



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

Curso de Graduação em Administração

DANIEL ANDRÉ SILVA RIBEIRO

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E PROCESSO
DECISÓRIO EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

Brasília – DF

2011

DANIEL ANDRÉ SILVA RIBEIRO

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E PROCESSO
DECISÓRIO EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

Monografia apresentada a Universidade de Brasília (UnB) como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Especialista em gestão governamental e Políticas Públicas, Gabriel de Araujo Spezia

Brasília – DF

2011

Ribeiro, Daniel André Silva

Planejamento Estratégico e o Processo Decisório em
Micro e Pequenas Empresa: / Daniel André Silva Ribeiro

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília,
Departamento de Administração – EAD, 2011.

Orientador: Prof. Esp. Gabriel Araújo Spezia, Departamento
de Administração.

1. Planejamento Estratégico em Micro e Pequenas
Empresa. 2 . Teoria dos Jogos. 3 . Processo Decisório.

DANIEL ANDRÉ SILVA RIBEIRO

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E PROCESSO
DECISÓRIO EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do
(a) aluno (a)

Daniel André Silva Ribeiro

Especialista, Gabriel de Araújo Spezia
Professor-Orientador

Especialista, Marina Figueiredo Moreira,
Professor-Examinador

Brasília, 09 de abril de 2011

RESUMO

O processo de tomada de decisão tem se tornado uma atividade de alta complexidade. A cada novo dia, a quantidade de informações dentro de uma organização aumenta e se torna mais complexa, clamando cada vez mais por dados mais numerosos, específicos e certos para subsidiar as tomadas de decisões. Nessa conjuntura percebe-se a importância de uma estratégia que guie a organização para que seja possível alcançar suas metas. A presença predominante de empresas de menor porte é resultado da tendência de crescente participação das micro e pequenas empresas no total de estabelecimentos e no emprego ao longo dos últimos anos. As micro e pequenas empresas do setor de comércio e de serviços representaram 87,5% do universo de estabelecimentos formais brasileiros. Para atingir os objetivos traçados na estratégia, a empresa deve escolher vários cursos de ação. Um dos momentos mais desafiadores para o tomador de decisões é a análise das alternativas e seus efeitos nas organizações. Diante desse quadro, esse trabalho propõe-se a levantar informações que demonstrem a falta de planejamento nas Micro e Pequenas empresas.

Palavras-chave: Planejamento. Micro e Pequena Empresa. Processo Decisório.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Perfil do Cliente.....	36
Figura 2 - Rotatividade de Clientes	36
Figura 3 - Faturamento Bruto Anual	37
Figura 4 - Pirâmide do Faturamento Bruto Anual	38
Figura 5 - Dificuldades no gerenciamento	39
Figura 6 - Quantidade de entidades de assessoria	40
Figura 7 - Áreas de conhecimento importantes para as empresas	42

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Caracterização da empresa quanto à atividade	30
Tabela 2 - Caracterização da empresa quanto ao porte	30
Tabela 3 - Quantidade de sócios/proprietários.....	31
Tabela 4 - Sócios X Empregados.....	31
Tabela 5 - Idade dos sócios/proprietários.....	31
Tabela 6 - Escolaridade.....	32
Tabela 7 - Sexo do sócio/proprietário.....	32
Tabela 8 - Atividade exercida antes de constituir a empresa	33
Tabela 9 - Experiências anteriores.....	33
Tabela 10 - Principal motivo para constituir a empresa.....	33
Tabela 11 - Fonte de remuneração	34
Tabela 12 - Perfil dos funcionários.....	34
Tabela 13 - Quantidade de familiares na empresa.....	34
Tabela 14 - Empregados com e sem carteira.....	35
Tabela 15 - Participação em rede associativa.....	37
Tabela 16 - Problema para a venda de produtos/serviços	40
Tabela 18 - Protocolo de decisões programadas	41
Tabela 20 - De que maneira os gestores tomam decisões	43

