

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM MICROEMPRESAS DO SETOR DE INFORMÁTICA NO MUNICÍPIO DE ANDRADINA*

ALBUQUERQUE, Alexandre Farias

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
afaufms@gmail.com

GUSMÃO, Lucas Vinícius Aquino

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
afaufms@gmail.com

SOUSA, Marco Aurélio Batista de

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
mcbssousa@bol.com.br

YOKOYAMA, Nelson

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
yokoyama.ufms@gmail.com

SANCHES, Arthur Caldeira

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
arthur.sanches@ufms.br

RESUMO

O objetivo deste artigo é caracterizar o planejamento estratégico de microempresas no setor de informática do município de Andradina - São Paulo. É notório o papel socioeconômico das pequenas empresas para a sociedade mundial, como também as altas taxas de mortalidade da qual essa categoria é vítima nos primeiros anos de existência. A falta ou o planejamento

* Este artigo foi apresentado como trabalho de conclusão de curso do curso de Administração, na disciplina Trabalhos de Curso II, Universidade Federal do Mato Grosso do Sul, no ano de 2017, e foi desenvolvido sob orientação de Prof. Dr. Marco Aurélio Batista de Sousa.

inadequado é um dos principais fatores apontados pelos estudiosos do tema para o encerramento das pequenas empresas. Por essa razão, é fundamental compreender como essas empresas realizam o planejamento e formulam suas estratégias na busca pela sobrevivência. A abordagem da pesquisa é qualitativa, com relação aos fins é descritiva, com procedimento por meio do delineamento de estudo de casos. Foram realizadas entrevistas com os dirigentes-proprietários e observações em três microempresas. As informações coletadas indicam que, predominantemente, o planejamento estratégico de empresas desse porte que atuam nesse segmento específico se desdobra em estratégias genéricas, é pouco sistêmico, pouco abrangente, pouco detalhado, intuitivo, informal, reativo, variável, sem periodicidade ou roteiro, e tende a ser mantido com tais características ao longo do amadurecimento.

PALAVRAS-CHAVE: *Planejamento Estratégico; Micro e Pequena Empresa; Setor de Informática; Serviços.*

INTRODUÇÃO

As Micro e Pequenas Empresas (MPEs) são componente vital da economia, pois produzem parte considerável dos bens e dos serviços ofertados, geram novos empregos, injetam inovações no mercado, incentivam a competição econômica e auxiliam as Grandes Empresas (GEs): ao conectar produtores e clientes exercendo uma função de distribuição e ao atuar como fornecedores e subcontratantes das GEs (LONGENECKER; MOORE; PETTY, 1997; LONGENECKER *et. al.*, 2018). No Brasil, as MPEs representam 27% do Produto Interno Bruto (PIB), 40% dos salários pagos, 52% dos empregos com carteira assinada e cerca de 8,9 milhões de estabelecimentos (SEBRAE, 2017b). No entanto, a taxa de mortalidade dessas empresas continua muito alta nos primeiros anos de vida, principalmente pela falta de boas práticas de gestão como o planejamento estratégico (ALBUQUERQUE, 2013). Microempresas constituídas em 2010, 2011 e 2012 tiveram uma taxa de sobrevivência em 2 anos de 51% (2010), 51% (2011) e 55% (2012), respectivamente. Segundo o SEBRAE (2016) é essa categoria de empresas que puxa a taxa de sobrevivência para baixo e que merece muita atenção da sociedade como um todo em

função de sua representatividade econômica; criação de postos de trabalho e contribuição no PIB brasileiro.

A mortalidade de MPEs decorre, entre outros fatores, de falhas de planejamento ou da falta de um planejamento adequado (DORNELAS, 2016; SEBRAE, 2016). Mas, os estudos sobre o processo de planejamento nas empresas de pequeno porte ainda é uma tarefa que carece de aperfeiçoamento, os resultados são conflitantes (ALBUQUERQUE; ESCRIVÃO FILHO, 2017; ALBUQUERQUE *et. al.*, 2018). Para Bortoli Neto (1997) 80% dos problemas que ocorrem em MPEs advêm de aspectos estratégicos, pois elas são eficientes no dia a dia, mas ineficazes em decisões estratégicas.

Tendo em vista que as MPEs têm grande importância para a economia nacional e que elas lidam com dificuldades típicas de empresas desse porte, tais como: a concorrência desleal, baixa profissionalização e dependência excessiva do empresário; é relevante o aprofundamento dos estudos relacionados aos aspectos estratégicos em MPEs, focando numa melhor compreensão da dinâmica de competitividade dessas empresas (FORTES *et al.* 2016).

