

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA / UFPB
Centro de Ciências Sociais Aplicadas / CCSA
Departamento de Administração / DA

GABRIELA GONÇALVES PIO

**A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO PARA OS MICRO E
PEQUENOS EMPRESÁRIOS DE JOÃO PESSOA / PB**

JOÃO PESSOA
Março de 2013

GABRIELA GONÇALVES PIO

**A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO PARA OS MICRO E
PEQUENOS EMPRESÁRIOS DE JOÃO PESSOA / PB**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à coordenação do SESA – Serviço de Estágio Supervisionado em Administração, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Administração pelo Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal da Paraíba.

Professor Orientador: Ma. Nadja Valéria Pinheiro

Coordenador do Curso: Dr^a. Helen Silva Gonçalves

JOÃO PESSOA
Março de 2013

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

P662i Pio, Gabriela Gonçalves.

A importância do planejamento para os micro e pequenos
empresários de João Pessoa - PB./ Gabriela Gonçalves Pio. – João
Pessoa: UFPB, 2013.

57f.:il.

Orientador: Profª. Ms. Nadjá Valéria Pinheiro
Monografia (Graduação em Administração) – UFPB/CCSA.

1. Micro e pequenas empresas. 2. Planejamento estratégico. 3. Plano
de negócios – João Pessoa. I. Título.

UFPB/CCSA/BS

CDU: 334.012.64/.65(813.3)(043.2)

À Profª. Orientadora Ma. Nadja Valéria Pinheiro

Solicitamos examinar e emitir parecer no Trabalho de Conclusão de Curso da aluna Gabriela Gonçalves Pio.

João Pessoa, 26 de Março de 2013.

Profª. Helen S. Gonçalves
Coordenadora do SESA / CCSA / UFPB

Parecer da Professora Orientadora:

FOLHA DE APROVAÇÃO

GABRIELA GONÇALVES PIO

A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO PARA OS MICRO E PEQUENOS EMPRESÁRIOS DE JOÃO PESSOA / PB

Trabalho de Conclusão de Curso Aprovado em: ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a. Ma. Nadja Valéria Pinheiro

Professor Examinador

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por sempre iluminar meu caminho, mostrando por onde devo seguir, por me dar força e confiança para a realização desse trabalho.

À minha família, amigos e namorado pelo apoio e conforto, sempre acreditando no meu sucesso e na minha competência.

Aos professores, pelos novos olhares que me proporcionaram, pelos ensinamentos, como as maneiras mais eficazes para a realização de projetos. Em especial à professora Nadja Valéria Pinheiro, pela dedicação, companheirismo e confiança.

Aos meus colegas de sala, pela divisão de conhecimento, compartilhamento de ideias, contribuições, paciência para ouvir e ensinar, e, principalmente, pela amizade e diversão.

“O planejamento não diz respeito a decisões futuras,
mas às implicações futuras de decisões presentes.”

Peter Drucker

RESUMO

PIO, Gabriela Gonçalves. **A importância do planejamento para os micro e pequenos empresários de João Pessoa / PB**. Orientador: Prof^a. Ma. Nadja Valéria Pinheiro. João Pessoa: UFPB/DA, 2013. 57 f. Relatório de Pesquisa. (Bacharelado em Administração).

O surgimento das micro e pequenas empresas tem ajudado a transformar a economia do país. Há pouco tempo ouvia-se dizer sobre a alta taxa de mortalidade dessas empresas nos seus primeiros anos de vida. Porém, atualmente, elas têm sobrevivido mais, buscando firmar-se no mercado com mais segurança. O planejamento tem sido um dos principais colaboradores para essa nova realidade. Assim, buscou-se conhecer a importância que os micro e pequenos empresários de João Pessoa / PB dão ao planejamento, quais os principais motivos para realizá-lo, as principais barreiras e o que leva as empresas a não fazerem. Dessa forma, utilizou-se os recursos da pesquisa exploratória, descritiva, de natureza aplicada, distribuindo questionários aos empresários, gerentes, estagiários e funcionários das micro e pequenas empresas da cidade. Através das respostas fornecidas foi possível classificá-las de acordo com a sua receita bruta anual entre micro empresa e empresa de pequeno porte, conhecer a distribuição dessas empresas por setores, em que cargo está concentrado o poder de decisão, entre outras informações. O resultado obtido foi o reconhecimento, praticamente unânime, dos empresários pessoenses sobre a importância do planejamento para o sucesso das empresas, influenciando a sua sobrevivência, consolidação e posicionamento no mercado.

Palavras-chave: Micro e pequenas empresas, Planejamento Estratégico, Plano de Negócios, João Pessoa

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: Plano empresarial em 4 etapas	19
FIGURA 2: Setor da empresa.....	31
FIGURA 3: Receita bruta anual	32
FIGURA 4: Tempo de vida da empresa	33
FIGURA 5: Tomada de decisão	33
FIGURA 6: Importância do planejamento	34
FIGURA 7: Influência do planejamento	34
FIGURA 8: Como o planejamento influencia	35
FIGURA 9: Realização de planejamento	36
FIGURA 10: Motivos da não realização	37
FIGURA 11: Incentivos para planejar	38
FIGURA 12: Quem planeja.....	38
FIGURA 13: Os motivos do planejamento	39
FIGURA 14: Essenciais no planejamento	40
FIGURA 15: Barreiras na realização do planejamento	41
FIGURA 16: Após o planejamento	42
FIGURA 17: Plano de Negócios	43
FIGURA 18: Resultados do Planejamento	44
FIGURA 19: Planejamento versus Receita Bruta	45
FIGURA 20: Sobrevivência através do planejamento	46
FIGURA 21: Recomendação de planejamento	46

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA.....	9
1.2 JUSTIFICATIVA	10
1.3 OBJETIVOS	11
1.3.1 Objetivo Geral	11
1.3.2 Objetivos Específicos.....	11
2 REFERENCIAL TEÓRICO	12
2.1 MICRO E PEQUENAS EMPRESAS	12
2.1.1 Leis e Classificação	12
2.1.2 As MPEs Brasileiras.....	14
2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	16
2.2.1 Conceito	16
2.2.2 Características	17
2.2.3 Planejamento Estratégico para MPEs.....	18
2.3 PLANO DE NEGÓCIOS.....	21
2.3.1 Conceito	21
2.3.2 Características	22
2.3.3 Estrutura	24
3 METODOLOGIA.....	28
3.1 TIPO DE PESQUISA	29
3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA	29
3.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS	30
3.4 TRATAMENTO DOS DADOS	30
4 ANÁLISE DO RESULTADO	31
4.1 PERFIL DA EMPRESA	31
4.2 O NÃO PLANEJAMENTO	36
4.3 O PLANEJAMENTO	38
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	48
REFERÊNCIAS	50
APÊNDICE A	54

1 INTRODUÇÃO

Planejar é sempre o início, o primeiro passo para qualquer projeto que se tenha na vida. A busca para conhecer nossos objetivos, como fazer para alcançá-los, quais barreiras podem ser encontradas no caminho, como superá-las, e, finalmente, atingir a meta, o sonho, o plano, etc.

Na administração de uma empresa, isso não pode ser diferente. Deve-se tentar enxergar o futuro, conhecendo a essência da empresa para que ela possa seguir o caminho estabelecido, superar as possíveis crises e alcançar o sucesso.

Como defendem Stoner e Freeman (1999, p.5):

Planejar significa que os administradores pensam antecipadamente em seus objetivos e ações, e que seus atos são baseados em algum método, plano ou lógica, e não em palpites. São os planos que dão à organização seus objetivos e que definem o melhor procedimento para alcançá-los.

Diante de toda a importância que o processo de planejar possui na teoria, tentou-se identificar como as micro e pequenas empresas de João Pessoa o observam na prática, através de pesquisa exploratória, descritiva, de natureza aplicada.

O trabalho está dividido em capítulos que começam delimitando o tema e justificando a pesquisa (1); as referências a autores e estudiosos com a definição de micro e pequenas empresas, conceitos de Planejamento Estratégico e Plano de Negócios (2); a metodologia utilizada na pesquisa (3); os resultados e suas análises (4); as considerações finais (5) e, para finalizar, as referências utilizadas.

1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA

Diante de tantos empreendimentos que não alcançam o sucesso por falta de planejamento, faz-se mais do que necessário conhecer o mercado e suas oportunidades, saber se é viável a abertura de um novo negócio diante de concorrentes cada vez mais preparados e dedicados.

Para minimizar os riscos envolvidos, um bom planejamento deve ser realizado, levando em consideração fatores que vão desde o macroambiente em que será inserido, o

comprometimento do novo empreendedor, sua capacidade de enfrentar desafios e ser um bom líder, ao microambiente onde se desenrola o cotidiano da empresa.

Tentar identificar todos os custos ajudará a realizar um bom plano financeiro que permita enfrentar as dificuldades no início, possíveis crises, além de colaborar para aumentar o lucro e planejar onde realizar novos investimentos.

Conhecendo o público alvo torna-se mais fácil elaborar um plano de marketing mais eficaz, permitindo utilizar meios e linguagens adequadas, conquistando clientes, buscando fidelizá-los através de promoções e brindes.

Encontrar fornecedores que se tornem parceiros, acreditem no potencial do negócio, também é essencial. Bons produtos só podem ser oferecidos com boa matéria prima, com um preço justo, o que colabora, consequentemente, com a qualidade do atendimento e satisfação dos clientes.

Além disso, não se pode deixar de determinar os princípios básicos do empreendimento e definir sua missão, visão, valores, saber onde se deseja estar em determinado tempo e como chegar lá, sem deixar de se adaptar às mudanças e necessidades que surgirem.

O Trabalho de Conclusão de Curso foi desenvolvido na tentativa de sanar todas as dúvidas existentes sobre como os micro e pequenos empresários de João Pessoa veem o planejamento, qual a importância dele para a implantação ou sobrevivência do negócio.

Assim, a questão que norteou esse trabalho foi: **Qual a importância do planejamento para as micro e pequenas empresas de João Pessoa / PB?**

1.2 JUSTIFICATIVA

A necessidade de investigar a importância do planejamento para as micro e pequenas empresas de João Pessoa surgiu da observação curiosa sobre algumas dessas empresas e análise de seus comportamentos. Saber o que elas pensam sobre o assunto tornou-se um desejo motivado pelo crescimento das empresas paraibanas.

Compreender melhor as teorias que envolvem o planejamento, como elas são adaptadas à realidade das empresas, como os empreendedores buscam ferramentas para conhecerem seus negócios e se prepararem para os acontecimentos futuros, motivaram ainda mais a pesquisa.

Compartilhar as percepções obtidas com a comunidade acadêmica promoverá novas possibilidades de estudos que complementem ou discorde dos resultados; fomentando outras pesquisas e debates.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Analisar a importância do planejamento para as micro e pequenas empresas de João Pessoa / PB.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Averiguar se as MPEs realizam planejamento;
- Identificar as principais dificuldades em realizar o planejamento;
- Identificar os motivos que impedem as empresas de realizarem planejamento;
- Avaliar o que a empresa faz após o planejamento;
- Saber se as empresas ouvem os colaboradores ao realizarem o planejamento;
- Identificar se as empresas que realizam planejamento são as que possuem maior faturamento;
- Analisar se a sobrevivência das empresas está ligada à elaboração do planejamento.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para melhor compreensão dos objetivos estabelecidos no trabalho, bem como sua elaboração, aplicação e sua importância, foi realizado um levantamento bibliográfico sobre os temas principais que envolvem as características das micro e pequenas empresas, Planejamento Estratégico e Plano de Negócios, para proporcionar sustentação teórica ao estudo.

Assim, serão abordados neste capítulo conceitos de diferentes autores, ficando evidente a importância de planejar, como isso pode afetar o futuro da empresa, e a apresentação de um modelo de Plano de Negócios próprio para as MPes.

2.1 MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Uma pequena empresa é um organismo vivo, formada por recursos de todos os tipos (humanos, tecnologia, físicos, organizacionais), estabelecida em um ambiente concorrencial complexo. Relaciona-se com instituições de todos os tipos – fornecedores, clientes, concorrentes e governo. Ainda, sua sobrevivência é determinada pela configuração das regras do jogo, ou seja, todos os elementos normativos, legais e econômicos que formam, também, um complexo ambiente institucional (STEFENON).

2.1.1 Leis e Classificação

Nos últimos dez anos, muito foi feito para melhorar as condições das micro e pequenas empresas brasileiras, ficando evidente a preocupação do Governo Federal, que compreendeu a importância que estas empresas possuem para a melhoria das condições de emprego, e aumento da empregabilidade, principalmente para os jovens e para a população da terceira idade.

Novas leis que estimulam a abertura de novas MPes diminuem os tributos e a criação do SIMPLES (Sistema Integrado de Imposto e Contribuições das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte) Nacional, estão ajudando o surgimento de novas empresas no mercado. Entidades como o SEBRAE – Sistema de Apoio às Micro e Pequenas Empresas –, que oferece apoio e cursos, estão permitindo que tais empresas aumentem o seu tempo de vida.

Houve, também, ampliação da oferta de crédito, aumentando os empréstimos com taxas de juros reduzidas e facilidade no pagamento, que proporcionaram modernização das empresas, ampliando o uso da tecnologia e, conseqüentemente, o número de trabalhadores.

Para compreender melhor o mundo dessas empresas é preciso conhecer a Lei Complementar número 139, de 10 de novembro de 2011, que altera a Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas (Complementar 123, de 14 de dezembro de 2006), e que incorporou fundamentos do Estatuto das Micro e Pequenas Empresas de 1998. Tal lei “estabelece normas gerais relativas ao tratamento diferenciado e favorecido a ser dispensado às microempresas e empresas de pequeno porte”.

Estabelece, também, a classificação das empresas de acordo com “o produto da venda de bens e serviços nas operações de conta própria, o preço dos serviços prestados e o resultado nas operações em conta alheia”. Sendo classificadas da seguinte forma:

Microempresas são empresas com receita bruta anual igual ou inferior a R\$360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais);

Empresa de pequeno porte (EPP) são as empresas que possuem receita bruta anual superior a R\$360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e inferior a R\$3.600.000,00 (três milhões e seiscentos mil reais).

A classificação das empresas é extremamente importante para enquadrá-las nas arrecadações de tributos e oferecer tratamento diferenciado nas licitações públicas. Quanto menor a empresa, menos tributos elas pagam, sendo incentivada a abertura de novos negócios, contribuindo para a sobrevivência do mesmo, e consolidação no mercado.

