



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E SOCIAIS
UNIDADE ACADÊMICA DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**



JOTTA JORGE MOREIRA PORDEUS

**A PERCEPÇÃO DOS GESTORES SOBRE A PRÁTICA DA GESTÃO
ESTRATÉGICA NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO RAMO COMERCIAL
DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO DA CIDADE DE SOUSA-PB**

**SOUSA
2011**



Biblioteca Setorial do CDSA. Janeiro de 2023.

Sumé - PB

JOTTA JORGE MOREIRA PORDEUS

**A PERCEPÇÃO DOS GESTORES SOBRE A PRÁTICA DA GESTÃO
ESTRATÉGICA NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO RAMO COMERCIAL
DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO DA CIDADE DE SOUSA-PB**

Monografia apresentada ao Curso de Ciências Contábeis do Centro de Ciências Jurídicas e Sociais como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador: Prof. MSc. Marcos Macri Olivera

**Sousa
2011**

JOTTA JORGE MOREIRA PORDEUS

**A PERCEPÇÃO DOS GESTORES SOBRE A PRÁTICA DA GESTÃO
ESTRATÉGICA NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO RAMO COMERCIAL
DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO DA CIDADE DE SOUSA-PB**

Esta monografia foi julgada adequada para a obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis, e aprovada em sua forma final pela Banca Examinadora, delegada pela coordenação do curso de Ciências Contábeis do Centro de Ciências Jurídicas e Sociais da Universidade Federal de Campina Grande – PB.

Aprovado em 30 de Novembro de 2011

BANCA EXAMINADORA

Prof. MSc. Marcos Macri Olivera (Orientador)

Profa. MSc. Janeide Albuquerque Cavalcanti

Prof. MSc. Marconi Araújo Rodrigues

SOUSA

2011

DECLARAÇÃO DE AUTENTICIDADE

Por este termo, eu, abaixo assinado, assumo a responsabilidade de autoria do conteúdo do referido Trabalho de Conclusão de Curso, intitulado: **A PERCEPÇÃO DOS GESTORES SOBRE A PRÁTICA DA GESTÃO ESTRATÉGICA NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO RAMO COMERCIAL DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO DA CIDADE DE SOUSA-PB**. Estando ciente das sanções legais previstas referentes ao plágio. Portanto, ficam, a instituição, o orientador e os demais membros da banca examinadora isentos de qualquer ação negligente da minha parte, pela veracidade e originalidade desta obra.

Sousa/PB, 30 de Novembro de 2011.

JOTTA JORGE MOREIRA PORDEUS

Dedico o presente trabalho, primeiramente a Deus, por ter me dado toda força necessária. Aos meus pais, José Pordeus da Silva e Maria de Fátima Moreira Pordeus, que sempre me apoiaram em todos os momentos da minha vida, a minha irmã e amigos, e principalmente a minha noiva Idaiane Maria de Melo, que sempre esteve ao meu lado me incentivando a buscar um futuro melhor.

AGRADECIMENTOS

Durante os cinco anos que passei nessa entidade percebi que adquiri vários conhecimentos. Por esse avanço significativo agradeço a Deus, acima de tudo, pois sem ele nada é possível. Agradeço aos meus pais José Pordeus da Silva e Maria de Fátima Moreira Pordeus, pelos conhecimentos fundamentais que me proporcionaram para a formação de minha personalidade. Agradeço a minha irmã, Emília Maria Pordeus Moreira, ao pessoal do escritório de contabilidade, pessoas muito especiais que me deram forças para o término deste trabalho, e aos meus amigos, Pablo Aislan, e Thalita Cinara.

Demonstro minha gratidão ao meu orientador, Professor Mestre Marcos Macri Olivera, que além dos ensinamentos e disposição demonstrados durante a elaboração do presente trabalho, mostrou ser companheiro e amigo.

Agradeço a todos os meus amigos da universidade que me acompanharam nessa jornada com muita alegria e companheirismo, assim como a todos os professores que contribuíram para minha formação e a Coordenação do Curso de Ciências Contábeis pela força que me deram em todos os momentos necessários.

“O homem não é nada além daquilo que a educação faz dele.”

(Immanuel Kant)

RESUMO

A gestão estratégica é uma ferramenta muito importante para uma empresa, pois ela auxilia no processo decisório, buscando resultados mais efetivos e competitivos no mercado atual, disponibilizando aos gestores elementos que os ajudam a mapear futuras direções que a empresa deve tomar. Com base nessas informações, este trabalho monográfico possui como tema a percepção dos gestores sobre a prática da gestão estratégica nas MPES do ramo comercial de tecnologia da informação da cidade de Sousa-PB, e objetiva investigar a utilização da gestão estratégica, na percepção dos gestores, nas MPES da cidade de Sousa na Paraíba. A partir de consulta realizada junto à coletoria do estado, verificou-se que existem seis empresas formais cadastradas no CNPJ – Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica. Com o fim de obter informações junto aos gestores dessas empresas, foi aplicado um questionário respondido em uma escala do tipo Likert de cinco pontos a respeito da utilização da gestão estratégica nessas entidades. O tipo de pesquisa, quanto ao objeto, é descritiva, tendo em vista descrever características de determinada população por meio da coleta de dados, e exploratória, proporcionando maior finalidade com o problema estudado visando torná-las mais explícita. Relata-se sobre a gestão estratégica, mostrando sua importância no ramo empresarial, e sobre suas principais ferramentas, evidenciando quais desses elementos são empregadas pelo empresário em seu negócio. Com base nos estudos realizados foi possível constatar que a maioria das empresas utiliza a gestão estratégica, mas de uma forma parcial. Elas ainda não realizam uma análise do ambiente, etapa primordial para uma empresa, nem utilizam totalmente o planejamento estratégico por sentirem certa dificuldade para elaborá-la, dificultando a permanência delas no mercado. Para pesquisas futuras sugere-se investigação voltada para o planejamento estratégico nas MPES de outros ramos de negócio, assim como nas médias e grandes empresas, realizando comparações entre os portes empresariais.

Palavras-chaves: Gestão Estratégica. Planejamento Estratégico. Micro e Pequenas Empresas.

ABSTRACT

The management strategy is a very important tool for a company because it helps indecision-making process, seeking more effective results and competitive in today's market, providing information that helps managers to map out future directions that the company should take. Based on this information, this monograph has as its theme the perception of managers on the practice of strategic management in the commercial arm of the MPEs information technology city of Sousa-PB, and aims to investigate the use of strategic management, as perceived by managers, the MPEs of the town of Sousa in Paraiba. From consultation with the state tax office, it was found that there are six companies registered in formal CNPJ - National Register of Legal Entities. In order to obtain information from the managers of these companies, carried out using a questionnaire to be answered on a Likert scale of five points regarding the use of strategic management in these entities. The type of research as to the object, is descriptive, in order to describe characteristics of a given population through data collection, and exploratory, providing greater purpose for the problem studied in order to make them more explicit. We report on the strategic management, showing its importance in the entertainment industry, and their main tools, evidencing those elements which are employed by the entrepreneur in your business. Based on studies, we determined that most businesses use strategic management, but in a partial way. They do not perform an analysis of the environment, basic step for a company, not fully utilize the strategic planning because they feel a certain difficulty to work through it, making his stay in the market. To suggest future research investigation focused on strategic planning in the MPEs of other lines of business, as well as in medium and large companies, making comparisons between large and small business.

Keywords: Strategic Management. Strategic Planning. Micro and Small Enterprises.

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – Estabelecimento de diretrizes organizacionais.....	37
GRÁFICO 2 – Implementação do processo de planejar, executar e controlar	38
GRÁFICO 3 – Estabelecimento do planejamento	39
GRÁFICO 4 - Estabelecimento da análise do ambiente	39
GRÁFICO 5 – Formulação da Missão, Objetivos, Princípios e Valores	40
GRÁFICO 6 - Estabelecimento da Missão empresarial	41
GRÁFICO 7 - Estabelecimento dos princípios e valores.....	42
GRÁFICO 8 - Estabelecimento dos objetivos	42
GRÁFICO 9 – Formulação da estratégia organizacional.....	43
GRÁFICO 10 – Implantação de cursos alternativos de ação	44
GRÁFICO 11 – Implementação da estratégia organizacional	45
GRÁFICO 12 – Monitoramento e avaliação do planejamento.....	45
GRÁFICO 13 – Dificuldades na elaboração do planejamento estratégico.....	46

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CNPJ	Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica
FAE	Faculdades Associadas de Ensino
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
LC	Lei Complementar
MPES	Micro e Pequenas Empresas
PIB	Produto Interno Bruto
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
TI	Tecnologia da Informação

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	Tema e Problemática	15
1.2	Objetivos	16
1.2.1	<i>Objetivos Gerais</i>	16
1.2.2	<i>Objetivos Específicos</i>	16
1.3	Justificativa	16
1.4	Metodologia da Pesquisa	17
1.4.1	<i>Classificação da pesquisa</i>	18
1.4.2	<i>Procedimentos e instrumento de coleta de dados</i>	19
1.4.3	<i>Universo da Pesquisa</i>	20
2	REFERENCIAL TEÓRICO	22
2.1	Gestão Estratégica	22
2.1.1	<i>Estratégia</i>	24
2.1.2	<i>Planejamento Estratégico</i>	25
2.2	Principais dificuldades enfrentadas pelo empresário na formação de sua estratégia	29
2.3	Microempresas e Empresas de Pequeno Porte	30
2.4	Tecnologia da Informação	34
3	DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE DADOS	37
4	CONSIDERAÇÕES FINAIS	47
	REFERÊNCIAS	49
	APÊNDICE A – Questionário Aplicado	53

1 INTRODUÇÃO

A partir do estudo realizado, é possível tirar algumas conclusões sobre a percepção dos gestores sobre a prática da gestão estratégica nas micro e pequenas empresas do ramo comercial de tecnologia da informação da cidade de na Paraíba.

Após definido a problemática da pesquisa, esse trabalho teve como objetivo investigar, na percepção dos gestores, como as MPEs de TI da cidade de Sousa utilizam a gestão estratégica. O desdobramento desse objetivo possibilitou elencar as principais ferramentas da gestão estratégica nas MPEs, identificando quais elementos dessa administração são utilizadas pelas empresas do ramo comercial de tecnologia da informação, além de evidenciar as principais dificuldades enfrentadas pelo empresário na sua utilização, nas quais podemos destacar a falta de capital de giro, impostos elevados, a alta concorrência, entre outros. Para isso foi feito um levantamento bibliográfico a respeito da gestão estratégia para servir como base para este estudo.

Inicialmente abordou-se sobre a importância das MPEs para a economia brasileira, onde foi mostrado alguns dados do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) e do SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) sobre a constituição dessas empresas no Brasil.

Na fundamentação teórica, foi feito um breve esclarecimento sobre a gestão estratégica, sua definição conforme autores conceituados na área, mostrando a importância da estratégia no ramo empresarial e de como ele é indispensável para uma organização se manter no mercado competitivo atual. Em complemento foi realizado uma abordagem a respeito do planejamento estratégico, demonstrando as etapas para sua elaboração, ressaltando que uma implementação bem realizada oferece ao gestor uma forte arma competitiva para se manter no mercado. Finalizando, essa parte, foram discutidos os conceitos e classificação de microempresa e empresa de pequeno porte seguindo a lei complementar nº 123/2006 e segundo o SEBRAE, além de realizado uma breve explanação sobre o setor de TI.

Em seguida foi aplicado um questionário, contendo afirmativas a serem respondidas numa escala do tipo Likert de cinco pontos, aos gestores das empresas comerciais de tecnologia da informação a fim de investigar como eles se utilizam da gestão estratégica em seu negócio.

