento econômico brasileiro, um dos setores que tem atraído muita atenção é o das Micro e Pequenas Empresas (MPEs), devido a seu importante papel social e econômico como mencionado anteriormente.

As MPEs representam a maioria das empresas existentes no país e por essa razão contribuem significativamente com a geração de renda e de emprego para as famílias brasileiras.

Ainda Silva (2013), aponta que as MPEs embora tenham uma longevidade curta, elas têm grande importância na economia brasileira. A baixa longevidade pode detectada no motivo de uma em cada quatro MPEs abertas no Brasil não conseguirem chegar ao primeiro ano de vida. A falta de um planejamento estratégico impede os empreendedores de fazer uma boa gestão fator importante para a sobrevivência da organização em um ambiente cada dia mais competitivo.

2.4 O planejamento estratégico para as micro e pequenas empresas

As micro e pequenas empresas encontram muitas dificuldades quando o assunto é planejamento estratégico. Um dos problemas da pequena empresa está ligado a alguns fatores como: a falta de competência para dominar todas as etapas do processo, falta da própria capacidade de gestão dos processos. Pelo motivo de uma MPE não poder economicamente dominar todas as funções da cadeia produtiva, tal situação acaba prejudicando o desenvolvimento estratégico da empresa e, conseqüentemente, sua competitividade no mercado.

As empresas possuem algumas peculiaridades que influenciam na atuação e demandam um processo diferenciado de gestão. Estas peculiaridades, se bem exploradas e administradas, podem ser consideradas uma vantagem competitiva às empresas de pequeno porte.

Para Miranda (2005), o micro e pequeno empreendedor ao iniciar seu negócio não faz um planejamento estratégico, muito menos tem uma visão de futuro. Normalmente ele tem a ideia, implanta a ideia e visando somente o “lucro”. Quase sempre se utiliza de capital próprio e sem nenhuma infraestrutura acaba se afogando em dívidas declarando falência em pouco tempo.

Para o Sebrae (2018), as grandes e pequenas empresas usam o planejamento estratégico na consolidação e no crescimento do negócio. E por meio dessa ferramenta, são determinadas metas e ações, pontos fortes e fracos da organização.

Ainda de acordo com o Sebrae (2018), ao invés de usar a intuição ou o “faro para os negócios”, deve buscar ferramentas para auxiliar na identificação de riscos e na tomada de decisões.

Conforme o Sebrae (2018), ao realizar um planejamento estratégico as MPEs estão aliando as expectativas entre os funcionários e gestores. Quando os objetivos profissionais dos funcionários não estão de acordo com os da empresa, podem surgir problemas como a falta de engajamento, perda produtividade e baixa retenção de talentos. Nesse sentido, é essencial conhecer os propósitos profissionais e pessoais dos membros da organização.

De acordo com o Sebrae (2018), Quando o empreendedor atua sozinho como MEI ou empresário individual, o planejamento estratégico serve como auxílio no planejamento de investimentos, criação de sociedades ou até na migração para um novo modelo de negócio, com mais contratações ou a terceirização de atividades.

O Sebrae (2018), afirma que o primeiro passo para estruturar um planejamento estratégico é analisar as atuais condições da empresa, da equipe e do mercado. Para isso, o empreendedor deve avaliar o modelo de negócio adotado, os propósitos, valores, desafios, assim como, a situação financeira e os objetivos. Em um pequeno negócio, esse tipo de avaliação pode ser realizada juntamente com os líderes e colaboradores internos.

Para o Sebrae (2018), a Análise de Swot pode ser aplicada para desenvolver o planejamento estratégico da empresa com ela os gestores e colaboradores do negócio devem estabelecer ações realistas e metas objetivas para o aperfeiçoamento dos pontos fracos e minimização de riscos. É essencial, ainda, determinar um tempo de execução e um limite para avaliação das ações.

De acordo com Lombardi (2010), as MPEs que visam a sobrevivência devem controlar os recursos pessoais, as finanças, observar o mercado, planeja-se a longo, médio e curto prazo. Onde a empresa também deve manter um fluxo de caixa equilibrado e sobre tudo dando muita atenção as necessidades de seus clientes.

Costa (2005), diz que não é preciso as MPEs adotarem procedimentos complicados nem técnicas sofisticadas para alcançar resultados, mas sim, utilizar um planejamento que permita a organização atuar externo levando em consideração os obstáculos enfrentados pelas as MPEs.

Salgado (2003), cita que o planejamento estratégico ajuda as MPEs enfrentarem as mudanças no mercado que são contínuas preparando-as para serem ativas no mercado competitivo. Para Emmerick e Pereira (2007), a estratégia está relacionada com a competitividade das pequenas empresas ou seja, as que possui

sobrepõe as que não possui. A estratégia acabam afastando-as dos ricos, auxiliando na perspectiva a longo prazo.