Já o SEBRAE classifica as MPEs de acordo com o número de funcionários que elas possuem. São microempresas as que atuam nas áreas de comércio e serviço que possuem até 9 empregados, e as indústrias e construtoras civis com até 19 empregados. E são empresas de pequeno porte, os comércios e empresas de serviços que empregam entre 10 e 49 pessoas, e empresas industriais e de construção civil com 20 a 99 pessoas empregadas.

Para o SEBRAE essa divisão influencia no tratamento destinado a cada tipo de empresa, adequando seu portfólio às necessidades específicas de cada “tamanho” de empresa.

A criação do Simples Nacional contribuiu para unificar os tributos que as micro e pequenas empresas devem pagar ao Governo Federal, Estadual e Municipal, concentrando-os em uma mesma data, facilitando a vida dos empresários. Além disso, há a tentativa de unificar, também, os tributos referentes à Receita Federal e à Previdência Social, ajudando ainda mais no momento de pagar tantos impostos.

A intenção de desburocratizar a abertura, manutenção e fechamento das empresas, é facilitar a formalização do negócio e minimizar a informalidade, tornando possível para o Governo arrecadar impostos dessas empresas, mas, ao mesmo tempo, dar segurança aos empresários e funcionários, garantindo todos os direitos, respeitando as individualidades de cada negócio.

2.1.2 As MPEs Brasileiras

As micro e pequenas empresas brasileiras possuem algumas características comuns, como a contratação direta da mão de obra, grande centralização do poder de decisão, baixo volume de capital empregado, presença de familiares como sócios e/ou funcionários, contabilidade pouco adequada, investimentos baixo em inovações tecnológicas, utilização de mão de obra não qualificada, dificuldade de definição dos custos fixos e dificuldade de acesso a investimentos (IBGE, 2003).

Além disso, possuem produtos e serviços com preço baixo, auxiliam às grandes empresas com produção eficiente de bens e serviços, são fontes de inovação, estimulam a concorrência no mercado, atendendo às necessidades básicas da população (BANTERLI; MANOLESCU, 2007).

Aos poucos, com características simples e muitas vezes sendo ignoradas pelas grandes empresas, as micro e pequenas empresas estão se consolidando no mercado. Representam 99% das empresas do Brasil, geram mais de 83% dos empregos existentes no país, são responsáveis por, aproximadamente, 25% do PIB, contribuindo para a movimentação econômica do país (SEBRAE, 2012).

Estas empresas movimentam a economia dos bairros mais afastados e das cidades pequenas. As pessoas que antes esperavam para ir ao centro e às cidades maiores para fazerem suas compras, passaram a gastar dinheiro, diariamente, na própria comunidade em

mercadinhos, lojas, salões de beleza, cursos, etc. Com a circulação do dinheiro aumenta a qualidade de vida da população e o crescimento da economia local.

Dessa forma, as MPEs devem ser reconhecidas como grandes responsáveis pelo crescente número de empregos formais no país, e devem receber mais cuidados e atenção de escritores, estudiosos e pesquisadores da área, além do apoio dos órgãos governamentais e de instituições, principalmente, no difícil momento de consolidação do negócio.

Os incentivos oferecidos pelo Governo, apesar de poucos e ainda ineficientes, já começam a dar resultados. A cada ano, a taxa de sobrevivência das MPEs com até 2 anos de funcionamento vem crescendo. Nos dados divulgados pelo SEBRAE em 2011, 73% dessas empresas sobrevivem. As que possuem taxa de sobrevivência mais elevada são as indústrias, seguidas de perto pelos comércios.

A Paraíba obteve destaque, ficando em segundo lugar no estado com maior taxa de sobrevivência, ficando atrás somente de Roraima. Em 2010, o estado ficou em 18º em número de MPEs no país e foi o 6º no Nordeste. Das 63.070 micro e pequenas empresas paraibanas, 62,24% estão na área do comércio, 22,31% em serviços e 15,45% na indústria e construção civil, seguindo a tendência nacional (MPEDATA, 2010).

O principal fator que contribuiu para a sobrevivência das empresas foi a realização do planejamento, seguido por inovação, educação e persistência dos empreendedores (SEBRAE, 2011). Dessa forma, fica evidente a necessidade de planejar para alcançar a estabilidade, proporcionando maior confiança aos proprietários e funcionários da empresa, e preparando-os para os acontecimentos futuros.

Diante desses dados, foi despertado o interesse em saber o que colaborou para esse aumento e em conhecer o que as MPEs pessoenses tem feito para se manterem no mercado. Se o principal motivo para sobrevivência é o planejamento, será verificado se os empresários da capital paraibana estão seguindo a tendência, e feito planejamento das suas empresas.

2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Através do planejamento estratégico é possível estabelecer onde a organização pretende chegar, quais caminhos devem ser seguidos para que os objetivos sejam alcançados. Conhecer a empresa, prepará-la para o futuro, prever decisões importantes e de risco, faz-se extremamente necessário e aparece como diferencial diante dos concorrentes.

Saber em que ambiente está inserida, como os concorrentes se comportam e como minimizar seus impactos na sua busca pela consolidação, ajuda na análise da viabilidade da empresa, ou de algum produto ou serviço novo.

2.2.1 Conceito

Oliveira (1997, p.42) define Planejamento Estratégico como “uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela empresa, visando maior grau de interação com o ambiente”.

Planejamento Estratégico é uma técnica administrativa que, através de análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos. (FISCHMANN E ALMEIDA, 1991, p.115)

Kotler (1975, p.59) define da seguinte forma: “O Planejamento Estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando maior grau de interação com o ambiente”. Além disso, Kotler (2003), defende a importância do processo de realização do planejamento, já que é durante o mesmo que a administração é levada a pensar no passado, presente e futuro; definir objetivos e políticas, coordenando esforços para oferecer alto padrão de desempenho.

O planejamento faz com que a empresa trilhe por caminhos mais firmes, pois se baseia nos conhecimentos sobre ela mesma, sobre seus concorrentes e seus clientes, podendo assim se organizar melhor, buscando a excelência em seus serviços e estando preparada para as adversidades e mudanças que ocorrem no mercado, possibilitando criação de diferencial nos produtos e serviços que oferece. (...) sem a implantação do planejamento estratégico, a empresa não terá chances de se manter viva no mercado em longo prazo. As empresas que não são capazes de enxergar e fazer a gestão estratégica tendem a estar mais vulneráveis frente aos seus concorrentes. (MASCARENHAS et al, 2009)

Compreende-se que o planejamento estratégico envolve a decisão das estratégias que a empresa deve adotar para que se alcancem os objetivos definidos, além de definir quais são os recursos disponíveis e explicitar como a organização se envolve em questões socioambientais.

2.2.2 Características

Muitos autores comparam a realização do Planejamento Estratégico a momentos do cotidiano em que nos planejamos para a realização de algo, como uma viagem, por exemplo. Fischmann e Almeida (1991) dizem que é semelhante a reflexão que se faz sobre a trajetória passada ou futura da vida.

Dessa forma, para realizar um Planejamento adequado deve-se, primeiro, entender bem para que serve a empresa, onde se deseja chegar e como. Para isso, define-se missão, visão, objetivos e metas.

Ao realizar o planejamento estratégico deve-se preocupar com a forma que será mantida a ordem e o equilíbrio da empresa com o ambiente; como será organizado e sentido o ambiente organizacional; esclarecimentos acerca das relações entre o ambiente e a empresa e seus elementos; verificar como o ambiente irá reagir com a organização; adotar ações estabelecidas durante o planejamento estratégico nos ambientes.

A análise da empresa, em que se verificam suas oportunidades e ameaças, relacionando-as com as forças e fraquezas; permite que sejam estabelecidas as ações que serão desenvolvidas na empresa, além do conhecimento da realidade em que estará inserida.

“Com base na missão determinada e análise dos pontos fortes e fracos é estabelecido um caminho (estratégia) para aproveitar as oportunidades e evitar riscos que o ambiente lhe oferece” (FISCHMANN E ALMEIDA, 1991, p.79).

Os pontos fortes e fracos de uma organização compõem os seus recursos – humanos (experiência, capacidade, conhecimento, habilidades e julgamento dos funcionários da organização); os organizacionais (sistemas e processos da empresa, incluindo sua estrutura e estratégias), e os físicos (instalações e equipamentos, localização geográfica, rede de distribuição e tecnologia) – e “em um contexto de excelência, todos os três tipos de recursos

trabalham juntos para oferecer à empresa uma vantagem competitiva sustentada” (WRIGHT et al., 2007, p.87).

2.2.3 Planejamento Estratégico para MPEs

Para que seja feito um bom planejamento é necessária maturidade profissional, o que muitas vezes não é encontrado nas micro e pequenas empresas, por se tratarem de empresas familiares, preocupadas apenas com a sobrevivência, em obter lucros em cima daquela atividade.

No entanto, essas são as empresas que mais necessitam delimitar seus objetivos, compreender quais fatores podem causar sucesso ou fracasso, já que as mesmas estão mais vulneráveis às mudanças do mercado.

Saber qual a visão da empresa ajuda a se posicionar no mercado de modo mais eficaz, garantindo crescimento mesmo diante da concorrência feroz, superando as dificuldades, tomando decisões mais rapidamente, promovendo lucro e consolidação do negócio.

Sauaia & Sylos (2000) dizem que os fatores que desencadeiam o fracasso das empresas, na maioria das vezes, são a falta de conhecimento acerca do mercado, do produto e/ou serviço; falta de qualidade, localização imprópria; problemas na relação com os fornecedores; tecnologias de produção obsoletas; imobilização excessiva do capital; política equivocada de crédito; falta de controles de custos e de gestão financeira e falta de um sistema de planejamento e informações gerenciais.

Quando o Planejamento Estratégico é realizado há a possibilidade de minimizar ao máximo esses fatores, já que é necessário responder a todas as questões, conhecendo bem o empreendimento, prevendo as ações que serão necessárias no futuro diante das surpresas que aparecerão.

Estar bem preparado para todas as mudanças é necessário a empresas de todos os tamanhos, o que quebra a ideia de que Planejamento só é necessário para empresas de grande porte.

Visando tornar mais prática, real e rápida a elaboração de um Plano Estratégico, Sauaia & Sylos (2000), elaboraram o Plano empresarial em quatro etapas, conforme mostrado

na Figura 1. O plano sugerido por eles se torna mais possível ao micro empreendedor, que muitas vezes não tem tempo ou orientação suficiente para um plano completo.

Os autores defendem que se bem trabalhadas e respondidas as quatro etapas, as oportunidades de sucesso aumentam. É necessário lembrar, também, que a quinta etapa, que não está presente na figura, mas extremamente importante, é a revisão.

O Planejamento Estratégico não deve ser estático. Deve ser um norteador para a empresa, mas possível de adaptações sempre que houver mudanças no ambiente.

Etapas		Pergunta – problema
Primeira	Diagnóstico Empresarial	Onde estamos?
Segunda	Definição de Objetivos	Para onde iremos?
Terceira	Definição de Políticas e Estratégias	De que maneira iremos?
Quarta	Definição do Orçamento de Metas	Quanto iremos alocar?

FIGURA 1 – Plano empresarial em 4 etapas
Fonte: Sauaia & Sylos, 2000

Preocupado, também, com o futuro das micro e pequenas empresas o SEBRAE tem desenvolvido cada vez mais, cursos e programas de capacitação voltados às fases iniciais de um empreendimento. Passar para os novos empreendedores a importância de planejar o seu negócio como forma de evitar o seu fechamento e as ferramentas existentes, tem sido tema de diversos eventos pelo país.

Pensando nisso, o SEBRAE, apresentou um modelo de Planejamento Estratégico simplificado, composto por três fases:

1ª Fase – Filosófica

Descreve a filosofia da empresa, a que a organização se propõe e em que acredita. Composta pelo negócio, missão, princípios, e intenção estratégica.

2ª Fase – Analítica

Tem o propósito de mapear o ambiente interno e externo das empresas. É formada pela Análise do Ambiente Externo, Análise Interna e Fatores Essenciais do Negócio.

3ª Fase – Decisória

Etapa de definição de onde a empresa quer chegar e quais os caminhos mais apropriados. Definição de objetivos, metas, estratégias, ações e orçamento.

Outros modelos são sugeridos por vários autores, porém acredita-se que para as MPEs, a conscientização do empreendedor e sua participação ativa na elaboração do plano, junto com os funcionários que o colocarão em prática, é mais importante e significativa do que um modelo específico e a ordem de apresentação das ideias.

Além disso, há a preocupação em convencer os novos empresários a conhecerem o mercado, a área em que desejam atuar, suas oportunidades e ameaças e terem certeza da decisão que irão tomar. Muitas pessoas iniciam um novo negócio, apenas por necessidade, ou uma ideia que passa, sem que conheçam as dificuldades que poderão surgir. Fica, assim, justificado o fato de tantas empresas fecharem nos seus primeiros anos de vida, diante da não realização de um sonho, aparentemente fácil.

Para que o Planejamento Estratégico possa ser realizado de forma eficaz em MPEs, é necessário que haja a participação de todos os envolvidos na empresa – desde proprietários a colaboradores operacionais –, que o conhecimento seja compartilhado, a busca pelos mesmos objetivos e como alcançá-los sejam discutidos, respeitando a informalidade e pessoalidade existentes nessas empresas.

A definição de estratégias nas MPEs ajuda a mudar o comportamento dos empresários, que pensa no futuro próximo, nas dificuldades que enfrentará no dia seguinte, e, poucas vezes, consegue elaborar planos de longo prazo. Tal mudança colabora para o aumento de produtividade, novas possibilidades de negócio e aumento da receita em relação às empresas que não realizam planejamento.

Dessa forma fica evidente que a implantação de um Planejamento Estratégico, juntamente com um Plano de Negócio bem elaborado, respeitando as características das MPEs, pode colaborar para a construção ou manutenção de um empreendimento de sucesso.

2.3 PLANO DE NEGÓCIOS

No momento em que surge a ideia de abrir um novo negócio, é comum esquecer elementos importantes diante da empolgação, da possibilidade de inovação no mercado.

Muitas pessoas acabam pensando apenas em colocar a ideia em prática – abrir uma empresa, lançar um novo produto –, mas acabam esquecendo que há outras coisas envolvidas.

