



**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ**  
**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**  
**ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO CONTÁBIL E FINANCEIRA**



CAROLINE DATSCH SGANZERLA

**PERCEPÇÃO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM MICRO E  
PEQUENAS EMPRESAS NO SUDOESTE DO PARANÁ**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

**PATO BRANCO**

**2020**

CAROLINE DATSCH SGANZERLA

**PERCEPÇÃO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM MICRO E  
PEQUENAS EMPRESAS NO SUDOESTE DO PARANÁ**

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Especialista na Pós Graduação em Gestão Contábil e Financeira da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR – *Câmpus* Pato Branco.

Orientador(a): Prof. Dr. Sandro César Bortoluzzi

PATO BRANCO

2020



---

**TERMO DE APROVAÇÃO**

**PERCEPÇÃO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM MICRO E PEQUENAS  
EMPRESAS NO SUDOESTE DO PARANÁ**

Por  
**Caroline Datsch Sganzerla**

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi apresentado às 10h30min, no dia 07 de março de 2020 como requisito parcial para obtenção do Título de Especialista em Gestão Contábil e Financeira, do Departamento de Ciências Contábeis - DACON, no Curso de Ciências Contábeis da Universidade Tecnológica Federal do Paraná. A candidata foi arguida pela Banca Examinadora, composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho APROVADO.

---

Prof. Sandro Cesar Bortoluzzi  
Orientador

---

Prof. Luiz Fernande Casagrande  
Avaliador - UTFPR

---

Prof. Eliandro Schvirck  
Avaliador UTFPR

O Termo de Aprovação devidamente assinado encontra-se em arquivo na pasta da aluna, no Departamento de Registros Acadêmicos – DERAC.

## RESUMO

SGANZERLA, Caroline Datsch. **Percepção de Planejamento Estratégico em Micro e Pequenas Empresas no Sudoeste do Paraná**. 2020. 40 páginas. Monografia (Especialização em Gestão Contábil e Financeira). Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, 2020.

Este trabalho tem como temática o planejamento estratégico em micro e pequenas empresas na região sudoeste do Paraná, com o objetivo de analisar informações sobre a perspectiva das empresas em relação ao planejamento estratégico organizacional, a partir de dados qualitativos obtidos por meio de pesquisa do tipo *survey*, com aplicação de formulário eletrônico respondido por gestores das empresas. No Brasil, as micro e pequenas empresas representam mais de 99% do total de estabelecimentos e muitas vezes apresentam problemas para crescer e chegam a falir antes mesmo de completar 2 anos de existência, tendo como uma das causas a falta de habilidades administrativas sem aplicação de conceitos técnicos. Ainda assim, as micro e pequenas empresas podem facilitar a implementação de melhorias e estratégias diminuindo burocracias e aumentando o fluxo de informações entre clientes, fornecedores e funcionários. Tendo em vista a importância do planejamento estratégico para o desenvolvimento de uma organização, este trabalho compreende avaliar se as micro e pequenas empresas do sudoeste paranaense consideram ferramentas de planejamento estratégico para o desenvolvimento e crescimento da empresa.

**Palavras-chave:** Planejamento estratégico. Micro e pequenas empresas.

## ABSTRACT

SGANZERLA, Caroline Datsch. **Perception of Strategic Planning in Micro and Small Enterprises in Southwest of Parana**. 2020. 40 sheets. Conclusion of the Specialization Course in Accounting and Financial Management. Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, 2020.

This work had as thematic the strategic planning in micro and small companies in the southwestern region of Paraná, with the objective of analyzing information by company's perspective regarding to the organizational strategic planning, from qualitative data obtained through survey research, applied by an electronic form answered by company managers. In Brazil, micro and small companies represent more than 99% of the total of establishments and often have problems to grow and go bankrupt even before completing 2 years of existence, having as one of the causes the lack of administrative skills without application of technical concepts. Even so, micro and small companies can facilitate the implementation of improvements and strategies by reducing bureaucracy and increasing the flow of information between customers, suppliers and employees. In view of the importance of strategic planning to the development of an organization, this work involves assessing whether micro and small companies in the southwest of Paraná consider strategic planning tools for the development and growth of the company.

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

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Momentos do Processo de Planejamento Estratégico.....	14
Figura 2 - Panorama do porte empresarial no Brasil em 2004.....	18
Figura 3 - Setores de atuação de micro e pequenas empresas em 2004.....	19
Figura 4 - Dados sobre micro e pequenas empresas no Brasil.....	19
Figura 5 - Número de habitantes por estabelecimentos comerciais no mundo....	20
Figura 6 - Divisão regional de micro e pequenas empresas no Brasil.....	21
Figura 7 - Distribuição das MPEs no comércio paranaense.....	21

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Percepção para a análise de demanda por produtos e serviços.....	25
Gráfico 2 - Percepção para planejamento periódico de vendas.....	26
Gráfico 3 - Percepção para a análise de melhorias de infraestrutura.....	26
Gráfico 4 - Percepção oferta de produtos/serviços variados aos clientes.....	27
Gráfico 5 - Percepção acompanhamento tendências do mercado consumidor.....	28
Gráfico 6 - Percepção avaliação durabilidade produto/serviço disponibilizado.....	28
Gráfico 7 - Percepção da existência de um banco de dados na empresa.....	29
Gráfico 8 - Percepção para a redução de custos e aumento de produtividade.....	29
Gráfico 9 - Percepção para a negociação de prazos de pagamentos.....	30
Gráfico 10 - Percepção indicadores econômicos para reajustes de preços.....	30
Gráfico 11 - Percepção sobre a reação das empresas diante de concorrentes....	31
Gráfico 12 - Percepção sobre treinamentos de vendas e atendimento ao cliente..	32
Gráfico 13 - Percepção interação entre funcionários.....	32
Gráfico 14 - Percepção geral de atendimento ao cliente.....	33
Gráfico 15 - Percepção sobre o que os clientes mais valorizam na empresa.....	33

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Classificação das empresas quanto à quantidade de funcionários.....	18
Tabela 2 - Distribuição das MPEs prestadoras de serviço no estado do Paraná...	22
Tabela 3 - Distribuição das MPEs de indústria no estado do Paraná.....	23



## Sumário

1 INTRODUÇÃO .....	10
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA DE PESQUISA .....	11
1.2 OBJETIVO GERAL .....	11
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	11
1.4 JUSTIFICATIVA .....	12
1.5 DELIMITAÇÕES .....	12
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	13
2.1 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	13
2.2 AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NO BRASIL.....	17
2.2.1 As Micro e Pequenas Empresas na Região Sul e no Estado do Paraná .....	20
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA .....	24
3.1 PROCEDIMENTOS PARA COLETA E ANÁLISE DOS DADOS .....	24
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....	25
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	35
REFERÊNCIAS .....	37
APÊNDICE .....	39

## 1 INTRODUÇÃO

O planejamento estratégico nas empresas possibilita ter um panorama da realidade de uma empresa e de como ela projeta as expectativas a longo prazo, realizando a estruturação de suas metas, objetivos, aonde a empresa quer chegar, qual o seu papel no mercado e a relação com seus concorrentes (PEREIRA, 2011). O autor também destaca que o processo de planejamento estratégico é um processo sólido e que requer uma análise séria de mercado e do segmento em que a organização estará inserida. No Brasil, muitas empresas são criadas e logo após 24 meses são encerradas, o que o autor acredita ser uma falha pela falta de análise interna e externa das situações e poderia ser resolvido pela adoção de estratégias planejadas.

Muitas organizações têm vários funcionários e setores e a sinergia entre todos é a principal meta do projeto estratégico, os planos individuais devem estar todos interligados com os objetivos estratégicos da empresa, o que é um grande desafio porque a maior parte das empresas tem grandes dificuldades de comunicação interna e coordenação de funções (KAPLAN, 2005).

O processo de gestão é fundamental para que as empresas consigam assegurar o cumprimento de sua missão e visão, atingindo os objetivos e metas, sendo que um dos maiores desafios são os administradores conseguirem tirar as ideias do papel e as envolverem em todos os níveis da empresa. Segundo Casarotto Filho e Pires (1998), um dos principais problemas enfrentados pelas micro e pequenas empresas é que elas não dominam todas as etapas da cadeia de valor, interferindo no desenvolvimento estratégico e prejudicando sua competitividade. Cerca de 80% dos problemas apresentados por pequenas empresas estão relacionados à estratégia e 20% são por insuficiência de recursos.

Miranda *et al* (2005) considera que as micro e pequenas empresas não realizam o planejamento estratégico básico antes de iniciar um negócio, não sabendo o objetivo principal do negócio, tendo apenas o lucro como uma condição de sucesso. A autora ainda ressalta que geralmente se investe dinheiro, comprometendo o capital próprio e talvez o de empréstimos, e a empresa não consegue recuperar os investimentos, resultando em dívidas e afetando a sobrevivência do negócio.

## 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA DE PESQUISA

As micro e pequenas empresas são importantes para a economia brasileira, porém nota-se que muitas delas enfrentam dificuldades para se desenvolver e se estabilizar no mercado, fato que poderia ser melhorado com conceitos e ferramentas de planejamento estratégico. Embora o planejamento estratégico seja um aliado para micro e pequenas empresas, ele é mais abordado em empresas de médio e grande porte, devido ao grande número de funcionários, setores, complexidade de processos e por envolver um faturamento mais expressivo (CASAROTTO FILHO e PIRES, 1998).

Assim, ainda de acordo com Casarotto Filho e Pires (1998), estruturar uma estratégia e trabalhar com variáveis de mercado facilita a tomada de decisão para a estruturação organizacional, tanto para empresas de médio e grande porte como para micro e pequenas empresas, proporcionando que as empresas trabalhem com cenários que preparem a empresa para diferentes situações.