2.4.1 Principais dificuldades e motivos que levam as micro e pequenas empresas a não adotarem o planejamento estratégicos

Para Leone (1999), os micro e pequenos empresários têm dificuldades de institucionalização de seu negócio, não olhando para o lado profissional de atuação, nem olham para o longo prazo, centralizam o poder em si próprios.

E para Kaplan; Norton (2004); Hrebiniak (2006), Os micro e pequenos empresários raciocinam mais a curto prazo, dão ênfase à execução do que a elaboração da estratégia.

Conforme Hitt e Ireland (2011), geralmente os proprietários e administradores das pequenas empresas citam em seu favor a falta de recursos humanos, altos custos de implantação e a manutenção de sistemas gerenciais como obstáculos impedindo que a gestão da empresa tenha uma perspectiva estratégica.

Para Chiavenato (2004), Comumente as micro e pequenas empresas enfrentam dificuldades para praticar o planejamento estratégico, pois o gestor, geralmente é o dono da empresa e desconhece o que é para que serve o planejamento estratégico.

As pequenas empresas são oprimidas no seu dia-a-dia por fatores diversos que afetam a sua produtividade e que estão relacionados à sua estrutura organizacional, à dinâmica da força de trabalho, à aplicação dos recursos materiais e financeiros disponíveis e à inadequação ou falta de utilização de técnicas gerenciais adequadas. Elas são eficientes no seu dia-a-dia, mas ineficazes nas decisões estratégicas. Há que se considerar sobre este paradoxo, apesar das reconhecidas limitações de recursos e profissionais, se compensa investir no desenvolvimento do planejamento estratégico para ampliar as chances de manutenção dos modelos de negócio ao longo prazo.

Para Souza Neto (2002), investir na profissionalização do negócio reduz os problemas gerados pelo atrito familiar dentro das MPEs, os empreendedores devem agir menos como donos e mais como empresários contando com o auxílio de executivos não familiares que ajudam a consolidar um tipo de autoridade não personalista.

De acordo com a pesquisa realizada pelo o Sebrae (2007), os micros e pequenos empresários tem dificuldades ao acesso a empréstimos para inovação, considerando-o difíceis pelos empresários que reclamam das taxas de juros, custo do crédito, poucas linhas existentes e excesso de burocracia para a liberação dos recursos.

Apesar destas dificuldades, verifica-se que quando as MPEs inovam em seus processos e produtos elas conseguem uma vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes, o que amplia suas possibilidades de sucesso e longevidade dos negócios. Nesta direção a verdadeira medida de sucesso de uma organização é sua habilidade de sobreviver e a capacidade de autopetuação do negócio está condicionada a uma busca minuciosa por inovação nas soluções e nas respostas aos desafios do mercado.

Santana (2008), ainda afirma que as microempresas, em sua maioria, possuem poucos funcionários e, em decorrência disso, os proprietários acabam desempenhando muitas funções na organização. O que pode ser originado pela falta de caixa e descontrole nas finanças, ocasionada por confusão das contas da empresa com as contas pessoais dos proprietários.

Para Ramos (2000), as microempresas não suportam grandes margens de erro. Erros que podem ser cometidos durante o longo período de aprendizado, através de cálculos errados, surpresas repentinas e trabalho improdutivo. E por falta de conhecimento dos seus gestores, as empresas ficam suscetíveis a falir por um ter caixa suficiente para a cobertura do déficit ocasionado pelo erro.

Segundo Gabriel (2009), um número significativo de MPEs no Brasil possuem uma alta taxa de mortalidade, por não conseguirem sobreviverem por mais de cinco anos de existência. E ainda para Chiavenato (2007), a mortalidade das MPEs não está ligada a problemas de mercados nem tão pouco a problemas no produto, mas sim, ao fato de os pequenos negócios serem tocados na maneira improvisadas de planejar.

Nas palavras de Souza e Qualharini (2007), as empresas de pequeno porte não adotam um planejamento estratégico por se julgarem incapaz de tal competência, além da falta de recursos financeiros para capacitar seus funcionários.

Ainda para Viana (2007), nem todas MPEs conseguem lidar com os fatores encontrados nos ambientes internos e externos, mas fazendo uma boa análise é possível monitora-los e tomar decisões mais assertivas.

Greatti (2005), esclarece que a falta de capital de giro, poucos clientes, carga tributária elevada e inexperiência contribui decisivamente para o fracasso do empreendimento.

Entretanto para Leitão (2009), o sucesso desse empreendimento depende do bom relacionamento com os clientes, fornecedores e funcionários e além de ser persistente, ser flexível as mudanças no mercado, usar novas tecnologias e assumir riscos calculados são ingredientes para o sucesso.

Maximiano (2006), destaca que a falta de políticas públicas, financiamentos, elevadas taxas tributárias e a burocracia são as principais razões para a alta taxa de mortalidades das micros e pequenas empresas no Brasil.