Conhecer bem o ambiente em que o novo empreendimento será lançado, conhecer os produtos, qual será o diferencial diante dos concorrentes, definir o posicionamento, valores, formas de publicidade, quanto será gasto, tempo de retorno do investimento, entre outras coisas, são essenciais para que a empresa sobreviva no mercado.

Nesse momento é preciso parar e escrever um Plano de Negócios que permitirá avaliar a viabilidade de abertura da empresa e direcionará seus passos.

2.3.1 Conceito

O assunto Plano de Negócios é relativamente recente no Brasil. Porém, já faz parte de obras de grandes autores que apresentam os seguintes conceitos:

O Plano de Negócios é um documento usado para descrever um empreendimento e modelo de negócios que sustentam a empresa. Sua elaboração envolve um processo de aprendizado e autoconhecimento, e, ainda, permite situar-se no seu ambiente de negócios (DORNELAS, 2008, p.84)

O Plano de Negócios descreve a ideia de um novo empreendimento e projeta os aspectos mercadológicos, operacionais e financeiros dos negócios propostos para os três a cinco primeiros anos. Seu preparo permite a análise da proposta e ajuda o futuro empreendedor a evitar uma trajetória decadente que leva do entusiasmo à desilusão e ao fracasso (LONGENECKER, 1997, p.73).

É uma forma de pensar sobre o futuro do negócio: para onde ir, como ir mais rapidamente, o que fazer durante o caminho de forma a diminuir incertezas e riscos. Descreve um negócio: os motivos da existência da oportunidade de negócio, como o empreendedor pretende agarrá-la e como irá buscar e gerenciar os recursos para aproveitá-la. (...) Pode indicar que o empreendimento tem grande potencial de sucesso, mas também dar evidências de que é irreal (DOLABELA, 2008, p.43).

Um plano de negócio é um documento que descreve por escrito os objetivos de um negócio e quais passos devem ser dados para que esses objetivos sejam alcançados, diminuindo os riscos e as incertezas. Um plano de negócio permite identificar e restringir seus erros no papel, ao invés de cometê-los no mercado. (SEBRAE, 2007)

Para Bangs (1999, p.36) o plano de negócios “serve como um guia para o futuro, proporciona direcionamento e enfoque, e ajuda a configurar o negócio e evitar problemas”, além de tornar a administração do empreendimento mais fácil e eficaz.

Dentre as inúmeras definições encontradas para Plano de Negócio, pode-se observar que todas se complementam e reforçam a necessidade de que o mesmo seja elaborado da melhor forma possível, visando o sucesso do empreendimento.

O Plano de Negócios deve ser mais do que um “documento que define um negócio, que sintetiza e explora suas potencialidades e riscos, mapeando o curso de uma empresa ao longo de um certo período de tempo.” (ROSA, 2004, p.31)

2.3.2 Características

A função do Plano é permitir que o empreendedor busque informações acerca de tudo que irá compor a empresa. Que ele analise cada ideia, que saiba todas as respostas que serão feitas por seus fornecedores, clientes, investidores, colaboradores, etc.; como se posicionará no mercado, que tenha certeza do caminho que irá seguir para alcançar o sucesso, em quanto tempo isso acontecerá e quais atitudes serão necessárias.

Com um Plano de Negócios bem estruturado, é possível que o empreendedor consiga financiamentos, convença sócios ou investidores, tome decisões adequadas a realidade da empresa, identifique oportunidades e monitore as ações.

Através dele fica claro visualizar o caminho e as estratégias que deseja seguir, como será o empreendimento, se é consistente, como agir nos momentos de crise e como resolver problemas na estrutura organizacional.

A elaboração do Plano é o momento ideal para identificar falhas e promover mudanças, abandonar um projeto e começar outro. Perceber a importância do Plano de Negócios é entender que é sempre mais fácil modificar um negócio que está apenas no papel do que quando o empreendimento já está feito.

O plano irá orientá-lo na busca de informações detalhadas sobre o seu ramo, os produtos e serviços que irá oferecer, seus clientes, concorrentes, fornecedores e, principalmente, sobre os pontos fortes e fracos do seu negócio, contribuindo para a identificação da viabilidade de sua idéia e na gestão da empresa. (...) Lembre-se de que a preparação de um plano de negócio é um grande desafio, pois exige persistência, comprometimento, pesquisa, trabalho duro e muita criatividade. (DORNELAS, 2000, p.123)

Apesar de todos os benefícios, deve-se tomar cuidado para que os dados sejam reais. Caso contrário, o resultado não será o esperado e a empresa enfrentará sérios problemas que não estavam previstos e podem comprometer a sua existência.

Assim como o Planejamento Estratégico, o Plano de Negócios deve ser sempre revisto e atualizado, observando as alterações no ambiente em que a empresa está inserida.

Além disso, o Plano deve ser divulgado na empresa, para que todos conheçam os princípios, objetivos e dificuldades e trabalhem juntos, empenhando na direção definida. Dessa forma, o Plano de Negócios, será utilizado, também, como ferramenta de gestão, dinamizando a implementação da estratégia da empresa.

Para maximizar os benefícios desta função pode ser criado Painel de Metas da empresa, relacionando os resultados com as previsões definidas; mostrando a evolução da empresa (DORNELAS, 2000).

Apesar do Plano de Negócios ser mais comum quando há interesse em abrir uma nova empresa, ele pode ser usado em outros momentos, como para alteração ou expansão de empresas que já existem e implantação de novos projetos. Podendo, assim, ser utilizado em qualquer tipo de empresa.

Dessa forma, ao utilizá-lo é possível minimizar gastos, investimentos e esforços desnecessários; e maximizar a possibilidade de consolidação no mercado e consequente lucro. (DOLABELA, 2000).

O Plano de Negócios deve ser encarado como necessário não só no momento de inovações, mas como ferramenta de gestão, auxiliando no planejamento da organização.

Rosa (2004) cita a ideia de Siegel et al. (1993) que um Plano de Negócios possui três funções principais:

- 1) Ferramenta de planejamento: organizar ideias de como se deseja que o negócio seja desenvolvido, elaborar estratégias e identificar oportunidades que serão transformadas em vantagem competitiva.
- 2) Ferramenta para avaliar o desempenho da organização, exercendo mecanismo de controle e monitoramento.
- 3) Conseguir financiamentos e/ou investimentos, já que grande parte dos bancos ou interessados analisam o negócio através do Plano de Negócios.

Para empresas já existentes, o Plano pode ser usado, também, como ferramenta para obtenção de consenso, consistência e comprometimento dos colaboradores e fornecedores, permitindo com que todos compartilhem os objetivos da empresa.

2.3.3 Estrutura

O Plano de Negócios tem como objetivo ser entendido por qualquer pessoa que o tenha em mãos, e servir de guia para o empreendedor. Por isso, faz-se necessário que haja uma estrutura a ser utilizada.

Apesar de vários autores sugerirem alguns modelos, a forma como o plano será desenvolvido deve levar em conta as particularidades que cada empresa possui. Porém, algumas informações são essenciais e não devem ser esquecidas. Assim como a ordem de apresentação do projeto deve seguir uma lógica que facilite o entendimento do leitor.

O modelo de Plano de Negócios a seguir é sugerido por Dornelas (2000), adequado à micro e pequenas empresas, por ser simples e fácil de ser elaborado.

1) Capa

Primeira parte visualizada do plano de negócios deve ser limpa, bem apresentada e conter informações necessárias.

2) Sumário

O sumário deve conter o título de cada seção e a página respectiva onde se encontra para facilitar ao leitor encontrar rapidamente o que lhe interessa.

3) Sumário Executivo

O Sumário Executivo é a principal seção do plano de negócios, pois apresenta de forma sucinta e direta a essência do plano. É uma versão resumida do plano inteiro para que o leitor possa acessar as principais informações antes, ou sem que precise ler o documento todo.

Esta etapa é crítica para geração de interesse e, através dele, é que o leitor decidirá se continuará ou não a sua leitura. É comum que o sumário executivo acabe sendo usado num processo de pré-seleção por diversos analistas e capitalistas de risco.

Um formato eficaz envolve o fornecimento de destaques do Plano de Negócios, seção por seção. Apontam:

- O que é a empresa;
- Produtos e serviços;
- Público-alvo e como entregará o serviço;
- Vantagens competitivas;
- Visão geral do mercado;
- Posicionamento da empresa e objeto do plano de negócios.

Deve ser dirigido ao público-alvo do plano de negócios e explicitar qual o objetivo do Plano de Negócios em relação ao leitor (por exemplo, requisição de financiamento junto a bancos, capital de risco, apresentação da empresa para potenciais parceiros ou clientes).

O Sumário Executivo deve ser a última seção a ser escrita, pois depende de todas as outras seções do plano para ser feito.

4) Descrição da Empresa

Nesta seção deve-se descrever a empresa e o seu tipo, seu histórico, clientes, crescimento, faturamento dos últimos anos, sua razão social, atividades fundamentais, impostos, estrutura organizacional e legal, localização, parcerias, certificações de qualidade, serviços terceirizados, diferencial competitivo, etc.

Precisa destacar se: trata-se de um novo negócio, uma aquisição ou expansão e se o negócio já começou a funcionar. A declaração de missão e valores da empresa pode estar incluída nesta seção ou ser outro item.

5) Planejamento Estratégico do Negócio

Nesta seção são definidos os rumos da empresa. Nela devem ser apresentadas a visão e missão da empresa, sua situação atual, as potencialidades e ameaças externas, suas forças e fraquezas, suas metas e objetivos de negócio. É a base para o desenvolvimento e implantação das demais ações descritas no plano.

6) Produtos e Serviços

Descreve o produto e/ou serviço apontando os aspectos singulares. Explica porque as pessoas comprariam o produto ou serviço.

Esta parte é destinada aos produtos e serviços da empresa, como eles são produzidos, recursos utilizados, o ciclo de vida, fatores tecnológicos envolvidos, pesquisa e desenvolvimento, principais clientes atuais, se detém marca e/ou patente de algum produto etc.

7) Plano Operacional

Esta seção deve apresentar as ações que a empresa está planejando em seu sistema produtivo, indicando o impacto que estas ações terão em seus parâmetros de avaliação de produção. Deve conter informações operacionais atuais e previstas de fatores como: *leadtime* (período entre o pedido e a entrega do produto final) do produto ou serviço, percentual de entregas a tempo (*on time delivery*), rotatividade do inventário, índice de refugo, *leadtime* de desenvolvimento de produto ou serviço, etc.

8) Plano de Recursos Humanos

Aqui devem ser apresentados os planos de desenvolvimento e treinamento de pessoal da empresa. Estas informações estão diretamente relacionadas com a capacidade de crescimento da empresa, especialmente quando esta atua em um mercado onde a detenção de tecnologia é considerada um fator estratégico de competitividade. Devem ser indicadas as metas de treinamento associadas às ações do Plano Operacional, as metas de treinamento estratégico, de longo prazo e não associadas diretamente às ações. Aqui também devem ser apresentados o nível educacional e a experiência dos executivos, gerentes e funcionários operacionais, indicando-se os esforços da empresa na formação de seu pessoal.

9) Análise de Mercado

Na seção de análise de mercado, o autor do plano de negócios deve mostrar que os executivos da empresa conhecem muito bem o mercado consumidor do seu produto/serviço (através de pesquisas de mercado): como está segmentado, qual o crescimento desse mercado, quais as características do consumidor e sua localização, se há sazonalidade e como agir nesse caso, análise da concorrência, a sua participação de mercado frente aos principais concorrentes, os riscos do negócio, etc.

10) Plano de Marketing

O Plano de Marketing apresenta como a empresa pretende vender seu produto/serviço e conquistar seus clientes dentro do mercado selecionado. Manter o interesse dos mesmos e aumentar a demanda. Deve abordar seus métodos de comercialização, diferenciais do produto/serviço para o cliente, política de preços, principais consumidores, canais de distribuição e estratégias de promoção/comunicação e publicidade, bem como projeções de vendas.

11) Plano Financeiro

A seção de finanças deve apresentar em números todas as ações planejadas para a empresa e as comprovações, através de projeções futuras (quanto necessita de capital, quando e com que propósito; e expectativa de retorno). Deve conter demonstrativo de fluxo de caixa com horizonte de, pelo menos, três anos; balanço patrimonial; análise do ponto de equilíbrio; usos e fontes; necessidades de investimento; demonstrativos de resultados; análise de indicadores financeiros do negócio, como por exemplo: faturamento previsto, margem prevista, prazo de retorno sobre o investimento inicial (*payback*), taxa interna de retorno (TIR), etc.

12) Anexos

Esta seção deve conter todas as informações que se julgar relevantes para o melhor entendimento do plano de negócios.

Deve conter a relação dos currículos dos sócios e pode conter fotos, resultados de pesquisas, folders, planilhas, etc.

Ainda segundo Dornelas (2000), não existe um tamanho considerado ideal para elaboração do Plano de Negócios. É importante que cada parte seja objetiva, sem deixar de

lado nenhuma informação essencial. Deve-se adequar o Plano para cada leitor, ou cada situação em que o mesmo será utilizado.

Dessa forma, fica evidente a importância de se elaborar um Plano de Negócios antes da decisão de abrir uma empresa, para que se analise sua viabilidade e passos a serem seguidos para que seja obtido o sucesso.

Para que pudessem ser verificadas na prática a importância dos conceitos e suas aplicações, foi preciso determinar os métodos, apresentados no próximo capítulo, que seriam utilizados para a realização da pesquisa.

3 METODOLOGIA

Para que se consiga coletar as informações, analisá-las e verificarmos os resultados dos questionamentos, é necessário que sejam traçados métodos que garantam a eficácia da pesquisa.

Antes, é preciso entender que método é o “caminho para se chegar a determinado fim. E método científico como o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento” (GIL, 2008, p.8).

“O método nos leva a examinar de uma maneira mais ordenada as questões do Por que ocorre? Como ocorre? Onde ocorre? Quando ocorre? e O que ocorre?” (OLIVEIRA, 1997, p.11).

Escolher o método mais adequado à realidade de cada pesquisa requer planejamento. Saber os objetivos da pesquisa e traçar uma forma de alcançá-los proporciona que o trabalho seja mais eficiente, menos desgastante e oneroso, com maior credibilidade e veracidade das informações divulgadas.

Assim, o método escolhido foi a pesquisa bibliográfica – “desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos” (GIL, 2008, p.50) – para a preparação da base teórica da pesquisa.

De posse de todos os dados trabalhados e analisados, foi possível encontrar as respostas procuradas e concluir a pesquisa.