Desta forma, o planejamento estratégico é um aliado para micro e pequenas empresas que têm como objetivo crescer e organizar seus processos. Pereira (2011) trata que o planejamento estratégico é a percepção do “todo” da organização, com uma visão ampliada sobre gestão e que considera atores e agentes de transformação direta e indiretamente na organização.

Conforme o exposto, o seguinte problema da pesquisa é apresentado: “Qual é a percepção de gestores de micro e pequenas empresas no sudoeste paranaense sobre planejamento estratégico em seus negócios?”

## 1.2 OBJETIVO GERAL

Analisar informações sobre a percepção de gestores de micro e pequenas empresas no sudoeste do Paraná sobre planejamento estratégico em seus negócios.

## 1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Este trabalho tem como objetivo específico:

- Analisar os dados obtidos por meio de pesquisa eletrônica aplicada a gestores de micro e pequenas empresas sobre a perspectiva de planejamento estratégico em seus negócios.

#### 1.4 JUSTIFICATIVA

Para Pinheiro (2011) dada a relevância dessas empresas para a economia nacional, a análise e compreensão da dinâmica empresarial se faz importante para situar as micro e pequenas empresas e destaca-las no mercado nacional, afastando a ideia de que somente empresas de maior porte são relevantes para a economia.

Dessa forma, levando em consideração que a estruturação de estratégias facilita o desenvolvimento de uma empresa, mesmo em micro e pequenas, este trabalho tem como justificativa endossar os estudos com informações sobre planejamento estratégico em micro e pequenas empresas, principalmente no estado do Paraná e especificamente na região sudoeste.

#### 1.5 DELIMITAÇÕES

Este trabalho delimitou-se à região sudoeste do Paraná, com base em respostas de formulário eletrônico aplicado a gestores de micro e pequenas empresas de diversos setores de atuação na região (indústrias e comércios), durante os meses de dezembro de 2019 e janeiro de 2020.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Acompanhar as diversas mudanças que vêm acontecendo em um mundo globalizado, com o avanço contínuo da internet e tecnologias de comunicação, tem se tornado um grande desafio para as empresas. Com um mercado consumidor cada vez mais exigente e o aumento da oferta de mercadorias, torna-se necessário acompanhar as tendências do mercado e estruturar estratégias para sobreviver em um ambiente altamente competitivo.

Para Porter (1986), o mercado é formado por uma série de atividades e fluxo de informações pelas quais uma empresa e seus fornecedores executam estratégias para projetar, produzir, comercializar, entregar e dar suporte a seus produtos, criando uma cadeia de valor. Essa perspectiva estratégica coloca a empresa em uma posição no mercado em que compete com concorrentes para inserir seus produtos no mercado, sendo necessário estratégias de execução para que se obtenha o sucesso pretendido.

### 2.1 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O desenvolvimento de estratégias é abordado pelas sociedades desde a antiguidade e idade média, por exemplo em povoados da Grécia, Roma e nas Cruzadas medievais, com a elaboração de estratégias militares e políticas para vencer guerras, nas quais eram testadas habilidades de liderança, oratória e conceitos de administração, fatores decisivos nas lutas mesmo quando os recursos humanos ou armamentistas não eram suficientes (CHIAVENATO, SAPIRO, 2003). Já na idade moderna, muitos estudiosos propagaram estudos pra estruturar melhor o crescimento e desenvolvimento das cidades, com estudos nas fábricas e nos modelos produtivos.

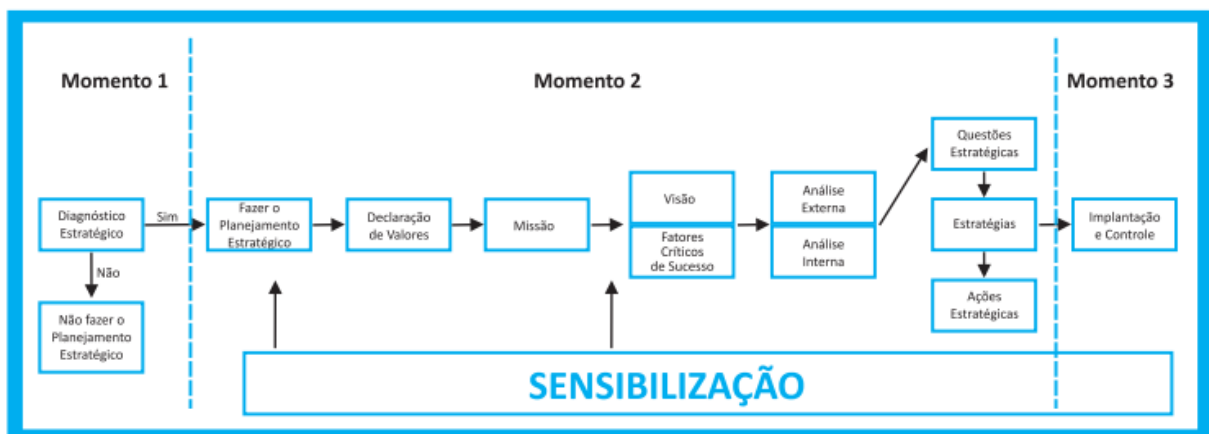
Após o triunfo da revolução industrial e da produção em massa pela fabricação de automóveis de Henry Ford, o planejamento estratégico ganhou força com a administração científica de Taylor e Fayol, entre 1903 e 1916, com a inserção de métodos padronizados e divisão de tarefas em indústrias com o intuito de otimizar os meios produtivos (PEREIRA, 2011).

Em uma abordagem mais contemporânea, Chiavenato (2003) considera o planejamento estratégico como a organização dos objetivos da empresa no meio

que ela está atuando. Drucker apud Chiavenato (2003) aborda o planejamento estratégico como um processo contínuo pelo qual a empresa toma decisões que envolvem riscos, organizando atividades para executar essas decisões de forma sistemática sem deixar de mensurar os resultados de acordo com a expectativa inicial do plano.

O planejamento estratégico é uma ferramenta que possibilita um melhor gerenciamento das atividades em longo prazo, estabelecendo metas, objetivos e traçando atividades para o crescimento organizado da empresa. Algumas definições compreendem a análise dos pontos fortes e fracos da empresa e oportunidades e ameaças do ambiente com o objetivo de estabelecer ações estratégicas que interfiram positivamente no aumento da competitividade da empresa perante o mercado. Além disso, há o desenvolvimento de processos e técnicas que fomentem o crescimento organizado das atividades, criando situações viáveis e que favoreçam a tomada de decisão nos níveis estratégico, tático e operacional de forma coerente e eficaz (PORTER, 1986).

A figura 1 traz os momentos e etapas de um planejamento estratégico de acordo com Pereira (2011), desde o diagnóstico da situação atual da empresa, passando pela estruturação de fatores até a implantação e controle de indicadores.



**Figura 1 - Momentos do Processo de Planejamento Estratégico. Fonte: Pereira (2011)**

O momento 1 é uma fase de mobilização, na qual a empresa avalia a etapa em que se encontra e se será pertinente o plano e execução do planejamento estratégico. Pereira (2011) cita que muitas vezes as empresas podem passar por

momentos de brigas ou mudanças na direção que podem prejudicar as fases seguintes ao diagnóstico, colocando em risco todo o desdobramento do projeto.

O momento 2 é onde ocorre todo o desenvolvimento do planejamento estratégico, em que se coloca no papel as etapas a serem desenvolvidas: declaração de missão, visão e valores; fatores críticos de sucesso; análises externa e interna (identificação de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças); questões estratégicas, estratégias e ações estratégicas.

Pereira (2011) reforça que essas etapas devem ser elaboradas pela alta direção da empresa e também explica que:

... a compreensão da missão, da visão e dos valores organizacionais é fundamental para o sucesso do processo de gestão. Nesse sentido, a revisão desses conceitos e o alinhamento dos valores organizacionais deve ser uma atividade inserida dentro do processo de gestão organizacional.

O momento 3 é aquele em que ocorre a implantação do plano de planejamento estratégico, com o desdobramento para os demais níveis tático e operacional. Além disso, utiliza-se de indicadores como controle e monitoramento dos resultados atingidos, com o objetivo de medir se as atitudes estão coerentes com o que foi planejado.

Entre os principais objetivos do planejamento estratégico estão:

- Aumento da capacidade de resolução de problemas;
- Minimização de riscos em caso de tomada errada de decisão, pela análise de cenários e riscos;
- Integrar decisões entre todos os setores;
- Otimização de recursos como tempo e dinheiro;
- Fortalecimento de pontos fortes e diminuir ou eliminar pontos fracos da empresa;
- A empresa passa a ser proativa ao invés de reativa, prevendo problemas e já sugerindo soluções;
- Identificação e exploração de grandes oportunidades de mercado a partir de uma clara visão do negócio.

Como parte de uma das etapas importantes do desenvolvimento estratégico, tem-se a identificação das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças do negócio,

conhecido como Matriz FOFA ou Análise SWOT (do inglês: *strenghts, weaknesses, opportunities and threats*), esta ferramenta possibilita que a empresa identifique quais são os principais objetivos e desafios a serem trilhados, organizando as informações e analisando os ambientes interno e externo.