A mortalidade das microempresas é resultado da falta de proteção e de ações de apoio aos setores mais frágeis do mercado, resultando assim em mais desempregos e aumento das desigualdades sociais, originando um grande impacto negativo no desenvolvimento social e econômico do país.

3 METODOLOGIA

O estudo realizado na pesquisa é do tipo quantitativa com o critério não probabilístico por conveniência. A pesquisa quantitativa tem por objetivo demonstrar, de forma quantificada, a importância dos dados coletados em uma verificação. Ela é apropriada para medir opiniões, atitudes, preferências por marcas de produtos, estimar potencial ou volume de um negócio e, também, para medir o valor e a importância de segmentos de mercado (marketing).

Fretas (2013), afirma que na pesquisa quantitativa tudo é quantificável, ou seja, é possível transformar opiniões e informações em número para depois classifica-las e analisá-las.

A coleta dos dados foi realizada através de um questionário on-line realizado no *google forms* enviado aos gestores pelo o *whatsapp*, *instagram* e por e-mail contendo perguntas abertas e fechadas relacionadas ao porte da empresa, tempo de existência da empresa, formação acadêmica do empresário, estado pertencente da empresa, faturamento anual, se as empresas possuem gestão familiar, e se os gestores conheciam e/ou utilizavam algum planejamento estratégico.

O método utilizado foi embasado em procedimentos científico com fatos verídicos e segura através da análise das obras de diversos autores e pesquisas realizadas pelo o Sebrae.

O campo de pesquisa foram os micros e pequenos empresários dos Estados CE, PE, BA e MA, estados do Nordeste no período compreendido entre outubro e novembro de 2020, com a participação de 33 empresários. O questionário foi enviado de forma *on-line* devido a distância de algumas empresas e pandemia de COVID-19 enfrentada pela a nação nesse período.

As informações analisadas na pesquisa, referem-se a visão dos gestores das micros e pequenas empresas nordestinas sobre o planejamento estratégico e quais variáveis influenciam na percepção estratégicas dos gestores.

4 ANÁLISE DE RESULTADO

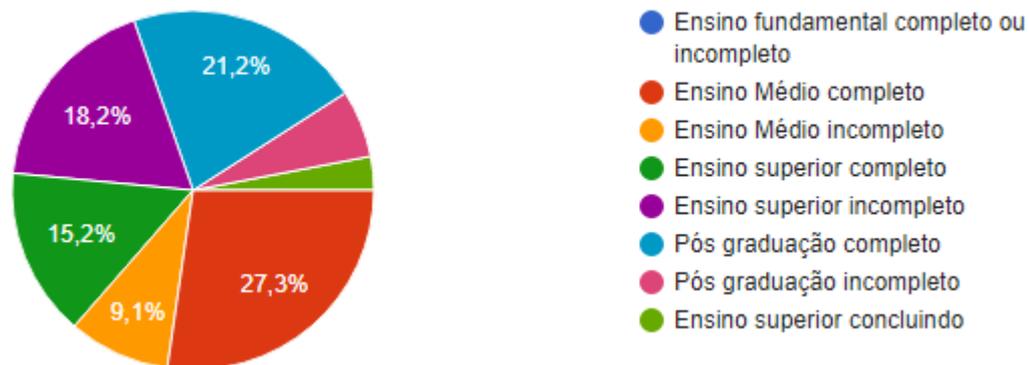
Para o Sebrae (2018), o Brasil é dominado pelas as micros e pequenas empresas, da qual 99% correspondem a negócios nacionais empregando 52% dos trabalhadores e respondendo por 27% do PIB brasileiro. E a partir dessa perspectiva a pesquisa realizada teve por objetivo esclarecer a visão dos gestores das micros e pequenas empresas nordestinas sobre o planejamento estratégico. Para um melhor entendimento sobre a análise de resultados, esse capítulo está dividido em dados gerais da empresa, percepção dos gestores sobre o planejamento estratégico.

4.1 Dados gerais

4.1.1 Perfil de escolaridade

A necessidade de analisar o perfil de escolaridade dos gestores deu-se devido a importância de entender se o mesmo entendia ou se já havia falado sobre o planejamento estratégico. Entende-se que ao passar por um ensino superior, o gestor consegue entender ou conhecer um planejamento estratégico.

Gráfico -1 Nível de escolaridade dos gestores



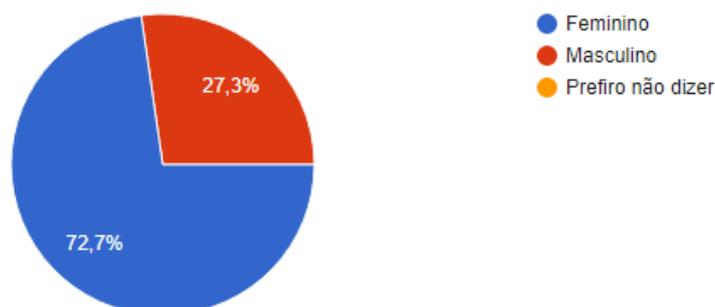
Fonte: Dados da pesquisa 2020

Considerando a escolaridade, percebe-se que a sua maioria possui apenas o ensino médio completo, sendo 27,3%, seguido de gestores que possuem a pós graduação completa.