A estratégia é uma ferramenta gerencial indispensável para as empresas (MINTZBERG; LAMPEL; AHLSTRAND, 1999), mas faz-se necessário reconhecer que existem peculiaridades no processo de formulação de estratégias nas MPEs (ESCRIVÃO FILHO *et al.*, 2005). Assim, o artigo procura responder a seguinte indagação: como são formuladas as estratégias nas microempresas?

Considerando-se o contexto apresentado, é objetivo deste artigo caracterizar o processo de planejamento estratégico de três microempresas do setor de informática e, assim, contribuir com os estudos relacionados à administração estratégica de empresas de pequeno porte. Para alcançar o objetivo, optou-se por uma pesquisa de abordagem qualitativa com fins descritivos por meio de três estudo de casos.

2. REFERÊNCIAL TEÓRICO

2.1 Microempresa

De acordo com a Lei Geral das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte (Lei complementar 123/2006), são microempresas aquelas que, em cada ano-calendário, auferiram receita bruta igual ou inferior a trezentos e sessenta mil reais (BRASIL, 2006).

De acordo com o SEBRAE (2017c), nos setores de comércio e de serviços, são microempresas aquelas que possuem até nove empregados.

Em aspectos qualitativos, a microempresa tem como características típicas de seu porte a inexistência de separação de níveis hierárquicos e uso da maior parte do tempo do dirigente em atividades operacionais (ALBUQUERQUE, 2013).

Para Leone (1999) as pequenas empresas possuem especificidades decisoriais, individuais e organizacionais, isto é, características típicas que afetam a gestão estratégica.

2.2 Planejamento estratégico

Planejamento é o processo de definição de objetivos organizacionais, o estabelecimento de uma estratégia para alcançar esses objetivos e o desenvolvimento de uma hierarquia abrangente de planos para integrar e coordenar atividades. O processo de planejamento pode ser formal ou informal, dependendo do prazo e da extensão da documentação escrita (ROBBINS; COULTER, 1998).

No processo informal de planejamento, “nada é escrito e há pouco ou nenhum compartilhamento de objetivos com outras pessoas dentro da organização”. Essa prática é comum nas pequenas empresas, onde “o empresário possui uma visão de onde quer chegar e de como quer fazê-lo. O planejamento é genérico e carece de continuidade”. Já no planejamento formal os objetivos de cada período são postos no papel e transmitidos aos integrantes da organização (ROBBINS; COULTER, 1998, p.140).

O planejamento pode ser estratégico, tático ou operacional. O planejamento estratégico pode ser sintetizado como “processo gerencial que examina as questões principais da organização, considerando a análise do ambiente externo e interno, determinando um rumo amplo e generalizado para a organização” (TERENCE, 2002, p.18).

Maximiano (2011) explana que o planejamento estratégico engloba essencialmente três aspectos: a escolha de uma proposição de valor (missão ou negócio) dentro de determinado segmento de mercado, isto é, a opção por ofertar determinado produto/serviço para determinado público; a definição de objetivos específicos de desempenho atrelados a estratégia adotada e a definição de como realizar a estratégia adotada com seus respectivos objetivos específicos por meio de estratégias de implantação que definam e acionem recursos para fazer a estratégia funcionar e viabilizar que a empresa atue com vantagem no mercado.

2.3 Planejamento estratégico em microempresas

Resnik (1990) afirma que a ação de planejar numa MPE (micro e pequena empresa) deve envolver a avaliação da atual situação da empresa, de quais são as necessidades dela, das características da situação realisticamente almejada e de como chegar à situação almejada.

Segundo Tachizawa e Faria (2002), para que se possa caracterizar e delinear a estratégia nas MPEs, faz-se necessário compreender a empresa como um todo e entender a interrelação da mesma com o setor econômico ou ramo de negócios a que pertence e, em seguida, deve-se analisar sua finalidade e missão de forma a identificar produtos. Por fim, analisar mercados, fornecedores, concorrentes e órgãos normativos oficiais.

Uma MPE não trabalha com processos completos de planejamento estratégico, a mesma se restringe a processos parciais de planejamento, focando, sobretudo, em vendas e operação, mesmo que de modo informal e, além disso, a formalidade do planejamento estratégico é mínima tanto antes quanto depois da abertura da MPE (ALBUQUERQUE; ESCRIVÃO FILHO; TERENCE, 2014).