De acordo com Henrique (2008) o Brasil é constituído em sua maioria, por micro e pequenas empresas (MPEs), o que representa uma grande parte da geração de riquezas para o

governo, contribuindo para o aumento do produto interno bruto-PIB. Indriunas (2007) afirma que as MPEs representam 99,2% das empresas Brasileiras, empregam cerca de 60% das pessoas economicamente ativas do País, e respondem 20% do PIB, representando cerca de cinco milhões de empresas no Brasil em 2005. No Brasil, cerca de 460 mil novas empresas são abertas por ano, onde a grande maioria é de micro e pequenas empresas, sendo as áreas de serviços e comércio as que possuem maior concentração deste tipo de empresa.

De acordo com o IBGE, o PIB cresceu 4,7%, durante o período de 2004 a 2007, expandiu 5,2% em 2008 e teve em 2009 uma variação de -0,3% em relação a 2010. Em valores correntes, o resultado alcançado foi de R\$ 3.239 bilhões. Em relação ao primeiro trimestre de 2011, o PIB a preços de mercado do segundo trimestre cresceu 0,8%, na qual o destaque foi para serviços (crescimento de 0,8% no volume do valor adicionado), seguido da indústria (0,2%).

Como as MPEs são muito importantes para a economia brasileira, o governo pratica políticas de incentivos para a abertura dessas empresas, criando facilidades que as beneficiam, como reduções na carga tributária. Entretanto, na mesma velocidade que elas são abertas, também são fechadas por motivos adversos, mas principalmente pela falta de uma estrutura formada para obter informações úteis para se manterem abertas (CHAVES, 2009).

O mercado existente hoje é muito competitivo, o que significa que as empresas têm que se adaptar a esse meio ou irão fechar as portas. Para que permaneçam nesse mercado, elas devem analisar o ambiente a sua volta, assim como também o ambiente interno delas. A gestão estratégica é uma ferramenta que ajuda a organização nesse processo de sobrevivência no mercado, possibilitando a elaboração de estratégias competitivas, levantando informações úteis para a tomada de decisão. Entre essa análise feita pela empresa podemos destacar as informações colhidas dos fornecedores, dos clientes, dos concorrentes, dos produtos substitutos e dos novos entrantes como parte do ambiente externo, as demonstrações contábeis, e a identificação dos pontos fortes e fracos como parte da análise interna.

Uma empresa que não presa pelo seu ambiente, menosprezando informações que são importantes e que mudam a cada dia, estão sujeitas a falência pelo fato da concorrência estar sempre se renovando e buscando novos meios para atrair sua clientela. Na maioria das vezes, por desconhecimento ou por falta de uma assessoria por parte de seus contadores ou gestores, os empresários se encontram em uma total "escuridão", pois não

possuem uma experiência relevante sobre as informações que devem ser colhidas e analisadas de forma eficiente para tomar uma decisão correta, na qual a continuidade da empresa depende dessas informações.

Assim, para qualquer empresa permanecer no mercado, é preciso ter uma noção do ambiente em que se atua, assim como um conhecimento da gestão estratégica, que as auxilia a competir no mercado, deixando-as em continuidade.

1.1 Tema e Problemática

A economia brasileira está passando por grandes mudanças, na qual podemos destacar o surgimento de grande número de MPEs, assim como empresas que exercem atividades de forma irregular, chamadas de informais. Segundo dados do IBGE (2011), no Brasil existem aproximadamente 4,8 milhões de empresas. Desse total, 88,9% são microempresas e 9,4% são pequenas empresas. Os pequenos negócios (formais e informais) respondem por mais de dois terços das ocupações do setor privado.

O governo, a fim de combater o surgimento dessas atividades informais, criou leis com o intuito de permitir o acesso ao mercado formal. De acordo com a constituição foram aprovados as leis nº 9.841/1999, nº 10.406/2002 (código Civil Brasileiro) e a lei complementar nº 123/2006, alterada pela LC nº 127/2007 e LC nº 120/08, que trata de estabelecer normas gerais relativas ao tratamento diferenciado e favorecido a ser dispensado às microempresas e empresas de pequeno porte no âmbito dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, especialmente no que se refere: à apuração e recolhimento dos impostos e contribuições da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, mediante regime único de arrecadação, inclusive obrigações acessórias; ao cumprimento de obrigações trabalhistas e previdenciárias; e ao acesso a crédito e ao mercado, inclusive quanto à preferência nas aquisições de bens e serviços pelos poderes públicos, à tecnologia, ao associativismo e às regras de inclusão.

Mas o que se observa é que a maiorias dessas empresas que são abertas, encerram suas atividades em uma média de cinco anos. Uma das causas apontadas por Chaves (2009) como fator do encerramento das empresas consiste no desconhecimento ou despreparo do gestor para analisar o ambiente de sua empresa.

Com base nessas informações, e aumentando os conhecimentos dos empreendedores, esta pesquisa visa investigar a **utilização da gestão estratégica, na percepção dos gestores, nas micro e pequenas empresas do ramo comercial de tecnologia da informação da cidade de Sousa na Paraíba**, pois com uma administração bem formada, a organização se manterá em continuidade em meio à forte concorrência no mercado e gerando lucro a seus proprietários e acionistas.

Em uma empresa, o ambiente é considerado um fator importante, é do diagnóstico ambiental que as empresas tomam as decisões importantes para se manter competitiva no mercado. Com base nessa informação, desperta a questão: **Como as micro e pequenas empresas do ramo comercial de tecnologia da informação da cidade de Sousa–PB utilizam a Gestão Estratégica?**

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivos Gerais

Investigar, na percepção dos gestores, como as micro e pequenas empresas da cidade de Sousa utilizam a gestão estratégica.

1.2.2 Objetivos Específicos

- *Elencar os principais elementos ou ferramentas da gestão estratégica nas MPEs;*
- *Identificar quais elementos da gestão estratégica são utilizadas pelas empresas do ramo comercial de tecnologia da informação;*
- *Demonstrar as principais dificuldades enfrentadas pelo empresário na utilização da gestão estratégica.*

1.3 Justificativa

Apesar das MPEs representarem a maioria econômica dos empreendimentos, elas encontram inúmeras dificuldades para se manterem competitivas e sobreviverem no mercado, como é exposto pelo tempo de vida útil das mesmas. De acordo com o SEBRAE (2007), empresas com até dois anos de atividade no Brasil possuem uma taxa de sobrevivências de 78%, e uma taxa de mortalidade de 22% em 2005. Os dados mostram que as empresas fecham no segundo ano de suas atividades, na qual apesar do índice ter caído em relação às pesquisas anteriores, a taxa de mortalidade das empresas ainda é bastante elevada, o que mostra a necessidade de instrumentos capazes de reduzir o índice de mortalidade das empresas.

O mercado no ramo comercial de tecnologia da informação (TI) é uma área que tem crescido bastante, principalmente na cidade de Sousa, os novos empreendedores encontram boas oportunidades de crescimento no mercado. Como esse ramo de negócio está em pleno crescimento, muitas pessoas têm entrado nesse comércio, deixando a concorrência maior e mais forte, e somente uma gestão sólida e preparada para conseguir manter o empreendimento em continuidade, evitando o fechamento.

Como a cidade de Sousa é de pequeno porte, o mercado ainda possui pouca expressividade nessa área de negócio, entretanto, como a cidade está tendo um notável desenvolvimento, o ramo comercial de TI também está acompanhando esse desenvolvimento, sendo de grande importância para as MPEs possuir uma gestão firme que saiba explorar esse crescimento, utilizando a gestão estratégica como ferramenta para crescer e se manter no mercado. Nesse aspecto, surgiu a curiosidade e a necessidade de investigar a percepção dos gestores sobre a prática da gestão estratégica, obtendo uma visão mais detalhada da utilização da administração estratégica por essas empresas.

O assunto deste trabalho monográfico é de grande importância, pois ela trata sobre a permanência das MPEs no mercado, o que levanta a curiosidade de saber qual a percepção dos gestores sobre a prática da gestão estratégica, ferramenta que os ajudam a sobreviver no extremo mercado competitivo, criando uma integração com o ambiente à sua volta. É um assunto que desperta interesse, e que não pode ser deixado de lado, pois todo e qualquer empresário tem que estar atualizado se quiser se manter no mercado atual.

1.4 Metodologia da Pesquisa

1.4.1 Classificação da pesquisa

Com Base nas características do objetivo geral, o qual visa Investigar, na percepção dos gestores, como as micro e pequenas empresas da cidade de Sousa-PB utilizam a gestão estratégica, considera-se que esta pesquisa é de caráter qualitativo e quantitativo. Richardson *apud* Beuren (2006) afirma que os estudos que utilizam uma abordagem qualitativa podem contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar, com mais precisão, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos. Já a abordagem quantitativa, caracteriza-se pelo emprego de instrumentos estatísticos, tanto na coleta quanto no tratamento dos dados, onde a presente pesquisa fará tratamentos estatísticos.

Conforme Richardson (1999, p.70) a abordagem quantitativa:

caracteriza-se pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, tanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas, desde as mais simples como percentual, média, desvio-padrão, às mais complexas, como coeficiente de correlação, análise de regressão etc.

Portanto, o presente estudo buscou trazer um entendimento mais preciso, referente aos assuntos relacionados, através da coleta de informações e tratamentos estatísticos, que possibilitarão aos interessados um maior conhecimento, trazendo benefícios na área estudada.

De acordo com os resultados a serem alcançados, essa pesquisa caracteriza-se como descritiva. Para Gil *apud* Beuren (2006) a pesquisa descritiva tem como principal objetivo descrever características de determinada população ou fenômeno ou estabelecimento de relações entre as variáveis, utilizando principalmente técnicas padronizadas de coleta de dados.

Por haver pouco conhecimento sobre o problema estudado, este trabalho buscou conhecer com mais profundidade a percepção dos gestores sobre a prática da gestão estratégica nas MPES de Sousa, tornando esse assunto mais claro aos interessados. Por esta razão, a presente pesquisa considera-se de caráter exploratório, a qual Gil (2009) conceitua como sendo pesquisas que objetivam proporcionar maior finalidade com o problema a ser

estudado, com vistas a torná-las mais explícito ou a construir hipóteses. Foi empregado procedimentos sistemáticos para observações e análise de dados, obtendo descrições quantitativas e qualitativas do objeto de estudo.

Com relação aos procedimentos, para a fundamentação do referencial teórico, foi empregado o procedimento de pesquisa bibliográfica como parte imprescindível para dar sustentação aos dados colhidos, já que na coleta de dados se utilizou fontes de pesquisa como livros e textos técnicos. De acordo com Gil *apud* Beuren (2006) a pesquisa bibliográfica é desenvolvida mediante material já elaborado, principalmente livros e artigos científicos. Outro procedimento utilizado para a realização desta pesquisa é o levantamento, com seleção de uma amostra não aleatória.

Segundo Gil (2009, p. 50), as pesquisas de levantamento

“caracterizam-se pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Basicamente, procede-se à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas a cerca do problema estudado para, em seguida, mediante análise quantitativa, obterem-se as conclusões correspondentes aos dados coletados”.

Com base nessas informações, e para a realização desse trabalho, foi utilizado o Levantamento, pois houve uma interrogação direta com as pessoas, coletando informações através de questionários, com o intuito de conhecer seus comportamentos perante a empresa.

1.4.2 Procedimentos e instrumento de coleta de dados

A principal fonte de dados foi obtida por meios de questionários encaminhados aos gestores das empresas do ramo comercial de tecnologia da informação de Sousa-PB, anexado ao apêndice dessa pesquisa, visando conhecer como elas utilizam a gestão estratégica em sua organização. Gil *apud* Beuren (2006) conceitua questionário como sendo uma técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, objetivando conhecer suas opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas.

Portanto, para atender os objetivos da pesquisa e para comparar os dados obtidos, foi realizado uma organização do questionário no intuito de analisá-los de forma mais coerente.