3.1 TIPO DE PESQUISA

A pesquisa feita foi de natureza aplicada. De acordo com Oliveira (1997, p.33) a pesquisa aplicada “tem por objetivo pesquisar, comprovar ou rejeitar hipóteses sugeridas pelos modelos teóricos e fazer a sua aplicação às diferentes necessidades humanas”.

Apresentou, também, natureza exploratória, por ter como objetivo descobrir práticas ou diretrizes que necessitem ser modificadas e elaborar alternativas para substituí-las. E descritiva, já que se propõe a explicar as “relações de causa e efeito dos fenômenos” e “permite ao pesquisador a obtenção de uma melhor compreensão do comportamento de diversos fatores e elementos que influenciam determinado fenômeno” (OLIVEIRA, 1997, p.36).

Além disso, teve traços de pesquisa quantitativa – utilizada, principalmente, nas pesquisas descritivas, busca garantir os resultados – buscando contemplar maior número de respondentes, sem que o tempo para resposta fosse muito alto, desestimulando-os a ajudarem, e limitando as opções de resposta para atender o objetivo da pesquisa.

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população estudada foi a das micro e pequenas empresas de João Pessoa, através dos seus proprietários, gerentes, funcionários ou estagiários.

Não foi possível conhecer o número de micro e pequenas empresas existentes atualmente na cidade de João Pessoa. Buscou-se, então, abranger a maior quantidade possível, distribuindo questionários em todos os tipos de micro e pequenas empresas, nas mais diversas áreas da cidade.

Assim, para a análise quantitativa foram aplicados 200 questionários, utilizando amostragem não probabilística por julgamento. Foram selecionadas pessoas que aparentaram fazer parte da população pesquisada, possíveis empresários, ou funcionários que possuísem as informações necessárias para contribuir com a pesquisa.

Também foi utilizada amostragem não probabilística por conveniência, escolhendo-se empresas conhecidas, mais abertas e dispostas a colaborar, que compreendessem a

importância da pesquisa e não sentissem medo de expor as informações da empresa, pensando que pudessem ser utilizadas para outros fins.

3.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

Os dados foram coletados, como dito anteriormente, através de questionários com questões fechadas dicotômicas e de múltipla escolha. Para atingir o público alvo, distribuiu-se os questionários em lojas comerciais, empresas que prestam diversos serviços, empresas de construção civil e pequenas indústrias localizadas nos diferentes shoppings da cidade (incluindo os menores), nas ruas, em empresariais, etc.

O questionário também foi disponibilizado e divulgado através da Internet, utilizando redes sociais, enviando mensagens eletrônicas para as empresas que acreditou-se estarem dentro do público alvo.

3.4 TRATAMENTO DOS DADOS

Depois de recolhido os dados, os mesmos foram analisados através de planilhas eletrônicas, que permitiram visualizar de forma clara as respostas dadas aos questionamentos, cruzar dados para que a análise pudesse ser mais confiável e realmente representasse o resultado esperado.

Com todas as informações nas planilhas, foi possível elaborar gráficos e tabelas que as tornaram mais dinâmicas, fáceis de serem visualizadas e compreendidas.

4 ANÁLISE DO RESULTADO

Para que os resultados da pesquisa pudessem ser verificados, foram analisados os 200 questionários válidos, que tiveram todas as questões respondidas pelo público alvo, através de planilhas eletrônicas e elaboração de gráficos, conforme apresentado a seguir.

Como o questionário poderia ser respondido por qualquer colaborador da empresa que tivesse as informações necessárias, o perfil do respondente não será analisado.

Partimos, assim, para análise das respostas obtidas.

4.1 PERFIL DAS EMPRESAS

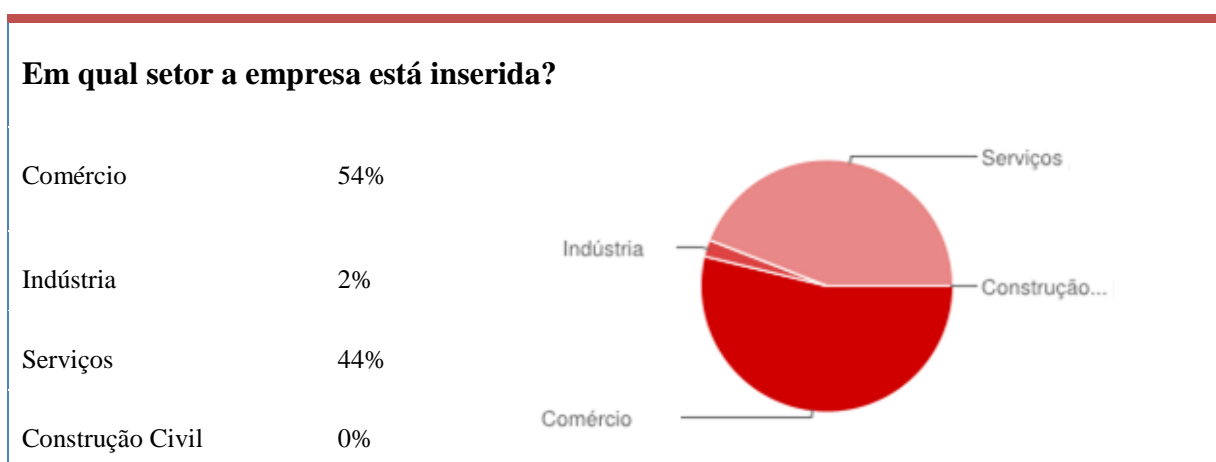


FIGURA 2 – Setor da empresa
FONTE: Pesquisa de Campo, 2013

Para classificação entre os setores comércio e serviços pensou-se em comércio como local de aquisição de produtos tangíveis, onde é possível trocar dinheiro por um produto específico, que pode ser estocado na empresa e levado para onde quiser (lojas, distribuidoras, supermercados, etc.); e serviços como material intangível, que é produzido e utilizado ao mesmo momento (exemplos: clínicas de estética, empresas de consultoria, restaurantes, etc.).

A necessidade dessa classificação foi identificada durante a realização do pré-teste em que os empresários não sabiam onde o seu tipo de negócio se inseria.

Verificou-se, assim, que o comércio teve maior representatividade, confirmando a informação do site MPEData (2010) de que esta área possui o maior número de empresas,

seguida pelas empresas de serviço. A baixa representatividade das indústrias e empresas de construção civil é explicada pela falta de abertura proporcionada por essas empresas, que se recusam a participar desse tipo de pesquisa e, principalmente, informar a receita bruta da empresa.

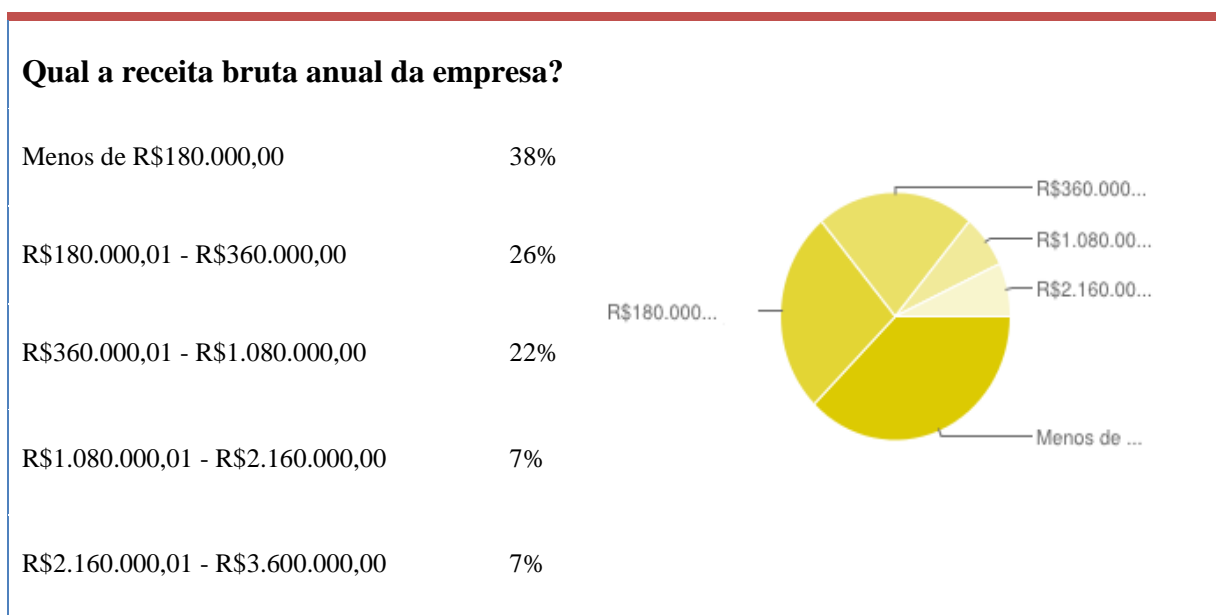


FIGURA 3 – Receita bruta anual

FONTE: Pesquisa de Campo, 2013

Através da receita bruta anual informada pela empresa foi possível classificá-las em micro ou pequenas empresas, utilizando os critérios presentes na Lei Complementar 139 de 10 de novembro de 2011. Verificou-se que 64% das empresas respondentes se enquadram na categoria de micro empresa, com receita bruta anual de até R\$360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais). Enquanto que 36% são empresas de pequeno porte com faturamento entre R\$360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e R\$3.600.000,00 (três milhões e seiscentos mil reais).

Há quanto tempo a empresa está no mercado?

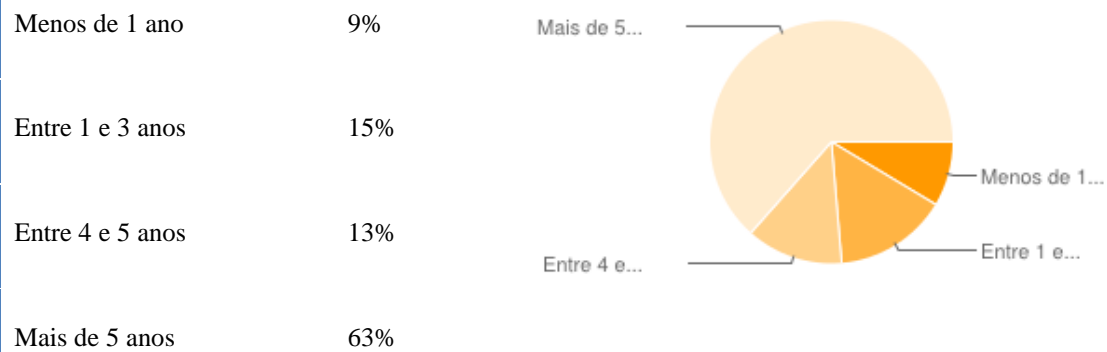


FIGURA 4 – Tempo de vida da empresa

FONTE: Pesquisa de Campo, 2013

O resultado confirma, mais uma vez, as informações divulgadas pelo SEBRAE (2011), que as empresas estão sobrevivendo por mais tempo. Tal fato se confirma, pela grande maioria das empresas terem mais de dois anos de funcionamento, 76% já tem mais de quatro anos no mercado.

Quem é o responsável por tomar decisões na empresa?

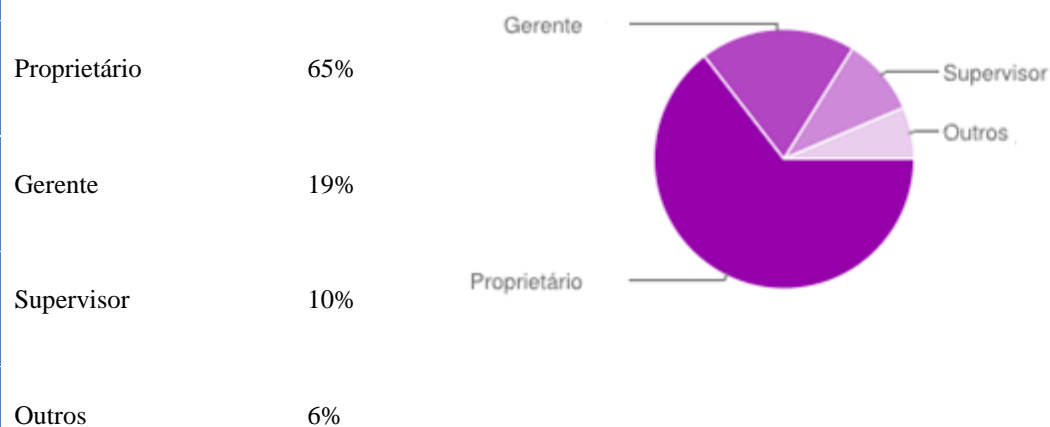


FIGURA 5 – Tomada de decisão

FONTE: Pesquisa de Campo, 2013

Como o poder nas MPEs é centralizado, verificou-se que quem tem o poder de decisão é mesmo o proprietário. Essa informação nos faz induzir que os empresários ainda não

conseguiram delegar funções, são resistentes a presença de administradores, e não abrem mão de manter o controle de suas empresas.