Outra ferramenta para auxiliar na melhoria do desempenho estratégico foi abordada em 1992, com os professores Robert Kaplan e David Norton que lançaram uma metodologia chamada *Balanced Scorecard*, ou balanceadores de desempenho, com o objetivo de, inicialmente, demonstrar o impacto de se utilizar apenas indicadores financeiros nos indicadores organizacionais. Kaplan e Norton (1997), organizaram o *Balanced Scorecard* em torno de quatro perspectivas:

1) Perspectiva financeira: representa o olhar dos gestores sobre a utilização de recursos financeiros, avaliando se as variáveis estão alinhadas com os objetivos da empresa sobre produtividade e lucratividade;

2) Perspectiva do cliente: visa ao acompanhamento de como a empresa considera seu cliente e entrega valor para ele, utilizando-se de pesquisas de satisfação, prazos, preços e qualidade de serviço prestado;

3) Perspectiva de processos internos: consiste em avaliar os processos operacionais da empresa e identificar se agregam ou não valor, considerando a melhoria contínua de atividades e desempenho;

4) Perspectiva do aprendizado: representa a perspectiva de crescimento organizacional e investimentos em novos produtos e/ou serviços, tecnologias e infraestrutura com o objetivo de se adequar ao mercado.

O diferencial dessa metodologia foi que ela demonstrou a importância de outros indicadores não contábeis essenciais para o sucesso, como as perspectivas de satisfação dos clientes e a qualidade ofertada por meio da excelência operacional (KAPLAN, NORTON, 2005).

Outro modelo auxiliar para o planejamento estratégico é descrito como as 5 forças de Porter, com o objetivo de analisar a empresa sob a perspectiva da competitividade, do lugar que ela ocupa no mercado (PORTER, 1986) e sua relação



com os *stakeholders*, que são pessoas e empresas envolvidas no processo, como clientes, fornecedores e concorrentes. As 5 forças de Porter são:

- 1) Rivalidade entre concorrentes: identificação do grau de concorrência e grau de saturação do segmento de atuação;
- 2) Poder de barganha dos fornecedores: análise da posição da empresa e o que ela representa para seus fornecedores, evitando aumento abusivo de custos, por exemplo;
- 3) Poder de barganha dos clientes: diagnóstico da importância da empresa para o cliente e quem dita as regras do negócio;
- 4) Ameaça de novos concorrentes: avaliar como novas empresas conseguiriam se inserir no mercado e entender quais dificuldades ou facilidades elas encontrariam;
- 5) Ameaça de novos produtos ou serviços: identificar se estão surgindo no mercado novos recursos que tornem o produto ou serviço ultrapassado ou obsoleto.

## 2.2 AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NO BRASIL

Atualmente, o Brasil tem aproximadamente 6,4 milhões de empresas, das quais 99% são representadas por micro e pequenas empresas. Dos empregos com carteira assinada, as MPEs correspondem a cerca de 52% dos empregos no setor privado, representando cerca de 16,1 milhões de empregos (SEBRAE, 2020).

A classificação legal de uma empresa como micro ou pequena ocorre pelo seu faturamento. Conforme a Lei Complementar 123, de 14 de dezembro de 2006 que institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, também conhecido como a Lei Geral da Micro e Pequena Empresa, considera-se uma micro empresa aquela que obteve uma receita bruta igual ou inferior a R\$360.000,00, e uma pequena empresa a que obteve um faturamento superior a R\$360.000,00 e igual ou inferior a R\$ 3,6 milhões (BRASIL, 2006).

Outra classificação utilizada, ainda que sem fundamentação legal, é utilizada pelo próprio SEBRAE e pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) que considera a quantidade de empregados na empresa, conforme a tabela 1.

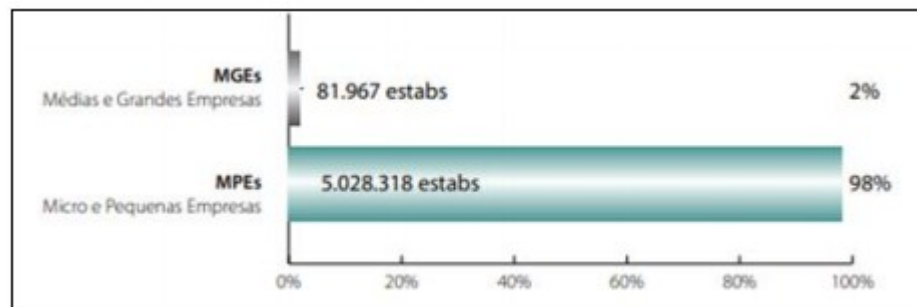
**Tabela 1 – Classificação das empresas quanto à quantidade de funcionários.**

<b>Porte da Empresa</b>	<b>Indústria</b>	<b>Comércio e Serviços</b>
Micro	até 19 empregados	até 09 empregados
Pequena	de 20 a 99 empregados	de 10 a 49 empregados
Média	de 100 a 499 empregados	de 50 a 99 empregados
Grande	mais de 500 empregados	mais de 100 empregados

Fonte: Adaptado de SEBRAE-SC (2020).

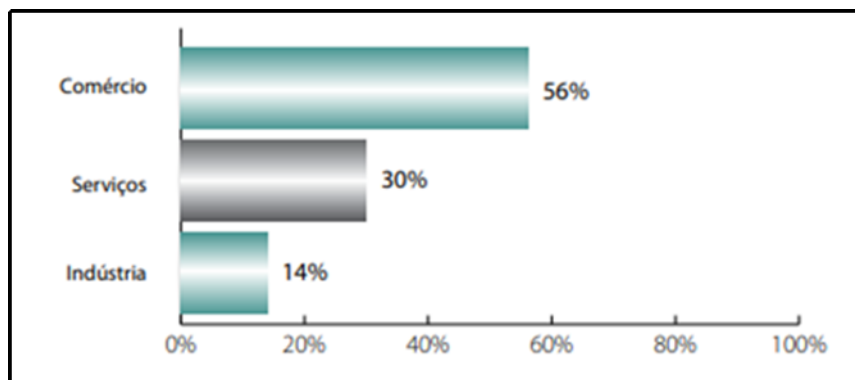
De acordo com dados do SEBRAE-SP (2005), a maioria das micro e pequenas empresas são familiares, com poucos funcionários e administradas pelo próprio dono. São influenciadas pelo dinamismo de mercado, suscetíveis a variações da economia, no qual tanto é comum a abertura de empresas quanto o fechamento delas.

O SEBRAE (2006) apresentou um panorama com diversos dados sobre micro e pequenas empresas. A figura 2 mostra o número de estabelecimentos por porte empresarial no ano de 2004, informando um total de 5.110.285 empresas, das quais 98% eram micro e pequenas empresas e os 2% restantes eram de médias e grandes empresas.



**Figura 2 – Panorama do porte empresarial no Brasil em 2004. Fonte: SEBRAE (2006)**

Entre as setores de atuação das micro e pequenas empresas em 2004, destacava-se o comércio com 56%, seguido pela prestação de serviços (30%) e a indústria (14%), como exemplifica a figura 3 (SEBRAE, 2006).



**Figura 3 – Setores de atuação de micro e pequenas empresas em 2004. Fonte: SEBRAE (2006)**

Com o destaque para o comércio nas micro e pequenas empresas, as características desse segmento compreendem estabelecimentos do varejo que oferecem baixos preços em produtos e variedade de itens, por exemplo os setores de vestuário e alimentação, com atendimento a necessidades básicas de consumo.

Um exemplo da importância que as micro e pequenas empresas representam para o Brasil ao longo das décadas pode ser representado pela figura 4, com referência a períodos entre os anos de 1994 e 2012.

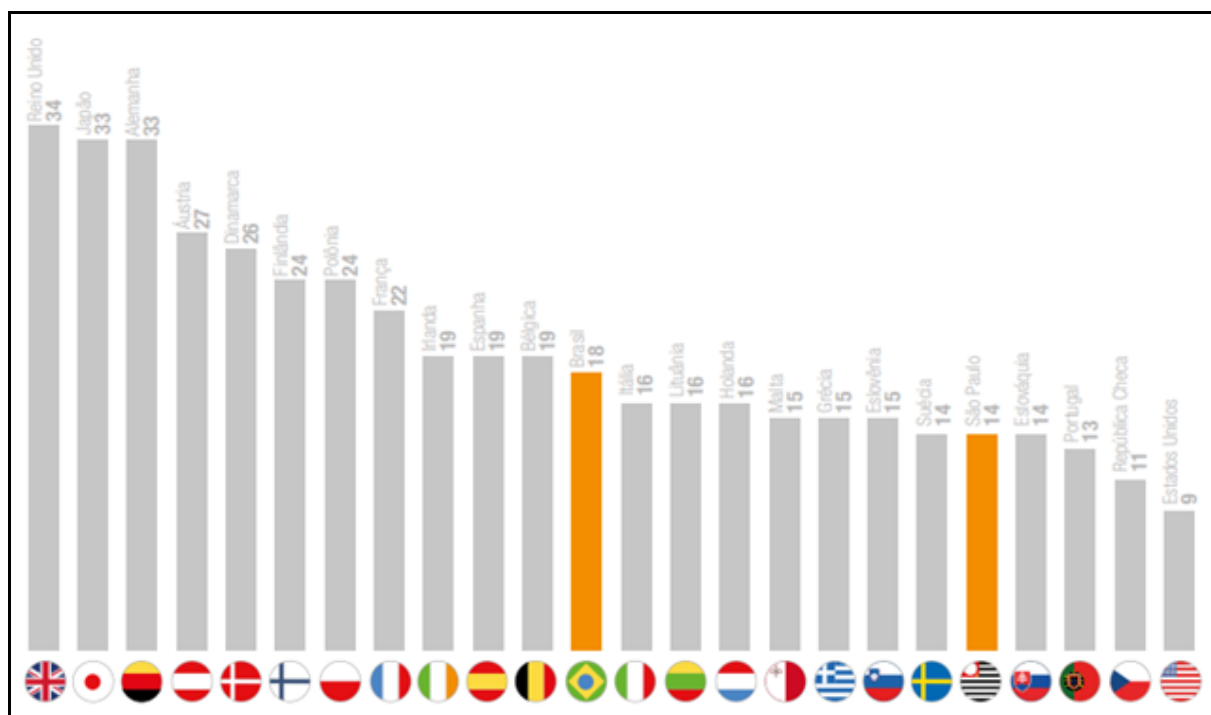
Variável	Participação (%)	Ano
Número de estabelecimentos	99%	2012
Empregos formais	52%	2012
Faturamento	28%	1994
Produto Interno Bruto (PIB)	27%	2011
Valor das exportações	0,9%	2011

**Figura 4 – Dados sobre micro e pequenas empresas no Brasil. Fonte: SEBRAE (2014)**

Para o ano de 2012, o número de estabelecimentos representava 99% do total de empresas no Brasil e 52% do total de empregos com carteira assinada. Em 2011, a representação das MPEs para o Produto Interno Bruto (PIB) era de 27%, representando 0,9% das exportações (SEBRAE, 2014).