O questionário foi apresentado aos gestores contendo quatorze afirmativas que foram respondidos numa escala do tipo Likert de cinco pontos, onde: 1 – Não sei opinar; 2 – Discordo Totalmente; 3 – Discordo Parcialmente; 4 – Concordo parcialmente; 5 – Concordo Totalmente.

1.4.3 Universo da Pesquisa

Conforme Marconi e Lakatos (2002, p. 41) Universo é “o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum”. Perante o exposto, um dado Universo pode compreender uma região geográfica, um conjunto de indivíduos ou uma unidade de observação.

Conforme citado, o universo desta pesquisa compreenderá as MPEs no ramo comercial de tecnologia da informação da cidade de Sousa-PB. De acordo com a Coletoria Estadual de Sousa, atualmente existem seis empresas formais, cadastradas no CNPJ (Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica), que possuem as características necessárias referente ao estudo.

Segundo Marconi e Lakatos (2008), a amostra de uma pesquisa compreende uma porção ou parcela, convenientemente selecionada do universo; é o subconjunto do universo. Para o desenvolvimento desta pesquisa será utilizada uma amostra escolhida conforme os objetivos da pesquisa, definida por acessibilidade. Nesse tipo de amostra o pesquisador seleciona os elementos a que se tem acesso, representando o universo da pesquisa. No caso, serão analisadas as respostas de 5 (cinco) gestores de empresas de informática da cidade de Sousa-PB.

O tratamento dos dados foi feito através de questionário levado aos gestores das empresas do ramo comercial de tecnologia da informação de Sousa-PB, no qual os dados obtidos foram tabulados por meio de planilhas de cálculos do *Microsoft Office Excel 2007*, onde foi possível realizar uma análise de dados através de gráficos e da estatística descritiva. Os gráficos criados a partir dos dados coletados serviram para relacionar as empresas pesquisadas.

A aplicação de questionário configura o instrumento de pesquisa do presente trabalho, por proporcionar uma economia de custo e tempo, a fim de obter informações mais específicas sobre o estudo. Segundo Carnevalli e Miguel (2001), o questionário é um conjunto de perguntas, que a pessoa lê e responde sem a presença de um entrevistador, proporcionando economia de custo, tempo, viagens, com obtenção de uma amostra maior.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão Estratégica

A estratégia no ramo empresarial é muito importante, pois ela mapeia as futuras direções que a empresa deve tomar a partir da utilização dos recursos que ela possui. Entretanto, apenas uma boa disposição não é o suficiente para concretizar a situação que a empresa deseja chegar futuramente, para isso é necessário planejar, definir caminhos que devem ser seguidos e praticar ações. Portanto Silva, Borges e Moraes (2011, p. 08) comentam:

Quando o assunto é estratégia, os resultados que se deseja ter no futuro começam a ser construídos com atitudes concretas no presente. Deve-se lembrar: se a competência da sua empresa é uma arma poderosa, o planejamento estratégico é a mira que racionalizar os recursos e potencializar o resultado.

Para isso, empresa deve utilizar constantemente da gestão estratégica, pois é através dela que a organização interage com o ambiente a sua volta, facilitando o caminho a ser percorrido, elaborando estratégias úteis a fim de chegar ao futuro desejado.

Alday (2000) comenta que a gestão estratégica é uma ferramenta indispensável a uma organização, pois ela mede o grau de maturidade de gestão das MPEs, auxiliando o gestor em seu processo decisório na busca de resultados mais efetivos e competitivos no mercado atual, além de ser um processo contínuo e de interação que visa manter o ambiente integrado com ela. Ele afirma que a administração estratégica serve como instrumento importante para o empreendedor que necessita de informações úteis e de acesso rápido para tomar decisões essenciais para a empresa. Com ela, o gestor pode analisar o ambiente interno da empresa, analisando seus pontos fortes (o que a empresa faz de melhor, com qualidade e eficiência) e fracos (o que a empresa tem certa deficiência), e o ambiente externo, identificando as ameaças e oportunidades que envolvem a organização.

Por ser uma ferramenta de suma importância para as empresas, seu conceito é formulado com o intuito de estabelecer aos seus usuários um maior conhecimento sobre o assunto. A gestão Estratégica, também denominada administração estratégica, é definida por Certo *apud* Fernandes (2005) como um processo contínuo e interativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado com o seu ambiente. Oliveira

apud Fernandes (2005) define a administração estratégica como o estabelecimento de providências a serem tomadas pelo administrador para que a situação futura seja diferente da situação passada.

Com base nessas informações, Fernandes (2005) conceitua a Administração Estratégica como sendo o processo de planejar, executar e controlar, conduzindo a organização por meio de uma estratégia ampla, abrangendo as áreas de marketing, de operações, de pessoal e de finanças.

A utilização da administração estratégica é muito importante para as empresas, visto que o Brasil possui um dos maiores índices de falências do mundo conforme dados do IBGE (2007), decorrentes da falta de um controle dos processos financeiros e administrativos. A gestão estratégica atua com um plano de negócios, atividades, processos e procedimentos, de maneira que os ambientes internos e externos da empresa possam ser controlados pelo gestor, resultando numa maior capacidade de competir com a concorrência, e de se sobrepôr a elas, levando a organização ao crescimento.

Alday (2000) cometa que conduzir uma empresa por meio de uma estratégia ampla e bem organizada é basicamente o intuito da gestão estratégica, pois ela abrange o processo de planejar, executar e controlar. Com esses fatores, o administrador estará apto a tomar as melhores decisões que conduzirão a organização ao sucesso.

Segundo Chaves (2009), os gestores devem dedicar um tempo para criar, adaptar e reformular suas estratégias, pois são através delas que o administrador irá assumir o controle sobre o destino da empresa, enxergando as ameaças à sua volta, transformando-as em oportunidades, além de definir novos rumos para a organização.

Chaves (2009) afirma que para se definir novos rumos para a organização, o empresário deverá introduzir a disciplina de pensar a longo prazo, desenvolvendo um processo educacional e incentivando a interação e a negociação para mobilizar recursos para o objetivo comum da empresa, além de promover as devidas mudanças necessárias para manter a empresa na continuidade e gerando lucro. Para ele, as MPEs necessitam de pessoas para pensar, organizar, analisar, formatar e apresentar informações gerenciais. Segundo ele, para reduzir e administrar alguns problemas e conflitos é preciso implantar uma cultura de longo prazo na empresa, pois o processo de planejamento só terá sucesso se primeiro for implantado uma cultura estratégica.

Com base nessas informações, para um gestor conduzir uma organização em ambiente dinâmico e de mudanças rápidas requer as melhores decisões. A administração estratégica

de uma empresa depende de vários fatores e considerações, entre elas podemos destacar a avaliação pelo gestor das ameaças e oportunidades do ambiente externo e a análise dos pontos fortes e fracos da empresa.

2.1.1 Estratégia

Segundo Olivera (2008), a palavra estratégia origina-se do grego *strategos*, que significa “general” ou “a arte do general”, sendo um dos muitos conceitos da administração militar importados no século passado pela administração empresarial.

A estratégia tem sido objeto de vários estudos, e com o passar do tempo, várias definições têm sido formulados com o objetivo de expressar seu verdadeiro significado. Ansoff e McDonnell *apud* Olivera (2008) atribuem-lhe considerável amplitude ao apontar que estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão que orientam o comportamento de uma organização, das quais destacam-se os padrões pelos quais o desempenho presente e futuro da empresa é medido; as regras para desenvolvimento da relação da empresa com seu ambiente externo; as regras para o estabelecimento das relações e dos processos internos na organização; e as regras pelas quais a empresa conduzirá suas atividades do dia a dia, ou seja, suas políticas operacionais.

Essas várias definições contribuem para o estudo da estratégia, ajudando as pessoas a manobrar pensamentos sobre esse campo. Este trabalho abordou cinco definições de estratégia que são: a estratégia como plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva. De acordo com Mintzberg *apud* Olivera (2008):

- **A estratégia como plano** – é algum tipo de curso de ação conscientemente engendrado, uma diretriz ou conjunto de diretrizes para lidar com uma determinada situação.
- **Estratégia é um pretexto** – um plano que se caracteriza como sendo apenas uma “manobra” específica com a finalidade de enganar o concorrente ou competidor.
- **Estratégia é uma padrão** – abrange um comportamento organizacional resultante, especificamente um padrão em um fluxo de ações, ou seja, é a consistência no comportamento, pretendida ou não.

- **Estratégia é uma posição** – uma maneira de colocar a organização no ambiente, ou seja, uma forma de harmonização entre organização e ambiente, isto é, entre os contextos interno e externo.
- **Estratégia é uma perspectiva** – consistindo em não apenas uma posição escolhida, mas numa visão ampla fundamentada em uma maneira enraizada de ver o mundo pelos estrategistas.

Com a estratégia definida, várias discussões são estimuladas sobre as características que as formulam. Olivera (2008) comenta que a estratégia possui uma relação direta com o ambiente interno e externo da organização, portanto, os estudiosos acreditam que essa relação determina o sucesso de uma implementação efetiva, levando a organização ao sucesso duradouro, ou seja, como a estratégia está relacionada com a análise que o gestor faz do seu ambiente, uma implementação bem formulada e realizada resultará numa arma competitiva que o administrador possuirá diante de seus concorrentes, deixando a empresa numa situação favorável que a levará ao sucesso.

A estratégia é um elemento básico e muito importante para qualquer empreendimento, pois apesar de suas várias definições, seu papel consiste em orientar o comportamento da organização a fim de proporcionar planos para se manter competitivo.

2.1.2 *Planejamento Estratégico*

Para se ter uma ótima gestão, é preciso implantar um bom planejamento, para isso o gestor precisa conhecer cada detalhe de sua empresa, e obedecer algumas fases, como comenta Chaves (2009), iniciando através do diagnóstico estratégico, seguido pelo estabelecimento da missão da empresa, instrumentos prescritivos e quantitativos, além do controle e avaliação.

De acordo com Cavalcante (2008, p. 98), planejamento estratégico:

... refere-se ao processo pelo qual a empresa, no marco de uma definição de propósitos, de princípios e de um diagnóstico de capacidades e

condições colocadas pelo ambiente em que se encontra, analisa alternativas possíveis para decidir que tipo de estratégia de longo prazo adotará na busca do alcance de seus grandes objetivos.

Segundo Andion e Fava (2002), o planejamento estratégico é um importante instrumento de gestão para as organizações na atualidade. Constitui uma das mais importantes funções administrativas e é através dele que o gestor e sua equipe estabelecem os parâmetros que vão direcionar a organização da empresa, a condução da liderança, assim como o controle das atividades. O objetivo do planejamento é fornecer aos gestores e suas equipes uma ferramenta que os munície de informações para a tomada de decisão, ajudando-os a atuar de forma pró-ativa, antecipando-se às mudanças que ocorrem no mercado em que atuam.

A CONCEITO afirma que nenhum empreendimento sobrevive sem um adequado gerenciamento diário, por esse motivo é de fundamental importância que na inteligência competitiva das organizações esteja incorporada a capacidade de criatividade e antecipação de fatos futuros, conseguida através do planejamento. Ela indaga que o planejamento estratégico deve fazer parte do cotidiano das empresas, sem importar o seu porte, estrutura ou segmento.

Para uma empresa implementar o planejamento Estratégico, o gestor precisa conhecer minuciosamente a empresa e obedecer algumas etapas. Alguns autores podem divergir segundo as etapas do planejamento estratégico. De acordo com Oliveira *apud* Chaves (2009), o planejamento inicia através do diagnóstico estratégico, seguido pelo estabelecimento da missão da empresa; instrumentos prescritivos e quantitativos; e controle e avaliação. Segundo Alday (2000), o processo da criação de uma estratégia pelo gestor é basicamente formada por cinco etapas: Execução de uma análise do ambiente; Estabelecimento de uma diretriz organizacional; Formulação de uma estratégia organizacional; Implementação da Estratégia Organizacional; Controle estratégico. Nesse trabalho será adotado as etapas estabelecidas por Alday (2000), pois é um artigo importante que foi publicado na revista da FAE - Centro Universitário, reconhecida nacional e internacional como FAE Business School, instituição de excelência em gestão e business, com forte diferencial na formação humanista - que disponibiliza aos professores e demais colaboradores uma espaço para apresentarem suas produções técnico-científicas, contribuindo para um melhor conhecimento das ciências contábeis, administrativas e econômicas.