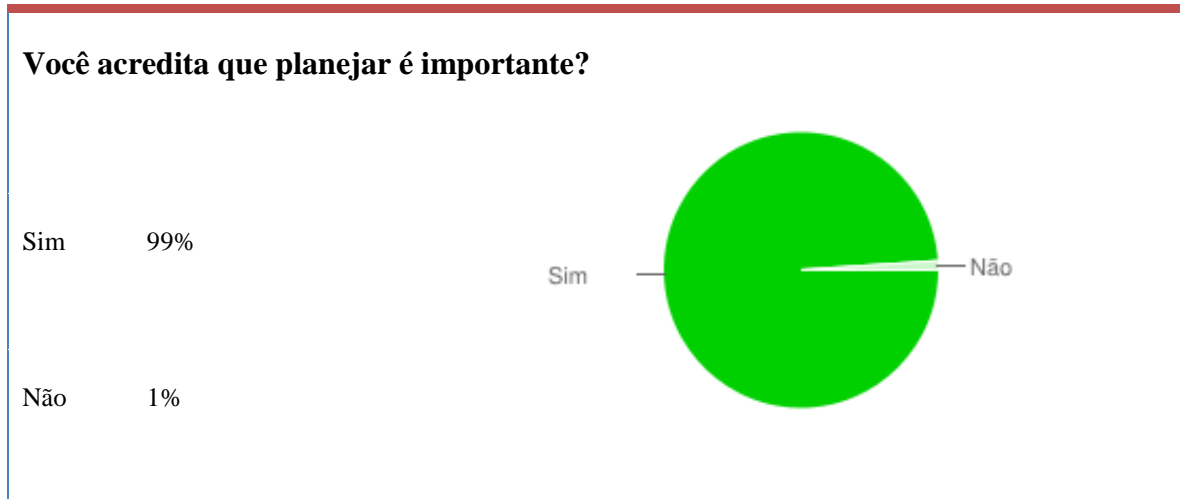


FIGURA 6 – Importância do planejamento

FONTE: Pesquisa de Campo, 2013

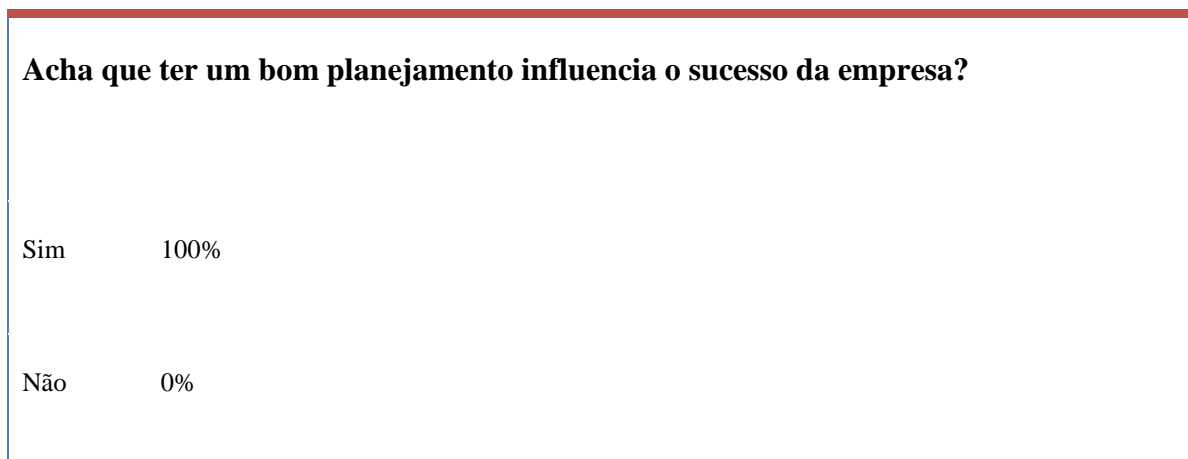


FIGURA 7 – Influência do planejamento

FONTE: Pesquisa de Campo, 2013

Através das figuras 6 e 7, a importância do planejamento para o sucesso da empresa pôde ser facilmente identificada. Ao analisarmos a sobrevivência das MPEs e o reconhecimento do planejamento, podemos confirmar que ele tem sido o principal contribuinte para que as empresas se mantenham no mercado por mais de dois anos, ou mais de cinco anos como verificado na pesquisa.

Se sim, como?

A empresa fica mais competitiva	22%
É mais fácil compreender as mudanças no mercado	16%
A empresa fica preparada para enfrentar a concorrência	23%
Os colaboradores conhecem em que direção a empresa está indo e se sentem mais motivados	15%
A empresa, como um todo, fica mais confiante	9%
As crises são superadas com mais facilidade	14%

FIGURA 8 – Como o planejamento influencia

FONTE: Pesquisa de Campo, 2013

Ao serem perguntados sobre como o planejamento influencia o sucesso da empresa, os empresários reconhecem as vantagens do planejamento e entendem que realizá-lo é um diferencial diante dos concorrentes, da competição existente no mercado. Ao realizar o planejamento a empresa acumula conhecimento sobre ela, seus concorrentes e clientes, ficando preparada para enfrentar o mercado, seguindo um caminho mais firme, se tornando mais estável e mais confiável.

4.2 O NÃO PLANEJAMENTO

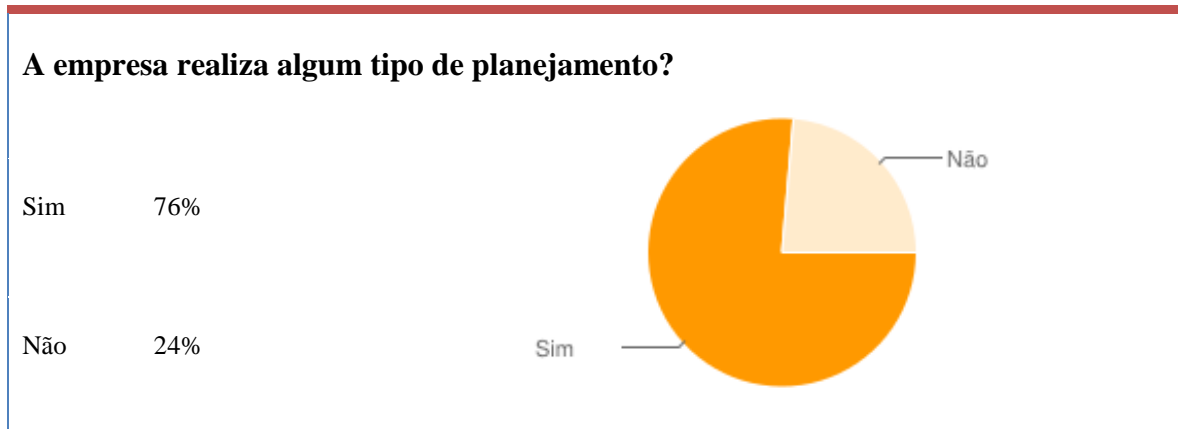


FIGURA 9 – Realização de planejamento

FONTE: Pesquisa de Campo, 2013

Mesmo reconhecendo a importância e as vantagens do planejamento, uma parcela considerável das micro e pequenas empresas ainda não realiza nenhum tipo de planejamento. Ao serem perguntadas sobre o motivo de não realizarem, a resposta mais frequente foi por não saberem como fazer.

Isso pode estar relacionado ao pouco preparo que os empresários possuem sobre os procedimentos administrativos, a paixão como combustível para a abertura da empresa e a falta de informações ou interesse em participar de cursos, palestras, entre outras formas de apoio oferecidas por instituições como o SEBRAE.

Muitos, também, responderam que acham caro pagar alguém para fazer o planejamento para empresa. O que precisa ser incutido na mente dos empresários, é que o planejamento ajuda de várias formas na consolidação da empresa. Auxilia a aumentar o lucro, minimizar custos, preparar para as crises do mercado e, dessa forma, ajuda a empresa a ganhar dinheiro. Então, o dinheiro que eles acham muito para gastar com o planejamento, pode retornar para empresa de forma muito mais proveitosa e constante, ajudando a não “perder” dinheiro.

A terceira resposta mais encontrada, conforme demonstrado na figura 10, foi a falta de tempo, que novamente, demonstra a centralização das tarefas no proprietário. Não conseguir dividir as funções, não reconhecer as habilidades específicas dos membros da equipe, pode prejudicar o bom andamento da organização. Os colaboradores se sentem desmotivados por

não serem reconhecidos, não há troca de ideias, e há o acúmulo de funções no empresário que não tem tempo para se dedicar a outras tarefas necessárias, como cursos de atualização.

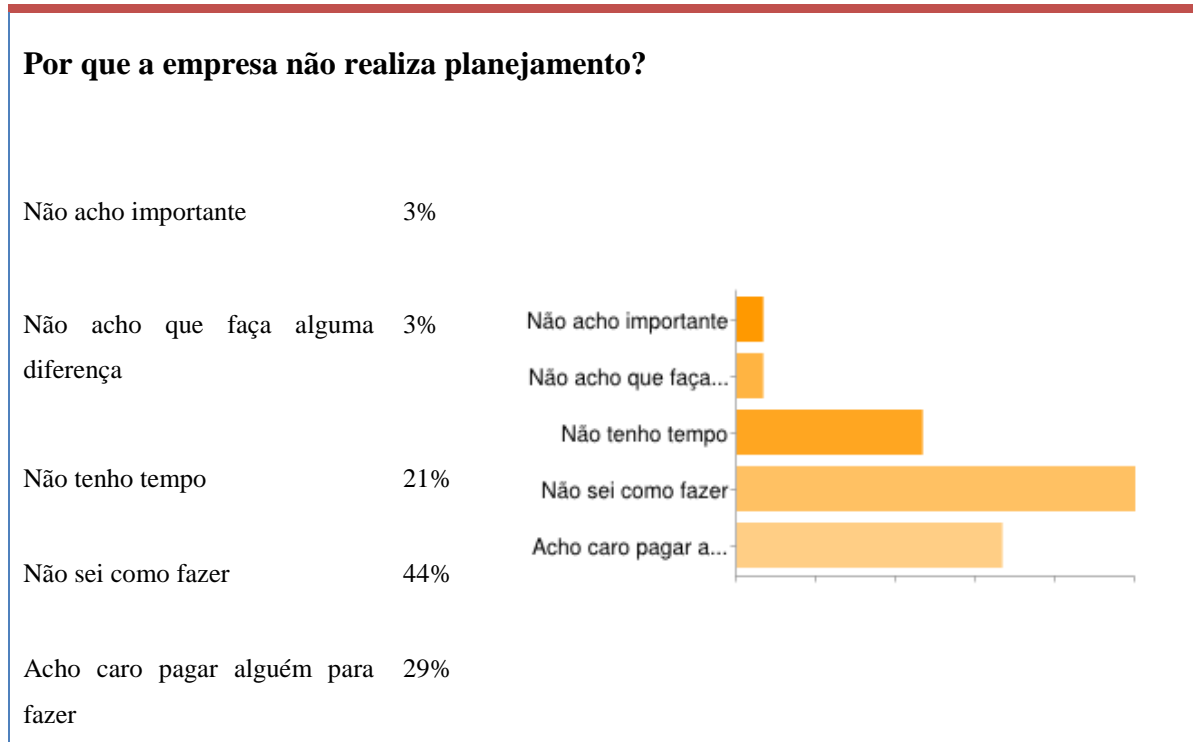


FIGURA 10 – Motivos da não realização

FONTE: Pesquisa de Campo, 2013

Mesmo assim, a maioria das empresas que não realizam planejamento, disseram que já pensaram em fazer. E o que mais colaboraria para que ele fosse feito seria possuir um modelo para seguir, como demonstrado na figura 11.

Durante a elaboração do trabalho foram descritos alguns modelos de planejamento estratégico e um modelo de Plano de Negócios, específicos para MPEs. Eles são mais simplificados e objetivos, atendendo às características dessas empresas, próprios para serem feitos em tempo reduzido, mas sem deixar de lado informações fundamentais para a elaboração de um bom planejamento.

Recomenda-se para esses empresários a pesquisa pelo tema, para entender a importância, conhecer a forma de elaborar, identificar os casos de sucesso justificados pelo planejamento, e encontrar um modelo que se adapte a realidade da sua empresa.

O que o incentivaria a fazer?

Ter tempo livre	16%
Conhecer empresas que façam e tenham sucesso	22%
Saber como fazer	24%
Empresas de consultoria que façam a baixo custo	8%
Ter um modelo para seguir.	30%



FIGURA 11 – Incentivos para planejar

FONTE: Pesquisa de Campo, 2013

3.3 O PLANEJAMENTO

Como o planejamento é realizado?

O proprietário/gerente realiza sozinho	25%
Os colaboradores são convidados a participar dando suas opiniões	48%
Os sócios se reúnem para realizá-lo	27%

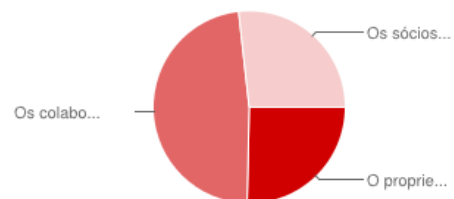


FIGURA 12 – Quem planeja

FONTE: Pesquisa de Campo, 2013

Dos 76% das empresas que afirmaram realizarem planejamento, quase metade das respondentes disseram que os colaboradores são convidados a dar suas opiniões. Demonstrando, assim, que tais empresas compreendem a necessidade de compartilhar os

mesmos princípios, promovendo o diálogo entre todos, incentivando a participação e a discussão dos objetivos e as ações que serão efetivadas para alcançá-los.

Na maioria, porém, os proprietários ou os sócios o realizam sem a participação dos funcionários. Essa forma de realizar o planejamento pode torná-lo mais difícil de ser colocado em prática, já que as ideias não são comuns, os funcionários conhecem melhor os procedimentos do dia a dia, como o negócio funciona, podendo ter opiniões relevantes de como os procedimentos podem ser melhores executados, e o que precisa ser melhorado para aumentar a competitividade da empresa.

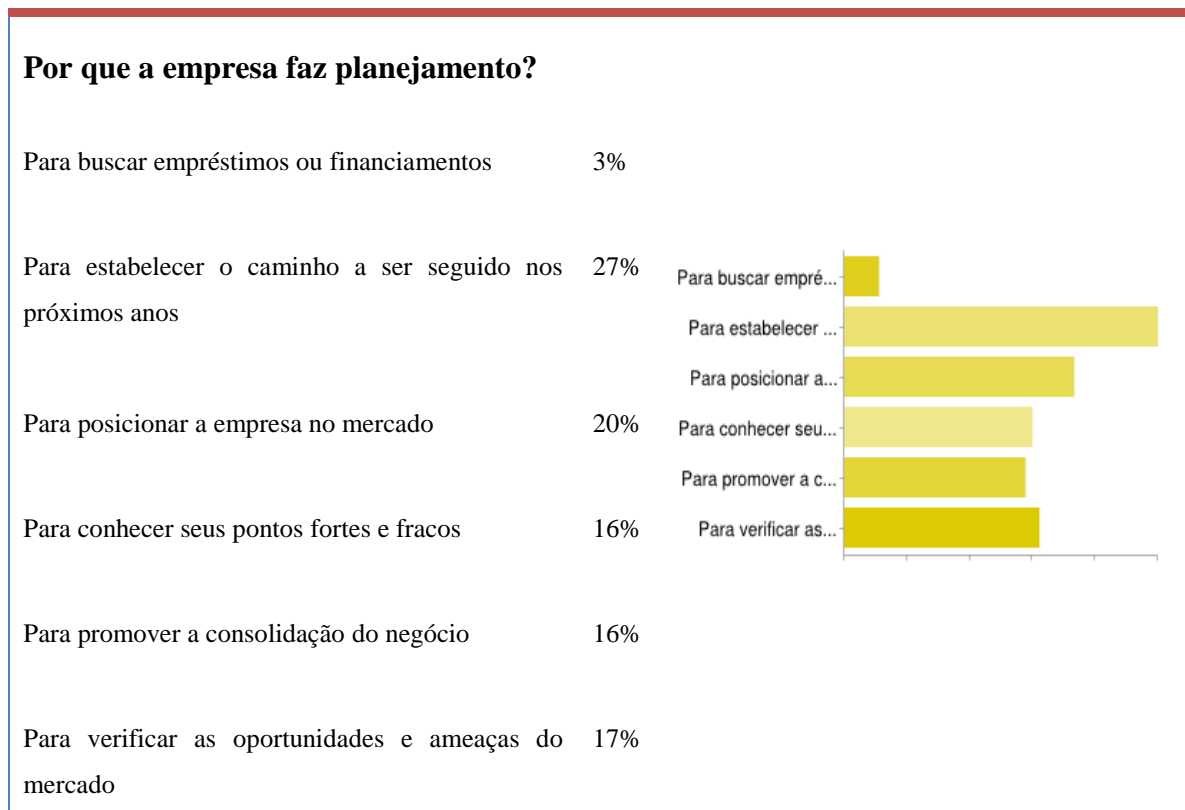


FIGURA 13 – Os motivos do planejamento

FONTE: Pesquisa de Campo, 2013

O objetivo do planejamento para a maioria das empresas é a principal característica do planejamento, que é estabelecer o caminho que a empresa irá seguir para alcançar os objetivos traçados. Comprova-se, assim, que as organizações estudadas estão conhecendo os princípios administrativos ou, instintivamente, os estão seguindo.

