

**CENTRO UNIVERSITÁRIO DE ANÁPOLIS -  
UniEVANGÉLICA  
MESTRADO EM SOCIEDADE, TECNOLOGIA E MEIO AMBIENTE**

**AVALIAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM  
ORGANIZAÇÕES DE MICRO E PEQUENO PORTES NO MUNICÍPIO  
DE URUAÇU – GO: UM ESTUDO *SURVEY***

**Mestrando: Jessé Silva de Araújo  
Orientador: Prof. Dr. Ricardo Luiz Machado**

**Anápolis - 2011**

**Jessé Silva de Araújo**

**AVALIAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM ORGANIZAÇÕES DE  
MICRO E PEQUENO PORTES NO MUNICÍPIO DE URUAÇU – GO: UM ESTUDO  
*SURVEY***

Dissertação apresentada como requisito parcial para conclusão do Mestrado Multidisciplinar em sociedade, Tecnologia e Meio Ambiente do Centro Universitário de Anápolis – UniEvangélica, sob a orientação do Prof. Dr. Ricardo Luiz Machado.

**Anápolis - 2011**

ii

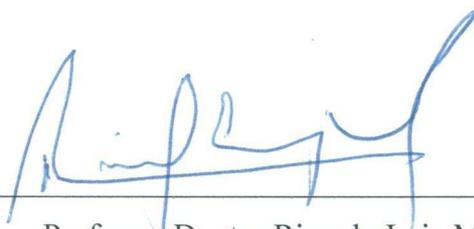
CENTRO UNIVERSITÁRIO DE ANÁPOLIS - UniEVANGÉLICA  
MESTRADO EM SOCIEDADE, TECNOLOGIA E MEIO AMBIENTE

**Avaliação do planejamento estratégico em organizações de micro e pequeno portes no município de Uruaçu – GO: um estudo *Survey*.**

Jessé Silva de Araújo

Dissertação de Mestrado submetida à Banca examinadora da UniEVANGÉLICA, no dia 22/08/2011 as 14:00 horas, como parte dos requisitos necessários para a obtenção do Grau de Mestre em Sociedade, Tecnologia e Meio Ambiente.

Aprovado por:



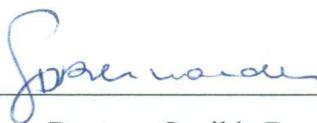
---

Professor Doutor Ricardo Luiz Machado  
Centro Universitário de Anápolis – UniEVANGÉLICA  
Orientador



---

Professor Doutor Carlos Rosano Peña  
Universidade de Brasília – UNB  
Examinador Externo



---

Professora Doutora Genilda Darc Bernardes  
Centro Universitário de Anápolis – UniEVANGÉLICA  
Examinador Interno

---

Professor Doutor Roberto Prado de Moraes  
Centro Universitário de Anápolis – UniEVANGÉLICA  
Suplente

**Anápolis - Agosto de 2011**

A663

Araújo, Jessé Silva de.

Avaliação do planejamento estratégico em organizações de micro e pequeno portes no município de Uruaçu – GO : um estudo Survey. /Jessé Silva de Araújo. – Anápolis : Centro Universitário de Anápolis UniEvangélica, 2012.

170 p. il.

Orientador: Prof. Dr. Ricardo Luiz Machado.

Dissertação (mestrado) – Programa de pós-graduação em Sociedade, Tecnologia e Meio Ambiente – Centro Universitário de Anápolis – UniEvangélica, 2012.

1. Micro e pequenas empresas 2. Planejamento estratégico 3. Gestão  
4. Mercado competitivo 5. Sustentabilidade 6. Survey. I. Machado, Ricardo Luiz. II. Título.

Catálogo na Fonte

Elaborado por Hellen Lisboa de Souza CRB1/1570

A realização deste trabalho é dedicada a pessoas especiais que no período da realização do mesmo abriram mão de recursos, tempo e atenção. Contribuindo de maneira decisiva para que um sonho se tornasse realidade. Entendo que a realização e alegria deste momento só é importante por que vocês existem. Dedico, principalmente, a Minha Esposa Valquíria, meus filhos Gabriel e Jean Vitor e meus Pais José e Sonia.

## AGRADECIMENTOS

Às organizações participantes da pesquisa (de forma especial a toda equipe da Associação comercial, Industrial e Agropecuária de Uruaçu – GO, através do nome de sua presidente Sra. Claudineia Braz Theodoro, onde se comprometeram e participaram ativamente do incentivo de seus associados a participarem da pesquisa). Que a colaboração e participação continuem sendo características importantes nestas entidades.

À Faculdade Serra da Mesa – FASEM, na pessoa do Prof. Rodrigo Gabriel Moises, pelo incentivo, apoio financeiro e técnico para a realização da pesquisa.

Ao Prof. Dr. Ricardo Luiz Machado por me orientar, com paciência, compreensão, também incentivando quando necessário e me direcionando de forma eficaz a dar passos seguros no processo de desenvolvimento desta dissertação. Obrigado pelas aulas, pelo exemplo, pela educação, pela exigência quanto à qualidade do trabalho e principalmente o conhecimento transmitido neste período de trabalho.

Aos professores, Dra. Genilda D’Arc Bernardes, Dr. Roberto Prado e Dr. José Paulo Pietrafesa, pelas críticas que me ajudaram a construir um estudo de melhor qualidade. Obrigado pelas observações, pela atenção e pelos momentos de reflexão acadêmica proporcionados em um ambiente tão amigável.

À minha equipe administrativa e docente da FASEM que me deu a cobertura, a colaboração e o comprometimento necessários durante o período de estudos.

Ao corpo discente da FASEM, acadêmicos dos 4º, 6º e 8º períodos, do semestre 2011-01, pelo tempo dispensado e pela inestimável contribuição no trabalho de campo.

À minha família, que durante este longo período soube conviver com membro mais ocupado com os estudos do que com os prazeres do convívio familiar. O apoio e a ajuda de vocês foram decisivos.

Acima de tudo, ao meu Deus que desde o início deu-me vida, proteção em estradas tão perigosas, ânimo, e capacidade para enfrentar todos os desafios para concluir este mestrado.

A Ele seja toda a glória!

**“Ou você tem uma estratégia própria, ou então é parte da  
estratégia de alguém.”**  
*(Alvin Toffler)*

**“O coração do homem pode fazer planos, mas a resposta certa vem  
dos lábios do Senhor.”**  
*(Bíblia Sagrada)*

## RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo conhecer os elementos do planejamento estratégico, uma vez que este é considerado um instrumento eficaz para o sucesso na gestão empresarial, a partir da contextualização do cenário mundial para a economia marcada pela globalização e suas subseqüentes transformações, principalmente estes reflexos na economia local. É apresentada uma conceituação sobre o que é o planejamento estratégico, sua importância para o sucesso das organizações, e uma descrição panorâmica das metodologias mais correntes para a elaboração, implementação e controle do planejamento estratégico. Através de um estudo exploratório e descritivo, com uma variável quantitativa, se aplicou a metodologia *survey* em micro e pequenas empresas para se entender a forma como os gestores estão utilizando os elementos do planejamento estratégico em sua gestão, uma vez que a representatividade das micro e pequenas empresas no Brasil são notáveis pelos seus números. O planejamento estratégico é uma ferramenta de apoio no planejamento das ações que garantam o sucesso e competitividade do negócio, porém os micro e pequenos empresários acreditam ser algo caro, formal e aplicado a grandes empresas com infinidade de recursos. Com a globalização têm-se dois caminhos: seguir as mudanças, acompanhando as direções e tendências ou tentar prever estas mudanças. O planejamento estratégico tem o objetivo de direcionar este processo de aprendizado e é vital para a sobrevivência das micros, pequenas e grandes empresas. Assim este estudo nos mostra a forma como os gestores de micro e pequenas empresas no município de Uruaçu – GO estão conduzindo seus negócios em face de tantas mudanças de mercado e qual a realidade da aplicação dos elementos estratégicos como: - diagnóstico; diretrizes organizacionais; estabelecimento de mix estratégico; implementação da estratégia; e o controle de resultados, em seu planejamento.

Palavras-chave: Micro e pequenas empresas, planejamento estratégico, gestão, mercado competitivo, sustentabilidade, *survey*.

## ABSTRACT

This study aims to evaluate the elements of strategic planning, since this is considered an effective tool for success in business management from the context of the scenario for the world economy marked by globalization and its subsequent transformations, especially these reflections the local economy. It presented a conceptualization of what is strategic planning, its importance to the success of organizations, a description and overview of current methodologies for the design, implementation and control of strategic planning. Through an exploratory and descriptive study, with a variable quantitative survey methodology applied in micro and small businesses to understand how managers are using the elements of strategic planning in management, since the representation of micro and small companies in Brazil are notable by their figures. Strategic planning is a tool to support the planning of actions to ensure the success and competitiveness of business, but the micro and small business owners believe to be something expensive, formal and applied to large companies with infinite resources. With globalization have been two ways: to follow the changes, following the directions and trends or try to anticipate these changes. Strategic planning aims to direct this learning process and is vital for the survival of micro, small and large companies. So this study tells us how the managers of micro and small enterprises in the municipality of Uruaçu - GO are conducting their business in the face of so many changes in the market and what the reality of the implementation of strategic elements such as: - diagnosis, organizational guidelines, the establishment mix of strategic, implementation strategy, and the control results in your planning.

Keywords: Micro and small enterprises, strategic planning, management, competitive market, sustainability, survey.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Localização de Uruaçu - GO.....	26
Figura 02 – Mapa lago serra da mesa.....	27
Figura 03 – Mapa ferrovia norte - sul.....	28
Figura 04 – Níveis de planejamento.....	31
Figura 05 – Metodologia base da gestão estratégica competitiva.....	40
Figura 06 – Representação do desenvolvimento sustentável.....	57
Figura 07 – Representação da sustentabilidade empresarial.....	57

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 – Comparação da média de vida de empresas e gestores .....	86
Gráfico 02 – Nível de escolaridade dos gestores.....	87
Gráfico 03 – Controle societário da empresa .....	88
Gráfico 04 – Empresas formais X empresas informais .....	89
Gráfico 05 – Análise do porte das empresas segundo SEBRAE.....	90
Gráfico 06 – Análise do porte das empresas segundo lei MPEM .....	90
Gráfico 07 – Análise da tendência de vendas para 2011 .....	91
Gráfico 08 – Análise de vendas em nível nacional .....	92
Gráfico 09 – Análise da expectativa e confiança no ambiente econômico .....	93
Gráfico 10 – Análise da tendência do clima empresarial para 2011 .....	93
Gráfico 12 – Análise do desenvolvimento das dimensões estratégicas nas organizações estudadas.....	95
Gráfico 13 – Análise da realização de planejamento estratégico nas empresas estudadas .....	96
Gráfico 14 – Período de abrangência do planejamento estratégico.....	96
Gráfico 15 – Alianças e acordos de cooperação realizados com outras empresas .....	97
Gráfico 16 – Análise das áreas de não cooperação com outras empresas.....	98
Gráfico 17 – Características dos tipos estratégicos das organizações estudadas .....	99
Gráfico 18 – Existência da estrutura organizacional nas empresas pesquisadas.....	101
Gráfico 19 – Análise das práticas de recursos humanos .....	102
Gráfico 20 – Análise dos tipos de classificação de tecnologias desenvolvidas pelas empresas pesquisadas .....	104
Gráfico 21 – Análise das certificações ou equivalentes .....	105
Gráfico 22 – Análise da significância de mudança em produtos/serviços .....	107
Gráfico 23 – Análise da significância de mudanças em processos .....	107
Gráfico 24 – Mudanças ou melhorias nos produtos, processo e sistemas de gestão.....	108
Gráfico 25 – Análise da infra estrutura de tecnologia de informação disponível .....	109
Gráfico 26 – Análise da infra estrutura de tecnologia de informação disponível .....	110
Gráfico 27 – Nível de utilização de técnicas econômico-financeiras.....	112
Gráfico 28 – Fontes financeiras para reinvestimento .....	113
Gráfico 29 – Análise da comparação das variáveis de rendimento financeiro-econômico com	

competidores chave .....	115
Gráfico 30 – Distribuição das organizações estudadas por setor de atuação .....	116
Gráfico 31 – Distribuição de atividades em serviços e comércio.....	117

## LISTA DE TABELAS E QUADROS

Tabela 01 – Demografia de Uruaçu - GO.....	26
Quadro 01 – Evolução do planejamento estratégico .....	33
Quadro 02 – Declaração da visão, missão e valores .....	42
Quadro 03 – Fatores comparativos para mortalidade das empresas.....	62
Quadro 09 – Qualificação das taxas de respostas obtidas .....	73
Quadro 10 – Resultado das empresas participantes do questionário.....	81
Quadro 11 – Porte da empresa segundo o SEBRAE.....	81
Quadro 12 – Porte da empresa segundo Lei da MPEM .....	81
Quadro 13 – Qualificação das taxas de respostas obtidas – com enquadramento de porte SEBRAE.....	82
Quadro 14 – Qualificação das taxas de respostas obtidas – com enquadramento de porte conforme lei da micro e pequena empresa .....	82
Quadro 15 – Formação geral do questionário .....	84
Quadro 16 – Comparação da média de vida com escolaridade dos gestores .....	85
Quadro 17 – Controle societário da empresa.....	87
Quadro 18 – Constituição da sociedade .....	88
Quadro 19 – Composição da escala de significância das cinco forças de Porter .....	94
Quadro 20 – Nível de importância do desenho estratégico das cinco forças de Porter para empresas pesquisadas .....	94
Quadro 21 – Classificação de tipos de comportamento estratégico .....	98
Quadro 22 – Tabulação dos dados sobre a existência de departamento nas empresas pesquisadas .....	100
Quadro 23 – Classificação percentual da existência de departamentos nas empresas pesquisadas .....	100
Quadro 24 – Análise das práticas de recursos humanos.....	101
Quadro 25 – Análise da classificação do desenvolvimento tecnológico.....	103
Quadro 26 – Análise de certificações nas empresas estudadas .....	104
Quadro 27 – Análise de mudanças ou melhorias nos produtos/serviços, processos ou sistema de gestão .....	106
Quadro 28 – Escala de relevância no desenvolvimento tecnológico nas empresas .....	106
Quadro 29 – Análise da infra-estrutura tecnológica existente nas empresas .....	109

Quadro 30 – Análise da utilização de técnicas econômico-financeiras.....	111
Quadro 31 – Fontes financiadoras para investimento nas empresas estudadas.....	112
Quadro 32 – Análise das variáveis de rendimento financeiro-econômico para comparação com os competidores chave.....	114
Quadro 33 – Análise do ramo de atividade das empresas estudadas.....	115
Quadro 34 – Distribuição por setor de atuação .....	116

## **LISTAS DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ACIAU – Associação comercial, Industrial e Agropecuária de Uruaçu – GO

BSC – *Balanced Scorecard*

FCS – Fatores Críticos de Sucesso

FGV – Fundação Getúlio Vargas

GMC – Grupo do mercado comum

GO - Goiás

MERCOSUL - Mercado Comum do Sul

MPEM – Micro e pequena empresa

PIB – Produto interno bruto

RAIS/MTE – Relação anual de informações sociais do ministério do trabalho e emprego

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SENAC - Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial

FAEDPYME – Fundação Análise Estratégica para o Desenvolvimento da Micro e Pequena empresa

## SUMÁRIO

<b>DEDICATÓRIA .....</b>	<b>iv</b>
<b>AGRADECIMENTOS .....</b>	<b>v</b>
<b>RESUMO.....</b>	<b>vii</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>viii</b>
<b>LISTA DE FIGURAS.....</b>	<b>ix</b>
<b>LISTA DE GRÁFICOS .....</b>	<b>x</b>
<b>LISTA DE TABELAS E QUADROS .....</b>	<b>xii</b>
<b>LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS .....</b>	<b>xiv</b>
<b>Capítulo 1 – INTRODUÇÃO .....</b>	<b>18</b>
1.1 Justificativa .....	19
1.2 Problema de pesquisa.....	22
1.3 Questão Geral de pesquisa .....	23
1.4 Questões específicas da pesquisa.....	23
1.5 Objetivo geral.....	24
1.6 Objetivos Específicos.....	25
1.7 Perfil do município pesquisado .....	25
1.8 Estrutura do trabalho .....	28
<b>Capítulo 2 – REVISÃO BIBLIOGRÁFICA .....</b>	<b>30</b>
2.1 Planejamento estratégico .....	30
2.2 A importância do planejamento estratégico.....	35
2.3 Metodologia do planejamento estratégico .....	38
2.4 Planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas .....	47
2.4.1 Metodologia proposta pelo SEBRAE (2000 <sup>a</sup> ) .....	48
2.4.2 Metodologia proposta por Almeida (2001).....	48
2.4.3 Metodologia proposta por Terence (2002).....	49
2.5 Planejamento estratégico e sustentabilidade .....	51
2.5.1 Introdução sobre desenvolvimento sustentável .....	51
2.5.2 Organização inovadoras sustentáveis .....	54

2.5.3 Inovação e sustentabilidade .....	55
2.5.4 ISSO 14001 e produção limpa.....	59
2.6 Micros e pequenas empresas.....	60
2.6.1 A globalização e as Micro e Pequenas Empresas - MPES.....	62
2.6.2 A importância da micro e pequena empresa na economia.....	64
2.6.3 A micro e pequena empresa no cenário mundial .....	65
2.6.4 A micro e pequena empresa no cenário brasileiro .....	65
2.6.5 Fatores limitadores do crescimento da micro e pequena empresa.....	66
2.6.5.1 Fatores ambientais externos.....	66
2.6.5.2 Fatores ambientais internos.....	67
2.6.6 Enfoque gerencial na micro e pequena empresa.....	68
2.6.6.1 A gerencia e sua importância no contexto da MPEM.....	68
2.6.6.2 Funções gerenciais na micro e pequena empresa .....	68
2.7 Considerações sobre a revisão bibliográfica.....	69
<b>Capítulo 3 – METODOLOGIA DE PESQUISA .....</b>	<b>71</b>
3.1 Introdução .....	71
3.2 Método .....	71
3.3 População e amostra .....	73
3.4 Sujeitos.....	74
3.5 Inclusão e exclusão de sujeitos .....	74
3.5.1 Sujeitos incluídos.....	74
3.5.2 Sujeitos excluídos .....	74
3.6 Riscos e benefícios dos sujeitos.....	75
3.6.1 Riscos.....	75
3.6.2 Benefícios .....	75
3.6.3 Forma de obtenção do termo de consentimento .....	76
3.6.4 Privacidade e confidencialidade .....	76
3.7 Roteiro de pesquisa .....	76
3.8 Instrumentos de coleta de dados .....	78
3.9 Análise dos dados .....	79

<b>Capítulo 4 – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS .....</b>	<b>80</b>
4.1 Definição da amostra de empresas participantes .....	80
4.2 Informações levantadas sobre as organizações avaliadas .....	83
4.2.1 Informações gerais das empresas, expectativa e clima empresarial .....	85
4.2.2 Percepção do ambiente empresarial.....	92
4.2.3 Análise das estratégias das organizações estudadas .....	95
4.2.4 Análise dos elementos ligados a tecnologia, qualidade e inovação nas organizações estudadas .....	102
4.2.5 Análise de aspectos contábeis e financeiros nas organizações estudadas.....	111
4.3 Síntese dos resultados obtidos na pesquisa.....	117
4.3.1 Características e expectativas do clima empresarial.....	117
4.3.2 Estratégia e organização .....	118
4.3.3 Estrutura organizacional .....	118
4.3.4 Tecnologia, qualidade e inovação .....	119
4.3.5 Aspectos contábeis, financeiros e de rendimento .....	120
4.3.6 Fatores de sucesso para micro e pequenas empresas na região de Uruaçu - GO .....	121
 <b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>122</b>
Considerações gerais.....	124
Sugestões para trabalhos futuros.....	125
 <b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>127</b>
 <b>REFERÊNCIAS WEBGRÁFICAS .....</b>	<b>135</b>
 <b>APÊNDICES .....</b>	<b>136</b>

## 1. CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO

O fenômeno da globalização provocou várias mudanças na forma de organização das instituições sociais existentes no mundo. Mudanças de ordem social, política, e especialmente econômica, mostram-se mais complexas e competitivas, com a abertura de novos mercados e novas maneiras de estruturar, desenvolver e organizar as empresas. A globalização fez nascer um mercado altamente competitivo exigindo de seus atores maior capacidade de gestão e criatividade. O advento da internet vem redimensionando os mercados, afetando bruscamente as economias e a forma de organização das empresas. As novas tecnologias de informação e comunicação transformam não só os hábitos pessoais dos indivíduos e as agendas sociais, como imprimem às empresas uma necessidade vital de adequação ao novo ambiente a fim de continuarem vivas em um mercado altamente competitivo.

Esse cenário requer novos modelos de gestão empresarial adequados às exigências do mercado atual. Modelos que reformulem postulados tradicionais de gestão voltados para economias estáveis, de poucas mudanças e transformações, em que se podiam prever com certa facilidade as tendências para os cenários futuros. Daí decorre os questionamentos: como sobreviver em mercados altamente competitivos? Quais as responsabilidades dos gestores das organizações para a adequação de suas empresas às atuais mudanças econômicas? O que os teóricos das ciências administrativas propõem como caminho viável para as empresas?

Diante desta realidade atual, os estudiosos têm apontado para o planejamento estratégico como uma das principais ferramentas de gestão empresarial para o sucesso das empresas e organizações em mercados altamente competitivos. A necessidade de um planejamento estratégico estruturado e formal vem se tornando condição primaz para a sustentabilidade e rentabilidade das empresas contemporâneas. Segundo Kaplan e Norton (2002) a era da informação requer ferramentas que trabalhem os ativos intangíveis, (relacionamento com os clientes, habilidades e conhecimentos dos empregados, marca, tecnologias da informação, cultura organizacional, dentre outros), diferentemente da era industrial que criava valor simplesmente transformando a matéria prima em produto acabado para um mercado consumidor definido. Atualmente, os ativos intangíveis são imprescindíveis para a competitividade das empresas. É preciso uma ferramenta eficiente e eficaz para relacionar os ativos tangíveis e intangíveis. Encontra-se no Planejamento Estratégico esta ferramenta e esse é o objetivo deste trabalho: - Identificar os elementos do planejamento estratégico realizados na gestão da micro e pequena empresa.

## 1.1 Justificativa

As empresas se vêem na necessidade de se adaptar às condições impostas por um mercado cada vez mais globalizado, buscando alternativas estratégicas para que possam ter flexibilidade obtendo respostas rápidas a um ambiente cada vez mais competitivo e que muda constantemente.

Segundo Hitt, Ireland e Hoskins (2001), o ambiente competitivo do século XXI distingue-se dos anteriores pelo surgimento da revolução tecnológica (especialmente aquela gerada pela comércio eletrônico) e de uma crescente globalização. A revolução tecnológica dá maior importância à inovação de produtos e à habilidade de introduzir novos bens e serviços, que fluem com relativa liberdade entre nações e pressionam constantemente as empresas a se tornar mais competitivas. As fontes convencionais de vantagem competitiva, como as economias de escala e orçamentos de publicidade vultosos, não têm a mesma eficácia no cenário competitivo deste século.

A aplicação de recursos deve ser feita de maneira sensata e flexível para atingir os objetivos estratégicos empresariais, devendo reavaliar as relações intra e inter-organizacionais, inclusive relações com os *stakeholders*<sup>1</sup> envolvidos em sua estratégia. Para Ansoff (1990), torna-se necessário, então, que sejam formalizadas declarações de visões, de políticas e dos valores da organização, para orientar e alinhar a direção de todos os que têm interesse no sucesso da empresa, usualmente chamados de *stakeholders*: acionistas, colaboradores, fornecedores, prestadores de serviços, administradores, clientes, governo e a comunidade em geral.

Migliato (2004) afirma que os dirigentes empresariais vêm-se, ante a necessidade de adaptarem as empresas a estas novas condições impostas por um ambiente externo competitivo, como: atuação Global, proatividade e foco participativo, incentivo à criatividade, ênfase em alianças, responsabilidade social, aprendizagem contínua e outras. As empresas devem estar atentas a estas novas condições revendo e reformulando suas estratégias para adquirir flexibilidade e ampliar suas chances de respostas às constantes mudanças do ambiente. A busca por flexibilidade, em relação às estratégias que se adequem melhor ao ambiente empresarial no qual a empresa está inserido, implica em rever a forma como os recursos estão sendo aplicados, inclusive as relações entre a empresa e os agentes envolvidos

---

<sup>1</sup> *Stakeholder* é qualquer pessoa ou organização que tenha interesse, ou seja afetado pelo projeto.

em sua estratégia. O resultado dessas interações e exigências, da gestão empresarial em relação à complexidade do ambiente competitivo, é a nova configuração que os gestores empresariais devem buscar adotar para assumirem relações de sucesso entre as empresas e o ambiente a onde estão inseridas (SOUZA, 1995).

Ainda segundo Migliato (2004), o movimento estratégico das grandes empresas em busca de maior flexibilidade faz com que elas compartilhem com terceiros parte de suas necessidades, como o desenvolvimento de competências, qualificando as pequenas empresas e aumentando o número de subcontratações, franquias e parcerias. Para esta constatação, a afirmação feita por Pinheiro (1996), sustenta que as pequenas empresas estão posicionadas na economia, de maneira a desempenhar um papel de complementação às grandes organizações, preenchendo espaços deixados por estas no que diz respeito a bens e serviços, cuja execução e distribuição seriam mais vantajosas quando efetuadas por empresas de menor porte.

No entanto, Migliato (2004) ressalva que as pequenas empresas possuem um papel mais relevante do que apenas complementar as lacunas deixadas pelas funções não exercidas pelas grandes empresas. A existência das pequenas empresas também auxiliaria na desconcentração espacial das atividades econômicas que conseqüentemente auxiliam no desenvolvimento de áreas periféricas, fixando rendas nestas áreas e amenizando desequilíbrios regionais.

O papel da micro e pequena empresa no Brasil passa a ter relevância a partir do momento em que se torna um dos principais pilares de sustentação da economia, quer pela sua enorme capacidade geradora de empregos, quer pelo infindável número de estabelecimentos desconcentrados geograficamente. Koteski (2004) aponta que, em 2004, no Brasil, as micro e pequenas empresas representavam 25% do PIB, geram 14 milhões de empregos e constituem 99% dos 6 milhões de estabelecimentos formais existentes.

Encontra-se disponível no site do SEBRAE e MPE DATA<sup>2</sup>, que em 2008 existiam 5.786.696 micro e pequenas empresas no Brasil, sendo que, destas, 2.083.137 com empregados, totalizando um número de empregados com carteira assinada de 13.027.233, e 3.703.559,00 sem empregados com carteira assinada (RAIS/MTE, 2008).

Também conforme página eletrônica do Ministério do Desenvolvimento, existem vários conceitos de Micro, Pequena e Média Empresa no Brasil e no Mundo. Em geral, eles levam em consideração critérios quantitativos, como número de empregados ou faturamento

---

<sup>2</sup> **MPE Data** é uma ferramenta para acesso simples e rápido de dados e estatísticas oficiais disponíveis como, por exemplo, número total de micro e pequenas empresas, por estados e regiões, por setores, número de empregados com carteira assinada, de empresas exportadoras, de empreendimentos informais, de optantes pelo Simples e da taxa de sobrevivência, entre outros.

anual bruto. As duas principais normas que estabelecem classificações de firmas segundo o porte empresarial são a Resolução GMC nº 59/98 do MERCOSUL e o Estatuto da Microempresa e Empresa de Pequeno Porte (Lei 9.841/99).

A resolução no âmbito do Mercosul, além de servir como norte para a elaboração de políticas comuns aos Estados-Partes, teve seus critérios quantitativos adotados pelo Brasil para orientar as linhas de financiamento à exportação. Já o Estatuto das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte é o principal marco legal do tema no Brasil e visa a servir como referência para a elaboração de políticas que respeitem o tratamento jurídico diferenciado e simplificado, determinado pela Constituição Federal em seus artigos 170 e 179.

Ainda conforme critérios de identificação da micro e pequena empresa, o SEBRAE (2007) se utiliza do procedimento de classificação de porte segundo o número de empregados da empresa, sendo: 1) microempresas: na indústria e na construção civil – até 19 empregados; e no comércio e serviços – até 9 empregados; 2) pequena empresa: na indústria e na construção civil – de 20 a 99 empregados; e no comércio e serviços – de 10 a 49 empregados. Considerando estes critérios, as micro e pequenas empresas representam 98% das unidades produtivas do país, produzindo 20% do PIB e gerando 67% do emprego no setor privado e 42% dos salários pagos aos trabalhadores brasileiros neste setor.

Como as micro e pequenas empresas se vêem inseridas num ambiente altamente competitivo e de mudanças constantes, Coelho (2001) diz que, para as micro e pequenas empresas se adaptarem aos impactos destas transformações que os negócios passam, se faz necessário reverem e reformularem suas estratégias de inserção e atuação nos mercados, no que se diz respeito à sua organização interna e às interações que permeiam as cadeias de relações das quais fazem parte.

Segundo Kanaane (2007):

A evolução do processo de desenvolvimento organizacional, constituído por vários programas inter-relacionados, como horizontalização, qualificação dos níveis de supervisão/chefia, que lhes possibilitam maior autonomia, programas voltados para a melhoria da qualidade e produtividade, com ênfase nos processos de trabalho e no atendimento ao cliente, deve propiciar a mudança da atual cultura predominante, de forma que seja obtido em efetivo desenvolvimento, gradual, mas seguro dos diversos setores da organização.

Com as constantes mudanças e aumento na competitividade entre micro e pequenas empresas, é cada vez mais necessário uma política especializada de gestão. Pesquisa realizada em nível nacional pelo Sistema Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, SEBRAE (2004), no primeiro trimestre, a partir de dados de amostras de empresas

constituídas e registradas nas Juntas Comerciais Estaduais no período de 2000 a 2002, revelou elevada de mortalidade dessas organizações: 49,9% encerraram suas atividades com até dois anos de existência, 56,4% com até três anos e 59,9% com até quatro anos (SEBRAE, 2004).

De acordo com o Centro Universitário Senac (2007), no universo dos micro e pequenos empreendimentos, o planejamento estratégico começa a ser realizado no universo dos micro e pequenos empreendimentos como processo contínuo de interação entre empresas e ambiente, ainda que timidamente. Segundo o Centro Universitário Senac é fato que este conjunto de organizações contribui crescentemente para o desenvolvimento das cidades, regiões e países em todo o mundo. Apesar disso, diversos são os dilemas enfrentados pelos governos na busca por facilitar e incentivar políticas de subsídios que propiciem condições adequadas à manutenção, desenvolvimento e consolidação destes modelos de negócio. De uma forma geral, as próprias características das empresas de menor porte ao lado das condições adversas especialmente enfrentadas, contribuem de forma decisiva a serem mais susceptíveis às adversidades empresariais, fiscais e decorrentes do mercado ou ramo de atuação.

O Trabalho feito pelo SEBRAE (2004), junto aos gestores das empresas de menor porte, no sentido de fazê-los conhecer seus negócios, no tocante as características empresariais que colaboram para o sucesso de um empreendimento, como organização, controle, direção e principalmente o planejamento, são fatos relevantes para o negócio, trazendo novas prática e inovações na gestão destes pequenos negócios. Tavares (1991) afirma que o acúmulo de vivências abriu novas perspectivas ao planejamento. O fato é que hoje ele é visto como um instrumento de gestão indispensável tanto para organizações de grande, médio ou pequeno porte, públicas ou privadas. E todas elas apresentam, por um lado, traços e características bastante distintos e, por outro, aspectos em comum.

## **1.2 Problema de pesquisa**

Segundo Jardim (2004), o número de empresas de pequeno porte constituídas a cada ano é bastante grande. Muitas pessoas optam por montar um negócio próprio, buscando realização e sucesso profissional. Essas pessoas, em muitos casos oriundas de outras empresas, de posse de suas economias e verbas rescisórias, aplicam-nas numa nova idéia, a de ser um empreendedor. Porém, muitas dessas empresas não sobrevivem mais de cinco anos, morrendo ainda jovens.

Jardim (2004), afirma que são muitos os motivos que levam as empresas de pequeno

porte à morte, como: falta de capital, dificuldades em obter financiamento, falta de mão-de-obra especializada e mudanças na política econômica do país. Contudo, para o autor, um dos grandes fatores que provocam a mortalidade dessas empresas é a gestão ineficaz.

Souza e Qualharini (2007) enfatizam a importância de um adequado Planejamento Estratégico, como ferramenta de apoio aos processos decisórios durante o ciclo de vida das organizações de pequeno porte. Portanto, as razões dessa atenção crescente à estratégia empresarial são muitas, algumas mais evidentes que outras. Dentre as causas mais importantes do crescimento recente do Planejamento Estratégico, pode-se citar que os ambientes de praticamente todas as empresas mudam com surpreendente rapidez. Essas mudanças ocorrem nos ambientes econômico, social, tecnológico e político. A empresa somente poderá crescer e progredir se conseguir ajustar-se à conjuntura, e o Planejamento Estratégico é uma técnica comprovada para que tais ajustes sejam feitos com inteligência.

Entendendo-se a importância do planejamento estratégico neste universo do micro e pequeno empreendimento, encontram-se na gestão destes negócios os elementos relativos ao planejamento estratégico, sendo eles:

- a) Diagnóstico Estratégico;
- b) Diretrizes Organizacionais;
- c) Estabelecimento do Mix Estratégico;
- d) Implementação da Estratégia, e
- e) Controle de Resultados.

Esta pesquisa situa-se, na busca de elementos do planejamento estratégico na gestão das micro e pequenas empresas associadas a Associação Comercial, Industrial e Agropecuária de Uruaçu - ACIAU, na cidade Uruaçu, Goiás.

### **1.3 Questão geral da pesquisa**

Como é o desenvolvimento do Planejamento Estratégico em micro e pequenas empresas?

### **1.4 Questões específicas de pesquisa**

- a) Que vestígios de elementos<sup>3</sup> do planejamento estratégico são aplicados na gestão das

---

<sup>3</sup> É importante que os gestores conheçam bem cada um dos elementos do planejamento estratégico e suas funções, assim como as mudanças que estão ocorrendo no contexto competitivo, as quais estão influenciando na própria prática do planejamento, sendo estes elementos: O

- micro e pequenas empresas associadas à Associação Comercial, Industrial e Agropecuária de Uruaçu - ACIAU?
- b) Com base na relação das empresas associadas à ACIAU, quantas aplicam elementos do planejamento estratégico?
  - c) Como os empresários compreendem o processo de planejamento estratégico em suas organizações?
  - d) Qual a percepção dos empresários sobre o clima e ambiente empresarial?
  - e) Como ocorre o desenvolvimento de estratégias e organização nestas empresas?
  - f) Qual o nível de envolvimento destas empresas com o desenvolvimento sustentável?
  - g) Que ações de sustentabilidade aplicadas nestas empresas através de estratégias ambientais são elaboradas?
  - h) Que elementos relacionados a gestão ambiental que estejam relacionados ao custo e benefícios da atividade, do ciclo de vida, ou na cadeia de valor das micro e pequenas empresas são identificados?

### **1.5 Objetivo geral**

Num universo em constante transformação, é reconfortante saber que se pode usufruir de técnicas, conceitos e teorias que possibilitam adentrar num mundo onde predominam novos paradigmas, evidenciando uma realidade paradoxal num cenário em que o mercado cada vez mais é quem dita os novos procedimentos do mundo dos negócios, transformando a estrutura e a cultura organizacional das empresas (COELHO, 2001).

Para Coelho (2001, p.19) faz-se necessário mudar o modo de pensar e agir, como homens de empresas e como cidadãos, para que se possa alavancar as organizações, visando à geração de riqueza, o desenvolvimento econômico e o bem-estar social da nação. Nesse sentido, a capacidade gerencial assume um papel preponderante, pois os fatores gerenciais aplicados corretamente nas empresas não só ajudam a aumentar suas chances de sobrevivência, como também permitem um crescimento econômico-financeiro de forma planejada e mais sólida.

Nesse contexto, o objetivo geral da pesquisa é verificar a aplicação do planejamento estratégico empresarial nas micro e pequenas empresas associadas a ACIAU, na cidade de Uruaçu-GO, identificando elementos e conceitos que contribuem para o desenvolvimento

empresarial sustentável.

### **1.6 Objetivos específicos**

Os objetivos específicos contidos nesta seção serão necessários para que haja conhecimento específico sobre o ambiente e a gestão das micro e pequenas empresas, identificando-se os pontos relevantes dos elementos do planejamento estratégico realizados por essas empresas. Como objetivos específicos têm-se:

- a) Revisar a literatura sobre as principais características de gestão e especificidades das micro e pequenas empresas;
- b) Revisar a literatura sobre elementos do planejamento estratégico empresarial, principalmente aplicado às micro e pequenas empresas;
- c) Desenvolver trabalho de campo através do *survey* em micro e pequenas empresas, identificando as suas características e modos de gestão;
- d) Identificar a visão de clima e ambiente empresarial nas micro e pequenas empresas;
- e) Identificar como é desenvolvida a estratégia empresarial nestas empresas;
- f) Identificar os conceitos e elementos do planejamento estratégico que poderão melhorar a aplicação de sustentabilidade às micro e pequenas empresas;
- g) Identificar as ações de sustentabilidades desenvolvidas pelas organizações estudadas, através de suas estratégias empresariais;
- h) Identificar os efeitos ambientais, incluindo custos e benefícios em toda a atividade e ciclo de vida do produto e cadeia de valor, nas micro e pequenas empresas.

### **1.7 Perfil do município pesquisado – Uruaçu - GO**

Uruaçu é uma cidade forte comercialmente, possui muitas empresas (pequenas, médias e grandes), possuindo também uma agricultura moderna e atuante, configurando-se como uma das principais cidades do norte do Estado de Goiás, onde se localiza, a 277 km da capital, Goiânia e 249 km de Brasília, conforme figura 01.

Por se localizar no médio norte do Estado, às margens da Rodovia BR-153 (Belém –

Brasília), fazendo divisa com o Vale do São Patrício e o Vale do Araguaia, Uruaçu é o município estratégico e mais importante da região, pois é central para maioria das demais cidades que constituem a região norte do Estado, sendo uma das mais próximas dos grandes centros como Goiânia, Anápolis e Brasília, conforme figura 02. Assim, é considerado um município pólo, que atrai as demandas dos outros municípios, em todas as áreas.

Figura 01 – Localização de Uruaçu – GO



Fonte: Prefeitura Municipal de Uruaçu, 2011

A cidade, conforme tabela 01, conta com uma área territorial de 2.149,7 quilômetros quadrados e uma população estimada em 34 mil habitantes (IBGE), sendo que, 86% vive na zona urbana. A zona rural é considerada como cultura fraca, fator que não impede o crescimento da cidade, pois, é geograficamente bem localizada e os municípios de Niquelândia, Campinorte, Santa Terezinha de Goiás, Campos Verdes, Crixás e São Luiz do Norte, proporcionam uma sustentação comercial muito importante.

**Tabela 01 – Demografia de Uruaçu – GO**

<b>Dados</b>	<b>Resultados</b>
População Estimada:	36.933 Habitantes
Altitude:	569 Metros
Área Territorial:	2.149,7 Km <sup>2</sup>
Emancipação:	04/07/1931
Vias de Acesso:	BR-153, BR-080 e GO-237
Distância de Goiânia:	277 km
Distância de Brasília:	249 km

Fonte: Prefeitura Municipal de Uruaçu, 2011

A economia baseia-se na qualidade das empresas comerciais e industriais estabelecidas

(supermercados, revendedoras de veículos, motos e produtos náuticos, montadora de bicicletas, fábricas de terços, produtos religiosos e artesanatos, industrialização e empacotamento de leite em pó e beneficiamento dos seus derivados, hotelaria e o potencial turístico criado após a formação do lago de Serra da Mesa, conforme figura 02.

Figura 02 - Mapa Lago Serra da Mesa



Fonte: Agencia de turismo Serra da Mesa, 2011

Colaborando com o desenvolvimento de Uruaçu e região é a construção da Ferrovia Norte-Sul (FNS), conforme figura 03, onde se verifica o grande potencial econômico ao longo do trajeto da ferrovia com 516 quilômetros em Goiás. Também em Uruaçu será instalado um porto seco ligando a cidade com o Pacífico e o Atlântico, assim Uruaçu estará ligada a todos partes do mundo.

Figura 03 - Mapa Ferrovia Norte-Sul



Fonte: Valec, 2011

Uruaçu vive momento histórico, com geração de inúmeros empregos através de grandes investimentos na região, e com do próprio porto seco que atrairá empresas melhorando o parque industrial local. Outros pontos relevantes para a cidade e região é a obra do Hospital Geral de Urgência e Emergência Serra da Mesa; na área do turismo, a construção da praia artificial no Lago Serra da Mesa, com Uruaçu ganhando melhor classificação turística; a força do empreendedorismo; no setor de eventos; as opções oferecidas pelo setor do agronegócio; Na Educação, com cursos profissionalizantes, com uma Universidade (UEG), um Instituto Federal (IFG) e uma Faculdade (FASEM); os empregos temporários; os concursos públicos; e a forte prestação de serviços local.

### 1.8 Estrutura do trabalho

Este trabalho está organizado em seis capítulos. O capítulo 1, a **introdução**, tem por objetivo apresentar uma visão geral da pesquisa, entendendo a justificativa do tema da pesquisa, a questão geral, questões específicas, o objetivo geral e objetivos específicos.

O capítulo dois, **revisão bibliográfica**, tem como objetivo apresentar o planejamento estratégico, suas características e seus conceitos fundamentais. Expõe, também, as contribuições dessa técnica de planejamento, e as característica da micro e pequena empresa, sua importância, fatores limitadores do seu crescimento. Desse forma, serão apresentadas especificidades decorrentes do ambiente e dos componentes organizacionais, que são estrutura, estratégia, tecnologia, decisão e comportamento do

dirigente.

O Capítulo três, **metodologia de pesquisa**, apresenta o modelo proposto, que tem por finalidade apresentar a aplicação de um estudo *Survey*, tendo como ferramenta principal um questionário, relacionado aos elementos do planejamento estratégico na gestão das micro e pequenas empresas. Tem-se ainda, a forma como ocorrerá o trabalho de campo, expondo suas características metodológicas e uma descrição sobre o objeto de pesquisa.

O Capítulo quatro, **apresentação dos dados / análise dos dados**, relacionará os dados coletados durante o trabalho de campo realizado nas 187 empresas associadas a Associação Comercial, Industrial e Agropecuária de Uruaçu/GO – ACIAU. Como também apresenta a análise dos dados coletados durante o trabalho de campo.

Nas **considerações finais**, apresenta-se a síntese das principais avaliações referente ao desenvolvimento e resultados da pesquisa.

## 2. CAPÍTULO II - REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

O processo de aplicação da metodologia do planejamento estratégico empresarial irá buscar fundamentação teórica em algumas obras que auxiliarão a encontrar a melhor resposta para a problematização. Nesta revisão também se busca encontrar os elementos que compõem o planejamento estratégico empresarial, na consulta bibliográfica de obras que são voltadas à conceituação e à proposição de diferentes processos para sua formulação e implementação do planejamento estratégico.

### 2.1 Planejamento estratégico

A etimologia da palavra estratégia, que vem do grego *stratos*, que significa “exército”, mais *ago*, que quer dizer “liderança” ou “comando”, se referindo inicialmente à “arte do general” de comandar o seu exército contra os seus adversários (LOBATO, 2009). Em TZU (2006), a metáfora do general explicita a necessidade de liderança e comando para o sucesso das empresas no desenvolvimento e implementação de suas estratégias, além de enfatizar o contexto de competição com os concorrentes que lutam por fatias cada vez menores do mercado consumidor. Por conseguinte, o planejamento estratégico implica a necessidade do desenvolvimento de competências de liderança e comando dos colaboradores e das situações que cerceiam as empresas. Segundo Wright (2000, p. 24)

... estratégia refere-se aos planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização. Pode-se encarar estratégia de três pontos de vantagem: (1) a formulação da estratégia (desenvolvimento da estratégia); (2) implementação da estratégia (colocar a estratégia em ação); e (3) controle estratégico (modificar ou a estratégia, ou sua implementação, para assegurar que os resultados desejados sejam alcançados).

Segundo Ghemawat (2000, p.16), “... *estratégia é um termo criado pelos antigos gregos, para os quais significava um magistrado ou comandante-chefe militar*”. O conceito de estratégia, no princípio utilizado apenas por organizações militares, foi posteriormente apropriado pelo ambiente de negócios, estando o seu desenvolvimento relacionado com o ritmo das transformações na sociedade em geral e no mundo empresarial particular.

Para Porter (2002, p. 44), idealizador da escola do posicionamento estratégico<sup>4</sup>, “a estratégia não é nem a busca da melhor maneira absoluta de competir nem a tentativa de ser

---

<sup>4</sup>“A escola do posicionamento tornou-se uma das escolas de planejamento mais influentes do mundo, dominando a cena a partir de 1980, quanto Porter publicou *Competitive Strategy*. (...) A premissa central da escola do posicionamento é a escolha de uma posição no mercado.

tudo para o cliente. (...) a estratégia define uma forma de competição que oferece valor singular em determinado conjunto de usos ou para determinado conjunto de clientes.”.

Outro conceito importante é de Ansoff (1990), para quem a estratégia consiste basicamente num conjunto de regras de decisão para orientar o comportamento de uma organização. Segundo Ansoff, Declerck e Hayes (1981), o planejamento da postura estratégica defronta-se com dois desafios. O primeiro, denominado análise de competitividade, consiste em decidir como a empresa conseguirá êxito em cada área estratégica de negócio em que pretende negociar. O segundo é integrar seus objetivos estratégicos nessas diversas áreas numa direção global. Para Ansoff, o conceito de estratégia baseia-se na necessidade de levar os gestores a adotarem diretrizes específicas para a atividade da administração estratégica, sendo esta entendida como um processo sistemático para a tomada de decisões, visando garantir o sucesso da empresa em seu ambiente futuro.

Uma vez compreendido o conceito de estratégia pode-se conceituar o planejamento estratégico:

Planejamento estratégico é uma técnica administrativa que procura ordenar as idéias das pessoas, de forma que se possa criar uma visão do caminho que se deve seguir (estratégia). Em seguida são ordenadas as ações, que é a implementação do plano estratégico, para que, sem desperdício de esforços, caminhe na direção pretendida. (ALMEIDA, 2001, p.13).

De acordo com Bateman e Snell (1998), as decisões nas organizações podem ser divididas em **três níveis: estratégico, tático e operacional**, de acordo com o tipo de trabalho que é desenvolvido por cada nível. Nas organizações a partir da imagem de uma pirâmide, em que a base seja a parte operacional, o meio seja a parte tática e o topo seja a parte estratégica.

Figura 04- Níveis de Planejamento



Fonte: Bateman e Snell (1998)

Para cada parte da pirâmide requer-se uma forma de planejamento de maneira integrada e articulada com as demais partes a fim de que a organização alcance os resultados almejados. Contudo, a parte estratégica, no topo da pirâmide, é que tem a responsabilidade de

---

(...) A organização deve escolher uma estratégia genérica de competição – diferenciação em produto, liderança em custos ou enfoque – e defender sua posição no mercado contra suas concorrentes.”(LOBATO, 2009:32)

nortear os rumos das demais partes, cabendo ao planejamento estratégico ditar todas as nuances necessárias ao direcionamento da empresa para o cumprimento de suas diretrizes estratégicas (visão, missão e valores). (BATEMAN E SNELL, 1998) Porter (2004) apud Lobato (2009) também propõe o reputado processo para análise da concorrência e implementação de estratégias competitivas, a partir da apreciação dos ambientes interno e externo, da avaliação de cinco forças competitivas e da adoção de três abordagens para superá-las. O modelo de análise estrutural focaliza em cinco forças competitivas que, segundo ele, atuam sobre as organizações: a rivalidade entre os concorrentes existentes; a entrada de novos concorrentes (novos entrantes); a ameaça de produtos substitutos; o poder de negociação dos fornecedores; e o poder de negociação dos compradores. O grau da concorrência e da rentabilidade depende da interação dessas cinco forças que determinam a essência da competição. Essas forças, combinadas com o escopo de uma determinada empresa, foram identificadas por Porter como as três estratégias genéricas de competição: diferenciação, custo mínimo e foco.

Oliveira (2009) constrói um conceito em que a dimensão do futuro é visualizada como variável relacionada às ações do presente, apesar de não poder ser dominada com exatidão. Ele afirma que,

... o planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado; entretanto, a empresa tem condições e meios de agir sobre as variáveis e fatores, de modo que possa exercer alguma influência; o planejamento é, ainda, um processo contínuo, um exercício mental que é executado pela empresa, independentemente, de vontade específica de seus executivos. (...) o exercício sistemático do planejamento tende a reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e, conseqüentemente, provocar o aumento da probabilidade de alcance dos objetivos, desafios e metas estabelecidos para a empresa. (OLIVEIRA, 2009, p. 4,5)

Para Lobato (2009, p. 49) o pensamento sobre o planejamento estratégico sofre uma crise de paradigmas tendo em vista o novo cenário mundial de mudanças imprevisíveis nos setores sociais, políticos e econômicos. Deste modo, as diversas escolas de pensamento sobre o planejamento estratégico estariam imersas nessa crise. Ele propõe, então, uma gestão estratégica competitiva caracterizada pelo aprendizado advindo das outras escolas e uma busca constante de adequação ao cenário atual. A gestão estratégica competitiva seria uma abordagem proeminentemente voltada para a realidade globalizada atual. “A atuação global das organizações contemporâneas é uma característica chave da escola da gestão estratégica competitiva para o novo ambiente mundial de negócios.”