A primeira etapa, a *execução de uma análise do ambiente*, é o processo pelo qual tem início a análise do ambiente, ou seja, é o processo pelo qual o gestor irá monitorar o ambiente de

sua organização para identificar as ameaças e as oportunidades presentes e futuras. Nesse contexto, o ambiente organizacional da empresa incluirá tanto o ambiente externo quanto o interno, que podem influenciar o progresso obtido por meio da realização dos objetivos da empresa. Os gestores nesse caso devem compreender o propósito dessa análise para que possa reconhecer os vários níveis existentes do ambiente organizacional e entender as normas para realizar uma análise do ambiente (ALDAY, 2000).

A segunda etapa, o *estabelecimento de uma diretriz organizacional*, consiste em estabelecer uma diretriz organizacional ou determinar a meta da organização. Existem três indicadores principais de direção para os quais a organização é conduzida: A Missão, os Princípios e Valores, e os Objetivos organizacionais (ALDAY, 2000).

A missão, segundo Alday (2000) é a finalidade da empresa, visando comunicar, tanto internamente com externamente, o propósito do negócio na qual a empresa atua, ou seja, é a razão de sua existência. Definir a missão de uma empresa não é uma tarefa fácil, muitos a consideram como sendo uma tarefa difícil, mas é através dela que o gestor consegue estabelecer os objetivos e desenvolver as estratégias, para obter a excelência no desempenho.

Os princípios e valores é a formalização da cultura da empresa, ou seja, é o conjunto de princípio e valores que devem nortear o trabalho e as decisões na empresa, servindo como balizamento para o processo decisório. Segundo Cavalcante (2008, p. 106):

cada organização tem suas crenças, valores e normas que se refletem nas suas estratégias e posições competitivas. Essas crenças e valores são influenciadas pelas condições presentes, pela tecnologia adotada, pelo produto que as empresas oferecem ou serviços que prestam e, muito especialmente, pela característica do quadro de pessoal. Em síntese, podem-se dizer que constituem a cultura da empresa.

Os objetivos são as metas da empresa, ou seja, os resultados que a empresa busca atingir. Segundo Certo e Peter *apud* Andion e Fava (2002), para que os objetivos exerçam sua função, eles devem ser específicos, indicando claramente o que se quer alcançar, passíveis de serem alcançados, para não causar desânimo na equipe, flexíveis, de forma que possam ser modificados, caso haja necessidade, mensuráveis e conter prazos, pois quanto mais quantificados, mais fácil será a sua mensuração.

A definição clara dos objetivos é essencial, pois eles serão a referência no momento da avaliação do processo de planejamento. Um objetivo mal formulado pode então comprometer todo o processo (ANDION e FAVA, 2002).

A terceira etapa, a *Formulação de uma estratégia organizacional*, é definida como um curso de ação com a finalidade de garantir que a organização alcance seus objetivos. Nessa etapa, o gestor tem que ter o enfoque central de como lidar com a concorrência, pois assim que o ambiente for analisado e as diretrizes estipuladas, a administração terá a capacidade de traçar cursos alternativos de ação para conseguir o sucesso organizacional (ALDAY, 2000).

A quarta etapa, a *Implementação da Estratégia Organizacional*, consiste no processo no qual o administrador colocará em ação as estratégias desenvolvidas. Essa etapa define hierarquicamente os objetivos, metas e ações estratégicas tomadas pelo gestor e resulta em agendas de trabalho que alcançam todas as pessoas que compõem a empresa. Sem a implementação correta da estratégia, a organização é incapaz de obter os benefícios gerados pela realização das etapas anteriormente mencionadas (ALDAY, 2000).

A quinta etapa, o *Controle estratégico*, é um tipo especial de controle que se concentra na monitoração e avaliação do processo de administração estratégica, com o sentido de melhorar e assegurar o funcionamento adequado da empresa (ALDAY, 2000). Consiste em realizar um acompanhamento rigoroso sobre o andamento da implementação do planejamento estratégico. Sua realização resulta na percepção da necessidade de adaptação das ações estratégicas ou na mudança da própria estratégia escolhida.

Saber executar as etapas do planejamento de forma coerente, adaptando-os à realidade da empresa e às suas necessidades, pode ser então uma excelente arma competitiva. O planejamento é mais que necessário, é indispensável à gestão da empresa, entretanto é preciso que o gestor conheça bem cada um de seus elementos, suas funções e seus limites, com isso a empresa alcançará seu auge e se manterá com sucesso no mercado.

De acordo com Silva, Borges e Moraes (2011), no mercado competitivo de hoje, quem mais necessita do planejamento estratégico são aqueles que estão iniciando um negócio ou quem está inserido em empreendimentos de pequeno e médio porte. Negócios em estágio de introdução ou crescimento necessitam de foco e investimento precisos, e a falta de uma estratégia bem formulada dificulta decisões de investimentos, levando a empresa para um caminho sem rumo e sem horizontes. Planejar bem, com metas ajustadas e com implementação competente ajudarão a empresa a se estabilizar e competir no mercado

2.2 Principais dificuldades enfrentadas pelo empresário na formação de sua estratégia

Indriunas (2007) comenta que um dos principais problemas das micro e pequenas empresas brasileiras é a sua vida curta. Um levantamento feito pelo SEBRAE entre 2000 e 2002, comentado por Indriunas (2007), mostra que metade das MPEs fecham as portas com menos de dois anos de existência. A mesma entidade levantou quais seriam as principais razões, segundo os próprios empresários, e que a falta de capital de giro foi apontado como o principal problema por 24,1% dos entrevistados, seguido dos impostos elevados (16%), falta de clientes (8%) e concorrência (7%).

Todo e qualquer empresário tem o objetivo de expandir seus negócios, mas para obter esse resultado ele necessita de um planejamento estratégico. Atualmente, todas as empresas de grande porte possuem um plano, missão, objetivos, princípios e valores a seguir, mas o que acontece é que as MPEs não adquiriram essa cultura, ficando assim, em situação de desvantagem, dificultando a sua sobrevivência e sucesso empresarial no mercado.

Segundo Alday (2000), no Brasil, apesar de muitas empresas já estarem utilizando a metodologia do Planejamento Estratégico, ainda surgem dúvidas sobre o que realmente este vem a ser e como deve ser formulado. A maior dúvida diz respeito a uma acentuada tendência para a utilização dos termos “Planejamento Estratégico” e “Planejamento a Longo Prazo” como se fossem sinônimos. Ansoff apud Alday (1990) comenta que somente um número reduzido de empresas utiliza o verdadeiro Planejamento Estratégico. A grande maioria das organizações continua empregando técnicas antigas de Planejamento a Longo Prazo, que se baseiam em extrapolação das situações passadas.

Barros *apud* Chaves (2009) comenta que existe uma forte resistência nas pequenas e médias empresas com relação à implantação de um processo de planejamento, onde a personalização de todas as atividades torna difícil convencer as pessoas a criarem uma base de dados, alegando que essas informações ficam mais seguras em suas cabeças. A partir dessa atitude, a empresa deixa de possuir uma integração sistêmica com seu ambiente, abortando todo esse processo pela raiz, fortalecendo a convicção de que planejar seria bom, se fosse possível.

Conforme essas considerações, percebemos que os pequenos empresários têm medo de criar um banco de dados e de implementar um planejamento, pois eles pensam que

planejamento estratégico é somente usado por grandes empresas, que possuem uma atividade mais complexa com vários fornecedores, clientes e colaboradores. As MPEs se preocupam apenas com a contabilidade Fiscal, esquecendo de dar a importância devida ao planejamento. O gestor, um dos mais importantes usuários, poderia obter informações úteis para lhe auxiliar na tomada de decisão através da gestão estratégica.

Barros *apud* Chaves (2009) afirma que os empreendedores brasileiros precisam desenvolver uma cultura estratégica sob pena de continuar perdendo mercado para as empresas estrangeiras. Assim, Costa *apud* Chaves (2009) indica a cultura como um obstáculo, um desafio a ser enfrentado pela gestão estratégica, pois as organizações antigas estabelecem uma cultura, políticas, práticas e uma estrutura rígida que dificultam uma visão mais objetiva com relação ao futuro.

Portanto, Chaves (2009) comenta que para implementar as ferramentas estratégicas, é preciso mudar a mentalidade dos gestores, reformar a cultura das empresas e criar o hábito de envolver pessoas, discutir metas, montar cronogramas, estabelecer parâmetros de desempenho e documentar a execução do trabalho.

2.3 Microempresas e Empresas de Pequeno Porte

Inicialmente, não existe um conceito específico universal para micro e pequena empresa. Os conceitos variam entre os diversos países e entre os setores responsáveis pela regulamentação. O que é pequeno para um País de primeiro Mundo, com economia altamente desenvolvida, pode ser considerado médio para um País de economia em desenvolvimento (CHAVES, 2009).

De acordo com Cher *apud* Henrique (2008) “[...], para se conceituar as pequenas e médias empresas, algumas variáveis são tradicionalmente utilizadas, tais como mão-de-obra empregada, capital registrado, faturamento, quantidade produzida, etc.”.

Segundo Amaral (2008):

As MPEs são um dos principais agentes de fomentação da economia mundial, no Brasil como podemos ver nos dados do IBGE não é diferente, uma vez que geram novos empregos, causam um estímulo extra na competição econômica gerando novas oportunidades, auxiliam as grandes empresas nos processos e desenvolvimentos, que por sua vez ajudam

essas MPE's a se organizarem e estruturarem com manuais e boas praticas administrativas

Com base nessas informações, as MPES são de grande importância para a economia mundial, principalmente no Brasil, pelo fato delas representarem mais de 90% das empresas formais do país, resultando na geração de novos empregos para a população. As MPEs causam um maior estímulo na economia, abrindo portas para a competição, criando novas oportunidades e auxiliando as grandes empresas nos seus processos de desenvolvimento.

A importância das MPEs é tanta, que o país pratica políticas de incentivos como a redução na carga tributária, aberturas de linha de créditos especial, com a intenção de fomentar o crescimento e a sobrevivência das mesmas, já que esses empreendimentos é quem sustentam financeiramente e socialmente o país.

O SEBRAE apresenta classificações para micro e pequenas empresas, com base no número de empregados e com base no faturamento.

Segundo a classificação baseado no número de empregados temos:

Quadro 1 - Classificação das MPEs segundo o número de empregados

Porte/Setor	Indústria	Comércio e Serviços
Microempresas	Até 19	Até 9 empregados
Empresas de Pequeno Porte	De 20 a 99	De 10 a 49
Médias	De 100 a 499	De 50 a 99
Grandes	500 ou mais	100 ou mais

Fonte: SEBRAE - SP (2001)

Esse Quadro apresenta a classificação das Micro e Pequenas Empresas em função do número de empregados. Conforme essa classificação, o SEBRAE-SP (2001) identifica as empresas por porte, sendo classificadas como Microempresas, empresas de pequeno porte, médias e grandes, e por setor, sendo classificadas como sendo Indústria ou comércio e Serviços.

De acordo com a Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006, consideram-se:

Microempresas ou empresas de pequeno porte a sociedade empresária, a sociedade simples e o empresário a que se refere o art. 966 da Lei nº 10.406, de janeiro de 2002,

devidamente registrados no Registro de Empresas Mercantis ou no Registro Civil de Pessoas Jurídicas, conforme o caso, desde que:

- No caso das microempresas, o empresário, a pessoa jurídica, ou a ela equiparada, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais), ou seja, de acordo com a Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006 para que a empresa se enquadre como microempresa, esta não pode ter receita bruta superior ao valor estipulado em lei.
- No caso das empresas de pequeno porte, o empresário, a pessoa jurídica, ou a ela equiparada, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 2.400.000,00 (dois milhões e quatrocentos mil reais).