Conhecer o mercado para poder posicionar-se nele, conhecer a essência do negócio e consolidar-se como uma empresa firme, confiável e pronta para enfrentar os desafios, foram

as motivações para buscar o planejamento. Diferente do que se imaginava, ter um Planejamento Estratégico ou um Plano de Negócios para buscar empréstimos ou financiamentos foi a resposta menos repetitiva. Não é possível, porém, saber se os respondentes acharam que essa resposta seria “errada” e por isso não a marcaram, ou se realmente acreditam em motivos maiores para realizá-lo.

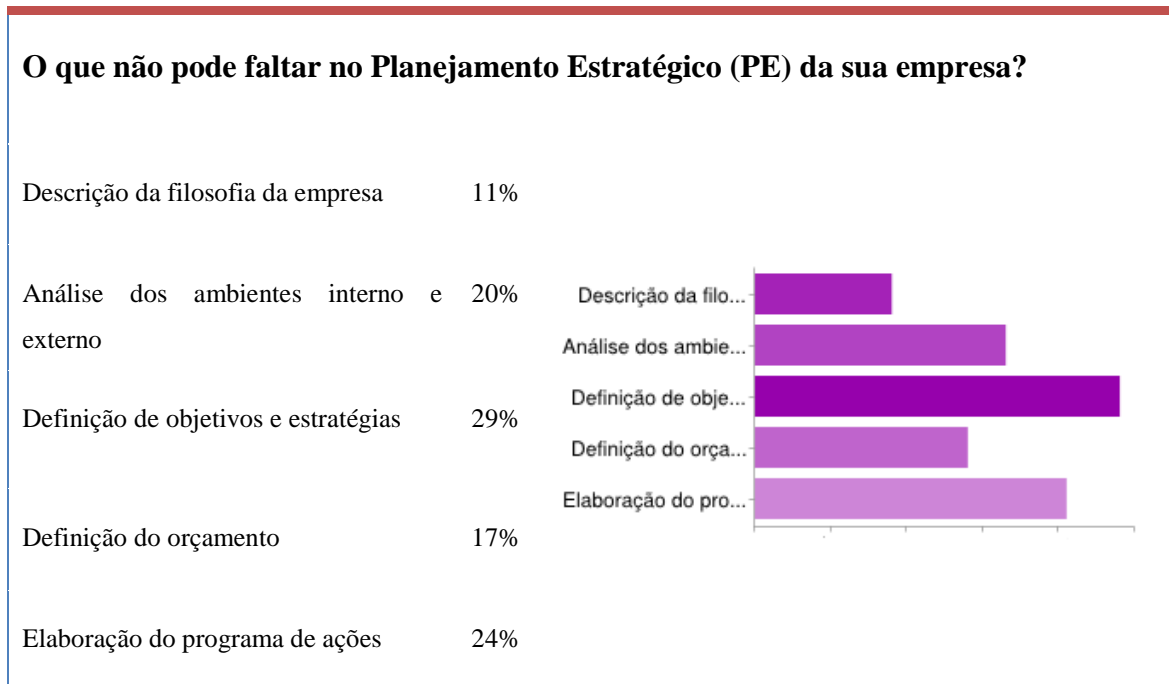


FIGURA 14 – Essenciais no planejamento

FONTE: Pesquisa de Campo, 2013

A principal preocupação que as MPEs pessoenses possuem ao realizar o Planejamento Estratégico é conseguir definir os objetivos e estratégias e elaborar o programa de ações. Evidencia-se, assim, a preocupação que elas possuem em se prepararem para o futuro, estabelecendo metas a serem atingidas e como será feito para atingi-las. Conhecer os pontos fortes e fracos da empresa também tem sua importância para os empresários, assim como identificar as oportunidades e ameaças existentes no mercado.

Conhecer quanto deverá ser gasto nos próximos anos também preocupa os planejadores, que tentam conhecer as possibilidades dos custos existentes, além de buscarem identificar a viabilidade dos projetos futuros. Descrever a filosofia da empresa foi a resposta menos frequente, podendo ser interpretada de duas formas: estas empresas já tem claro quem

elas são, sua missão, visão e valores, e acreditam ser desnecessário rever tais informações; ou acreditam ser irrelevante descrever a empresa, ter esses princípios difundido para todos.

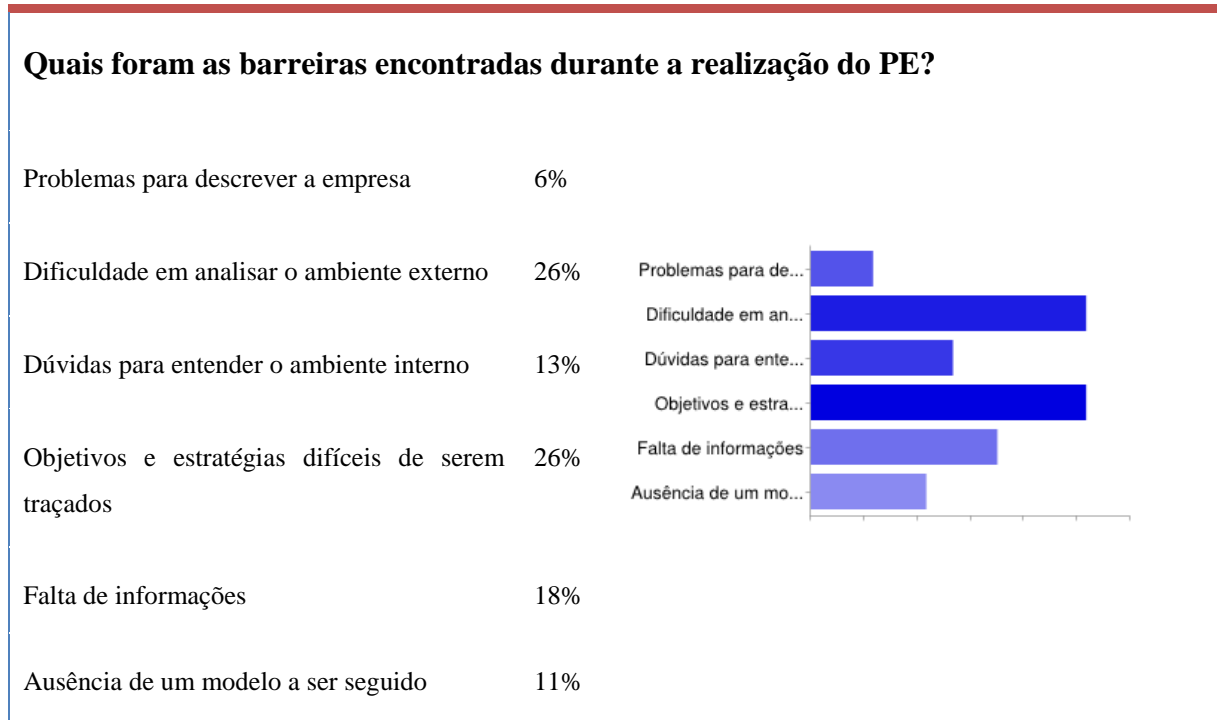


FIGURA 15 – Barreiras na realização do planejamento

FONTE: Pesquisa de Campo, 2013.

Os empresários identificaram como principais barreiras encontradas no processo de realização do planejamento, a dificuldade em analisar as mudanças no ambiente externo, que não podem ser controladas pela empresa. A economia, cultura, política, tecnologia, variações demográficas e sociais são os principais assuntos que devem ser acompanhados, para que se consiga fazer uma boa análise, minimizando o impacto que as mudanças podem causar na empresa.

Sem possuírem esse conhecimento, e com poucas informações disponíveis, torna-se difícil estabelecer os objetivos e estratégias, que devem levar em consideração todas as mudanças que podem acontecer. Afinal, determinar o caminho que a empresa deve seguir sem saber o que pode acontecer, sem conseguir identificar as tendências do mercado, é uma tarefa extremamente complicada e desgastante.

Não entender o ambiente interno, foi a quarta resposta mais marcada. A falta de informações sobre os recursos humanos, materiais, tecnológicos e financeiros da empresa

também prejudica estabelecer as estratégias. Os empresários precisam manter sempre o controle dessas informações atualizadas, para que possam monitorar o comportamento de tais recursos, melhorando suas potencialidades.

Poucas empresas sentiram a necessidade de um modelo, já que, provavelmente, antes de realizarem o planejamento devem ter buscado informações que os ajudaram a entender como ele deve ser montado. Ter havido poucas dificuldades em descrever a empresa, pode ser justificado pela baixa importância dada, já que poucas empresas responderam que a descrição não pode faltar no planejamento.

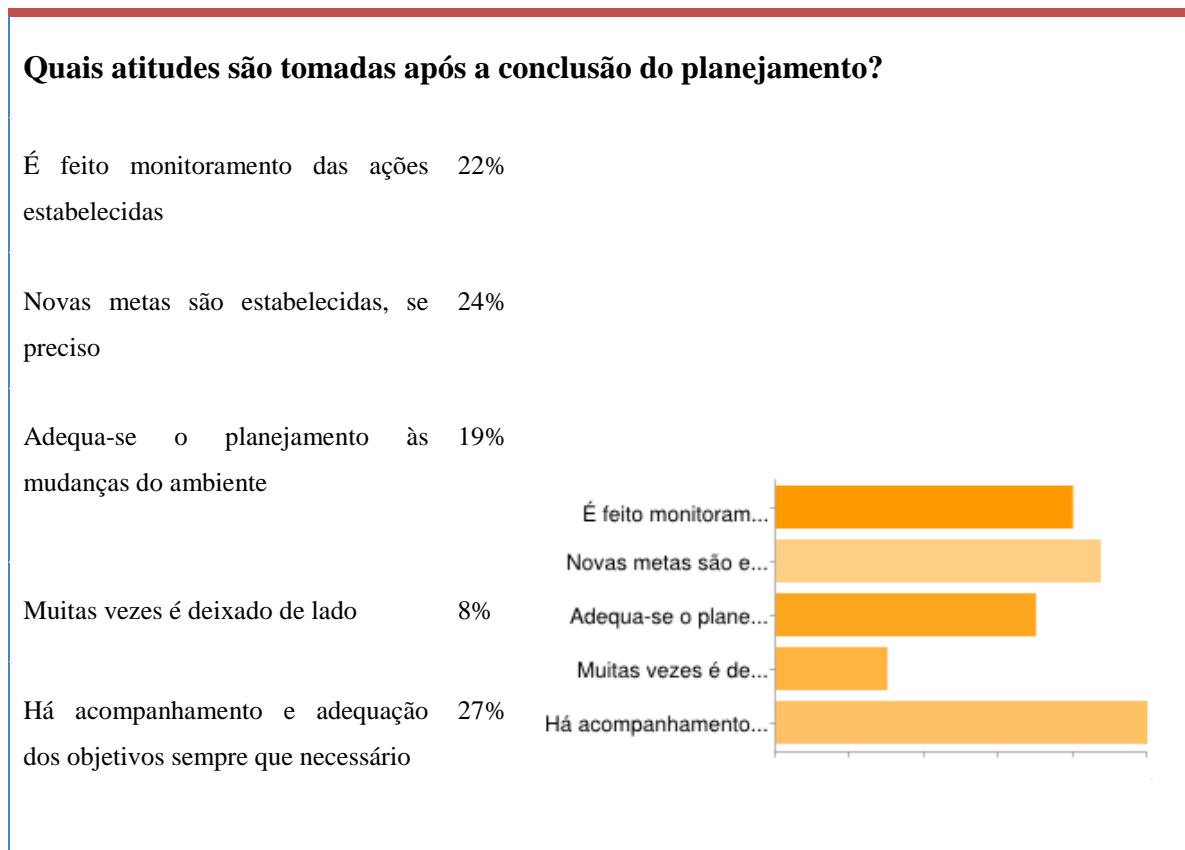


FIGURA 16 – Após o planejamento

FONTE: Pesquisa de Campo, 2013

A resposta que mais se repetiu quando perguntado sobre os procedimentos realizados após o planejamento, foi que as empresas o tratam como algo que está propenso a várias mudanças e, por isso, deve ser acompanhado, devendo os objetivos serem adequados às novas necessidades da empresa. Devem, também, serem observadas as ações, que tem que estar de acordo com os princípios da empresa, modificando-as quando houver alterações nas metas.

Através das respostas obtidas pode-se verificar que as MPEs estão compreendendo o sentido do planejamento e a sua importância. A maioria das respostas foram orientadas ao planejamento como algo mutável, que merece atenção e acompanhamento. Poucas empresas disseram que o planejamento é deixado de lado. Mais uma vez, não se pode ter certeza se essa informação é verdadeira ou se os empresários foram influenciados a marcarem outras alternativas.