Na MPE o processo de planejamento estratégico é incompleto, não-estruturado, irregular, esporádico, reativo, informal e pouco sofisticado (GIMENEZ, 2000), não ocorrendo rígida adesão a um plano global de longo prazo, mas foco no que é crucial no momento (FRESE; GELDEREN; OMBACH, 2000). A seleção e a implantação da estratégia não são norteadas por um roteiro escrito pré-definido (ALBUQUERQUE; ESCRIVÃO FILHO, TERENCE, 2014; ALBUQUERQUE *et. al.*, 2018).

Por outro lado, conforme a empresa amadurece, aumentam de maneira gradativa os níveis de formalização, de sistematização, de análise e de racionalidade na elaboração de estratégias (TERENCE; PERUSSI FILHO; ESCRIVÃO FILHO, 2011).

Meyer (1997) defende que, independente do porte, todas as empresas executam algum tipo de planejamento, mas em muitos casos os planos existem apenas na mente do dirigente e em outros os planos estão formalizados e escritos. No caso das MPEs, o planejamento estratégico tende a ser guiado pela visão e pelo *feeling* (ou intuição) do dirigente-proprietário (ALBUQUERQUE, 2013).

Como resultado do planejamento estratégico (conteúdo do plano), normalmente, as MPEs adotam a estratégia de nicho (ESCRIVÃO FILHO *et al.*, 2005) ou focam na estratégia de operação e de vendas (TERENCE, PERUSSI FILHO; ESCRIVÃO FILHO, 2011).

2.4 Serviços e setor de informática

Serviço pode ser definido como atividade econômica que gera valor e oferta benefícios para clientes em tempos e lugares específicos e que, mesmo o processo estando atrelado a um produto físico, o desempenho é intangível e geralmente não ocasiona propriedade (LOVELOCK; WRIGHT, 2006).

Os serviços constituem a maior parte da economia mundial (LOVELOCK; WRIGHT, 2006), representando 60% do PIB brasileiro em 2018 (MINISTÉRIO DA ECONOMIA, 2020). Além disso, existe uma tendência que move a sociedade cada vez mais para uma sociedade de serviços (NORMANN, 1993). Nações altamente desenvolvidas como Estados Unidos e países escandinavos vêm demonstrando mudanças estruturais em suas atividades econômicas visto que dois terços de seus produtos nacionais não derivam mais de atividades agrícolas ou industriais (NORMANN, 1993).

No Brasil, 99% das empresas do setor de serviços são MPes, elas empregam 63,5% da mão de obra do setor (TACHIZAWA; FARIA, 2002) e são responsáveis por 36,3% da produção nacional (SEBRAE, 2017a).

Nos últimos 5 anos houve um crescimento de 57,1% do setor de informática e um crescimento de 60,2% na quantidade de lojas de informática. O varejo do segmento passou da 11ª para a 6ª colocação no ranking de MPes brasileiras em virtude do aumento na participação de produtos ligados à computação e celulares no orçamento doméstico. Ademais, a informática é o segmento que mais cresce em 14 estados brasileiros e é formado em 94% por MPes (SEBRAE, 2017a).

3. METODOLOGIA

A pesquisa é caracterizada como de abordagem qualitativa, com fins descritivos e procedimentos delineados pelo estudo de casos. O método qualitativo é empregado quando se busca entender a realidade a partir do significado que as pessoas atribuem às ações sociais (MOREIRA; CALLEFFE, 2006).

O estudo de caso é um dos métodos utilizados na pesquisa qualitativa (CRESWELL, 2007). A seleção dos casos foi realizada considerando uma das orientações de Stake (2009): o fácil acesso e interesse dos proprietários-dirigentes pela investigação, sendo assim, menciona-se que a escolha das

empresas que fizeram parte deste estudo ocorreu pela acessibilidade por parte dos pesquisadores aos proprietários-dirigentes destas empresas os quais tiveram o interesse em contribuir com a pesquisa disponibilizando dados e informações para a sua realização. Deste modo, foram pesquisadas três empresas do setor de informática mais especificamente que prestam serviços para impressoras no município de Andradina-SP. Para manter o anonimato destas organizações, elas foram denominadas de empresa A; empresa B; e empresa C.

A pesquisa qualitativa emprega diversos métodos diferentes para coletar dados. “Observar as pessoas em seu próprio território implica, assim, o encadeamento entre observar, juntar-se a elas (observação participante), conversar com as pessoas (entrevistas, grupos focais e conversas informais) e ler o que elas escreveram” (POPE; MAYS, 2006, p.14).

Nesta pesquisa, foram utilizadas duas técnicas sugeridas por Stake (2009) para coletar os dados: a gravação de entrevista e a leitura de documentos.