4.1.2 Gênero dos respondentes

Há pesquisas que já comprovam que o empreendedorismo feminino tem alavancado significativamente nos últimos anos, mesmo ainda com um preconceito, mas as mulheres têm mostrado grande crescimento no mundo dos negócios. Mesmo não sendo temática desse estudo, pode-se comprovar a evolução empreendedora feminina através do gráfico abaixo.

Gráfico 2 – Gênero dos gestores



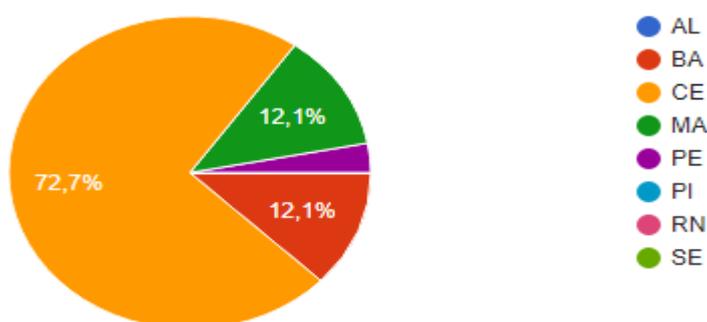
Fonte: Dados da pesquisa 2020

O gênero feminino representa mais do que 72% das empreendedoras femininas, contra 27,3% do gênero masculino. Ainda, cabe um estudo para analisar a relação do gênero com o planejamento estratégico.

4.1.3 Estado a que pertence a empresa

A preocupação em pergunta a qual estado pertencia o estado era para entender de onde estavam vindo as respostas e para descartar ou não da nossa pesquisa. Ainda, vale destacar que para essa opção foram colocadas apenas alternativas relacionadas aos estados nordestinos, logo, quem não era de algum estado pertencente ao nordeste, não poderia responder o questionário.

Gráfico 3 – Estado pertencente às empresas



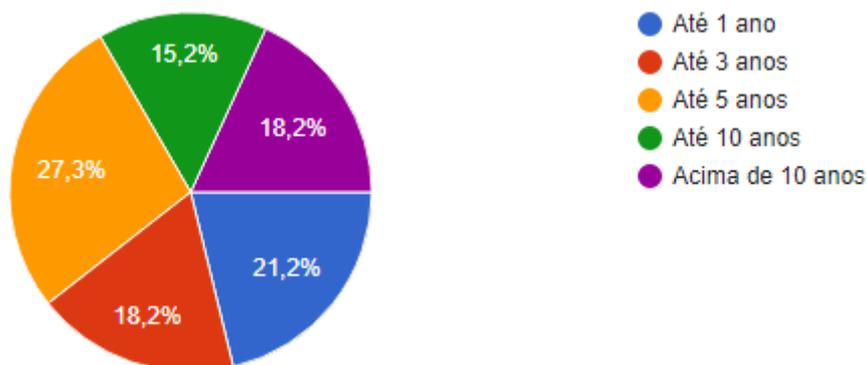
Fonte: Dados da pesquisa 2020

Inicialmente, a ideia era pesquisar somente três estados, sendo: BA, MA e CE por uma maior acessibilidade a esses gestores, mas consideramos também o estado do PE, devido o número da amostra encontrar-se bastante limitada. Devido a um maior contato com os empreendedores do estado do CE, 72,7% dos respondentes estão localizados nesse estado, seguidos de Maranhão, Bahia com o percentual de 12,1% e por fim, o estado do Pernambuco.

4.1.4 Tempo de existência da empresa

Para Miranda (2015) algumas micros e pequenas empresas abrem falência devido a erros que não podem cometer devido a seu pouco tempo de existência e poucos recursos disponíveis. Ao perguntar o tempo de existência da empresa, pode perceber que em sua maioria estão até 5 anos de mercado, como mostra o gráfico abaixo.

Gráfico 4 – Tempo de existência da empresa



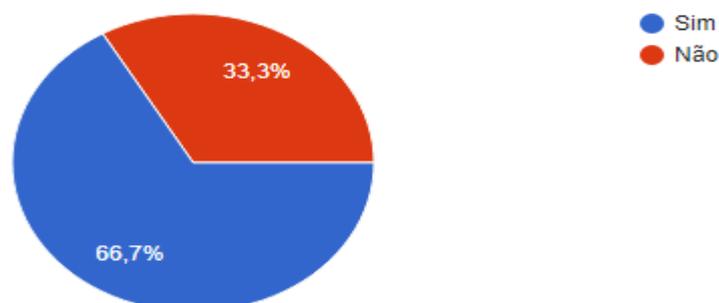
Fonte: Dados da pesquisa 2020

Ao somar o percentual de empresas que possuem menos de um ano até 5 anos, é possível ter 66,7%, mas a sua maioria encontra-se entre mais de 3 anos e até 5 anos de existência.