De acordo com dados do SEBRAE (2018), em comparação com números internacionais, o número de habitantes em relação aos pequenos negócios no Brasil

é de 18 habitantes/estabelecimento, enquanto que no estado de São Paulo, este número é de 14 habitantes/estabelecimento. No mundo, o Reino Unido tem 34 habitantes/estabelecimento, conforme mostra o gráfico da figura 5, seguido pelo Japão com 33 habitantes/estabelecimento.



**Figura 5 – Número de habitantes por estabelecimentos comerciais no mundo. Fonte: SEBRAE (2018).**

### 2.2.1 As Micro e Pequenas Empresas na Região Sul e no Estado do Paraná

Para dados de 2004 do SEBRAE, no ano de 2000 a quantidade de micro e pequenas empresas no Brasil era de 4.117.602, sendo que destas, 991.381 estavam localizadas na região sul do país. Já em 2004, houve um aumento para 5.028.318 empresas e 1.205.540 estavam na região sul, havendo um crescimento de 21,6% comparativamente entre os dois anos referenciados. A figura 6 mostra como estava a divisão regional das MPEs no Brasil em 2000 e 2004.

Região	MPEs		Acréscimo de MPEs entre 2000 e 2004	Taxa de Variação (%) 2004/2000
	2000	2004		
Norte	129.784	167.507	37.723	29,1%
Centro - Oeste	282.652	359.619	76.967	27,2%
Nordeste	589.618	736.393	146.775	24,9%
Sul	991.381	1.205.540	214.159	21,6%
Sudeste	2.124.167	2.559.259	435.092	20,5%
Brasil	4.117.602	5.028.318	910.716	22,1%

**Figura 6 – Divisão regional de micro e pequenas empresas no Brasil. Fonte: SEBRAE (2006)**

Para o setor do comércio, expõe-se na figura 7 a distribuição dos segmentos de atuação no estado, com o destaque para as atividades de varejo, principalmente de vestuário e materiais de construção, além de minimercados e mercearias.

Segmentos de atividade	2000		2004		Variação 2004/2000
	MPEs	%	MPEs	%	
1) Varejo do vestuário	19.699	11,1%	24.358	10,9%	23,7%
2) Minimercados e mercearias	21.129	11,9%	22.548	10,1%	6,7%
3) Varejo de materiais de construção	10.181	5,7%	13.776	6,2%	35,3%
4) Comércio de autopeças	7.167	4,0%	10.326	4,6%	44,1%
5) Varejo de bebidas	8.310	4,7%	10.068	4,5%	21,2%
6) Farmácias e perfumarias	6.875	3,9%	9.374	4,2%	36,3%
7) Manutenção e reparação de veículos	7.966	4,5%	9.182	4,1%	15,3%
8) Varejo de materiais e eqüips. de escritório e informática	3.696	2,1%	6.594	3,0%	78,4%
9) Varejo de móveis e artigos de iluminação	4.554	2,6%	6.456	2,9%	41,8%
10) Quitandas, avícolas, peixarias e sacolões	4.363	2,5%	6.331	2,8%	45,1%
11) Outras classes	83.239	47,0%	103.479	46,5%	24,3%
Total	177.179	100,0%	222.492	100,0%	25,6%

**Figura 7 – Distribuição das MPEs no comércio paranaense. Fonte: SEBRAE (2006)**

As tabelas 2 e 3 mostram a distribuição das micro e pequenas empresas de serviços e indústrias no estado do Paraná. Nota-se que em 2000 o total de MPEs era de 140.323 empresas e em 2004 este número aumentou para 176.080.

O setor de serviços que mais se destacou nos anos de 2000 e 2004 foi a prestação de serviços a empresas, como consultorias, auditorias, escritórios de contabilidade, assessorias jurídicas, etc. Este segmento representou 33% em 2000 e 32,3% em 2004, seguido pelo segmento de alojamentos e alimentação, com 27,2% e 25,2 % em 2000 e 2004, respectivamente, com a participação do setor de hotelaria e pousadas, restaurantes, lanchonetes, quiosques e também o fornecimento de comida previamente preparada.

**Tabela 2 – Distribuição das MPEs prestadoras de serviço no estado do Paraná.**

<b>Distribuição MPEs de Serviços no Paraná</b>		
<b>Tipo de serviço / Anos referência</b>	<b>Total MPEs</b>	
	<b>2000</b>	<b>2004</b>
Serviços prestados a empresas	28.634	36.630
Alojamento e alimentação	23.611	28.671
Transporte terrestre	10.663	15.531
Atividades culturais e desportivas	5.051	6.914
Informática	3.828	6.176
Serviços pessoais	4.104	5.004
Agência de viagens e cargas	3.112	4.106
Atividades imobiliárias	3.120	4.098
Aluguel veículos e equipamentos	1.591	2.771
Atividades intermediação financeira	1.682	2.316
Outros	1.349	1.603
<b>TOTAL</b>	<b>86.745</b>	<b>113.820</b>

Fonte: Adaptado de SEBRAE (2006).

Para o setor industrial, o que mais se destaca é a construção civil, com a construção de edifícios e instalações elétricas, com 26,2% e 24% de participação em 2000 e 2004 respectivamente. O segmento industrial com a segunda maior participação é o de confecção de vestuário, com forte atuação no estado do Paraná, a qual aumentou de 10,3% em 2000 para 12,1% em 2004.

Tabela 3 – Distribuição das MPEs prestadoras de indústria no estado do Paraná.

<b>Distribuição MPEs de Indústria no Paraná</b>		
<b>Tipo de indústria / Anos referência</b>	<b>Total MPEs</b>	
	<b>2000</b>	<b>2004</b>
-		
Construção	14.032	14.969
Confecção vestuário	5.493	7.505
Alimentos e bebidas	6.710	7.466
Móveis e diversos	4.482	5.163
Produtos de madeira	4.430	4.679
Produtos de metal	3.591	4.627
Produtos minerais não metálicos	2.808	3.111
Edição e gráfica	2.351	2.990
Máquinas e equipamentos	1.206	1.659
Produtos químicos	1.275	1.522
Outros	7.200	8.569
<b>TOTAL</b>	<b>53.578</b>	<b>62.260</b>

Fonte: Adaptado de SEBRAE (2006).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA

A metodologia de trabalho foi do tipo qualitativa, pesquisa na qual há o pesquisador se afasta, sem interferir nas respostas, com o objetivo de entender o comportamento dos pesquisados e identificar hipóteses para um possível tema ou problema (RICHARDSON, 1999).

A natureza utilizada foi do tipo prática com a aplicação da técnica de coleta do tipo *survey*, com coleta de dados primários, aquela em que se obtêm os dados realizando perguntas sobre variáveis que se pretendem descrever e medir no decorrer do objeto de estudo (MARTINS, THEÓPHILO, 2009).

#### 3.1 PROCEDIMENTOS PARA COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

A coleta de dados foi realizada eletronicamente, entre os meses de dezembro de 2019 a janeiro de 2020, por meio de formulário *Google* com 15 perguntas fechadas de múltipla-escolha enviado a gestores de micro e pequenas empresas de vários setores de atuação da região sudoeste do Paraná.

O endereço eletrônico do formulário foi enviado para 55 empresas e obtiveram-se 37 respostas. Manteve-se sob sigilo o nome das empresas entrevistadas e analisou-se somente o resultado geral da pesquisa. Os envios do formulário eletrônico ocorreram via e-mail e via aplicativo de mensagens instantâneas para celular.

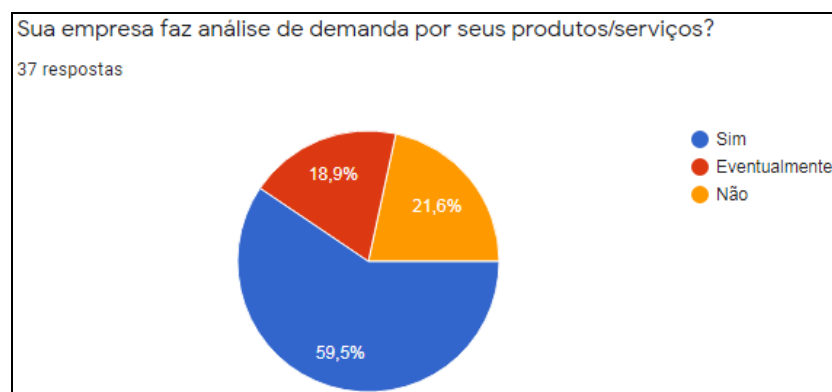
O formulário foi preparado com base na revisão de literatura e revisão bibliográfica deste trabalho, considerando-se as perspectivas do *Balanced Scorecard*: perspectiva financeira do gestor, perspectiva de mercado, perspectiva dos processos internos e perspectiva do aprendizado da empresa. As perguntas abordaram assuntos organizacionais e econômicos que possibilitaram identificar se as características dos processos e da gestão das empresas estavam condizentes com aspectos gerais de planejamento estratégico.