As sucessivas escolas do pensamento estratégico estão aqui apresentadas com base no

modelo desenvolvido por GLUCK,- KAUFMANN e WALLECK (1980). Assim, cada escola engloba e complementa a anterior, de forma a corrigir os aspectos que possam limitar ou distorcer o conjunto delas. O quadro a seguir resume as escolas do pensamento estratégico e suas características principais:

**Quadro 01 – Evolução do pensamento estratégico**

<b>Escola de pensamento</b>					
<b>Descrição</b>	<b>Planejamento financeiro</b>	<b>Planejamento a longo prazo</b>	<b>Planejamento estratégico</b>	<b>Administração estratégica</b>	<b>Gestão estratégica</b>
<b>Características principais</b>	*Orçamento anual.	*Projeção de tendências.	*Pensamento estratégico.	*Análise da estrutura da empresa.	*Pensamento sistêmico.
	*Controle financeiro.	*Análise de lacunas.	*Análise dos recursos internos e competências.	*Contexto econômico e competitivo.	*Integração entre planejamento e controle.
	*Administração por objetivos.	*Curva de experiência.	*Alocação de recursos.	*Estratégias genéricas.	*Coordenação de todos os recursos para o objetivo.
	(APO)	*Estudo de cenários.	*Foco na formulação.	*Cadeia de valor.	*Organização estratégica.
				* Foco na análise e implementação.	*Direção estratégica.
				*Pesquisas e informações com base analítica	*Foco nos objetivos financeiros.
<b>Sistemas de valores</b>	Cumprir o orçamento	Projetar o futuro	Definir estratégia	Determinar a atratividade da empresa	Buscar sintonia com os ambientes internos e externos
<b>Problemas</b>	Miopia ou visão de curto prazo	Não prever discontinuidades	Falta de foco na implementação	Não desenvolver a abordagem sistêmica	Falta de alinhamento com a filosofia organizacional
<b>Predominância</b>	Anos 1950	Anos 1960	Anos 1970	Ano 1980	Ano 1990

Fonte: adaptado de Gluck, Kaufmann; Walleck(1980)

Pode-se observar que nas últimas cinco décadas a evolução do planejamento estratégico passou por diversas fases, provocando um aumento gradativo do nível de complexidade, conforme ocorreram necessidades de adaptações a mudanças de ambiente

internas e externas, provocando a busca de uma visão mais ampla e melhor conhecimento da empresa.

Independentemente das diferentes escolas de pensamento sobre o planejamento estratégico e das diversas denominações que lhe são conferidas, o conceito de planejamento estratégico implica em uma ferramenta da gestão empresarial cujos objetivos estão relacionados ao conhecimento de suas forças e fraquezas no contexto do ambiente interno e, de oportunidades e ameaças relacionadas ao ambiente externo, exigindo dos executivos, administradores, gerentes e diretores das empresas, árduo trabalho de compreensão desses diversos fatores para o estabelecimento de uma filosofia empresarial personificada, destinada ao alcance de resultados que promovam o sucesso da empresa (Lobato, 2009). Trata-se de um esforço reflexivo intenso para promoção da sustentabilidade e rentabilidade dos ativos das organizações. É de fato uma questão de sobrevivência em meio à acirrada competição dos mercados da nova economia. E, como afirma Lobato (2009, p. 17), “... para planejar e pensar estrategicamente é necessário um trabalho que harmonize: persistência, tempo para desenvolvimento do seu estilo estratégico e capacidade inspiradora”.

Miles e Snow (1978) indicam que as empresas desenvolvem padrões de comportamento estratégico relativamente estáveis na busca de um bom alinhamento com as condições ambientais observadas pela administração. Esses padrões categorizados foram teorizados pelos autores por meio de quatro estratégias genéricas, que são: Estratégias defensivas; estratégias prospectoras; estratégias analíticas; e estratégias reativas. O modelo de Miles e Snow poderá ser utilizado nas empresas como um modelo de estratégias genéricas, podendo ser aplicado a diversos tipos de negócios ou tamanho de empresa.

Hax & Majluf (1984) destacam a estruturação de estratégias de negócio, segundo os níveis hierárquicos, enfatizando critérios para segmentação da organização em unidades de negócio, bem como a metodologia para a formulação e condução de estratégias competitivas.

Rappaport (2001) desenvolve a abordagem de geração de valor e estabelece o relacionamento desta abordagem com o planejamento estratégico, particularmente no que se refere à análise de posição competitiva. Segundo Rappaport, enquanto anteriormente a 1990, a abordagem de geração de valor para o acionista consistia essencialmente da avaliação de investimentos e preços de aquisição, através de modelos de Fluxo de Caixa Descontado (FCD), atualmente as empresas vêm crescentemente incorporando os correspondentes conceitos e técnicas de avaliação ao planejamento e gestão estratégica de seus negócios.

Copeland, Koller e Murrin (2000) dedicam-se aos conceitos e técnicas de avaliação de

empresas, dentro da mesma perspectiva de geração de valor, relacionada ao planejamento estratégico e à análise de competitividade.

Dixit e Pindyck (1994), em complemento a Rappaport (2001) e Copeland, Koller e Murrin (2000), destacam-se pelo tratamento conferido à Teoria das Opções Reais, no contexto da estruturação de estratégias de negócios e da competitividade. Explica Calaes (2006) que, para se contornar as limitações dos métodos tradicionais de avaliação de projetos, a Teoria das Opções Reais considera as flexibilidades gerenciais e adota o conceito de ambiente neutro ao risco. Esta teoria entende um projeto como um conjunto de opções reais que tem como ativo-objeto, o valor do projeto.

Kaplan e Norton (1997) propõem mecanismos de gestão que assegurem um bom ambiente para a implementação de planos estratégicos, destacando-se o já renomado “*Balanced Scorecard*”. A implementação constitui-se do alistamento dos objetivos centrais da empresa e seus subseqüentes planos de ação, discriminando-se as metas a serem alcançadas. O controle e avaliação deverão ser realizados concomitantemente às outras etapas de elaboração e implementação do planejamento estratégico. A gestão estratégica competitiva sugere a criação de mapas estratégicos por meio da ferramenta do *Balanced Scorecard* (BSC) para o exercício de controle e avaliação.

Ainda segundo Kaplan e Norton (2002) a era da informação requer ferramentas que trabalhem os ativos intangíveis (relacionamento com os clientes, habilidades e conhecimentos dos empregados, marca, tecnologias da informação, cultura organizacional, dentre outros), diferentemente da era industrial que criava valor simplesmente transformando a matéria prima em produto acabado para um mercado consumidor definido. Hoje, os ativos intangíveis são imprescindíveis para a competitividade das empresas. Segundo estes autores, é preciso uma ferramenta eficiente e eficaz para relacionar os ativos tangíveis e intangíveis numa posição de competitividade para as empresas. Esta ferramenta é o planejamento estratégico e esse é o objetivo deste trabalho, apontar como o planejamento estratégico pode ser um diferencial para o sucesso das empresas em mercados altamente competitivos.

## **2.2 A importância do planejamento estratégico**

Não se pode fugir da globalização e de suas conseqüências para as sociedades e suas economias. Os mercados se entrelaçam e interdependem uns dos outros numa incansável evolução de novas tecnologias e produtos e serviços que são criados a cada dia. Para que as

empresas sobrevivam e obtenham êxito neste cenário é importante a elaboração, implementação e o controle do planejamento estratégico por parte dos gestores empresariais.

Segundo Oliveira (2009, p. 18), “muitas empresas afirmam que tem planejamento estratégico quando, na realidade, não o têm, e nem sabem avaliar esta situação.”

Se tratando em especial de micro e pequenas empresas, muitas não possuem uma definição clara de seus níveis estratégicos, táticos e operacionais, os quais se misturam de acordo com o escopo de negócios, ficando aos proprietários ou gerentes a função de estratégica e tática e aos empregados o operacional. Em algumas microempresas não existem níveis e tudo é desempenhado pelo dono que possuiu um ou outro colaborador. Essa realidade, contudo, não exime o empresário da importância do planejamento estratégico e de obter melhores resultados com sua elaboração, implementação e controle. Isso posto, observa-se que o planejamento estratégico auxilia a empresa no alcance de seus objetivos, melhorando sua influência e abrangência de atuação, por meio de maiores eficiência, eficácia e efetividade (OLIVEIRA, 2009)<sup>5</sup>.

O ponto de vista de Matus (1991) exemplifica e fundamenta bem a importância do planejamento estratégico para as organizações. Matus afirma que a governabilidade do homem e o seu sucesso em alcançar os resultados almejados estão na aposta que faz através do seu plano que pode variar entre o controle e sucesso das variações relacionadas ao seu ambiente de atuação ou ao descontrole e insucesso em decorrência do não reconhecimento ou domínio de tais variáveis.

Seu pensamento parece contraditório quando afirma que o plano é uma aposta, porém seu raciocínio é lógico e fidedigno, uma vez que por mais que se use de instrumentos científicos, lógicos e mensuráveis, não se podem dominar todas as variáveis que dominam o ambiente das organizações, especialmente, as variáveis referentes ao ambiente externo, que implicam na participação de outros atores, conseqüentemente, não se pode dominar os resultados, o que leva à explicação o uso do termo “aposta” pelo autor.

Matus (1991, p. 29) afirma que “... o plano é o produto momentâneo do processo pelo qual um ator seleciona uma cadeia de ações para alcançar seus objetivos. Em seu significado mais genérico, podemos falar de plano de ação como algo inevitável na prática humana, cuja única alternativa é o domínio da improvisação”. Matus sugere que, com base na limitação do homem no sentido de obter-se resultados, deve-se procurar combater a prepotência de

---

<sup>5</sup> Para uma maior compreensão dos termos de eficiência, eficácia e efetividade, vide (Oliveira,2009:7,8).

pensamentos que consideram que esquemas engenhosamente pensados e montados possam simplesmente trazer os resultados almejados.

É necessário compreender que não dominamos tudo, o que não significa que o plano seja ineficaz ou deva ser desprezado como ferramenta fundamental pela busca de excelência organizacional. Pelo contrário, ele defende o plano estratégico e sua implementação, porém, critica o determinismo comum em muitas metodologias estratégicas. Afirma que, “devemos substituir o cálculo determinístico pelo cálculo interativo e a fundamentação de apostas em contextos explícitos. Estes contextos explícitos são cenários possíveis do plano. O delineamento do plano converte-se, portanto, numa série de cadeias de apostas bem ou mal sustentadas em cadeias de argumentos, cálculos parciais e pressupostos.” (Matus, 1991, p. 36).

Em suma, há uma necessidade de cálculo estratégico, especialmente no que diz respeito ao planejamento estratégico, pois...

... o “cálculo estratégico” refere-se a pensar estratégias para tornar o plano viável. Ou seja, articular o “deve ser” com o “pode ser”. Não basta dispor de um bom delineamento normativo e prescritivo do plano. É preciso, além disso, uma boa estratégia para lidar com os outros jogadores e com as circunstâncias que arcam o jogo social. É este, exatamente, o problema de saber jogar. Um jogador pode dispor de boas cartas num jogo de baralho, mas, se não souber jogá-las, perde para outro que tem cartas inferiores (MATUS, 1991, p. 37).

Para Matus (1991), a importância e necessidade do planejamento estratégico de forma realística é necessário, para que o gestor encontre na aplicação dos elementos do planejamento estratégico a melhor forma de adaptá-lo as necessidades das pequenas empresas. Ele deve ser elaborado, implementado e avaliado constantemente, ainda que não se possam determinar com exatidão os resultados almejados pelos objetivos e missão da empresa, pode-se com certeza ter um controle maior das probabilidades que cerceiam o processo decisório e de atuação das empresas no mundo dos negócios globalizados. Enfim, conviver com esta dualidade é uma exigência do planejamento estratégico, ao mesmo tempo em que evitá-lo ou ignorá-lo significa também deixar-se à deriva das variáveis imprevisíveis do “jogo” dos negócios.

Porter (2002, p. 45) demonstra a importância do planejamento estratégico através de seus seis princípios do posicionamento estratégico que: (1) direciona a empresa para o objetivo certo, uma vez que, “cria-se valor econômico quando o preço que os clientes estão dispostos a pagar por um produto ou serviço é superior ao custo de produção. Quando se definem objetivos em termos de volume de vendas ou de liderança na fatia de mercado,

supondo que o lucro será consequência imediata, os resultados são más estratégias.” (2) constrói proposição de valor e conjunto de benefícios para os clientes diferente do oferecido pelos concorrentes; (3) estabelece uma cadeia de valor específica: “para desenvolver vantagem competitiva sustentável, a empresa precisa executar atividades diferentes das dos rivais ou executar de maneira diferente as mesmas atividades dos rivais” ; (4) *trade-offs*, que são os fatores que tornam a empresa única e singular; (5) definição do modo como a empresa encaixa os elementos de sua atividade, reforçando todas as atividades da empresa mutuamente dentro de sua cadeia de valor; e (6) continuidade de direção, uma vez que “a constante reinvenção da empresa é, assim, forte indício de pensamento estratégico precário e rumo certo para a mediocridade.” Destacar ainda a importância do planejamento estratégico com base na divulgação e disseminação de sua ampla eficácia não só para as empresas privadas, como também para as organizações públicas e não governamentais. É o que defende Carvalho (2000, p.2), que demonstra como a estratégia da administração privada pode ser aplicada e adequada às organizações públicas para promover excelência organizacional. Ele defende não uma reforma do Estado, mas uma readequação do mesmo com vistas à busca de resultados, no contexto de um mundo globalizado cada vez mais multifacetado. “O processo de mudanças determina uma valorização cada vez maior, pela eficiência e pela eficácia no sentido do aumento da capacidade gerencial – para se antecipar as exigências de um ambiente complexo e em transformação – e a construção de novos modelos de gestão que estejam orientados para um raciocínio que conduza a uma postura organizacional estratégica.” Para o autor citado o planejamento estratégico é de suma importância para o Estado, que apesar das dificuldades de implementação dos conceitos privados no setor público, pode melhorar o Estado com o uso adequado destas ferramentas ao seu ambiente, definindo missão e objetivos voltados para resultados.

### **2.3 Metodologia do planejamento estratégico**

Quando se fala em como fazer o planejamento estratégico da empresa as metodologias variam entre a simples regra de adequar-se às inovações do mercado até rígidos esquemas de formulários para serem preenchidos. Não existe exatamente uma única metodologia e necessariamente não há uma que seja a correta. As empresas variam de tamanho, escopo de negócio, diversificação de atividades e de contextos sociais e culturais, o que exige dos estrategistas perícia e flexibilidade adequando as metodologias existentes às reais

necessidades da empresa. O que se requer de fato é que uma dada metodologia proporcione a estruturação do negócio colocando-o no caminho do sucesso.

Por exemplo, Eisenhardt e Sull (2002), defendem a tese de que em mercados altamente competitivos e de grandes e rápidas mutações o planejamento estratégico deve aderir a uma perspectiva de estratégia como regra simples ao invés de se prender à lógica dos planejamentos estratégicos tradicionais complexos mais aplicáveis a mercados menos instáveis do que aos da nova economia.

Shaw, Brown e Bromiley (2002), por sua vez, tratam de uma metodologia que transforma em narrativa todo o resultado gerado pelo processo do planejamento estratégico. A narrativa deve preparar o cenário, descrevendo o momento vigente de forma imaginosa e criativa, introduzir o conflito dramático, narrando os desafios e obstáculos ao sucesso e, por fim, chegar a uma conclusão, indicando como a empresa vai superar tais obstáculos e alcançar seus objetivos. Para os autores,

Uma estratégia bem redigida, sob a forma de narrativa, que exponha uma situação difícil e uma solução inovadora, redundando em aumento da participação no mercado, pode ser empolgante – e decerto é mais arbatadora do que a simples incumbência, sob a forma de tópicos com marcadores, de “aumentar a fatia de mercado em 5%”. Quando os indivíduos se colocam como personagens da história, seu senso de comprometimento e envolvimento é muito maior. Ao transmitir uma imagem vívida da trajetória para o sucesso, os planos narrativos são ferramentas poderosas para motivar e mobilizar toda a organização.

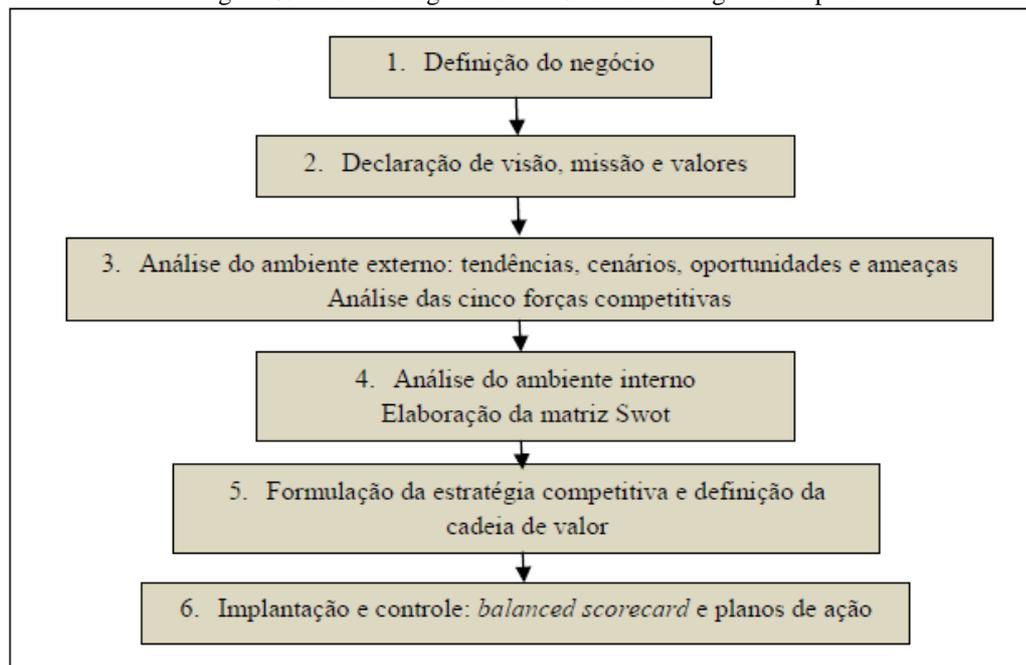
Apesar das variações apresentadas acima, basicamente, o planejamento estratégico segue uma metodologia cujos princípios e aspectos são bastante similares. De forma bastante simplificada as metodologias seguem em geral três etapas: da elaboração, da implementação e do controle e avaliação.

Oliveira (2009, p. 56) propõe uma metodologia para a elaboração do planejamento estratégico em quatro fases. Na primeira elabora-se o diagnóstico estratégico contendo a identificação da visão, valores, análise externa, interna e dos concorrentes. Na segunda determina-se a missão da empresa, o estabelecimento de propósitos atuais e potenciais, estruturação e debate de cenários, estabelecimento da postura estratégica e das macroestratégias e macropolíticas. A terceira fase refere-se aos instrumentos prescritivos e quantitativos. Os prescritivos tratam dos objetivos, desafios, metas, estratégias, políticas, projetos e planos de ação. Os quantitativos tratam das projeções econômicas financeiras do planejamento orçamentário, dos recursos necessários e taxas de retorno, do fluxo de caixa projetado e do balanço de caixa projetado. Na quarta e última fase faz-se o controle e avaliação que, na verdade, devem acontecer concomitantemente às demais fases do

planejamento. Com afirma Oliveira, “é sempre necessário que seja analisada a realidade de cada empresa, do seu modelo de gestão, dos seus negócios, produtos e serviços, bem como dos fatores do seu ambiente, para que a decisão a respeito da melhor metodologia de planejamento estratégico seja realmente a mais acertada.”

A gestão estratégica competitiva, um dos modelos mais utilizados atualmente, apresenta a seguinte metodologia conforme a figura 5:

Figura 05 - Metodologia Base da Gestão Estratégica Competitiva



Fonte: LOBATO ( 2009, p. 59)

A definição do negócio diz respeito às necessidades dos clientes e aos benefícios que eles esperam encontrar na empresa proporcionando satisfação de seus desejos e necessidades. Deste modo, definir o negócio não é simplesmente descrever a área de atuação da empresa, como por exemplo, mercado varejista, instituição financeira, logística, dentre outros, mas pensar como a área de atuação da empresa pode atingir os desejos do cliente. Lobato (2009) oferece o exemplo da Nokia, que ao invés de se definir como uma empresa de celulares define seu negócio como conectar pessoas.

Bernardi (2003) afirma que, na concepção do modelo de negócio, um empreendimento que cria condições competitivas saudáveis, em face das exigências ambientais, deve estruturar-se de forma adaptativa e integrativa e enfatizar um comportamento sistêmico, em vez de unicamente competitivo.

O diagnóstico estratégico da empresa, segundo Oliveira (2009), pode ser dividido em cinco etapas, sendo elas: Identificação da visão, identificação dos valores, análise externa, análise interna e análise dos concorrentes.

Segundo Oliveira (2009), Visão é considerada como os limites que os principais responsáveis pela empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla. Representa o que a empresa quer ser em um futuro próximo ou distante. Já os Valores representam o conjunto dos princípios, crenças e questões éticas fundamentais de uma empresa, bem como fornecem sustentação a todas as suas principais decisões. Sendo a Missão a determinação do motivo central da existência da empresa, ou seja, a determinação de “quem a empresa atende”. Corresponde a um horizonte dentro do qual a empresa atua ou poderá atuar. Portanto, a missão representa a razão de ser da empresa.

Ainda segundo Lobato (2009, p.66), dentro da declaração da visão, missão e valores da empresa, procura-se elaborar um esquema norteador e direcionador da empresa em longo prazo. Trata-se do que a empresa quer alcançar nos próximos cinco anos. A visão “é a explicação do que se idealiza para a organização. (...) expressa a maneira pela qual a organização deseja ser reconhecida no futuro, uma espécie de sonho que deve ser viável na implementação e ter um conteúdo altamente inspirador e positivo, que motive toda a organização em torno da construção do futuro almejado”. Enquanto a missão “é a expressão da razão de existência da organização, é a função que ela desempenha no mercado, de modo a tornar útil sua ação, justificar seus lucros do ponto de vista dos acionistas e da sociedade em que atua. Ele é uma declaração de propósitos ampla e duradoura que individualiza e distingue a organização em relação a outras no mesmo ramo de negócio”. Já os valores são as crenças básicas que determinam a postura e a tomada de decisão da empresa. “São princípios de orientação perenes e essenciais” (p.71). Como exemplo observe o quadro 02 abaixo que é uma sintetização dos vários exemplos relacionados por Lobato (2009, p. 68-73):

### Quadro 02 – Declaração da Visão, Missão e Valores

<b>Empresa</b>	<b>Visão</b>	<b>Missão</b>	<b>Valores</b>
<b>Vale</b>	Ser a maior empresa de mineração do mundo e superar os padrões consagrados de excelência em pesquisa, implantação de projetos e operação de seus negócios.	Transformar recursos minerais em riqueza e desenvolvimento sustentável.	Ética e transparência; Excelência de desempenho; Espírito desenvolvimentista; Responsabilidade econômica, social e ambiental; Respeito à vida; Respeito a diversidade; Orgulho de ser Vale.
<b>Petrobrás</b>	Visão 2020: seremos uma das cinco maiores empresas integradas de energia do mundo e a preferida pelos nossos públicos de interesse.	Atuar de forma segura e rentável, com responsabilidade social e ambiental, nos mercados nacional e internacional, fornecendo produtos e serviços adequados às necessidades dos clientes e contribuindo para o desenvolvimento do Brasil e dos países onde atua.	
<b>Sadia</b>	Ser a empresa de alimentos mais competitiva do setor no mundo em soluções de agregação de valor.	Alimentar consumidores e clientes com soluções diferenciadas.	

Fonte: (LOBATO, 2009)

A análise externa para Oliveira (2009), é uma etapa importante dentro do diagnóstico estratégico, pois ela verifica as ameaças e as oportunidades que estão no ambiente da empresa e as melhores maneiras de evitar ou usufruir dessas situações. A empresa deve olhar para fora de si, para o ambiente onde estão as oportunidades e ameaças, desta forma se estruturando para construção de cenários que representam situações, critérios e medidas para a preparação.

Lobato (2009) afirma que a análise do ambiente externo tem como objetivo compreender os cenários alternativos que rodeiam a empresa e desafiam-na a ir além das simples projeções de acontecimentos futuros baseados nos fatos presentes. Trata-se de um exercício contínuo de percepção das oportunidades e ameaças que afetam a organização. Tal análise deve iniciar-se pela percepção do ambiente geral que é constituído dos elementos que formam a própria vida da sociedade, como aspectos demográficos, econômicos, sociopolíticos, tecnológicos, religiosos, etc. Depois, passa-se para o desenvolvimento de cenários, que são construções de “elos coerentes de hipóteses. O objetivo não é acertar exatamente o que vai acontecer, até porque isso seria impossível, mas sim identificar as possíveis diferentes situações que podem ocorrer de tal forma que a organização possa estar preparada para elas.”.

Segundo Oliveira (2009), existem cenários alternativos que, por definição, não são previsões do que deve ocorrer. Pelo contrário, por questionar premissas, devem explorar possibilidades alternativas do futuro, possibilidades estas inconsistentes entre si em algumas dimensões, mas compatíveis em outras.

Ainda Oliveira (2009), afirma que a análise externa tem por finalidade estudar e relação existente entre a empresa e seu ambiente em termos de oportunidades e de ameaças, bem como a sua atual posição produto *versus* mercados e, prospectiva, quanto sua posição produtos *versus* mercados, desejada no futuro. O executivo deve identificar os componentes relevantes do ambiente e, em seguida, analisá-los quanto à situação de oportunidades ou ameaças para a empresa.

Na construção destes cenários a identificação das oportunidades é um fator importante, quanto a este fato o autor diz:

“As oportunidades são situações ou acontecimentos externos à organização, que podem contribuir positivamente para o exercício da sua missão e o alcance de sua visão. As ameaças são situações ou acontecimentos externos à organização, que podem prejudicar o exercício de sua missão e o alcance de sua visão” (LOBATO, 2009, p.83).

Neste ponto é importante se fazer algumas considerações sobre as oportunidades externas da empresa, Oliveira (2009), procura distingui-las em oportunidades ambientais e oportunidade da empresa.

Para Kotler (1980, p. 77), a chave das oportunidades de uma empresa repousa sobre a questão de se poder fazer mais por essa oportunidade ambiental do que os seus concorrentes, pois: - Toda oportunidade ambiental tem alguns requisitos para o sucesso; -Toda empresa tem características especiais, isto é, coisas que sabe fazer especialmente bem; - Uma empresa provavelmente se aproveitará de uma vantagem diferencial na área de uma oportunidade ambiental, se suas características particulares satisfazem aos requisitos para o sucesso da oportunidade ambiental de forma mais eficiente, eficaz e efetiva do que sua concorrente principal.

Oliveira (2009) afirma que, devem-se considerar como oportunidade da empresa situações que esta realmente tem condições e/ou interesse de usufruir. Do contrário, a situação pode tornar-se uma ameaça.

Ainda segundo Kotler (1980, p. 77), procurar distinguir a oportunidades ambientais e oportunidades empresariais é um fator importante, uma vez que, existe uma série de oportunidades ambientais que podem não ser viáveis de se tornar oportunidades empresariais.

Compreendido o ambiente geral passa-se para o ambiente setorial, que é o ambiente de atuação relacionado à área de negócio da empresa. Lobato sugere a utilização do modelo de Porter conhecido como as “cinco forças competitivas”<sup>6</sup> para compreensão adequada do ambiente setorial.

Passa-se, agora, a análise do ambiente interno, cujo objetivo é diagnosticar a situação vigente da organização em relação às suas forças e fraquezas, suas capacitações, competências e questões críticas para o cumprimento de sua missão e seus objetivos com vistas ao sucesso.

Para Oliveira (2009), a análise interna tem por finalidade colocar em evidência as deficiências e qualidades da empresa que está sendo analisada, ou seja, os pontos fortes e fracos da empresa devem ser determinados diante da atual posição de seus produtos ou serviços *versus* segmento de mercados.

A análise deve começar pelo levantamento de todos os recursos disponíveis da organização, sejam eles tangíveis ou intangíveis, pois a “estrutura básica de funcionamento de uma organização está baseada nos recursos existentes” (LOBATO, 2009, p.95). Então, devem-se avaliar as capacidades de gerenciamento destes recursos, que está relacionado diretamente ao capital humano utilizado pela empresa. “Os recursos não geram a vantagem competitiva por si (...) tudo isso não é tão relevante se você não souber utilizá-los bem. (...) A habilidade em gerenciar esses recursos num ambiente complexo e imprevisível é denominada capacidade” (LOBATO, 2009, p. 95). O mesmo autor afirma que avaliados os recursos e a capacidade de gerenciá-los chega-se à compreensão das competências essenciais, que não é apenas uma capacidade bem desenvolvida, mas sim uma verdadeira vantagem competitiva sustentável desenvolvida pela organização que se distingue dos seus concorrentes e que os mesmos têm dificuldades de imitar devido sua excelência. Por conseguinte, passa-se ao diagnóstico das forças e fraquezas da organização. “A força, ou ponto forte, é uma característica interna da organização que facilita o exercício de sua missão e o alcance de seus objetivos. A fraqueza, ou ponto fraco, é uma deficiência interna, capaz de prejudicar o exercício da missão e o alcance dos objetivos da organização.” LOBATO (2009, p.100) As forças e fraquezas vão identificar os “fatores críticos de sucesso” (FCSs) para a empresa. “A

---

<sup>6</sup> As cinco forças competitivas delineadas por Porter possuem dois aspectos diferentes: três são explicitamente competitivas, quais sejam: o grau de rivalidade entre as empresas, a ameaça de novos entrantes potenciais e a ameaças dos produtos substitutos, e, duas são cooperativas e competitivas ao mesmo tempo, dependendo da forma que a empresa se posiciona diante delas, quais sejam: o poder de barganha dos compradores e o poder de barganha dos fornecedores. (LOBATO, 2009:85)

ferramenta FCS tem por objetivo priorizar as atividades-chave do negócio que precisam ser muito bem feitas para que a organização atinja seus objetivos.” (p.103) Finalmente, a matriz *Swot* é uma das principais ferramentas para o diagnóstico estratégico da empresa, auxiliando no conhecimento e relação das forças e fraquezas às oportunidades e ameaças do ambiente externo.

Desta feita, passa-se a formulação da estratégia competitiva que melhor se adéqua à realidade vigente da organização com vistas ao cumprimento de sua missão e alcance do sucesso desejado. Neste item, várias são as propostas teóricas para a formulação da estratégia. Cabe ressaltar que independentemente de qual seja a teoria adotada a estratégia visa assegurar vantagens competitivas no mercado onde a organização atua e assim construir o seu futuro.<sup>7</sup>

Finalmente, passa-se à implementação do planejamento estratégico e seu controle e avaliação. A implementação constitui-se do alistamento dos objetivos centrais da empresa e seus subseqüentes planos de ação discriminando-se as metas a serem alcançadas. O controle e avaliação deverão ser realizados concomitantemente às outras etapas de elaboração e implementação do planejamento estratégico. A gestão estratégica competitiva sugere a criação de mapas estratégicos por meio da ferramenta do *Balanced Scorecard* (BSC) para o exercício de controle e avaliação.<sup>8</sup>

O BSC é um sistema de informação para gerenciamento da estratégia empresarial. Conforme Silva (2009), ele traduz a missão e a estratégia da organização em um conjunto abrangente de medidas de desempenho financeiras e não-financeiras, que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica.

O BSC é uma ferramenta de avaliação que está sendo cada vez mais usada para medir desempenho. A estratégia da organização é avaliada segundo perspectiva financeira, perspectiva de cliente e medidas operacionais.

Cabe ressaltar que o *Scorecard* não deve apenas derivar da estratégia organizacional, mas tem que deixar transparecer essa estratégia aos observadores possibilitando, também, a visualização dos seus objetivos e medidas. Quando atinge esse grau de transparência, o *Balanced Scorecard* conseguir traduzir a visão e a estratégia num conjunto integrado de medidas de desempenho.(KAPLAN & NORTON, 1997)

Segundo Silva (2009), existem três princípios que permitem a integração entre as

---

<sup>7</sup> Para o aprofundamento deste assunto, vide o capítulo 6, “A formulação da estratégia competitiva”, do livro, *Estratégia de Empresas*, organizado por Lobato pela FVG.

<sup>8</sup> Para um aprofundamento sobre o *Balanced Scorecard* (BSC), a leitura do artigo de Robert S. Kaplan e David P. Norton, “Enfrentando Problemas com a Estratégia? Mapeie-a”, idealizadores do BSC, em *Planejamento Estratégico*. Harvard Business Review. Trad. Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002. (p.73-94)

medidas de resultados com os vetores de desempenho de um *Balanced Scorecard*;

- a) Da relação de causa e efeito;
- b) Dos resultados e vetores de desempenho;
- c) A relação com os fatores financeiros.

Quanto a relação causa e efeito, segundo Kaplan e Norton (1997), “ a estratégia é um conjunto de hipóteses sobre causas e efeitos. O sistema de medição deve tornar explícitas as relações (hipóteses) entre os objetivos (e as medidas) nas várias perspectivas, para que possam ser gerenciadas e validadas”. Em resumo o BSC bem elaborado conta a história da estratégia, identificando e tornando explícita a seqüência de hipóteses sobre as relações de causa e efeito entre as medidas de resultados e vetores de desempenho desses resultados.

As medidas de resultados, segundo Kaplan e Norton (1997, p.156),

Refletem as metas comuns de muitas estratégias, bem como estruturas semelhantes entre setores e empresas. Os vetores de desempenho, por sua vez, são indicadores de tendências geralmente específicos para uma determinada unidade de negócios, como, por exemplo, os segmentos de mercado em que a unidade opta por competir. Deve haver uma combinação de medidas de resultado e vetores de desempenho para o sucesso do *Balanced Scorecard*.

Segundo Silva (2009), as medidas de resultados geralmente medem resultados essenciais e são definidas como indicadores de ocorrência, que são comuns a diversos tipos de organizações em diferentes setores e mercados, tais como lucratividade, participação de mercado, satisfação dos clientes, retenção de clientes e habilidades dos funcionários. Os vetores de desempenho identificam como um determinado resultado estabelecido poderá ser atingido. Sendo assim, esses vetores são traduzidos em indicadores específicos para cada tipo de organização ou até mesmo unidade de negócio. Os indicadores de tendências não medem as causas que afetam os indicadores de resultado.

É importante ressaltar a diferença entre os indicadores apresentados e os indicadores de diagnóstico. Os indicadores de diagnóstico, segundo Kaplan e Norton (1997) são “aquelas medidas que monitoram se a empresa continua no controle da situação e é capaz de avisar quando estão ocorrendo acontecimentos incomuns que exijam atenção imediata”.

Quanto à relação com os Fatores Financeiros, segundo Kaplan e Norton (1997), “... em última análise as relações causais de todas as medidas incorporadas ao *scorecard* devem estar vinculadas a objetivos financeiros”.

Mesmo com a importância dos indicadores financeiros e de eles serem considerados em qualquer *scorecard*, é necessário o estabelecimento de outros indicadores de performance, que contemplem outras perspectivas. Kaplan e Norton (1997) sugerem quatro perspectivas

básicas na implementação de um *scorecard*: financeira, dos clientes, dos processos internos e do aprendizado e crescimento.

Segundo Silva (2009), o BSC é mais do que um sistema de medidas. Deixa claro que as medidas financeiras e não-financeiras devem fazer parte do sistema de informações para funcionários de todos os níveis da organização. Ele deve também traduzir a visão e a estratégia de uma unidade de negócio em objetivos e medidas tangíveis, que representem o equilíbrio entre indicadores externos voltados para os acionistas e clientes e as medidas internas dos processos críticos, de inovação, aprendizado e crescimento. O importante é o equilíbrio entre as medidas de resultado – as conseqüências dos esforços do passado – e os vetores de desempenho futuro.

## **2.4 Planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas**

Estatísticas do SEBRAE (2004) apontam que a falta de uma gestão estratégica aplicada em micro e pequenas empresas é uma das principais causas para a falência dessas organizações. Dentre as razões que impedem as organizações de realizarem uma gestão eficiente e competitiva estão a falta de uma ferramenta de apoio específico e o custo associado às ferramentas disponíveis no mercado.

O planejamento estratégico pode auxiliar o pequeno empreendedor a se concentrar nos fatores-chave de sucesso da empresa e em suas prioridades proeminentes. Segundo Tiffany & Peterson (1998), a receita e o crescimento das pequenas empresas que possuem planos estratégicos são, em média, 50% superiores às empresas que não realizam algum tipo de planejamento. Além disso, é verificado que 80% dos problemas apresentados nas pequenas empresas são de natureza estratégica e apenas 20% resultam da insuficiência de recursos. Através de uma análise crítica, pode-se notar que a grande questão para o aumento da competitividade e sobrevivência das pequenas empresas se relaciona à estratégia. Ao realizar seu planejamento estratégico, a organização terá condições de antecipar-se a situações conjunturais do mercado.

Além das obras citadas anteriormente, será revisada ainda a literatura sobre metodologias de planejamento estratégico empresarial, particularmente três modelos específicos de planejamento estratégico para pequenas empresas, a saber: modelo SEBRAE (2000a), modelo proposto por Almeida (2001) e modelo de Terence (2002).

### **2.4.1 Metodologia proposta pelo SEBRAE (2000<sup>a</sup>)**

Esta metodologia, conforme Migliato (2004), é composta por quatro fases:

- a) Primeira fase – denominada como missão da empresa – desenvolvimento das análises internas e externas do ambiente da empresa, bem como avaliá-la em seu posicionamento de mercado;
- b) Segunda fase – analisar o negócio, a indústria e os fatores críticos de sucesso – Entender os negócios, produtos, cliente e serviços da empresa. Identificar e entender suas força e concorrentes;
- c) Terceira fase – analisar a concorrência e formular estratégias interna e externas – Procura-se entender a concorrência e avaliar o potencial futuro de cada área de negócio, para assim elabora-se as estratégias que diferenciarão as empresas de seus concorrentes. O empresário também deve explorar suas vantagens competitivas.
- d) Quarta fase – implementação e avaliação – implementar o estabelecido pelo planejamento e fazer o acompanhamento das estratégias estabelecidas.

### **2.4.2 Metodologia proposta por Almeida (2001)**

Almeida (2001) entende que as características das pequenas empresas devem ser levadas em consideração quanto ao processo de elaboração de estratégia. O autor trabalha sua metodologia apoiada em quatro atividades, para a estruturação da estratégia da empresa. São elas:

- a) Análise dos aspectos internos da organização;
- b) Análise do ambiente;
- c) Comparação da missão com o campo de atuação; e
- d) Estabelecimento da estratégia vigente.

Previamente ao desenvolvimento das atividades, é necessário avaliar e discutir a missão e/ou vocação da empresa. O conceito de vocação está relacionado ao indivíduo e, tratando-se de pequenas empresas, torna-se importante incluir tal conceito no processo, uma vez que a direção da empresa geralmente está centrada em um ou poucos indivíduos, os proprietários.

### 2.4.3. Metodologia proposta por Terence (2002)

Conforme Migliato (2004), Terence (2002) elaborou um roteiro de elaboração do planejamento estratégico na pequena empresa, baseado em uma análise das características do planejamento estratégico, das características das pequenas empresas e das características do planejamento estratégico quando aplicado a elas. O trabalho desta autora constitui-se em uma proposta de formulação de estratégia e não inclui as etapas de implantação e controle.

Para a elaboração do roteiro, a autora utilizou como pré-requisito a definição das especificidades da pequena empresa, considerada em cada atividade do processo de planejamento. O resultado deste trabalho, denominado Roteiro Prático para a Elaboração de Planejamento Estratégico em Pequenas empresas, encontra-se nas etapas abaixo:

- a) Etapa 01 – Apresentação da técnica e conscientização do empresário;
- b) Etapa 02 – Visão geral da empresa – Estabelecimento da missão, Estabelecimento da visão, Estabelecimento dos valores;
- c) Etapa 03 – Diagnóstico estratégico – Análise externa, interna e fatores críticos de sucesso;
- d) Etapa 05 – Definição dos objetivos, metas e ações – Definições dos objetivos, metas e elaboração de um plano com as ações, projetos e investimentos;
- e) Etapa 06 – Apresentação do plano para a organização.

Os trabalhos realizados por Motta (2000) concluíram que as especificidades da pequena empresa podem ser entendidas sob três aspectos: contextuais, organizacionais e pessoais. Para um entendimento mais claro do aspecto contextual, Nadler e Tuschman (1994) explicam que existem quatro fatores contextuais;

- a) o ambiente – instituições, grupos, indivíduos e eventos que estão fora da organização analisada e que podem influenciar essa organização;
- b) os recursos utilizados pela empresa – diversos bens aos quais a empresa tem acesso, inclusive recursos humanos, tecnologia, capital e informações;
- c) a história da organização – padrões de comportamento, atividade e eficiência que a organização desempenhou no passado e que podem afetar seu funcionamento no presente; e
- d) a estratégia – decisões sobre tipos de produtos a oferecer, mercados nos quais atuar e a maneira pela qual diferenciar a empresa dos concorrentes. Os três primeiros fatores fornecem o cenário no qual os administradores tomam as decisões estratégicas.

Os mesmos autores consideram componentes organizacionais chaves os seguintes:

- a) trabalho: refere-se à natureza das tarefas ou atividades básicas executadas na organização;
- b) pessoal: identifica as características dos membros da organização, inclusive seus conhecimentos, habilitações, necessidades, preferências, percepções e expectativas, além de dados demográficos como idade e sexo, que possam influir no comportamento;
- c) disposições organizacionais formais: estruturas e procedimentos formalmente instituídos para que as pessoas desenvolvam as tarefas em conformidade com a estratégia; e
- d) organização informal: identifica as disposições organizacionais implícitas e tácitas, mas que exercem certo impacto sobre o comportamento das pessoas.

O trabalho de Terence (2002), contribuiu com a caracterização da pequena empresa, mostrando como estas especificidades, para ele, as contextuais, organizacionais e estruturais, interferem na elaboração de planejamento estratégico nas pequenas empresas. Esta classificação proposta traria diversos benefícios também aos proprietários de pequenas empresas, possibilitando-os obterem um conhecimento mais detalhado de seus empreendimentos e, principalmente, proporcionando a oportunidade de visualizarem e compreenderem de forma sistêmica o funcionamento de suas empresas.

A partir do momento em que os proprietários e gestores destes pequenos negócios entendem suas especificidades e passam a ter a sensibilidade das mudanças econômicas, entendem que por um lado a estabilidade trazida pelo Plano Real as beneficiou, mas as constantes mudanças de uma economia cada vez mais globalizada deixam o processo de planejar o futuro mais difícil.

Apesar de as mudanças que ocorrem serem imprevisíveis, o empresário que administra sua empresa estrategicamente está sempre atento aos pequenos sinais de mudanças, a novas tendências, o que faz com que possa agir rapidamente aproveitando novas oportunidades e tentando neutralizar ameaças. A empresa que se antecipa às mudanças já tem um grande diferencial, podendo, inclusive, acelerar a concretização da mesma. Buchele (1980) *apud* Terence (2002) afirma que as limitações de recursos financeiros impossibilitam à pequena empresa competir em várias frentes, e isto reforça a necessidade destas empresas em ter suas ações planejadas.

O planejamento estratégico é uma ferramenta administrativa que tem por finalidade proporcionar um equilíbrio entre as oportunidades oferecidas pelo ambiente e as capacidades internas da organização. No caso da pequena empresa, um exame minucioso de suas

especificidades deve ser empreendido, a fim de adequar essa técnica às suas necessidades. A eficácia da teoria de planejamento estratégico quando aplicado às pequenas empresas ocorre em função da adequação dessas técnicas às especificidades delas (GOLDE, 1986; ALMEIDA, 2001; LEONE, 1999).

## **2.5 Planejamento estratégico e sustentabilidade**

### **2.5.1 Introdução sobre desenvolvimento sustentável**

Nota-se que o movimento pelo desenvolvimento sustentável vem a ser um dos movimentos sociais mais importantes deste início de século e milênio. São incontáveis as iniciativas voluntárias, relacionadas com o desenvolvimento sustentável, subscritas por sociedade, governos e empresas, esta onda de conscientização ambiental evidência a descoberta de que a humanidade tem alcançado suficiente poder técnico para destruir eventualmente toda a vida do nosso planeta. Desta forma o movimento ambientalista e de desenvolvimento sustentável passam a exigir uma visão cultural da natureza diferente das até então concebidas, como um planeta de recursos infinitos, levantando a necessidade da expansão e emergência de mudanças ambientais através das cinco dimensões de sustentabilidade do eco-desenvolvimento, elaboradas por Sachs, sendo elas: Sustentabilidade social, econômica, ecológica, espacial/geográfica e cultural. Quebrando assim velhos paradigmas na busca de uma sociedade relacional, o mais importante do que os direitos políticos inatos e universais é o capital de relações pessoais e afetivas que cada um consegue herdar, manter, acumular e transmitir ao longo da vida. A questão é que a natureza, animais e elementos abióticos podem até suscitar iniciativas no sentido de sua preservação ou de seu uso racional, mas são incapazes do fundamental estabelecer redes de relações personalizadas que atendam suas necessidades de preservação. Na busca de novas estratégias de desenvolvimento, Sachs (1995) nos mostra, que podemos observar: - um novo postulado ético; - e um desenvolvimento pluridimensional, gerando assim um novo paradigma de desenvolvimento, através da proposta da seguinte hierarquização: o social no comando, o ecológico enquanto restrição assumida e o econômico recolocado em papel instrumental, havendo assim a harmonização dos objetivos. Hoje observamos grandes empresas criaram organizações como forma de mostrar seu comprometimento com esse movimento, uma vez que a opinião pública tornou-se cada vez mais consciente tanto da limitação do capital da natureza quanto dos perigos decorrentes das agressões ao meio ambiente, usado como

depósito. Com a necessidade de se adaptarem as mudanças muitas empresas desenvolveram cartas de princípios e diretrizes de ação, como exemplo temos diversos documentos criados pelo setor empresarial como: - A Carta empresarial para o desenvolvimento sustentável, também conhecida como a Carta de *Rotterdam*, as Metas do Milênio e o Pacto Global. Com efeito, nenhum movimento social reuniu mais chefes de Estado como aconteceu nos eventos de 1992 no Rio de Janeiro e 2007 em *Johannesburg*.

A rapidez com que esse movimento foi aceito por amplos setores do empresariado, pelo menos no nível do discurso, não tem precedentes na história recente das empresas.

Segundo informe publicitário:

Responsabilidade social faz parte de uma nova cultura, que está provocando a maior e mais importante mudança registrada no ambiente corporativo nos últimos anos. Ela representa a compreensão de uma nova dimensão da empresa, que vai muito além de obter bons resultados operacionais, ter fôlego financeiro, dispor dos melhores produtos e serviços, oferecer preços competitivos e um bom padrão de atendimento, contar com a mais avançada tecnologia e com quadros altamente qualificados. Significa a opção estratégica por práticas sociais e ambientais que contribuam para a melhora da qualidade de vida desta e das próximas gerações (RESPONSABILIDADE SOCIAL NO BRASIL, 2005, contracapa e p. 5).

Outro foco importante dentro do aspecto da sustentabilidade ambiental das organizações está ligado aos procedimentos para a certificação pela ISO 14001, sendo importante diferenciar, Sistema de Gestão Ambiental de Produção Limpa (PL) ou de Produção Mais Limpa (P+L). A ISO 14001, PL e P+L contribuem para melhorar a conduta ambiental das organizações produtoras de bens e serviços, mas são diferentes quanto a seus objetivos, metodologias e alvos. A certificação não qualifica a empresa para a PL ou P+L, mas, a adoção das duas últimas dará substancial aumento no perfil de excelência, do ponto de vista da responsabilidade ambiental e em relação à concorrência, se complementada pela obtenção da ISO 14001. Uma organização poderá obter a certificação ambiental para processos e produtos que jamais passariam pelo crivo dos critérios da PL ou de P+L. Da mesma forma, a empresa que adotar a PL ou P+L não irá atenderá, necessariamente, as exigências da ISO 14001.

A idéia então de sustentabilidade é associada à preservação da capacidade dos ecossistemas de atenderem as necessidades das gerações presentes e futuras. Sendo assim os atuais entendimentos sobre a natureza alertam para os riscos de se negligenciar a dependência dos seres vivos em relação aos sistemas que permitem a vida no planeta sob as condições atuais. Não é possível pensar sustentabilidade de somente uma parte isolada, uma vez que as

dinâmicas evolutivas de mudança se em processos interativos simultâneos.

No contexto empresarial busca-se fundamentação teórica em Sachs (1995), para entender a busca de novas estratégias de desenvolvimento sustentável aliando a estratégia empresarial para o desenvolvimento econômico inter-setorial equilibrado, capacidade de modernização contínua dos instrumentos de produção, alcance de um patamar razoável de homogeneidade social, distribuição de renda justa, emprego pleno e ou autônomo com qualidade de vida decente, preservando os recursos naturais renováveis e limitando o uso dos recursos não-renováveis.

Uma vez que a idéia de sustentabilidade é associada à preservação da capacidade das funções ecossistêmicas<sup>9</sup> de atenderem às necessidades das gerações presentes e futuras, isto está cada vez mais ligada à capacidade produtiva das empresas. Segundo (De Groot *et. al*, 2002), por funções ecossistêmicas entende-se a “capacidade dos processos e componentes naturais de fornecer bens e serviços que satisfazem as necessidades humanas, diretamente ou indiretamente”.

Para Sachs (1995) as atuais percepções sobre a natureza alertam para os riscos de se negligenciar a dependência dos seres vivos em relação aos sistemas que permitem a vida no planeta sob as condições atuais. Não é possível se pensar na sustentabilidade de somente uma parte isolada, uma vez que as dinâmicas evolutivas de mudança se dão em processos interativos simultâneos. Sob condições de desequilíbrio, os sistemas ecológicos tentam a buscar novos equilíbrios e se reorganizar, não necessariamente preservando as mesmas condições nas quais o desenvolvimento de sistemas sociais e econômicos.