Portanto, os conceitos adotados pela Lei Complementar 123/2006 e pelo SEBRAE diferenciam quanto ao critério adotado, mas estão próximos na essência. Conforme o exposto, Chaves (2009) afirma que as pequenas e médias empresas, independente da atividade que exerçam, são geralmente dirigidas pelos seus proprietários, possuem um quadro reduzido de pessoal, não possuem uma posição dominante do mercado onde atua, não dispõem de elevados recursos financeiros, não estão ligadas direta ou indiretamente a grandes grupos econômicos, têm o valor de seu capital e o faturamento anual reduzidos.

As MPEs possuem características gerais que segundo o IBGE (2003): possuem baixa intensidade de capital; altas taxas de natalidade e de mortalidade; demografia elevada; forte presença de proprietários, sócios e membros da família como mão-de-obra ocupada nos negócios; poder decisório centralizado; estreito vínculo entre os proprietários e as empresas, não se distinguindo, principalmente em termos contábeis e financeiros, pessoa física e jurídica; registros contábeis pouco adequados; contratação direta de mão-de-obra; utilização de mão-de-obra não qualificada ou semiquificada; baixo investimento em inovação tecnológica; maior dificuldade de acesso ao financiamento de capital de giro; e relação de complementaridade e subordinação com as empresas de grande porte.

Apesar dessas empresas serem uma grade geradora de riquezas, o que se observa é que a maiorias das empresas que são abertas, encerram suas atividades em uma média de cinco anos. Uma das causas apontadas por Chaves (2009) como fator do encerramento das empresas consiste no desconhecimento ou despreparo do gestor para analisar o ambiente de sua empresa.

Apesar do importante papel das MPEs na economia, e dos incentivos praticados pelo governo, ela passam por grandes dificuldades para atuar no Brasil. Conforme dados do

SEBRAE-SP (2001), das empresas paulistas, 29 % fecharam em seu 1º ano de atividade e 56% não completaram o 5º ano de vida. De acordo com Raza (2008), o planejamento é uma das tarefas mais importantes das empresas, e é com base no planejamento que se realiza uma gestão competente, eficiente e eficaz, especialmente com relação às atividades financeiras, que na maioria das vezes exige uma parcela significativa de riscos.

Segundo Reis (2007, p. 06):

Micro e pequenas empresas movem a economia e o emprego informal no país, tornando-se responsáveis pela absorção da maior parte de profissionais, representando um importante mecanismo de mobilidade social e de melhor distribuição de renda, no entanto, não existem pré-requisitos para abertura de uma empresa, este fato proporciona um grande número de empresas que nascem destinadas ao fracasso antes de completar seu terceiro ano de vida, e de empresas que estão no mercado sem apresentar índices de crescimento.

Entre os vários motivos que levam as empresas ao fechamento podemos citar a falta de crédito, que Reis (2007) expõe que cerca de treze milhões de brasileiros não tem acesso ao crédito, pessoas produtivas que empreendem mais de 9,5 milhões de pequenos negócios, e como as grandes empresas oferecem maiores garantias, o risco de se conceder empréstimos às empresas de menor porte é maior, o que implica encarecimento e menor disponibilidade dos recursos oferecidos às micro e pequenas firmas.

Outro motivo seria o despreparo dos gestores, pois a maiorias das pessoas que abrem um negócio não possuem uma formação na área administrativa, em relação à formulação de suas estratégias. A maior parte dos gestores não levam muito em consideração a implantação de um planejamento estratégico que os ajude a tomar decisões baseadas no seu ambiente de negócios, deixando-as com uma menor capacidade de competitividade e em desvantagem com relação às outras empresas.

Segundo Barros *apud* Chaves (2009, p. 24):

Sabemos que existe uma forte resistência nas pequenas e médias empresas à implantação de um processo de planejamento. A personalização de todas as atividades torna difícil convencer as pessoas a criarem bases de dados com o que exista na cabeça delas. Eles acham que os dados em sua cabeça são pessoais e, portanto, se sentem mais seguras mantendo-as consigo. A partir dessa atitude, a empresa se transforma num arquipélago de ilhas de conhecimento, sem integração sistêmica. Dessa

forma, todo o processo é abortado na raiz, o que fortalece a convicção de que planejar seria bom, se fosse possível.

A cultura organizacional é considerada por vários autores como sendo inimigo da empresa. Isso se explica pelo fato dos administradores se preocuparem simplesmente com o fisco, esquecendo de certa forma de se preocupar com o campo de atuação e com o ambiente da empresa. Portanto, de acordo com Chaves (2009, p. 24):

Percebe-se ainda que devido a importância atribuída ao planejamento, as empresas não podem preocupar-se somente com a contabilidade fiscal, ou seja, com apenas um dos muitos usuários da informação contábil, é preciso entender que, enquanto gestor, constitui-se um dos mais importantes usuários e que poderia obter informações úteis para lhe auxiliar na tomada de decisão através da contabilidade gerencial.

Muitas empresas ainda insistem em não aderir aos sistemas de Informações, crendo que criar banco de dados com informações da empresa fica especificamente para as grandes organizações, que não seria útil para elas, além de demandar muito tempo e custo, pensamentos já considerados completamente retrógrados.

2.4 Tecnologia da Informação

A informação, segundo Alecrim (2011) é um patrimônio, algo que possui valor, um conjunto de dados classificados e organizados de forma que uma pessoa, ou qualquer entidade possa utilizar em prol de algum objetivo. Ela é muito importante, pois determina a sobrevivência ou a descontinuidade das atividades de um negócio. Por essa importância, há a necessidade de tecnologias que facilitem o uso dessas informações, as chamadas Tecnologia da Informação (TI).

A TI consiste no conjunto de todas as atividades e soluções providas por recursos de computação que permitem o armazenamento, o acesso e o uso da informação (ALECRIM, 2011). Segundo Beal (2001), os componentes da TI são formados por *hardwares* e seus periféricos, *software* e seus recursos, sistemas de telecomunicações, gestão de dados e informações.

Segundo Beal (2001), especialistas afirmam que as organizações bem-sucedidas no século XXI, das mais diversas áreas serão centradas no conhecimento, no fluxo intenso das informações e em pessoas capacitadas participando de decisões. Com isso, as TI ganham grande importância no processo produtivo, distribuição, transporte, comunicação, comércio e finanças.

As tecnologias da informação facilitam e são muito importantes para toda e qualquer empresa, pois ela facilita o trabalho a ser realizado, melhora os processos internos, aplica controles melhores, reduz os custos, melhora a qualidade e a disponibilidade das informações importantes à organização e agrega valor aos serviços e produtos ofertados pela empresa. Beal (2001) afirma que o principal benefício que a TI para uma empresa consiste na capacidade de melhorar a qualidade e a disponibilidade de informações e conhecimentos importantes para a organização, clientes e fornecedores.

Segundo Beal (2001, p. 01),

Entender os usos e impactos que a tecnologia da informação pode ter para o negócio passou a ser uma competência essencial para o sucesso profissional em qualquer área de atuação, e esta publicação tem como objetivo oferecer uma introdução à gestão da tecnologia da informação, evidenciando o seu potencial para aumentar a produtividade e lucratividade das organizações.

Com base nessas informações, o sucesso da empresa consiste na capacidade que a empresa possui em inovar as áreas de produtos, serviços, canais e processos. Uma empresa que utiliza as TI, geram um ambiente dinâmico necessário para se manter competitivo no mercado atual.

Alecrim (2011) comenta que as tarefas de desenvolver, implementar e atualizar soluções computacionais cabem aos profissionais de TI. Ele indaga que por causa da sua amplitude, a área é dividida em várias especializações, existindo profissionais para cada um dos seguintes segmentos: banco de dados, desenvolvimento, infraestrutura, redes, segurança, gestão de recursos, entre outros.

Assim, podemos afirmar que no mundo globalizado que vivenciamos, a informatização atinge diversas áreas do conhecimento e está cada vez mais presente no cotidiano das pessoas, que a TI não é apenas sinônimo de modernidade, e sim uma necessidade dos

novos tempos, afinal, informação sempre existiu, mas não de maneira tão volumosa e aproveitável como atualmente.

3 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

A pesquisa analisada foi feita por meio de um questionário aplicado aos gestores das empresas do ramo comercial de tecnologia da informação de Sousa-PB, cujo objetivo consistiu em investigar como as MPEs da cidade de Sousa utilizam a gestão estratégica. Foram apresentados quatorze afirmativas aos gestores a serem respondidos numa escala do tipo Likert de cinco pontos, onde: 1 – Não sei opinar; 2 – Discordo Totalmente; 3 – Discordo Parcialmente; 4 – Concordo parcialmente; 5 – Concordo Totalmente.

O questionário foi apresentado aos cinco gestores das empresas do ramo comercial de tecnologia da informação, na qual todos colaboraram com a pesquisa. Os dados coletados foram analisados conforme os questionários aplicados, e de acordo com a percepção que cada gestor possui perante a gestão estratégica, chegou-se a um resultado segundo cada afirmação.

Inicialmente, a primeira afirmativa afirma que nas empresas de Sousa, são estabelecidas diretrizes organizacionais que se transforma em objetivos e metas da organização. Nesse momento a intenção consistiu em investigar se as empresas constituem diretrizes na qual a entidade deve seguir para chegar ao futuro pretendido. O resultado obtido é observado no gráfico 1:

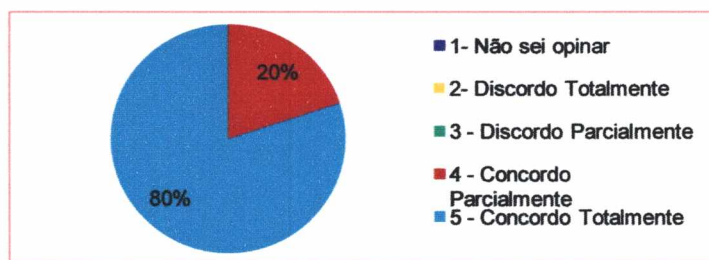


GRÁFICO 1 – Estabelecimento de diretrizes organizacionais
Fonte: Dados da Pesquisa (2011)

O resultado evidenciou que dos cinco participantes, apenas um (20%) concorda parcialmente e quatro (80%) concordam totalmente com a afirmativa. Isso confirma que na percepção dos gestores, a maioria das empresas estabelecem diretrizes organizacionais, possibilitando direcionar os caminhos que a organização deve tomar para definir seu futuro.

É através dessas diretrizes que esses empreendimentos irão se guiar para alcançar o futuro desejado. Segundo Alday (2000) o estabelecimento de uma diretriz organizacional, consiste em estabelecer uma diretriz organizacional ou determinar a meta da organização. Existem três indicadores principais de direção para os quais a organização é conduzida: A Missão, os Princípios e Valores, e os Objetivos organizacionais.

A segunda afirmativa enfatiza que o gestor da empresa segue o processo de planejar, executar e controlar. Nesse caso, teve-se a intenção de averiguar se o administrador dirige e controla os recursos e os membros da organização a fim de alcançar os objetivos estabelecidos. O resultado obtido é observado no gráfico 2:

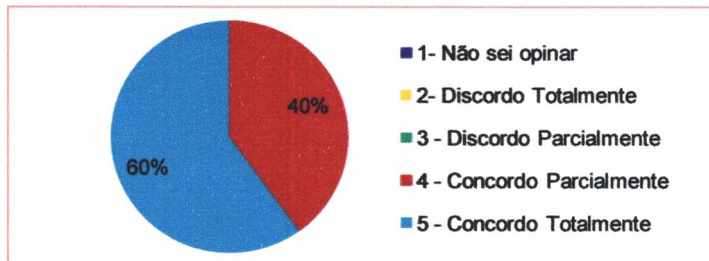


GRÁFICO 2 – Implementação do processo de planejar, executar e controlar
Fonte: Dados da Pesquisa (2011)

O resultado demonstrou que dos cinco participantes, apenas dois (40%) concordam parcialmente e três (60%) concordam totalmente com a afirmativa. Isso comprova que na percepção dos gestores, eles seguem o processo de planejar, executar e controlar. Com isso, eles estão conduzindo a empresa por meio de uma estratégia ampla e bem organizada, onde o administrador estará melhor preparado para tomar as melhores decisões que conduzirão a organização ao sucesso, assumindo o controle sobre o destino da empresa.