#### 4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

No decorrer deste capítulo, apresentam-se os resultados do questionário aplicado sobre a percepção de planejamento estratégico dos gestores de micro e pequenas empresas na região sudoeste do Paraná.

A primeira questão abordou o conceito de análise de demanda dos produtos e serviços ofertados, o resultado está apresentado no gráfico 1.

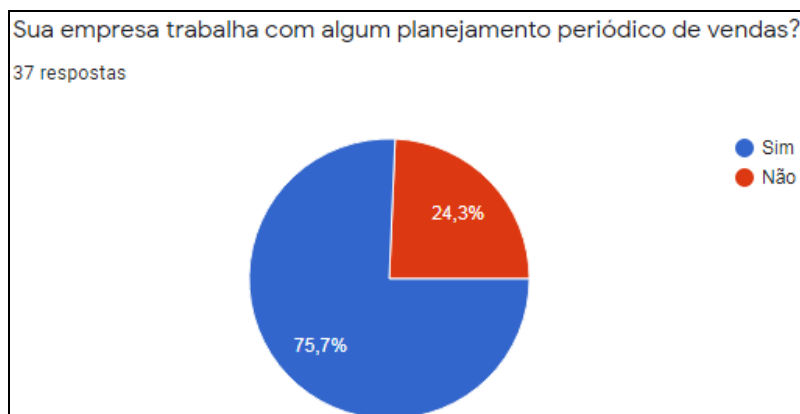


**Gráfico 1 - Percepção para a análise de demanda por produtos e serviços. Fonte: A autora (2020)**

Das empresas que responderam ao questionário, 59,5% afirmam analisar a demanda por seus produtos e/ou serviços, enquanto que 21,6% disseram não considerar e os 18,9% restantes afirmaram considerar uma análise eventual de demandas.

A análise de demandas e o planejamento de vendas compreendem etapas importantes para o planejamento estratégico porque representam a análise que a empresa faz para se programar quanto à produção e estimativa de vendas, controle de estoques e desdobramento de todas as atividades internas, como controle de mão-de-obra, manutenção de máquinas e equipamentos e suporte de suprimentos diretos e indiretos.

Assim, complementarmente à análise pela demanda, questionou-se se as empresas realizam algum tipo de planejamento periódico das vendas, como mostra o gráfico 2 em que 75,7% afirmam planejar suas vendas ao longo de um determinado período.



**Gráfico 2 – Percepção para planejamento periódico de vendas. Fonte: A autora (2020)**

Assim como a análise de demandas e o planejamento de vendas, o plano para aumento de infraestrutura oferecida também é importante para a definição da capacidade de atendimento do estabelecimento, ou seja, se a empresa consegue fabricar e/ou entregar seus produtos de forma que atenda o consumidor final.

O gráfico 3 mostra como as micro e pequenas empresas avaliam ter um plano de investimentos para ampliação ou melhorias na estrutura.

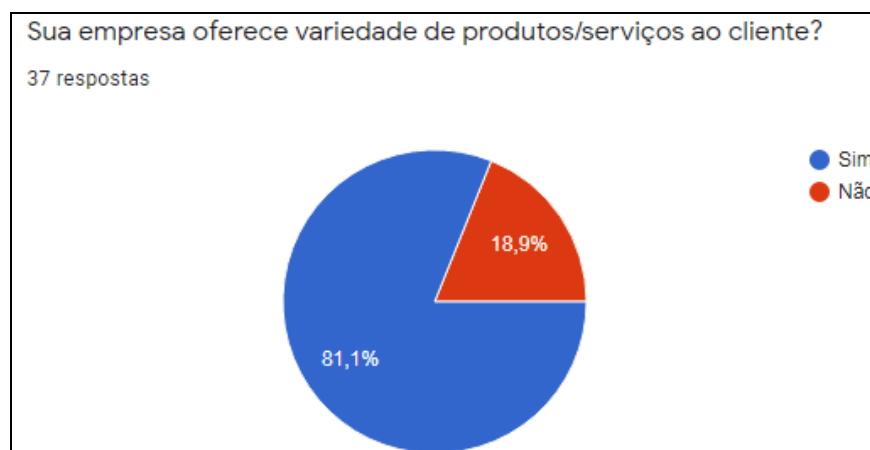


**Gráfico 3 - Percepção para a análise de melhorias de infraestrutura. Fonte: A autora (2020)**

O gráfico 3 aponta que 75,7% das empresas questionadas têm um plano de investimentos para melhoria em estrutura física, enquanto que 24,3% afirmam não considerar esse fator em seu plano de negócios.

O desenvolvimento de uma estrutura física maior pode proporcionar às empresas uma maior oferta de produtos e/ou serviços assim como ofertar uma variedade maior e possibilitar que a empresa cresça e atraia cada vez mais clientes.

O gráfico 4 demonstra como as micro e pequenas empresas do sudoeste paranaense avaliam a oferta ao cliente, sendo que apenas 18,9% considera não apresentar uma variedade muito grande de produtos, enquanto que 81,1% apresenta variedade de produtos e/ou serviços.

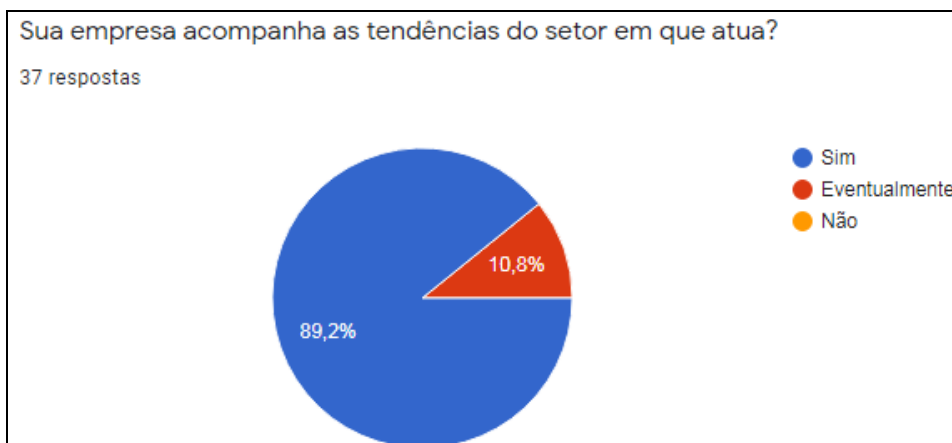


**Gráfico 4 - Percepção oferta de produtos/serviços variados aos clientes. Fonte: A autora (2020)**

No caso de uma indústria de bens de consumo, ofertar produtos diversos pode ser um desafio de como a empresa lida com a diversificação de linha de produção e a flexibilidade em atender demandas sem deixar de lado a padronização de processos bem como a oferta de produtos de qualidade.

Para empresas do setor terciário que comercializam bens de consumo, a diversidade de produtos pode ser decisiva para atrair um cliente, como é o caso, por exemplo, de uma loja de roupas e confecções ou então de um supermercado, nos quais uma grande variedade de opções possibilita ao cliente a chance de escolher o produto que melhor se adapta à sua necessidade.

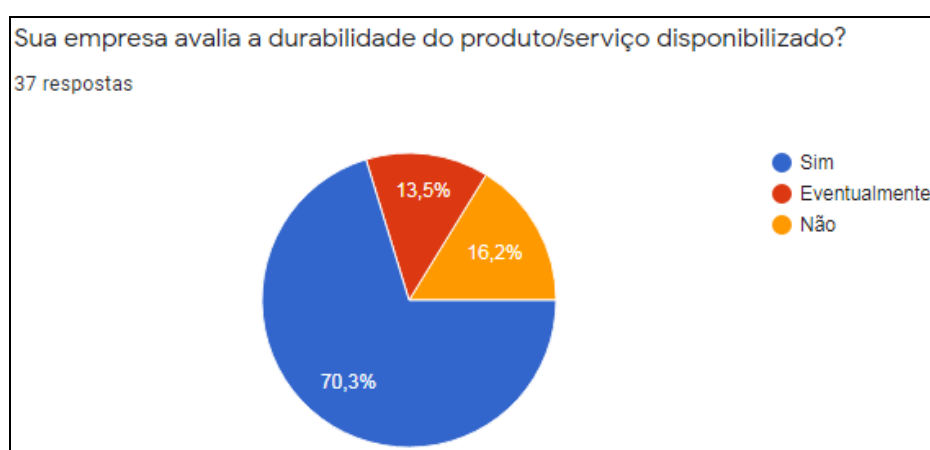
Desta forma, a questão do gráfico 5 traz o questionamento se a empresa acompanha as tendências de mercado, fator importante para atrair clientes de acordo com suas necessidades.