4.1.5 Empresas com CNPJ

Ao buscar entender a quantidade de empresas respondentes que possuíam CNPJ, obteve-se um número considerável de empresas que ainda não encontram-se regularizadas. Um fato interessante é que poderia pensar que a mesma quantidade de empresas com até um ano (supostamente empresas novas), seriam essas que não possuem CNPJ, mas não foi esse o resultado.

Gráfico 5 – Legalidade da empresa



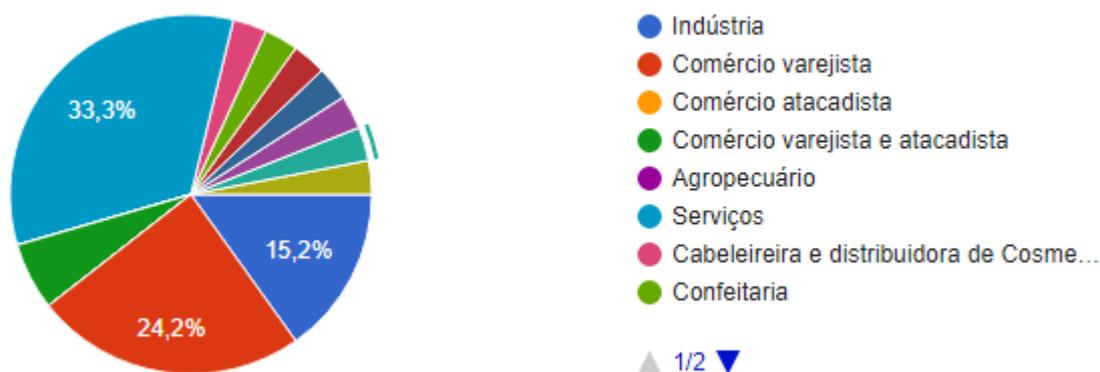
Fonte: Dados da pesquisa 2020

Os dados da pesquisa mostram que 33,3 % das empresas ainda não se regularizaram, percentual que pertence a 11 respondentes e as demais 66,7% já possuem um CNPJ.

4.1.6 Setor de atuação do negócio

Ao questionar o setor de atuação da empresa, foi sugerido algumas opções, mas devido uma falha no questionário, os respondentes colocaram outros setores de atuação, mas que se enquadram em serviços ou comércio varejista.

Gráfico 6 – Setor de atuação



Fonte: Dados da pesquisa 2020

Quanto ao segmento de atuação, no gráfico acima é possível perceber que sua maioria é serviços e esses serviços correspondem significativamente um percentual a serviços de saúde e beleza, o que talvez justifique a informalidade quando possuir ou não um CNPJ, pois as profissionais da estética, saúde e beleza encontram uma oportunidade e abrem um espaço sem a preocupação ou o conhecimento da formalidade e isso é relatado por muitos profissionais dessa área.

4.2 Fatores que influenciaram a criar o negócio

Há relatos que os empreendedores abrem um negócio para satisfação pessoal, necessidade ou oportunidades, pois estudam o mercado em que irão atuar para ter

um melhor conhecimento. Segundo Terence (2002) as empresas podem possuir peculiaridades que influenciam no negócio.

Gráfico 7 – Fator influenciador



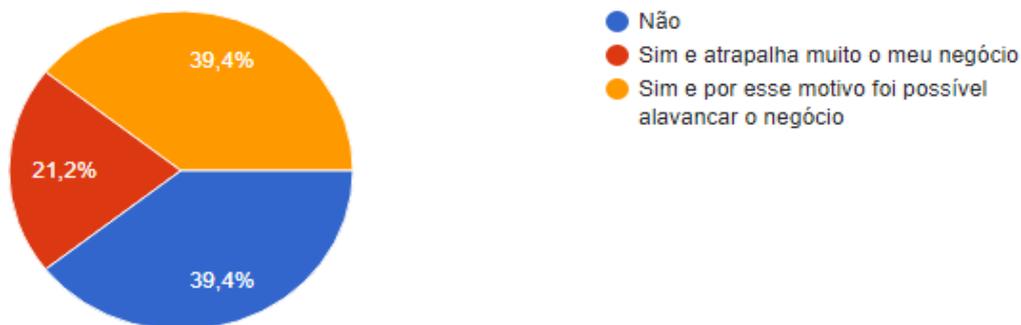
Fonte: Dados da pesquisa 2020

Para 48,5% dos empreendedores respondentes, enfatizam que a criação do seu negócio deu-se devido a necessidade própria, 39,4% aconteceu devido a oportunidade de mercado e talvez essa necessidade própria pode influenciar diretamente na realização de um planejamento, uma vez que a necessidade acontece e na sua grande maioria não há um tempo hábil para identificar oportunidades de mercado.