A terceira afirmativa indaga que o gestor, junto com sua equipe de funcionários, estabelecem os parâmetros que vão direcionar a empresa ao futuro desejado. Nesse sentido buscou-se analisar como os membros da organização estabelecem o planejamento, que fornece informações importantes, ajudando-os a atuar de forma pró-ativa no mercado em que atuam. O resultado obtido está expresso no gráfico 3:

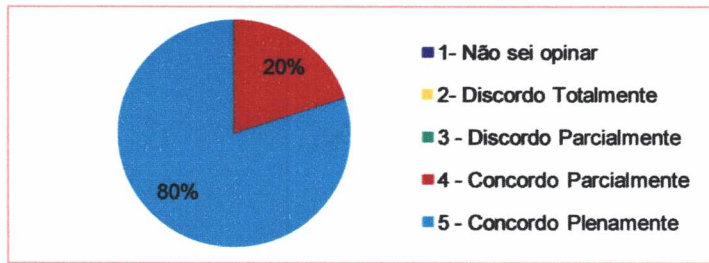


GRÁFICO 3 – Estabelecimento do planejamento
Fonte: Dados da Pesquisa (2011)

O resultado evidenciou que dos cinco participantes, apenas um (20%) concorda parcialmente e quatro (80%) concordam totalmente com a afirmativa. Isso evidencia que na percepção dos gestores, a maioria das empresas estabelecem parâmetros que direcionam a organização ao futuro desejado, constituindo uma das importantes funções administrativas: o planejamento. Chaves (2009) comenta que para se ter uma ótima gestão, é preciso implantar um bom planejamento, para isso o gestor precisa conhecer cada detalhe de sua empresa, e obedecer algumas fases, iniciando através do diagnóstico estratégico, seguido pelo estabelecimento da missão da empresa, instrumentos prescritivos e quantitativos, além do controle e avaliação.

A quarta afirmativa relata que o gestor da empresa identifica as oportunidades e ameaças presentes no ambiente da empresa e as utiliza em favor da organização. Essa etapa teve o objetivo de observar como o gestor faz uma análise do ambiente, buscando identificar ameaças e oportunidades existentes ao redor de seu negócio, de maneira a utilizá-las a favor do empreendimento. O resultado obtido é observado no gráfico 4:

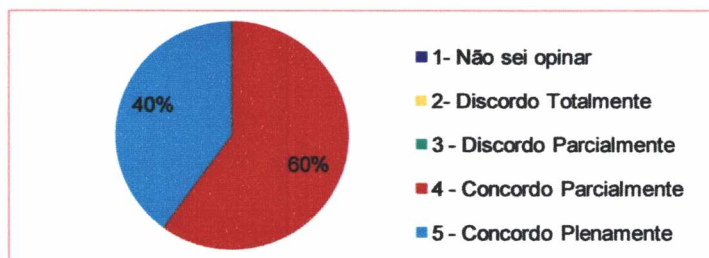


GRÁFICO 4 - Estabelecimento da análise do ambiente
Fonte: Dados da Pesquisa (2011)

O resultado comprovou que dos cinco participantes, três (60%) concordam parcialmente e dois (40%) concordam plenamente com a afirmativa. Isso comprova que apenas uma parte das empresas, na percepção dos gestores, há uma total preocupação em identificar as ameaças e oportunidades inerentes ao ambiente da empresa, ou seja, apenas uma parte dos gestores compreendem a importância de se fazer uma análise do ambiente, que tem um propósito de reconhecer os vários níveis existentes do ambiente organizacional. Alday (2000) comenta que a execução de uma análise do ambiente é o processo pelo qual o gestor irá monitorar o ambiente de sua organização para identificar as ameaças e as oportunidades presentes e futuras, no qual os gestores devem compreender o propósito dessa análise para que possa reconhecer os vários níveis existentes do ambiente organizacional e entender as normas para realizar uma análise do ambiente.

A quinta afirmativa enfatiza sobre a formulação da missão, objetivos, princípios e valores da empresa. Nesse momento a intenção consiste em investigar o estabelecimento da meta da organização que conduz uma empresa ao caminho correto. O resultado obtido está expresso no gráfico 5:

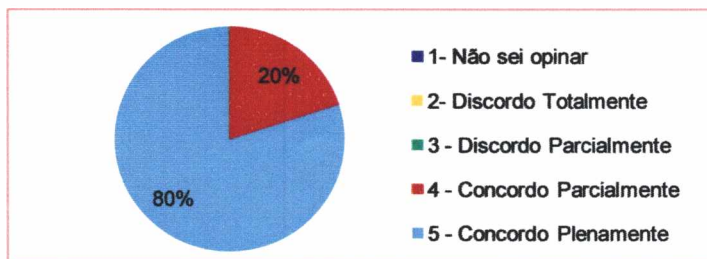


GRÁFICO 5 – Formulação da Missão, Objetivos, Princípios e Valores
Fonte: Dados da Pesquisa (2011)

O resultado evidenciou que dos cinco participantes, apenas um (20%) concorda parcialmente e quatro (80%) concordam plenamente com a afirmativa. Isso demonstra que a maioria das empresas, na percepção dos gestores, possuem uma Missão, Objetivos, Princípios e Valores formuladas, que funcionam como diretrizes organizacionais. Isso é muito importante, pois é através desses indicadores que a empresa determina a meta da organização. Segundo Alday (2000), a missão é a finalidade da empresa, visando

comunicar, tanto internamente com externamente, o propósito do negócio na qual a empresa atua, ou seja, é a razão de sua existência.

Os princípios e valores, segundo Cavalcante (2008), são crenças, valores e normas que cada organização possui que se refletem nas suas estratégias e posições competitivas. Já os objetivos, segundo Certo e Peter (1993), são as metas da empresa, ou seja, os resultados que a empresa busca atingir.

A sexta afirmativa relata que a empresa expressa claramente o propósito do negócio na qual atua. Nesse sentido buscou-se avaliar a clareza que a missão empresarial deve transmitir para passar aos funcionários o real propósito do negócio da empresa, fazendo com que eles se comprometam a atingi-la. O resultado obtido é observado no gráfico 6:

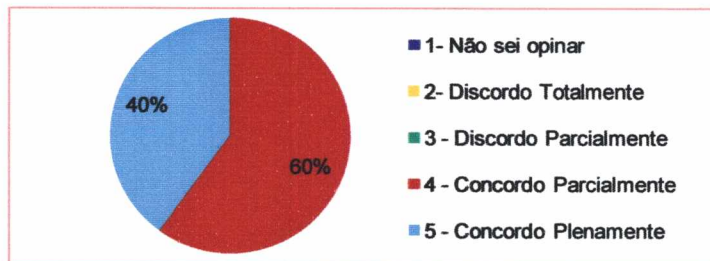


GRÁFICO 6 - Estabelecimento da Missão empresarial
Fonte: Dados da Pesquisa (2011)

O resultado evidenciou que dos cinco participantes, três (60%) concordam parcialmente e dois (40%) concordam plenamente com a afirmativa. Isso comprova que em apenas uma parte das empresas, na percepção dos gestores, a missão expressa claramente o propósito do negócio na qual atua. Segundo Alday (2000), a missão empresarial consiste na razão da existência da organização. A missão de uma empresa quando expressada claramente, trás ao seu quadro de funcionários uma maior motivação, fazendo com que eles se comprometam em atingir os objetivos expostos, sendo absolutamente necessário para a organização contar com a inteligência e a disposição desse pessoal para transformar a visão em realidade.

A afirmativa de número sete aborda que os funcionários da empresa seguem os princípios e valores da organização, assim como a missão e os objetivos. Essa etapa teve a intenção de observar a cultura da empresa, verificando como os funcionários seguem as diretrizes que

norteiam o trabalho e as decisões do empreendimento. O resultado adquirido é observado no gráfico 7:

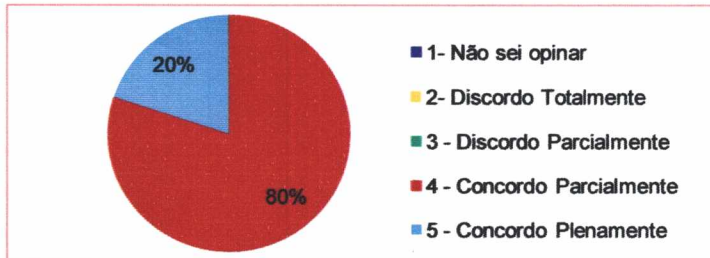


GRÁFICO 7 - Estabelecimento dos princípios e valores
Fonte: Dados da Pesquisa (2011)

O resultado demonstrou que dos cinco participantes, quatro (80%) concordam parcialmente e apenas um (20%) concorda plenamente com a afirmativa. Isso confirma que na percepção dos gestores, os funcionários não seguem totalmente os princípios e valores da empresa. Por meio dessa cultura organizacional, que os funcionários devem agir para atingir os objetivos, pois são eles que norteiam o trabalho e as decisões na empresa, servindo de baliza para o processo decisório. Alday (2000) comenta que os princípios e valores é a formalização da cultura da empresa, ou seja, é o conjunto de princípios e valores que devem nortear o trabalho e as decisões na empresa, servindo como balizamento para o processo decisório.

A afirmativa de número oito expõe que a empresa possui objetivos claros e específicos, metas a serem atingidos pela equipe de funcionários. Esta teve como objetivo verificar o estabelecimento dos objetivos, os resultados que a empresa busca atingir, que devem ser específicos e passíveis de serem alcançados. O resultado obtido é observado no gráfico 8:

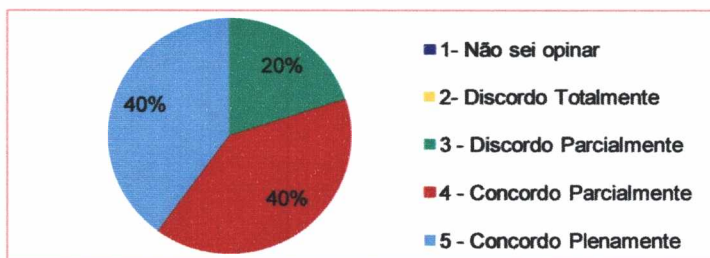


GRÁFICO 8 - Estabelecimento dos objetivos
Fonte: Dados da Pesquisa (2011)

O resultado evidenciou que dos cinco participantes, apenas um (20%) discorda parcialmente, dois (40%) concordam parcialmente e dois (40%) concordaram plenamente com a afirmativa. Isso demonstra que na percepção dos gestores, uma parte das empresas do ramo de informática na cidade de Sousa possuem objetivos totalmente estabelecidos. As metas da empresa são os resultados que a empresa deseja atingir, sendo assim, para que esses objetivos exerçam essa função, eles devem ser claros e específicos, passíveis de serem alcançados para não causar desânimo na equipe. Segundo Certo e Peter (1993), para que os objetivos exerçam sua função, eles devem ser específicos, indicando claramente o que se quer alcançar, passíveis de serem alcançados, para não causar desânimo na equipe, flexíveis, de forma que possam ser modificados, caso haja necessidade, mensuráveis e conter prazos, pois quanto mais quantificados, mais fácil será a sua mensuração.