Para Boechat & Paro (2007) a sustentabilidade do desenvolvimento social e econômico a longo prazo depende da nossa capacidade de entender esse contexto e preservar o equilíbrio dos sistemas naturais e sociais dos quais dependemos. As empresas atuam em um sistema de dimensões e interesses múltiplos, os quais impactam e pelos quais são impactadas, sendo estes os *stakeholders*, as partes interessadas em uma empresa.

---

<sup>9</sup> Conforme (GROOT ET. AL, 2002), essas funções podem ser agrupadas em quatro categorias primárias: **Funções de regulação** (capacidade dos ecossistemas naturais e seminaturais em regular processos ecológicos essenciais e sistemas de apoio à vida através de ciclos bioquímicos outros processos biosféricos); **Funções de habitat** (os ecossistemas naturais fornecem refúgio e habitat de reprodução para plantas e animais selvagens, contribuindo para a manutenção da diversidade); **Função de Produção** (a fotossíntese e a retenção de nutriente pelos autótrofos convertem energia, dióxido de carbono, água e nutrientes em uma ampla variedade de estruturas de carboidratos que são, então, usadas pelos produtores secundários para criar uma variedade mesmo mais ampla de biomassa viva.); **Função de informação** (provisão de oportunidades para reflexão, enriquecimento espiritual, desenvolvimento cognitivo, recreação e experiência estética.).

Segundo Daft (1999), a responsabilidade social de uma empresa deve também considerar todas as relações e práticas existentes entre as chamadas partes interessadas ligadas à organização (*stakeholders*) e o ambiente as quais pertence.

Desta forma o conjunto de responsabilidade de uma empresa constitui-se justamente nas relações que ela estabelece nesse sistema. Para promover a sustentabilidade, essas responsabilidades vão além de uma percepção de curto prazo, exigindo uma visão de longo prazo.

O potencial do *stakeholder* em cooperar, às vezes, é ignorado, porque a análise geralmente enfatiza tipos e magnitudes de ameaças de *stakeholders*. O potencial para a cooperação do *stakeholder* é particularmente relevante, porque ele pode levar as companhias a unir forças com outros *stakeholders*, resultando numa melhor administração dos meios de negócios. Frequentemente, quanto mais dependente o *stakeholder* for, maior é a vontade de cooperar (SAVAGE *et al.*, 1991, tradução nossa).

Por sua imensa capacidade atual de afetar esse sistema por meio de suas operações e influência, as empresas possuem papel fundamental em sua sustentabilidade. Pelo fato de exercer impactos significativos sobre o meio ambiente e o desenvolvimento social e econômico, o setor empresarial se vê inequívoca e inevitavelmente envolvido na busca de um padrão de desenvolvimento que seja sustentável. A gestão empresarial através do planejamento estratégico pode promover a sustentabilidade desenvolvendo estratégias ambientais que fomentem um relacionamento com todos os seus *stakeholders*. Através da base conceitual exposta, tornam-se mais evidentes os conceitos relacionados as questões levantadas pela pesquisa, podendo ligar metodologias e conceitos do planejamento estratégico, micro e pequenas empresas às práticas de gestão empresarial.

### **2.5.2 Organizações inovadoras sustentáveis**

Organização inovadora "é a que introduz novidades de qualquer tipo em bases sistemáticas e colhe os resultados esperados" (BARBIERI, 2007, p. 88). A expressão "bases sistemáticas" significa a realização de inovações com autonomia, intencionalidade e proatividade. Assim, a inovação é um elemento essencial do *modus operandi* dessa organização, o que pressupõe que ela desenvolva continuamente recursos tangíveis e intangíveis para inovar permanentemente. Organização sustentável é a que simultaneamente procura ser eficiente em termos econômicos, respeitar a capacidade de suporte do meio ambiente e ser instrumento de justiça social, promovendo a inclusão social, a proteção às

minorias e grupos vulneráveis, o equilíbrio entre os gêneros etc. (BARBIERI, 2007, p. 98-99). Os dois conceitos de organização podem entrar em contradição, pois inovar em bases sistemáticas pode se tornar sinônimo de degradação sistemática do meio ambiente e da vida social. Assim, uma organização inovadora sustentável "não é a que introduz novidades de qualquer tipo, mas novidades que atendam as múltiplas dimensões da sustentabilidade em bases sistemáticas e colham resultados positivos para ela, para a sociedade e o meio ambiente" (BARBIERI, 2007, p. 105). Não basta, para as empresas, apenas inovar constantemente, mas inovar considerando as três dimensões da sustentabilidade, a saber:

- dimensão social - preocupação com os impactos sociais das inovações nas comunidades humanas dentro e fora da organização (desemprego; exclusão social; pobreza; diversidade organizacional etc.);
- dimensão ambiental - preocupação com os impactos ambientais pelo uso de recursos naturais e pelas emissões de poluentes;
- dimensão econômica - preocupação com a eficiência econômica, sem a qual elas não se perpetuariam. Para as empresas essa dimensão significa obtenção de lucro e geração de vantagens competitivas nos mercados onde atuam.

O atendimento a essas dimensões torna o processo de inovação mais sofisticado e exigente, o que requer da organização um maior esforço para atender tecnicamente esse requisito. Isso leva novas perspectivas para a gestão da inovação.

### **2.5.3 Inovação e sustentabilidade**

A sustentabilidade do negócio pode ser entendida de modo convencional, isto é, como capacidade de gerar recursos para remunerar os fatores de produção, repor os ativos usados e investir para continuar competindo. Dessa forma, não há nada de novo em relação às inovações, sejam as tecnológicas de produto/serviço e processo, sejam as de gestão e de modelo do negócio. Esse é um entendimento de longa data e decorre da idéia de que uma organização deve ter sua continuidade estendida indefinidamente, como sugerem os seus contratos sociais. Porém, se a sustentabilidade dos negócios for entendida como uma contribuição efetiva para o desenvolvimento sustentável, então as inovações passam a ter outros critérios de avaliação além dos convencionais.

De acordo com os conceitos de sustentabilidade desse movimento, as inovações devem gerar resultados econômicos, sociais e ambientais positivos, ao mesmo tempo, o que

não é fácil de fazer, dadas as incertezas que as inovações trazem, principalmente quando são radicais ou com elevado grau de novidade em relação ao estado da arte. Os efeitos econômicos são relativamente fáceis de prever, pois há uma enorme quantidade de instrumentos desenvolvidos para isso, e as empresas inovadoras sabem como usá-los. Os efeitos sociais e ambientais são mais difíceis de serem avaliados previamente, pois envolvem muito mais variáveis, incertezas e interações. Por isso, o que mais se observa é a continuidade do entendimento convencional acompanhado de um discurso que incorpora a temática do desenvolvimento sustentável que fica apenas na boa intenção, quando não é um meio de se apropriar de uma idéia que está ganhando importância para a população e os formadores de opinião. O desenvolvimento sustentável requer a combinação de mudanças técnicas e sociais, uma vez que estas estão profundamente relacionadas (SCHOT; GEELS, 2008).

Inovação, segundo o Manual de Oslo, é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, nas organizações do local de trabalho ou nas relações externas (OECD, 1997, p. 55). Com base nessa definição, Kemp e Pearson (2008) definiram "ecoinovação" como "a produção, assimilação ou exploração de um produto, processo de produção, serviço ou método de gestão ou de negócio que é novo para a organização (desenvolvendo ou adotando-a) e que resulta, ao longo do seu ciclo de vida, em reduções de riscos ambientais, poluição e outros impactos negativos do uso de recursos, inclusive energia, *comparado com alternativas pertinentes*" (KEMP; PEARSON, 2008, p. 7; tradução nossa e grifo dos autores). Devido aos impactos negativos que em geral acompanham as inovações, como emissões de poluentes e esgotamento de recursos naturais, a definição enfatiza a redução de problemas, tendo como pressuposto que os benefícios econômicos serão percebidos de alguma forma.

Nota-se que "ecoinovação" refere-se à "ecoeficiência", um modo de atuação que resulta da interseção de duas dimensões da sustentabilidade, a econômica e a social, representa as três dimensões da sustentabilidade em termos gerais, já amplamente conhecida, conforme figura 06:

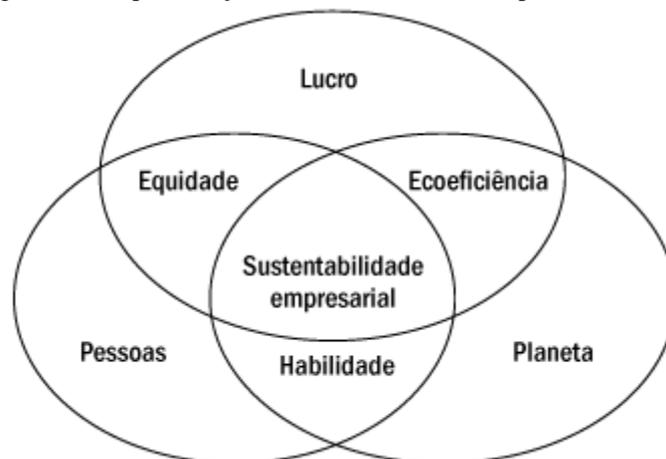
Figura 06 - Representação do Desenvolvimento Sustentável



Fonte: Adaptação da Norma Francesa SD 21000

Já a figura 07 é uma representação específica para as empresas, na qual a dimensão econômica é representada pelo lucro, condição necessária para a sua continuidade ao longo do tempo:

Figura 07 - Representação da Sustentabilidade Empresarial



Fonte: Adaptada da norma francesa em Marrewijk (2003)

A ecoeficiência é uma prática que se dá entre as linhas dos pilares econômicos e ambientais. Isso implica desenvolver bens e serviços que satisfaçam as necessidades humanas a preços competitivos e que reduzam progressivamente os impactos ambientais a um nível próximo suportável pela Terra (ELKINGTON, 2001, p. 82). Inovações ecoeficientes são, por exemplo, as que reduzem a quantidade de materiais e energia por unidade produzida, eliminam substâncias tóxicas e aumentam a vida útil dos produtos. Porém, elas podem gerar desemprego, destruir competências, prejudicar comunidades ou segmentos da sociedade, entre

outros problemas sociais. Por isso, a dimensão social deve estar presente de forma explícita, para que a inovação ecoeficiente seja também uma inovação sustentável.

Como observaram Hall e Vredenburg (2003, p. 64), as abordagens tradicionais de inovação em geral focalizam um reduzido grupo de partes interessadas (*stakeholders*), como fornecedores, clientes, investidores e órgãos reguladores, e as análises consideram os impactos da inovação sobre essas partes. As inovações sustentáveis consideram uma lista ampla de partes interessadas secundárias, como a comunidade local e grupos ativistas de várias causas, tais como ambientalistas, antiglobalização, direitos dos animais etc. A dificuldade torna-se muito maior por se tratar de inovações realizadas de forma contínua, pois é isso que caracteriza uma organização inovadora. As partes interessadas, que os autores denominam secundárias, não se restringem às que operam no entorno da organização; elas podem estar em qualquer local e tampouco se restringem às que são afetadas pela inovação. Esse é um dos motivos que levam ao crescimento do movimento pela responsabilidade social empresarial estimulado pelas próprias organizações empresariais como forma de responder ao desafio de ter de lidar com incontáveis partes interessadas. Entre as propostas típicas desse movimento está a de manter canais abertos para diálogo constante com quem se declara interessado no que a empresa faz ou pretende fazer, e divulgar com transparência suas atividades e os impactos econômicos, sociais e ambientais que elas causam.

Inovar seguindo as três dimensões da sustentabilidade ainda não é a regra, até porque a inclusão das dimensões sociais e ambientais requer novos instrumentos e modelos de gestão, que só recentemente começaram a ser desenvolvidos com mais intensidade. Isso não é tarefa só das empresas que pretendem inovar. As instituições de ensino e pesquisa, os órgãos governamentais, as instituições de normalização, as organizações da sociedade civil, ou seja, o sistema nacional de inovação também tem um papel relevante nessa questão.

Para que a sustentabilidade se incorpore efetivamente no desenvolvimento de inovações, é fundamental que o sistema nacional de inovação esteja mobilizado para tanto, devendo se adequar a essa nova realidade. Especificamente no campo empresarial, Dormann e Holliday (2002) apontam quatro questões que as empresas devem formular durante o desenvolvimento de seus processos inovadores a fim de garantir que eles incorporem questões relativas à sustentabilidade. São elas:

- Como podemos nos assegurar de que a sustentabilidade faça parte do nosso processo criativo?

- Como podemos nos assegurar de que a sustentabilidade faça parte do processo de gestão empresarial?
- Quando e como a visão externa poderá ser incorporada ao processo criativo de desenvolvimento da inovação?
- Quais processos são mais adequados para aumentar o valor do capital intelectual da empresa?

#### **2.5.4 ISO 14001 e Produção Limpa**

Conforme Furtado (2000) a tecnológica e gerencialmente, o sistema produtivo baseado em P+L (proposta da UNEP) ou em PL (defendida por organizações ambientalistas e vários centros de P&D) supera a Série ISO14000. Produção Limpa implica em evitar (prevenir) a geração de resíduos, com profundos reflexos no comportamento da empresa, quanto ao processo, produto, embalagens, descarte, destinação, manejo de lixo industrial e restos de produtos, comportamento de consumidores e política ambiental da empresa. Os demais princípios têm maior objetividade e efetividade do que o compromisso de aprimorar da conduta ambiental, proposto pela ISSO 14001.

Furtado (2000) afirma que, a Produção Limpa e Produção Mais Limpa são distintas, quanto a determinados princípios, mas, ambas defendem a prevenção de resíduos na fonte, a exploração sustentável de fontes de matérias primas, a economia de água e energia e o uso de outros indicadores ambientais para a indústria. Produção Limpa vai mais longe, estabelecendo os compromissos para precaução (não usar matérias primas, nem gerar produtos com indícios ou suspeitas de geração de danos ambientais), visão holística do produto e processo (avaliação do ciclo de vida), controle democrático, e direito de acesso público a informações sobre riscos ambientais de processos e produtos. Estabelece critérios para tecnologia limpa, reciclagem atóxica, marketing e comunicação ambiental. Limita o uso de aterros sanitários e condenam a incineração indiscriminada como estratégias de manejo de lixo e resíduos.

- Produção Limpa e Produção Mais Limpa utilizam critérios e padrões internacionais, ao passo que as diretrizes para a série ISO 14000 poderão ser determinadas por quadros de certificação locais, não necessariamente orientados para a sustentabilidade.

- A certificação para a ISO 14000 atenderá aos interesses dos acionistas; mas não, necessariamente, dos demais agentes econômicos que defendem o desenvolvimento sustentável.

- A Série ISO 14000 não reduzirá, de per se, custos ambientais não contabilizados, como seguros, ações civis, perdas materiais, saúde ocupacional ou mesmo perda de mercado. Estas são vantagens explícitas da Produção Limpas

- Normas Ambientais são sistemas de gerenciamento interno na empresa, sem compromissos ou perspectivas efetivas de reorientação do sistema de produção de bens e serviços. Estes são atributos inerentes da Produção Limpa.

As iniciativas da empresa, para PL requerem maior compromissos para reorientação de processos e produtos do que para a Produção Mais Limpa, levando-se em conta que esta última apóia-se em princípios menos rígidos do que a primeira. Ambas, porém, vão muito mais longe do que a ISO 14001 ou do esperado para as demais normas da Série ISO 14000. Conseqüentemente, auditoria é vocábulo de uso comum, porém, com significado, abrangência e resultados diferentes, quando utilizada para atender Normas Técnicas ou para implantar a PL ou a P+L.

Para Furtado (2000) outra questão interessante poderá acontecer com a micro, pequenas e médias empresas que, por razões econômicas ou estratégicas, não irão se interessar pela certificação. Estas poderão adotar sistema de manejo ambiental sem as exigências da ISO14001, porém, orientado para a responsabilidade ambiental mais efetiva e segundo as recomendações de design para o ambiente. Esta última é outra estratégia para empresas, distinta da de Normas Ambientais.

## **2.6 Micro e pequenas empresas**

O cenário atual das organizações empresariais aponta para um aumento das necessidades de uma gerência estratégica eficaz.

Nesse universo em constante transformação, é reconfortante saber que se pode usufruir de técnicas, conceitos e teorias que possibilitam adentrar num mundo onde predominam novos paradigmas, evidenciando uma realidade paradoxal num cenário em que o mercado cada vez mais é quem dita os novos procedimentos do mundo das empresas.

A capacidade gerencial assume um papel preponderante no contexto da Ciência Administrativa, pois os fatores gerenciais aplicados corretamente nas empresas não só ajudam a aumentar as chances de sobrevivência das mesmas, como também permitem um crescimento econômico-financeiro de forma planejada e mais sólida.

Segundo Coêlho (2001, p.19) uma das características da sociedade ocidental moderna

é a sua enorme permeabilidade à mudança. Mas, quando transformada em padrão cultural, a mudança adquire um ritmo vertiginoso e a adaptação ao futuro passa a ser um dos principais problemas do presente.

A situação parece ser mais grave no mundo dos negócios, onde as revoluções acontecem em ondas sucessivas, impondo novos desafios e oportunidades, sem tempo para que as consolidem o aprendizado adquirido ontem.

Para Coêlho (2001, p.20), quando os proprietários-gerentes das micro e pequenas empresas compreendem a necessidade de entenderem quais os fatores básicos que causam o sucesso ou fracasso da empresa, e deles aprenderem os ensinamentos, por certo os conceitos administrativos os ajudarão a superar as dificuldades inevitáveis encontradas em todos os empreendimentos. Possivelmente os proprietários-gerentes conseguirão os seus objetivos maiores: a satisfação das necessidades de seus clientes, o lucro e a permanência no mercado.

A reflexão sobre o valor da gerência, no contexto das inovações tecnológicas e organizacionais é suma importância, pois como afirma Motta (1991, p.26). “a gerência é a arte de fazer acontecer, de obter resultados”, o que deverá permear a visão empresarial do proprietário- gerente, quando estiver no exercício de suas funções gerenciais.

Coêlho (2001, p.21) destaca que no mundo dos negócios melhorar o que existe é importante, mas aprender coisas novas é crucial para a sobrevivência das micro e pequenas empresas.

Uma boa administração é mais do que o agrupamento das atividades diárias do proprietário-gerente. Ela também inclui atitudes, percepções, reflexões e conhecimentos que perpassam pela questão do gerenciamento, motivando e governando suas atividades vitais diante dos recursos disponíveis. Ela requer uma atividade gerencial totalmente dirigida e determinada.

Para Coêlho (2001, p. 23), o problema das micro e pequenas empresas no Brasil - de suas probabilidades de sobrevivência e das políticas adotadas em relação a elas – está suscitando muito interesse pela relevância econômica e política que elas têm no tecido social brasileiro.

Evidentemente, fatores ambientais externos são decisivos no sentido de estimular ou restringir a dinâmica empresarial, sobretudo quando se trata de micro e pequena empresa, pois as dificuldades encontradas no campo do crédito e da competitividade são muito severas.

Coêlho (2001, p. 24) afirma que, se o sucesso ou insucesso de qualquer empreendimento está associado a variáveis ambientais externas, ou seja, a questões de ordem

conjuntural como recessão, desemprego e falta de políticas públicas estimuladoras do desenvolvimento econômico, como foram apontadas pela referida pesquisa, não é menos verdade, também, que as variáveis estruturais internas (a maneira como foram utilizados os fatores gerenciais junto às micro e pequenas empresas) não tenham relação com o sucesso ou insucesso do negócio, pois a tarefa de gerenciar é um processo inerente a qualquer situação em que se disponibilizem recursos para se atingir algum objetivo empresarial. Para tanto o autor levanta fatores da mortalidade de micro e pequenas empresas, conforme apresentado no quadro 03:

**Quadro 3: Fatores comparativos para mortalidade das empresas**

Fator	Empresa com chance de Extinção	Empresa com chance de sucesso
Inovação de produtos serviços	Sem motivação e sem diferenciais competitivos	Com inovação e diferenciais competitivos
Planejamento	Falta de Planejamento	Planejamento de atividades com maior riqueza de detalhes
Exigências fiscais, legais e tributárias	Não conhecer as leis, tributos, e regras de fiscalização	Conhecer as leis, tributos e regras de fiscalização
Relação com clientes	Oferece aos clientes produtos e atendimento medíocre	Oferece aos clientes produtos e atendimento inovador
Relação com Concorrentes	Praticam qualidade e preços semelhantes ou mais altos	Praticam qualidade e preços melhores
Parceiros Comerciais	Relação amadora e desorganizada	Relação profissional e formalizada
Impostos e Tributos	Não conhecer os impostos que a empresa irá pagar	Conhecer os impostos e as formas de se adequar na legislação contábil que tragam mais benefícios
Aspectos Externos	Não conhecer e não se preparar para os riscos políticos e econômicos, sociais e tecnológicos do mercado.	Conhecer e se atualizar sobre os riscos políticos e econômicos, sociais e tecnológicos do mercado

Fonte: Adaptado de Coêlho (2001)

Não existe um fator isolado, é a combinação de vários fatores que contribui para a mortalidade, onde o empreendedor é a principal influência.

### 2.6.1 A Globalização e as Micro e Pequenas Empresas - MPES

Smith e Baylis (1999) concretizam o fenômeno da globalização como sendo: a) as transformações econômicas geram uma realidade política irrefutável, pois retiram dos Estados o controle e gestão da sua economia, ditados por organismos e mecanismos internacionais; b) a evolução dos meios de comunicação redireciona as lidas com o mundo, quando eventos internacionais são observados em tempo real, modificando assim, as percepções dos grupos sociais; c) a proliferação de culturas globalizadas em áreas urbanizadas; d) a máxima do pensar global e agir local é um pratica cotidiana; e) a mídia e os meios de comunicação

transformam as noções de espaço e tempo; f) aspectos de riscos internacionais são explorados, como da poluição, no qual os Estados de forma isoladas não pode combater, demandado intervenções globais.

Já Casarotto Filho e Pires (2001) enfatizam os efeitos drásticos da globalização para as MPEs, ao introduzir as discussões sobre globalização e competitividade, os autores citam a existência de cinco forças econômicas que formatam o mundo político e econômico: a) o fim dos regimes de governo totalitários; b) a era da inteligência humana e das mudanças tecnológicas; c) demografia modificada pelas novas nações; d) uma economia globalizada; e) fim da dominação econômica, política ou militar por qualquer nação. A globalização é um fenômeno social irreversível que trás no seu rastro um elenco de ajustes financeiros nas empresas e nas políticas pública. Os autores dão destaque central para as questões do nível de empregos nas empresas, pois a globalização possibilita o surgimento de concorrentes em qualquer parte do mundo, que poderá produzir com qualidade melhor e mais barato. Sendo aquelas empresas que não conseguem acompanhar as mudanças de mercado e tecnologia, sucumbindo-se, fechando e promovendo uma massa de trabalhadores desempregados.

Dolabela (2003) por sua vez, visualiza no processo de globalização e a necessidade de um aprendizado organizacional e empreendedor. Explica que por vezes o empreendedorismo e as MPEs são associados às políticas de combate ao desemprego, decorrentes das profundas transformações do mercado de trabalho. Mais que uma resposta à retração do mercado do trabalho e nível de emprego geral, o empreendedorismo e as MPEs dizem respeito diretamente aos novos padrões estabelecidos nas relações sociais, políticas e de mercado. O autor estabelece pelo aumento dos fatores de transferência de informação e do ritmo de inovação no mercado globalizado, em cima dos novos padrões de formas não hierarquizadas de concepção e organização da sociedade; distribuição do conhecimento; inovação intensa e permanente incentivo à imaginação criativa de pessoas e grupos. Para esta situação Bassi (2000) apud Dolabela (2003), confirma que o mercado globalizado é refletido pelo crescimento do comércio internacional apoiado pela inovação tecnológica e pelas informações globais em tempo real, quando vinculado ao desenvolvimento de produto, serviço, mercados, propaganda, distribuição e outros fatores.

O cenário criado pela globalização deu abertura a inúmeras empresas no oferecimento de partes do processo produtivo, pesquisas, componentes ou serviços auxiliares. Neles as MPEs, se preparam para uma nova dimensão, pautadas pela competitividade, pela flexibilidade, pelo potencial complementar das grandes corporações e pela potencial de

geração de empregos. Podem-se enxergar nas MPEs instrumentos úteis na diminuição de problemas relacionados ao desenvolvimento econômico e social, nos três níveis governamentais.

### **2.6.2 A Importância da micro pequena empresa na economia**

Na visão de Coelho (2001) p. 35, a importância do conjunto da micro e pequena empresa pode ser expressa por contrabalançar algumas das ineficiências e distorções da economia de livre mercado, que surgem quando as grandes entidades econômicas tentam dominar o mercado.

As micro e pequenas empresas constituem uma das mais complexas e admiráveis instituições econômicas que a criatividade e engenhosidade humana permitiram. As de hoje são diferentes das de ontem e, provavelmente das de amanhã, as quais possivelmente apresentarão diferenças ainda mais significativas.

Portanto, cabe a tarefa de abordar as micro e pequenas empresas na esfera mundial e no cenário brasileiro o que possibilitará uma compreensão holística do fenômeno abordado.

### **2.6.3 A Micro e pequena empresa no cenário mundial**

Coelho (2001) p. 35 ressalta que as empresas desempenham um papel de grande importância na economia mundial, na medida em que elas atuam no processo do desenvolvimento econômico como geradoras de emprego, distribuição de renda, de inovação e como veículos de desenvolvimento de regiões menos desenvolvidas.

De acordo com Barros (1978), Coelho (2001) p. 36, a experiência histórica tem demonstrado que esse estrato de empresa se caracteriza por características próprias e exclusivas, tornando-se essencial e indispensável em economias desenvolvidas ou em desenvolvimento, exercendo uma função ímpar no processo de desenvolvimento econômico e social, tendo em vista:

- “A excelência na absorção de grande contingente de mão-de-obra a baixo custo;
- A sua alta flexibilização locacional, desempenhando importante papel na interiorização do desenvolvimento;

- A capacidade de gerar uma classe empresarial nacional, através da absorção de uma tecnologia gerencial produzida em seu próprio ambiente” (p.78)

Dentro dessa perspectiva da capacidade empresarial ressaltada por Barros (1978) e confirmada por Lngenecker (apud Zem, 1999), quando esclarece que as micro e pequenas empresas têm contribuído se forma singular nos avanços científicos existentes nos dias de hoje, dos quais muitos foram obtidos por inventores que atuavam de forma independente em empresas do referido porte.

#### **2.6.4 A Micro e pequena empresa no cenário brasileiro**

Segundo Coêlho (2001) p.40, o papel desempenhado pelas micro e pequenas empresas, embora negligenciado, na realidade, sempre foi importante no transcórre do longo período de desenvolvimento econômico do Brasil. Elas atuam como geradoras de emprego, distribuidoras de renda para grande parcela da população ativa e como meio de subsistência.

De acordo com Silva (1999), Coêlho (2001) p.40 relata que existem 3,5 milhões de micro e pequenas empresas no Brasil, as quais empregam 59% da população e pagam 41% da massa salarial existente no país.

Todavia, cabe observar a importância das micro e pequenas empresas não só no fato de criarem empregos, mas também o tipo de emprego criado, a que custo e, em quanto tempo.

De fato, no século xx, a partir do advento da Primeira Guerra Mundial, a maioria dos livros que retrata o desenvolvimento econômico do país mostra que q nascente indústria nacional se foi impondo através de empreendimentos de pequeno porte.

Para Coutinho (1993), Coêlho (2001, p.43) na década de 80, o governo e a sociedade despertaram para o fato de que, além de sua importância econômica, os empreendimentos de menor porte possuíam fundamental papel social. As crises de recessão ocorridas no período, com forte repercussões no desemprego, tiveram, na microempresa e mesmo no mercado informal, o seu colchão amortecedor.

O Microempresário deixou de ser visto pela sociedade apenas como aquela pessoa que possuía tino comercial ou feeling para os negócios, e que só estava nessa atividade por não ter encontrado oportunidade de tornar-se profissional liberal ou empregado do governo ou de grandes empresas.

### **2.6.5 Fatores limitadores do crescimento da micro e pequena empresa**

Como estabelece Coêlho (2001 p. 45) as micro e pequena empresas são partes integrantes do ambiente social, econômico e político, logo sofrem constantemente pressões para manterem-se vivas no mercado competitivo, pois, como afirma Barros (1978), em termos gerais, são vários os fatores limitadores do crescimento das micro e pequenas empresas. Na verdade, esses fatores variam em função das diferentes regiões do país, as quais apresentam características econômico-sociais distintas.

Entretanto, essas pressões tanto podem advir do ambiente externo, decorrentes da carga tributária elevada, do sistema financeiro, da capacidade de adquirir empréstimos etc., bem como do ambiente interno, decorrentes da falta de capacidade gerencial do empreendedor à frente dos negócios.

Portanto, no âmbito de sua pesquisa, Coêlho (2001 p. 45) aborda fatores externos e internos que afetam, de forma vital, o conjunto das micro e pequenas empresas do país. No apêndice H encontra-se pesquisa realizada por Coelho (2001) junto à micro e pequenas empresas que retratam os fatores de mortalidade que ocorrem nestas empresas.

#### **2.6.5.1 Fatores ambientais externos**

Convém destacar de Ferreira (1985) apud Coelho (2001), no tocante aos fatores externos contribuidores para o não crescimento das micro e pequenas empresas, influenciando, de forma negativa, na sobrevivência dessas organizações:

“quando tratamos com a organização reprodutiva em países de industrialização tardia, como o Brasil, um conjunto de elementos se delineia com muito mais força no que diz respeito ao espaço de manobra das MPEs. Embora, estas alcancem um proporção razoável no conjunto das atividades econômicas tendem a ser sufocadas, do mesmo modo, com muito mais força no processo de acumulação. Esse fenômeno, decorre principalmente da necessidade expressa da intervenção governamental, de industrialização rápida e eficiente, induzindo o Estado a concentrar esforços e recursos nos grandes empreendimentos, seja diretamente ou indiretamente, através de benefícios, em geral, ao grande capital nacional, estrangeiro e mesmo de controle estatal” ( p.12)

As dificuldades enfrentadas pelas empresas começam antes mesmo de elas existirem, quer seja pelo aspecto burocrático, quer seja pelo custo de abertura de uma empresa no país.

Coêlho (2001, p.48) afirma que embora as concessões de crédito tenham, oficialmente, sido facilitadas após a vigência do Programa Brasil Empreendedor, do Governo Federal, nem sempre é fácil o pequeno empreendedor oferecer as garantias exigidas pelas instituições financeiras, ficando, portanto, em uma situação de dificuldades de caixa.

### **2.6.5.2 Fatores ambientais internos**

Para Rattner (1985), Coêlho (2001 p. 50), os fatores de ordem gerencial que mais afetam a vida das pequenas empresas advêm de uma organização de produção deficiente, da ausência de marketing eficaz, do desconhecimento dos princípios e funções contábil e financeira e de problemas na área de relações humanas decorrentes da falta de critérios adequados para seleção, de treinamento, bem a falta de uma política de remuneração motivadora àqueles que lidam diretamente com a clientela.

A origem de todos os fatores internos, para o autor, provavelmente está relacionada com a falta de estrutura organizacional e de responsabilidade nas micro e pequenas empresas, embora não estejam exclusivamente relacionadas com essas questões.

Conforme Resnik (1990), Coêlho(2001, p.53), as limitações internas em uma pequena empresa, geralmente, estão relacionadas ao seu fundador. Os fundadores, segundo o autor, são deterministas, otimistas, até missionários. Sua tendência é focar a oportunidade, não o risco. Estão inclinados mais para a ação e menos para a reflexão e a introspecção. Pode haver tendência a um egoísmo, que levará ao próprio fracasso.

Dentre as manifestações relacionadas pelo autor que ocorrem numa pequena empresa e que contribuem de forma decisiva na sua performance, levando-a ao sucesso ou ao insucesso, destaca-se:

“1. Desprezo por áreas de experiência gerencial limitada. A maioria dos proprietários-gerentes tem experiência gerencial limitada. Eles em geral não reconhecem quão limitada é esta experiência e o que há para aprender. Fluxo de caixa e análise de balanço, ou demanda de marketing e delegação (...).

2. Rejeição de assistência. Em geral, o próprio individualismo que motivou a criação da empresa é também expresso por uma insistência teimosa em fazer tudo sozinho. O empreendedor acha difícil procurar ou obter orientação e assistência (...).

3. Resistência a delegar trabalho. Muitos fundadores de empresas são fortemente impelidos a controlar até os últimos detalhes da empresa. Uma consequência pode ser a forte

“liderança” pessoal,mas uma outra pode ser a capacidade reduzida de focar as necessidades essenciais da empresa.

4. Aversão às ferramentas básicas de administração e ao processo de administração. O proprietário-gerente pode mostrar uma aversão perigosa aos processos básicos de administração como: a) avaliar a empresa analiticamente e criativamente; b) projetar controles gerenciais mínimos básicos; c) planejar a venda de mercadorias; d) criar uma equipe; e) estar atento para as necessidades de caixa” (Resnik,1990,p.14-15).

## **2.6.6 Enfoque gerencial na micro e pequena empresa**

A função gerencial, segundo Coêlho (2001) revela-se atualmente como uma das áreas do conhecimento humano mais impregnado de complexidade e de desafios. Focar a importância da gerência no contexto da micro e pequena empresa e apresentar os papéis gerenciais que o proprietário-gerente deve desempenhar de forma eficiente e eficaz em sua organização, é o que se propõe a discorrer nos sub-tópicos que se seguem.

### **2.6.6.1 A Gerência e a sua Importância no Contexto da Micro e Pequena Empresa**

Coêlho (2001) declara que a gerência deve ser reconhecida como uma profissão perfeitamente qualificada, porque, da mesma forma em que qualquer outra, como medicina ou advocacia, o exercício eficiente da gerência depende do domínio e do emprego correto de uma vasta soma de técnicas além de conceitos e princípios demonstrados através dos tempos.

Desde os tempos dos pioneiros como *Babcock, Taylor, Fayol, Gilbreth, Gant* e dezenas de outros, as técnicas e os conceitos continuam evoluindo, por influência de autoridades mais modernas como *Urwick, Appley, Dole, Drucker* ente outros.

Entende-se que esse acúmulo de conhecimento representa hoje um corpo organizado e disciplinador de princípios que, habilmente utilizados pelo gerente, aumenta consideravelmente suas possibilidades de alcançar os resultados esperados.

### **2.6.6.2 Funções Gerenciais na Micro e Pequena empresa**

A complexidade do mundo organizacional moderno tem modificado dimensões

clássicas de gestão e substituído formas de gestão antes rígidas e precisas por formas ambíguas e flexíveis de gerência.

O ato de gerenciar, no processo de organizar uma empresa, passa pela tomada de decisões que têm como finalidade definir o que há para ser feito e quem vai fazer o quê.

Para Maximiniano (1995) não há uma fórmula singular para resolver todos os problemas que estão envolvidos nessas duas questões, uma vez que as situações enfrentadas pelos gerentes nas organizações são muito variadas. Algumas delas são comuns, e a fórmula ou solução para resolvê-las está disponível, basta adaptá-la. Outras exigem uma abordagem de resolução de problema não rotineiro. Em qualquer um dos casos, os aspectos a serem tratados são os mesmos.

Segundo Maximiniano (1995, p. 255),

...o que varia é a forma de abordá-los e a decisão de onde começar. Sejam quais forem a natureza e o tamanho do empreendimento, bem como suas perspectivas de crescimento e estabilidade – seja qual for o caso, os gerentes precisarão tomar as mesmas decisões, embora em diferentes sequências, e para resolver problemas diferentes.

Maximiniano (1995), revela que, se for concentrada a atenção num microempresário percebe-se que este exercerá, via regra, as seguintes funções gerenciais na organização:

- a função comercial, quando ele troca mercadorias por dinheiro que seus consumidores levam;
- a função de contabilidade e finanças, quando no fim do dia, o empresário faz o balanço de seus resultados financeiros;
- a função de suprimento, quando auxiliado por empregados ou familiares troca seu dinheiro por mercadorias para repor estoque;
- a função de distribuição, quando coloca os produtos à venda fora de sua empresa;
- a função de administração de recursos humanos, quando recruta e orienta seus auxiliares; e
- a função de administração geral, que envolve a supervisão de todas as anteriores.

## **2.7 Considerações sobre a revisão bibliográfica**

O presente referencial teórico tem como objetivo apresentar o planejamento estratégico e seus elementos como um instrumento administrativo fundamental para as organizações, bem como modelos que se adaptem as micro e pequenas empresas. As evoluções tecnológicas e a velocidade com que as economias globais se mesclam e se articulam requerem da gestão empresarial um incessante trabalho de reflexão sobre as práticas das empresas. Práticas tradicionais e conservadoras, preocupadas apenas com a manutenção do negócio em determinado nicho do mercado estão se tornando cada vez mais insustentáveis por causa das constantes surpresas e incertezas que a globalização trás consigo. O planejamento estratégico não é uma ferramenta que garantirá a infalibilidade das empresas no futuro. Esse raciocínio advém de uma concepção filosófica determinista da sociedade. O planejamento estratégico é um processo decisório e reflexivo que proporciona as organizações um maior conhecimento de si próprias e do ambiente em que está inserida, com o uso de variadas ferramentas que podem reduzir as incertezas e preparar melhor as empresas para as surpresas comuns à nova economia. O planejamento estratégico é em si um grande desafio para a gestão empresarial que pode conduzir ao sucesso organizacional. Fica evidenciado através desta pesquisa bibliográfica que qualquer indiferença a este instrumento administrativo deixa a empresa vulnerável às correntes externas e aos problemas internos comuns às organizações. Vulnerabilidade tal que poderá levar ao fracasso da empresa. Portanto, a suma é: em mercados altamente competitivos como os atuais mercados da nova economia globalizada o planejamento estratégico se coloca como condição imperativa para que as organizações galguem os caminhos da sustentabilidade, rentabilidade e do sucesso.

### 3. CAPÍTULO III - METODOLOGIA DE PESQUISA

#### 3.1 Introdução

A pesquisa utilizou uma metodologia exploratória e descritiva, através de uma variável quantitativa, onde se busca diagnosticar e descrever, através de um estudo *Survey*, a realidade de aplicação de elementos do planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas de Uruaçu – Goiás.

Se utilizou a abordagem de pesquisa *Survey* dentre as várias existentes, por esta se encaixar no aspecto de produzir descrições quantitativas sobre a realidade do que está acontecendo, na aplicação de elementos do planejamento estratégico na gestão dos micro e pequenos negócios, com base em uma determinada amostra das micro e pequenas empresas de Uruaçu – Goiás. Os dados coletados através do questionário foram analisados e sustentados por técnicas estatísticas. Gil (1994) esclarece que a pesquisa descritiva tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis.

#### 3.2 Método

A pesquisa *survey* pode ser descrita como obtenção de dados ou informações sobre características, ações ou opiniões de determinado grupo de pessoas, indicado como representante de uma população alvo, por meio de um instrumento de pesquisa, normalmente um questionário (TANUR *apud* PINSONNEUAULT & KRAMER, 1993).

- Conforme Pinsonneault & Kramer, (1993), o método de pesquisa *Survey* tem como principais características o interesse em produzir descrições quantitativas de uma determinada população, fazendo uso de um instrumento predefinido e sendo apropriada como método de pesquisa quando: Se deseja responder questões do tipo “o quê?”, “por quê?”, “como?” e “quanto?”, ou seja, quando o foco de interesse é sobre “o que está acontecendo” ou “como e por que isso está acontecendo”;
- Não se tem interesse ou não é possível controlar as variáveis

dependentes e independentes;

- O ambiente natural é a melhor situação para estudar o fenômeno de interesse;
- O objeto de interesse ocorre no presente ou no passado recente.

Pinsonneault & Kraemer (1993) classificam a pesquisa *Survey* quanto ao seu propósito em:

- Explanatória – tem como objetivo testar uma teoria e as relações casuais; estabelece a existência de relações causais, mas também questiona por que a relação existe;
- Exploratória – objetivo é familiarizar-se com o tópico ou identificar os conceitos iniciais sobre um tópico, dar ênfase na determinação de quais conceitos devem ser medidos e como devem ser medidos, buscar descobrir novas possibilidades e dimensões da população de interesse;
- Descritiva – buscar identificar quais situações, eventos, atitudes ou opiniões estão manifestos em uma população; descrevendo a distribuição de algum fenômeno na população ou entre os subgrupos da população ou, ainda, faz uma comparação entre essas distribuições. Neste tipo de *Survey* a hipótese não é causal, mas tem o propósito de verificar se a percepção dos fatos está ou não de acordo com a realidade.

Conforme Teixeira (2005), o questionário também chamados de *survey* (pesquisa ampla), é um dos procedimentos mais utilizados para obter informações. É uma técnica de custo razoável, apresenta as mesmas questões para todas as pessoas, garante o anonimato e pode conter questões para atender a finalidades específicas de uma pesquisa. Aplicada criteriosamente, esta técnica apresenta elevada confiabilidade. Podem ser desenvolvidos para medir atitudes, opiniões, comportamento, circunstâncias da vida do cidadão, e outras questões. Quanto à aplicação, os questionários fazem uso de materiais simples como lápis, papel, formulários, etc. Podem ser aplicados individualmente ou em grupos, por telefone, ou mesmo pelo correio. Pode incluir questões abertas, fechadas, de múltipla escolha, de resposta numérica, ou do tipo sim ou não.

As etapas necessárias para o desenvolvimento de um questionário são: (i) Justificativa; (ii) Definição dos objetivos; (iii) Redação das questões e afirmações; (iv) Revisão; (v) Definição do formato; (vi) Pré-teste e (vii) Revisão final.

### 3.3 População e Amostra

Para se alcançar o objetivo proposto, a pesquisa foi realizada junto aos associados da Associação Comercial, Industrial e Agropecuária de Uruaçu (ACIAU), na cidade de Uruaçu-Goiás, composta hoje por 187 empresas, sendo sua grande maioria micro e pequenas empresas. Se faz uma ressalva quanto o número de micro e pequenas empresas associadas a ACIAU, uma vez que a entidade não tem o número exato de empresas que se encaixam nas características de definição de micro e pequenas empresas do SEBRAE e Constituição Federal Lei Nº 9.841, de 05 de outubro de 1999, artigo 2º. Mediante este fato está incluído no questionário aplicado, a questão de número seis, através da qual poderá se determinar estas características. Ainda vale ressaltar que, se por acaso, o número de micro e pequenas empresas for menor que o calculado na tabela 01, apresentada a seguir, o nível de significância da amostra será ainda maior.

Para se definir melhor a amostra se utilizou a regra definida por Babbie (1999, p. 253). Embora a literatura existente apresente amplas taxas aceitáveis de resposta de acordo com o tipo de *survey*, há algumas regras básicas: uma taxa de resposta de 50% é geralmente considerada adequada, de 60% é considerada boa e de 70% é muito boa. Estes aspectos são relevantes, quanto a coleta de dados, para se obter resultados consistentes e aceitáveis a nível de pesquisa.

Então seguindo a regra proposta por Babbie (1999) e considerando a população de empresas a serem pesquisadas, pode-se obter os seguintes resultados:

**Quadro 09 - Qualificação das taxas de respostas Obtidas**

Número de empresas pesquisadas	Taxa de resposta	Qualificação da taxa de resposta
De 01 a 93	< 50%	Inadequada
De 94 a 111	= 50 % e < 60%	Adequada
De 112 a 129	= 60% e < 70%	Boa
Acima de 130	= >70%	Muito Boa

Fonte: Elaborada pelo autor (2011) a partir de uma adaptação de Babbie (1999)

### **3.4 Sujeitos**

Serão considerados sujeitos para aplicação do questionário empresários, gerentes administrativos e funcionários de empresas de micro e pequeno porte associadas a ACIAU na cidade de Uruaçu-GO. Considera-se que esses atores estarão envolvidos na administração ou gestão das organizações investigadas.

### **3.5 Inclusão e Exclusão dos Sujeitos**

A escolha de um sujeito para participar da pesquisa baseou-se no critério de amostragem típica ou por conveniência. A inclusão se justifica quando a pessoa escolhida detém as informações e os conhecimentos necessários para responder as perguntas que há no questionário específico (Apêndice A), estabelecido para a classe na qual o sujeito está inserido. A seguir pode-se identificar em qual classe o sujeito estará incluído:

#### **3.5.1 Sujeitos Incluídos:**

- a) Gestores de Negócios associados a ACIAU e que se encaixem nas características de definição de Micro e Pequenas empresas do SEBRAE e Constituição Federal Lei Nº 9.841, de 05 de outubro de 1999, artigo 2º;
- b) Pessoas que administrem negócios que se encaixem nas características de definição de Micro e Pequenas empresas do SEBRAE e Constituição Federal Lei Nº 9.841, de 05 de outubro de 1999, artigo 2º;
- c) Funcionários das empresas que ocupem função de Gestão.

O critério de exclusão de sujeitos se justifica tendo em vista o não conhecimento técnico sobre a gestão do negócio.

#### **3.5.2 Sujeitos Excluídos:**

- a) Gestores de Negócios que, mesmo associados a ACIAU, não se encaixem nas características de definição de Micro e Pequenas empresas do SEBRAE e Constituição Federal Lei Nº 9.841, de 05 de outubro de 1999, artigo 2º;

- b) Pessoas que administrem negócios que não se encaixem nas características de definição de Micro e Pequenas empresas do SEBRAE e Constituição Federal Lei Nº 9.841, de 05 de outubro de 1999, artigo 2º;
- c) Funcionários das empresas que não ocupem função de Gestão.

### **3.6 Riscos e Benefícios dos Sujeitos**

Em decorrência da pesquisa, o sujeito poderá incorrer em alguns desconfortos.

#### **3.6.1 Riscos:**

- Irritação por parte dos sujeitos, visto que estes podem estar apressados, impacientes, preocupados, estressados ou adoentados;
- Constrangimentos entre o sujeito e o pesquisador, pois pode se estar provocando algum tipo de entrave ou embaraço em suas atividades. No caso de ter existido desconforto por parte de algum dos sujeitos, este pode procurar o pesquisador, abertamente, para sanar o problema. Todas as entrevistas devem ser agendadas individualmente, de acordo com a exigência de cada sujeito, respeitando suas atividades profissionais e procurando minimizar o desconforto.

#### **3.6.2 Benefícios:**

Para o sujeito participante da pesquisa, eles serão muitos. Além da participação em todo processo para fornecer os dados, aumentando os conhecimentos da gestão do negócio, no encerramento do trabalho, terá contribuído para uma pesquisa que visará tornar público o processo de gestão empresarial operante pelas micro e pequenas empresas em Uruaçu - Goiás. Nesta pesquisa é garantido, se caso for solicitado pelo pesquisado, o resguardo de informações pessoais ou sigilosas, inclusive o uso de imagens e fotografias. Além da liberdade em recusar-se a informar ou fornecer dados internos da empresa em qualquer fase da pesquisa sem penalidade alguma e sem prejuízo aos dados confiados aos seus cuidados.

Estrutura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido: Contém título, pesquisadores e telefones para contato, objetivo, procedimentos, riscos e benefícios, uso e

destinação dos dados, garantia de sigilo e garantia de direito de desistir a qualquer, sem represálias.

### **3.6.3 Forma de obtenção do Termo de Consentimento:**

Por meio da realização de visitas, em que os pesquisadores irão até as empresas com termo de anuência, para obter a assinatura do sujeito e agendar data para coleta de dados. O local de trabalho é a sugestão do pesquisador, mas, será respeitada a escolha do entrevistado. O pesquisador irá procurá-lo no dia e na hora por ele determinados, isso após o contato efetuado por e-mail ou telefone e confirmação efetuada.

### **3.6.4 Privacidade e confidencialidade:**

Em hipótese alguma, será divulgado o nome do sujeito participante. A entrevista de pesquisa pode ser interrompida a qualquer momento desde que o sujeito da pesquisa deseje. Nesta pesquisa é garantido, se caso for solicitado pelo pesquisado, o resguardo de informações pessoais ou sigilosas, inclusive o uso de imagens e fotografias. Além da liberdade em recusar-se a informar ou fornecer dados internos da empresa em qualquer fase da pesquisa sem penalidade alguma e sem prejuízo aos dados confiados aos seus cuidados.