**Gráfico 5 - Percepção acompanhamento das tendências do mercado consumidor.**

**Fonte: A autora (2020)**

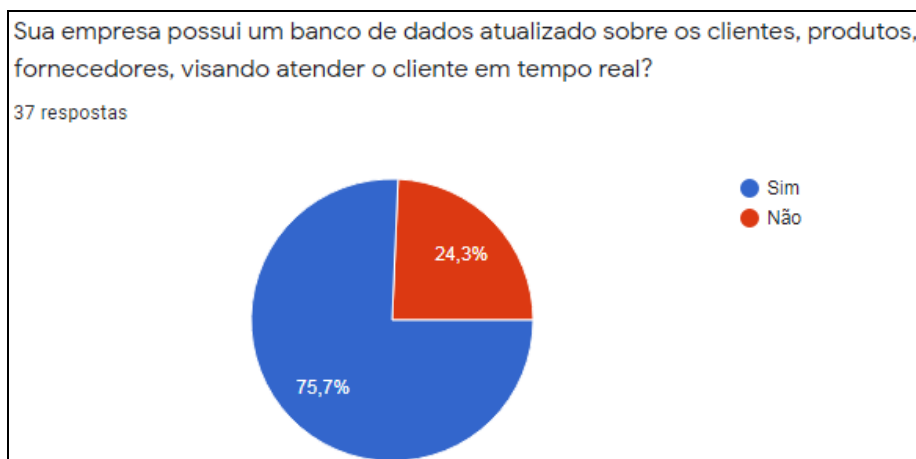
As respostas afirmativas para o acompanhamento das tendências de mercado foram 89,2% positivas, 10,8% para um acompanhamento eventual e nenhuma resposta negativa, demonstrando uma preocupação em acompanhar as mudanças do mercado consumidor. Outra questão abordada é se a empresa avalia a durabilidade do produto/serviço disponibilizado, em que 70,3% demonstraram se importar com a durabilidade dos produtos/serviços, como exemplifica o gráfico do gráfico 6.



**Gráfico 6 - Percepção avaliação da durabilidade do produto/serviço disponibilizado.**

**Fonte: A autora (2020)**

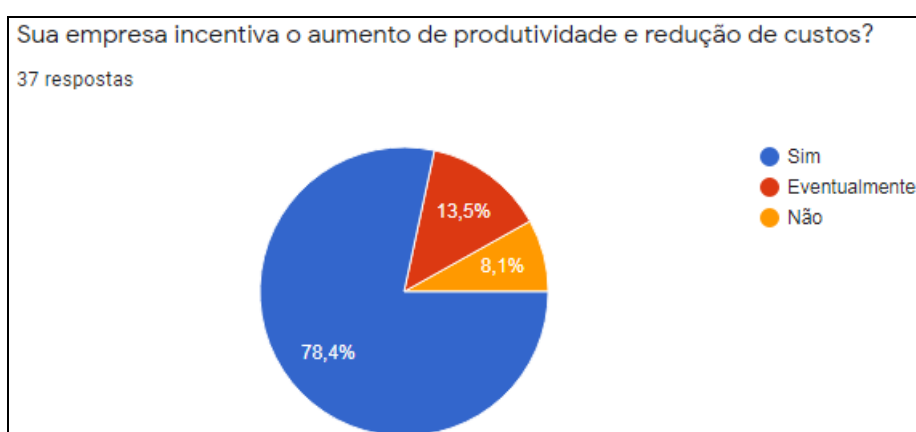
Em relação à perspectiva das empresas em manter um banco de dados com informações de clientes, fornecedores e produtos, mostrou-se que 75,7% mantêm um banco de dados para facilitar o atendimento mais ágil ao cliente final, como exemplifica o gráfico do gráfico 7.



**Gráfico 7 - Percepção da existência de um banco de dados na empresa. Fonte: A autora (2020)**

Um banco de dados atualizado e com informações importantes sobre os envolvidos no processo (*stakeholders*) pode ser decisivo para o mapeamento de processos e identificação de atividades que geram ou não valor às empresas.

A identificação de atividades que não geram valor é importante, por exemplo, para aumentar a produtividade e conseqüentemente para a redução de custos a longo prazo, com a otimização de processos e atividades. O gráfico 8 mostra que 78,4% das empresas incentivam a redução de custos e o aumento de produtividade.

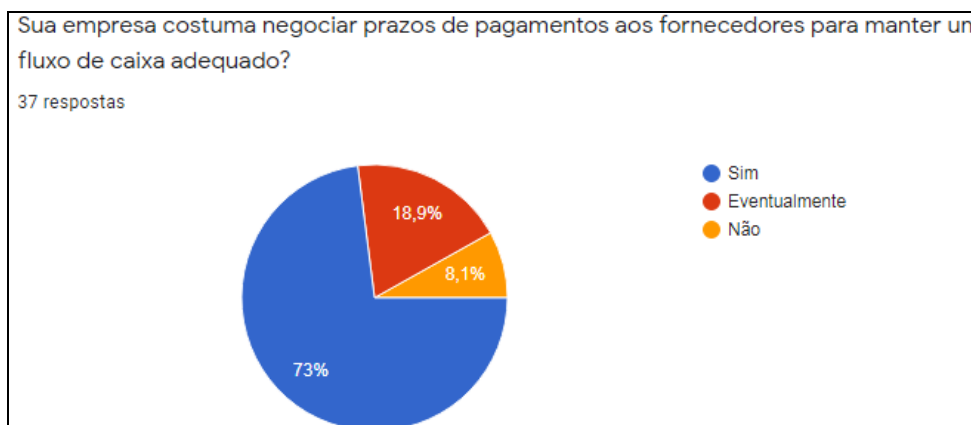


**Gráfico 8 - Percepção da redução de custos e aumento de produtividade. Fonte: A autora (2020)**

A abordagem pela redução de custos em uma empresa pode ser decisiva para definir a saúde financeira, pois busca reduzir desperdícios e utilizar de maneira mais eficiente os recursos. Outro conceito utilizado para melhorar a saúde financeira de uma empresa está relacionado à negociação de contas a pagar e contas a

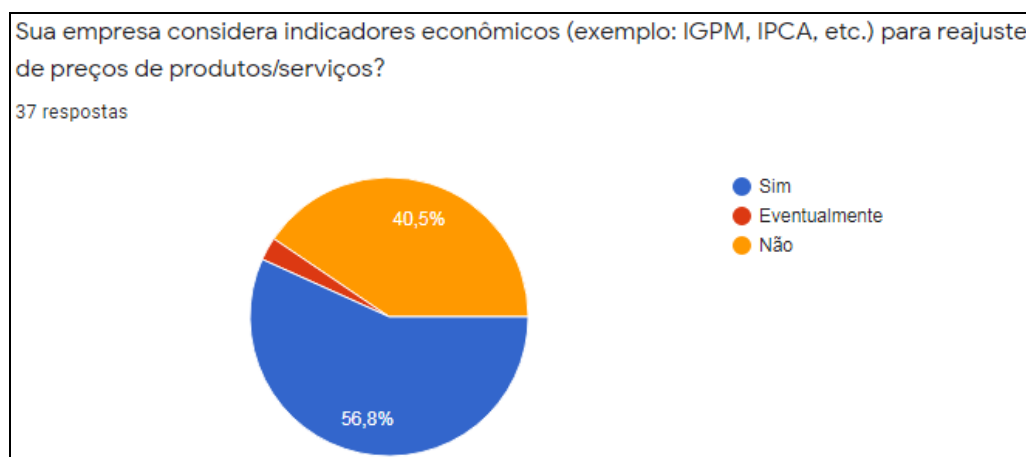
receber, tentando prazos viáveis para pagamento de fornecedores e recebimento de clientes.

Desta forma, questionou-se se as empresas costumam negociar melhores condições de pagamento junto aos fornecedores, com o objetivo de melhorar o fluxo de caixa. De acordo com o gráfico 9, 73% afirmaram negociar prazos enquanto que 18,9% negociam eventualmente e 8,1% afirmaram que não negociam prazos.



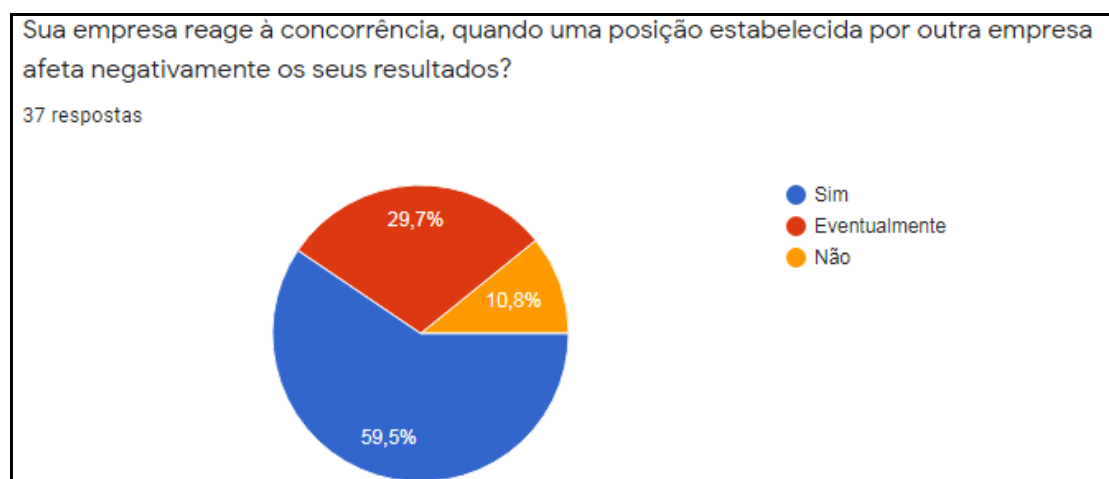
**Gráfico 9 - Percepção para a negociação de prazos de pagamentos. Fonte: A autora (2020)**

Ainda considerando a área financeira das empresas, questionou-se se a empresa considera indicadores econômicos disponibilizados pelo governo brasileiro para reajuste de preços dos produtos e/ou serviços. Um pouco mais da metade das empresas entrevistadas, 56,8%, afirmou que utiliza os indicadores para reajuste de preços, conforme gráfico 10.