A afirmativa de número nove enfatiza que os gestor formula estratégias organizacionais, garantindo que a organização alcance seus objetivos. Esse caso objetiva conhecer a formulação da estratégia organizacional da empresa pelo gestor, que serve como um curso de ação que garante a empresa alcançar seus objetivos. O resultado adquirido esta expresso no gráfico 9:

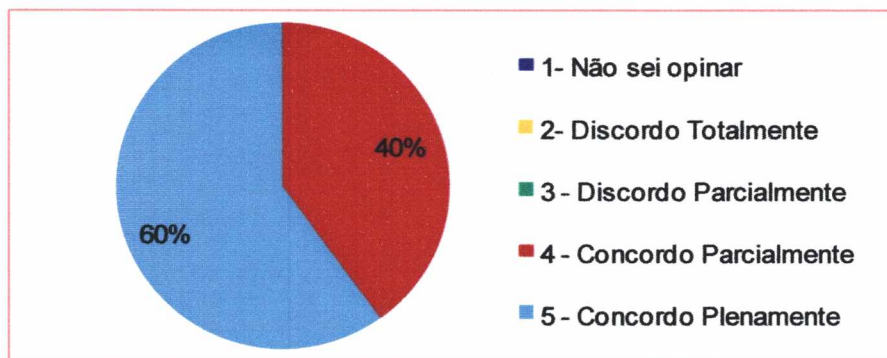


GRÁFICO 9 – Formulação da estratégia organizacional
Fonte: Dados da Pesquisa (2011)

O resultado demonstrou que dos cinco participantes, dois (40%) concordam parcialmente e três (60%) concordam plenamente com a afirmativa. Isso comprova que na percepção dos gestores, parte das empresas formulam estratégias organizacionais com a finalidade de garantir que a empresa alcance seus objetivos. Segundo Alday (2000), a formulação de uma

estratégia organizacional é definida como um curso de ação com a finalidade de garantir que a organização alcance seus objetivos. Com estratégias bem formuladas, o administrador será capaz de alcançar os objetivos da empresa, assim como estará apto a traçar cursos alternativos de ação para conseguir o sucesso organizacional.

A décima afirmativa indaga que o gestor da empresa traça cursos alternativos de ação, visando enfrentar a concorrência. Esta etapa objetiva investigar os cursos alternativos de ação criados pelo gestor que servem como instrumento importante para afrontar a concorrência e permanecerem no mercado. O resultado obtido é observado no gráfico 10:

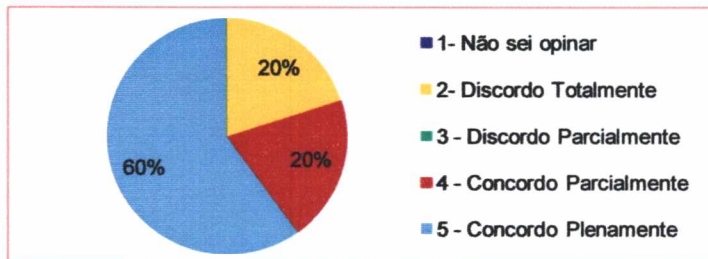


GRÁFICO 10 – Implantação de cursos alternativos de ação
Fonte: Dados da Pesquisa (2011)

O resultado mostra que dos cinco participantes, um (20%) discorda totalmente, um (20%) concorda parcialmente e três (60%) concordam plenamente com a afirmativa. Isso comprova que na percepção dos gestores, boa parte das empresas traçam cursos alternativos de ação que visa enfrentar a concorrência, sendo que apenas um dos gestores não pratica esse tipo de ação, ficando em certa desvantagem perante seus concorrentes. Segundo Alday (2000), o gestor deve estudar a organização, analisá-la, apresentar sugestões e cursos alternativos de ação para os desafios e para as oportunidades que a organização vislumbra.

A afirmativa de número onze relata que o gestor da empresa implementa as estratégias desenvolvidas, definindo hierarquicamente os objetivos, metas e ações estratégicas. Nesse sentido buscou-se avaliar a implementação feita pelo gestor com a finalidade de colocar em ação as estratégias desenvolvidas que resultam em agendas de trabalho que alcançam todos os membros do empreendimento. O resultado obtido está contido no gráfico 11:

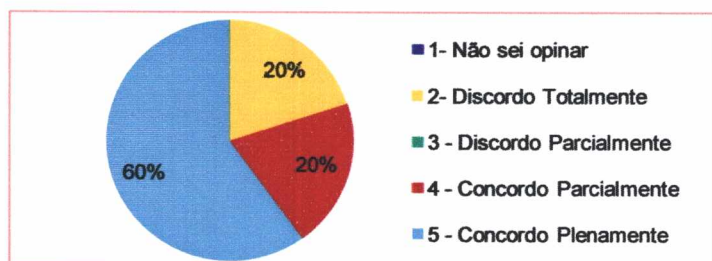


GRÁFICO 11 – Implementação da estratégia organizacional
Fonte: Dados da Pesquisa (2011)

O resultado mostra que dos cinco participantes, um (20%) discorda totalmente, um (20%) concorda parcialmente e três (60%) concordam plenamente com a afirmativa. Isso comprova que na percepção dos gestores, boa parte das empresas, os gestores implementam estratégias desenvolvidas. Esse processo colocará em ação as estratégias desenvolvidas pelo administrador, a fim de obter os benefícios realizados nas primeiras etapas do planejamento estratégico. Segundo Alday (2000) a Implementação da Estratégia Organizacional, consiste no processo no qual o administrador colocará em ação as estratégias desenvolvidas. Ele comenta que essa etapa define hierarquicamente os objetivos, metas e ações estratégicas tomadas pelo gestor e resulta em agendas de trabalho que alcançam todas as pessoas que compõem a empresa.

A afirmativa de número doze indaga que o gestor da empresa monitora e avalia o planejamento estabelecido, realizando um acompanhamento rigoroso da implementação desse planejamento. Esta teve como objetivo verificar o controle do gestor perante a empresa, garantindo o funcionamento adequado do empreendimento. O resultado obtido é observado no gráfico 12:

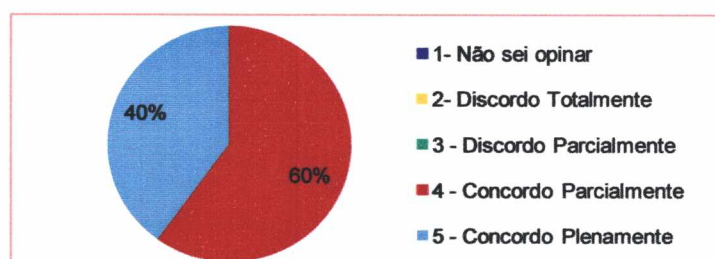


GRÁFICO 12 – Monitoramento e avaliação do planejamento
Fonte: Dados da Pesquisa (2011)

O resultado mostra que dos cinco participantes, três (60%) concordam parcialmente e dois (40%) concordam plenamente com a afirmativa. Isso demonstra que na percepção dos gestores, boa parte das empresas não monitoram e avaliam completamente o planejamento estabelecido, deixando de promover o correto funcionamento da empresa. Uma vez que o gestor acompanha rigorosamente a implementação do planejamento, ele estará melhorando e assegurando o funcionamento adequado da empresa. Conforme Alday (2000), o controle estratégico é um tipo especial de controle que se concentra na monitoração e avaliação do processo de administração estratégica, com o sentido de melhorar e assegurar o funcionamento adequado da empresa, realizando um acompanhamento rigoroso sobre o andamento da implementação do planejamento estratégico.

A última afirmativa aborda que o gestor sente dificuldades para elaborar um planejamento estratégico. Nesse sentido buscou-se investigar as dificuldades que o gestor enfrenta na elaboração do planejamento estratégico, elemento fundamental da gestão estratégica. O resultado obtido é observado no gráfico 13:

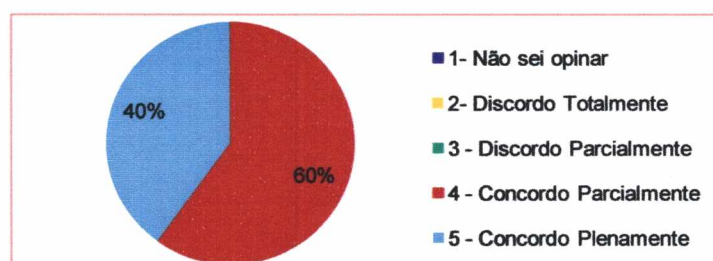


GRÁFICO 13 – Dificuldades na elaboração do planejamento estratégico
Fonte: Dados da Pesquisa (2011)

O resultado mostra que dos cinco participantes, três (60%) concordam parcialmente e dois (40%) concordam plenamente com a afirmativa. Isso mostra que na percepção dos gestores, boa parte das empresas não sentem dificuldade em elaborar um planejamento estratégico. De acordo com Silva, Borges e Moraes (2011), quem mais necessita do planejamento estratégico são os gestores que estão iniciando um negócio ou quem está inserido em empreendimentos de pequeno e médio porte. Planejar bem, com metas ajustadas e com um planejamento bem estruturado, ajudarão a empresa a se estabilizar e competir no mercado.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Foi analisado a percepção dos gestores sobre a prática da gestão estratégica nas MPEs de TI na cidade de Sousa, na qual foi possível constatar que diante das cinco empresas estudadas todas utilizam a gestão estratégica, entretanto, nenhuma delas emprega a administração estratégica em sua totalidade, há sempre algum ponto do planejamento que elas praticam parcialmente.

Entre os pontos estudados, os gestores estabelecem diretrizes organizacionais, seguem o processo de planejar, executar e controlar, criam um planejamento, formulam uma missão e objetivos, constituem estratégias organizacionais, traçam cursos alternativos contra a concorrência, implementam as estratégias desenvolvidas, e boa parte das empresas não sentem dificuldades em elaborar o planejamento estratégico.

Entretanto eles ainda não fazem uma análise do ambiente para identificar as ameaças e oportunidades ao seu redor, não seguem totalmente os princípios e valores, não monitoram e avaliam completamente o planejamento realizado, e também não se utilizam em sua totalidade do planejamento estratégico para se manterem no mercado competitivo.

Unindo todos esses elementos da gestão estratégica, toda e qualquer empresa estará capacitado a conviver e competir no mercado que a cada momento se desenvolve buscando a inovação. Essa área da tecnologia da informação vem se desenvolvendo a passos largos, e os empresários necessitam acompanhar esse crescimento. Para isso eles precisam de ferramentas que os ajude a enfrentar essa alta concorrência. Somente utilizando esses elementos da administração que o gestor estará apto para conseguir o sucesso de sua empresa.

Entre as principais dificuldades enfrentadas pelo empresário na utilização da gestão estratégica podemos citar a falta de uma análise do ambiente e de um controle estratégico, pontos importantíssimos de uma administração, pois através deles o gestor identifica as ameaças e oportunidades presentes ao redor da organização e monitora o processo da administração estratégica, melhorando e assegurando o funcionamento adequado da empresa, segundo Alday (2000). A não utilização desses elementos dificulta a sobrevivência e a continuidade da empresa.

Um conjunto de ações podem ser tomadas para uma implementação total da gestão estratégica nessas empresas, como um maior conhecimento do assunto pelos gestores e

funcionários através de cursos profissionalizantes, desenvolvimento de uma cultura estratégica que envolva as pessoas e que estabeleça parâmetros de desempenho.

Em conclusão, os resultados obtidos na pesquisa, no geral, estão em conformidade com a literatura especializada tratada na fundamentação teórica.

A leitura deste trabalho é recomendado aos gestores e colaboradores das MPEs, assim como a todos que buscam um maior conhecimento na área.

Recomenda, na realização de trabalhos futuros, investigação voltada para o planejamento estratégico nas MPEs, evidenciando a ênfase que ela proporciona a essas empresas, além de permitir estudos em outros ramos de negócio que também necessitam de um planejamento, evitando possíveis problemas futuros, incluindo falência.