## **3.7 Roteiro de Pesquisa**

Tendo em vista os objetivos propostos, a metodologia adotada para o projeto é a da pesquisa de campo com características de pesquisa descritiva (análise da realidade), sendo a coleta de dados desenvolvida por meio de levantamento do tipo *survey*, através da aplicação de um questionário, o modelo de referência será desenvolvido por meio de entrevista pessoal entre os pesquisadores (proponentes do projeto) e com profissionais das empresas. De forma mais detalhada, as etapas da metodologia adotada são as seguintes:

- Definição do objetivo da pesquisa;
- Definição da população e da amostra;
- Elaboração do questionário;
- Recrutamento dos acadêmicos do 4º, 6º e 8º períodos do Curso de Administração – da Faculdade Serra da Mesa, sendo a atividade parte integrante do plano de ensino e avaliativa, adotado pelo professor das disciplinas. Estes acadêmicos pesquisadores foram selecionados, por já estarem preparados conceitualmente e na prática, devido às disciplinas já cursadas por

eles como: Metodologia da Pesquisa, Pesquisa de Mercado, Planejamento Estratégico, Administração de Micro e pequenas empresas, Estágios I e II como também no desenvolvimento prático do trabalho de campo, nas áreas de projetos de pesquisa, pesquisa de mercado, planejamento estratégico e Estágios realizado nas empresas, tem condições de realizarem a pesquisa com eficiência e eficácia;

- Realização de reunião para conhecimento do questionário e suas particularidades com acadêmicos - pesquisadores do 6º e 8º períodos do Curso de Administração, da Faculdade Serra da Mesa de Uruaçu – GO, deixando claro os seguintes elementos:
  - Características da pesquisa *Survey*;
  - Característica que determinam se o sujeito tem perfil para entrar na pesquisa ou não;
  - Método da pesquisa;
  - Pontos que o questionário irá atingir;
  - Riscos e cuidados com os Sujeitos;
  - Benefícios que a pesquisa trará aos sujeitos;
  - Forma de tratamento dos sujeitos;
  - Distribuição das empresas ao grupo de pesquisadores
  
- Agendamento de Visitas pelos pesquisadores;
- Realização de visitas, em que pesquisadores irão até as empresas com termo de anuência, para obter a assinatura do sujeito e agendar data para coleta de dados. O local de trabalho é a sugestão do pesquisador mas, será respeitada a escolha do entrevistado. O pesquisador irá procurá-lo no dia e na hora por ele determinados, isso após o contato efetuado por e-mail ou telefone e confirmação efetuada. Ao iniciar a entrevista, será explicado ao sujeito da entrevista, em conformidade com os modos do termo de consentimento e livre esclarecimento (Apêndice B), inclusive que ele pode interromper a entrevista se o desejar.
- Realização de Coleta de Dados (em trabalho de campo), Aplicada pelo pesquisador responsável e acadêmicos pesquisadores do 4º, 6º e 8º períodos do curso de Administração da Faculdade Serra da Mesa, onde o Pesquisador

responsável é Professor;

- Processamento dos dados (Tabulação);
- Análise dos Resultados através de técnicas estáticas;
- Elaboração do relatório técnico e científico

### **3.8 Instrumentos de coleta de dados**

O instrumento utilizado para a realização da *survey* é o questionário, tendo como estratégia de aplicação a entrevista pessoal, a fim de garantir uma taxa de resposta aceitável para o estudo, conforme apêndice A. De acordo com Charoux (2004) sabe-se que o questionário é um instrumento adequado para a obtenção de dados, tanto para a pesquisa quantitativa quanto para a qualitativa, sendo composto de perguntas estruturadas, previamente formuladas e impressas segundo uma ordem preestabelecida, com espaços indicados para registro das respostas. Podem ser entregues pessoalmente aos informados ou enviados pelo correio ou pela internet para serem respondidos. O questionário pode incluir apenas questões abertas ou fechadas (com alternativas fixas, de múltipla escolha ou com escala) ou combinar partes de cada tipo de formulação. Os cuidados necessários para a elaboração do questionário foram os seguintes:

- Clareza quanto aos objetivos da pesquisa;
- Atenção à extensão do questionário e ao trabalho;
- Perguntas tendenciosas ou ambíguas;
- Perguntas com termos técnicos ou jargão profissional de uso restrito;
- Cuidado na linguagem a ser empregada;
- Utilizar intervalos, tabelas ou estratos para inserção de respostas a perguntas que possam causar embaraço;
- Utilizar, de preferência, questões fixas, discriminada claramente as categorias de respostas que lhe interessem;
- Deixar para o final do questionário as questões de ordem pessoal, capazes de causar algum tipo de constrangimento, uma vez que, nesse momento, os respondentes já estarão mais familiarizados com o assunto e mais confiantes para falar de si mesmo.

Como a pesquisa *Survey* pode ser descrita como obtenção de dados ou informações sobre características, ações ou opiniões de determinado grupo de pessoas, indicado como

representante de uma população alvo, pode-se dizer que o instrumento de pesquisa Questionário se adéqua muito bem ao objetivo da pesquisa *Survey*.

### **3.9 Análise dos dados**

Para se atingir o objetivo quanto à análise dos dados será utilizada a variável do tipo Nominal, mais simples, onde estes elementos são agrupados em classe ou categorias, possibilitando a contagem do número de casos. Uma vez determinada a quantidade de elementos com o atributo que está sendo estudado, se estabelecerá comparações entre as categorias, sendo elas: proporções, porcentagens e razões. Esta análise dos dados coletados deverá possibilitar a identificação dos conceitos e elementos do método do planejamento estratégico às micro e pequenas empresas. A pesquisa terá então como objetivos analisar os seguintes elementos: Teoria de Planejamento Estratégico; Elementos Estratégicos; Micro e Pequenas Empresas e Sustentabilidade.

## 4. CAPÍTULO IV – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo apresentará os principais resultados obtido com a aplicação do questionário nas empresas que se dispuseram a participar da pesquisa. Será apresentada a forma como foi definida a amostra selecionada para estudo. Além disso, será demonstrada como cada etapa do processo de pesquisa ocorreu, a fim de que, com os dados obtidos, referentes aos elementos que compõem o planejamento estratégico, se pudesse fazer a análise e elaborar conclusões dos dados coletados.

### 4.1 Definição da amostra de empresas participantes da pesquisa

Para obtenção dos dados necessários para o conhecimento da aplicação dos elementos do planejamento estratégico pelas micro e pequenas empresas, estabeleceu-se como método de pesquisa o estudo *Survey*, através do qual se buscou alcançar resultados quantitativos da realidade que ocorre nestas empresas, trazendo entendimento sobre a forma como as empresas associadas à ACIAU, através de seus gestores, se comportam na gestão de seus negócios.

Por se tratar de um estudo *Survey*, foi utilizado como ferramenta de coleta de dado o questionário, ao qual 130 empresas se dispuseram a responder, do total de 187 associadas à ACIAU. Como se pode observar no quadro 10, 30% das empresas escolheram não participar da pesquisa alegando dificuldades quanto a falta de tempo, conhecimento do assunto ou medo de se expor ou a própria empresa. É importante salientar novamente que os pesquisadores informaram aos gestores que para responder ao questionário não tomariam mais que 20 minutos do seu tempo, podendo ser respondido no horário que lhe fosse adequado, garantindo a confidencialidade das informações da empresa e do indivíduo, como também a disponibilidade e colaboração dos pesquisadores em ajudar a entender sobre qualquer assunto tratado pelo questionário que o gestor não dominasse. Foi colocado para estes gestores que as informações obtidas através da pesquisa, poderiam servir como um instrumento importante na sua tomada de decisão podendo assim melhorar a gestão do negócio levando-os a melhores resultados. E mesmo com a apresentação de todos estes argumentos, ainda assim, optaram por não participar da pesquisa.

**Quadro 10 – Resultados das empresas participantes do questionário**

<b>Aceite de Participação da pesquisa</b>	<b>Número de empresas associadas ACIAU</b>	<b>% de Participação</b>
Aceitaram	130	70%
Não aceitaram	57	30%

Fonte: Pesquisa de campo (2011)

Conforme regra estabelecida no quadro 09 para a qualificação das taxas de respostas obtidas, do número total de 187 empresas pesquisadas, 130 decidiram responder ao questionário, obtendo-se uma taxa de participação de 70% das empresas pesquisadas, estabelecendo assim uma taxa de qualificação de respostas obtidas como “Muito Boa”.

A qualificação das taxas de respostas obtidas muda para “Boa”, quando se descarta do número total de empresas participantes da pesquisa as que não se encaixam nos critérios de porte de micro e pequenas empresas, conforme quadro 11 e 12 e apêndice I. O número de empresas pesquisadas que se enquadram no porte de micro e pequenas empresas passam a ser segundo o modelo SEBRAE 123 e 111 conforme lei das micro e pequenas empresas, se encaixando na faixa de taxa de respostas obtidas entre 60% e 70% de empresas participantes.

**Quadro 11 – Porte da empresa segundo SEBRAE**

<b>Porte da empresa Segundo SEBRAE (Quantidade de empregados)</b>	<b>Quantidade de empresas que se encaixam no enquadramento</b>
Micro e pequena empresa	123
Médias e grandes	7

Fonte: Pesquisa de campo (2011)

**Quadro 12 – Porte da empresa segundo Lei da MPEM**

<b>Porte da empresa Segundo Lei da MPEM (Faturamento)</b>	<b>Quantidade de empresas que se encaixam no enquadramento</b>
Micro e pequena empresa	111
Médias e grandes	19

Fonte: Pesquisa de campo (2011)

No enquadramento de porte segundo modelo SEBRAE, que o faz segundo o número de funcionários, do total de empresas associadas à ACIAU que não se encaixam no perfil pesquisado passa a ser de 180 empresas. Assim o nível de significância da amostra passa de 130 para 127 empresas, com um número de empresas participantes que qualifica a taxa de resposta como “Muito Boa”, pois a mesma é igual ao maior que 70% de empresas

participantes. Conforme quadro 13, esta taxa de significância de empresas participantes da pesquisa passa a ser “Boa” (de 109 a 126 empresas participantes), uma vez que neste modelo de enquadramento de porte para micro e pequenas empresas se obteve 123 participações.

**Quadro 13 - Qualificação das taxas de respostas Obtidas – Com enquadramento de porte SEBRAE**

Número de empresas pesquisadas	Taxa de resposta	Qualificação da taxa de resposta
De 01 a 90	< 50%	Inadequada
De 91 a 108	= 50 % e < 60%	Adequada
De 109 a 126	= 60% e < 70%	Boa
Acima de 127	= >70%	Muito Boa

Fonte: Elaborada pelo autor (2011) a partir de uma adaptação de Babbie (1999)

Já no enquadramento de porte das empresas pesquisadas conforme a Lei das micro e pequenas empresas, o qual é estabelecido segundo o faturamento anual da empresa, 19 empresas, conforme quadro 12, não se encaixam neste enquadramento de porte, assim das 187 empresas iniciais base para a pesquisa, tem-se 168 empresas associadas a ACIAU que se encaixam no porte de micro e pequena empresa. Desta forma o nível de significância da amostra passa de 130 para 118 empresas pesquisadas, sendo este número conforme qualificação das taxas de respostas obtidas como “Muito Boa”, a qual é igual ou maior que 70% de empresas que se decidiram participar da pesquisa. Quando se transfere este mesmo número, 19 empresas que não se encaixam no porte, para dentro das empresas que decidiram participar da pesquisa se verifica que a taxa de significância de respostas obtidas passa para “Boa” (de 101 a 117 empresas), uma vez que neste enquadramento de porte o número de micro e pequenas empresas que responderam a pesquisa é de 111.

**Quadro 14 - Qualificação das taxas de respostas Obtidas – Com enquadramento de porte conforme Lei da Micro e Pequena empresa**

Número de empresas pesquisadas	Taxa de resposta	Qualificação da taxa de resposta
De 01 a 84	< 50%	Inadequada
De 85 a 100	= 50 % e < 60%	Adequada
De 101 a 117	= 60% e < 70%	Boa
Acima de 118	= >70%	Muito Boa

Fonte: Elaborada pelo autor (2011) a partir de uma adaptação de Babbie (1999)

Os resultados obtidos quando feito o enquadramento de porte, conforme quadros 09, 13 e 14, indicam que o nível de significância das taxas de respostas obtidas, quando relacionadas a população total pesquisada que é de 187 empresas, sempre melhora, pois a qualificação da taxa de resposta obtida sempre será maior que 70% uma vez que o número de empresas pesquisadas passa de 130 para 127 ou 118 (conforme modelo SEBRAE ou Lei MPEM), classificando esta taxa como “Muito Boa”. Quando realizado o mesmo critério de enquadramento de porte sobre o total de empresas que efetivamente responderam a pesquisa que é de 130, a qualificação da taxa de respostas obtidas cai para “Boa” (que está entre 60% e 70%), pois no enquadramento conforme o modelo SEBRAE se tem 123 micro e pequenas empresas que se encaixam nos critérios da pesquisa e 111 micro e pequenas empresas no modelo da Lei da MPEM.

Respeitando os critérios de qualificação de respostas obtidas, independentemente do enquadramento de porte para MPEM, conforme regras estabelecidas pelo modelo de Babbie (1999), pode-se afirmar que o número de empresas que responderam a pesquisa tem significância quanto a taxa de respostas, pois no mínimo é considerada “Boa” (60% - de taxa de resposta), aspectos que são relevantes e que alcançaram resultados considerados consistentes e aceitáveis a nível de pesquisa, conforme exigência do modelo adotado o *survey*.

#### **4.2 Informações levantadas sobre as organizações avaliadas**

Através da ferramenta de coleta de dados o questionário apresentado no APÊNDICE A pôde-se obter dados relevantes quanto a forma de gestão adotada pelos micro e pequenos empresários. Responderam a um questionário com uma linguagem simples e clara onde tiveram a oportunidade de participarem de um estudo que lhes esclarecerá pontos relevantes, quanto à forma de como estão aplicando os elementos do planejamento estratégico contidos nas seções abordadas pelo questionário.

Buscando um melhor esclarecimento quanto às informações necessárias para se obter bons resultados na pesquisa, se adotou o questionário já utilizado pela Fundação Ibero americana - FAEDPYME (2009), realizando adaptações na seção de dados gerais, onde se modificou a forma de se perguntar como o gestor enquadra sua empresa tanto quanto no número de empregados como faturamento. Também houve uma adaptação na seção de tecnologia, qualidade e inovação onde incluímos questões relacionadas à sustentabilidade. No

mais se manteve as seções e questões já utilizadas pelo FAEDPYME (2009) conforme quadro 15:

**Quadro 15 – Formatação geral do questionário**

<b>Número da Seção</b>	<b>Elementos abordados</b>	<b>Perguntas contidas na Seção</b>
1	Dados Gerais	1 a 8
2	Percepção do Clima e ambiente empresarial	9 a 11
3	Estratégia e organização	11 a 16
4	Tecnologia, qualidade e Inovação	17 a 20
5	Aspectos contábeis, financeiros e de rendimento	21 a 24

Fonte: Adaptação FAEDPYME (2009)

As seção relacionadas no quadro 15 tem como objetivo mostrar a realidade da gestão das micro e pequenas empresas, quanto a aplicação dos elementos que compõem o planejamento estratégico. Já na primeira seção se buscou de conhecer o negócio, quanto o tempo de vida, idade do seu gestor, o enquadramento de porte nas características da micro e pequenas empresas, tanto no modelo SEBRAE que se caracteriza pelo número de funcionário, como pelo modelo da Lei MPME que utiliza o faturamento anual para se definir o porte de uma empresa. Nesta seção também se conheceu, quem detém o controle majoritário da empresa, a constituição da formação societária e suas tendências mercadológicas para o ano de 2011.

Na segunda seção se buscou conhecer qual a percepção do gestor quanto ao clima e ambiente empresarial, realizando uma comparação com ano de 2010, já consolidado, com o que já aconteceu ou estará para acontecer em 2011, entendendo suas expectativas e confiança quanto ao seu ambiente econômico. Nesta análise foi utilizado o modelo proposto por Porter (2002), onde se busca ter a percepção do nível de conhecimento do gestor quanto a: facilidade de ingresso no mercado de novos entrantes, rivalidade entre a concorrência, poder de barganha dos clientes, poder de barganha dos fornecedores e a facilidade de se criar produtos substitutos no setor.

A terceira seção do questionário mostra as informações sobre como os gestores estão desenvolvendo suas estratégias e estrutura organizacional. Ainda traz, além do conhecimento dos elementos do planejamento estratégico, também o diagnóstico estratégico e as diretrizes organizacionais. Nesta seção os gestores informaram como é realizada a aplicação do planejamento estratégico em suas empresas, e como estão realizando alianças ou acordos de cooperação com outras empresas. Buscou-se também conhecer qual a estrutura organizacional existente nas empresas pesquisadas através da afirmação de existência ou não, dos seguintes

departamentos: Comercial / Vendas; Recursos Humanos; Pesquisa e Desenvolvimento; Operações / Compras; Administração / Contabilidade; Qualidade.

A quarta seção do questionário trouxe questões relacionadas à certificação ISO 14000, tecnologia, inovação, qualidade e comunicação. Nesta seção os pontos relacionados a classificação e desenvolvimento de tecnologia, produto, processo e sistema de gestão ficaram evidentes através do grau de importância que o gestor entendeu que ocorrem em sua empresa. Também foi questionado sobre a disponibilidade de infra-estrutura tecnológica como: - Correio eletrônico; - Página na internet; - Comércio eletrônico; - Banco eletrônico; - Marketing na internet; e Intranet corporativa.

Na quinta seção do questionário, se buscou entender qual o posicionamento do gestor da empresa quanto à utilização de aspectos contábeis, financeiros e de rendimento. Fazendo uma comparação destes aspectos com seus competidores chaves, quanto à qualidade do produto, processos mais eficientes, clientes mais satisfeitos, adaptações a mudanças, crescimento, rentabilidade, motivação dos empregados e absenteísmo do trabalho. Ainda nesta seção foi indicado no nível de utilização de um sistema de contabilidade de custos, orçamento de receitas e gastos anuais e análise da situação financeira – econômica. Também no caso de decisão de investimento na empresa quais as fontes financeiras utilizadas, como: Lucros; Financiamentos externos; e/ou Aumento de capital.

#### 4.2.1 Informações Gerais das Empresas, expectativa e o clima empresarial

Nesta seção são apresentados os resultados referentes à seção 1 do questionário. Observa-se no quadro 16 a idade média de existência das empresas estudadas e seus gestores, respectivamente 11 e 39 anos, onde se concluiu que as empresas pesquisadas são jovens com gestores de meia idade, sendo que 56,15% destes gestores com escolaridade de ensino médio – técnico.

**Quadro 16 – Comparação da média de vida com escolaridade dos Gestores.**

<b>Média de Vida / Escolaridade</b>	<b>Anos / %</b>
Média de Idade das Empresas	11
Média de Idade dos Gestores	39
Ensino Médio – Técnico	56,15%
Ensino Universitário	48,85%

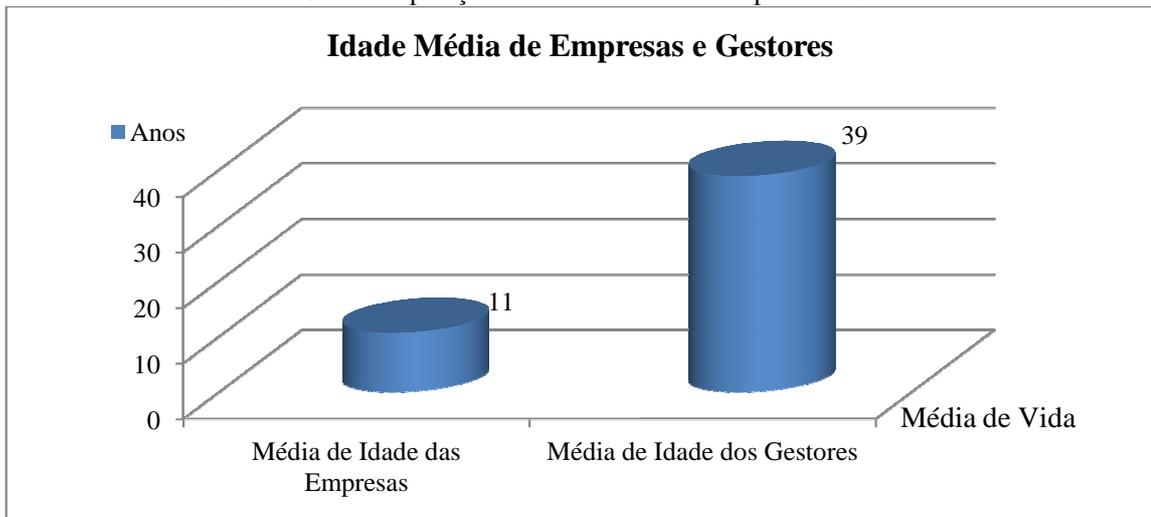
Fonte: Pesquisa de Campo (2011)

Jardim (2004) diz que o número de empresas de pequeno porte constituídas a cada ano

é bastante grande. Muitas pessoas optam por montar um negócio próprio, buscando realização e sucesso profissional. Essas pessoas, em muitos casos oriundas de outras empresas, de posse de suas economias, as aplicam numa nova idéia, a de ser empreendedor.

Pode-se observar através do gráfico 01 a média de vida tanto das empresas como dos seus gestores representam esta realidade. Onde se encontra uma média de vida jovem de 11 anos para as empresas, com gestores de meia idade, 39 anos em média, na busca de se consolidarem e alcançarem sucesso empresarial.

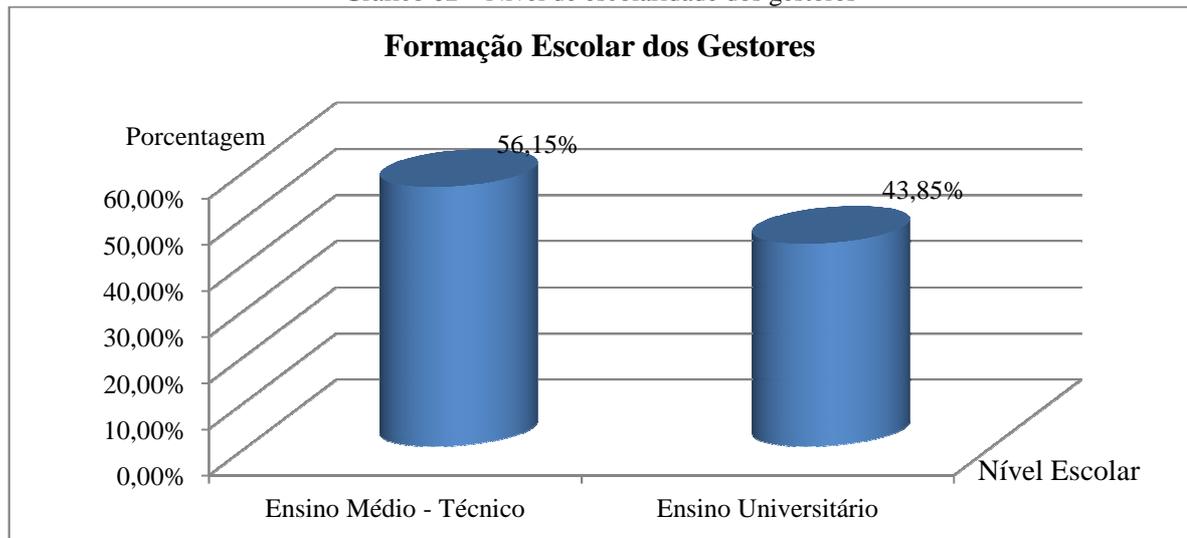
Gráfico 01 – Comparação da média de vida de empresas e Gestores.



Fonte: Pesquisa de Campo (2011)

Outro aspecto relevante que se observou na gestão destes novos negócios é o conhecimento administrativo, conforme figura 02, se conclui que 56,15% dos gestores destes jovens negócios têm sua escolaridade de Ensino Médio, sem o devido preparo empresarial para gerir sua empresa. Jardim (2004) citando Vieira (1996), afirma que de cada cinco novos negócios abertos, quatro quebram logo no primeiro ano e apenas 3% sobra após cinco anos. Isso decorre da falta de preparo do empresário para gerir seu negócio.

Gráfico 02 – Nível de escolaridade dos gestores



Fonte: Pesquisa de Campo (2011)

O quadro 17 apresenta a forma como ocorrem os controles societários nas empresas pesquisadas, pode-se constatar que 79,23% destas empresas são geridas por grupo familiar, sendo este um dos motivos de resistência à mudança no âmbito empresarial.

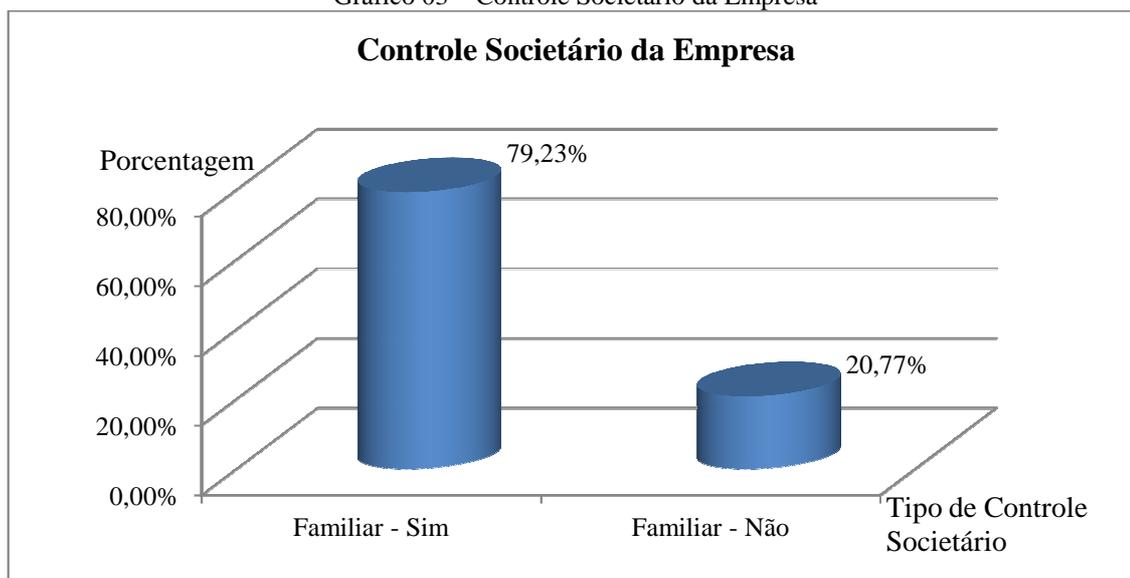
**Quadro 17 – Controle Societário da Empresa**

Controle Societário	Porcentagem
Familiar - Sim	79,23%
Familiar - Não	20,77%

Fonte: Pesquisa de Campo (2011)

Conforme Jardim (2004), os dirigentes das empresas de pequeno porte são centralizadores, como também os recursos financeiros e humanos são escassos para a adoção de tecnologias utilizadas por grandes empresas. Dentro desta perspectiva, de recursos humanos escassos, é fácil entender o motivo de grande parte dos micro e pequenos negócios serem controlados e geridos por famílias conforme gráfico 03.

Gráfico 03 – Controle Societário da Empresa



Fonte: Pesquisa de Campo (2011)

No quadro 18, se detecta a constituição formal do negócio como sociedade, aqui se entende o negócio constituído como pessoa jurídica, que no caso das empresas pesquisadas é de 73,44%, possibilitando um crescimento do volume de operações (vendas, compras, produção, finanças), tanto em seu ambiente interno como externo, evoluindo num processo organizado. Conforme apresentado no gráfico 04, 26,56% das empresas se disseram que ainda se encontram na informalidade, ou seja, não se constituíram como pessoa jurídica, optando por esta situação principalmente para se livrarem da carga tributária e encargos sociais.

**Quadro 18 – Constituição da Sociedade.**

Constituição da Sociedade	Porcentagem
Pessoa Jurídica	73,44%
Pessoa Física	26,56%

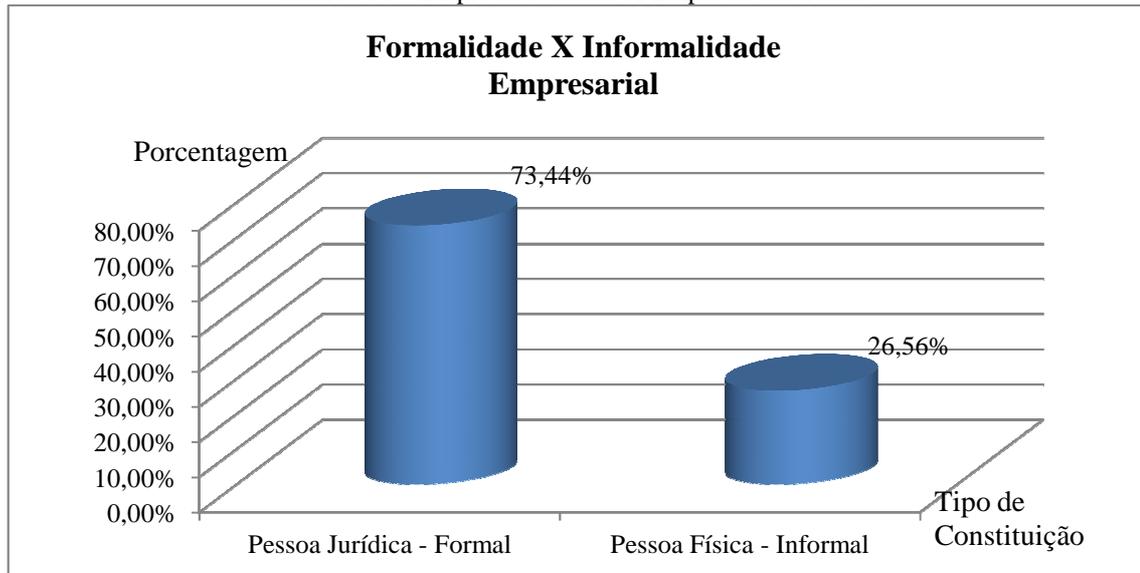
Fonte: Pesquisa de Campo (2011)

Jardim (2004), citando Landmann (1998), a informalidade, ausência de sistemas de custeio adequados, falta de planejamento e controle de produção, falta de controle de qualidade, falta de planejamento e manutenção preventiva, layout inadequado ao fluxo de trabalho, estoques altos e sem controles, falta de planejamento estratégico, são algumas características da gestão problemática de muitas empresas. Cabe a observação de que a informalidade na empresa de pequeno porte no início de suas atividades é positiva do ponto de vista da flexibilidade. A flexibilidade é importante por permitir respostas rápidas e adequação às mudanças impostas pelo mercado, bem como garantia de um contato mais

direto com os clientes.

Porém, nem sempre será possível para a empresa manter-se na informalidade, conforme Jardim (2004), pois com seu crescimento surgirá à necessidade de uma gestão centrada em informações obtidas através dos controles de gestão, que estão ligados ao seu ambiente externo, como: Mercado financeiro; Sindicatos; Bancos; Governo; Fornecedores; Cliente; e Concorrentes.

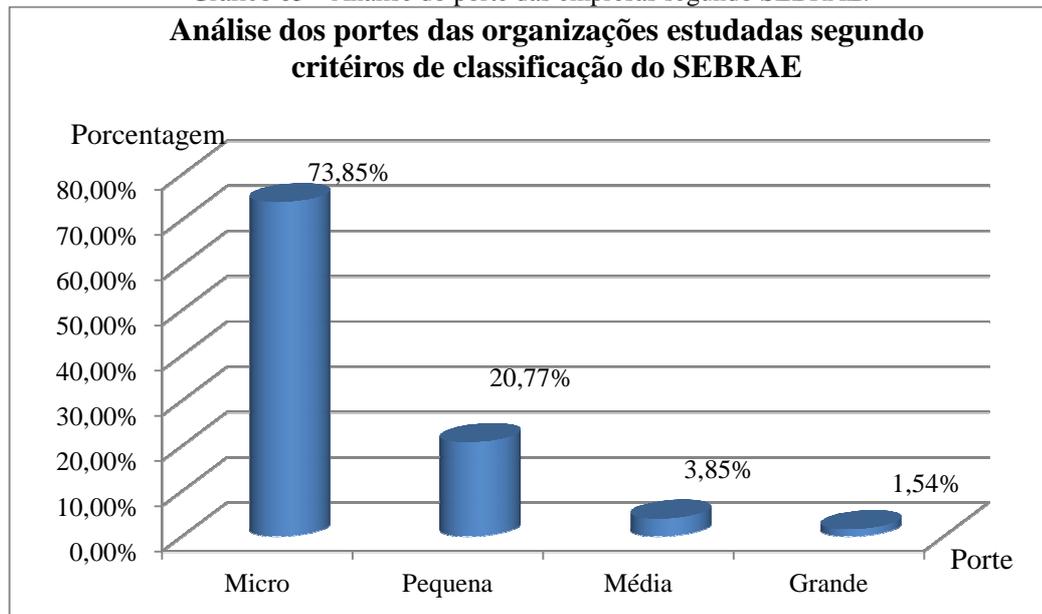
Gráfico 04 – Empresas Formais X Empresas Informais.



Fonte: Pesquisa de Campo (2011)

Ao se analisar os resultados apresentados no gráfico 05 verifica-se que dentro dos critérios de análise de porte, segundo número de funcionários, temos 73,85% das 130 empresas participantes da pesquisa, que se encaixam no critério classificação de Micro empresa, conforme Apêndice I, sendo que todas as empresas pesquisadas fazem parte do ramo de atividade de Serviços e Comercio. A ainda no mesmo gráfico, 30,93% das empresas que se encaixam no critério de Pequena empresa dentro do mesmo critério de classificação. Verificou-se então que 94,62% das empresas pesquisadas enquadraram-se nos critérios de portes micro e pequeno.

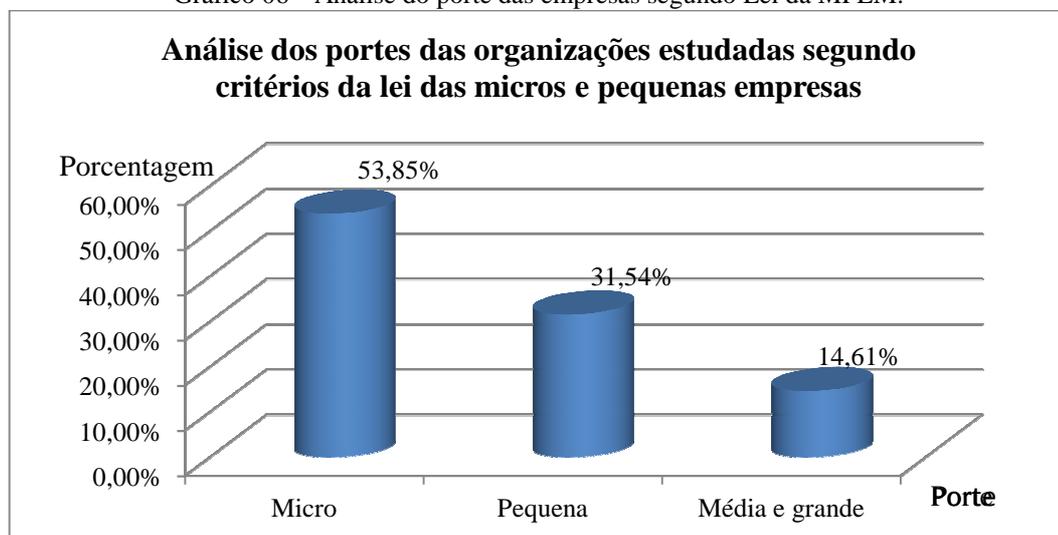
Gráfico 05 – Análise do porte das empresas segundo SEBRAE.



Fonte: Pesquisa de Campo (2011)

Os resultados apresentados nos gráficos 06 estão relacionados a critérios de classificação segundo a Lei das Micro e pequenas empresas, conforme Apêndice I, que é feito através da avaliação do faturamento anual. Para esta análise se encontrou 53,85% das 130 empresas participantes da pesquisa, que se encaixam no critério de classificação de porte como micro empresa, sendo que todas as empresas pesquisadas têm seu ramo de atividade na área de Serviços e Comércio. Na análise 31,54 das empresas se encaixando no critério de pequena empresa, totalizando 85,39% das empresas estudadas se encaixando no critério de classificação de porte da pesquisa como Micro e pequena empresa.

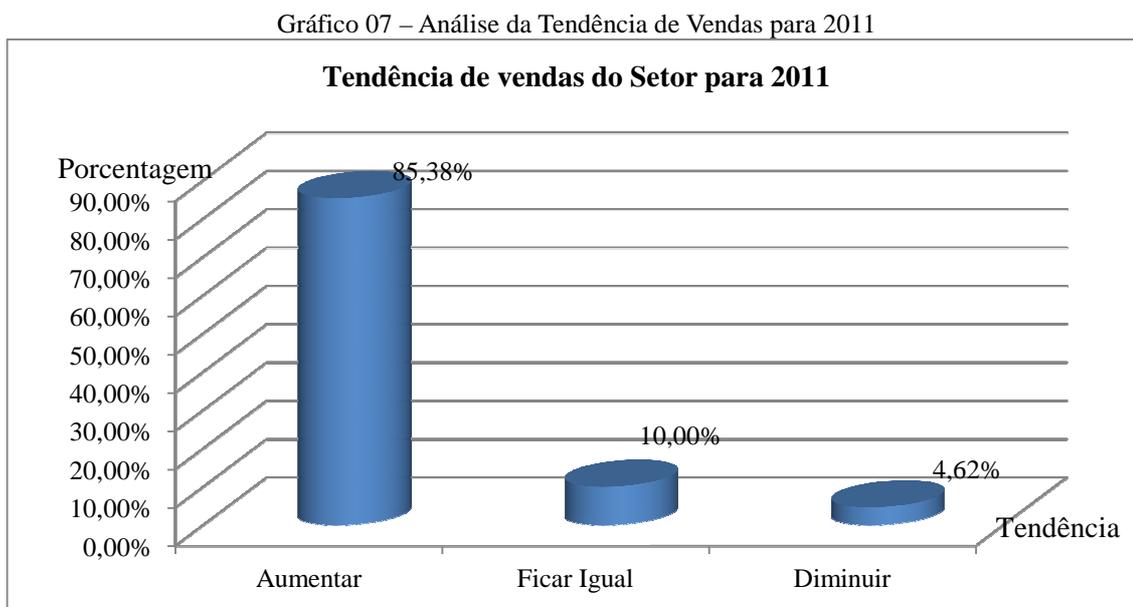
Gráfico 06 – Análise do porte das empresas segundo Lei da MPPEM.



Fonte : Pesquisa de Campo (2011)

Ao fazer a comparação entre os critérios de classificação de porte de 94,62% de micro e pequenas empresas, avaliadas pelo número de funcionários, com 85,39% avaliadas pelo faturamento anual, encontra-se uma diferença entre os critérios de 9,23%, diminuindo assim a taxa de significância da amostra, quando ela passa de Muito Boa para Boa, como também demonstra a complexidade de avaliação do porte da micro e pequena empresa, podendo este conceito variar de acordo com o objetivo ou propósito específico de quem deseje utilizar.

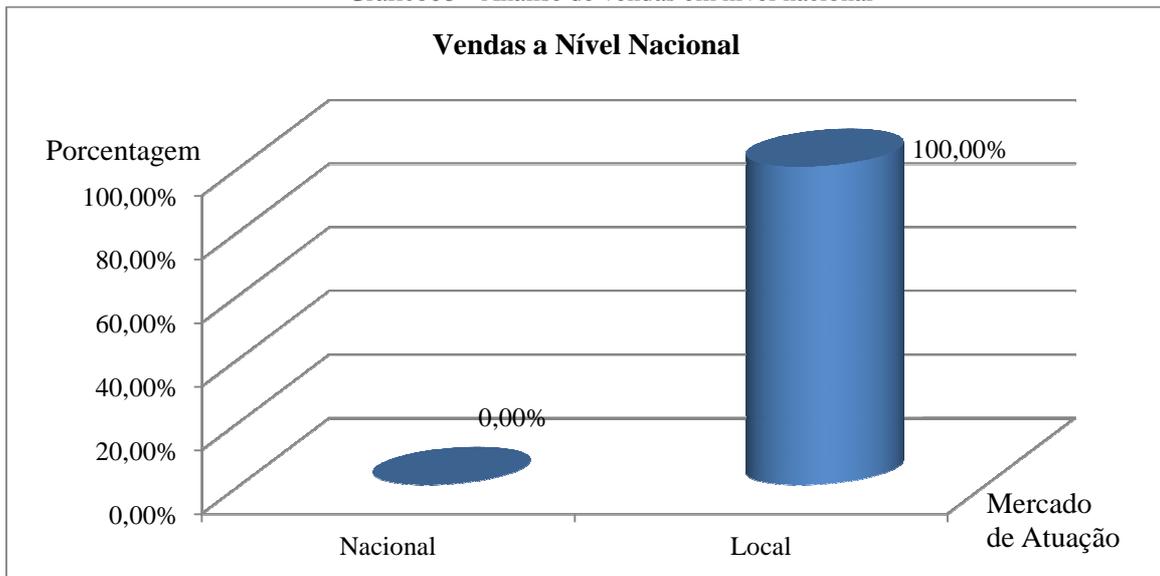
O gráfico 07 analisa a perspectiva de tendência de vendas para o setor considerando o ano de 2011. Segundo os resultados apresentados 85,38% dos gestores das empresas estudadas entendem que suas vendas tendem a aumentar em 2011. Verificasse a confiança no ambiente mercadológico e econômica da área de prestação de serviços e comercio local.



Fonte: Pesquisa de Campo (2011)

Perguntou-se os gestores das empresas estudadas como eles avaliavam suas vendas, em porcentagem, tanto para o mercado local como nacional. O gráfico 08 mostra que todas as empresas pesquisadas têm suas vendas voltadas apenas para o mercado local, com 100% de vendas. Não existem para estas empresas estratégias mercadológicas de vendas a nível nacional, tendo em vista o mercado em que atuam o ramo de atividade e sua capacidade tecnológica.

Gráfico08 – Análise de vendas em nível nacional



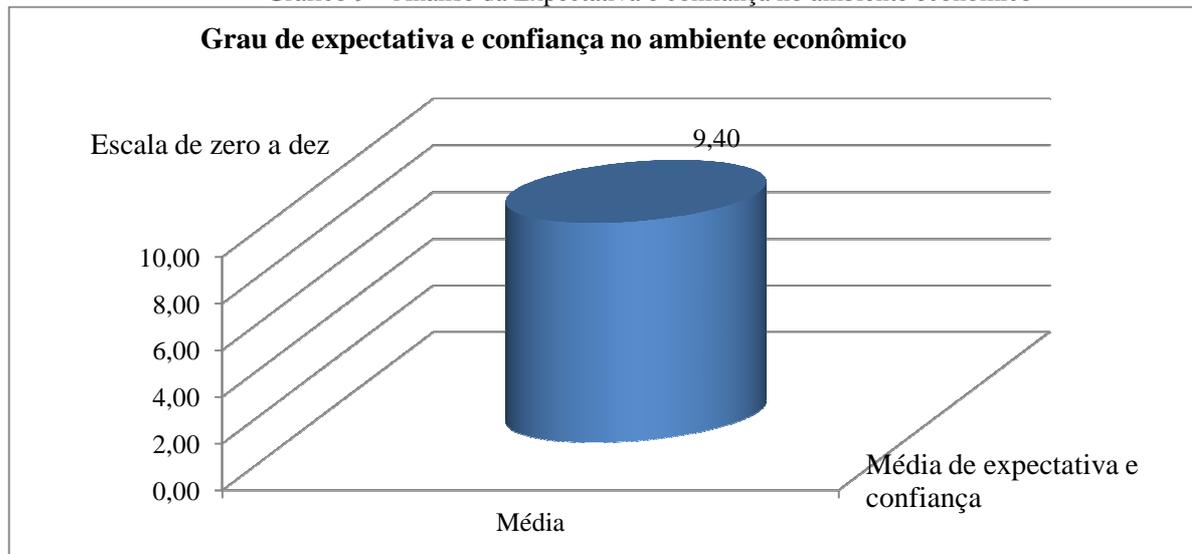
Fonte: Pesquisa de Campo (2011)

Nesta primeira seção foram analisadas as características e tendências das micro e pequenas empresas na região de Uruaçu – GO, onde se verificou a realidade do controle societário, a média de vida das empresas e gestores, escolaridade dos gestores, enquadramento de porte e tendências mercadológicas destas empresas. Como se observou na sua grande maioria estas empresas são jovens, com controle familiar e geridas por gestores sem qualificação adequada para conduzi-las com segurança em um ambiente tão competitivo.

#### 4.2.2 Percepção do ambiente empresarial

Devido ao momento econômico de estabilidade que o Brasil passa os gestores das micro e pequenas empresas da região de Uruaçu – GO tem uma expectativa e confiança no ambiente econômico que em uma escala de zero a dez é de 9,4, conforme gráfico 09. Esta estabilidade do macro ambiente econômico brasileiro leva os gestores locais a terem uma alta expectativa e confiança na política econômica, com perspectiva de crescimento real para o ano de 2011.

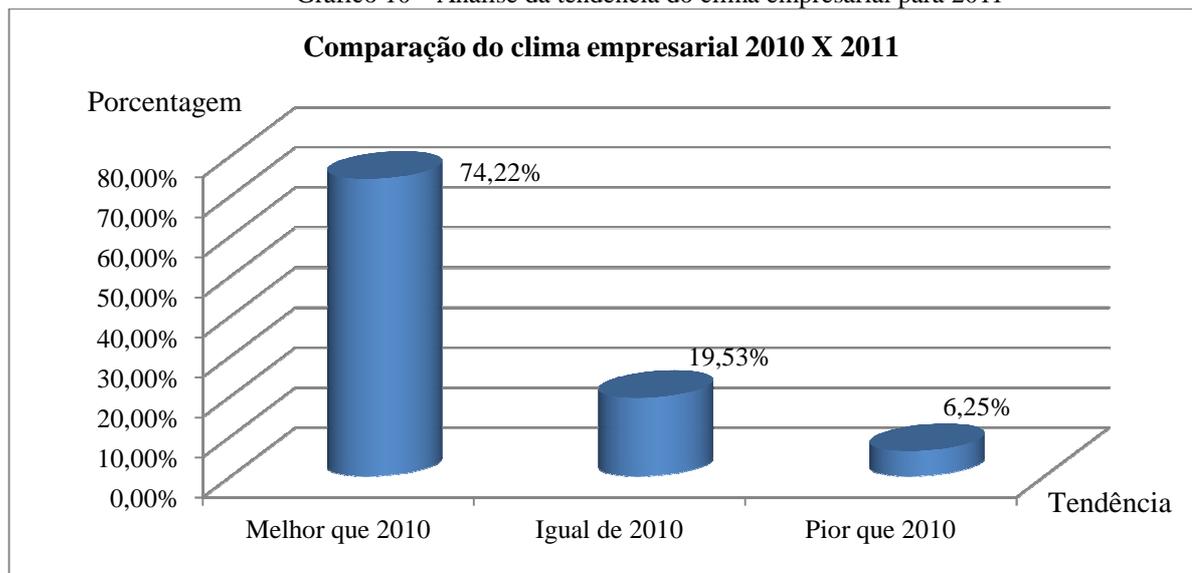
Gráfico 9 – Análise da Expectativa e confiança no ambiente econômico



Fonte: Campo de pesquisa (2011)

Conforme o gráfico 10, 74,22% dos gestores das empresas pesquisadas, ao fazerem uma comparação do ambiente geral com o ano de 2010, acreditam que a tendência do clima empresarial local para 2011 será melhor. Fato este que também confirma o grau de expectativa e confiança do gestor já apresentado anteriormente. O gestor está confiando em um ambiente econômico Melhor para este ano.

Gráfico 10 – Análise da tendência do clima empresarial para 2011



Fonte: Elaborado pelo autor (2011)

Nesta seção do questionário para se chegar a respostas significativas quanto à

percepção do clima e ambiente empresarial local, utilizou-se como ferramenta administrativa o modelo de Porter (2004), que permite se conhecer as principais características relacionadas à competitividade das empresas, no desenvolvimento de suas atividades de gestão quanto ao mercado. As análises serão medidas por cinco fatores, sendo eles descritos no quadro 19 da seguinte forma: 11A - As barreiras aos novos entrantes no setor; 11B - O grau de rivalidade entre as empresas; 11C - O poder de barganha dos clientes; 11D - O poder de barganha dos fornecedores; 11E - O desenvolvimento de produtos substitutos.

Nesta perspectiva solicitou-se aos gestores das empresas pesquisadas, a avaliação numa escala de 01 (Total desacordo) a 05 (Total acordo), a ocorrência das cinco forças competitivas no desenvolvimento de suas atividades, conforme quadro 19:

**Quadro 19: Composição da escala de significâncias das cinco forças de Porter**

Pergunta	11A		11B		11C		11D		11E	
	Respostas	Na escala								
1	17	0,13	9	0,07	8	0,06	19	0,15	35	0,28
2	23	0,36	11	0,17	15	0,24	18	0,28	21	0,34
3	33	0,77	15	0,35	41	0,97	33	0,77	20	0,48
4	20	0,63	35	1,09	32	1,01	31	0,97	25	0,80
5	35	1,37	59	2,29	31	1,22	27	1,05	24	0,96
Total	128	3,26	129	3,96	127	3,50	128	3,23	125	2,86

Fonte: Campo de Pesquisa (2011)

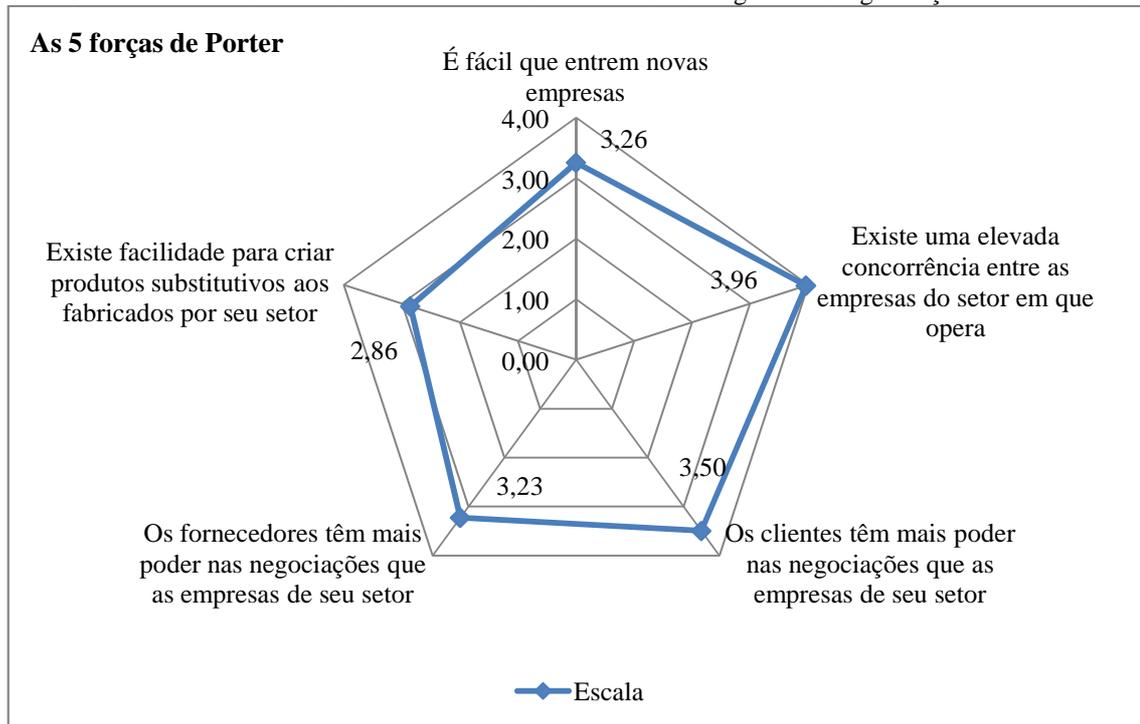
Como se pode observar, as empresas consideram que o grau de rivalidade entre os concorrentes (3,96) é a principal preocupação, seguida pela falta de poder de barganha com os clientes (que atingiu 3,50). Os fatores que menos preocupam as micro e pequenas empresas da região de Uruaçu – GO são a facilidade para se criar produtos substitutivos no setor (com 2,86), seguido pelo poder de barganha dos fornecedores (com 3,23) e da facilidade de entrarem novas empresas no setor (com 3,26), conforme quadro 20 e gráfico 11.