**Gráfico 10 - Percepção indicadores econômicos para reajustes de preços. Fonte: A autora (2020)**

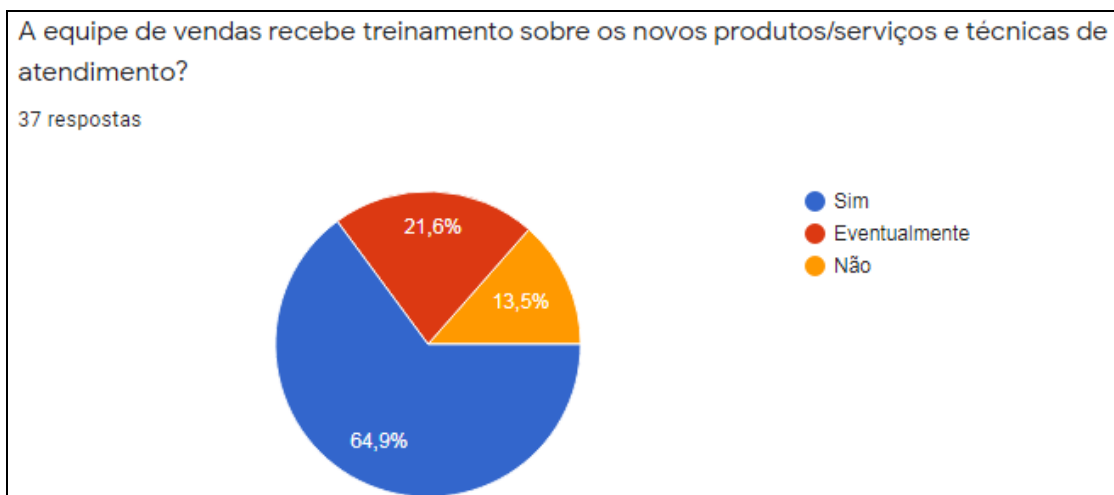
Com o aumento contínuo da competitividade entre as empresas, avaliou-se se as empresas entrevistadas reagem de alguma maneira quando alguma outra empresa afeta seus negócios de uma forma negativa, 59,5% afirmaram que reagem, enquanto que 10,8% não reagem e 29,7% reagem eventualmente, como mostra o gráfico da gráfico 11.



**Gráfico 11 - Percepção sobre a reação das empresas diante de concorrentes. Fonte: A autora (2020)**

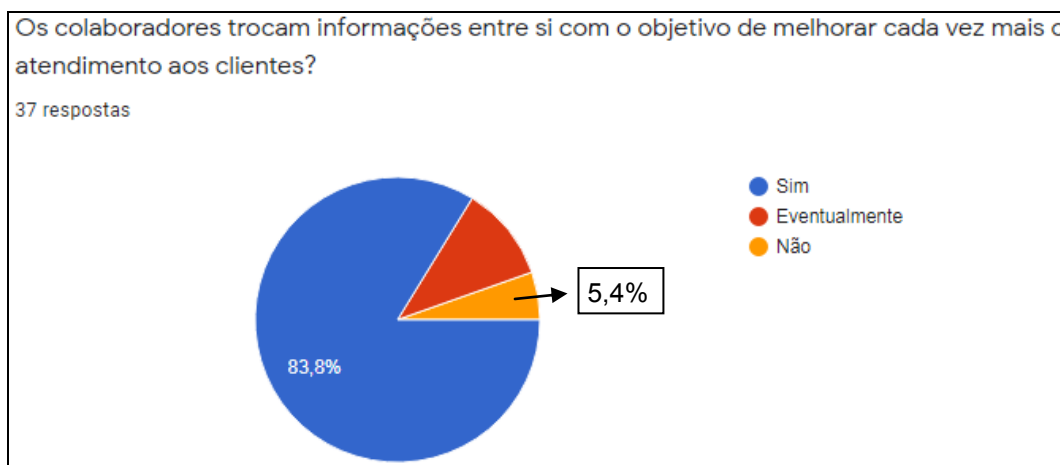
Como abordado anteriormente na revisão bibliográfica deste trabalho, o mercado está cada vez mais competitivo e com várias opções para os consumidores. Assim, a percepção da concorrência e como ela pode influenciar nos negócios é importante para o crescimento da empresa e a percepção de desenvolvimento.

Desse modo, questionou-se se além desta percepção em relação à concorrência, as equipes de trabalho estão preparadas para atender o consumidor da melhor maneira possível e se recebem treinamento sobre técnicas de atendimento e novos produtos/serviços disponibilizados. O gráfico 12 exemplifica essa situação.



**Gráfico 12 - Percepção sobre treinamentos de vendas e atendimento ao cliente. Fonte: A autora (2020)**

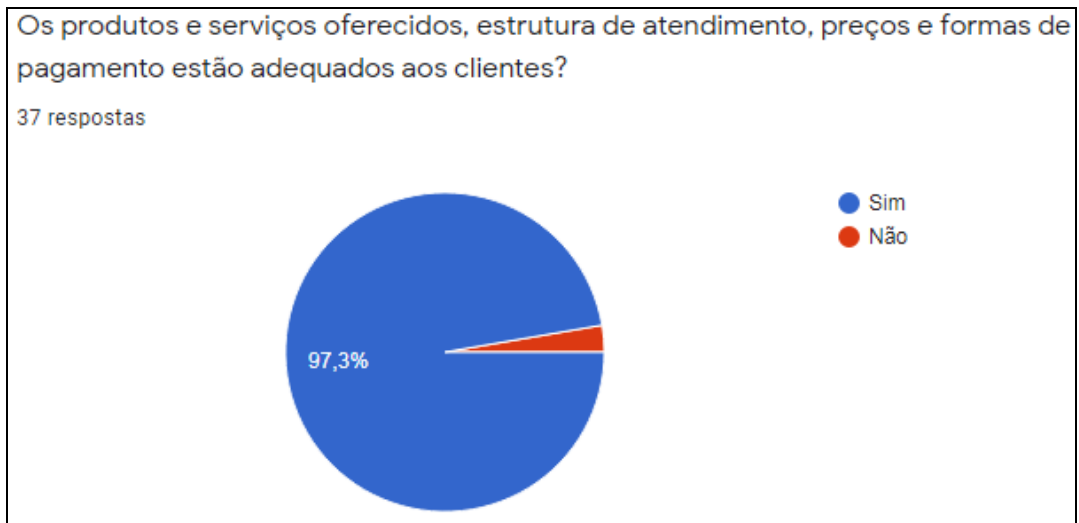
Além disso, perguntou-se se os colaboradores trocam experiências entre si, com o objetivo de melhoria no atendimento ao cliente, com o resultado exemplificado abaixo no gráfico 13, e 83,8% respondeu haver troca de informações entre os funcionários.



**Gráfico 13 - Percepção sobre a interação entre funcionários. Fonte: A autora (2020)**

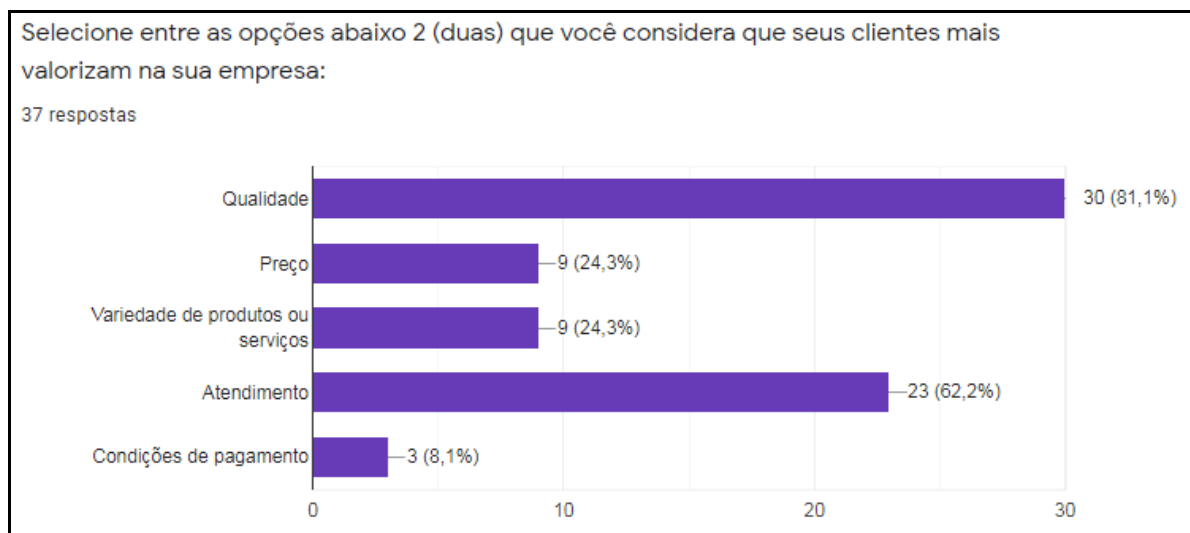
De modo geral, questionou-se para as empresas do estudo a percepção de como ela se apresenta para seus clientes, se está adequada em relação aos preços, condições de pagamentos, oferta de produtos/serviços e estrutura de atendimento. O resultado foi de que 97,3% afirmaram que estão adequadas para atender seus clientes, enquanto que apenas 2,7% afirmou não estar preparada, de acordo com o gráfico 14.





**Gráfico 14 - Percepção geral de atendimento ao cliente. Fonte: A autora (2020)**

Perguntou-se a percepção de quais as principais características das empresas eram mais vistas ou valorizadas por seus clientes, de acordo com o gráfico 15 com as respostas. Dos resultados, 81,1% (30) das respostas consideraram que a qualidade é o fator mais valorizado pelos clientes, seguido de atendimento diferenciado, com 62,2% (23) das respostas.



**Gráfico 15 - Percepção sobre o que os clientes mais valorizam na empresa. Fonte: A autora (2020)**

Considerando os resultados apresentados, a maioria dos gestores das empresas entrevistadas avalia aplicar conceitos de planejamento estratégico em suas atividades e modelo de gestão.