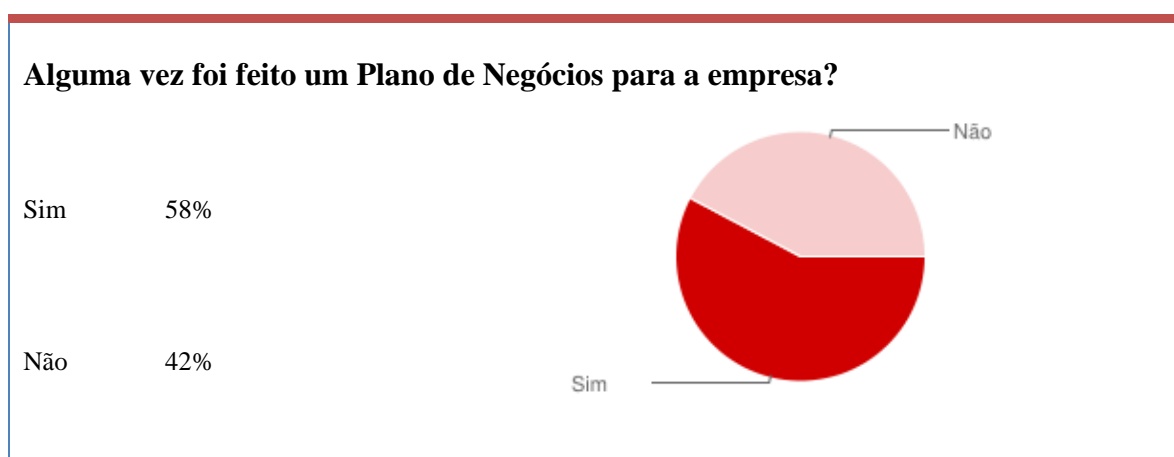


FIGURA 17 – Plano de Negócios
FONTE: Pesquisa de Campo, 2013

Ao serem questionadas se já foi feito um Plano de Negócios para a empresa, houve divisão nas empresas que afirmaram fazer algum tipo de planejamento. Fica possível observar que para muitas, realizar um Planejamento Estratégico é suficiente e atende as necessidades da empresa, não sendo necessária a elaboração de Plano de Negócios. Como o Plano é conhecido por ser feito somente na criação da empresa, pode ser que muitas não saibam como utilizá-lo depois da empresa já estar no mercado.

Assim, faz-se necessário que haja divulgação da importância do Plano de Negócios também para avaliar o desempenho da empresa, verificar como o mercado poderá receber um novo produto, ou uma nova filial, e até mesmo para levar aos possíveis financiadores ou investidores.

Quais foram os resultados obtidos com a realização do PE ou Plano de Negócios?

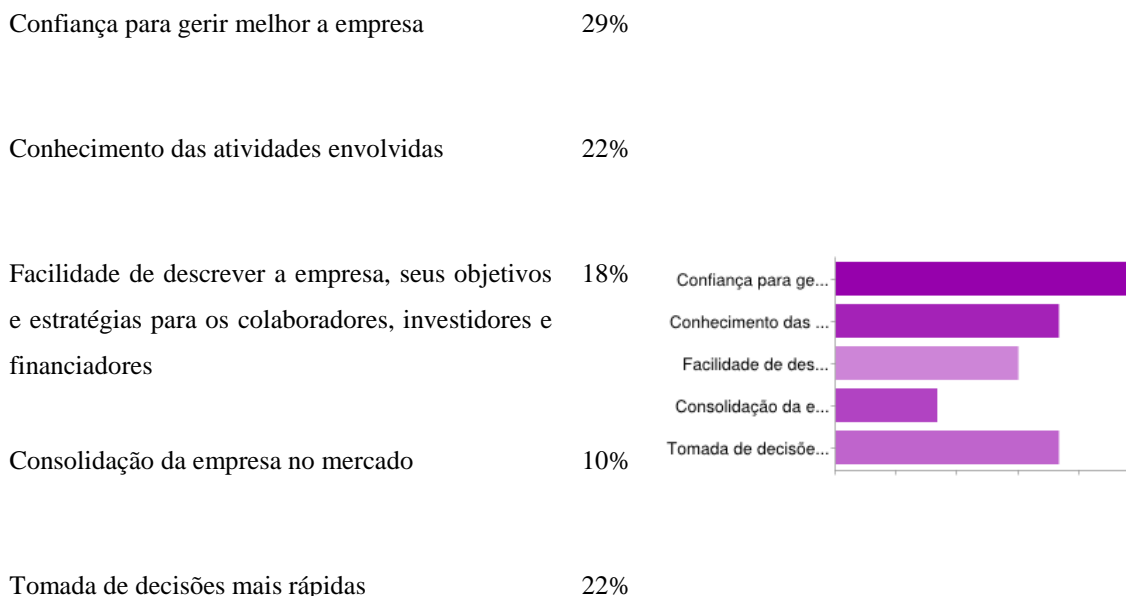


FIGURA 18 – Resultados do planejamento

FONTE: Pesquisa de Campo, 2013

Os empresários afirmaram que com a realização do planejamento eles ficaram mais confiantes para gerenciar a empresa, já que conheciam a empresa e o ambiente externo com mais profundidade, estavam preparados para os acontecimentos futuros e o caminho a ser seguido estabelecido. Com esse conhecimento, é possível tomar decisões mais rapidamente. Como foram previstas situações fora da normalidade, nos momentos de crise ou mudanças bruscas, há um comportamento já planejado, sendo mais fácil se posicionar de maneira mais firme e eficaz.

Através do estudo realizado, conhecidas as características específicas da empresa, fica mais fácil passar para os colaboradores a essência, os princípios e valores que devem imperar no ambiente organizacional. Além disso, é possível descrever a empresa, também, para os possíveis investidores, mostrando as ideias para o futuro e os planos que serão seguidos. Com o planejamento, é possível promover, cada vez mais a sobrevivência, o posicionamento e consolidação da empresa no mercado.

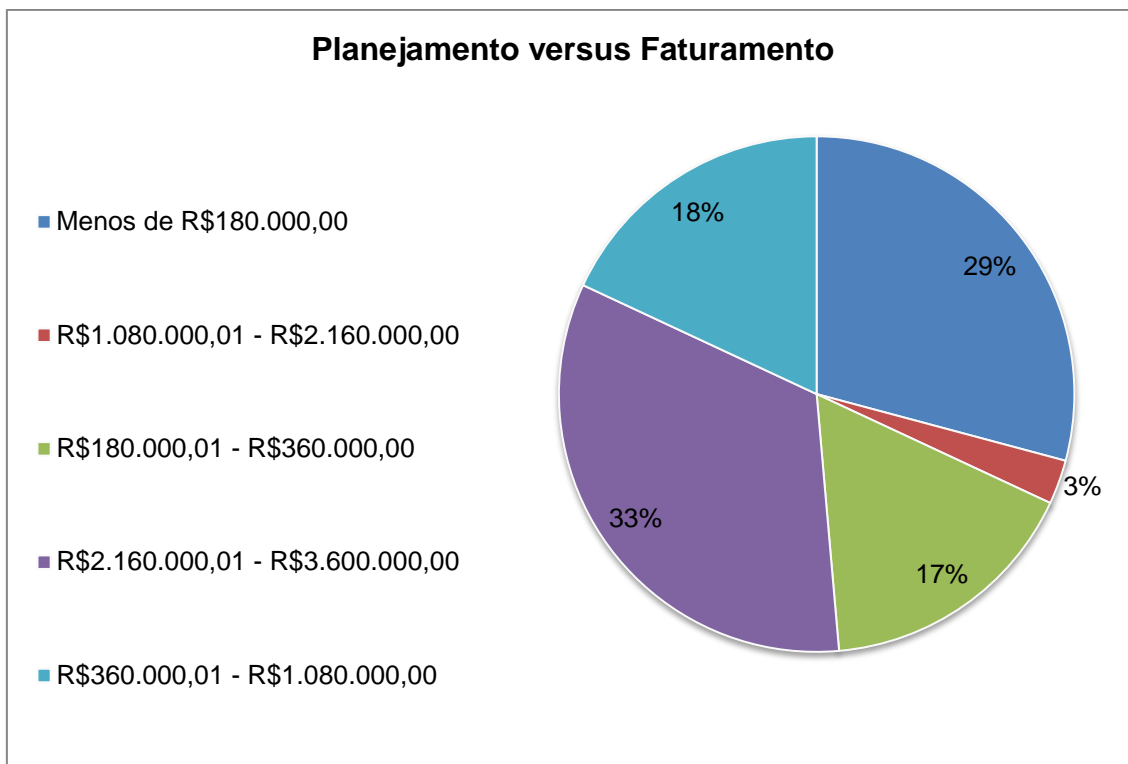


FIGURA 19 – Planejamento versus receita bruta
 FONTE: Pesquisa de Campo, 2013

Ao ser analisada a relação entre a realização do planejamento e a receita bruta anual das empresas, foi possível verificar que 46% das empresas que fazem planejamento estão enquadradas na classificação de micro empresa, enquanto que 54% são empresas de pequeno porte.

Imaginava-se que as empresas maiores fossem as que mais realizassem planejamento. Porém, o resultado demonstrou que não há ligação direta entre essas informações, não podendo conectar a opção por fazer planejamento ao tamanho da empresa. Imagina-se que diante de incentivos, apoio, e cursos do SEBRAE sendo mais divulgado, os micro e pequenos empresários tenham se sentido motivados a buscarem informações e capacitações.

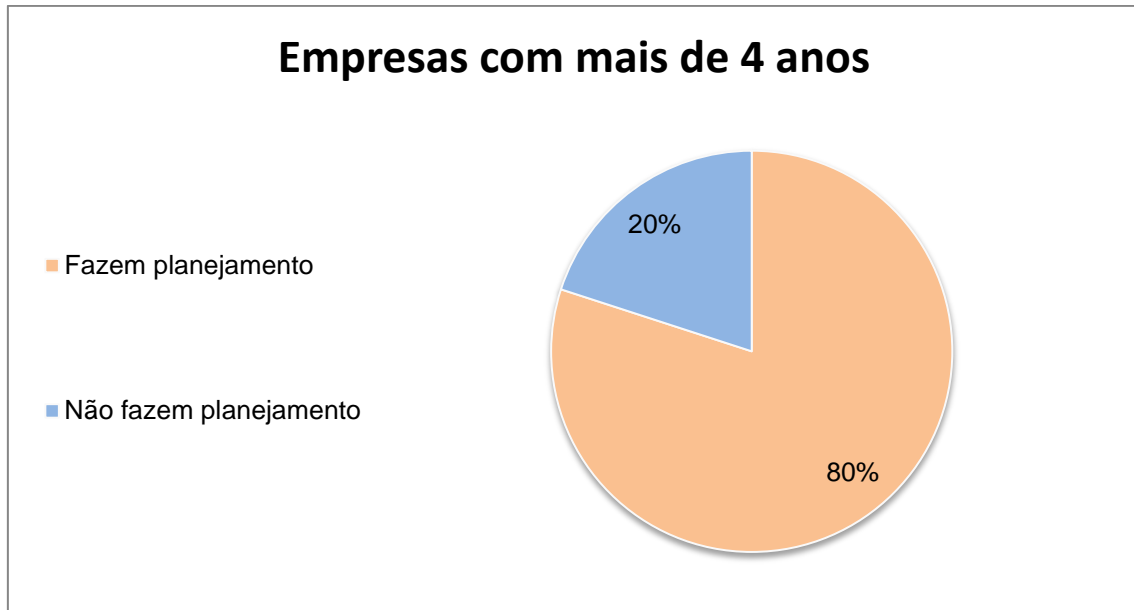


FIGURA 20 – Sobrevivência através do planejamento

FONTE: Pesquisa de Campo, 2013

Na tentativa de comprovar que o planejamento tem sido o fator influenciador na sobrevivência das micro e pequenas empresas, observamos que entre as empresas que estão há mais de quatro anos no mercado, que já passaram do período considerado decisivo para consolidação da empresa, a grande maioria realiza algum tipo de planejamento. Dessa forma, podemos afirmar que um dos motivos que tem aumentado o tempo de vida das micro e pequenas empresas de João Pessoa é, sem dúvida, o planejamento e a forma como ele é vista pelos empresários.

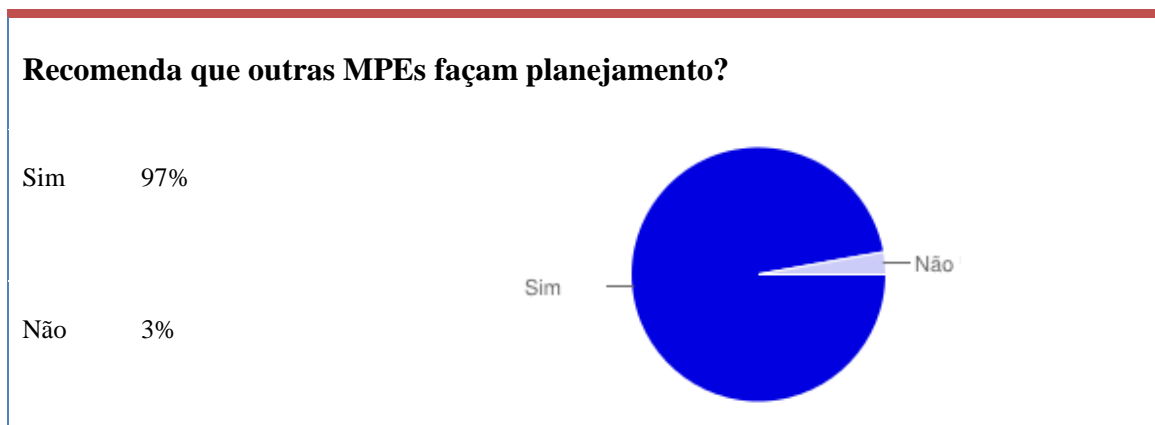


FIGURA 21 – Recomendação de planejamento

FONTE: Pesquisa de Campo, 2013

Quando questionado às MPEs que afirmaram realizar planejamento, se elas o recomendam a outras empresas, a resposta, praticamente unânime, foi sim. Consolidando todas as informações que deixaram evidentes a importância do planejamento e verificando o espírito de colaboração entre as empresas, buscando que todas cresçam e haja uma concorrência saudável.