**Quadro 20: Nível de importância do desenho estratégico das 5 forças de Porter para empresas pesquisadas**

Posição	Desenho estratégico das 5 forças de Porter	Escala
1	Existe uma elevada concorrência entre as empresas do setor em que opera	3,96
2	Os clientes têm mais poder nas negociações que as empresas de seu setor	3,50
3	É fácil que entrem novas empresas	3,26
4	Os fornecedores têm mais poder nas negociações que as empresas de seu setor	3,23
5	Existe facilidade para criar produtos substitutivos aos fabricados por seu setor	2,86

Fonte: Campo de pesquisa (2011)

Gráfico 11: Análise do desenvolvimento das dimensões estratégicas nas organizações estudadas



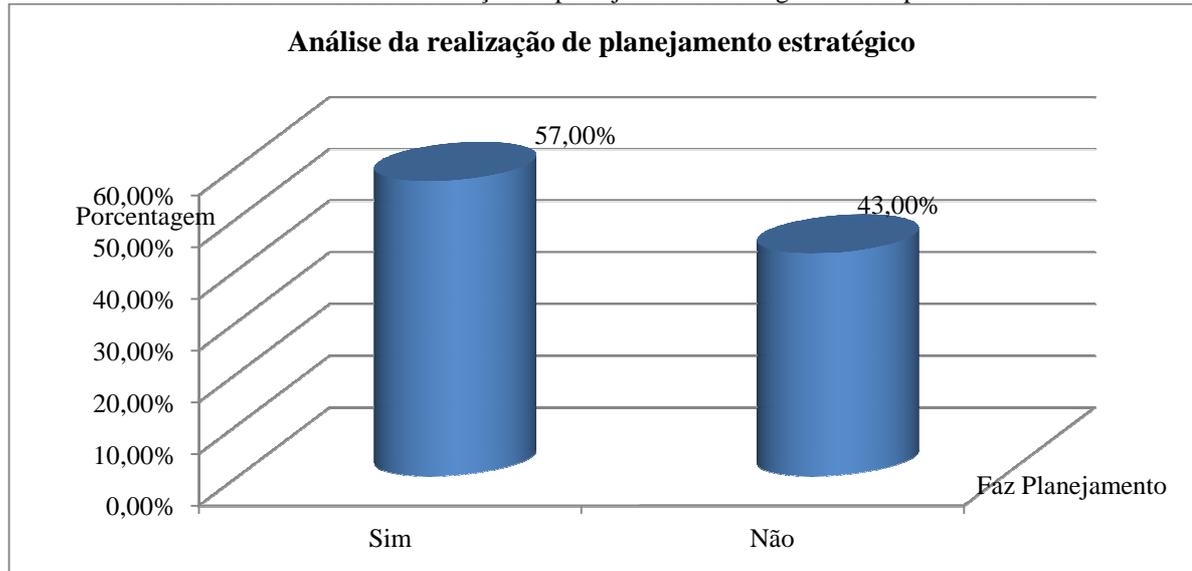
Fonte: Elaborado pelo autor (2011)

Conforme o gráfico de rede 11, sendo seus eixos representados pelas cinco forças de Porter (2004), mostra a preocupação dos gestores das empresas estudadas com três dimensões estratégicas principais, a existência de uma elevada concorrência entre as empresas do setor em que opera. Os clientes com mais poder nas negociações que as empresas do seu setor e a facilidade que novas empresas têm para entrar em seu setor.

#### 4.2.3 Análise das estratégias das organizações estudadas

A análise das estratégias das organizações estudadas contribuiu para entender se os gestores desenvolveram o planejamento estratégico formal, abrangendo todos seus elementos, sendo estes: O diagnóstico Estratégico; Diretrizes Organizacionais; Estabelecimento do Mix Estratégico; Implementação da Estratégia; e Controle dos Resultados, (FAE, 2002). Como também o período de abrangência. O gráfico 12 apresenta os resultados obtidos, quanto a realização de plano estratégico formal pelas empresas pesquisadas. Observa-se que 57% destas empresas afirmaram que realizam plano estratégico, se tornando imprescindíveis os esforços destes gestores em conhecer as ferramentas de gestão adaptadas a sua realidade que auxiliem na administração de seus negócios.

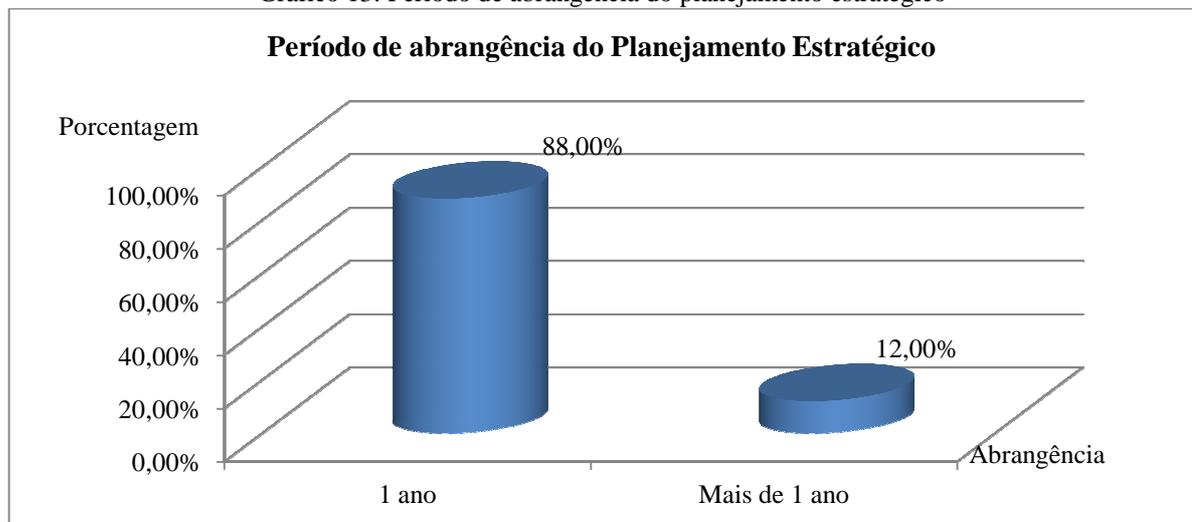
Gráfico 12: Análise da realização de planejamento estratégico nas empresas estuda



Fonte: Elaborado pelo autor (2011)

Realizando a comparação entre os gráficos 12 e 13, das empresas que afirmaram realizar o planejamento estratégico formal, que é de 57% da amostra, 88% destas realizam seu planejamento a curto prazo.

Gráfico 13: Período de abrangência do planejamento estratégico



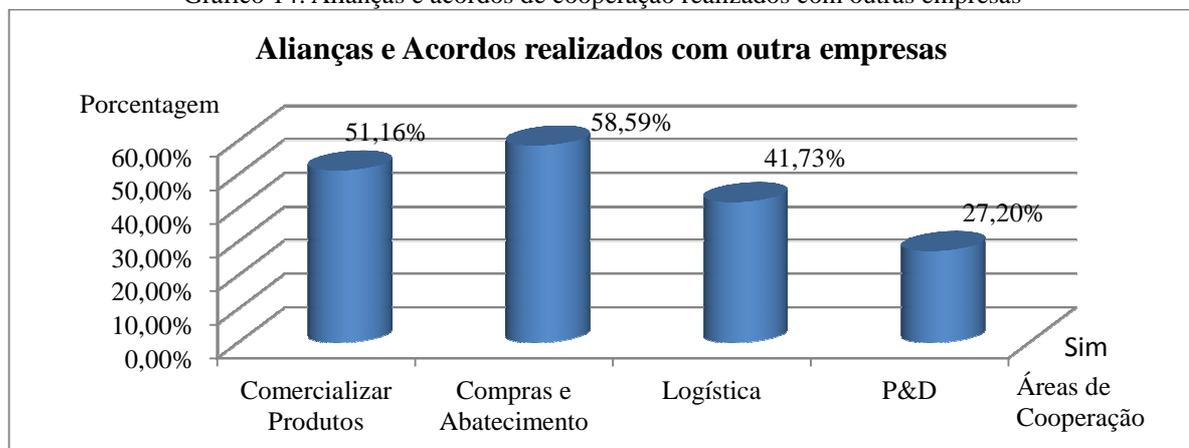
Fonte: Elaborado pelo autor (2011)

Conforme se observa no gráfico 13 os gestores das empresas pesquisadas tem

características dentro do quadro 01 da evolução do pensamento estratégico, ou seja, da escola do planejamento financeiro, onde sua característica principal é o orçamento anual, controles financeiros e administração por objetivos. Lobato (2009) afirma que a escola do planejamento financeiro atuava de maneira altamente formal, quase mecanicamente programada e materializada pelo orçamento anual. Buscava a simplificação e eficiência dos processos: a empresa estimava seus vários gastos com base na previsão de receitas e coordenava todos os recursos aos objetivos planejados para o ano.

Dentro dos aspectos relevantes para o sucesso do planejamento estratégico e aplicação de seus elementos esta a necessidade de se fazer alianças e acordos de cooperação com outras empresas, o gráfico 14 mostra a análise comparativa das alianças e acordos feitos pelas empresas pesquisadas em pontos importantes como comercialização de produtos, compras e abastecimento, logística e pesquisa e desenvolvimento. Observa-se que as áreas onde os acordos e alianças ocorrem com mais frequência é a de comercialização de produtos com 51,16%, e compras e abastecimento com 58,59%. Nesta análise estas empresas se aliam para ter um poder de barganha maior com seus fornecedores.

Gráfico 14: Alianças e acordos de cooperação realizados com outras empresas



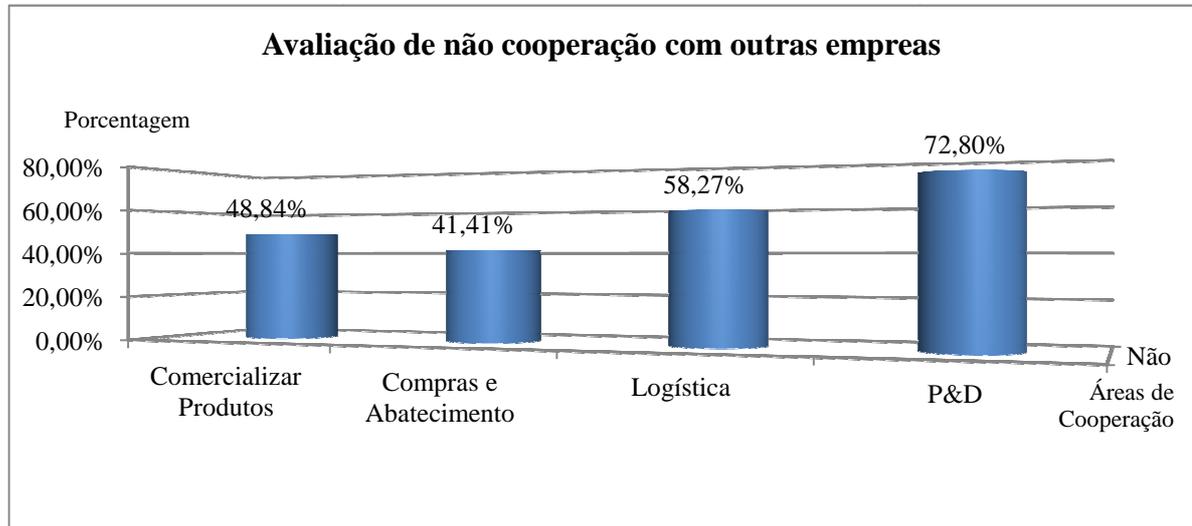
Fonte: Elaborado pelo autor (2011)

Para La Rovere (2000), a cooperação, é assim percebida pela literatura como um mecanismo importante de viabilização de vantagens competitivas dinâmicas. Por outro lado, a cooperação entre as empresas é fundamental para a superação dos limites ao desempenho competitivo relacionados ao tamanho destas empresas. Entre estes limites, os mais comuns são o uso de máquinas obsoletas, administração inadequada e dificuldades de comercialização de seus produtos em novos mercados.

Assim ao analisar a não cooperação com outras empresas nas respostas dadas pelos gestores como em pesquisa e desenvolvimento com 72,80%, e logística com 58,22%

conforme informação do gráfico 15 pode-se afirmar que os mesmos estão deixando de aproveitar vantagens competitivas e superar limites de desempenho relacionado ao tamanho de sua empresa.

Gráfico 15: Análise das áreas de não cooperação com outras empresas



Fonte: Elaborado pelo autor (2011)

A seguir perguntou-se aos gestores como eles identificavam suas empresas quanto ao tipo de comportamento estratégico adotado nos últimos anos. No quadro 21 temos que o comportamento estratégico mais adotado pelas empresas pesquisadas é o prospector com 42,19% das escolhas feitas.

**Quadro 21: Classificação de tipos de comportamento estratégico**

Classificação das características de tipos de comportamento estratégicos	Porcentagem
PROSPECTORAS	42,19%
ANALÍTICAS	27,34%
DEFENSIVAS	26,56%
SEM ESTRATÉGIAS (REATIVAS)	3,91%

Fonte: Campo de pesquisa (2011)

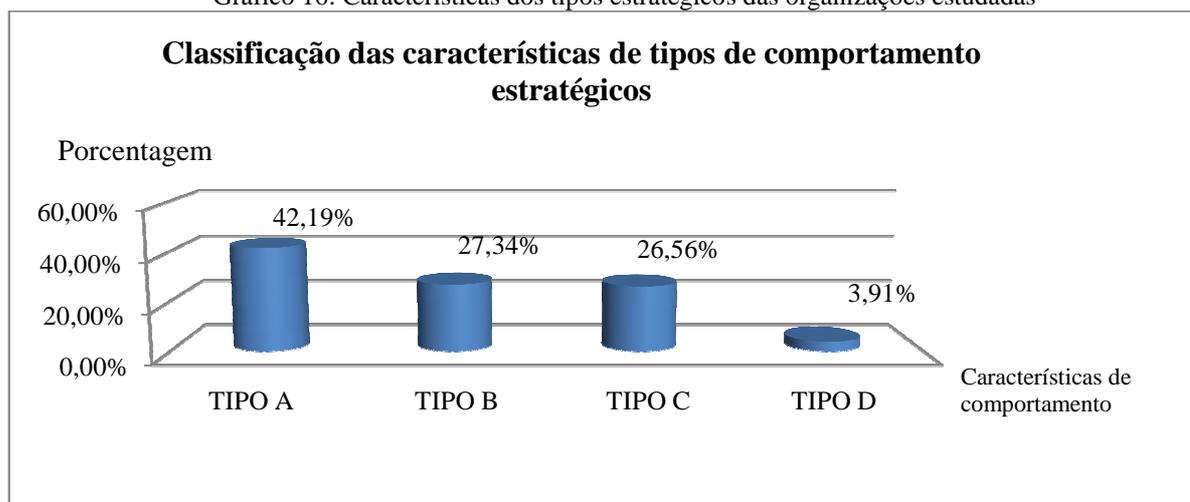
Para entender as escolhas feitas pelo tipo de comportamento se utilizou o modelo de classificação de Miles e Snow (1978), onde o mesmo classifica o comportamento estratégico das empresas em quatro tipos: - Prospecto; Analíticas; Defensivas; e Sem estratégias (reativas). Na pesquisa não identificamos as classificações como descrito acima, mas que os gestores escolhessem pelas características relacionadas a cada tipo. Abaixo a ligação das características com a classificação, apresentadas também no gráfico 16:

- a) Empresas tipo A, classificadas como **Prospectoras**: obteve-se 42,19% das

escolhas, considerando os gestores que em suas empresas se realizam mudanças e melhoras nos produtos / serviços e mercados com relativa frequência, tratando de ser a primeira a desenvolver novos produtos e serviços, ainda mesmo com o risco de que essas inovações não tenham êxito;

- b) Empresas tipo B, classificadas como **Analíticas**: com 27,34% das escolhas, onde a empresa mantém uma base relativamente estável de produtos / serviços e mercados, enquanto que ao mesmo tempo desenvolvem de forma seletiva novos produtos, serviços e mercados, tratando de imitar as empresas que já se desenvolveram e tiveram êxito;
- c) Empresas tipo C, classificadas como **Defensivas**: com 26,56% das escolhas, representam empresas que oferecem um conjunto relativamente estável de produtos / serviços e atuam em um mercado relativamente estável. Estas empresas não estão interessadas em desenvolvimento de novos produtos / serviços e mercado, mas se concentram na melhoria contínua do trabalho dentro de seu campo de atuação e mercado;
- d) Empresas tipo D, classificadas como **Sem Estratégias (Reativas)**: com 3,91% das escolhas, estas empresas não contam com uma área de produto / serviço / mercado duradoura e estável, ou seja, não se planejam, apenas reagem como podem normalmente forçadas pelas pressões do ambiente e da concorrência.

Gráfico 16: Características dos tipos estratégicos das organizações estudadas



Fonte: Elaborado pelo autor (2011)

A proposta de se entender os tipos de características estratégicas conforme propõem Miles e Snow (1978) está relacionada à efetividade da adaptação organizacional que depende das percepções de coalizões dominantes sobre condições ambientais e das decisões tomadas

no que diz respeito ao modo como a organização lidará com estas condições.

Nos quadros 22 e 23 encontra-se a tabulação e aferição percentual dos dados coletados quanto a indicação feitas pelos gestores da empresa quanto a existência de departamentos, sendo eles: Comercial/Vendas; Recursos Humanos; Pesquisa e desenvolvimento; Operações/Compras; Administração/Contabilidade; e Qualidade. Através da análise é possível ter uma noção a estrutura organizacional das empresas estudadas, principalmente dos departamentos assinados como existentes nestas empresas.

**Quadro 22: Tabulação dos dados sobre a existência de departamento nas empresas pesquisadas**

Existência da Estrutura organizacional (Departamentos)	Comercialização Vendas	Recursos Humanos	P& D	Operações Compras	Administração Contabilidade	Qualidade
Sim	100	43	28	98	79	46
Não	28	85	100	31	50	82
Total	128	128	128	129	129	128

Fonte: Campo de pesquisa (2011)

Através do quadro 23 verificam-se as frequências quanto a existência de um departamento formal através das respostas sim, sendo os departamentos com maiores frequências Comercialização e vendas com 78,13%, Operações e Compras com 75,97%, e Administração e contabilidade com 61,24%.

**Quadro 23: Classificação percentual da existência de departamento nas empresas pesquisadas**

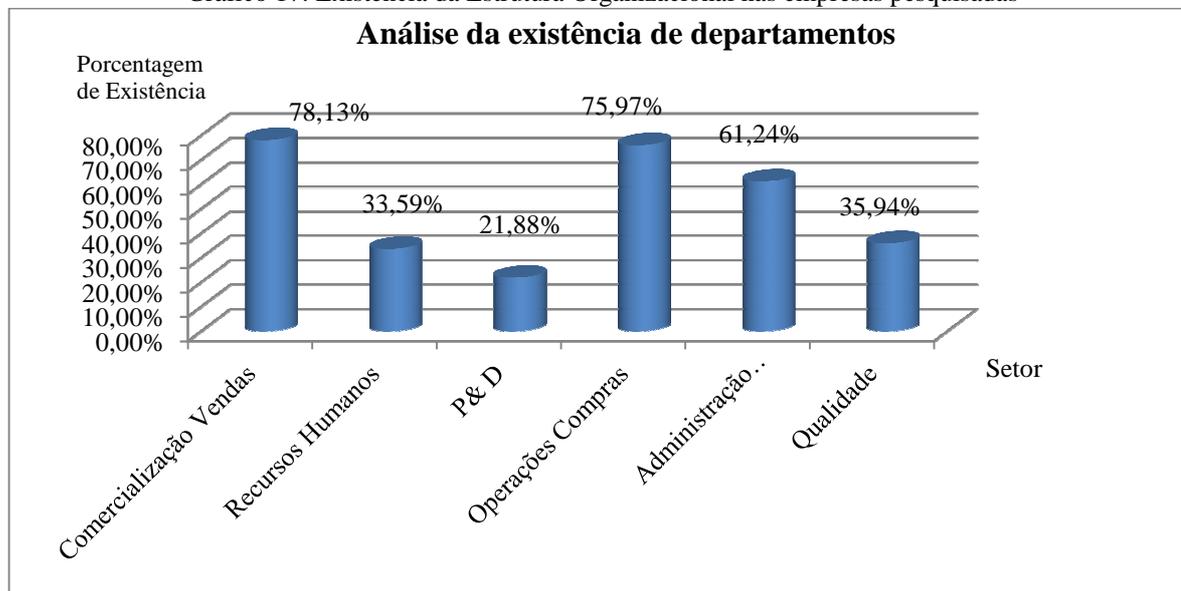
Existência da Estrutura organizacional (Departamentos)	Comercialização Vendas	Recursos Humanos	P& D	Operações Compras	Administração Contabilidade	Qualidade
Sim	78,13%	33,59%	21,88%	75,97%	61,24%	35,94%
Não	21,88%	66,41%	78,13%	24,03%	38,76%	64,06%
Total respostas obtidas	128	128	128	129	129	128

Fonte: Campo de pesquisa (2011)

Em contrapartida as indicações positivas apresentadas nos quadros 22 e 23, pode-se observar através do gráfico 17 que departamentos importantes como recursos humanos, pesquisa e desenvolvimento e qualidade, não foram indicados pelos gestores como departamento que fazem parte da estrutura organizacional destas empresas, indicando um grau de informalidade muito grande nestas áreas, ou seja, as atividades básicas são realizadas, mas não com uma estrutura interna definida por vezes centralizada no próprio gestor ou

terceirizada por empresas de contabilidades, que atuam principalmente nos departamento de contabilidade e departamento de pessoal. Outro aspecto relevante é que os recursos financeiros e humanos são escassos para formalização destes departamentos.

Gráfico 17: Existência da Estrutura Organizacional nas empresas pesquisadas



Fonte: Elaborado pelo autor (2011)

Das empresas que indicaram ter efetivamente um departamento de Recursos Humanos perguntou-se qual o grau de utilização das práticas de recursos humanos, descritas no quadro 24, utilizando uma escala de significância de 01 (nunca) a 05 (sempre), para medir a prática de utilização dos processos. Observa-se que as práticas mais utilizadas são: - Avaliação de desempenho (3,28); Administração de pessoal (contratos, normas, etc.) com (3,34); e política de remuneração (3,11).

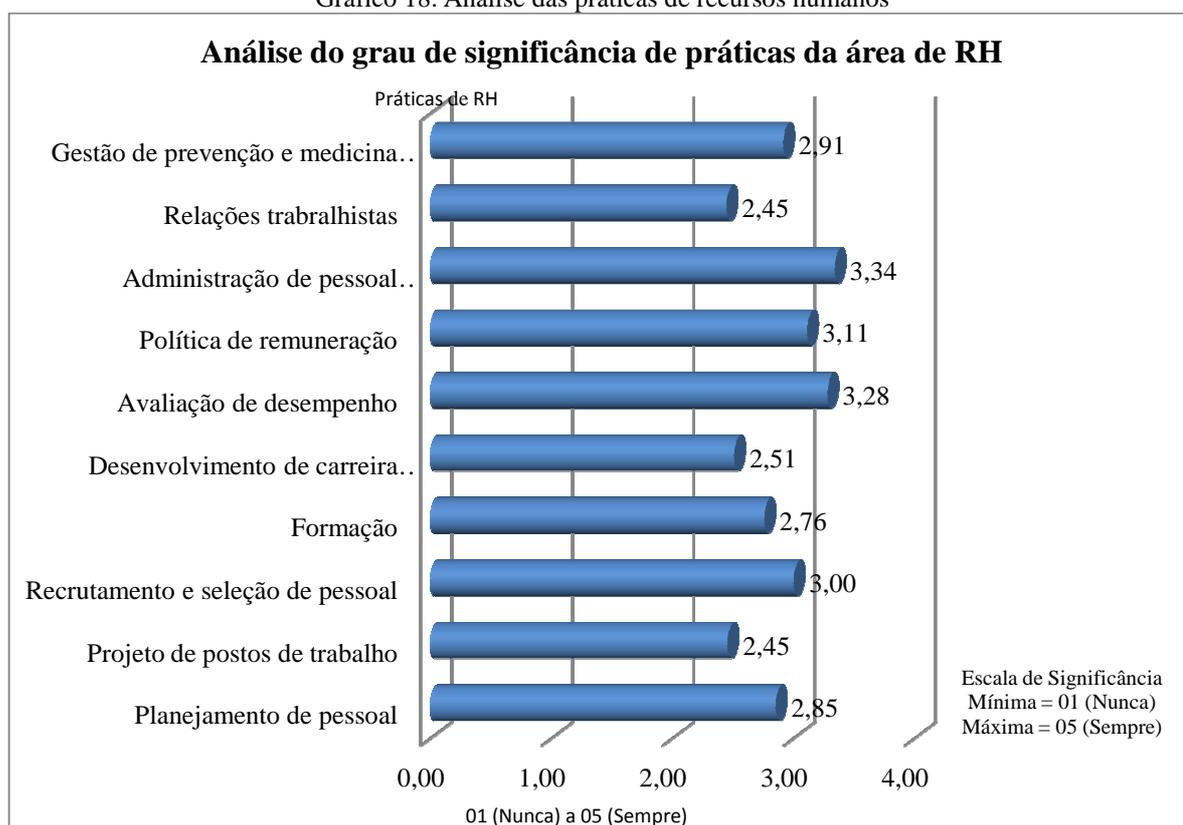
**Quadro 24: Análise das práticas de recursos humanos – Escala de significância de 1 (nunca) a 5 (sempre)**

Prática de Recursos Humanos - Escala de 1(Nunca) a 5(Sempre) - Utiliza	Escala
Planejamento de pessoal	2,85
Projeto de postos de trabalho	2,45
Recrutamento e seleção de pessoal	3,00
Formação	2,76
Desenvolvimento de carreira profissional	2,51
Avaliação de desempenho	3,28
Política de remuneração	3,11
Administração de pessoal (contratos, normas, etc.)	3,34
Relações trabalhistas	2,45
Gestão de prevenção e medicina do trabalho	2,91

Fonte: Campo de pesquisa (2011)

No gráfico 18 nota-se que os gestores das empresas pesquisadas não dão um grau de importância a áreas como relações trabalhistas e projetos de postos de trabalho, com um grau de significância 2,45, como também o desenvolvimento de carreira profissional, com significância de 2,51.

Gráfico 18: Análise das práticas de recursos humanos



Fonte: Elaborado pelo autor (2011)

#### 4.2.4 Análise de elementos ligados à tecnologia, qualidade e inovação nas organizações estudadas

A seção 4 do questionário contribuiu para se entender o desenvolvimento das empresas no âmbito tecnológico, de sustentabilidade e de inovação. Com base na proposta FAEDYNE (2009), de classificar as empresas quanto ao seu desenvolvimento tecnológico, foi passado aos gestores quatro tipos de características, conforme quadro 25, onde eles deveriam indicar em qual tipo sua empresa se encaixava. A partir desta classificação quanto ao desenvolvimento tecnológico obtiveram-se os seguintes resultados:

- a) Empresas tipo A, classificadas como **Fortes:** obteve-se 42,19% das escolhas, onde ocorre o desenvolvimento interno da tecnologia que utilizam para fins de obter melhores resultados que a concorrência;
- b) Empresas tipo B, classificadas como **Boas:** com 27,34% das escolhas, onde a empresa faz com que a tecnologia aprendida ou o uso que se faz dela a posicione a frente da concorrência;
- c) Empresas tipo C, classificadas como **Sustentáveis:** com 26,56% das escolhas. Representam empresas que detém a tecnologia usada pela maioria das empresas do setor e só realizam novos investimentos quando se comprova que a concorrência obteve bons resultados;
- d) Empresas tipo D, classificadas como **Fracas:** com 3,91% das escolhas, estas empresas consideram que seus concorrentes têm uma tecnologia mais eficiente ou moderna que a sua.

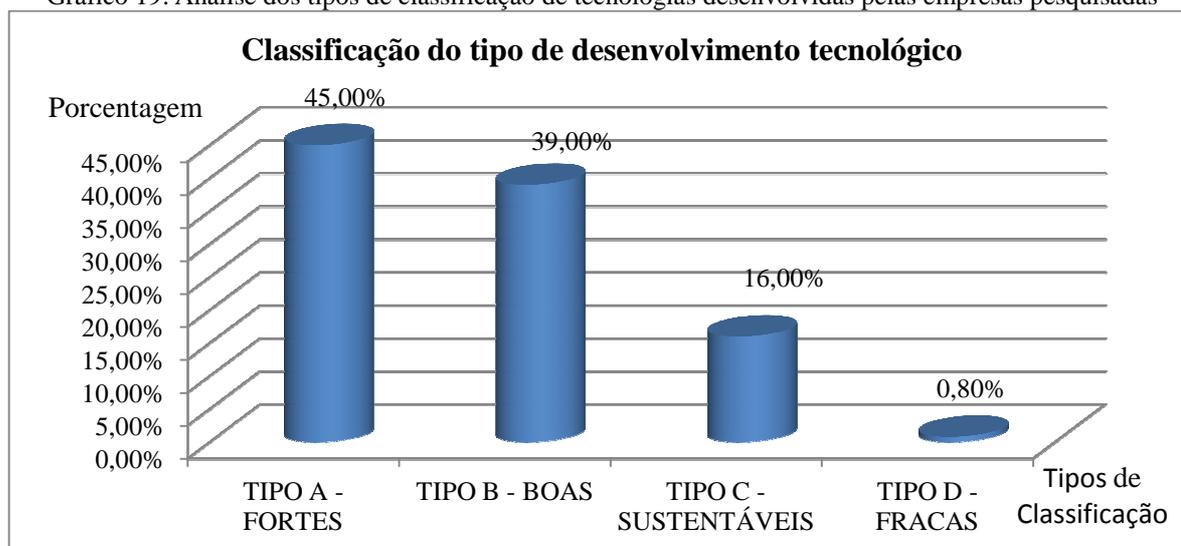
#### **Quadro 25: Análise da classificação do desenvolvimento tecnológico**

<b>Classificação quanto ao desenvolvimento da Tecnologia</b>	<b>Porcentagem</b>
TIPO A – FORTES	45%
TIPO B – BOAS	39%
TIPO C – SUSTENTÁVEIS	16%
TIPO D – FRACAS	0,80%

Fonte: Campo de pesquisa (2011)

Na análise do gráfico 19, os gestores das empresas pesquisadas estão buscando constantemente o desenvolvimento de inovações tecnológicas, mesmo estas estando sujeitas não só a insucessos de mercado como a insucessos técnicos. Por outro lado, conforme Porter (1990, p.10), as empresas de base tecnológica são as que apresentam maior potencial para geração de “prêmios de preço”.

Gráfico 19: Análise dos tipos de classificação de tecnologias desenvolvidas pelas empresas pesquisadas



Fonte: Elaborado pelo autor (2011)

A pesquisa questionou aos gestores das empresas participantes sobre disponibilidade de uma certificação ISO da série 9000 relacionada ao modelo de gestão da qualidade, ou ISO da série 14.000 que estabelece as diretrizes da gestão ambiental nas empresas, ou certificações equivalentes emitidas por empresas externas. Conforme quadro 26 os gestores responderam que 8,0% das empresas pesquisadas possuem certificação, 25% estão em processo de certificação e que 67% não tem certificação ou equivalente e sem possibilidade de processo para certificação.

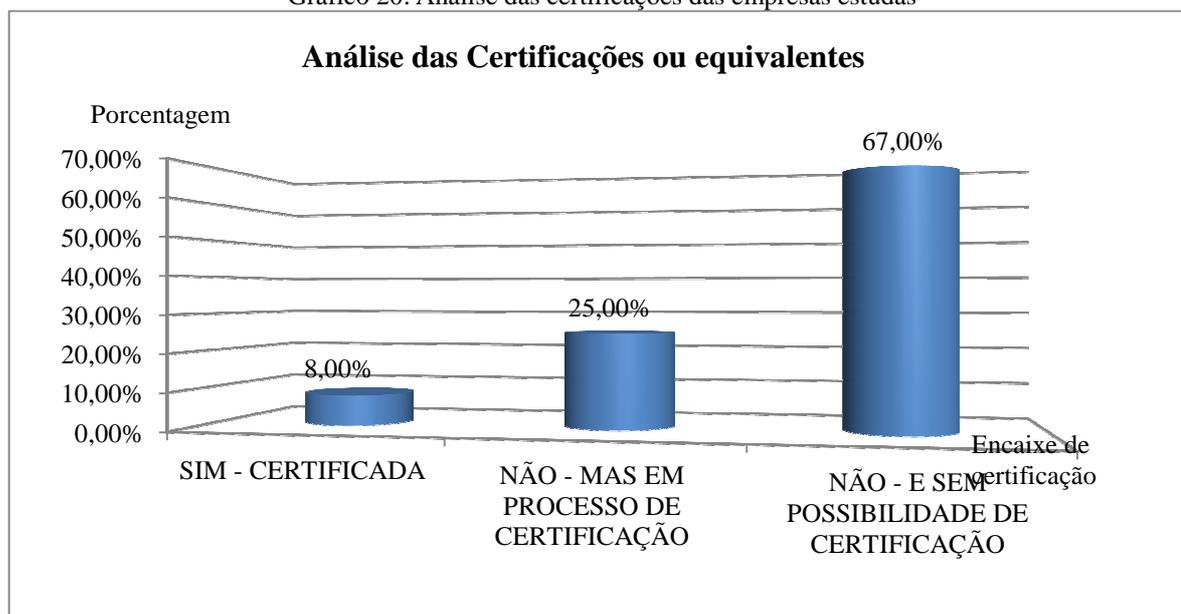
**Quadro 26: Análise de certificações nas empresas estudadas**

Certificação ou equivalente	Porcentagem
SIM	8,00%
NÃO - MAS EM PROCESSO DE CERTIFICAÇÃO	25,00%
NÃO - E SEM POSSIBILIDADE DE CERTIFICAÇÃO	67,00%

Fonte: Campo de pesquisa (2011)

Para se analisar os aspectos relacionados à gestão da qualidade e ou gestão ambiental perguntou-se aos gestores se suas empresas dispunham de certificação de ISO ou equivalente, desde que emitido por empresas externas. Conforme respostas dadas por estes gestores, como se observa no gráfico 20, apenas 8% dos gestores disseram possuir certificações da série ISO 9000 e / ou 14000, ou equivalente, outras 25% não possuem certificação, mas estão em processo de certificação e 67% das empresas não têm certificação e não estão buscando o processo para se certificarem.

Gráfico 20: Análise das certificações das empresas estudadas



Fonte: Elaborado pelo autor (2011)

A questão relacionada a certificações nas micro e pequenas empresas se tornam complexas, uma vez que fatores importantes como os recursos financeiros e humanos são escassos nestas empresas, impossibilitando estas certificações e podendo gerar falta de desenvolvimento sustentável relacionados à gestão destes negócios.

As certificações levam as empresas a um processo de mudanças ou mesmo de melhorias quanto ao processo, produtos ou mesmo no sistema de gestão, geralmente se tem em mente uma concepção relacionada à inovação. Sendo que esta inovação não passa apenas pela mudança de produtos e serviços, mas também de novos métodos e procedimentos, sendo estes atendidos pelas certificações que passam a ser fator chave para a competitividade entre as empresas, e aquelas que não mudarem se tornaram obsoletas.

Então com o objetivo de avaliar os aspectos relacionados a mudanças e melhorias nos produtos, processos ou sistema gestão no quadro 27 identificam-se as respostas dadas pelos gestores das empresas pesquisadas e a ocorrência destes fatos na resposta positiva ou negativa, conforme se analisa: 1) Relacionado ao fator Produto / Serviço - Houve mudanças ou melhorias em produtos/serviços existentes, 91% afirmaram que sim; Houve a comercialização de novos produtos / Serviços, 87,60% afirmaram que sim; 2) Quanto ao fator Processos - Houve mudanças ou melhoras nos processo de produção/serviços, 80,67% afirmaram que ocorreram; Houve a aquisição de novos bens de equipamento 87,60% disseram que sim; 3) Sistemas de gestão – Quanto a direção e gestão 68,6% disseram que houve

melhora; Compras e fornecimento 81,67% afirmaram que houve mudança ou melhora; e quanto ao comercial e vendas 82,5% observaram as mudanças.

**Quadro 27: Análise de mudanças ou melhorias nos produtos/serviços, processos ou sistema de gestão**

Mudanças ou Melhorias nos produtos, processos ou sistema de gestão nos últimos		%		%
<b>Produtos / Serviços</b>				
Mudanças ou melhorias em produtos/serviços existentes	Não	8,94	Sim	91,06
Comercialização de novos produtos / serviços	Não	12,4	Sim	87,6
<b>Processos</b>				
Mudanças ou melhorias nos processo de produção/serviços	Não	19,33	Sim	80,67
Aquisição de novos bens e equipamentos	Não	16,24	Sim	83,76
<b>Sistema de gestão</b>				
Direção e gestão	Não	31,4	Sim	68,6
Compras e fornecimento	Não	18,33	Sim	81,67
Comercial/Vendas	Não	17,5	Sim	82,5

Fonte: Elaborado pelo autor (2011)

Ligado as respostas positivas quanto à mudança e melhora dos fatores relacionados no quadro 27, pediu-se que os gestores indicassem o grau de importância destas mudanças para suas empresas. Assim os gestores deveriam indicar na escala 01 como pouco importante a 05 como muito importante, a relevância envolvendo mudanças e melhorias ocorridas em suas empresas nos produtos / serviços, processos e sistema de gestão, conforme quadro 28.

**Quadro 28: Escala de relevância no desenvolvimento tecnológico nas empresas**

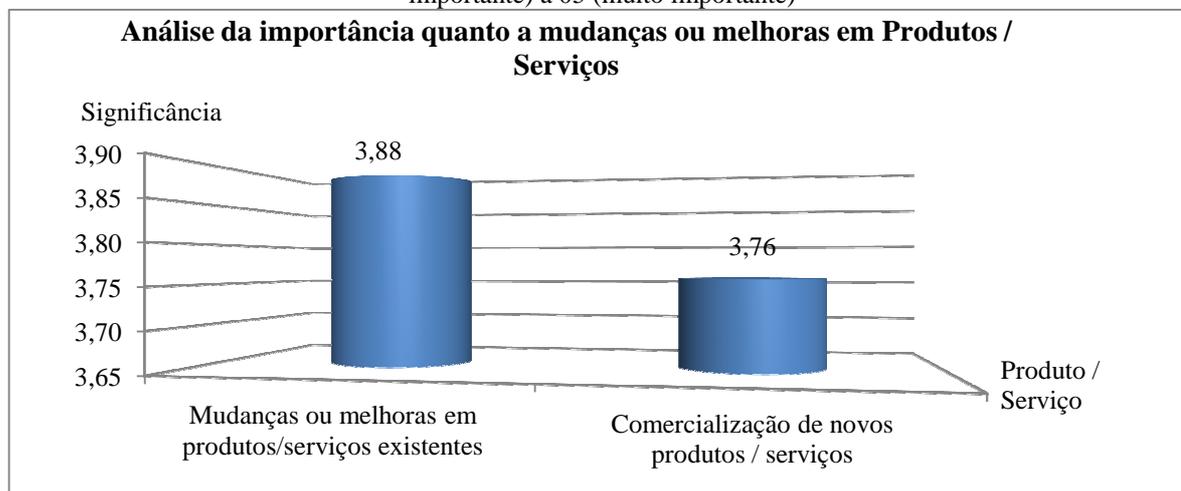
Análise do grau de importância de mudanças ou melhorias nos produtos, processos ou sistema de gestão - Escala 01 (Pouco importante) a 5 (Muito importante)	
<b>Produtos / Serviços</b>	Escala
Mudanças ou melhorias em produtos/serviços existentes	3,88
Comercialização de novos produtos / serviços	3,76
<b>Processos</b>	Escala
Mudanças ou melhorias nos processo de produção/serviços	3,50
Aquisição de novos bens e equipamentos	3,68
<b>Sistema de gestão</b>	Escala
Direção e gestão	3,13
Compras e fornecimento	3,56
Comercial/Vendas	3,72

Fonte: Elaborado pelo autor (2011)

No gráfico 21 observa-se que na mudança ou melhora relacionado a produto / serviço, os gestores aferiram um grau de importância de 3,88 para mudanças ou melhorias em

produtos / serviços já existentes e 3,76 para comercialização de novos produtos / serviços, respeitando uma escala de grau de importância de 01(pouco importante) a 05 (muito importante).

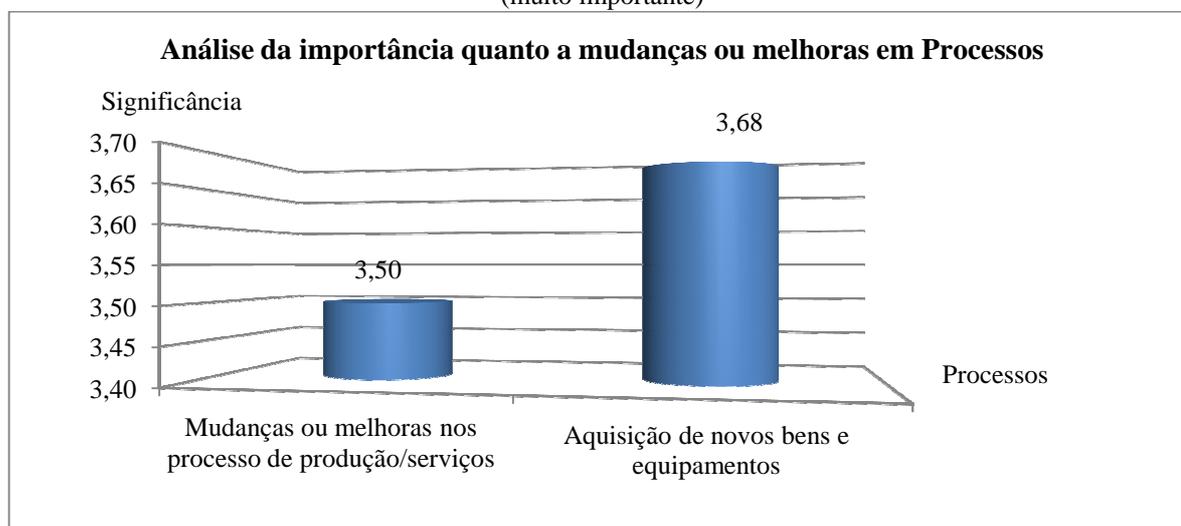
Gráfico 21: Análise da significância de mudanças em produto/serviços – Em uma escala de 01(pouco importante) a 05 (muito importante)



Fonte: Elaborado pelo autor (2011)

O outro fator analisado está relacionado aos processos, sendo que os gestores indicaram, conforme gráfico 22, o grau de importância numa escala de 01 (Pouco importante) a 05 (Muito importante), que as mudanças ou melhoras nos processos de produção / serviços, tem um grau de significância de 3,5 e aquisição de novos bens e equipamentos um grau de significância de 3,68. Entende-se que para os gestores pesquisados aquisição de novos bem e equipamento trazem resultados mais rápidos nas mudanças ou melhoras propostas no fator processos.

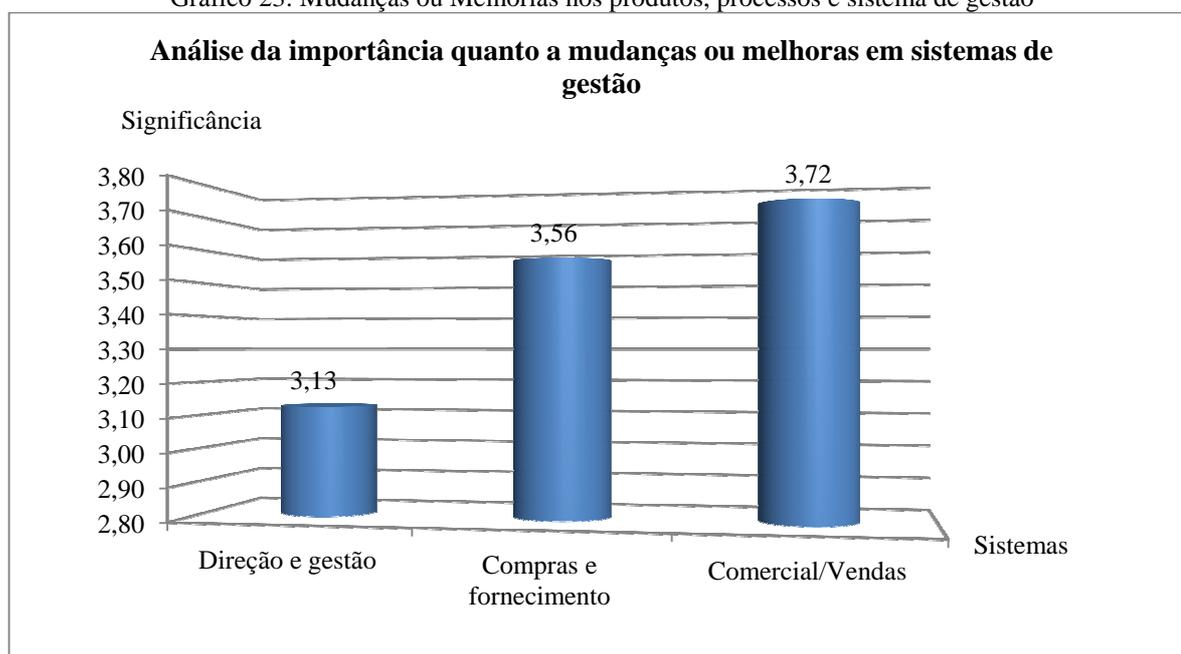
Gráfico 22: Análise da significância de mudanças em processos – Em uma escala de 01(pouco importante) a 05 (muito importante)



Fonte: Elaborado pelo autor (2011)

Conforme gráfico 23 o fator de sistemas de gestão que tem um grau de significância maior para os gestores, são os sistemas gerenciais ligados a área comercial e de vendas, com 3,72 de importância em uma escala que vai de 01 (Pouco importante) a 05 (Muito importante). Pode-se concluir que as mudanças ou melhoras nos sistema de gestão relacionados à área comercial e de vendas são tão importantes para estes gestores devido vocação natural ligado ao ramo de atividade destas empresas que é o Comercio e prestação de serviços.

Gráfico 23: Mudanças ou Melhorias nos produtos, processos e sistema de gestão



Fonte: Elaborado pelo autor (2011)

Atualmente as tecnologias de informação têm impactado o rendimento e desenvolvimento organizacional. O uso das tecnologias de informação tem permitido às empresas melhorar substancialmente suas atividades administrativas. Para colaborar no entendimento do que as empresas dispõem como infra-estrutura de tecnologia da informação, o quadro 29 mostra a percentual de afirmações positivas e negativas dadas pelos gestores pesquisados. Oferecendo uma visão da utilização de tecnologias da informação como: O Correio eletrônico; Site; Compra e vendas eletrônicas; Banco eletrônico; Marketing eletrônico; e Intranet corporativa.

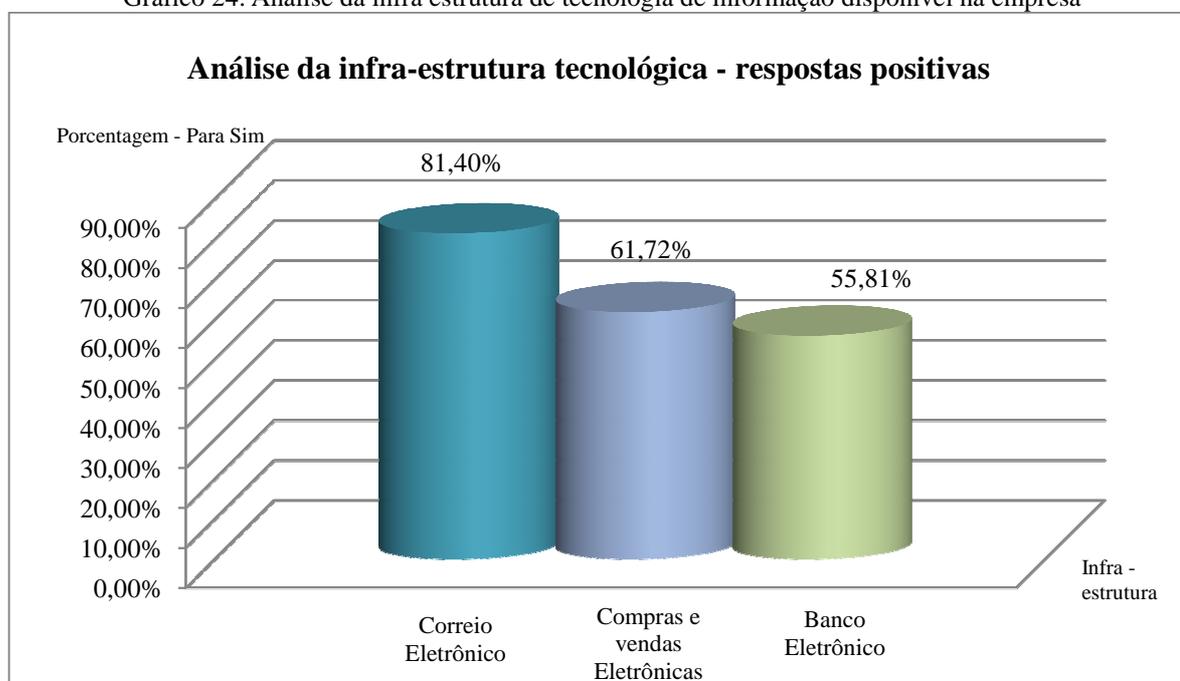
**Quadro 29: Análise da infra-estrutura tecnológica existente nas empresas pesquisadas**

Infra-estrutura disponível	Correio Eletrônico	Site	Compra e vendas Eletrônicas	Banco eletrônico	Marketing eletrônico	Intranet
Sim	81,40%	31,78%	61,72%	55,81%	39,53%	21,88%
Não	18,60%	68,22%	38,28%	44,19%	60,47%	78,13%
Total repostas obtidas	129	129	128	129	129	128

Fonte: Campo de pesquisa (2011)

O mundo percorreu um longo caminho rumo à economia totalmente sem fronteiras, no sentido de que os limites econômicos entre os países são hoje muito menos importantes do que no passado. Para Ohmae (2001), isso acontece em virtude da crescente sofisticação e interconexão entre consumidores e cidadãos em todo o mundo, que se aclimataram a um ponto de vista global, em termos de comunicação, viagens e consumo, que transpõe as fronteiras. Nesta perspectiva a pesquisa buscou delimitar a infra-estrutura tecnológica existente nas empresas. No gráfico 24 observam-se as três principais infra-estruturas tecnológicas que os gestores indicaram utilizar como tecnologias de informação em suas empresas: Correio eletrônico (e-mail) com 81,40%; Compras e vendas eletrônicas com 61,72%; e Banco eletrônico com 55,81%.