De acordo com a pesquisa, 78,4% das empresas incentiva a redução de custos e aumento de produtividade na empresa, além de 73% também negociar prazos de pagamento com fornecedores para um equilíbrio no fluxo de caixa. Para o modelo de desempenho *Balanced Scorecard* (KAPLAN E NORTON, 1997), a perspectiva financeira sobre como a empresa considera os recursos financeiros é importante porque está diretamente ligada à produtividade e lucratividade da empresa, além de também considerar a perspectiva de melhoria contínua dos processos internos para redução de custos e otimização de processos.

Para a perspectiva do cliente, 81,1% dos gestores entrevistados afirma oferecer variedade de produtos e/ou serviços aos seus clientes e 97,3% afirma atender adequadamente seus clientes em relação à estrutura de atendimentos, preços e formas de pagamento.

Considerando a perspectiva do aprendizado, 75,7% afirma considerar um plano de investimentos para melhorar a infraestrutura da empresa e quase 90% dos que responderam à pesquisa afirmaram acompanhar as tendências de mercado. Além da perspectiva de aprendizado do *Balanced Scorecard*, Porter (2009) também cita a importância de identificar quais produtos estão sendo lançados no mercado com o objetivo de avaliar se há alguma ameaça ao cenário atual de negócio, como tornar algum produto ou serviço obsoleto e perder espaço.

Em relação à competitividade e posição da empresa no mercado, 59,5 % das empresas afirmou reagir à concorrência, reforçando também a base dos conceitos sobre a metodologia das 5 forças de Porter, em que a empresa deve considerar como está inserida no mercado e a posição de seus concorrentes, avaliando as dificuldades e facilidades do próprio negócio e também dos concorrentes, identificando pontos de melhorias.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na análise de resultados foi possível identificar que a maioria dos questionamentos sobre a percepção e aplicação de conceitos e ferramentas de planejamento estratégico foi respondida de forma positiva pelos gestores e que a maioria das empresas considera conceitos e ferramentas, ainda que básicos, sobre o tema.

Destaca-se que 59,5% das empresas que participaram da pesquisa eletrônica realizam planejamento de demanda e 75,7% faz um planejamento periódico de vendas, o que evidencia uma organização de recursos de trabalho para poder atender as expectativas de vendas. Cerca de 64% dos entrevistados afirma fornecedor treinamento de vendas aos funcionários e de atendimento ao cliente. Além disso, de um modo geral, 97,3% das empresas responderam estar adequadas em termos de estrutura de atendimento, preços e condições de pagamento ao cliente e a maioria das empresas julga atender bem seus clientes, se preocupar com processos internos e buscar melhorias nas condições de infraestrutura e tendências de mercado.

Essas ideias estão alinhadas aos conceitos de Kaplan (2005) sobre indicadores de desempenho e alicerce ao planejamento estratégico, em que o autor ressalta a importância da satisfação do cliente e nível de serviço prestado para o crescimento do negócio, além de endossar os conceitos de Porter (1986) e Porter (2009) sobre a análise de seus concorrentes e como se apresenta a competitividade no mercado.

Outros autores como Leone (1999) apud Oliveira *et al* (2015) apontam que há uma abordagem fragmentada nas micro e pequenas empresas na qual considera que planejamento estratégico, estratégias e desempenho não estão na mesma perspectiva, havendo inclusive conflitos de funções em relação ao papel de dono, gestor e indivíduo, interferindo nos resultados. O autor ainda aponta para a interferência de crenças e na falta de habilidades administrativas no negócio da empresa, contribuindo para o insucesso empresarial e culminando em uma taxa de 50% de falência das empresas ao final de 2 anos de existência.

Dessa forma, conforme já exposto, a maioria das micro e pequenas empresas são administradas pelo próprio dono, o que pode facilitar a implantação de conceitos estratégicos, tendo em vista que ele próprio pode perceber a oportunidade

de mudança e agir para que ela aconteça, sem depender de muitas pessoas, burocracias ou processos complexos para a tomada de decisão, além de estar mais próximo do cliente. Esse aspecto é bastante diferente em empresas de grande e médio porte, por exemplo, onde a mudança é estrutural e geralmente obedece a uma hierarquia de acordo com os desdobramentos de níveis estratégicos, táticos e operacionais. Casarotto Filho e Pires (1998) reforçam essa ideia e complementam que pequenas empresas são geralmente mais ágeis e flexíveis que as de porte maior, com grande capacidade competitiva se conseguirem realmente agregar vantagens estratégicas em seus processos, daí a importância da aplicação, mesmo que básica, de conceitos de planejamento estratégico.

Considerando o levantamento do SEBRAE (2018) sobre a quantidade de micro e pequenas empresas no mundo, nota-se que o Brasil possui praticamente a metade de empresas que o Reino Unido e o Japão têm em relação à quantidade de habitantes. Embora o número de micro e pequenas empresas tenha crescido nos últimos anos, o estudo do SEBRAE exemplifica o potencial de mercado que o Brasil tem para crescer, se comparado a países desenvolvidos.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. Planalto Central. **Lei Complementar 123 de 14 de Dezembro de 2006**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp123.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm) Acesso em: 15/01/2020.

CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e o desenvolvimento local**. Sao Paulo: Atlas, 1998.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: Balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

MARTINS, G. A; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para Ciências Sociais Aplicadas**. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

MIRANDA, I. T. P. et al. **A importância do planejamento estratégico para o crescimento das empresas**. Maringa Management: Revista de Ciências empresariais, Maringá, SP, v.2, n.1, p. 34-39, jan./jun. 2005.

OLIVEIRA, B. R. B. de et al. **Estratégia competitiva em MPEs: dimensões do processo e suas associações com as estratégias genéricas e funcionais**. Revista Gestão & Produção, vol.22 no.1 São Carlos Jan./Mar. 2015.

PEREIRA, M.F. **Administração Estratégica**. Florianópolis: CAPES/UFSC, 2011.

PINHEIRO, L. F. **Micro e Pequena Empresa: Conceito e Importância para a Economia**. Universidade Federal do Acre. 2011.

PORTER, M. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, M. **Competição**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

RICHARDSON, R. J. et al. 3 ed. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

SEBRAE, 2020. **Pequenos Negócios em Números**. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/sebraeaz/pequenos-negocios-em-numeros,12e8794363447510VgnVCM1000004c00210aRCRD>> Acesso em: 20/01/2020.

SEBRAE, 2014. **Dados MPEs Brasil**. Disponível em: <[https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/dados\\_mpes\\_brasil\\_2014.pdf](https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/dados_mpes_brasil_2014.pdf)> Acesso em 22/01/2020.

SEBRAE, 2018. **Panorama dos Pequenos Negócios em 2018**. Disponível em: <[https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/Panorama\\_dos\\_Pequenos\\_Negocios\\_2018\\_AF.pdf](https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/Panorama_dos_Pequenos_Negocios_2018_AF.pdf)> Acesso em 24/01/2020.

SEBRAE-SC. Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154>> Acesso em: 21/01/2020.

SEBRAE-SP, 2006. **Onde estão as Micro e Pequenas Empresas no Brasil**. Disponível em: <[https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/onde\\_mpes\\_brasil.pdf](https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/onde_mpes_brasil.pdf)> Acesso em 20/01/2020.

## APÊNDICE

### APÊNDICE A

Questionário aplicado às empresas.

1. Sua empresa faz análise de demanda por seus produtos/serviços?
  - a) Sim
  - b) Eventualmente
  - c) Não
  
2. Sua empresa avalia a durabilidade do produto/serviço disponibilizado?
  - a) Sim
  - b) Eventualmente
  - c) Não
  
3. Sua empresa tem um plano de investimentos para melhorar sua estrutura?
  - a) Sim
  - b) Não
  
4. Sua empresa incentiva o aumento de produtividade e redução de custos?
  - a) Sim
  - b) Eventualmente
  - c) Não
  
5. Sua empresa costuma negociar prazos de pagamentos aos fornecedores para manter um fluxo de caixa adequado?
  - a) Sim
  - b) Eventualmente
  - c) Não
  
6. Sua empresa trabalha com algum planejamento periódico de vendas?
  - a) Sim
  - b) Não
  
7. Sua empresa oferece variedade de produtos/serviços ao cliente?
  - a) Sim
  - b) Não
  
8. Sua empresa possui um banco de dados atualizado sobre os clientes, produtos, fornecedores, visando atender o cliente em tempo real?
  - a) Sim

- b) Não
9. Sua empresa acompanha as tendências do setor em que atua?
- a) Sim
  - b) Eventualmente
  - c) Não
10. Sua empresa reage à concorrência, quando uma posição estabelecida por outra empresa afeta negativamente os seus resultados?
- a) Sim
  - b) Eventualmente
  - c) Não
11. Sua empresa considera indicadores econômicos (exemplo: IGPM, IPCA, etc.) para reajuste de preços de produtos/serviços?
- a) Sim
  - b) Eventualmente
  - c) Não
12. Os produtos e serviços oferecidos, estrutura de atendimento, preços e formas de pagamento estão adequados aos clientes?
- a) Sim
  - b) Não
13. A equipe de vendas recebe treinamento sobre os novos produtos/serviços e técnicas de atendimento?
- a) Sim
  - b) Eventualmente
  - c) Não
14. Os colaboradores trocam informações entre si com o objetivo de melhorar cada vez mais o atendimento aos clientes?
- a) Sim
  - b) Eventualmente
  - c) Não
15. Selecione entre as opções abaixo 2 (duas) que você considera que seus clientes mais valorizam na sua empresa:
- a) Qualidade
  - b) Preço
  - c) Variedade de produtos/serviços
  - d) Atendimento
  - e) Condições de pagamento