Diante de todos os dados apresentados foi possível conhecer mais as micro e pequenas empresas de João Pessoa, seus pensamentos sobre o planejamento, como ele é realizado, com que objetivo, e conhecer as razões para que algumas empresas optem por não realizar nenhum tipo de planejamento.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa sobre a importância do planejamento para as micro e pequenas empresas de João Pessoa / PB apresentou resultados inesperados. Imaginava-se que as empresas não realizassem nenhum tipo de planejamento, ou que eles fossem mais frequentes nas empresas com maior faturamento. Porém, com o resultado obtido foi possível compreender que os empresários estão cada vez mais preocupados em determinar os objetivos da empresa, e quais as ações deverão ser desenvolvidas para que eles possam ser atingidos.

Além disso, observou-se que tanto as empresas classificadas como micro – com receita bruta anual até R\$360.000,00 – como as pequenas – receita bruta até R\$3.600.000,00 – realizam planejamento da mesma forma, com os mesmos objetivos, buscando as mesmas respostas, e encontram as mesmas dificuldades.

Verificou-se, também, que o planejamento é visto, quase por unanimidade, pelos empresários como um processo extremamente importante para o sucesso da empresa, sendo recomendado a outros micro e pequenos empresários. Como 76% das empresas pesquisadas realizam planejamento, reforça-se a importância que está sendo dada ao planejamento como ferramenta para estabilizar a empresa no mercado, aumentando seu tempo de vida.

Confirmando a centralização existente no mercado, verificou-se que o planejamento é realizado pelos proprietários. Mas, atualizando suas estruturas, os colaboradores estão sendo convidados a darem suas opiniões, seus conhecimentos práticos e como encaixá-los nas estratégias a serem estabelecidas.

As principais dificuldades encontradas pelas empresas para realizar o planejamento foram definir os objetivos e as ações que serão desenvolvidas, além de analisar as oportunidades e ameaças presentes no mercado. Após a conclusão do planejamento, a maioria das empresas o modificam de acordo com a necessidade do ambiente, adequando as estratégias e os objetivos às mudanças ocorridas.

Dentre as empresas com maior tempo de vida (mais de quatro anos) foi possível observar que a maioria realiza planejamento, o que pode estar contribuindo para a sobrevivência destas empresas, ajudando-as a se tornarem mais firmes e confiantes.

Quando questionado às empresas que não realizam planejamento (24%) porque elas não o fazem, mesmo reconhecendo sua importância e sua influência no sucesso da empresa, observou-se que falta saber como fazer. As outras respostas mais frequentes “Acho caro pagar alguém para fazer” e “Não tenho tempo” poderiam ter soluções com o avanço do conhecimento dos empresários. Ao aprenderem como fazer o planejamento eles não precisariam pagar para tê-lo feito e entenderiam que é possível dividir tarefas, otimizando seu tempo, “sobrando” tempo para dedicar-se a outras tarefas.

Apesar de ter ficado clara a importância que os empresários pessoenses tem dado ao planejamento, sugere-se a outros pesquisadores que realizem uma pesquisa qualitativa buscando conhecer melhor os pensamentos dos proprietários dos diversos setores e segmentos, respeitando suas individualidades e aprofundando as informações contidas nessa pesquisa.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M.I.R. **Manual de planejamento estratégico**: desenvolvimento de um plano com a utilização de planilhas Excel. São Paulo: Atlas, 2001.

BANGS JR., David H. **Como abrir seu próprio negócio**: um guia completo para novos empreendedores. São Paulo: Nobel, 1999.

BANTERLI, F. R.; MANOLESCU, F. M. K. **As micro e pequenas empresas no Brasil e a sua importância para o país**. 2007. Disponível em <http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2007/trabalhos/sociais/inic/INICG00512_01O.pdf> Acesso em jan. 2013.

BOECHAT, Marcelo Nascimento. **Planejamento estratégico**: aplicação nas micro e pequenas empresas. Rio de Janeiro, 2008. Disponível em <http://fortium.edu.br/blog/valeria_martins/files/2010/10/Planejamento-estrat%C3%A9gico-micro-e-pequena-emp.pdf> Acesso em ago. 2012.

BRASIL. **Lei Complementar número 139**, de 10 de novembro de 2011. **Diário Oficial [da República Federativa do Brasil]**, Brasília, 11 nov. 2011.

_____. **Lei Complementar número 123** de 14 de dezembro de 2006. **Diário Oficial [da República Federativa do Brasil]**, Brasília, 15 dez. 2006.

CEZARINO, Luciana O.; CAMPOMAR, M. C. **Micro e pequenas empresas**: características estruturais e gerenciais. Disponível em <<http://www.unifafibe.com.br/revistasonline/arquivos/hispecielemaonline/sumario/10/19042010081633.pdf>> Acesso em jan. 2013.

CLEMENTE, Armando (org.). **Planejamento do negócio**: como transformar ideias em realizações. Rio de Janeiro: Lucerna; Brasília: SEBRAE, 2004.

DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luísa**. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

DORNELAS, J. C.A. **Entendendo a finalidade e a eficácia do plano de negócios**. 2000. Disponível em <<http://www.planodenegocios.com.br/www/index.php/informcao/artigos-cientificos/2950-entendendo-a-finalidade-e-a-eficacia-do-plano-de-negocios>> Acesso em ago. 2012

_____. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

FISCHMANN, Adalberto A.; ALMEIDA, Martinho R.. **Planejamento estratégico na prática**. São Paulo: Atlas, 1991.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2008.

LONGENECKER, Justin et al. **Administração de Pequenas Empresas**. São Paulo: Makron Books, 1997.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2010.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico**: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. São Paulo: Atlas, 2007.

MASCARENHAS, R. A. D.; RUSSO, S. M. E.; MASCARENHAS, C. C. **Planejamento Estratégico**: uma ferramenta de gestão para micro e pequenas empresas. Disponível em <<http://pt.scribd.com/doc/104473092/1251-1423-01>> Acesso em out. 2012.

MPEDATA. Disponível em <<http://www.mpedata.com.br/>> Acesso em jan. 2013.

OLIVEIRA, Álvaro. **Plano de negócios**: elaboração, execução e controle. Niterói. 2004. Disponível em <http://www.btdt.ndc.uff.br/tde_arquivos/14/TDE-2006-10-16T152754Z-493/Publico/Dissertacao%20Alvaro.pdf> Acesso em set. 2012.

OLIVEIRA, D.P.R. **Excelência na administração estratégica**: a competitividade para administrar o futuro das empresas. São Paulo: Atlas, 1997.

_____. **Planejamento Estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. São Paulo: Atlas, 1998.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica**: projetos de pesquisa, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. São Paulo: Pioneira, 1997.

ROSA, Cristine. **Porque os planos de negócio falham?** Uma análise exploratória dos fatores críticos. São Paulo: FGV-EAESP, 2004.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

SAUAIA, Antonio Carlos Aidar; SYLOS, Andréa de Lima. Plano Empresarial em 4 etapas. **Caderno de pesquisas em administração**. São Paulo, v.1, n.11, 1º trim., 2000.

SEBRAE. Disponível em <<http://www.sebrae.com.br/>> Acesso em jan. 2013.

_____. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa**: 2010-2011. 4. ed. Brasília: DIEESE, 2011. Disponível em <[http://bis.sebrae.com.br/GestorRepositorio/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/25BA39988A7410D78325795D003E8172/\\$File/NT00047276.pdf](http://bis.sebrae.com.br/GestorRepositorio/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/25BA39988A7410D78325795D003E8172/$File/NT00047276.pdf)> Acesso em dez. 2012.

STEFENON, Rafael. **Por um conceito dinâmico de pequena empresa**. Disponível em <<http://www.afrebras.org.br/busca.php?id=133&tabela=itens>> Acesso em jan. 2013.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5 ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2007.

APÊNDICE A

QUESTIONÁRIO

Este questionário tem como objetivo verificar a opinião dos micro e pequenos empresários da cidade de João Pessoa sobre a realização de planejamento na empresa, Estratégico ou um Plano de Negócios.

Pedimos que responda com a maior sinceridade possível. Não é necessário identificar-se.

Agradecemos sua atenção e ajuda.

PERFIL

1. Gênero:
☐ Masculino ☐ Feminino
2. Qual seu nível de escolaridade?
☐ Ensino Fundamental ☐ Ensino Superior Completo
☐ Ensino Médio ☐ Pós-graduação
☐ Ensino Superior Incompleto
3. Qual sua faixa etária?
☐ Até 20 anos ☐ Entre 41 e 50
☐ Entre 21 e 30 ☐ Mais de 50
☐ Entre 31 e 40
4. Em que nível hierárquico você se encontra na empresa?
☐ Proprietário ☐ Estagiário
☐ Gerente ☐ Outro. Qual? _____
☐ Supervisor
5. Você possui poder de decisão na empresa?
☐ Sim (Vá para questão 7) ☐ Não
6. Quem é o responsável por tomar as decisões na empresa?
☐ Proprietário ☐ Supervisor
☐ Gerente ☐ Outro. Qual? _____

PERFIL DA EMPRESA

7. Quantos funcionários a empresa possui?
☐ 1-3 ☐ 20-50
☐ 4-5 ☐ 51-99
☐ 6-19 ☐ Mais de 99
8. Há quanto tempo a empresa está no mercado?
☐ Menos de um ano ☐ Entre 4 e 5 anos
☐ Entre 1e 3 anos ☐ Mais de 5 anos
9. Em qual setor a empresa está inserida?
☐ Comércio ☐ Indústria
☐ Serviços ☐ Construção Civil

10. Qual a receita bruta anual da empresa?

- () Menos de R\$180.000,00 () R\$1.080.000,01 – R\$2.160.000,00
 () R\$180.000,01 – R\$360.000,00 () R\$2.160.000,01 – R\$3.600.000,00
 () R\$360.000,01 – R\$1.080.000,00 () Mais de R\$3.600.000,00

SOBRE O PLANEJAMENTO

11. Você acredita que planejar é importante?

- () Sim () Não

12. Acha que ter um bom planejamento influencia o sucesso da empresa?

- () Sim () Não (Vá para questão 14)

13. Se sim, como? (Marque, no máximo, três opções)

- () A empresa fica mais competitiva.
 () É mais fácil compreender as mudanças no mercado.
 () A empresa fica preparada para enfrentar a concorrência.
 () Os colaboradores conhecem em que direção empresa está indo e se sentem mais motivados.
 () A empresa, como um todo, fica mais confiante.
 () As crises são superadas com mais facilidade.

14. A empresa realiza algum tipo de planejamento?

- () Sim () Não (Vá para questão 26)

O PLANEJAMENTO

Se você respondeu sim na questão 14, responda:

15. Como o planejamento é realizado?

- () O proprietário/gerente realiza sozinho.
 () Os colaboradores são convidados a participar dando suas opiniões.
 () Os sócios se reúnem para realizá-lo.

16. Por que a empresa faz planejamento? (Marque, no máximo, três opções)

- () Para buscar empréstimos ou financiamentos.
 () Para estabelecer o caminho a ser seguido nos próximos anos.
 () Para posicionar a empresa no mercado.
 () Para conhecer seus pontos fortes e fracos.
 () Para promover a consolidação do negócio.
 () Para verificar as oportunidades e ameaças do mercado.

17. Quem é o responsável por fazer o planejamento?

- () Empresa de consultoria () Outro funcionário.
 () Gerente Cargo? _____
 () Proprietário

18. O que não pode faltar no Planejamento Estratégico (PE) da sua empresa? (Marque, no máximo, três opções)

- () Descrição da filosofia da empresa.
 () Análise dos ambientes interno e externo.
 () Definição de objetivos e estratégias.
 () Definição do orçamento.
 () Elaboração do programa de ações.

19. Quais foram as barreiras encontradas durante a realização do PE? (Marque, no máximo, três opções)
- ☐ Problemas para descrever a empresa.
 - ☐ Dificuldade em analisar o ambiente externo.
 - ☐ Dúvidas para entender o ambiente interno.
 - ☐ Objetivos e estratégias difíceis de serem traçados.
 - ☐ Falta de informações.
 - ☐ Ausência de um modelo a ser seguido.
20. Quais atitudes são tomadas após a conclusão do planejamento? (Marque, no máximo, três opções)
- ☐ É feito monitoramento das ações estabelecidas.
 - ☐ Novas metas são estabelecidas, se preciso.
 - ☐ Adequa-se o planejamento às mudanças do ambiente.
 - ☐ Muitas vezes é deixado de lado.
 - ☐ Há acompanhamento e adequação dos objetivos sempre que necessário.
21. Alguma vez foi feito um Plano de Negócios para a empresa?
- ☐ Sim ☐ Não (Vá para questão 24)
22. Se sim, quando?
- ☐ Quando a empresa estava sendo idealizada.
 - ☐ Antes de abrir a empresa.
 - ☐ Com menos de 1 ano de funcionamento.
 - ☐ Depois de mais de um ano de funcionamento.
 - ☐ Já foi elaborado mais de um Plano de Negócios.
23. Com que objetivo? (Marque, no máximo, três opções)
- ☐ Analisar a viabilidade do novo empreendimento.
 - ☐ Analisar o mercado para abertura de filial.
 - ☐ Verificar a abertura do mercado para um novo produto.
 - ☐ Avaliar o desempenho da empresa.
 - ☐ Conseguir financiamentos ou investimentos.
24. Quais foram os resultados obtidos com a realização do PE ou Plano de Negócios? (Marque, no máximo, três opções)
- ☐ Confiança para gerir melhor a empresa.
 - ☐ Conhecimento das atividades envolvidas.
 - ☐ Facilidade de descrever a empresa, seus objetivos e estratégias para os colaboradores, investidores e financiadores.
 - ☐ Consolidação da empresa no mercado.
 - ☐ Tomada de decisões mais rápidas.
25. Recomenda que outras MPEs façam planejamento?
- ☐ Sim ☐ Não

Obrigada!

Se você respondeu não na questão 14, responda as perguntas abaixo:

26. Por quê? (Marque, no máximo, duas opções)
- ☐ Não acho importante.
 - ☐ Não acho que faça alguma diferença.
 - ☐ Não tenho tempo.
 - ☐ Não sei como fazer.
 - ☐ Acho caro pagar alguém para fazer.
27. Em algum momento, já pensou em fazer um planejamento?
- ☐ Sim
 - ☐ Não
28. O que o incentivaria a fazer? (Marque, no máximo, duas opções)
- ☐ Ter tempo livre.
 - ☐ Conhecer empresas que façam e tenham sucesso.
 - ☐ Saber como fazer.
 - ☐ Empresas de consultoria que façam a baixo custo.
 - ☐ Ter um modelo para seguir.

Obrigada!