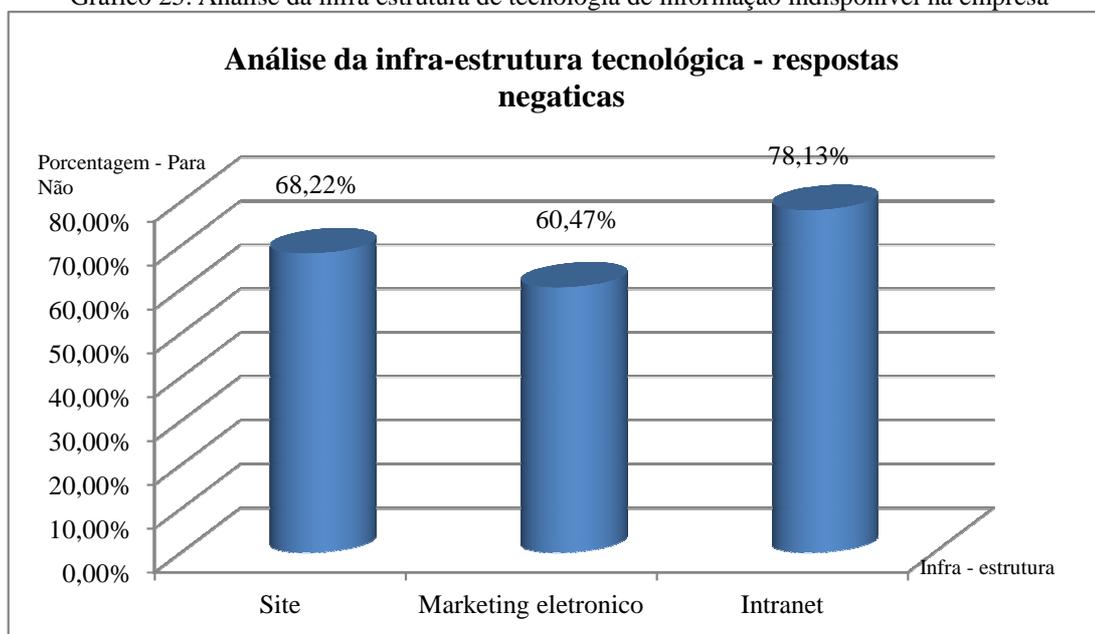
Gráfico 24: Análise da infra estrutura de tecnologia de informação disponível na empresa



Fonte: Elaborado pelo autor (2011)

O SEBRAE-RN (2009) afirma que a Tecnologia da Informação pode contribuir com redução de custos, ganhos de produtividade, prospecção de novos mercados, facilidade de relacionamento com clientes e fornecedores, conhecimento do mercado de atuação e da conjuntura econômica, dentre outros fatores imprescindíveis a qualquer empresa que busque uma maior participação e consolidação no mercado global. Contudo, há a heterogeneidade das micro e pequenas empresas distribuídas nas várias regiões do país, onde alguns fatores relacionados à qualificação, gestão, acesso a crédito e a novas tecnologias podem reduzir a competitividade de parte dessas empresas. No gráfico 25 os gestores das empresas pesquisadas indicaram quais as infra-estruturas tecnológicas que eles não possuem se destacando a intranet corporativa, uma página na internet (Site) e o Marketing eletrônico.

Gráfico 25: Análise da infra estrutura de tecnologia de informação indisponível na empresa



Fonte: Elaborado pelo autor (2011)

Conforme SEBRAE-RN (2009), o mundo empresarial está em constante mudança, o uso estratégico da informação e da Tecnologia da Informação torna-se essencial para que as empresas, e em especial as micro e pequenas empresas, possam competir de forma mais equilibrada, promovendo um crescimento mais sustentável. A tecnologia da informação enseja para a pequena empresa a oportunidade para conduzir negócios com outras organizações.

#### 4.2.5 Análise de aspectos contábeis e financeiros nas organizações estudadas

Na seção 5 do questionário analisou-se a utilização das técnicas financeiras e contábeis pelos gestores das empresas pesquisadas, entre outros aspectos como estes gestores se decidem por suas fontes de financiamentos. A análise da utilização das técnicas é relevante pelo fato que para a tomada de decisão o gestor se baseará nas informações contábeis existentes, e nos procedimentos e ciclos de informações financeiras da empresa.

Assim, para entender o nível de utilização pelo gestor de técnicas econômico-financeiras em sua empresa buscou-se conhecer: 1) a implantação e controle de um sistema de contabilidade de custos; 2) o estabelecimento de orçamentos de receitas e gastos anuais; 3) a análise da situação econômico-financeira. O quadro 30 mostra o nível de significância da utilização destas técnicas econômico-financeiras, através de uma escala *Likert*<sup>10</sup> de 5 pontos, onde 01 (mínimo) a 05 (máximo) de utilização das técnicas.

**Quadro 30: Análise da utilização de técnicas econômico-financeiras**

Utilização de técnicas econômico-financeiras - Escala de 1(Mínimo) a 5(Máximo)	Escala
Implantação e controle de um sistema de contabilidade de custo	3,45
Estabelecimento de orçamento de receitas e gastos anuais	3,50
Análise da situação econômico-financeira	3,84

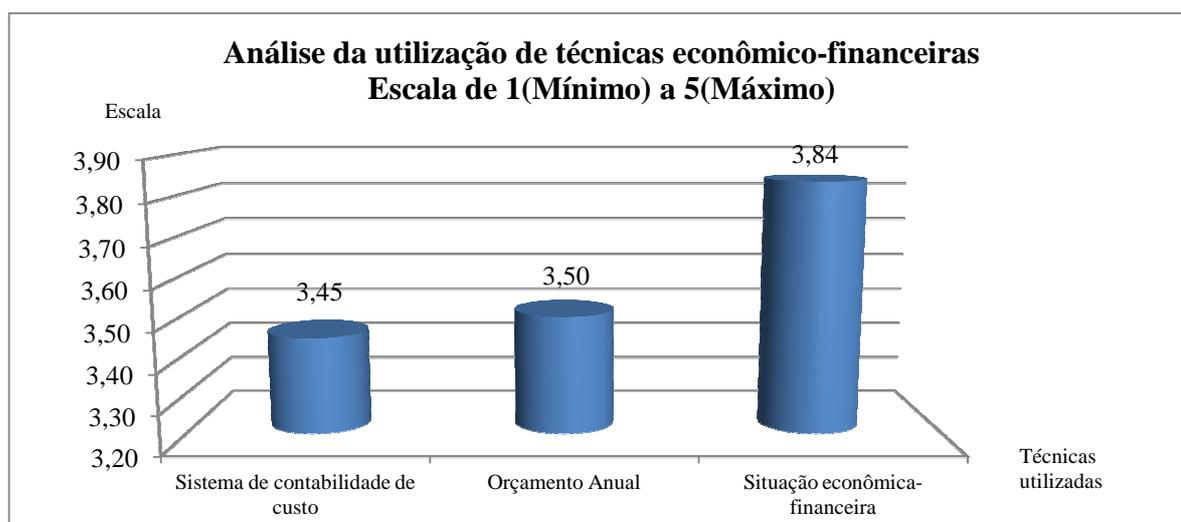
Fonte: Campo de pesquisa (2011)

A técnica contábil mais desenvolvida nas micro e pequenas empresas é o diagnóstico econômico e financeiro com 3,84 de utilização, seguido do estabelecimento orçamentário de receitas e gastos anuais, com 3,50 na escala de utilização da técnica. O gráfico 26 demonstra esta análise da utilização das técnicas econômico-financeiras, onde também apresenta como técnica menos utilizada o sistema de contabilidade custos com 3,45.

Pela própria falta da estrutura organizacional e departamentalização, a contabilidade de custos passa a ser uma grande dificuldade para os gestores, que deveriam buscar alternativas para resolver o problema, melhorar ainda mais o controle não apenas financeiro, mas principalmente de levantamento de custos reais para uma melhor tomada de decisão.

<sup>10</sup> A escala *Likert* é um tipo de escala de resposta psicométrica usada comumente em questionários, e é a escala mais usada em pesquisas de opinião. Ao responderem a um questionário baseado nesta escala, os perguntados especificam seu nível de concordância com uma afirmação. Esta escala tem seu nome devido a publicação de um relatório explicando seu uso por *Rensis Likert*.

Gráfico 26: Nível de utilização de técnicas econômico-financeiras



Fonte: Elaborado pelo autor (2011)

No caso de decisões de investimentos na empresa, pediu-se aos gestores que indicassem o grau de utilização das seguintes fontes financeiras: - Lucros retidos (reservas); - Financiamento externo (empréstimos bancários, etc.); ou Aporte de capital. O quadro 31 demonstra o resultado destas fontes financeiras de investimento, observando uma escala de indicação dos gestores que vai de 01 (pouco uso) a 05 (muito uso).

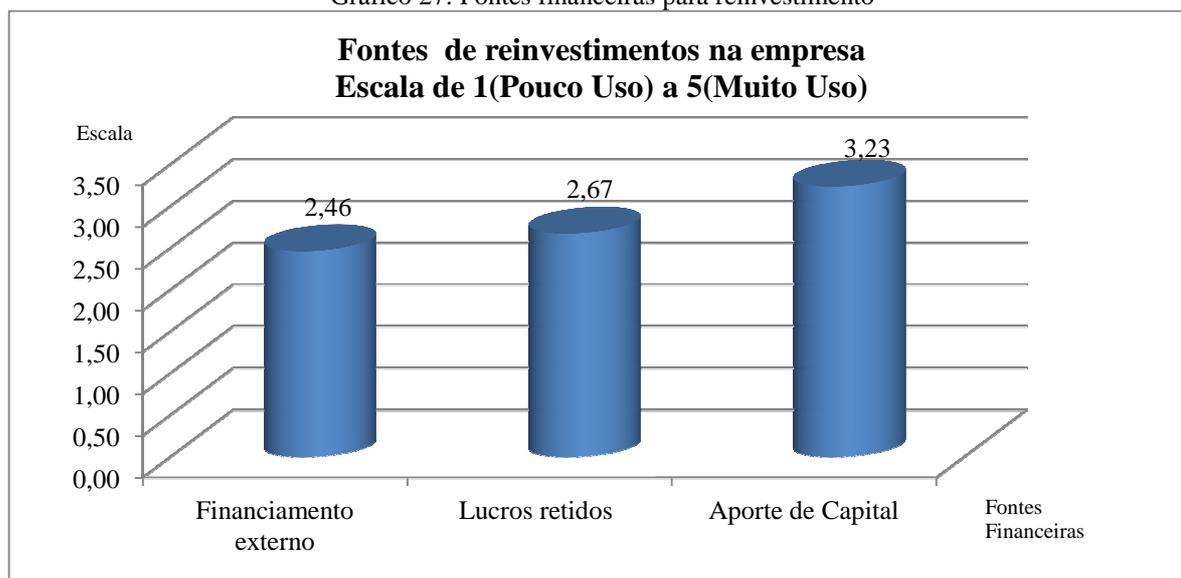
### Quadro 31: Fontes financiadoras para investimento nas empresas estudadas

Fontes Financeiras para investimento na empresa - Escala de 1(Pouco Uso) a 5(Muito Uso)	Escala
Lucros retidos (reservas)	2,67
Financiamento externo (empréstimo bancário, etc.)	2,46
Aporte de Capital	3,23

Fonte: Campo de pesquisa (2011)

A fonte financeira mais utilizada para realizar novos investimentos nas empresas pesquisadas, conforme gráfico 27 é o aporte de capital, com uma indicação de utilização de 3,23 na escala, seguida pelos lucros retidos com 2,67 de indicação. Com menor indicação de uso pelos gestores foi a fonte de financiamento externo. Com base nestas informações se concluem que os gestores estão buscando no capital próprio seu refinanciamento, e isto é muito bom, assim os gestores fortalecem seus ativos, sem que haja exigibilidade das obrigações adquiridas quanto ao reinvestimentos, por se tratar de capital próprio.

Gráfico 27: Fontes financeiras para reinvestimento



Fonte: Elaborado pelo autor (2011)

Como se pode observar os empresários da região estão cautelosos quanto aos investimentos ou reinvestimento, com capital de terceiros, uma vez que os juros são altos e exigibilidade quanto a este tipo de recurso é total. Para esta busca a empresa tem que estar muito bem estruturada e se conhecer bem, para que não traga danos maiores a sua situação financeira.

Outro ponto analisado dentro dos aspectos financeiro-contábeis foi medir o rendimento financeiro-econômico destas empresas utilizando indicadores construídos a partir da percepção do gestor quanto a sua posição competitiva no mercado. Utilizou-se 8 (oito) variáveis para basear o rendimento financeiro-econômico, sempre comparando sua atuação com seus competidores chave. Para medir as variáveis financeiro-econômico se utilizou de uma escala que vai de 01 (total desacordo) a 05 (total acordo). Adicionalmente, foi construída uma variável de rendimento global através da média aritmética dos itens utilizados.

O quadro 32 apresenta a comparação das variáveis de rendimento financeiro-econômico com seus principais competidores chave, o mesmo indica como a variável de maior acordo entre os gestores das empresas estudadas, a de contar com clientes mais satisfeitos. Em contra partida a variável de que tange ao total desacordo, a de ter uma menor abstenção do trabalho.

**Quadro 32: Análise das variáveis de rendimento financeiro-econômico para comparação com os competidores chave**

<b>Variáveis de rendimento financeiro-econômico comparadas com competidores chave - Escala de 1(Total desacordo) a 5(Total Acordo)</b>	<b>Escala</b>
Oferece produtos de maior qualidade	4,23
Dispõe de processos mais eficientes	3,89
Conta com clientes mais satisfeitos	4,28
Adapta-se antes às mudanças no mercado	3,94
Está crescendo mais	4,26
É mais rentável	3,88
Tem empregados mais satisfeitos / motivados	4,04
Tem uma menor abstenção do trabalho	3,75

Fonte: Campo de pesquisa (2011)

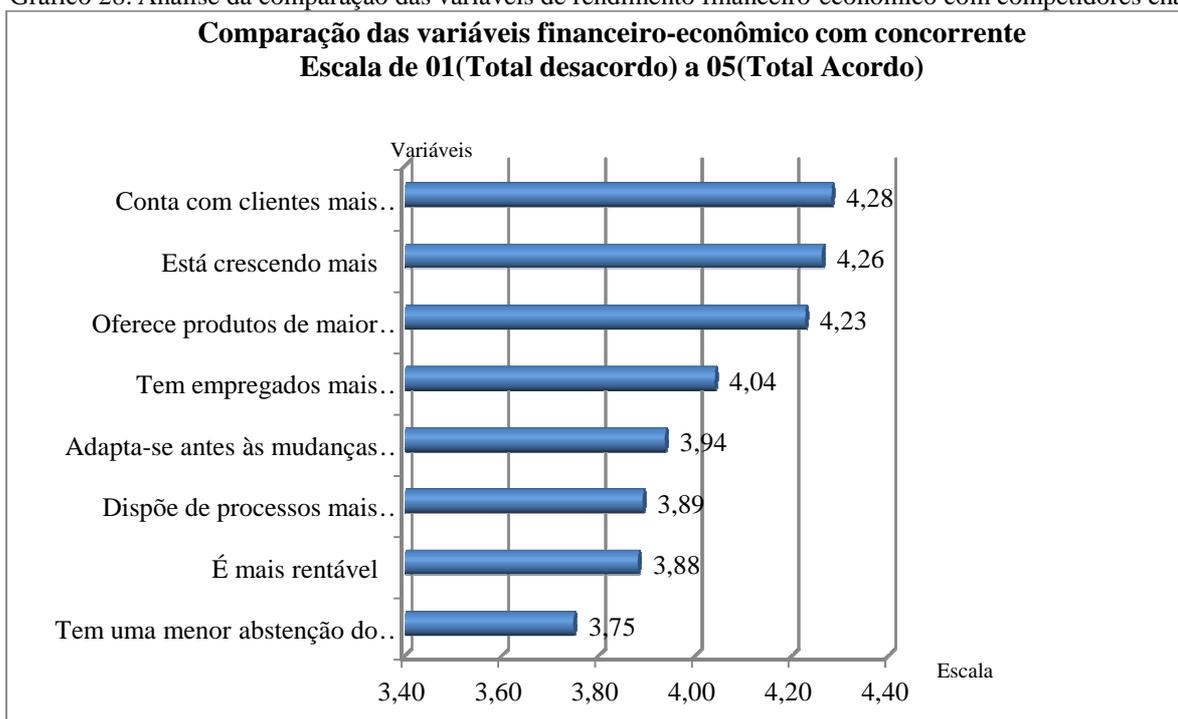
Através do gráfico 28 conclui-se que, na indicação realizada pelos gestores, quanto às variáveis de rendimento que tem um nível de utilização de comparação maior na escala exposta, são as seguintes:

- 1) Contar com clientes mais satisfeitos (4,28);
- 2) Estar crescendo mais (4,26); e
- 3) Oferecer produtos de maior qualidade (4,23).

Ainda no mesmo gráfico fica claro que as variáveis de rendimento menos usadas para comparação com os competidores chaves são:

- 1) Ter uma menor abstenção do trabalho (3,75);
- 2) Ser mais rentável (3,28);
- 3) Dispor de processos mais eficientes (3,89).

Gráfico 28: Análise da comparação das variáveis de rendimento financeiro-econômico com competidores chave



Fonte: Elaborado pelo autor (2011)

Ainda nesta seção da pesquisa, conforme quadro 33 buscou-se identificar o ramo de atividade no qual as empresas pesquisadas fazem parte. Estas empresas se encaixaram em dois setores específicos de atuação, que são: - Manufatura e Indústria; e - Serviços e comércio.

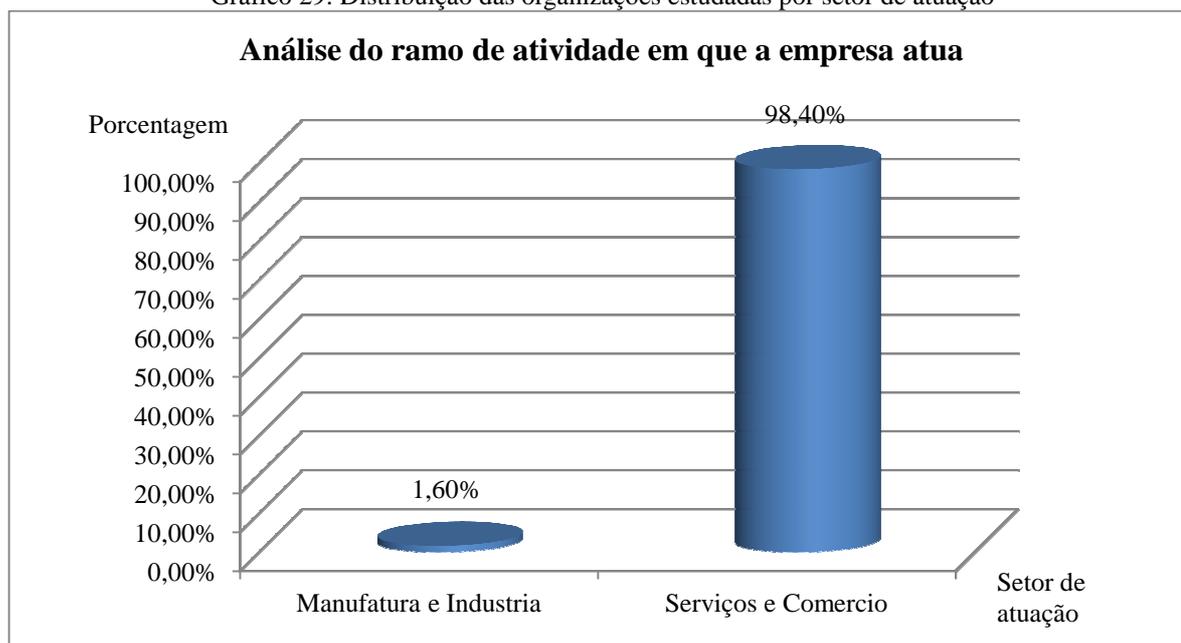
**Quadro 33: Análise do ramo de atividade das empresas estudadas**

Setor em que a empresa Atua	Porcentagem
Manufatura e Indústria	1,60%
Construção	0,00%
Serviços e Comercio	98,40%

Fonte: Campo de pesquisa (2011)

O gráfico 29 demonstra a distribuição de atuação das empresas pesquisadas em seus ramos de atividade. Nesta distribuição o setor de serviços e comércio ficou com 98,40% das empresas pesquisadas e o manufatura e indústria com 1,60% das empresas.

Gráfico 29: Distribuição das organizações estudadas por setor de atuação



Fonte: Elaborado pelo autor (2011)

Ainda dentro da distribuição do setor de atuação destas organizações, no caso específico do ramo de atividade de serviços e comercio, nos quais estão 98,40% de empresas pesquisadas, fez-se uma nova distribuição com relação ao setor de atuação no ramo de atividade descrito acima, então conforme quadro 34 as empresas foram divididas em dois setores: - Prestação de serviços; e Comercio.

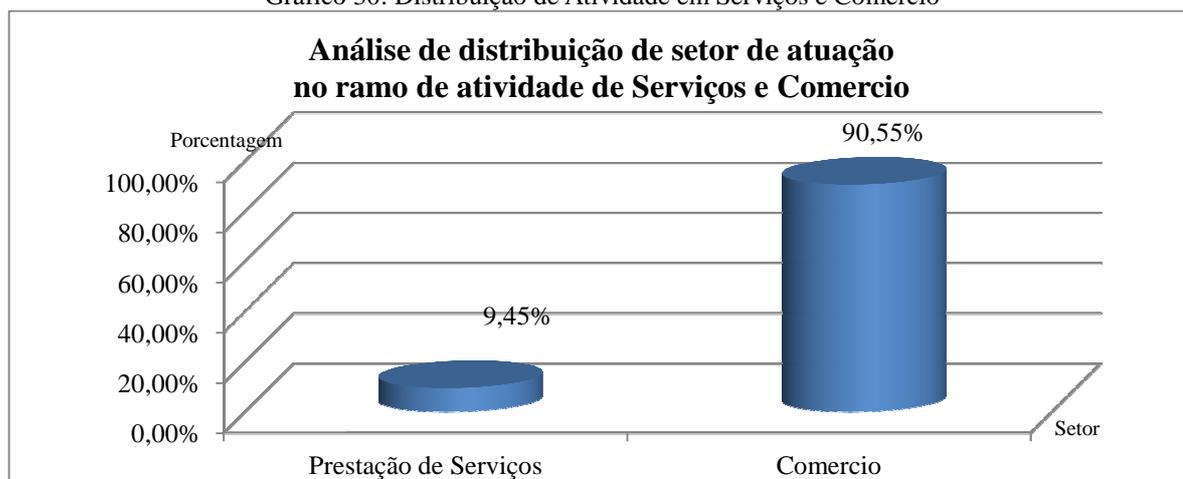
**Quadro 34: Distribuição por setor de atuação**

Serviços e Comercio	Porcentagem
Prestação de Serviços	9,45%
Comercio	90,55%

Fonte: Campo de pesquisa (2011)

No gráfico 30 observa-se que a distribuição de atuação das empresas no ramo de atividade serviços e comercio ficam da seguinte forma: No setor de prestação de serviços estão com 9,45% das empresas que atuam neste ramo de atividade; e No setor de comércio estão 90,55% da empresas.

Gráfico 30: Distribuição de Atividade em Serviços e Comércio



Fonte: Elaborado pelo autor (2011)

### 4.3 Sínteses dos resultados obtidos na pesquisa

#### 4.3.1 Característica e expectativas do clima empresarial

Observa-se que a média de idade das empresas pesquisadas é de 11 anos e de seus gestores 39 anos. O nível de escolaridade dos gestores se concentra no ensino médio – técnico com 56,15%. Constatou-se que 79,23% das empresas pesquisadas tem controle societário familiar e que a constituição de sociedade jurídica formal é de 73,44%. Verificou-se que 95% das empresas pesquisadas se encaixam no porte de micro e pequena através da avaliação do número de funcionários, mas a mesma pesquisa demonstra uma variação quando este encaixe é feito pela lei da micro e pequena empresa conforme legislação Brasileira onde o porte é avaliado pelo faturamento anual, onde este número cai para 85,39%.

Observa-se a condição da tendência de vendas para o setor das micro e pequenas empresas para o ano de 2011, onde 85,38% dos gestores destas empresas entendem que suas vendas aumentarão, mas em sua totalidade de 100% de vendas ocorreram no mercado local.

O momento de estabilidade econômica pelo qual a economia Brasileira passa, gera nos gestores das micro e pequenas empresas da região de Uruaçu – GO uma expectativa e confiança no ambiente econômico muito bom, onde numa escala de avaliação da expectativa de zero a dez, a média de confiança dos gestores atingiu 9,4 (nove, quatro), mostrando não apenas a alta expectativa e confiança, mas que poderão ter um crescimento muito bom para o ano de 2011.

Os gestores pesquisados ao comparem o clima empresarial de 2011 em relação ao do ano de 2010, 74,22% acreditam que ele está melhor, corroborando com o nível de expectativa

e confiança destes gestores.

### 4.3.2 Estratégia e organização

Conforme indicação dos gestores 57% das empresas pesquisada realizam habitualmente o planejamento estratégico formal (por escrito) e, nesse caso, 88% delas fazem planejamento para 1 (um) ano.

Pedi-se que os gestores indicassem quais as principais áreas onde foram realizados com outra empresas alianças e acordos de cooperação, a pesquisa identificou que as áreas onde houve cooperação entre as empresas com mais frequência foi a de comercialização de produtos com 51,16%, e compras e abastecimento com 58,59%, com o objetivo de terem um poder de barganha maior com seu fornecedores. Nos dados analisados percebe-se que pesquisa e desenvolvimento são a áreas que menos apresentam alianças ou acordos, visto que 72,80% dos entrevistados disseram que isto não ocorre em suas empresas.

Pedi-se aos gestores que identificassem em qual tipo de característica do comportamento estratégico sua empresa se encaixava, através da sua atuação competitiva nos últimos anos. As indicações feitas foram classificadas conforme Miles e Snow (1978), com o objetivo de conhecer melhor o comportamento estratégico destas empresas. Se identificaram como empresas do tipo A, classificadas por **Prospectoras**, 45% das escolhas, as empresas tipo B, classificadas como **Analíticas**, com 39% das escolhas, as empresas tipo C, classificadas como **Defensivas**, com 16% das escolhas, e finalmente as empresas tipo D, classificadas como **Sem Estratégias (Reativas)**, com 0,8% das escolhas.

### 4.3.3 Estrutura organizacional

Solicitou-se aos gestores pesquisados que indicassem em suas empresas quais departamentos existiam de maneira formal, para se identificar a estrutura organizacional existente nesta empresas. Encontraram-se as maiores indicações de existência de departamentos para: - Comercialização e vendas com 78,13%; Operações e Compras com 75,97%; e Administração e contabilidade com 61,24%. Já os departamentos de Pesquisa e desenvolvimento com 78,13%, Recursos humanos com 66,41% e Qualidade com 64,06, foram os departamentos que por suas indicações de existência feita pelos gestores, ou eles não existem ou são organizados de maneira informal dentro destas empresas.

Questionou-se os gestores o grau de utilização de práticas de recursos humanos em suas empresas, para se avaliar o nível de significância das mesmas. As práticas de recursos humanos mais indicadas nas empresas pesquisadas, com nível de significância maior que 3, conforme escala 01(nunca) a 05 (sempre), foram: - Avaliação de desempenho; Administração de pessoal (contratos, normas, etc.); e Política de remuneração.

Uma reflexão importante neste ponto da pesquisa, é que, apenas 33,59% das empresas pesquisadas possuem sua área de Recursos Humanos funcionando. Ainda as práticas de recursos humanos que tem um nível de significância menor que 2,5 nas indicações feitas pelos gestores são: Projetos de postos de trabalhos, e relações trabalhistas, como também o desenvolvimento de carreira.

#### 4.3.4 Tecnologia, qualidade e inovação

No desenvolvimento das empresas no âmbito tecnológico, sustentabilidade e inovação, os gestores entendem que sua classificação é tipo A, pelo fato de desenvolverem internamente a tecnologia que utilizam com o fim de obter melhores resultados que a concorrência, classificando-as assim como empresas de tecnológica **Forte**. As empresas do tipo B tratam a tecnologia aprendida pela empresa ou o uso que se faz dela para um posicionamento a frente da concorrência, estas classificadas como **Boa**. Os gestores que indicaram sua empresa como sendo do tipo C, entendem que a tecnologia utilizada em sua empresa é a mesma usada pela maioria das empresas do setor e só realizam novos investimentos em tecnologia quando comprovado que a concorrência está se saindo melhor, estas empresas são classificadas como **Sustentáveis**. Os gestores das empresas do tipo D entendem que seus principais concorrentes têm uma tecnologia mais eficiente ou moderna que a sua, estas empresas são classificadas como **Fracas**.

Quanto a certificações os gestores responderam que 8,0% das empresas possuem certificação, 25% estão em processo de certificação e que 67% não tem possibilidade de processo para certificação.

Pedi-se que os gestores indicassem de forma afirmativa ou negativa a realização de mudanças ou melhorias em seus produtos, processo e sistema de gestão. Neste aspecto os que apresentaram melhores resultados foram: 1) Produtos / serviços – com melhorias em

produtos/serviços já existente; 2) Processos – com aquisição de novos bens e equipamento; 3) Sistemas de gestão – com melhorias ou mudanças nas áreas de vendas e comercial.

Na área da tecnologia da informação, foi solicitado aos gestores que indicassem a infra estrutura tecnológica existente nas suas empresas. Dentro das tecnologias apontadas no questionário para a infra estrutura existente, a mais utilizada pelas empresas pesquisadas é o correio eletrônico, seguido por compra e venda eletrônicas e banco eletrônico. Ainda neste aspecto de infra estrutura de tecnologia, se destacou como não utilizadas pelas empresas a intranet corporativa, a página na internet e o marketing eletrônico.

#### **4.3.5 Aspectos contábeis, financeiros e de rendimento**

A técnica contábil mais desenvolvida nas micro e pequenas empresas é o diagnóstico econômico e financeiro, seguido do estabelecimento orçamentário anual de receitas e despesas. A menos utilizada está sendo o sistema de contabilidade de custos, apontada como a grande dificuldade para os gestores.

Os gestores indicaram que sua principal fonte de financiamento para a realização de novos investimentos ou reinvestimento em seus negócios é o capital próprio, fontes de recursos internos ou dos próprios sócios, fortalecendo assim a empresa uma vez que estes recursos por se tratar de recursos próprios não são exigíveis. Existe por parte destes gestores muito cuidados em buscar o capital de terceiros, financiamento externo, onde a exigibilidade dos recursos capitados é total.

Na comparação feita pelos gestores com seus principais concorrentes de como a empresa se comporta em relação aos rendimentos econômico-financeiros, foi indicado pelos mesmo que estas empresas têm como aspectos favoráveis, a satisfação de seus clientes, um crescimento maior que seus concorrentes, e por oferecerem produtos de maior qualidade. Mas observou-se também que lhes falta uma atenção maior quanto, aos seus trabalhadores na abstenção do trabalho, uma rentabilidade para o negócio melhor, e ter processos mais eficientes.

A maioria das empresas tem como ramo de atividade principal serviços e comércio, na divisão deste ramo o setor de comercio comporta sua grande maioria, ou seja, a vocação regional é para o comercio.

#### **4.3.6 Fatores de sucesso para micro e pequena empresa na região de Uruaçu - GO**

Conclui-se através do estudo feito que as principais características das empresas pesquisadas, que podem levá-las a ter vantagens competitivas melhores que seus competidores são as seguintes:

- Estar em um segmento de empresas Jovens;
- Perspectiva e valorização do ambiente empresarial melhor para 2011;
- Alianças e acordos de cooperação com outras empresas, principalmente nas áreas de comercialização de produtos e compras e abastecimento;
- Um comportamento estratégico prospector ou exploratório;
- Estrutura diferenciada nos departamentos de Comercialização e vendas, Operações e Compras e Administração e contabilidade;
- Ter uma forte posição tecnológica;
- São empresas inovadoras, quanto a melhoras seus Produtos/serviços e Processos;
- Utilizam a área da tecnologia da informação e comunicação;
- Utilizam diagnóstico econômico financeiro e orçamento anual de receitas e despesas;
- Utilização de Capital próprio (Aporte de capital e lucros retidos), sem exigibilidade das obrigações;

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O primeiro aspecto tratado pela pesquisa está relacionado aos dados gerais das 130 empresas que optaram responder ao questionário. As informações obtidas estão relacionadas à criação, funcionamento, controle societário, características dos gestores que conduzem estas empresas e o enquadramento de porte, enquadramento este importante para dar sustentação ao objetivo da pesquisa que trata da aplicação de elementos do planejamento estratégico pelos gestores de micro e pequenas empresas. Concluiu-se que as empresas associadas à ACIAU são jovens, e com controle societário majoritário familiar em sua grande maioria. Seus gestores ainda necessitam melhorar sua capacitação de gestão, pois ao mesmo tempo em que abrir um negócio, principalmente empreendimentos comerciais e de prestação de serviços, é teoricamente fácil, tem-se a dificuldade de mante-los funcionando em um ambiente altamente competitivo e que não oferece muitas oportunidades para o erro de gestão. Ainda na apresentação dos dados gerais das empresas pesquisadas, seus gestores demonstraram uma perspectiva de vendas para o ano de 2011 de crescimento, mas com base no mercado local.

O segundo ponto avaliado pela pesquisa foi a percepção do gestor quanto ao clima e ambiente empresarial. Observou-se que estes gestores estão extremamente confiantes quanto ao seu ambiente econômico, gerando uma expectativa de clima empresarial muito favorável para o ano de 2011 e um ambiente empresarial melhor que o ano de 2010. Na pesquisa também foi realizado uma análise das cinco forças de Porter, onde os gestores concordaram que três pontos são mais relevantes em seu setor local, sendo eles: A existência de elevada concorrência entre as empresas já estabelecidas; A facilidade que novas empresas têm em se estabelecer no setor local; e O poder de barganha dos seus clientes são maiores do que das suas empresas. Em contrapartida, os gestores vêem como dificuldade estratégica a criação de produtos substitutivos em seus setores.

Na análise feita da estratégia e organização observou-se que o planejamento estratégico, de maneira formal, é feito em mais da metade das empresas pesquisadas, mas que o período que o mesmo abrange é de apenas um ano. Neste caso os gestores perdem a oportunidade de ter objetivos e metas estratégicas traçadas no longo prazo, deixando que suas empresas percam a oportunidade de se preparar melhor para a competitividade do setor. Ainda quanto à estratégia, avaliou-se que nos acordos e alianças de cooperação entre as empresas do setor, os gestores atuam em cooperação nas áreas de compra e abastecimento e

comercialização de produtos, sendo pesquisa e desenvolvimento de produtos a área com menos cooperação entre as empresas. Os gestores também indicaram em sua grande maioria que suas empresas adotaram um comportamento estratégico prospector ou analítico. No comportamento prospector os gestores indicaram que suas empresas realizam muitas mudanças e melhorias em seus produtos / serviços, enquanto que os gestores que indicaram um comportamento analítico para suas empresas entenderam que as mesmas buscam manter uma base relativamente estável de produtos / serviços e mercado. Quanto à estrutura organizacional destas empresas, seus gestores indicaram que os departamentos existentes predominantemente foram os de Comercialização e vendas, Operações e compras e Administração e Contabilidade, enquanto que departamento como RH, Qualidade, Pesquisa e Desenvolvimento são tratados de maneira informal, sem estrutura departamental existente, onde os próprios gestores centralizam a execução das atividades relacionadas a estes departamentos, ou terceirizando as atividades destas áreas para outras empresas específicas do ramo de atividade. Observou-se também que a área de recursos humanos é a que se encontra em uma situação mais delicada quanto a existência formal deste departamento nestas empresas, necessitando de uma atenção especial de seus gestores, sendo que, nas que existem, as rotinas tratadas são apenas as de departamento pessoal (folha de pagamento, legislação, contratos, normas, sindicatos e salários), deixando um vácuo muito grande em rotinas importantes como, planejamento de pessoal, recrutamento e seleção, treinamento, cargos e salários, avaliação de desempenho e gestão de saúde, segurança e prevenção de riscos trabalhistas.

No ponto relacionado à **tecnologia, qualidade e inovação**, os gestores indicaram que suas empresas desenvolvem internamente a tecnologia que utilizam para obterem melhores resultados que seus concorrentes, entendendo que a tecnologia aprendida pela empresa ou o uso que se faz dela os posicionam a frente dos seus principais competidores chave. Quanto à qualidade e sustentabilidade as empresas pesquisadas, em sua grande maioria não têm certificações ISO ou equivalente, deixando clara a necessidade de se encontrar alternativas viáveis de procedimentos de qualidade e sustentabilidade voltados para as micro e pequenas empresas. As empresas pesquisadas indicaram as áreas onde ocorreram as maiores inovações foram nas mudanças ou melhorias em produtos /serviços existentes e aquisição de novos bens e equipamentos. Os gestores não se mostraram preocupados em inovações quanto aos seus sistemas de gestão, não percebem a importância destes sistemas adequados ao controle do negócio como um todo, onde poderiam através dos mesmos efetivarem a real necessidade de

melhorias destas empresas, podendo então encontrar eventuais diferenças no nível de serviço e estrutura para atender melhor clientes e empregados, que estão relacionados aos seus ambientes internos e externos, e definitivamente poderem assumir uma gestão estratégica mais apropriada à concorrência.

Estas empresas também contam com uma infra estrutura tecnológica básica, sendo que as mesmas dispõem em sua grande maioria de correio eletrônico, utilizam o banco eletrônico e realizam vendas e compras pela internet.

Na análise final da pesquisa, que trata dos aspectos **contábeis, financeiros e de rendimento** os gestores entenderam que em comparação com seus principais concorrentes, seus melhores aspectos financeiro-econômico foram ter clientes mais satisfeitos, ter um crescimento maior que a concorrência e oferecer produtos de maior qualidade. Estes gestores afirmaram que utilizam para seu controle e tomada de decisão técnicas econômico-financeiras relacionadas ao orçamento anual de receitas e despesas e análise da situação econômico-financeira da empresa. Outro ponto importante levantado foi que na busca de fontes financiadoras para os investimentos da empresas, os gestores optam pela segurança de fontes financeiras próprias como os lucros retidos (reservas) ou o aporte de capital. Visualizam na exigibilidade de fontes externas como empréstimos bancários um risco a empresa. Finalizando esta seção, na atuação de ramos de atividades existentes a grande maioria das empresas pesquisadas estão concentradas em Serviços e Comercio, sendo a vocação principal da região e de suas micro e pequenas empresas o Comercio.

### **Considerações Gerais**

Aqui é importante ressaltar a importância da condução de um negócio utilizando o planejamento estratégico como um instrumento administrativo fundamental para o sucesso das empresas, pois os mercados estão em constantes mudanças, havendo a necessidade dos gestores terem um instrumento administrativo pelo qual possam realizar este acompanhamento e controle, oferecendo também ao seu negócio um direcionamento competitivo adequado as suas realidades. As evoluções tecnológicas e a velocidade com as economias globais se mesclam e se articulam requerem da gestão empresarial um incessante trabalho de reflexão sobre as práticas das empresas. Práticas tradicionais e conservadoras, preocupadas apenas com a manutenção do negócio em determinado nicho do mercado estão se tornando cada vez mais insustentáveis por causa das constantes surpresas e incertezas que a

globalização trás consigo. O planejamento estratégico não é uma ferramenta que garantirá a infalibilidade das empresas no futuro. Esse raciocínio advém de uma concepção filosófica determinista da sociedade.

O planejamento estratégico é um processo decisório e reflexivo que proporciona às empresas um maior conhecimento delas próprias e do ambiente em que estão inseridas, sendo este se utiliza de uma variedade de ferramentas que podem reduzir as incertezas e preparar melhor as empresas para as surpresas comuns à nova economia. O planejamento estratégico é em si um grande desafio para a gestão empresarial que pode conduzir ao sucesso organizacional. Pode-se evidenciar através da pesquisa bibliográfica realizada, que qualquer indiferença a este instrumento administrativo deixa a empresa vulnerável às correntes externas e aos problemas internos comuns às empresas.

Essa vulnerabilidade poderá levar ao fracasso da empresa. Portanto, em mercados altamente competitivos como os atuais mercados da nova economia globalizada o planejamento estratégico se coloca como condição imperativa para que as organizações galguem os caminhos da sustentabilidade, rentabilidade e do sucesso.

Quanto à aplicação do planejamento estratégico e seus elementos para micro e pequenas empresas como ferramenta de suporte decisório em sua gestão, se realizou uma busca por uma metodologia simplificada. Esta poderá auxiliar de forma efetiva a gestão empresarial, através de formulários para auxílio na captação de informações para a composição e elaboração da análise do ambiente externo, análise do ambiente interno e desenvolvimento de uma base estratégica lógica voltada para as características e objetivos do modelo de negócio.

Assim, buscar-se-á o desenvolvimento do negócio e auxílio organizacional na elaboração de Planos de Negócio, Plano de Marketing e do Planejamento Estratégico.

Apesar das reconhecidas dificuldades que enfrentam as pequenas empresas para viabilizar seus modelos de negócios, isto não serve de argumento para excluírem-se das análises e ponderações decisivas que um adequado Planejamento Estratégico pode ofertar como subsídio ao processo decisório, vale considerar uma simplificação do método para ajustar o limite do necessário e o limite do possível.

### **Sugestões para trabalhos futuros**

1. As empresas pesquisadas neste trabalho estão enquadradas quanto ao seu porte em

critérios de número de funcionário ou faturamento anual, tendo como foco principal as micro e pequenas empresas as quais tem seu porte bastante reduzido, elas assim se encontram no limite inferior da classificação. Suas estruturas são bem simples, e os processos de trabalho são informais. Essas características podem ter interferido nos resultados da pesquisa;

2. Como a pesquisa foi realizada somente em empresas associadas à ACIAU, o ramo de atividade que se sobre saiu foi o de serviços e comércio, principalmente comércio. Suas características são peculiares e suas necessidades divergem das de outros setores. Esses aspectos impedem que os resultados obtidos com esta pesquisa sejam estendidos aos outros ramos de atividade existentes na região.
3. Pela complexidade do conceito de enquadramento de porte, buscar definir um que abranja o maior número de empresas com esta característica, para um aprofundamento maior quanto a consistências de afirmações relacionadas a aplicação dos elementos do planejamento estratégico pelos gestores.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, M. I. R. Manual de planejamento estratégico. São Paulo: Editora Atlas, 2001.

ANSOFF, I. H. A nova estratégia empresarial. São Paulo: Editora Atlas, 1990.

ANSOFF, H. I., DECLERCK, R. P., e HAYES, R. L. Do Planejamento Estratégico à Administração Estratégica. São Paulo: Atlas, 1981.

ASSEF, R. Guia prático de formação de preços. 3.ed.rev. Rio de Janeiro: Elsevier,2005.

ASSOCIATION FRANÇAISE DE NORMALISATION (AFNOR). SD 21000: *Développement durable - Responsabilité sociétale des entreprises: guide pour la prise en compte des enjeux du développement durable dans la stratégie et le management de l'entreprise*. Paris, 2003.

BABBIE, E. Métodos de Pesquisas de Survey. Tradução: Guilherme Cezarino. Belo Horizonte: UFMG, 1999.

BARBIERI, J. C. Organizações inovadoras sustentáveis. In: BARBIERI, J. C; SIMANTOB, M. Organizações inovadoras sustentáveis: uma reflexão sobre o futuro das organizações. São Paulo, Atlas, 2007.

BATEMAN, T. S. e SNELL, S. A. Administração: Construindo Vantagem Competitiva. Tradução Celso A. Rimoli. São Paulo: Editora Atlas, 1998.

BERNARDI, L. A.; Manual de empreendedorismo e gestão: fundamento, estratégias e dinâmicas.São Paulo: Editora Atlas, 2003.

BOECHAT, C. B; PARO, R. M. Desafios para a Sustentabilidade e o Planejamento Estratégico das Empresas no Brasil. Relatório de Pesquisa, Fundação Dom Cabral. MG, Brasil, 2007.

CALAES, G. D. Planejamento estratégico, competitividade e sustentabilidade na indústria mineral: Dois casos de não metálicos no Rio de Janeiro / Gilberto Dias Calaes – Rio de Janeiro: CETEM / MCT / CNPq / CYTED, 2006

CARVALHO, M. A. B. Administração Estratégica Como Norteadora de Excelência Organizacional Pública. V Congresso Internacional Del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Santo Domingo, Rep. Dominicana, 24 - 27 Oct. 2000. Disponível em: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0038539.pdf> - Acesso em 19-07-2010

CASAROTTO FILHO, N; PIRES, L. H.. Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local. São Paulo: Atlas, 2001

CHAROUX, O. M. G. Metodologia: processo de produção, registro e relato do conhecimento. São Paulo: DVS Editora, 2004.

COELHO, P. C. A. Fatores Gerenciais que Influenciaram na Mortandade das Micro e Pequenas Empresas – Um estudo sobre a mortandade das empresas comerciais de Manaus entre 1995 e 1997. Florianópolis; Editora Insular, 2001.

COPELAND, T.; KOLLER, T.; MURRIN, J. Avaliação de Empresas: *Valuation*. São Paulo: Makron Books, 2000.

DAFT, R. L. Administração. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

DIXIT, A. K.; PINDYCK, R. S. *Investment under uncertainty*. Princeton, New Jersey: Princeton University Press, 1994.

DOLABELA, F. Pedagogia Empreendedora. São Paulo: Editora de Cultura, 2003.

DORMANN, J; HOLLIDAY, C. *Innovation, technology, sustainability and society*. World Business Council for Sustainable Development, July 2002. Disponível em: <http://www.bvsde.paho.org/bvsacd/cd30/society.pdf>.

EISENHARDT, K. M. & SULL, D. N. Estratégia como Regras Simples. In: Planejamento Estratégico. On Advances in Strategy. Harvard Business Review. 7ª ed. Trad. Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2002.

ELKINGTON, J. Canibais com garfo e faca. São Paulo: Makron Books, 2001.

FAE Business School / Faculdades Bom Jesus Economia empresarial. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus, 2002. 70p. (Coleção gestão empresarial, 2)

FAEDPYME, ES. Análisis Estratégico para El Desarrollo de La MPYME em iberoamérica. Informe MPYME iberoamérica. Universidade Politécnica de Cartagena. 2009

FREITAS, H; OLIVEIRA, M; SACCOL, A. Z.; e MOSCAROLA, J. O método de pesquisa survey. Revista de Administração da USP, RAUSP, v. 35, nr. 3, Jul-Set. 2000, p. 105 – 112.

FURTADO, J.S. ISO-14001 e Produção Limpa: importantes, porém distintas em seus propósitos e métodos. Disponível na internet em [w.vanzolini.org.br/producaolimpa](http://w.vanzolini.org.br/producaolimpa), 2000.

GIL, A. C.. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. São Paulo: Atlas, 4ª ed., 1994.

GLUCK, F. N. KAUFMANN, S. WALLECK, A. S. *Strategic Management for Competitive Advantage*. Boston, Harvard Business School Press, 1980.

GHEMAWAT, P. A estratégia e o cenário dos negócios. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GOLDE, R. A. Planejamento prático para pequenas empresas. In: Coleção Harvard de administração. São Paulo, Nova Cultural, v. 9, p.7-34, 1986.

GROOT, R.S., WILSON, M. A., BOUMANS, R.M.J. A typology for the classification, description and valuation of ecosystem functions, goods and services. *Ecological Economics* 41, 2002, 393-408.

HALL, J; VREDENBURG, H. The challenges of innovating for sustainable development. *Sloan Management Review*, v. 45, n.1, p. 61-68, 2003.

HAX, A. C.; MAJLUF, N. S. Strategic management: an integrative perspective. New Jersey, Prentice-Hall, 1984.

HITT, M.; IRELAND, R.; HOSKINSSON, R. Administração Estratégica. São Paulo: Thomson, 2001.

JARDIM, E. B.; Empresas de pequeno porte: gestão estratégica e política de pessoal. Goiânia; Editora Vieira, 2004.

KANAANE, R. Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI. São Paulo, Atlas, 2007.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D. A estratégia em ação – Balanced Scorecard. Rio de Janeiro, Campus, 1997.