- Entrevista: é a via principal para as realidades múltiplas. Gibbs (2009) afirma que a maioria dos pesquisadores qualitativos transcreve suas gravações, observações e notas de campo para produzir uma cópia digitada com clareza. A transcrição representa uma tentativa de captar alguns aspectos da entrevista. Cada dirigente-proprietário participou de uma entrevista não estruturada realizada presencialmente por um dos pesquisadores deste estudo no mês de outubro de 2019, com duração média de uma hora buscando mais dados e informações a respeito de todo o processo de planejamento estratégico de sua organização. Vale ressaltar que as entrevistas realizadas com os dirigentes das empresas A e C foram gravadas pelo pesquisador utilizando-se de um gravador de voz digital e que o dirigente da empresa B não permitiu a gravação, mas que a entrevista fosse transcrita em uma folha de papel pelo pesquisador.
- Leitura de documentos: reportagem, artigos de revistas e *sites* que ajudaram os pesquisadores no entendimento dos fatos ocorridos.

Além das entrevistas e leitura de documentos, um dos pesquisadores, coletou dados durante uma semana no mês de outubro de 2019 por meio de conversas e da observação das atividades diárias realizadas no horário de trabalho de cada um dos dirigentes-proprietário destas empresas.

Com base nos dados e informações coletados, foi possível identificar as características das microempresas que fizeram parte da pesquisa conforme constam no **Quadro 1**.

Quadro 1 - Caracterização das empresas pesquisadas

Características	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Receita bruta	≤ R\$ 360.000	≤ R\$ 360.000	≤ R\$ 360.000
Nº de Funcionários	3	3	1
Data de abertura	2007	2011	2013
Experiência anterior do dirigente	Sim	Sim	Sim
Fonte do investimento inicial	Capital próprio	Capital próprio	Capital próprio
Mercado alvo	Pessoas físicas e empresas públicas e privadas	Pessoas físicas e empresas públicas e privadas	Pessoas físicas

Na sequência destacam-se a apresentação dos dados e suas respectivas análises.

4. APRESENTAÇÃO DE DADOS E ANÁLISE COMPARATIVA

4.1 Caracterização e histórico das empresas

Até o ano 2000, o dirigente-proprietário da empresa A trabalhou em várias empresas do setor de informática e de serviços para impressoras, como também cursou vários cursos aperfeiçoando as suas competências. Em 2007, fundou a empresa A após romper uma sociedade de sete anos de sua primeira loja de informática no município de Junqueirópolis/SP. Na loja de Junqueirópolis/SP o dirigente administrava o negócio e o outro sócio era apenas investidor.

O capital para abertura da empresa A veio das economias do dirigente e da repartição de lucros do antigo negócio. Antes da abertura da loja em Andradina/SP, o dirigente ficou um ano operando o negócio em sua casa e realizando venda porta a porta de produtos de informática.

Desde 2007, além de pessoas físicas, a empresa A tem progressivamente atendido organizações públicas e privadas e almeja aumentar sua participação nesses mercados.

O dirigente-proprietário da empresa B tinha laços com pessoas do setor de informática com foco em serviços para impressoras e experiência

anterior quando fundou a empresa B em 2011. O capital para abertura foi do próprio dirigente.

A empresa B, desde sua fundação, atende pessoas físicas, empresas e organizações públicas e progressivamente tem entrado no segmento de venda de materiais para escritório e visa consolidar-se nesse ramo.

O dirigente-proprietário da empresa C, desde 2001, trabalhou em várias empresas atuantes no setor de informática e de serviços para impressoras, calculadoras e máquinas de escrever. Iniciou as atividades da empresa C na sua residência, com recursos próprios e no ano de 2015 transferiu seu negócio para um estabelecimento comercial.

A empresa C atende o mercado de pessoas físicas e almeja começar a atender a organizações públicas e privadas no ano de 2018.

Ademais, as três empresas, além de prestarem serviços de manutenção de impressoras, também revendem bens ligados à informática, auxiliando na distribuição de produtos de grandes empresas atuantes nesse setor (LONGENECKER; MOORE; PETTY, 1997).