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	10
1.1	Contextualização	10
1.2	Formulação do problema	11
1.3	Objetivo Geral.....	12
1.4	Objetivos Específicos	12
1.5	Justificativa	12
2.	REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1	Micro e Pequenas Empresas.....	14
2.1.1	Importância das Micro e Pequenas Empresas.....	14
2.1.2	Dificuldades enfrentadas pelas MPES.....	15
2.2	Planejamento Estratégico.....	16
2.2.1	Etapas do processo de planejamento estratégico.....	17
2.3	Processo decisório	19
2.3.1	Fatores influentes.....	20
2.3.2	Modelos interpretativos	20
2.3.3	Níveis de tomadas de decisão	21
2.3.4	Modelo Racional de Decisão e Modelo Carnegie	21
2.3.5	Riscos e incertezas das decisões	23
2.4	Teoria dos Jogos	24
2.4.1	Histórico	24
2.4.2	Motivação filosófica.....	25
3.	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	27
3.1	Caracterização da organização, setor ou área	28
3.2	População e amostra ou participantes do estudo	28
3.3	Caracterização dos instrumentos de pesquisa	29
3.4	Procedimentos de coleta e de análise de dados	29
4.	RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	30
4.1	Caracterização da empresa.....	30
4.2	Perfil dos sócios/proprietários.....	31
4.3	Perfil do funcionários	34
4.4	Perfil dos clientes.....	35
4.5	Participação em redes associativas.....	37
4.6	Faturamento bruto anual	37

4.7	Dificuldades	39
4.8	Tipos de assessoria/auxílio	40
5.	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	44
	REFERÊNCIAS	47
	APÊNDICES.....	49
	Apêndice A – Questionário Fechado	49

1. INTRODUÇÃO

Decisão é o processo que leva – direta ou indiretamente – à escolha de, ao menos, uma dentre várias diferentes alternativas, todas estas candidatas a resolver determinado problema (GOMES; GOMES; ALMEIDA, 2009).

O processo de tomada de decisão tem se tornado uma atividade de alta complexidade. Em função da velocidade das mudanças, dos altos custos de investimentos e do aumento do nível de incerteza nos ambientes competitivos. Hoje as ferramentas tradicionais não são mais capazes de sozinhas, determinarem as escolhas estratégicas de uma organização.

A criação de estratégias é complexa, pois trabalha em função de uma multiplicidade de componentes e de fatores, tanto externos quanto internos. Muitos desses fatores estão completamente fora do controle e da previsão da empresa. Fato esse que torna o ambiente gerencial “inóspito” e incerto.

1.1 Contextualização

Atualmente são 3 as empresas existentes: aquelas que tomam a frente e fazem acontecer, aquelas outras que observam o que acontece e em último, as que espantosamente se surpreendem com o que aconteceu. Assim, uma organização moderna que estima manter-se competitiva deve fazer parte do primeiro grupo, entre as empresas atoras, criadoras e inovadoras.

A cada novo dia, a quantidade de informações dentro de uma organização aumenta e se torna mais complexa, clamando cada vez mais por dados mais numerosos, específicos e certos para subsidiar as tomadas de decisões. E gestores capazes de responder o mercado à altura se fazem necessários nessa complexa trama organizacional. Conseqüentemente, a tomada de decisões estratégicas, em situações de incerteza nas organizações inseridas em ambientes caracterizados por rápidas mudanças, exige dos seus gestores melhores julgamentos, que possam melhor iluminar a escolha das alternativas em jogo (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000).

Nessa conjuntura percebe-se a importância de uma estratégia que guie a organização para que seja possível alcançar suas metas, e nesse momento pode ser levado em conta, tanto a produção de bens quanto a prestação de serviços. A empresa que optar por não se adequar a essa nova realidade pode se ver como um pequeno barco se deixando levar pela correnteza sem rumo certo. A concorrência pode dominá-lo, idéias novas podem tornar seus produtos ultrapassados. A organização pode ter dificuldades e até mesmo nunca atingir seus objetivos.