\_\_\_\_\_. A estratégia em ação: Balanced Scorecard. 12 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

KOTESKI, M.A. As micro e pequenas empresas no contexto econômico brasileiro. *Revista FAE Business*. N.º 8. Maio 2004.

KEMP, R; PEARSON, P. (Eds) Final report of the project Measuring Eco-Innovation; Maastricht (The Netherlands), 2008, 113 p.

KOTLER, P. Marketing: edição compacta. São Paulo: Atlas, 1980.

LA ROVERE, R.L. (2000) “Perspectivas das Micro, Pequenas e Médias Empresas no Brasil” *Revista de Economia Contemporânea*. Rio de Janeiro, Novembro de 2000.

LEONE, N.M.C.P.G. As especificidades das pequenas e médias empresas. *Revista de Administração*, 34(2), 91-94, abr/jun, 1999.

LOBATO, David Menezes (org.). *Estratégia de empresas. Série Gestão Empresarial*. 9ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

MALHOTRA, N.K. *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARREWIJK, M. Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: between agency and communion. *Journal of Business Ethics*, v. 44, p. 95-105, 2003.

MATUS, C. O Plano como Aposta. *São Paulo em Perspectiva*, 5(4). Outubro/Dezembro, 1991. Disponível em: [http://www.seade.gov.br/produtos/spp/v05n04/v05n04\\_07.pdf](http://www.seade.gov.br/produtos/spp/v05n04/v05n04_07.pdf)> Acesso em 18-07- 2010

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. *Introdução à Administração*. 4 ed. São Paulo, Atlas, 1995.

MIGLIATO, A. L. T. *Planejamento estratégico situacional aplicado à pequena empresa: estudo comparativo de casos em empresas do setor de serviços (hoteleiro) da Região de Brotas – SP*. 223f. Dissertação (Mestrado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2004.

MILES, R. E.; SNOW, C. C. *Organizational strategy, structure and process*. McGraw Hill, New York, 1978.

MOTTA, F. G. *Fatores condicionantes na adoção de métodos de custeio em pequenas empresas*. Dissertação (Mestrado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2000.

NADLER, D. A.; TUSHMAN, M. L. In: NADLER, D. A.; GERSTEIN, M. S.; SHAW, R. B. & ASSOCIADOS. *Arquitetura Organizacional*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

OECD. *The Oslo Manual: The Measurement of Scientific and Technical Activities*. Paris: OECD; Eurostat, 1997.

OHMAE, K. *O continente invisível: quatro estratégias definitivas para atuar na era das empresas sem fronteiras*. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2001.

OLIVEIRA, D.P.R. *Planejamento Estratégico. Conceitos, Metodologia e Práticas*. 25ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PINHEIRO, M. *Gestão e desempenho das empresas de pequeno porte*. Tese (doutorado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1996.

PINSONNEUAULT, A.; KRAMER, K. *Survey Research Methodology in Management Information Systems: An Assessment*. *Journal of Management Information Systems*, Autumn 1993.

PORTER, M. *The competitive advantage of nations*. New York: The Free Press Inc, 1990.

PORTER, M. *Estratégia e Internet*. In: *Planejamento Estratégico. On Advances in Strategy*. Harvard Business Review. 7ª ed. Trad. Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2002.

PORTER, M. *Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústria e concorrência*. Rio de Janeiro, Elsevier, 2004.

RAPPAPORT, A. *Gerando Valor para o Acionista: um guia para administradores e investidores*. São Paulo: Atlas, 2001.

ROUSSEL, P. A. ; SAAD, K. ; BOHLIN, N. *Pesquisa & Desenvolvimento: como integrar*

P&D ao plano estratégico e operacional das empresas como fator de produtividade e competitividade. São Paulo: Makron Books, 1992.

SACHS, I. Em busca de novas estratégias de desenvolvimento. Estudos avançados v. 9, nº 25, 1995, PP. 29-63

SAVAGE, G. T.; NIX, T. W.; WHITEHEAD, C. J.; & BLAIR, J. D. Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. *Academy of Management Executive*, 1991, 5(2), 61-75.

SCHOT, J; GEELS, F. W. Strategic niche management and sustainable innovation journeys: theory, findings, research agenda and policy. *Technology Analysis & Strategic Management*, v. 20, n. 5, p. 537-554, 2008.

SEBRAE-SP. Planejamento estratégico para micro e pequena empresa. São Paulo, 2000 a.

SEBRAE-SP (2000a). Planejamento estratégico para micro e pequena empresa. Elaboradores: HAUSNER, J.G; LEITE NETO, M. O.; MONOBE, T. (apostila).

SEBRAE – Serviço de Apoio a Micro e pequenas empresas. Fatores condicionantes e taxas de mortalidade de empresas no Brasil. Brasília, 2004

SEBRAE – Serviço de Apoio a Micro e pequenas empresas. Fatores condicionantes e taxas de sobrevivência e mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil. Brasília, 2007

SEBRAE-RN. O papel estratégico de TI nas micro e pequenas empresas. Natal, 2009.

SMITH, S. e BAYLIS, J. The globalization of world politics: An introduction to international relations. Oxford: Oxford University Press, 1999

SENAC, CENTRO UNIVERCITÁRIO. III Workshop Gestão Integrada: Riscos e Desafios – O Planejamento estratégico nas Micro e pequenas empresas. São Paulo, 2007.

SHAW G.; BROWN R.; BROMILEY P. Histórias Estratégicas. Como a 3M Está Reescrevendo o Seu Planejamento de Negócios. In: Planejamento Estratégico. On Advances in 19 Strategy. Harvard Business Review. 7ª ed. Trad. Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2002.

SILVA, R.; *Balanced socrecard* – BSC: gestão de ensino superior, gestão profissionalizada e qualidade de ensino para instituições de ensino superior privado. Curitiba: Juruá, 2009.

SOUZA, M. C. A. F. Pequenas e médias empresas na reestruturação industrial. Brasília: Edição SEBRAE, 1995.

SOUZA, W. QUALHARINI, E. III Workshop Gestão Integrada: Riscos e Desafios. São Paulo: CENTRO UNIVERSITÁRIO SENAC – SP, 2007.

TAVARES, M.C. Planejamento estratégico: a opção entre sucesso e fracasso empresarial. São Paulo: Harbra, 1991.

TEIXEIRA, G. Instrumento de coleta de dados em pesquisas educacionais. Artigo FEA/USP – SP, 2005.

TERENCE, A. C. F. Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa. Dissertação (Mestrado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos. 2002.

TIFFANY, P.; PETERSON, S.D. Planejamento estratégico. 4º Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TZU, Sun. A arte da guerra. São Paulo: Martin Claret, 2006.

WRIGHT, P. e OUTROS. Administração Estratégica. Conceitos. Trad. Celso A. Rimoli e Lenita R. Esteves. São Paulo: Atlas, 2000.

**REFERENCIAS WEBGRAFICAS**

<http://www.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas> - Acesso em 17/03/2011 - 15h51

<http://www.mpedata.com.br/Paginas/mpeinternet.aspx> - Acesso em 17/03/2011 - 15h52

<http://www.serprofessoruniversitario.pro.br/ler.php?modulo=21&texto=1284> - Acesso 22/03/2011 - 18h06;

<http://www2.desenvolvimento.gov.br/sitio/sdp/proAcao/micEmpPequeno/micEmpPequeno.php> - Acesso em 30/03/2011 - 08h55

[http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2004\\_Enegep1002\\_1745.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2004_Enegep1002_1745.pdf) - Acesso 31/05/2011 - 16h50

[http://www.aedb.br/seget/artigos06/838\\_GETEC%20Globalizacao%20e%20MPEs%202006.pdf](http://www.aedb.br/seget/artigos06/838_GETEC%20Globalizacao%20e%20MPEs%202006.pdf) - Acesso 13/12/2011 - 17h31.

## **APÊNDICES**

## APÊNDICE A - QUESTIONARIO MPEM

### (1) DADOS GERAIS

1. Quantos anos está funcionando sua empresa ? \_\_\_\_\_ anos
- 2.- O controle majoritário de sua empresa é familiar? (Um grupo familiar tem mais de 50% do capital):  
 sim  não
- 3.- Sua empresa está constituída formalmente como sociedade?:  
 sim  não (É pessoa física)
4. Se não importar, favor indicar a idade do diretor geral / gerente: \_\_\_\_\_ anos
- 5.- Qual é o nível de formação (concluído) do diretor geral/gerente de sua empresa?:  
 Ensino fundamental, ensino médio, técnico  Estudos universitários
- 6.- Indique a média de empregados (fixos e temporários), e faturamento anual de sua empresa nos anos indicados, assim como sua tendência para o ano de 2011:

Número Médio de Empregados			
Indústria		Comércio <input type="checkbox"/> Serviços	
<input type="checkbox"/>	Até 19 empregados	<input type="checkbox"/>	Até 9 empregados
<input type="checkbox"/>	De 20 a 99 empregados	<input type="checkbox"/>	De 10 a 49 empregados
<input type="checkbox"/>	De 100 a 499 empregados	<input type="checkbox"/>	De 50 a 99 empregados
<input type="checkbox"/>	Mais de 500 empregados	<input type="checkbox"/>	Mais de 100 empregados

Faturamento Médio Anual	
Valor	
<input type="checkbox"/>	até R\$ 240.000,00
<input type="checkbox"/>	De R\$ 240.000,01 até R\$ 2.400.000,00
<input type="checkbox"/>	Acima de R\$ 2.400.000,00

- 7.- Qual é a tendência das vendas de sua empresa para 2011?:  
 Aumento  Igual  Diminuição
- 8.- Que porcentagem de suas vendas é efetuada a nível nacional? \_\_\_\_\_ %

### (2) PERCEPÇÃO DO CLIMA E AMBIENTE EMPRESARIAL

9.- Classifique de 0 a 10 a situação atual do CLIMA EMPRESARIAL (O clima empresarial mede a confiança e expectativas do empresário em seu ambiente econômico)

10. A respeito do clima empresarial, e comparando com 2010, o ambiente geral em que se desenvolve sua empresa em 2011 é:

- Melhor  Igual  Pior

11. Indique seu grau de acordo com as seguintes afirmações à respeito de seu setor:

	Total		Total		Acordo	
	Desacordo					
	1	2	3	4	5	
É fácil que entrem novas empresas						
Existe uma elevada concorrência entre as empresas do setor em que opera						
Os clientes têm mais poder nas negociações que as empresas de seu setor						
Os fornecedores têm mais poder nas negociações que as empresas de seu setor						
Existe facilidade para criar produtos substitutivos aos fabricados por seu setor						

### (3) ESTRATÉGIA E ORGANIZAÇÃO

12. Indique se sua empresa realiza habitualmente planejamento estratégico formal (por escrito) e, nesse caso, o período abrangido pelo planejamento :

Realiza plano estratégico	<input type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> não	Período abrangido?	
		1 ano <input type="checkbox"/>	Mais de 1 ano <input type="checkbox"/>

13.- Indique se sua empresa, nos últimos anos, tem estabelecido alianças ou acordos de cooperação com outras empresas para (ASSINALE AS QUE PROCEDEM) :

Comercializar produtos	<input type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> não	Logística (transporte, armazenamento)	<input type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> não
Compras e abastecimentos	<input type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> não	Atividades de pesquisa+Desenvolvimento	<input type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> não

14.- A seguir, se apresentam quatro tipos de empresas. Por favor, indique qual delas a sua empresa se identifica, conforme a sua atuação nos últimos anos (MARQUE SÓ UMA RESPOSTA):

<b>Tipo A.</b> - Realiza muitas mudanças e melhoras nos produtos / serviços e mercados com relativa frequência, tratando de ser a primeira a desenvolver novos produtos / serviços, ainda com o risco de que essas inovações não tenham êxito.	
<b>Tipo B.</b> - Mantem uma base relativamente estável de produtos / serviços e mercados, enquanto que ao mesmo tempo desenvolve de forma seletiva novos produtos / serviços e mercados, tratando de imitar as empresas que já os desenvolveram e tiveram êxito.	
<b>Tipo C.</b> - Oferece um conjunto relativamente estável de produtos / serviços para um mercado relativamente estável. Não está interessada nas modificações mas se concentra na melhora contínua do trabalho dentro de seu campo de atuação.	
<b>Tipo D.</b> - Não conta com uma área de produto-mercado duradoura e estável. Normalmente atua forçada pelas pressões do ambiente e da concorrência.	

15.- Indique se em sua empresa existem os seguintes departamentos (ASSINALE O QUE PROCEDE)

Dpto. de Comercialização/Vendas	<input type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> não	Dpto. de Operações / Compras	<input type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> não
Dpto. de Recursos Humanos	<input type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> não	Dpto. Administração/Contabilidade	<input type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> não
Dpto. Pesquisa + Desenvolvimento	<input type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> não	Dpto. de Qualidade	<input type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> não

16.- Indique o grau em que sua empresa utiliza cada uma das seguintes praticas de recursos humanos:

	Nunca					Sempre				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1. Planejamento de pessoal.										
2. Projeto de postos de trabalho.										
3. Recrutamento e seleção de pessoal.										
4. Formação.										
5. Desenvolvimento de carreiras profissionais.										
6. Avaliação do desempenho										
7. Política de remuneração.										
8. Administração do pessoal (contratos, normas, ...).										
9. Relações trabalhistas (negociação de convênio coletivo, relações com representantes sindicais).										
10. Gestão da prevenção de riscos trabalhistas, segurança e saúde trabalhista, ...										

#### (4) TECNOLOGIA, QUALIDADE e INOVAÇÃO

17.- A tecnologia de sua empresa pode ser classificada como que (MARQUE SÓ UMA RESPOSTA):

Desenvolvemos internamente a tecnologia que utilizamos com o fim de obter melhores resultados que a concorrência.	<b>Tipo A</b>
A tecnologia aprendida pela empresa ou o uso que se faz dela nos posiciona a frente da concorrência.	<b>Tipo B</b>
A tecnologia que utilizamos é a mesma que é usada pela maioria das empresas do setor e só realizamos novos investimentos em tecnologia quando comprovamos que a concorrência obteve bons resultados.	<b>Tipo C</b>
Nossos principais concorrentes têm uma tecnologia mais eficiente ou moderna que a nossa.	<b>Tipo D</b>

18.- A sua empresa dispõe de uma certificação ISO da série 14000 ou equivalentes?

sim	<input type="checkbox"/>	Indique a norma _____ ou o organismo _____ que o certificou
não	<input type="checkbox"/>	Mas estamos no processo prévio para a certificação da qualidade
não	<input type="checkbox"/>	E não estamos no processo prévio para a certificação da qualidade

19. Tem se realizado alguma mudança ou melhora em seus produtos, processos ou sistemas de gestão nos últimos 2 anos? Em caso afirmativo, indique o grau de importância destas mudanças para sua empresa::

Produtos/serviços	não	sim	Poco Importante      Muito Importante				
			1	2	3	4	5
- Mudanças ou melhoras em produtos/serviços existentes							
- Comercialização de novos produtos/serviços							
<b>Processos</b>							
- Mudanças ou melhoras nos processos de produção/serviços							
- Aquisição de novos bens de equipamento							
<b>Sistemas de gestão</b>							
- Direção e gestão							
- Compras e fornecimento							
- Comercial/Vendas							

20.- Indique se sua empresa dispõe da seguinte infra-estrutura:

1. Dispõe de correio eletrônico (e-mail)?	<input type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> não
2. Tem página na Internet?	<input type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> não
3. Realiza compras e (ou) vendas eletrônicas usando a Internet?	<input type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> não
4. Utiliza banco eletrônico?	<input type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> não
5. Realiza marketing usando Internet?	<input type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> não
6. Tem Intranet corporativa?	<input type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> não

#### (5) ASPECTOS CONTÁBEIS, FINANCEIROS E DE RENDIMENTO

21.- Em comparação com seus competidores chave, sua empresa:

	Total Desacordo		Total Acordo		
	1	2	3	4	5
1. Oferece produtos de maior qualidade.					
2. Dispõe de processos mais eficientes.					
3. Conta com clientes mais satisfeitos					
4. Adapta-se antes às mudanças no mercado.					
5. Está crescendo mais.					
6. É mais rentável.					
7. Tem empregados mais satisfeitos / motivados.					
8. Tem uma menor abstenção do trabalho.					

22.- Indique que nível de utilização das seguintes técnicas econômico-financeiras se efetua em sua empresa:	Mínimo					Máximo				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1. Implantação e controle de um sistema de contabilidade de custos										
2. Estabelecimento de orçamentos de receitas e gastos anuais										
3. Análise da situação econômico-financeira										

23. No caso das decisões de inversão, indique o grau de utilização das seguintes fontes financeiras:	Pouco uso					Muito uso				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Lucros retidos (reservas)										
Financiamento externo (empréstimos bancários, etc.)										
Aumentos de capital										

24.- Qual o Ramo de atividade da empresa?

25.- Setor em que a empresa Atua.

Manufatura e Indústria Construção Serviços e Comércio

## (6) identificação

Empresa ou Organização *	
Aos cuidados de	
e-mail *	
Endereço *	
Cidade *	
Código Postal (CEP) *	
Estado-Região *	
País *	
	* campos obrigatórios
	Gostaria de receber os resultados do estudo após sua conclusão?:

OBRIGADO

## APÊNDICE B - Declaração da Instituição Co-Participante<sup>11</sup>

Autorizo a realização da pesquisa intitulada **AVALIAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM ORGANIZAÇÕES DE MICRO E PEQUENO PORTES NO MUNICÍPIO DE URUAÇU – GO: UM ESTUDO SURVEY** nesta Empresa:

Razão Social: \_\_\_\_\_

Endereço: \_\_\_\_\_

CNPJ: \_\_\_\_\_

*Associada a ACIAU - Associação Comercial, Industrial e Agropecuário de Uruaçu, no endereço RUA 4 Q7 L1A, SETOR COPACABANA – CEP 76400-000 – FONE – (62) 33572062 – E-MAIL [aciau1@hotmail.com](mailto:aciau1@hotmail.com), na cidade de Anápolis, Goiás.*

A ciência da instituição possibilita a realização dessa pesquisa, que tem como objetivo, verificar a aplicação de elementos do planejamento estratégico empresarial às micro e pequenas empresas na cidade de Uruaçu-GO. Elementos estes que contribuem para o desenvolvimento empresarial sustentável, e se faz necessário a coleta de dados nesta unidade, pois é parte principal da finalização desse estudo.

Nós utilizaremos para a coleta dos dados um questionário, por se tratar de um instrumento de fácil compreensão e que tornam mínimos os riscos, quanto a pequena probabilidade relacionada ao constrangimento ou medo de expor a realidade do seu negócio, caso isto ocorra, gostaríamos de salientar ao Senhor(a) gestor(a) desta empresa, da total confidencialidade dos dados e principalmente, do resguardo a sua pessoa, que sob nenhuma hipótese será identificada, tendo seu nome substituído por (letras e números além, do Senhor(a) poder interromper a pesquisa a qualquer momento sem prejuízo próprio. A pesquisa lhe trará como benefício, um conhecimento melhor da gestão e do ambiente empresarial, indicando possíveis ameaças do seu negócio e como solucioná-las, bem como, as oportunidades, para um desenvolvimento empresarial sustentável.

- Estaremos também colocando a sua disposição, uma vez participando da pesquisa, sugestões de bibliografia e práticas empresariais, utilizadas no conhecimento da gestão empresarial, como SEBRAE e autores relacionados a gestão empresarial, para que o Senhor(a) possa utilizar na sua prática empresarial.

- Mais uma vez reforçamos ao Senhor(a) que as pessoas participantes da pesquisa terão suas identidades preservadas e que seus nomes serão substituídos por letras e números, e que todos os dados serão utilizados apenas para pesquisa científica, artigos, apresentações em congressos, fóruns, etc. Depois de utilizado os dados coletados serão arquivados por cinco anos e depois incinerados.

A pesquisa será realizada por:

---

<sup>11</sup> **Instituição Co-Participante**

Aquela na qual haverá o desenvolvimento de alguma etapa da pesquisa.

Pesquisador participante: \_\_\_\_\_

Telefone: \_\_\_\_\_

Aluno(a) devidamente matriculada no curso Administração, da Faculdade Serra da Mesa, e orientado (a) pelo professor Jessé Silva de Araújo e telefone (62) 33577272 ou (62) 92049097, Pesquisador Responsável, a fim de desenvolver Dissertação de Mestrado, como uma das exigências para conclusão do Mestrado em Sociedade, tecnologia e Meio Ambiente. No entanto os pesquisadores garantem que os materiais e dados coletados serão utilizados e guardados exclusivamente para os fins previstos no protocolo de pesquisa.

Declaro ter lido e concordar com o parecer ético emitido pelo CEP da instituição proponente \*\*, CEP-UniEVANGÉLICA (em anexo), conhecer e cumprir as Resoluções Éticas Brasileiras, em especial a Resolução CNS 196/96.

Esta instituição está ciente de suas co-responsabilidades como instituição co-participante do presente projeto de pesquisa, e de seu compromisso no resguardo da segurança e bem-estar dos sujeitos de pesquisa nela recrutados, dispondo de infra-estrutura necessária para a garantia de tal segurança e bem-estar.

---

Assinatura e Carimbo do Responsável Institucional

---

\*\* **Instituição Proponente**

Instituição com a qual o pesquisador principal tem vínculo e em nome da qual apresenta a pesquisa;

## APÊNDICE C - CONSELHO NACIONAL DE SAÚDE

### RESOLUÇÃO Nº 196 DE 10 DE OUTUBRO DE 1996

O Plenário do Conselho Nacional de Saúde em sua Quinquagésima Nona Reunião Ordinária, realizada nos dias 09 e 10 de outubro de 1996, no uso de suas competências regimentais e atribuições conferidas pela Lei nº 8.080, de 19 de setembro de 1990, e pela Lei nº 8.142, de 28 de dezembro de 1990, **RESOLVE**:

Aprovar as seguintes diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos:

#### **I - PREÂMBULO**

A presente Resolução fundamenta-se nos principais documentos internacionais que emanaram declarações e diretrizes sobre pesquisas que envolvem seres humanos: o Código de Nuremberg (1947), a Declaração dos Direitos do Homem (1948), a Declaração de Helsinque (1964 e suas versões posteriores de 1975, 1983 e 1989), o Acordo Internacional sobre Direitos Civis e Políticos (ONU, 1966, aprovado pelo Congresso Nacional Brasileiro em 1992), as Propostas de Diretrizes Éticas Internacionais para Pesquisas Biomédicas Envolvendo Seres Humanos (CIOMS/OMS 1982 e 1993) e as Diretrizes Internacionais para Revisão Ética de Estudos Epidemiológicos (CIOMS, 1991). Cumpre as disposições da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 e da legislação brasileira correlata: Código de Direitos do Consumidor, Código Civil e Código Penal, Estatuto da Criança e do Adolescente, Lei Orgânica da Saúde 8.080, de 19/09/90 (dispõe sobre as condições de atenção à saúde, a organização e o funcionamento dos serviços correspondentes), Lei 8.142, de 28/12/90 (participação da comunidade na gestão do Sistema Único de Saúde), Decreto 99.438, de 07/08/90 (organização e atribuições do Conselho Nacional de Saúde), Decreto 98.830, de 15/01/90 (coleta por estrangeiros de dados e materiais científicos no Brasil), Lei 8.489, de 18/11/92, e Decreto 879, de 22/07/93 (dispõem sobre retirada de tecidos, órgãos e outras partes do corpo humano com fins humanitários e científicos), Lei 8.501, de 30/11/92 (utilização de cadáver), Lei 8.974, de 05/01/95 (uso das técnicas de engenharia genética e liberação no meio ambiente de organismos geneticamente modificados), Lei 9.279, de 14/05/96 (regula direitos e obrigações relativos à propriedade industrial), e outras.

Esta Resolução incorpora, sob a ótica do indivíduo e das coletividades, os quatro referenciais básicos da bioética: autonomia, não maleficência, beneficência e justiça, entre outros, e visa assegurar os direitos e deveres que dizem respeito à comunidade científica, aos sujeitos da pesquisa e ao Estado.

O caráter contextual das considerações aqui desenvolvidas implica em revisões periódicas desta Resolução, conforme necessidades nas áreas tecnocientífica e ética.

Ressalta-se, ainda, que cada área temática de investigação e cada modalidade de pesquisa, além de respeitar os princípios emanados deste texto, deve cumprir com as exigências setoriais e regulamentações específicas.

#### **II - TERMOS E DEFINIÇÕES**

A presente Resolução, adota no seu âmbito as seguintes definições:

**II.1 - Pesquisa** - classe de atividades cujo objetivo é desenvolver ou contribuir para o conhecimento generalizável. O conhecimento generalizável consiste em teorias, relações ou princípios ou no acúmulo de informações sobre as quais estão baseados, que possam ser corroborados por métodos científicos aceitos de observação e inferência.

**II.2 - Pesquisa envolvendo seres humanos** - pesquisa que, individual ou

coletivamente, envolva o ser humano, de forma direta ou indireta, em sua totalidade ou partes dele, incluindo o manejo de informações ou materiais.

**II.3 - Protocolo de Pesquisa** - Documento contemplando a descrição da pesquisa em seus aspectos fundamentais, informações relativas ao sujeito da pesquisa, à qualificação dos pesquisadores e à todas as instâncias responsáveis.

**II.4 - Pesquisador responsável** - pessoa responsável pela coordenação e realização da pesquisa e pela integridade e bem-estar dos sujeitos da pesquisa.

**II.5 - Instituição de pesquisa** - organização, pública ou privada, legitimamente constituída e habilitada na qual são realizadas investigações científicas.

**II.6 - Promotor** - indivíduo ou instituição, responsável pela promoção da pesquisa.

**II.7 - Patrocinador** - pessoa física ou jurídica que apoia financeiramente a pesquisa.

**II.8 - Risco da pesquisa** - possibilidade de danos à dimensão física, psíquica, moral, intelectual, social, cultural ou espiritual do ser humano, em qualquer fase de uma pesquisa e dela decorrente.

**II.9 - Dano associado ou decorrente da pesquisa** - agravo imediato ou tardio, ao indivíduo ou à coletividade, com nexos causal comprovado, direto ou indireto, decorrente do estudo científico.

**II.10 - Sujeito da pesquisa** - é o(a) participante pesquisado(a), individual ou coletivamente, de caráter voluntário, vedada qualquer forma de remuneração.

**II.11 - Consentimento livre e esclarecido** - anuência do sujeito da pesquisa e/ou de seu representante legal, livre de vícios (simulação, fraude ou erro), dependência, subordinação ou intimidação, após explicação completa e pormenorizada sobre a natureza da pesquisa, seus objetivos, métodos, benefícios previstos, potenciais riscos e o incômodo que esta possa acarretar, formulada em um termo de consentimento, autorizando sua participação voluntária na pesquisa.

**II.12 - Indenização** - cobertura material, em reparação a dano imediato ou tardio, causado pela pesquisa ao ser humano a ela submetida.

**II.13 - Ressarcimento** - cobertura, em compensação, exclusiva de despesas decorrentes da participação do sujeito na pesquisa.

**II.14 - Comitês de Ética em Pesquisa-CEP** - colegiados interdisciplinares e independentes, com "munus público", de caráter consultivo, deliberativo e educativo, criados para defender os interesses dos sujeitos da pesquisa em sua integridade e dignidade e para contribuir no desenvolvimento da pesquisa dentro de padrões éticos.

**II.15 - Vulnerabilidade** - refere-se a estado de pessoas ou grupos que, por quaisquer razões ou motivos, tenham a sua capacidade de autodeterminação reduzida, sobretudo no que se refere ao consentimento livre e esclarecido.

**II.16 - Incapacidade** - Refere-se ao possível sujeito da pesquisa que não tenha capacidade civil para dar o seu consentimento livre e esclarecido, devendo ser assistido ou representado, de acordo com a legislação brasileira vigente.

### **III - ASPECTOS ÉTICOS DA PESQUISA ENVOLVENDO SERES HUMANOS**

As pesquisas envolvendo seres humanos devem atender às exigências éticas e científicas fundamentais.

**III.1** - A eticidade da pesquisa implica em:

a) consentimento livre e esclarecido dos indivíduos-alvo e a proteção a grupos vulneráveis e aos legalmente incapazes (*autonomia*). Neste sentido, a pesquisa envolvendo seres humanos deverá sempre tratá-los em sua dignidade, respeitá-los em sua autonomia e defendê-los em sua vulnerabilidade;

b) ponderação entre riscos e benefícios, tanto atuais como potenciais, individuais ou coletivos (*beneficência*), comprometendo-se com o máximo de benefícios e o mínimo de

danos e riscos;

**c)** garantia de que danos previsíveis serão evitados (*não maleficência*);

**d)** relevância social da pesquisa com vantagens significativas para os sujeitos da pesquisa e minimização do ônus para os sujeitos vulneráveis, o que garante a igual consideração dos interesses envolvidos, não perdendo o sentido de sua destinação sócio-humanitária (*justiça e equidade*).

**III.2-** Todo procedimento de qualquer natureza envolvendo o ser humano, cuja aceitação não esteja ainda consagrada na literatura científica, será considerado como pesquisa e, portanto, deverá obedecer às diretrizes da presente Resolução. Os procedimentos referidos incluem entre outros, os de natureza instrumental, ambiental, nutricional, educacional, sociológica, econômica, física, psíquica ou biológica, sejam eles farmacológicos, clínicos ou cirúrgicos e de finalidade preventiva, diagnóstica ou terapêutica.

**III.3 -** A pesquisa em qualquer área do conhecimento, envolvendo seres humanos deverá observar as seguintes exigências:

**a)** ser adequada aos princípios científicos que a justifiquem e com possibilidades concretas de responder a incertezas;

**b)** estar fundamentada na experimentação prévia realizada em laboratórios, animais ou em outros fatos científicos;

**c)** ser realizada somente quando o conhecimento que se pretende obter não possa ser obtido por outro meio;

**d)** prevalecer sempre as probabilidades dos benefícios esperados sobre os riscos previsíveis;

**e)** obedecer a metodologia adequada. Se houver necessidade de distribuição aleatória dos sujeitos da pesquisa em grupos experimentais e de controle, assegurar que, *a priori*, não seja possível estabelecer as vantagens de um procedimento sobre outro através de revisão de literatura, métodos observacionais ou métodos que não envolvam seres humanos;

**f)** ter plenamente justificada, quando for o caso, a utilização de placebo, em termos de não maleficência e de necessidade metodológica;

**g)** contar com o consentimento livre e esclarecido do sujeito da pesquisa e/ou seu representante legal;

**h)** contar com os recursos humanos e materiais necessários que garantam o bem-estar do sujeito da pesquisa, devendo ainda haver adequação entre a competência do pesquisador e o projeto proposto;

**i)** prever procedimentos que assegurem a confidencialidade e a privacidade, a proteção da imagem e a não estigmatização, garantindo a não utilização das informações em prejuízo das pessoas e/ou das comunidades, inclusive em termos de auto-estima, de prestígio e/ou econômico - financeiro;

**j)** ser desenvolvida preferencialmente em indivíduos com autonomia plena. Indivíduos ou grupos vulneráveis não devem ser sujeitos de pesquisa quando a informação desejada possa ser obtida através de sujeitos com plena autonomia, a menos que a investigação possa trazer benefícios diretos aos vulneráveis. Nestes casos, o direito dos indivíduos ou grupos que queiram participar da pesquisa deve ser assegurado, desde que seja garantida a proteção à sua vulnerabilidade e incapacidade legalmente definida;

**l)** respeitar sempre os valores culturais, sociais, morais, religiosos e éticos, bem como os hábitos e costumes quando as pesquisas envolverem comunidades;

**m)** garantir que as pesquisas em comunidades, sempre que possível, traduzir-se-ão em benefícios cujos efeitos continuem a se fazer sentir após sua conclusão. O projeto deve analisar as necessidades de cada um dos membros da comunidade e analisar as diferenças presentes entre eles, explicitando como será assegurado o respeito às mesmas;

**n)** garantir o retorno dos benefícios obtidos através das pesquisas para as pessoas e as

comunidades onde as mesmas forem realizadas. Quando, no interesse da comunidade, houver benefício real em incentivar ou estimular mudanças de costumes ou comportamentos, o protocolo de pesquisa deve incluir, sempre que possível, disposições para comunicar tal benefício às pessoas e/ou comunidades;

o) comunicar às autoridades sanitárias os resultados da pesquisa, sempre que os mesmos puderem contribuir para a melhoria das condições de saúde da coletividade, preservando, porém, a imagem e assegurando que os sujeitos da pesquisa não sejam estigmatizados ou percam a auto-estima;

p) assegurar aos sujeitos da pesquisa os benefícios resultantes do projeto, seja em termos de retorno social, acesso aos procedimentos, produtos ou agentes da pesquisa;

q) assegurar aos sujeitos da pesquisa as condições de acompanhamento, tratamento ou de orientação, conforme o caso, nas pesquisas de rastreamento; demonstrar a preponderância de benefícios sobre riscos e custos;

r) assegurar a inexistência de conflito de interesses entre o pesquisador e os sujeitos da pesquisa ou patrocinador do projeto;

s) comprovar, nas pesquisas conduzidas do exterior ou com cooperação estrangeira, os compromissos e as vantagens, para os sujeitos das pesquisas e para o Brasil, decorrentes de sua realização. Nestes casos deve ser identificado o pesquisador e a instituição nacionais co-responsáveis pela pesquisa. O protocolo deverá observar as exigências da Declaração de Helsinque e incluir documento de aprovação, no país de origem, entre os apresentados para avaliação do Comitê de Ética em Pesquisa da instituição brasileira, que exigirá o cumprimento de seus próprios referenciais éticos. Os estudos patrocinados do exterior também devem responder às necessidades de treinamento de pessoal no Brasil, para que o país possa desenvolver projetos similares de forma independente;

t) utilizar o material biológico e os dados obtidos na pesquisa exclusivamente para a finalidade prevista no seu protocolo;

u) levar em conta, nas pesquisas realizadas em mulheres em idade fértil ou em mulheres grávidas, a avaliação de riscos e benefícios e as eventuais interferências sobre a fertilidade, a gravidez, o embrião ou o feto, o trabalho de parto, o puerpério, a lactação e o recém-nascido;

v) considerar que as pesquisas em mulheres grávidas devem, ser precedidas de pesquisas em mulheres fora do período gestacional, exceto quando a gravidez for o objetivo fundamental da pesquisa;

x) propiciar, nos estudos multicêntricos, a participação dos pesquisadores que desenvolverão a pesquisa na elaboração do delineamento geral do projeto; e

z) descontinuar o estudo somente após análise das razões da descontinuidade pelo CEP que a aprovou.

#### **IV - CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

O respeito devido à dignidade humana exige que toda pesquisa se processe após consentimento livre e esclarecido dos sujeitos, indivíduos ou grupos que por si e/ou por seus representantes legais manifestem a sua anuência à participação na pesquisa.

**IV.1** - Exige-se que o esclarecimento dos sujeitos se faça em linguagem acessível e que inclua necessariamente os seguintes aspectos:

a) a justificativa, os objetivos e os procedimentos que serão utilizados na pesquisa;

b) os desconfortos e riscos possíveis e os benefícios esperados;

c) os métodos alternativos existentes;

d) a forma de acompanhamento e assistência, assim como seus responsáveis;

e) a garantia de esclarecimentos, antes e durante o curso da pesquisa, sobre a metodologia, informando a possibilidade de inclusão em grupo controle ou placebo;

f) a liberdade do sujeito se recusar a participar ou retirar seu consentimento, em

qualquer fase da pesquisa, sem penalização alguma e sem prejuízo ao seu cuidado;

**g)** a garantia do sigilo que assegure a privacidade dos sujeitos quanto aos dados confidenciais envolvidos na pesquisa;

**h)** as formas de ressarcimento das despesas decorrentes da participação na pesquisa; e

**i)** as formas de indenização diante de eventuais danos decorrentes da pesquisa.

**IV.2** - O termo de consentimento livre e esclarecido obedecerá aos seguintes requisitos:

**a)** ser elaborado pelo pesquisador responsável, expressando o cumprimento de cada uma das exigências acima;

**b)** ser aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa que referenda a investigação;

**c)** ser assinado ou identificado por impressão dactiloscópica, por todos e cada um dos sujeitos da pesquisa ou por seus representantes legais; e

**d)** ser elaborado em duas vias, sendo uma retida pelo sujeito da pesquisa ou por seu representante legal e uma arquivada pelo pesquisador.

**IV.3** - Nos casos em que haja qualquer restrição à liberdade ou ao esclarecimento necessários para o adequado consentimento, deve-se ainda observar:

**a)** em pesquisas envolvendo crianças e adolescentes, portadores de perturbação ou doença mental e sujeitos em situação de substancial diminuição em suas capacidades de consentimento, deverá haver justificação clara da escolha dos sujeitos da pesquisa, especificada no protocolo, aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa, e cumprir as exigências do consentimento livre e esclarecido, através dos representantes legais dos referidos sujeitos, sem suspensão do direito de informação do indivíduo, no limite de sua capacidade;

**b)** a liberdade do consentimento deverá ser particularmente garantida para aqueles sujeitos que, embora adultos e capazes, estejam expostos a condicionamentos específicos ou à influência de autoridade, especialmente estudantes, militares, empregados, presidiários, internos em centros de readaptação, casas-abrigo, asilos, associações religiosas e semelhantes, assegurando-lhes a inteira liberdade de participar ou não da pesquisa, sem quaisquer represálias;

**c)** nos casos em que seja impossível registrar o consentimento livre e esclarecido, tal fato deve ser devidamente documentado, com explicação das causas da impossibilidade, e parecer do Comitê de Ética em Pesquisa;

**d)** as pesquisas em pessoas com o diagnóstico de morte encefálica só podem ser realizadas desde que estejam preenchidas as seguintes condições:

- documento comprobatório da morte encefálica (atestado de óbito);

- consentimento explícito dos familiares e/ou do responsável legal, ou manifestação prévia da vontade da pessoa;

- respeito total à dignidade do ser humano sem mutilação ou violação do corpo;

- sem ônus econômico financeiro adicional à família;

- sem prejuízo para outros pacientes aguardando internação ou tratamento;

- possibilidade de obter conhecimento científico relevante, novo e que não possa ser obtido de outra maneira;

**e)** em comunidades culturalmente diferenciadas, inclusive indígenas, deve-se contar com a anuência antecipada da comunidade através dos seus próprios líderes, não se dispensando, porém, esforços no sentido de obtenção do consentimento individual;

**f)** quando o mérito da pesquisa depender de alguma restrição de informações aos sujeitos, tal fato deve ser devidamente explicitado e justificado pelo pesquisador e submetido ao Comitê de Ética em Pesquisa. Os dados obtidos a partir dos sujeitos da pesquisa não poderão ser usados para outros fins que os não previstos no protocolo e/ou no consentimento.

## **V - RISCOS E BENEFÍCIOS**

Considera-se que toda pesquisa envolvendo seres humanos envolve risco. O dano eventual poderá ser imediato ou tardio, comprometendo o indivíduo ou a coletividade.

**V.1** - Não obstante os riscos potenciais, as pesquisas envolvendo seres humanos serão admissíveis quando:

- a) oferecerem elevada possibilidade de gerar conhecimento para entender, prevenir ou aliviar um problema que afete o bem-estar dos sujeitos da pesquisa e de outros indivíduos;
- b) o risco se justifique pela importância do benefício esperado;
- c) o benefício seja maior, ou no mínimo igual, a outras alternativas já estabelecidas para a prevenção, o diagnóstico e o tratamento.

**V.2** - As pesquisas sem benefício direto ao indivíduo, devem prever condições de serem bem suportadas pelos sujeitos da pesquisa, considerando sua situação física, psicológica, social e educacional.

**V.3** - O pesquisador responsável é obrigado a suspender a pesquisa imediatamente ao perceber algum risco ou dano à saúde do sujeito participante da pesquisa, conseqüente à mesma, não previsto no termo de consentimento. Do mesmo modo, tão logo constatada a superioridade de um método em estudo sobre outro, o projeto deverá ser suspenso, oferecendo-se a todos os sujeitos os benefícios do melhor regime.

**V.4** - O Comitê de Ética em Pesquisa da instituição deverá ser informado de todos os efeitos adversos ou fatos relevantes que alterem o curso normal do estudo.

**V.5** - O pesquisador, o patrocinador e a instituição devem assumir a responsabilidade de dar assistência integral às complicações e danos decorrentes dos riscos previstos.

**V.6** - Os sujeitos da pesquisa que vierem a sofrer qualquer tipo de dano previsto ou não no termo de consentimento e resultante de sua participação, além do direito à assistência integral, têm direito à indenização.

**V.7** - Jamais poderá ser exigido do sujeito da pesquisa, sob qualquer argumento, renúncia ao direito à indenização por dano. O formulário do consentimento livre e esclarecido não deve conter nenhuma ressalva que afaste essa responsabilidade ou que implique ao sujeito da pesquisa abrir mão de seus direitos legais, incluindo o direito de procurar obter indenização por danos eventuais.

## **VI - PROTOCOLO DE PESQUISA**

O protocolo a ser submetido à revisão ética somente poderá ser apreciado se estiver instruído com os seguintes documentos, em português:

**VI.1** - folha de rosto: título do projeto, nome, número da carteira de identidade, CPF, telefone e endereço para correspondência do pesquisador responsável e do patrocinador, nome e assinaturas dos dirigentes da instituição e/ou organização;

**VI.2** - descrição da pesquisa, compreendendo os seguintes itens:

- a) descrição dos propósitos e das hipóteses a serem testadas;
- b) antecedentes científicos e dados que justifiquem a pesquisa. Se o propósito for testar um novo produto ou dispositivo para a saúde, de procedência estrangeira ou não, deverá ser indicada a situação atual de registro junto a agências regulatórias do país de origem;
- c) descrição detalhada e ordenada do projeto de pesquisa (material e métodos, casuística, resultados esperados e bibliografia);
- d) análise crítica de riscos e benefícios;
- e) duração total da pesquisa, a partir da aprovação;
- f) explicitação das responsabilidades do pesquisador, da instituição, do promotor e do patrocinador;
- g) explicitação de critérios para suspender ou encerrar a pesquisa;
- h) local da pesquisa: detalhar as instalações dos serviços, centros, comunidades e instituições nas quais se processarão as várias etapas da pesquisa;
- i) demonstrativo da existência de infra-estrutura necessária ao desenvolvimento da

pesquisa e para atender eventuais problemas dela resultantes, com a concordância documentada da instituição;

**j)** orçamento financeiro detalhado da pesquisa: recursos, fontes e destinação, bem como a forma e o valor da remuneração do pesquisador;

**l)** explicitação de acordo preexistente quanto à propriedade das informações geradas, demonstrando a inexistência de qualquer cláusula restritiva quanto à divulgação pública dos resultados, a menos que se trate de caso de obtenção de patenteamento; neste caso, os resultados devem se tornar públicos, tão logo se encerre a etapa de patenteamento;

**m)** declaração de que os resultados da pesquisa serão tornados públicos, sejam eles favoráveis ou não; e

**n)** declaração sobre o uso e destinação do material e/ou dados coletados.

**VI.3** - informações relativas ao sujeito da pesquisa:

**a)** descrever as características da população a estudar: tamanho, faixa etária, sexo, cor (classificação do IBGE), estado geral de saúde, classes e grupos sociais, etc. Expor as razões para a utilização de grupos vulneráveis;

**b)** descrever os métodos que afetem diretamente os sujeitos da pesquisa;

**c)** identificar as fontes de material de pesquisa, tais como espécimens, registros e dados a serem obtidos de seres humanos. Indicar se esse material será obtido especificamente para os propósitos da pesquisa ou se será usado para outros fins;

**d)** descrever os planos para o recrutamento de indivíduos e os procedimentos a serem seguidos. Fornecer critérios de inclusão e exclusão;

**e)** apresentar o formulário ou termo de consentimento, específico para a pesquisa, para a apreciação do Comitê de Ética em Pesquisa, incluindo informações sobre as circunstâncias sob as quais o consentimento será obtido, quem irá tratar de obtê-lo e a natureza da informação a ser fornecida aos sujeitos da pesquisa;

**f)** descrever qualquer risco, avaliando sua possibilidade e gravidade;

**g)** descrever as medidas para proteção ou minimização de qualquer risco eventual. Quando apropriado, descrever as medidas para assegurar os necessários cuidados à saúde, no caso de danos aos indivíduos. Descrever também os procedimentos para monitoramento da coleta de dados para prover a segurança dos indivíduos, incluindo as medidas de proteção à confidencialidade; e

**h)** apresentar previsão de ressarcimento de gastos aos sujeitos da pesquisa. A importância referente não poderá ser de tal monta que possa interferir na autonomia da decisão do indivíduo ou responsável de participar ou não da pesquisa.

**VI.4** - qualificação dos pesquisadores: "Curriculum vitae" do pesquisador responsável e dos demais participantes.

**VI.5** - termo de compromisso do pesquisador responsável e da instituição de cumprir os termos desta Resolução.

## **VII - COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA-CEP**

Toda pesquisa envolvendo seres humanos deverá ser submetida à apreciação de um Comitê de Ética em Pesquisa.

**VII.1** - As instituições nas quais se realizem pesquisas envolvendo seres humanos deverão constituir um ou mais de um Comitê de Ética em Pesquisa- CEP, conforme suas necessidades.

**VII.2** - Na impossibilidade de se constituir CEP, a instituição ou o pesquisador responsável deverá submeter o projeto à apreciação do CEP de outra instituição, preferencialmente dentre os indicados pela Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP/MS).

**VII.3 - Organização** - A organização e criação do CEP será da competência da instituição, respeitadas as normas desta Resolução, assim como o provimento de condições

adequadas para o seu funcionamento.

**VII.4 - Composição** - O CEP deverá ser constituído por colegiado com número não inferior a 7 (sete) membros. Sua constituição deverá incluir a participação de profissionais da área de saúde, das ciências exatas, sociais e humanas, incluindo, por exemplo, juristas, teólogos, sociólogos, filósofos, bioeticistas e, pelo menos, um membro da sociedade representando os usuários da instituição. Poderá variar na sua composição, dependendo das especificidades da instituição e das linhas de pesquisa a serem analisadas.

**VII.5** - Terá sempre caráter multi e transdisciplinar, não devendo haver mais que metade de seus membros pertencentes à mesma categoria profissional, participando pessoas dos dois sexos. Poderá ainda contar com consultores "ad hoc", pessoas pertencentes ou não à instituição, com a finalidade de fornecer subsídios técnicos.

**VII.6** - No caso de pesquisas em grupos vulneráveis, comunidades e coletividades, deverá ser convidado um representante, como membro "ad hoc" do CEP, para participar da análise do projeto específico.

**VII.7** - Nas pesquisas em população indígena deverá participar um consultor familiarizado com os costumes e tradições da comunidade.

**VII.8** - Os membros do CEP deverão se isentar de tomada de decisão, quando diretamente envolvidos na pesquisa em análise.

**VII.9 - Mandato e escolha dos membros** - A composição de cada CEP deverá ser definida a critério da instituição, sendo pelo menos metade dos membros com experiência em pesquisa, eleitos pelos seus pares. A escolha da coordenação de cada Comitê deverá ser feita pelos membros que compõem o colegiado, durante a primeira reunião de trabalho. Será de três anos a duração do mandato, sendo permitida recondução.

**VII.10 - Remuneração** - Os membros do CEP não poderão ser remunerados no desempenho desta tarefa, sendo recomendável, porém, que sejam dispensados nos horários de trabalho do Comitê das outras obrigações nas instituições às quais prestam serviço, podendo receber ressarcimento de despesas efetuadas com transporte, hospedagem e alimentação.

**VII.11 - Arquivo** - O CEP deverá manter em arquivo o projeto, o protocolo e os relatórios correspondentes, por 5 (cinco) anos após o encerramento do estudo.

**VII.12 - Liberdade de trabalho** - Os membros dos CEPs deverão ter total independência na tomada das decisões no exercício das suas funções, mantendo sob caráter confidencial as informações recebidas. Deste modo, não podem sofrer qualquer tipo de pressão por parte de superiores hierárquicos ou pelos interessados em determinada pesquisa, devem isentar-se de envolvimento financeiro e não devem estar submetidos a conflito de interesse.

**VII.13 - Atribuições do CEP:**

**a)** revisar todos os protocolos de pesquisa envolvendo seres humanos, inclusive os multicêntricos, cabendo-lhe a responsabilidade primária pelas decisões sobre a ética da pesquisa a ser desenvolvida na instituição, de modo a garantir e resguardar a integridade e os direitos dos voluntários participantes nas referidas pesquisas;

**b)** emitir parecer consubstanciado por escrito, no prazo máximo de 30 (trinta) dias, identificando com clareza o ensaio, documentos estudados e data de revisão. A revisão de cada protocolo culminará com seu enquadramento em uma das seguintes categorias:

- aprovado;

- com pendência: quando o Comitê considera o protocolo como aceitável, porém identifica determinados problemas no protocolo, no formulário do consentimento ou em ambos, e recomenda uma revisão específica ou solicita uma modificação ou informação relevante, que deverá ser atendida em 60 (sessenta) dias pelos pesquisadores;

- retirado: quando, transcorrido o prazo, o protocolo permanece pendente;

- não aprovado; e

- aprovado e encaminhado, com o devido parecer, para apreciação pela Comissão Nacional de Ética em Pesquisa -CONEP/MS, nos casos previstos no capítulo VIII, item 4.c.

c) manter a guarda confidencial de todos os dados obtidos na execução de sua tarefa e arquivamento do protocolo completo, que ficará à disposição das autoridades sanitárias;

d) acompanhar o desenvolvimento dos projetos através de relatórios anuais dos pesquisadores;

e) desempenhar papel consultivo e educativo, fomentando a reflexão em torno da ética na ciência;

f) receber dos sujeitos da pesquisa ou de qualquer outra parte denúncias de abusos ou notificação sobre fatos adversos que possam alterar o curso normal do estudo, decidindo pela continuidade, modificação ou suspensão da pesquisa, devendo, se necessário, adequar o termo de consentimento. Considera-se como anti-ética a pesquisa descontinuada sem justificativa aceita pelo CEP que a aprovou;

g) requerer instauração de sindicância à direção da instituição em caso de denúncias de irregularidades de natureza ética nas pesquisas e, em havendo comprovação, comunicar à Comissão Nacional de Ética em Pesquisa-CONEP/MS e, no que couber, a outras instâncias; e

h) manter comunicação regular e permanente com a CONEP/MS.