4.2 Características do planejamento estratégico

O **Quadro 2** apresenta as características observadas no planejamento estratégico (PE) das empresas A, B e C do segmento de serviços relacionados à manutenção de impressoras. As características estão divididas em quatro categorias: norteamto (estrutura/etapas do processo), formalidade, periodicidade e resultado (estratégia adotada). A identificação das características nas MPEs estudadas em relação aos apontamentos encontrados na literatura foi classificada em: Confirmada (C), Confirmada Parcialmente (CP) ou Não confirmada (NC):

A primeira categoria analisada é o norteamto (ALBUQUERQUE, 2013; ALBUQUERQUE; ESCRIVÃO FILHO; TERENCE, 2014; FRESE; GELDEREN; OMBACH, 2000; GIMENEZ, 2000; RESNICK, 1990; TACHIZAWA; FARIA, 2002). No processo de planejamento estratégico das três empresas, conforme aferido por Resnik (1990), através do contraste entre as situações atual e almejada, principalmente no que diz respeito aos custos de insumos e situação do caixa, foram constatados meios de atingir a situação almejada e os dirigentes-proprietários das três empresas pesquisadas externam ter em vista as proposições de valor de suas empresas quando planejam, avaliando o potencial de lucro decorrido do oferecimento de determinados bens ou serviços (TACHIZAWA; FARIA, 2002).

Quadro 2 - Caracterização do planejamento estratégico das empresas

Categoria	Características do PE	Empresa A			Empresa B			Empresa C		
		C	CP	NC	C	CP	NC	C	CP	NC
Norteamto	Avaliação da atual situação, da situação almejada e de maneiras para atingir a situação almejada pela empresa (RESNIK, 1990).	X			X			X		
	É parcial (ALBUQUERQUE; ESCRIVÃO FILHO; TERENCE, 2014).	X			X					X
	Não usa roteiro escrito pré-definido (ALBUQUERQUE; ESCRIVÃO FILHO, TERENCE, 2014).	X			X				X	
	Não é estruturado (GIMENEZ, 2000).	X			X				X	
	Pouco sofisticado (GIMENEZ, 2000).	X			X				X	
	É norteamto pelo <i>feeling</i> do dirigente-proprietário (ALBUQUERQUE, 2013).	X			X				X	
	A empresa é vista como um todo pelo dirigente quando planeja (TACHIZAWA; FARIA, 2002).			X			X	X		
	Considera a proposição de valor da empresa (TACHIZAWA; FARIA, 2002).	X			X			X		
	Engloba análise de mercados, fornecedores, concorrentes e de órgãos normativos oficiais (TACHIZAWA; FARIA, 2002).			X			X	X		
	Foca no que é crucial no momento (FRESE; GELDEREN; OMBACH, 2000).	X			X					X
Formalidade	Mínima (ALBUQUERQUE; ESCRIVÃO FILHO; TERENCE, 2014).	X			X			X		
	Aumenta com o amadurecimento da empresa (TERENCE; PERUSSI FILHO; ESCRIVÃO FILHO, 2011).			X			X			X
	Consta apenas na mente do dirigente-proprietário (MEYER, 1997).	X			X			X		
Periodicidade	É esporádico (GIMENEZ, 2000).	X			X				X	
	É reativo (GIMENEZ, 2000).	X			X					X
	É irregular (GIMENEZ, 2000).	X			X			X		
Resultado	Nicho de mercado (ESCRIVÃO FILHO et. al., 2005).	X			X			X		
	Foco em vendas e operação (TERENCE; PERUSSI FILHO; ESCRIVÃO FILHO, 2011).	X			X				X	

Legenda - Confirmada (C), Confirmada Parcialmente (CP) ou Não confirmada (NC).

Nas empresas A e B, normalmente, o planejamento estratégico é pouco detalhado, envolve apenas parte das atividades da empresa e trabalha com direcionamentos genéricos pouco precisos (GIMENEZ, 2000). Essas empresas se atentam em seus planejamentos estratégicos sobretudo a respeito da área de vendas (ALBUQUERQUE; ESCRIVÃO FILHO; TERENCE, 2014) e da situação do caixa, divergindo das ideias de Tachizawa e Faria (2002).

O processo de planejamento estratégico feito pelas empresas A e B não possui estrutura definida, podendo ocorrer de maneiras distintas a cada vez que é executado (GIMENEZ, 2000); não havendo nenhum tipo de roteiro escrito pré-definido para norteá-lo (ALBUQUERQUE; ESCRIVÃO FILHO; TERENCE, 2014).

Desde a fundação, o processo de planejamento estratégico das empresas A e B vem sendo norteado pela intuição de seus dirigentes-proprietários (ALBUQUERQUE, 2013). Além disso, em discordância com as ideias de Tachizawa e Faria (2002), não ficou claro se os dirigentes-proprietários das empresas A e B analisam os mercados, fornecedores, concorrentes e órgãos normativos oficiais com os quais tem envolvimento quando planejam.