O ato de tomar decisões ocorre a cada instante de nossa vida, decidir é algo relativamente penoso: levantar informações, processá-las e finalmente definir o que fazer. Um modo de reduzir o custo médio associado ao processo decisório consiste em criar técnicas de tomada de decisão que resolvam mais de um problema de escolha, ou o mesmo problema mais de uma vez.

A teoria dos jogos é o ramo da teoria da decisão que estuda problemas de interação estratégica entre dois ou mais indivíduos, por meio da matemática, equaciona os conflitos, onde o foco são as estratégias utilizadas pelos jogadores. e tem a finalidade de prever os movimentos dos outros jogadores, sejam eles concorrentes ou aliados, através dessa teoria os jogadores se posicionam da melhor forma para obter o resultado desejado.

A teoria dos jogos emergiu como ciência empírica, mas hoje ela se insere num ramo da teoria da escolha cuja existência se justifica apenas no campo das ciências lógicas: o modelo age como se fosse real, sem precisar sê-lo.

A teoria dos jogos tem por objetivo representar, classificar e modelar processos decisórios. (BÊRNI, 2004), entendendo a lógica na hora da decisão e ajudar a responder se é possível haver colaboração entre os jogadores, em quais circunstâncias o mais racional é não colaborar e quais estratégias devem ser adotadas para garantir a colaboração entre os jogadores. A justificativa de se estudar a teoria dos jogos consiste em auxiliar pessoas racionais detentoras de conhecimento de matemática ao nível do primeiro grau completo a melhorarem a qualidade de seu processo de escolha.

1.2 Formulação do problema

A alta taxa de mortalidade ainda nos anos iniciais e a dificuldade de gerenciamento de Micro e Pequenas Empresas nos levam a questionar onde está o obstáculo intransponível? Aquele que não tomamos conhecimento e atinge as MPEs de forma inesperada. Tais questionamentos nos levam a outras interrogações, dentre a qual: quais dificuldades podem ser encontradas pelo grupo pesquisado de Micro e Pequenas Empresas e seus gestores na administração de seus negócios?

1.3 Objetivo Geral

O objetivo geral do trabalho foi identificar dados sobre o tema “Planejamento Estratégico e Tomada de decisões” em um grupo reduzido de micro e pequenas empresas e coligar as formas como os gestores dessas organizações se baseiam para enfrentar as dificuldades dos processos decisórios.

1.4 Objetivos Específicos

- . Identificar as dificuldades encontradas pelas 82 Micro e Pequenas Empresas pesquisadas no gerenciamento das mesmas;
- . Pesquisar informações da utilização ou não de ferramentas gerenciais que auxiliem no processo decisório; e
- . Verificar como as Micro e Pequenas Empresas criam os sustentáculos para as tomadas de decisão.

1.5 Justificativa

Devido ao ambiente altamente competitivo em que as empresas estão inseridas, ambiente esse instável e orgânico onde as mudanças acontecem de forma contínua exige-se a utilização de ferramentas capazes de tornar o ambiente mais propício à tomada de decisões. As decisões precisam ser cada vez mais acertadas e sensatas.

Com o uso do Planejamento Estratégico, somos capazes de aumentar as chances de sucesso da organização, além de proporcionar uma visão global de conjunto, melhorar a comunicação da empresa, diminuir custos e retrabalhos e aumentar a capacidade gerencial.

No ponto relacionado do processo decisório, o presente trabalho foca a teoria dos jogos, ferramenta que objetiva tornar as decisões mais racionais, formais e lógicas. Transformando a gestão de empresas em um jogo real de situações de colaboração ou não com as demais empresas, fornecedores e clientes. Proporcionando, dessa forma, uma significativa vantagem competitiva perante os seus concorrentes.