#### **VII.14 - Atuação do CEP:**

a) A revisão ética de toda e qualquer proposta de pesquisa envolvendo seres humanos não poderá ser dissociada da sua análise científica. Pesquisa que não se faça acompanhar do respectivo protocolo não deve ser analisada pelo Comitê.

b) Cada CEP deverá elaborar suas normas de funcionamento, contendo metodologia de trabalho, a exemplo de: elaboração das atas; planejamento anual de suas atividades; periodicidade de reuniões; número mínimo de presentes para início das reuniões; prazos para emissão de pareceres; critérios para solicitação de consultas de *experts* na área em que se desejam informações técnicas; modelo de tomada de decisão, etc.

#### **VIII - COMISSÃO NACIONAL DE ÉTICA EM PESQUISA (CONEP/MS)**

A Comissão Nacional de Ética em Pesquisa - CONEP/MS é uma instância colegiada, de natureza consultiva, deliberativa, normativa, educativa, independente, vinculada ao Conselho Nacional de Saúde.

O Ministério da Saúde adotará as medidas necessárias para o funcionamento pleno da Comissão e de sua Secretaria Executiva.

**VIII.1 - Composição:** A CONEP terá composição multi e transdisciplinar, com pessoas de ambos os sexos e deverá ser composta por 13 (treze) membros titulares e seus respectivos suplentes, sendo 05 (cinco) deles personalidades destacadas no campo da ética na pesquisa e na saúde e 08 (oito) personalidades com destacada atuação nos campos teológico, jurídico e outros, assegurando-se que pelo menos um seja da área de gestão da saúde. Os membros serão selecionados, a partir de listas indicativas elaboradas pelas instituições que possuem CEP registrados na CONEP, sendo que 07 (sete) serão escolhidos pelo Conselho Nacional de Saúde e 06 (seis) serão definidos por sorteio. Poderá contar também com consultores e membros "ad hoc", assegurada a representação dos usuários.

**VIII.2** - Cada CEP poderá indicar duas personalidades.

**VIII.3** - O mandato dos membros da CONEP será de quatro anos com renovação alternada a cada dois anos, de sete ou seis de seus membros.

**VIII.4 - Atribuições da CONEP** - Compete à CONEP o exame dos aspectos éticos da pesquisa envolvendo seres humanos, bem como a adequação e atualização das normas atinentes. A CONEP consultará a sociedade sempre que julgar necessário, cabendo-lhe, entre outras, as seguintes atribuições:

a) estimular a criação de CEPs institucionais e de outras instâncias;

b) registrar os CEPs institucionais e de outras instâncias;

c) aprovar, no prazo de 60 dias, e acompanhar os protocolos de pesquisa em áreas temáticas especiais tais como:

1- genética humana;

2- reprodução humana;

3- fármacos, medicamentos, vacinas e testes diagnósticos novos (fases I, II e III) ou não registrados no país (ainda que fase IV), ou quando a pesquisa for referente a seu uso com modalidades, indicações, doses ou vias de administração diferentes daquelas estabelecidas, incluindo seu emprego em combinações;

4- equipamentos, insumos e dispositivos para a saúde novos, ou não registrados no país;

5- novos procedimentos ainda não consagrados na literatura;

6- populações indígenas;

7- projetos que envolvam aspectos de biossegurança;

8- pesquisas coordenadas do exterior ou com participação estrangeira e pesquisas que envolvam remessa de material biológico para o exterior; e

9- projetos que, a critério do CEP, devidamente justificado, sejam julgados merecedores de análise pela CONEP;

d) prover normas específicas no campo da ética em pesquisa, inclusive nas áreas temáticas especiais, bem como recomendações para aplicação das mesmas;

e) funcionar como instância final de recursos, a partir de informações fornecidas sistematicamente, em caráter *ex-officio* ou a partir de denúncias ou de solicitação de partes interessadas, devendo manifestar-se em um prazo não superior a 60 (sessenta) dias;

f) rever responsabilidades, proibir ou interromper pesquisas, definitiva ou temporariamente, podendo requisitar protocolos para revisão ética inclusive, os já aprovados pelo CEP;

g) constituir um sistema de informação e acompanhamento dos aspectos éticos das pesquisas envolvendo seres humanos em todo o território nacional, mantendo atualizados os bancos de dados;

h) informar e assessorar o MS, o CNS e outras instâncias do SUS, bem como do governo e da sociedade, sobre questões éticas relativas à pesquisa em seres humanos;

i) divulgar esta e outras normas relativas à ética em pesquisa envolvendo seres humanos;

j) a CONEP juntamente com outros setores do Ministério da Saúde, estabelecerá normas e critérios para o credenciamento de Centros de Pesquisa. Este credenciamento deverá ser proposto pelos setores do Ministério da Saúde, de acordo com suas necessidades, e aprovado pelo Conselho Nacional de Saúde; e

l) estabelecer suas próprias normas de funcionamento.

**VIII.5** - A CONEP submeterá ao CNS para sua deliberação:

a) propostas de normas gerais a serem aplicadas às pesquisas envolvendo seres humanos, inclusive modificações desta norma;

b) plano de trabalho anual;

c) relatório anual de suas atividades, incluindo sumário dos CEP estabelecidos e dos projetos analisados.

## **IX - OPERACIONALIZAÇÃO**

**IX.1** - Todo e qualquer projeto de pesquisa envolvendo seres humanos deverá obedecer às recomendações desta Resolução e dos documentos endossados em seu preâmbulo. A responsabilidade do pesquisador é indelegável, indeclinável e compreende os aspectos éticos e legais.

**IX.2** - Ao pesquisador cabe:

a) apresentar o protocolo, devidamente instruído ao CEP, aguardando o

pronunciamento deste, antes de iniciar a pesquisa;

- b) desenvolver o projeto conforme delineado;
- c) elaborar e apresentar os relatórios parciais e final;
- d) apresentar dados solicitados pelo CEP, a qualquer momento;
- e) manter em arquivo, sob sua guarda, por 5 anos, os dados da pesquisa, contendo fichas individuais e todos os demais documentos recomendados pelo CEP;
- f) encaminhar os resultados para publicação, com os devidos créditos aos pesquisadores associados e ao pessoal técnico participante do projeto;
- g) justificar, perante o CEP, interrupção do projeto ou a não publicação dos resultados.

**IX.3** - O Comitê de Ética em Pesquisa institucional deverá estar registrado junto à CONEP/MS.

**IX.4** - Uma vez aprovado o projeto, o CEP passa a ser co-responsável no que se refere aos aspectos éticos da pesquisa.

**IX.5** - Consideram-se autorizados para execução, os projetos aprovados pelo CEP, exceto os que se enquadrarem nas áreas temáticas especiais, os quais, após aprovação pelo CEP institucional deverão ser enviados à CONEP/MS, que dará o devido encaminhamento.

**IX.6** - Pesquisas com novos medicamentos, vacinas, testes diagnósticos, equipamentos e dispositivos para a saúde deverão ser encaminhados do CEP à CONEP/MS e desta, após parecer, à Secretaria de Vigilância Sanitária.

**IX.7** - As agências de fomento à pesquisa e o corpo editorial das revistas científicas deverão exigir documentação comprobatória de aprovação do projeto pelo CEP e/ou CONEP, quando for o caso.

**IX.8** - Os CEP institucionais deverão encaminhar trimestralmente à CONEP/MS a relação dos projetos de pesquisa analisados, aprovados e concluídos, bem como dos projetos em andamento e, imediatamente, aqueles suspensos.

#### **X. DISPOSIÇÕES TRANSITÓRIAS**

**X.1** - O Grupo Executivo de Trabalho-GET, constituído através da Resolução CNS 170/95, assumirá as atribuições da CONEP até a sua constituição, responsabilizando-se por:

- a) tomar as medidas necessárias ao processo de criação da CONEP/MS;
- b) estabelecer normas para registro dos CEP institucionais;

**X.2** - O GET terá 180 dias para finalizar as suas tarefas.

**X.3** - Os CEP das instituições devem proceder, no prazo de 90 (noventa) dias, ao levantamento e análise, se for o caso, dos projetos de pesquisa em seres humanos já em andamento, devendo encaminhar à CONEP/MS, a relação dos mesmos.

**X.4** - Fica revogada a Resolução 01/88.

**ADIB D. JATENE**

Presidente do Conselho Nacional de Saúde

Homologo a Resolução CNS nº 196, de 10 de outubro de 1996, nos termos do Decreto de Delegação de Competência de 12 de novembro de 1991.

**ADIB D. JATENE**

Ministro de Estado da Saúde

## APÊNDICE D - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidado para participar, como voluntário, em uma pesquisa. Após ser esclarecido sobre as informações a seguir, no caso de aceitar fazer parte do estudo, assine ao final deste documento, que está em duas vias. Uma delas é sua e a outra é do pesquisador responsável. Em caso de recusa você não participará da pesquisa e não será penalizado de forma alguma.

### INFORMAÇÕES SOBRE A PESQUISA:

Título do Projeto: **AVALIAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM ORGANIZAÇÕES DE MICRO E PEQUENO PORTES NO MUNICÍPIO DE URUAGU – GO: UM ESTUDO SURVEY**

Professor Orientador: Dr. Ricardo Luiz Machado

Pesquisador Responsável: Jessé Silva de Araújo

Telefones para contato: Jessé Silva de Araújo - 90903357-7272, 909033576032 e o telefone do CEP-UniEVANGÉLICA – 3310 6736, caso o participante se sinta lesado ou prejudicado.

O **objetivo** desta pesquisa é verificar a aplicação de elementos do planejamento estratégico empresarial às micro e pequenas empresas na cidade de Uruaçu-GO, elementos estes que contribuem para o desenvolvimento empresarial sustentável.

- A pesquisa será feita nas 187 empresas associadas a ACIAU - Associação Comercial, Industrial e Agropecuário de Uruaçu – GO, serão entrevistados 187 profissionais destas empresas, que estiverem ligados a gestão do negócio, maiores de 21 anos, de sexo masculino ou feminino, que aceitem responder as perguntas e assinarem o TCLE.

- Para a coleta de dados da pesquisa, aplicaremos um questionário, que por se tratar de um instrumento de fácil compreensão e bem prático, traz agilidade ao processo reduzindo o tempo utilizado para respostas, e principalmente minimizando riscos, quanto a pequena probabilidade relacionada ao constrangimento ou medo de expor a realidade do seu negócio, caso isto ocorra, gostaríamos de salientar ao Senhor(a) gestor(a) desta empresa, da total confidencialidade dos dados e principalmente, do resguardo a sua pessoa, que sob nenhuma hipótese será identificada, tendo seu nome substituído por letras e números além, do Senhor(a) poder interromper a pesquisa a qualquer momento sem prejuízo próprio. A pesquisa lhe trará como benefício, um conhecimento melhor da gestão e do ambiente empresarial, da qual sua empresa participa, indicando possíveis ameaças do seu negócio e como solucioná-las, bem como, as oportunidades, para um desenvolvimento empresarial sustentável.

- Estaremos também colocando a sua disposição, uma vez participando da pesquisa, sugestões de bibliografia e práticas empresariais, utilizadas no conhecimento da gestão empresarial, como SEBRAE e autores relacionados a gestão empresarial, para que o Senhor(a) possa utilizar na sua prática empresarial.

- Mais uma vez reforçamos ao Senhor(a) que as pessoas participantes da pesquisa terão suas identidades preservadas e que seus nomes serão substituídos por letras e números, e que todos os dados serão utilizados apenas para pesquisa científica, artigos, apresentações em congressos, fóruns, etc. Depois de utilizado os dados coletados serão arquivados por cinco anos e depois incinerados.

- Privacidade e confidencialidade: Em hipótese alguma, seu nome será divulgado. Ao responder o questionário o Senhor poderá interromper a qualquer momento sem prejuízo algum a sua pessoa. Nesta pesquisa é garantido, se caso for solicitado pelo Senhor, o resguardo de suas informações pessoais ou sigilosas, inclusive o uso de imagens e fotografias. Além da liberdade em recusar-se a informar ou fornecer dados internos da sua empresa em qualquer fase da pesquisa sem penalidade alguma e sem prejuízo aos dados confiados aos seus cuidados.

Uruaçu, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2011.

\_\_\_\_\_  
Pesquisador Responsável.

### **CONSENTIMENTO DA PARTICIPAÇÃO DA PESSOA COMO SUJEITO**

Eu, \_\_\_\_\_, RG (ou Prontuário) no \_\_\_\_\_, abaixo assinado, concordo voluntariamente em participar do estudo acima descrito, como sujeito. Declaro ter sido devidamente informado e esclarecido pelo pesquisador Jessé Silva de Araújo sobre os objetivos da pesquisa, os procedimentos nela envolvidos, assim como os possíveis riscos e benefícios envolvidos na minha participação. Foi-me dada a oportunidade de fazer perguntas e recebi telefones para entrar em contato, a cobrar, caso tenha dúvidas. Fui orientado para entrar em contato com o CEP- UniEVANGÉLICA (fone 3310 6736), caso me sinta lesado ou prejudicado. Foi-me garantido que não sou obrigado a participar da pesquisa e posso desistir a qualquer momento, sem qualquer penalidade. Recebi uma cópia deste documento.

Uruaçu, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2011.

\_\_\_\_\_  
Assinatura do Gestor.

## APÊNDICE E – FOLHA DE ROSTO



**MINISTÉRIO DA SAÚDE**  
**Conselho Nacional de Saúde**  
**Comissão Nacional de Ética em Pesquisa - CONEP**

FOLHA DE ROSTO PARA PESQUISA ENVOLVENDO SERES HUMANOS				FR - 408276		
Projeto de Pesquisa Aplicação de elementos do planejamento estratégico empresarial pelas micro e pequenas empresas: Um estudo Survey em micro e pequenas empresas na cidade de Uruaçu - GO						
Área de Conhecimento 6.00 - Ciências Sociais Aplicadas - 6.02 - Administração				Grupo Grupo III	Nível	
Área(s) Temática(s) Especial(s)					Fase Não se Aplica	
Unitermos Planejamento Estratégico, Viabilidade Estratégica, Sustentabilidade, Micro e pequenas empresas e Gestão						
Sujeitos na Pesquisa						
Nº de Sujeitos no Centro 187		Total Brasil 187	Nº de Sujeitos Total 187	Grupos Especiais		
Placebo NAO		Medicamentos HIV / AIDS NÃO	Wash-out NÃO	Sem Tratamento Específico NÃO	Banco de Materiais Biológicos NÃO	
Pesquisador Responsável						
Pesquisador Responsável Jesse Silva de Araujo			CPF 131.268.508-55	Identidade 21741978		
Área de Especialização DOCÊNCIA UNIVERSITÁRIA			Maior Titulação ESPECIALISTA	Nacionalidade BRASILEIRA		
Endereço RUA ALVORADA QUADRA 11 LOTE 10			Bairro VILA SANTANA	Cidade URUAÇU - GO		
Código Postal 76400-000		Telefone 62 3357 7272 / 62 3357 2053	Fax 62 3357 6032	Email jessesaraujo@hotmail.com		
Termo de Compromisso						
Declaro que conheço e cumprirei os requisitos da Res. CNS 196/96 e suas complementares. Comprometo-me a utilizar os materiais e dados coletados exclusivamente para os fins previstos no protocolo e publicar os resultados sejam eles favoráveis ou não. Aceito as responsabilidades pela condução científica do projeto acima.						
Data: ____/____/____			Assinatura _____			
Instituição Proponente						
Nome Associação Educativa Evangélica - UniEVANGÉLICA			CNPJ 01.060.102/0001-65	Nacional/Internacional Nacional		
Unidade/Órgão Anápolis / Pró-Reitoria de pós-graduação, pesquisa, extensão e ação comunitária			Participação Estrangeira NÃO	Projeto Multicêntrico NÃO		
Endereço Av. Universitária km 3,5			Bairro Cidade Universitária	Cidade Anápolis - GO		
Código Postal 75070290		Telefone (62) 3310-6736	Fax (62) 3310-6736	Email cep@unievangelica.edu.br		
Termo de Compromisso						
Declaro que conheço e cumprirei os requisitos da Res. CNS 196/96 e suas complementares e como esta instituição tem condições para o desenvolvimento deste projeto, autorizo sua execução.						
Nome: _____			Assinatura _____			
Data: ____/____/____						
Instituição Co-Participante						
Nome ACIAU - ASSOCIAÇÃO COM E IND AGROP DE URUAÇU			CNPJ 00.145.979/0001-96	Nacional/Internacional Nacional		
Unidade/Órgão MATRIZ/COMERCIAL			Participação Estrangeira NÃO	Projeto Multicêntrico NÃO		
Endereço RUA 4 Q7 L1A			Bairro ST COPACABANA	Cidade URUAÇU - GO		
Código Postal 76400000		Telefone 62 33572082	Fax 62 33572082	Email aciau1@hotmail.com		
Termo de Compromisso						
Declaro que conheço e cumprirei os requisitos da Res. CNS 196/96 e suas complementares.						
Nome: _____			Assinatura _____			
Data: ____/____/____						

## APÊNDICE F – DECRETO 3.474/2000 – REGULAMENTA LEI MPEM

### DECRETO Nº 3.474, DE 19 DE MAIO DE 2000.

Regulamenta a Lei nº 9.841, de 5 de outubro de 1999, que institui o Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, e dá outras providências.

**O PRESIDENTE DA REPÚBLICA**, no uso da atribuição que lhe confere o art. 84, inciso IV, da Constituição, e tendo em vista o disposto no art. 42 da Lei nº 9.841, de 5 de outubro de 1999,

**DECRETA :**

#### **CAPÍTULO I**

##### **Das Definições**

Art. 1º Este Decreto regulamenta o tratamento jurídico diferenciado assegurado às microempresas e empresas de pequeno porte, em conformidade com o que dispõe a [Lei nº 9.841, de 5 de outubro de 1999](#), bem como, no campo tributário, em consonância com a [Lei nº 9.317, de 5 de dezembro de 1996](#).

Art. 2º Para os efeitos da Lei nº 9.841, de 1999, e deste Decreto, considera-se:

I - ano-calendário, como o período de cálculo para determinação da receita bruta anual;

II - receita bruta, como o produto da venda de bens nas operações de conta própria, o preço dos serviços prestados e o resultado auferido nas operações de conta alheia, não incluídos as vendas canceladas, os descontos incondicionais concedidos e os impostos não cumulativos cobrados, destacadamente, do comprador ou contratante, dos quais o vendedor dos bens ou prestador dos serviços seja mero depositário;

III - primeiro ano de atividade, como o de início ou de reinício de atividades da pessoa jurídica ou firma mercantil individual que as tenha interrompido.

#### **CAPÍTULO II**

##### **Do Registro, DO Enquadramento e DO Reenquadramento**

Art. 3º É facultado o registro como microempresa e empresa de pequeno porte à pessoa jurídica ou à firma mercantil individual que preencha os requisitos legais.

Parágrafo único. O registro, que constitui prova bastante da condição de microempresa ou empresa de pequeno porte, é indispensável para assegurar a garantia dos direitos previstos na Lei nº 9.841, de 1999, e nas demais normais aplicáveis à espécie, exceto para apoio creditício à exportação.

Art. 4º A comprovação da condição de microempresa ou empresa de pequeno porte poderá ser efetuada mediante:

I - apresentação de original ou cópia autenticada da comunicação registrada, de que trata o art. 5º deste Decreto, ou de certidão em que conste a condição de microempresa ou empresa de pequeno porte, expedida pelo órgão de registro competente;

II - acesso, pelo próprio órgão concedente do benefício, à informação do órgão de registro sobre a condição de microempresa ou empresa de pequeno porte.

Parágrafo único. Os órgãos e as entidades interessados no acesso às informações, a que se refere o inciso II, poderão celebrar convênio com os órgãos de registro para esta finalidade.

Art. 5º O registro será efetuado, conforme o caso, pelas Juntas Comerciais ou pelos Cartórios de Registro Civil de Pessoas Jurídicas, à vista de comunicação, em instrumento específico para essa finalidade, procedida pela firma mercantil individual ou pessoa jurídica interessada, inclusive daquelas que preenchiam os requisitos da Lei nº 9.841, de 1999, mesmo antes de sua promulgação, para enquadramento como microempresa ou empresa de pequeno porte.

§ 1º A comunicação a que se refere este artigo conterá obrigatoriamente:

I - nome, endereço, número e data de registro do ato constitutivo e número de inscrição no Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas - CNPJ da comunicante;

II - declaração do titular ou de todos os sócios, inclusive acionistas e cooperados, de que:

a) a pessoa jurídica ou a firma mercantil individual se enquadra na situação de microempresa ou de empresa de pequeno porte, nos termos da Lei nº 9.841, de 1999;

b) o valor da receita bruta anual não excedeu o limite legal fixado para a categoria em que pretender ser enquadrada;

c) a pessoa jurídica ou firma mercantil individual não se enquadra em qualquer das hipóteses de exclusão relacionadas no art. 3º da Lei nº 9.841, de 1999.

§ 2º A pessoa jurídica e a firma mercantil individual que efetuar, no ano de sua constituição, a comunicação a que se refere o parágrafo anterior, dela fará constar:

I - nome e endereço e, no caso das que não fizerem a comunicação juntamente com a sua constituição, também o número e data de registro do ato constitutivo e o número de inscrição no CNPJ;

II - declaração do titular ou de todos os sócios, inclusive acionistas ou cooperados, de que:

a) se enquadra na situação de microempresa ou empresa de pequeno porte;

b) o valor da receita bruta anual da empresa não excederá o limite fixado no inciso I ou II do art. 2º, conforme o caso;

c) não se enquadra em qualquer das hipóteses de exclusão relacionadas no art. 3º da Lei nº 9.841, de 1999.

§ 3º A pessoa jurídica e a firma mercantil individual já enquadradas como microempresa ou empresa de pequeno porte no regime jurídico da Lei nº 7.256, de 27 de novembro de 1984, ou da Lei nº 8.864, de 28 de março de 1994, ficam dispensadas de novo registro.

Art. 6º Ocorrendo uma das situações excludentes da possibilidade de enquadramento mencionadas no art. 3º da Lei nº 9.841, de 1999, a pessoa jurídica e a firma mercantil individual deverá comunicar a sua exclusão do regime daquela Lei ao órgão de registro competente, no prazo de trinta dias, a contar da data da ocorrência.

Art. 7º Quando a pessoa jurídica ou a firma mercantil individual não tiver interesse em continuar na condição de microempresa ou de empresa de pequeno porte, comunicará este fato ao órgão de registro competente.

Art. 8º A devolução dos documentos registrados ou a comunicação de eventuais exigências para a efetivação do registro das microempresas e empresas de pequeno porte poderão ser feitas também por via postal simples, com comprovante de entrega.

### **CAPÍTULO III**

#### **Do Regime Previdenciário e Trabalhista**

Art. 9º Além das dispensas previstas na Lei nº 9.841, de 1999, ficam também exoneradas as microempresas e empresas de pequeno porte do cumprimento de quaisquer obrigações acessórias, relativas à fiscalização do trabalho, instituídas em atos normativos emanados de autoridades administrativas de qualquer espécie ou hierarquia, salvo as que, em ato do Ministro de Estado do Trabalho e Emprego, sejam consideradas imprescindíveis à proteção do trabalhador.

Art. 10. As normas de caráter geral, constantes de atos normativos emanados de autoridades administrativas, editadas após a vigência deste Decreto, que criem obrigações acessórias relativas à fiscalização do trabalho, só serão aplicáveis às microempresas e empresas de pequeno porte se assim dispuserem expressamente.

### **CAPÍTULO IV**

#### **Do Apoio Creditício**

Art. 11. As instituições financeiras oficiais que operam com crédito para o setor privado deverão informar os valores das aplicações previstas para o ano seguinte, por setor e fonte de recursos, destacando a participação das microempresas e empresas de pequeno porte, devendo constar expressamente nos documentos de planejamento o montante estimado e suas condições de acesso, que serão amplamente divulgados.

§ 1º No conjunto das demonstrações anuais das instituições financeiras oficiais, deverão ser informado o montante de recursos aplicados, para capital de giro e para financiamento de investimento, em microempresas e empresas de pequeno porte.

§ 2º As instituições financeiras oficiais criarão relatório específico, a ser editado anualmente, onde constem o montante previsto pelo planejamento para as microempresas e empresas de pequeno porte, o montante efetivamente por elas utilizado e análise do desempenho alcançado.

§ 3º As instituições financeiras oficiais divulgarão os relatórios de que trata este artigo pela Internet, sendo facultativa a publicação em outros meios de comunicação.

Art. 12. O apoio creditício à exportação, previsto no art. 17 da Lei nº 9.841, de 1999, será concedido independentemente do registro a que se refere o art. 5º deste Decreto, observadas as exclusões para fins do enquadramento a que se refere o art. 3º daquela Lei.

Art. 13. Para fins do apoio creditício à exportação, considera-se:

I - microempresa industrial, a pessoa jurídica e a firma mercantil individual que exerçam atividade industrial e que tiverem receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 720.440,00 (setecentos e vinte mil, quatrocentos e quarenta reais);

II - microempresa comercial ou de serviços, a pessoa jurídica e a firma mercantil individual que exerçam atividade de comércio ou de serviços e que tiverem receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 360.220,00 (trezentos e sessenta mil, duzentos e vinte reais);

III - empresa de pequeno porte industrial, a pessoa jurídica e a firma mercantil individual que exerçam atividade industrial e que tiverem receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 6.303.850,00 (seis milhões, trezentos e três mil, oitocentos e cinquenta reais);

IV - empresa de pequeno porte comercial ou de serviços, a pessoa jurídica e a firma mercantil individual que exerçam atividade de comércio ou de serviços e que tiverem receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 2.701.650,00 (dois milhões, setecentos e um mil, seiscentos e cinquenta reais).

§ 1º No primeiro ano de atividade, os limites da receita bruta anual de que tratam os incisos I, II, III e IV serão proporcionais ao número de meses em que a pessoa jurídica ou firma mercantil individual tiver exercido atividade, desconsideradas as frações de mês.

§ 2º O Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior atualizará os valores constantes dos incisos I, II, III e IV, segundo o porte e o ramo de atividade, com base nos parâmetros de classificação de empresas aprovados pelo Mercado Comum do Sul - MERCOSUL.

## **CAPÍTULO V**

### **Do Desenvolvimento Empresarial**

Art. 14. Os órgãos e as entidades da Administração Pública que atuem nas áreas tecnológicas de metrologia e certificação de conformidade, em articulação com as entidades de apoio e de representação das microempresas e empresas de pequeno porte, promoverão programas de capacitação de recursos humanos orientados para a gestão da qualidade e do aumento da produtividade.

Art. 15. Os órgãos e as entidades da Administração Pública, em conjunto com as entidades de apoio e de representação das microempresas e empresas de pequeno porte, deverão desenvolver programas de fomento, cujas metas tenham por finalidade o treinamento, o desenvolvimento gerencial e a capacitação tecnológica, articulados com as operações de financiamento.

Art. 16. Os órgãos e as entidades da Administração direta e indireta intervenientes nas atividades de controle das importações e exportações observarão, para as microempresas e empresas de pequeno porte, os seguintes benefícios:

I - tratamento automático no Registro de Exportadores e Importadores;

II - liberação das mercadorias enquadradas no regime simplificado de exportação nos prazos máximos abaixo indicados, salvo quando depender de providência a ser cumprida pelo próprio exportador:

a) quarenta e oito horas, no caso de mercadoria sujeita a análise material ou emissão de certificados por parte dos órgãos anuentes;

b) vinte e quatro horas, nos demais casos;

III - não pagamento de encargos, exceto tributos, cobrados a título de expedição de certificados de produtos, vistos em documentos e autorizações para registro ou licenciamento, necessários às operações de exportação e importação.

Parágrafo único. A contagem dos prazos de que trata o inciso II deste artigo ocorrerá a partir da hora de início do expediente do dia seguinte ao da entrega da documentação exigida para a operação.

Art. 17. As microempresas e empresas de pequeno porte serão identificadas pelo Sistema Integrado de Comércio Exterior - SISCOMEX, de modo a lhes conferir tratamento simplificado nas operações de comércio exterior.

Art. 18. As remessas postais enviadas ao exterior por microempresas e empresas de pequeno porte serão objeto de procedimentos simplificados de despacho aduaneiro, nos termos e nas condições fixados pela Secretaria da Receita Federal.

Art. 19. Compete ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior propor a regulamentação de programas de capacitação, em colaboração com entidades de representação do setor privado, cujas metas tenham por finalidade priorizar o engajamento de microempresas e empresas de pequeno porte no comércio internacional.

Parágrafo único. Os programas a que se refere o **caput** deste artigo serão desenvolvidos em parceria com órgãos e entidades dos setores público e privado, compreendendo as seguintes ações:

I - capacitação das empresas referidas no **caput** deste artigo, direcionada para o desenvolvimento integrado de habilidades básicas, específicas e de gestão;

II - formação da Rede Nacional de Agentes de Comércio Exterior, com o objetivo de disseminar conhecimentos e técnicas inerentes ao comércio exterior;

III - promoção de atividades de treinamento em comércio exterior, voltadas para o aperfeiçoamento de profissionais que atuem nesse segmento;

IV - elaboração, edição e distribuição de material técnico para orientação ao exportador;

V - realização de encontros setoriais, com o objetivo de desenvolver estratégias de estímulo, de sensibilização e de informação nas áreas mercadológicas e tecnológicas.

## **CAPÍTULO VI**

### **Da aplicação das penalidades**

Art. 20. O cancelamento de ofício do registro de microempresa ou empresa de pequeno porte, nos termos do inciso I do art. 32 da Lei nº 9.841, de 1999, será efetivado pelo órgão de registro competente, nos seguintes casos:

I - verificação de que a pessoa jurídica ou firma mercantil individual não preenche as condições legais;

II - mediante solicitação apresentada por qualquer outra instituição pública ou privada, contendo a descrição dos fatos e a motivação legal, juntando as provas que justifiquem o cancelamento.

§ 1º O órgão de registro dará à microempresa ou empresa de pequeno porte ciência prévia dos fatos, das provas e da motivação legal que servir ao cancelamento, assegurando-se à interessada o amplo direito de defesa.

§ 2º O cancelamento do registro de microempresa e de empresa de pequeno porte não extingue a pessoa jurídica ou a firma mercantil individual, que continua a existir sem os benefícios da Lei nº 9.841, de 1999.

## **CAPÍTULO VII**

### **Das disposições finais e transitórias**

Art. 21. As microempresas e empresas de pequeno porte sujeitas ao controle do Ministério da Agricultura e do Abastecimento ou do Ministério da Saúde, antes de entregar sua documentação no órgão fiscalizador de registro de produtos, deverão ter suas instalações e seus equipamentos aprovados pelos órgãos competentes.

Art. 22. Quando o registro de produto requeira a anuência de mais de um Ministério, o prazo de trinta dias, de que trata o art. 34 da Lei nº 9.841, de 1999, é contado para cada um deles.

Art. 23. O requerimento de baixa de que trata o art. 35 da Lei nº 9.841, de 1999, deverá ser instruído com a documentação exigida pelo órgão de registro competente, acompanhada de declaração, firmada pelo titular ou por todos os sócios, inclusive acionistas e cooperados, sob as penas da lei, da qual conste:

I - nome, endereço, número e data do registro do ato constitutivo da pessoa jurídica ou firma mercantil individual;

II - que a pessoa jurídica ou a firma mercantil individual não exerce atividade econômica de qualquer espécie há mais de cinco anos, indicando o ano da paralisação;

III - que, no exercício anterior ao do início da inatividade, o volume da receita bruta anual da empresa não excedeu, conforme o caso, o limite fixado nos incisos I ou II do art. 2º da Lei nº 9.841, de 1999;

IV - que a pessoa jurídica ou firma mercantil individual não se enquadra em qualquer das hipóteses de exclusão relacionadas no art. 3º da Lei nº 9.841, de 1999.

Parágrafo único. Os órgãos de registro, tão logo procedam às respectivas baixas, deverão informar à Fazenda Nacional ao Instituto Nacional do Seguro Social - INSS e ao órgão gestor do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço - FGTS o deferimento e arquivamento da solicitação.

## APÊNDICE G – CARTA ACIAU AO ASSOCIADOS



Parceiros:



### COMUNICADO

Caros Associados,

Informamos a todos nossos Associados, que no período de 16/05 a 20/05/2011, estaremos realizando uma pesquisa, em parceria com a Faculdade Serra da Mesa e Unievangélica - Anápolis, com o intuito de conhecermos melhor como estamos gerindo nossos negócios.

• Participe! Tome 15 minutos do seu tempo para colaborar na condução de sua empresa, conhecendo melhor nosso mercado e principalmente as necessidades empresariais inerentes a nossa região.

Informamos também que os resultados da pesquisa serão disponibilizados através de um relatório para todos os participantes.

Certos de sua colaboração e participação subscrevemo-nos.

Uruaçu, 16 de Maio de 2011.

Claudineia Braz Theodoro  
Presidente ACIAU

00.145.979/0001-96

ASSOCIAÇÃO COMERCIAL, INDUSTRIAL E  
AGROPECUÁRIA DE URUAÇU

Av. Tocantins, 15 - Centro  
CEP 78400-000 - Uruaçu - GO

Associação Comercial Industrial e Agropecuária de Uruaçu - GO  
Rua 04 s/nº Setor Copacabana – Uruaçu – GO  
E-mail: aciau1@hotmail.com  
Fone: 3357 2082

## APENDICE H – FATORES GERENCIAIS QUE CONTRIBUEM PARA MORTALIDADE DA MPEM

Conforme Coêlho (2001, p. 149), fatores gerenciais que contribuíram com a mortalidade das empresas pesquisadas são em relação aos ex-proprietários-gerente, conformes quadros 4 a 8:

**Quadro 4 – Relação dos Fatores Mercadológicos**

<b>Percentual</b>	<b>Fatores Mercadológicos</b>
66,02%	Não controlavam o giro das mercadorias
73,78%	Não adotavam campanha publicitária
94,18%	Não procuravam saber da satisfação do cliente pós-venda

Fonte: Coêlho (2001)

**Quadro 5 – Relação dos Fatores de Administração Contábil-Financeira**

<b>Percentual</b>	<b>Fatores Contábeis Financeiros</b>
88,35%	Não adotavam cadastro atualizado de clientes em suas empresas
77,77%	Não utilizavam de forma sistemática livros contábeis para controle das contas a pagar e a receber de suas empresas
77,67%	Eram remunerados pelas empresas, por necessidade pessoal

Fonte: Coêlho (2001)

**Quadro 6 - Relação dos Fatores de Recursos Humanos**

<b>Percentual</b>	<b>Fatores de Recursos Humanos</b>
72,82%	Recrutavam pessoal da própria família para trabalhar na empresa
73,78%	Não adotavam critério de seleção de pessoal para ingressar na empresa
85,44%	Não treinavam os seus funcionários em instituições especializadas
69,91%	Não participaram de treinamentos ou cursos voltados para o ramo de negócios onde atuavam, em instituições especializadas no assunto

Fonte: Coêlho (2001)

**Quadro 7 – Relação dos Fatores de Tecnologia da Informação**

<b>Percentual</b>	<b>Fatores de Tecnologia da Informação</b>
94,18%	Não informatizaram a contabilidade de suas empresas
94,18%	Não utilizavam a Internet para manterem-se informados sobre os seus ramos de negócios
95,15%	Não utilizavam máquina eletrônica de cartão de crédito em suas empresas
100%	Não participaram do comércio eletrônico

Fonte: Coêlho (2001)

### Quadro 8 – Relação dos Fatores de Planejamento

<b>Percentual</b>	<b>Fatores de Planejamento</b>
64,08%	Antes de montarem suas empresas não procuraram identificar o público alvo, ou seja, os clientes potenciais da empresa
61,17%	Não planejaram o horário de funcionamento da empresa
78,64%	Não planejaram a necessidade pessoal, habilidades dos funcionários, salários a pagar para as suas empresas

Fonte: Coêlho (2001)

## **APENDICE I - CARACTERIZAÇÃO DA MICRO E PEQUENA EMPRESA**

Segundo Coêlho (2001, p. 27), quando se trata de definir o que é micro e pequena empresa, o que mais os autores destacam são as características que elas apresentam. Esta missão normalmente não é muito fácil, haja vista os múltiplos aspectos que a circundam, pois como afirmam Gonçalves e Koprowski (1995, p. 33), “ a definição do que venha a ser micro e pequena empresa não é uma questão meramente acadêmica, face às diversas implicações práticas que

### **A Micro e pequena empresa pela ótica qualitativa**

Para Ramos (1995) apud Coêlho (2001, p.31) os critérios qualitativos, ainda que não utilizados com a mesma frequência na definição do porte de micro e pequena empresa, são úteis para a sua caracterização e compreensão. Dentre as características levantadas pelo autor, como tentativas de definir a micro e pequena empresa como entidade diferenciada das médias e grandes empresas, destacam-se as seguintes:

- A) Identidade entre a propriedade e a gestão cotidiana da empresa em todos os seus aspectos;
- B) Disponibilidade reduzida de recursos financeiros e dificuldades de acesso ao crédito no mercado financeiro;
- C) Elevado grau de dependência de fornecedores, concorrentes e clientes, em vista da sua posição mercado.
- D) Caráter pessoal das relações com o cliente;
- E) Procedimentos intensivos em mão-de-obra não qualificada.

### **Classificação conforme Legislação / SEBRAE**

Microempresa é um conceito criado pela Lei n. 7.256/84 e, atualmente, regulado pela Lei n. 9.841, de 5.10.99 (conforme Apêndice G), que estabelece normas também para as empresas de pequeno porte, em atendimento ao disposto nos artigos 170 e 179 da Constituição Federal, favorecendo-as com tratamento diferenciado e simplificado nos campos administrativo, fiscal, previdenciário, trabalhista, crédito e de desenvolvimento empresarial.

A microempresa é fruto de uma política de desburocratização, iniciada em 1979, para agilizar o funcionamento dos pequenos organismos empresariais. Considera-se microempresa, para fins de enquadramento no SIMPLES - Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições de Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte, nos termos da Lei n. 9.317, de 5.12.96, a pessoa jurídica e a firma individual que tiverem receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 244.000,00. E empresa de pequeno porte a pessoa jurídica e a firma individual que, não enquadradas como microempresas, tiverem receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 1.200.000,00 (art. 2º da Lei n. 9.841/99). Por força da lei, as microempresas devem adotar, para sua identificação, em seguida à sua denominação ou firma, a expressão microempresa ou, abreviadamente ME, e a empresa de pequeno porte, essa expressão, ou EPP (art. 7º). Podem ter natureza comercial ou civil, sendo microempresas e empresas de pequeno porte comerciais apenas as que exercem atividades de natureza comercial.

### **Classificação**

Encontram-se na literatura e publicações pertinentes diversos parâmetros para definir e classificar as empresas que são consideradas micro e pequenas empresas, para fins de estudo e para enquadramento com o intuito de usufruir dos benefícios da lei.

Para fins didáticos, encontra-se em primeiro lugar a classificação referente à estrutura da organização da microempresa e da pequena empresa, na qual o proprietário centraliza quase todas as atividades, exercendo várias funções ao mesmo tempo.

Uma segunda classificação é aquela em que o parâmetro utilizado é o volume monetário ou econômico da empresa. Esta classificação é utilizada pelas leis federais e estaduais para fins de tributação, considerando os limites de faturamento e seu enquadramento como micro e pequena empresa. A lei federal 9.841, de 5.10.99, classifica-as de acordo com o limite de R\$ 244.000,00 para microempresa, e para as de pequeno porte, de R\$ 244.000,01 até R\$ 1.200.000,00, como já aludido anteriormente. No âmbito estadual, a Lei n. 10.669, de 24.10.00 alterou os limites a partir de janeiro de 2001: microempresa R\$ 120.000,00; empresas de pequeno porte classe A R\$ 720.000,00 e classe B - R\$ 1.200.000,00.

Um terceiro parâmetro, utilizado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), é a quantidade de pessoas que trabalham nessas empresas. Assim, é considerada microempresa aquela que emprega até nove pessoas no ramo de atividade de comércio e serviços e até

dezenove pessoas na indústria. A pequena empresa emprega de dez a quarenta e nove pessoas no comércio e serviços e de vinte a noventa e nove pessoas na indústria.

### **Legislação**

As principais leis que dizem respeito às micro e pequenas empresas são as seguintes:

1. Decreto n. 3.474, de 19.05.2000, regulamenta a Lei n. 9.841, de 5.10.99, que institui o Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte;
2. Lei n. 9.841, de 5.10.99, Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, regulamenta o tratamento para as micro e pequenas empresas ; e
3. Lei n. 9.317, de 5.12.96, Lei do Simples Federal, tratamento fiscal concedido às micro e pequenas empresas.

Com a aprovação do novo Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte foram revogadas, expressamente, as Leis n. 7.256/84 e a Lei n. 8.864/94, passando assim, a regular matérias de competência destas legislações, além de prever novos campos de atuação. Também recebeu a denominação de Estatuto da Microempresa e da Empresas de Pequeno Porte em razão de ter recepcionado integralmente a Lei do Simples e, principalmente, por tratar de assuntos diversos de interesses destas empresas em um só diploma legal.

Com o advento do novo Estado, a microempresa e a empresa de pequeno porte continuam a ser regidas por leis distintas, isto porque, a Lei do Simples não foi revogada, estando, portanto, em plena vigência.

Assim, o novo Estatuto passa a prever tratamento favorecido às microempresas e empresas de pequeno porte nos campos não abrangidos pela Lei do Simples, o que significa que, enquanto o Estatuto tem por objetivo facilitar a constituição e o funcionamento da microempresa e da empresa de pequeno porte, de modo a assegurar o fortalecimento de sua participação no processo de desenvolvimento econômico e social, o Simples estabelece tratamento diferenciado nos campos dos impostos e contribuições, conforme menciona.

Conclui-se, portanto, que são duas as leis das microempresas e empresas de pequeno porte em vigor: o novo Estatuto da Microempresa e Empresa de Pequeno Porte e a Lei n. 9.317/96 (Simples). Cada qual com o seu conceito de receita bruta e exigências para enquadramento, próprio.

Assim, nada impede que uma mesma empresa seja considerada microempresa perante

o novo Estatuto e empresa de pequeno porte segundo a Lei do Simples. Nada impede também que uma mesma empresa esteja enquadrada como microempresa ou empresa de pequeno porte segundo as regras do novo Estatuto, mas impedida de optar pelo sistema Simples.

Nos campo previdenciário e trabalhista, apoio creditício, desenvolvimento empresarial, a lei prevê que o Poder Executivo estabelecerá mecanismos que facilitem o desenvolvimento das microempresas e empresas de pequeno porte.

Quanto à concessão de créditos, há também previsões importantes, as quais da mesma forma necessitam de regulamentação para tornarem-se aplicáveis. Para fins de apoio à exportação, foram utilizados os conceitos de microempresa e empresa de pequeno porte, segundo as regras adotadas pelo MERCOSUL.

Estes parâmetros foram previstos no documento aprovado pelo Grupo Mercado Comum do MERCOSUL, através da Resolução n. 59/98, tendo sido adotado critérios quantitativo e qualitativo.

Quanto ao critério quantitativo, utilizam-se dois modos: pessoal empregado e nível de faturamento. Para os fins de classificação prevalecerá o nível de faturamento, o número de pessoas ocupadas será adotado como referência. Será considerada microempresa em termos industriais, aquela cujas vendas anuais sejam de até US\$ 400.000,00. Será considerada empresa de pequeno porte, aquela cujas vendas sejam de US\$ 400.001,00 a US\$ 3.500.000,00. Com relação ao comércio e serviços, será considerada microempresa aquela cujas vendas anuais sejam de até US\$ 200.000,00. Será considerada empresa de pequeno porte, aquela cujas vendas sejam de US\$ 200.001,00 a US\$ 1.500.000,00.

Quanto ao critério qualitativo, as micro e pequenas empresas não deverão estar controladas por outra empresa ou pertencer a um grupo econômico que em seu conjunto supere os valores estabelecidos.

Outro aspecto interessante que o Projeto de Lei previa, mas que foi vetado pelo Presidente da República quando sancionou o Estatuto, era o que alterava a lei das cooperativas permitindo a organização de microempresas e empresas de pequeno porte na formação de cooperativas para fins de desenvolvimento de suas atividades, inclusive cooperativas de crédito.

Segundo as razões do veto, a redação final do dispositivo inovaria o próprio conceito de cooperativa singular, pois permitiria a constituição de cooperativas com a adesão de microempresas e empresas de pequeno porte, não mais em caráter excepcional.

Como consequência, poder-se-ia estabelecer cooperativas de crédito de grande porte,

no que diz respeito ao número de associados e ao escopo de atividades de seus integrantes. Disso resulta que tal inovação daria margem à criação de bancos cooperativos, tendência incompatível com a política hoje desenvolvida pelo Conselho Monetário Nacional e pelo Banco Central do Brasil.

Há a previsão do surgimento de uma nova sociedade denominada "Sociedade de Garantia Solidária" que se trata de empresa do tipo sociedade anônima, constituída por sócios investidores e, no mínimo dez microempresas e/ou empresas de pequeno porte que detenham o controle acionário, denominados sócios participantes. Esta empresa tem como objetivo regular a concessão de garantia pela sociedade aos sócios participantes, mediante uma taxa de remuneração. Trata-se de uma espécie de sociedade que garantirá um fundo de aval aos sócios participantes que se habilitarem.

Para uma análise jurisprudencial de decisões ocorridas nos tribunais sobre questões inerentes às micro e pequenas empresas, faz-se menção às seguintes ementas:

1) MICROEMPRESA - Isenção de Imposto sobre Serviços - Município da Capital - Segurança concedida - Apelação parcialmente provida para excluir condenação da impetrada na verba honorária (Súmula 512 - STF).

A Lei n. 7.256/84 firmou o princípio geral de que tanto as pessoas jurídicas como as firmas individuais seriam consideradas microempresas (art. 2º.) e o firmou usando de competência constitucional exclusiva, que juridicamente não pode ser delegada aos Estados-membros e aos municípios. É bem de ver que o conceito de empresa é de natureza jurídica, não cabendo ao legislador municipal pretender alterá-lo, ainda mais para estabelecer distinção inadmissível, como a ocorrida no caso, em que se discriminou entre pessoas jurídicas e firmas individuais, para privilegiar aquelas e excluir estas últimas dos mesmos benefícios fiscais. (1.9.86).

2) ANISTIA CONSTITUCIONAL - Avalista - Inoponibilidade do avalizado - Dilação - Agravo de instrumento não provido - Possibilidade - Agravo desprovido.

Doutrina de Pontes de Miranda: O benefício da Constituição Federal, relativamente ao afastamento da correção monetária às sociedades mercantis ou aos comerciantes caracterizados como microempresas (pequenos empreendimentos) é pessoal e não aproveita ao avalista. (27.4.89).

3) CONCORDATA - Microempresa - Exibição do livro diário determinada - Dispensabilidade desta apresentação, bastando o arquivamento da documentação dos atos e negócios jurídicos que pratique - Inteligência dos arts. 15 de Lei Federal 7.256/84 e 12, parágrafo único, da Lei Federal 8.864/94 - Mandado de Segurança concedido - Voto vencido.

A microempresa, dispensada de escrituração, não tem dever jurídico de manter e exibir os chamados livros obrigatórios, sequer perante as regras de direito falimentar. (12.6.95).

4) MICROEMPRESA - Representação comercial - Imposto de Renda - Retenção na fonte sobre comissões recebidas - Isenção.

As relações tributárias são revestidas de estrita legalidade, pelo que a isenção por lei concedida, somente por lei poderá ser revogada. Não é admissível que ato normativo infralegal acrescente ou exclua alguém do campo de incidência de determinado tributo, quanto mais por analogia, visto que tal hipótese fere a lei (C.T.N., art. 108, § 1º) e o próprio princípio constitucional da reserva legal.

É inaceitável a retenção, na fonte, de imposto sobre a renda e proventos de qualquer natureza, tributo ao qual a microempresa dedicada à representação comercial não está obrigada, por força da isenção legalmente concedida.

O Ato Declaratório 24/89 - SRF padece de legalidade. A microempresa dedicada à representação comercial não está excluída dos benefícios fiscais concedidos às microempresas. (11.7.96).

### **Crterios de classificao de empresas – ME – EPP**

Segue abaixo classificao para microempresa e empresa de pequeno porte segundo sua receita bruta anual, bem como pelo nmero de empregados.

#### **Quanto à Receita Bruta Anual**

Quanto a renda bruta anual a Lei 123/06 estabelece a seguinte classificao:

- Microempresa - ME - At R\$ 240.000,00
- Empresa de Pequeno Porte - EPP - De R\$ 240.000,01 até R\$ 2.400.000,00

#### **Enquadramento Microempresa Estadual**

Os limites para o enquadramento estadual para ME e EPP serão os mesmos adotados pela Lei Complementar 123/2006.

- Microempresa - ME - Lei 123/06 - Até R\$ 240.000,00

- Empresa de Pequeno Porte - EPP - Lei 123/06 - De R\$ 240.000,01 até R\$ 2.400.000,00

### **Quanto ao número de Empregados**

O SEBRAE utiliza o critério por número de empregados do IBGE como **critério de classificação do porte das empresas**, para fins bancários, ações de tecnologia, exportação e outros, abaixo temos estes critérios para a indústria, comércio e serviços.

#### **Indústria:**

**Micro:** com até 19 empregados

**Pequena:** de 20 a 99 empregados

**Média:** 100 a 499 empregados

**Grande:** mais de 500 empregados

#### **Comércio e Serviços:**

**Micro :** até 9 empregados

**Pequena:** de 10 a 49 empregados

**Média:** de 50 a 99 empregados

**Grande:** mais de 100 empregado