4.3 Empresa familiar

Quanto a administração familiar, Sousa Neto (2002) enfatiza que a profissionalização dentro das micro e pequenas empresas reduz os problemas organizacionais, mas a pesquisa apontou que a administração familiar ajudou no crescimento da empresa, como mostra o quadro abaixo.

Gráfico 8 – Empresa familiar



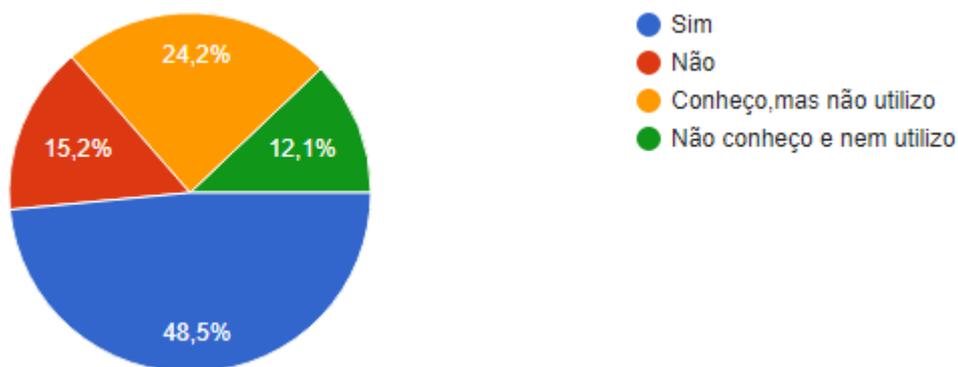
Fonte: Dados da pesquisa 2020

Ao analisar se a empresa possuía gestão familiar, os respondentes apontam em 39,4% que não possuem e a mesma porcentagem afirma que possuem e que foi motivo para alavancar o negócio. Torna-se ainda importante verificar se esses respondentes que enfatizam o negócio familiar ajudar, estão trabalhando no negócio desde o início ou se entraram depois e buscaram uma profissionalização.

4.4 Conhecimentos do planejamento estratégico

Chiavenato (2004) enfatiza que o gestor da empresa geralmente é o dono e que desconhece o que é e para que serve o planejamento estratégico. Para tanto, foi realizado a pergunta se o gestor tinha o conhecimento do planejamento estratégico, se sabia como utilizar e os dados estão conforme o gráfico abaixo.

Gráfico 9 – Realização do planejamento estratégico



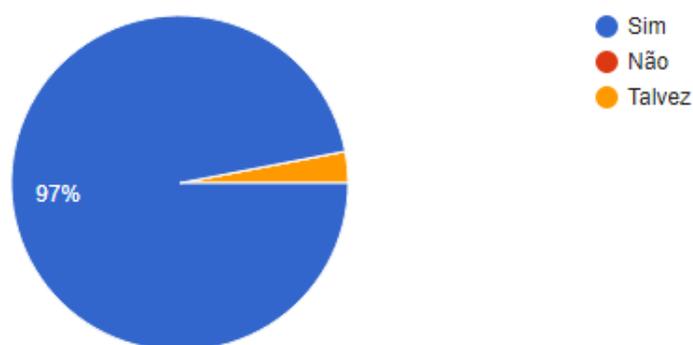
Fonte: Dados da pesquisa 2020

Os respondentes no percentual de 48,5% destacam que conhecem e que utilizam um planejamento estratégico, seguido de 24,2% que conhecem, mas não utilizam, 15,2% não possuem o planejamento e 12, 1% não conhecem e nem utilizam. A quantidade de empreendedores que responderam, conhece o planejamento e utilizam ou conhecem e não utilizam.

4.5 Planejamento estratégico *versus* crescimento

Ao questionar se os gestores entendiam que o planejamento estratégico é importante para o crescimento da empresa, a maioria respondeu que sim, alguns talvez e nenhum não, conforme gráfico abaixo.

Gráfico 10 - Planejamento estratégico *versus* crescimento



Fonte: Dados da pesquisa 2020

Vale destacar que mesmo havendo gestores que não conhecem e nunca ouviram falar sobre o planejamento estratégico, não responderam que o mesmo não seria importante para o crescimento da empresa, alguns que talvez ainda tenha dúvida quando ao funcionamento e eficácia do planejamento, responderam que talvez o planejamento seria importante.

4.6 Entendimento sobre o planejamento estratégico

Para essa pergunta, foi solicitado que os gestores escrevessem o que eles entendiam por planejamento estratégico e os mesmos mencionaram várias características, tais como:

É um plano que possa levar a determinado objetivo.

Plano para alavancar as vendas.

Missão, visão, objetivos, metas, criação de planos de ação e seu posterior acompanhamento.

Entendo que a palavra planejamento já explica de um certo modo, sua maneira e funcionamento de agir ou seja, crescimento no mercado ou em qualquer empreendimento administrativo relacionado a empresa.