A empresa C trabalha um planejamento estratégico abrangente que aborda diversas atividades realizadas na empresa, ponderando a respeito de suas vendas e de suas relações com concorrentes e fornecedores, e posições competitivas almejadas, divergindo dos apontamentos de Albuquerque, Escrivão Filho e Terence (2014) e de Frese, Gelderen e Ombach (2000). Nessa empresa existe uma espécie de roteiro pré-definido pouco detalhado para nortear o planejamento estratégico.

O dirigente-proprietário da empresa C possui “alvos de análise” fixos em seu planejamento estratégico, mas são avaliados sem ordem ou métodos pré-determinados. Os “alvos de análise” do planejamento estratégico do dirigente dessa empresa são sempre os mesmos: mercados, fornecedores, concorrentes e órgãos normativos oficiais com os quais a empresa lida, conforme aferido por Tachizawa e Faria (2002). Porém tendem a ser trabalhados e ponderados de diferentes maneiras a cada vez que o dirigente-proprietário planeja e, assim, constituem uma estrutura pré-estabelecida pouco aprimorada, corroborando em parte com Gimenez (2000). O dirigente-proprietário afirma que pesquisa a respeito desses alvos de análise, especialmente, na internet.

O dirigente da empresa C considera que existem determinadas situações em que se deve planejar, como no caso de promoções ou de oferta de novos produtos ou serviços, concordando parcialmente com Gimenez

(2000). Além dessas situações, o dirigente costuma planejar conforme percebe potenciais mudanças nos mercados em que sua empresa atua, não corroborando com as ideias Gimenez (2000).

Em função do fato de que, normalmente, na empresa C o planejamento estratégico considera às análises apresentadas por Tachizawa e Faria (2002), pode-se afirmar que em comparação ao planejamento estratégico executado nas empresas A e B, na empresa C, o planejamento é mais detalhado. O dirigente aclara que todo o processo de planejamento estratégico é norteado por suas percepções racionais a respeito do negócio e também por sua intuição, concordando em parte com Albuquerque (2013).

A segunda categoria de análise é a formalidade (ALBUQUERQUE; ESCRIVÃO FILHO; TERENCE, 2014; MEYER, 1997; TERENCE; PERUSSI FILHO; ESCRIVÃO FILHO, 2011). O planejamento estratégico das três empresas é predominantemente informal (ALBUQUERQUE; ESCRIVÃO FILHO; TERENCE, 2014). Praticamente nada do que é planejado é escrito, visto que todo o processo de planejamento estratégico das três empresas é desenvolvido predominantemente na mente do dirigente-proprietário (MEYER, 2002).

As empresas A e B, em oposição ao que defendem Terence, Perussi Filho e Escrivão Filho (2011), não apresentaram aumento na formalização, na sistematização, na análise ou na racionalidade da elaboração de estratégias ao longo do amadurecimento das empresas. O processo de planejar corresponde a todas as características aferidas por Gimenez (2000): incompleto, não-estruturado, irregular, esporádico, reativo, informal e pouco sofisticado.

Na empresa C, como defendido por Terence, Perussi Filho e Escrivão Filho (2011), à medida que a empresa amadurece, aumenta a análise e a racionalidade na elaboração de estratégias, por meio da busca de informações pelo dirigente a respeito de seus “alvos de análise” e da ponderação dessas informações. Mas, a informalidade continua predominante no processo.

A terceira categoria analisada é a periodicidade (GIMENEZ, 2000). O processo de planejamento estratégico de todas as empresas estudadas acontece de maneira inconstante e variável (GIMENEZ, 2000). Na empresa C, as variações entre as execuções de planejamento estratégico são menos acentuadas em função das análises mais abrangentes realizadas pelo dirigente-proprietário focando em “alvos de análise” fixos.

Por último é analisada a categoria resultado (ESCRIVÃO FILHO *et. al.*, 2005; TERENCE; PERUSSI FILHO; ESCRIVÃO FILHO, 2011). Nas empresas A e B os dirigentes planejam, geralmente, quando uma situação

exige, por exemplo, queda nas vendas (TERENCE; PERUSSI FILHO; ESCRIVÃO FILHO, 2011). O planejamento visa tratar a situação em um dado momento (FRESE; GELDEREN; OMBACH, 2000).

As três empresas visam o mais elevado nível de qualidade possível nos bens e serviços ofertados e por isso adotaram a estratégia de enfoque na diferenciação de Porter (CARNEIRO; CAVALCANTI; SILVA, 1997).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo teve como objetivo caracterizar o planejamento estratégico de microempresas (MEs) do setor de informática do município de Andradina, interior do Estado de São Paulo e, assim, contribuir com os estudos relacionados à administração estratégica das pequenas empresas.