Por fim, destaca-se que o presente trabalho podem ser passíveis de adequação e sua realização ser direcionada a outros ramos de negócio, assim como a outros setores de comércio composto por médias e grandes empresas. Ou ainda, a realização com a participação de empresas de todos os portes, nas quais podem ser observados e comparados os resultados entre as de menor porte com as de maior, estabelecendo semelhanças e diferenças na utilização da gestão estratégica entre elas.

REFERÊNCIAS

ALECRIM, Emerson. **O que é Tecnologia da Informação (TI)?**. São Paulo-SP. InfoWester, 2011. Disponível em: <<http://www.infowester.com/ti.php>>. Acesso em 02 de Dezembro de 2011.

ALDAY, Hernan E. Contreras. **O Planejamento Estratégico Dentro do Conceito de Administração Estratégica**. Curitiba – PR. 2000. Rev. FAE. v.3, n.2, p.9-16, maio/ago. 2000.

AMARAL, Geraldo Santana do. **A Importância das MPEs para a Economia Brasileira**. São Paulo-SP, 2008. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/a-importancia-das-mpe-s-para-a-economia-brasileira/26737>>. Acesso em 20 de Agosto de 2011.

ANDION, Maria Carolina; FAVA, Rubens. **Planejamento Estratégico**. Curitiba: Editora Gazeta do Povo, 2002. Disponível em <<http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/empresarial/3.pdf>>. Acesso em 10 de agosto de 2011.

ANSOFF, H. Igor. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo : Atlas, 1990.

ANSOFF, H. Igor; MCDONNELL, Edward J. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.

AZZONI, C.R.; BEDÊ, M. A. **Sobrevivência e Mortalidade das Empresas Paulistas de 1 a 5 anos**. Disponível em: <<http://www.sebraesp.com.br/tenhoumaempresa/biblioteca/outrosconteudos/estudosepesquisas/mpesemnumeros/paginas/mpesemnumeros.aspx>>. Acesso em 15 de Abril de 2011.

BARROS, A. **Gestão Estratégica nas Micro e Pequenas Empresas**. Rio de Janeiro: Editora Ciência Moderna Ltda., 2005.

BEAL, Adriana. **Introdução à Gestão de Tecnologia da Informação**. 2Beal Educação e Tecnologia. Maio de 2001. Disponível em: <2beal.org/ti/manuais/GTI_INTRO.PDF>. Acesso em 02 de Dezembro de 2011.

BEUREN, Ilse Maria (Organizadora). **Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2006.

BRASIL. Lei Complementar 123/2006. **Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte**. Brasília: Congresso Nacional, 2006.

CARNEVALLI, José Antônio; MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick. **Desenvolvimento da Pesquisa de Campo, Amostra e Questionário Para Realização de um Estudo Tipo Survey Sobre a Aplicação do QFD no Brasil**. Em: XXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção - ENEGEP, 2001. Anais do ENEGEP 2001, 2001. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2001_TR21_0672.pdf>. Acesso em 28 de julho de 2011.

CAVALCANTE, Francisco Antonio. **Planejamento estratégico participativo: concepção, implementação e controle de estratégias**. São Paulo: SENAC, 2008.

CERTO, Samuel; PETER, Paul. **Administração estratégica: planejamento e implementação estratégica**. São Paulo: Makron Books, 1993.

CHAVES, Edilson de Freitas. **Uma Investigação Acerca da Mortalidade das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte da Cidade de Sousa-PB**. 2009. Monografia (Graduação em Contabilidade) – Centro de Ciências Jurídicas e Sociais, Universidade Federal de Campina Grande.

CHÉR, Rogério. **A gerencia das pequenas e médias empresas: o que saber para administrá-las**, 2ed. rev. e ampl. São Paulo: Maltese, 1991.

CONCEITO, Consultoria. **Gestão Estratégica para Micro e Pequenas Empresas**. Campinas-SP. Disponível em <<http://www.consultoriaconceito.com.br/index.php?optc=pa&s=7>>. Acesso em: 29 de Abril de 2011.

COSTA, E. A. da. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2006.

FERNANDES, Bruno; BERTON, Luiz H. **Administração Estratégica: da competência à avaliação de desempenho**. São Paulo: Saraiva, 2005.

FERNANDO, Elcio. **Motivos que Levam os Negócios Brasileiros à Falência**. 2010. Disponível em: <<http://www.administrando.biz/2010/01/21/motivos-que-levam-os-negocios-brasileiros-a-falencia>>. Acesso em 25 de Agosto de 2011.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GRECO, Simara Maria de Souza Silveira. **Empreendedorismo no Brasil: 2010**. Curitiba: IBQP, 2010.

HENRIQUE, Marcos Antônio. **A Importância da Contabilidade Gerencial para a Micro e Pequena Empresa**. 2009. Monografia (Especialização em Gestão Contábil, Auditoria e Controladoria) - Departamento de Economia, Contabilidade e Administração da Universidade de Taubaté.

IBGE. **As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil 2001**. Revista SEBRAE, Brasília, Agosto, 2007.

IBGE. **Estatísticas do Cadastro Central de Empresas 2009**. Gerência do Cadastro Central de Empresas, 2011. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/imprensa/ppts/0000000427.pdf>>. Acesso em 02 de Dezembro de 2011.

INDRIUNAS, Luís. **"HowStuffWorks - Como funcionam as micro e pequenas empresas"**. Publicado em 14 de junho de 2007 (atualizado em 10 de julho de 2008). Disponível em: <<http://empresasefinancas.hsw.uol.com.br/micro-e-pequenas-empresas-no-brasil.htm>>. Acesso em 27 de setembro de 2011.

LOPEZ, André Porto Ancona. **Como descrever documentos de arquivo: elaboração de instrumentos de pesquisa**. São Paulo: Arquivo do Estado e Imprensa Oficial do Estado de São Paulo, 2002.

MARCONI, Maria de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MINTZBERG, H. LAMPEL, J. QUINN, J. GHOSHAL, S. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

OLIVEIRA, Antonio Benedito Silva. **Métodos e técnicas de pesquisa em contabilidade**. São Paulo: Saraiva, 2003.

OLIVERA, Marcos Macri. **CICLO DE VIDA DAS ORGANIZAÇÕES: O ESTÁGIO ATUAL E OS TIPOS DE ESTRATÉGIAS UTILIZADAS PELAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO SETOR COMERCIAL DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO DA CIDADE DE JOÃO PESSOA – PB**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2008.

RAZA, Cláudio. Informações contábeis: o cliente não sabe pedir e o escritório contábil, na sua grande maioria, não está preparado para fornecer. Boletim CRC SP, São Paulo, n.166, p.16-17, maio 2008.

REIS, Zenaide Radanesa dos. **Micro e Pequenas Empresas: A Importância de Conhecê-las**. São Luís: 2007. Disponível em : <http://artigoscientifico.uol.com.br/uploads/artc_1205324384_13.doc>. Acesso em 12 Julho de 2011.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SILVA, Gleidson Macedo da; BORGES, Renata Ferreira; MORAES, João Paulo Marques. **A Importância do Planejamento Estratégico para Pequenas Empresas**. Anápolis – GO, 2011. Disponível em <<http://revistas.unievangelica.edu.br/index.php/administracao/article/viewFile/110/90>>. Acesso em: 29 de Abril de 2011.

SEBRAE. **Fatores Condicionantes e taxas de sobrevivência e Mortalidade das Micro e Pequenas Empresas no Brasil 2003-2005**. Brasília, Agosto, 2007.

SEBRAE-SP. **Número de Pequenas Empresas no Brasil Cresce 22%**. Disponível em: <http://www.sebraepr.com.br/portal/page/portal/PORTAL_INTERNET/PRINCIPAL2004/BUSCA_TEXTO?_dad=portal&p_macro_tema=32&p_tema=161&p_texto_id=4192>. Acesso em 05 de Setembro de 2011.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

APÊNDICE A – Questionário Aplicado

A UTILIZAÇÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DA CIDADE DE SOUSA NA PARAÍBA: UM ESTUDO NAS EMPRESAS DO RAMO COMERCIAL DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Esta pesquisa é realizada com o objetivo de investigar, na percepção dos gestores, como as micro e pequenas empresas da cidade de Sousa utilizam a gestão estratégica, como forma de coleta de dados do trabalho de conclusão do curso de Ciências Contábeis. Através deste questionário, busca elencar os principais elementos ou ferramentas da gestão estratégia nas MPEs, identificar quais elementos da gestão estratégia são utilizadas pelas empresas do ramo comercial de tecnologia da informação e demonstrar as principais dificuldades enfrentadas pelo empresário na utilização da gestão estratégica.

Não é preciso identificar-se. Desde já agradecemos sua colaboração.

Perfil social do Gestor				
1. Sexo	2. Idade	3. Estado Civil	4. Formação	5. Atuação no Mercado
<input type="checkbox"/> Masculino	<input type="checkbox"/> entre 18 e 28 anos	<input type="checkbox"/> Solteiro	<input type="checkbox"/> Ensino Fundamental	<input type="checkbox"/> 6 meses
<input type="checkbox"/> Feminino	<input type="checkbox"/> entre 29 e 39 anos	<input type="checkbox"/> Casado	<input type="checkbox"/> Ensino Médio Incompleto	<input type="checkbox"/> 1 ano
	<input type="checkbox"/> entre 40 e 50 anos		<input type="checkbox"/> Ensino Médio Completo	<input type="checkbox"/> 2 anos
	<input type="checkbox"/> mais de 51 anos		<input type="checkbox"/> Superior Incompleto	<input type="checkbox"/> mais de 2 anos
			<input type="checkbox"/> Superior Completo	

Marque com um X o quanto você concorda com as alternativas abaixo:

5	4	3	2	1
Concordo Plenamente	Concordo Parcialmente	Discordo Parcialmente	Discordo Totalmente	Não sei Opinar

Portanto, nas alternativas a seguir, assinale a alternativa que melhor representa a sua opinião:

1.	Na sua empresa, são estabelecidas diretrizes organizacionais que se transforma em objetivos e metas da organização	5	4	3	2	1
2.	O gestor da sua empresa segue o processo de planejar, executar e controlar, para Conduzir a empresa por meio de uma estratégia ampla e bem organizada.	5	4	3	2	1
3.	Os gestores da sua empresa, junto com sua equipe de funcionários, estabelecem os parâmetros que vão direcionar a organização ao futuro desejado.	5	4	3	2	1
4.	O gestor da sua empresa identifica as oportunidades e ameaças presentes no ambiente da empresa e as utiliza em favor da organização.	5	4	3	2	1
5.	Na sua empresa, estão formuladas a Missão, Objetivos, princípios e valores, que funcionam como diretrizes organizacionais.	5	4	3	2	1
6.	A missão da sua empresa expressa claramente o propósito do negócio na qual atua.	5	4	3	2	1
7.	Os funcionários de sua empresa seguem os princípios e valores da organização, assim como a missão e os objetivos.	5	4	3	2	1
8.	Sua empresa possui objetivos claros e específicos, metas a serem atingidos pela equipe de funcionários.	5	4	3	2	1
9.	O gestor de sua empresa formula estratégias organizacionais, garantindo que a organização alcance seus objetivos.	5	4	3	2	1
10.	O gestor se sua empresa traça cursos alternativos de ação visando enfrentar a concorrência.	5	4	3	2	1
11.	O gestor de sua empresa implementa as estratégias desenvolvidas, definindo hierarquicamente os objetivos, metas e ações estratégicas.	5	4	3	2	1
12.	O gestor de sua empresa monitora e avalia o planejamento realizado pela empresa, realizando um acompanhamento rigoroso da implementação desse planejamento.	5	4	3	2	1
13.	O gestor de sua empresa sente dificuldades para elaborar um planejamento estratégico.	5	4	3	2	1