Planejar os passos que será necessário para alcançar objetivos.

É um planejamento para organizar a empresa pro futuro.

É um processo gerencial que possibilita a empresa seguir um rumo e que auxilia na tomada de decisões e na busca de resultados.

É o processo de elaborar a estratégia de uma organização a partir de uma projeção atual para alcançar objetivos futuros.

Roteiro que determina onde a empresa está, aonde quer chegar e quais ações necessárias para cumprir essa missão.

Não gasto além do que faturei, e invisto sempre no crescimento do meu negócio.

Planejamento da empresa, para que ela funcione em curto, longo prazo.

Planejamento estratégico no meu ver é quando planejamos algo para nossa empresa usando estratégia de venda.

É uns dos principais planos de negócio dá certo, onde você vai ter visão longo prazo, adicionando sua visão e metas.

É o planejamento no nível estratégico definido as metas e as diretrizes para alcançar os objetivos e difundido nos outros níveis da organização.

Traçar metas, estabelecer prazos, definir responsáveis pelo atingimento das metas, analisar ameaças, oportunidades, pontos fortes e pontos fracos. Analisar a concorrência e verificar como esta pode afetar o negócio.

Estabelecer um plano que deve ser seguido considerando as metas, os envolvidos e o resultado a ser alcançado, em determinado prazo.

Fazer projeção do futuro.

Torna-se possível destacar na percepção dos gestores o planejamento estratégico encontra-se direcionado principalmente a prazos, visão futuro, metas, objetivos, análise de negócios, diretamente relacionado a um futuro, situações futuras e de melhorias para o crescimento e aprimoramento dos negócios.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Face ao objetivo geral desse trabalho que é analisar a visão dos gestores de micro e pequenas empresas do Nordeste sobre o planejamento estratégico, foram analisadas 33 respostas de gestores dos estados de Pernambuco, Ceará, Maranhão e Bahia, onde os resultados permitiram atender os resultados da pesquisa.

No que se refere ao primeiro objetivo específico, o motivo principal que levou os gestores a empreender, está diretamente relacionado as suas necessidades pessoais, seguida de oportunidades e vontade de ter o próprio negócio, podendo ser caracterizado como realização pessoal.

Quanto ao segundo objetivo específico, foi notório identificar que os gestores entendem o que é o planejamento estratégico e que a sua maioria coloca em prática, mas há gestores que conhecem, mas não colocam em prática, seguida de sua minoria que são aqueles que não sabem o que é e nem conhecem.

Para o terceiro objetivo específico, os gestores em sua maioria entendem que o planejamento estratégico está relacionado a melhorias futuras, visão da empresa, situações que podem ser melhoradas futuramente, além de entender se as vendas, financeiro, marketing e comercial encontram-se conforme o necessário para o bom andamento dos pequenos negócios.

Como limitação da pesquisa, pode-se mencionar a questão de pouco acesso a gestores de outros estados e a pandemia causada pelo covid-19 que não possibilitou a aplicação do questionário presencialmente. Para pesquisas futuras, nota-se a necessidade de ampliar o questionário para toda a região do nordeste e realizar um comparativo entre gêneros e o planejamento estratégico, caso haja uma maior percepção de gênero quanto a necessidade ou não de um planejamento estratégico.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHIAVENATO, I. **Administração de Recursos Humanos**, Fundamentos Básicos. São Paulo: Atlas, 2003. CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Campos, 2005.<acessado em 12/09/2020>.

CHIAVENATO, I. **O espírito empreendedor**. In: Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor: empreendedorismo e viabilidade de novas empresas: um guia eficiente para iniciar e tocar seu próprio negócio. 2ª Edição. SP: Saraiva, 2007. p.281.

COSTA, A. F.; Ribeiro B.; Almeida, G. H. M.; Preta, J. O. C.; Silva, V. B. A utilização do planejamento estratégico na gestão de pequenas e médias empresas. Belo Horizonte, 2005. 70p. Monografia (MBA em Gestão de Negócios) – FEAD – Minas.<acessado em 12/09/2020>.

CHIAVENATO, I., **Gestão de Pessoas**, Segunda Edição, totalmente revista e atualizada. 9.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. 528p 19/09/2020.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 8ª edição. São Paulo: Atlas. 2004.<acessado em 13/09/2020>.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2016.

COSTA, E. A., **Gestão estratégica**, Da empresa que temos para a empresa que queremos. 2. Ed. São Paulo: Saraiva, 2007. 424p. <acessado em 13/09/2020>.

COSTA, Eliezer A. **Gestão estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010. <acessado em 13/09/2020>.

EMMERICK, A.; PEREIRA, H. J. **Gestão estratégica na perspectiva longitudinal**. In: PINTO, E. P. (Org.). **Gestão Empresarial casos e conceitos de evolução organizacional**. SP: Saraiva, 2007. p. 58-67. <acessado em 13/09/2020>.