O planejamento das MEs estudadas foi caracterizado em quatro categorias: norteamento, formalidade, periodicidade e resultado. Metade das características identificadas na literatura pesquisada gerou confirmações parciais ou discrepâncias em relação ao planejamento estratégico das microempresas.

As características do planejamento estratégico exercido nas empresas A e B demonstram-se idênticas em relação ao grau com que as mesmas corroboram ou não com as observações encontradas na literatura. As realidades dessas empresas não confirmam um sexto das características encontradas na literatura.

Nas empresas A e B, o planejamento estratégico tende a ser pouco sistêmico, intuitivo, não-roteirizado, pouco detalhado nos direcionamentos por ele gerados, pouco abrangente na consideração de áreas e atividades da empresa e de mercados e outras instituições com as quais lida (categoria norteamento), reativo e variável (categoria periodicidade) e as empresas tendem a manter tais características ao longo de seus processos de amadurecimento.

A caracterização do planejamento estratégico da empresa C representa um desvio em relação ao restante da amostra. Menos da metade das características do planejamento estratégico dessa empresa vai ao encontro das características do planejamento estratégico das empresas A e B ou aos apontamentos extraídos da literatura.

O planejamento estratégico da empresa C tende a ter níveis mais elevados de sistematização, de racionalidade, de abrangência na consideração de áreas e atividades da empresa e de mercados e outras instituições com as quais lida, de detalhamento em seus direcionamentos e de estruturação prévia (categoria norteamento), além de ser mais frequente, menos variável

(categoria periodicidade) e de ter aumentado tais níveis ao longo de seu amadurecimento.

Ademais, as três empresas demonstraram como características comuns em seus planejamentos estratégicos o desdobramento em estratégias genéricas de enfoque na diferenciação (nicho) (categoria resultado), a análise das situações atual e almejada para constatação de meios de se atingir a segunda, a intuitividade (em nível menos acentuado na empresa C) e a ponderação da proposição de valor (categoria norteamento), a variabilidade entre cada execução (categoria periodicidade) e o alto nível de informalidade (categoria formalidade).

Recomenda-se a realização de novos estudos qualitativos e quantitativos sobre o planejamento estratégico em MPes, considerando o estágio do ciclo de vida das empresas e outros setores de negócio.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, A. F. **Fatores de mortalidade de pequenas empresas:** análise de empresas do setor varejista a partir do ciclo de vida organizacional. 2013. 339 f. Tese (Doutorado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2013.

ALBUQUERQUE, A. F.; ESCRIVÃO FILHO, E. Fatores de mortalidade relacionados ao dirigente, à organização e ao ambiente da pequena empresa: estudo de casos em empresas do varejo de vestuário. In: *The International Council for Small Business - ICSB World Conference*. 62. 2017, Buenos Aires, **Anais...** Buenos Aires, 2017.

ALBUQUERQUE, A. F.; ESCRIVÃO FILHO, E.; TERENCE, A. C. F. Os aspectos organizacionais e a mortalidade da pequena empresa: descrição dos fatores relevantes no setor de varejo de vestuário. In: Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica - Anpad. 28. 2014, Belo Horizonte, **Anais...** Belo Horizonte, 2014, p.1-16.

ALBUQUERQUE, A. F.; ESCRIVÃO FILHO, E.; TERENCE, A. C. F. Os aspectos organizacionais e a mortalidade da pequena empresa: descrição dos fatores relevantes no setor de varejo de vestuário. **Gestão da Produção, Operações e Sistemas (GEPROS)**, ano 14, n.3, p.176-209, jul./set., 2018.

BRASIL. **Lei Complementar Nº 123, de 14 de dezembro de 2006** Institui o estatuto nacional da microempresa e da empresa de pequeno porte. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp123.htm. Acesso em outubro de 2017.

BORTOLI NETO, A. A virada dos pequenos. **Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios**. n. 100, p. 37, 1997.

CARNEIRO, J. M. T.; CAVALCANTI, M. A. F. D.; SILVA, J. F. Porter revisitado: análise crítica da tipologia estratégica do mestre. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 1, n. 3, p. 7-30, 1997.

- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.
- DORNELAS, J. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 6. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2016.
- ESCRIVÃO FILHO, E.; CARVALHO, K. C.; BENZE, R. P.; ALBUQUERQUE, A. F. Compreendendo a dinâmica das pequenas empresas: mapa organizacional como ferramenta de ação administrativa. **Revista de Ciências Humanas e Aplicadas (Matiz)**, n.1, p. 20 – 40, 2º semestre, 2005.
- FORTES, G. P.; MATOS, D. V.; MONTENEGRO, L. M. FREITAS, F. C. H. P. **A nova sociologia econômica e a estratégia na pequena empresa: contribuições ao campo do empreendedorismo**. In: Encontro de Estudos Sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas - Egepe. 9. 2016, Passo Fundo, **Anais...** Passo Fundo, 2016.
- FRESE, M.; GELDEREN, M. V.; OMBACH, M. *How to plan as a small scale business owner: psychological process characteristics of action strategies and success*. **Journal of Small Business Management**, v.38, n.2, 2000.
- GIBBS, G. **Análise de dados qualitativos**. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- GIMENEZ, F. A. **O estrategista na pequena empresa**. Maringá: [s.n] 2000. Disponível em https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/32699536/O_Estrategista_na_Pequena_Empresa.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1507831101&Signature=KIAyDQWZZgCBYGGfBTaDnFmlhHE%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DO_Estrategista_na_Pequena_Empresa.pdf. Acesso em outubro de 2017.
- LEONE, N. M. C. P. G. As especificidades das pequenas empresas. **Revista de Administração**, v. 34, n.2, p.91-94, abril/junho 1999.
- LONGENECKER, J. G.; MOORE, C.; PETTY, J. W. **Administração de pequenas empresas: ênfase na gestão empresarial**. São Paulo: Makron Books, 1997.
- LONGENECKER, J. G.; PETTY, J. W.; PALICH, L. E.; HOY, F. **Administração de pequenas empresas**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2018.
- LOVELOCK, C. H.; WRIGHT, L. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Administração para empreendedores**. 2. ed. São Paulo: Pearson, 2011.
- MEYER, C. A. Planejamento formal e seus resultados: um estudo de caso. **Caderno de pesquisas em administração**, v. 2, n. 5, p. 39-46, 1997.
- MINISTÉRIO DA ECONOMIA. **A importância do setor terciário para a economia**. Disponível em: <http://www.mdic.gov.br/index.php/comercio-servicos/a-secretaria-de-comercio-e-servicos-scs/406-programas-e-aco-es-scs>. Acesso em julho de 2020.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; AHLSTRAND, B. **Todas as partes do elefante.** *HSM management*, v. 2, n. 12, p. 100-1, 1999.

MOREIRA, H; CALEFFE, L.G. **Metodologia da pesquisa para o professor pesquisador.** Rio de Janeiro: DP & A, 2006.

NORMANN, R. **Administração de serviços: estratégia e liderança na empresa de serviços.** São Paulo: Atlas, 1993.

POPE, C.; MAYS, N. **Pesquisa qualitativa na atenção à saúde.** 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

RESNIK, P. **A Bíblia da pequena empresa: como iniciar com segurança sua pequena empresa e ser muito bem-sucedido.** São Paulo: McGraw-Hill, Makron Books, 1990.

ROBBINS, S. P; COULTER, M. **Administração.** 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1998.

SEBRAE – NA. **Sobrevivência das empresas no Brasil.** Brasília: SEBRAE, 2016.

SEBRAE – NA. **Como montar uma assistência técnica em informática.** 2017a. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/como-montar-uma-assistencia-tecnica-em-informatica,78687a51b9105410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em outubro de 2017.

SEBRAE – NA. **Micro e pequenas empresas geram 27% do PIB do Brasil.** 2017b. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil,ad0fc70646467410VgnVCM2000003c74010aRCRD>. Acesso em outubro de 2017.

SEBRAE – NA. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa.** 2017c. Disponível em http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa_2013.pdf. Acesso em setembro de 2017.

STAKE, R. E. **A arte da investigação com estudos de caso.** 2. ed. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2009.

TACHIZAWA, T.; FARIA, M. S. **Criação de novos negócios: gestão de micro e pequenas empresas.** Rio de Janeiro, RJ: FGV, 2002.

TERENCE, A. C. F. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento.** Dissertação de mestrado, EESC/ USP, São Carlos. 2002.

TERENCE, A. C. F.; PERUSSI FILHO, S.; ESCRIVÃO FILHO, E. Ciclo de criação de estratégias: mapa dos elementos intervenientes e da evolução do processo. In: 3Es -ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA - ANPAD. 5. 2011, Porto Alegre, **Anais...** Porto Alegre, 2011.