FREITAS, H., CUNHA Jr., M. V. M. e MOSCAROLA, J. **Pelo resgate de alguns princípios da análise de conteúdo: aplicação prática qualitativa em marketing**. Angra dos Reis - RJ: Anais do 20º ENANPAD, ANPAD, Marketing, 23 - 25 de Setembro 1996, pp. 467 - 487. <acessado em 13/09/2020>.

GABRIEL, S. (2009). **A influência da micro e pequena empresa no desenvolvimento econômico do Brasil: subsídios para compreensão do significado de micro e pequena empresa**.<acessado em 13/09/2020>.

GREATTI, L. **Perfis empreendedores: análise comparativa das trajetórias de sucesso e do fracasso empresarial no município de Maringá-PR. A Importância do Perfil Empreendedor para o Sucesso do Empreendimento**. v.8, n.1, p.67-83, 2005.<acessado em 19/09/2020>.

HITT, M. A.; IRELAND, D. H. R. E. (2011). **Administração estratégica: competitividade e globalização**. Disponível em:<acessado em 19/09/2020>.

KAPLAN, Roberto Steven; NORTON, David P. **Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Rio de Janeiro: Campus, 2004<acessado em 19/09/2020>.

LEITÃO, P. J. M. (2009). **Fatores condicionantes do sucesso das micro e pequenas empresas: um estudo do município de Crateús**. <acessado em 19/09/2020>.

LEONE, Nilda Maria de C. P. Guerra. **A sucessão em pequena e média empresa comercial na região de João Pessoa**. Revista de Administração, São Paulo, v. 27, n. 3, p. 84-91, jul./set. . <acessado em 19/09/2020>.

LOMBARDI, R. J, (2010). **Principais fatores causadores da mortalidade precoce das Micro e Pequenas no Brasil**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/principais-fatores-causadores-damortalidade-precoce-das-micro-e-pequenas-no-brasil/47484/>> <acessado em 19/09/2020>.

MILES, Raymond E.; SNOW, Charles C. **Organizational strategy, structure and process**. New York: McGraw-Hill, 1978

MAXIMIANO, Antônio Cezar A. **Administração para empreendedores**: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MORAES, A. M. P. de. **Iniciação ao estudo da administração**. SP. Makron Books

OLIVEIRA, D. P. R., **Planejamento Estratégico**, Conceitos metodologia práticas. 22.ed. São Paulo: Atlas, 2005. 335p.

OLIVEIRA, Djalma P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas**. 24. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ORLICKAS, Elizen da. **Modelos de gestão: das teorias da administração à gestão estratégica**. São Paulo: IBPEX, 2010.

RAMOS, R. C. de O. **Perfil do Pequeno Empreendedor**: uma investigação sobre as características empreendedoras na pequena empresa. São Carlos: USP. 2000. Disponível em: [out=blog&id=21&Itemid=5](http://out.blog&id=21&Itemid=5)

RODRIGUES, M. R. A., TORRES M. C. S., FILHO J. M., LOBATO. D. M, **Estratégia de empresas**. 9.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009. 528p

SALGADO, S. D. F. (2003). **As funções administrativas**. Disponível em: Acessado em: 10 de novembro de 2020.

SANTANA et al.. **Gestão de Qualidade nas Microempresas de São Luis**: mito ou realidade? São Luis: Centro de Ensino Atenas Maranhense. 2008.

SEBRAE. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa**: 2013. 6. ed./ Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas; Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos [responsável pela elaboração da pesquisa, dos textos, tabelas, gráficos e mapas]. – Brasília, DF; DIEESE, 201

SEBRAE-SC.com.br/planejamento-estrategico-pequenas-empresas/ acessado em 26/09/2020

SILVA, Carlos Alberto Vicente. **Redes de cooperação de micro e pequenas empresas**: um estudo das atividades de logística no setor metalúrgico de Sertãozinho/SP. Dissertação (Mestrado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos. 2004.

SILVA, Edson. **Por que apostamos em gerenciador financeiro para MPEs SEBRAE**. Anuário do trabalho na micro e pequena empresa: 2013. 6. ed./ Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas; Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos [responsável pela elaboração da pesquisa, dos textos, tabelas, gráficos e mapas]. – Brasília, DF; DIEESE, 2013. 2013.: . Acessado em: 12 de outubro de 2015.

SILVEIRA, A. J.; VIVACQUA, G. **Experiências de mudança**. In: Planejamento Estratégico como instrumento de mudança organizacional. 2ª Edição. SP: Atlas S.A., 1999. p.79- 84.

SOUZA, W.; QUALHARINI, E. **O planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas**. In: III WORKSHOP GESTÃO INTEGRADA: RISCOS E DESAFIOS, 3, 2007, São Paulo, p. 2-12.

VIANNA, N. W. H. **O Planejamento Estratégico e o Contexto Internacional**. In: OLIVEIRA, J. F. (Org.). Administração no contexto internacional: cenários e desafios. SP: Saraiva, 2007. p. 6-8.