O presente trabalho deve ao seu fim trazer a tona a informação de como um grupo de micro e pequenas empresas se embasa para atingir um objetivo gerencial, financeiro e produtivo. E se os processos decisórios e o planejamento estratégico são subestimados ou não.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Micro e Pequenas Empresas

2.1.1 Importância das Micro e Pequenas Empresas

Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), em 2008 existiam 5.786.696 de micro e pequenas empresas brasileiras, correspondendo a 99% das empresas formais, 60% das empresas exportadoras brasileiras, 40% dos empregados nas empresas formais e 27% da massa salarial. Ou seja, as unidades de menor porte representam a imensa maioria das empresas brasileiras. Realidade que se verifica não apenas para o conjunto da economia, como em todos os setores de atividade. Com relação à absorção de mão-de-obra, a configuração não é exatamente a mesma. Ainda cabe às grandes empresas a maior participação no emprego total. As micro e pequenas empresas, respondem por 2.083.137 de empregados.

Ainda segundo o SEBRAE, a presença predominante de empresas de menor porte é resultado da tendência de crescente participação das micro e pequenas empresas no total de estabelecimentos e no emprego ao longo dos últimos anos.

Apesar do expressivo aumento da participação quantitativa das menores unidades produtivas na economia brasileira, sob o ponto de vista da geração de renda, elas ainda estão bastante aquém das grandes empresas. Entre os anos de 2002 e 2009, as MPEs geraram quase 8 milhões de empregos, isso corresponde a quase 84% de todos os empregos gerado no Brasil, no mesmo período.

No período, os empregos cresceram a uma taxa de 4,6% a.a., nas microempresas, enquanto nas pequenas, a expansão anual foi de 6,1%. Este último segmento registrou, portanto, crescimento acima do total geral de empregos, que ficou em 5,8%a.a.

Do ponto de vista setorial, as micro e pequenas empresas do setor de comércio e de serviços representaram 87,5% do universo de estabelecimentos formais brasileiros, totalizando aproximadamente 5,1 milhões de estabelecimentos em 2008.

Segundo Leonardos (1984), as pequenas empresas desempenham um papel de importância fundamental no crescimento e maturação de uma economia saudável. No processo de desenvolvimento, é expressiva a contribuição que elas prestam ao gerarem oportunidades para o aproveitamento de uma grande parcela da força de trabalho e ao estimularem o desenvolvimento empresarial.

Morelli (1994) afirma que no Brasil, a maioria das micro e pequenas empresas são do tipo “trabalho-intensivas”, empregando mão-de-obra com baixa especialização; atuam nas áreas em que a maioria das médias e grandes empresas não atuam, ou seja, desenvolvem as suas atividades em áreas nas quais a oferta de mão-de-obra é maior em razão da baixa qualificação. São responsáveis pela absorção da maior parte da mão-de-obra que chega anualmente ao mercado de trabalho, evitando, assim, a formação de um grande exército de reserva, que pressionaria para baixo os salários dos trabalhadores, gerando, inclusive, instabilidade política, econômica e social. Como exemplo, dos milhares de jovens que chegam anualmente ao mercado de trabalho, apenas uma pequena parte possui curso técnico ou superior; assim, a maior parte desses trabalhadores vai para as médias e grandes empresas; quanto aos remanescentes, ou tornam-se proprietários de um pequeno negócio ou vão trabalhar numa pequena empresa, que na maioria dos casos é familiar.

2.1.2 Dificuldades enfrentadas pelas MPEs

Apesar da crescente relevância das micro e pequenas empresas na economia nacional, assim como seu papel social na redução das desigualdades entre indivíduos e regiões, elas, ainda hoje, enfrentam inúmeras dificuldades para atuar no Brasil. Conseqüência direta de tais dificuldades é a alta taxa de mortalidade, que chega a 61% do total de micro e pequenas empresas no primeiro

ano de atividade, de acordo com estudo do SEBRAE intitulado “A micro e pequena empresa no comércio exterior”.

Segundo Amaro e Paiva (2002) “... a falta de estrutura adequada em termos de aparato legal, contábil e gerencial, a legislação tributária ainda desfavorável, as exigências burocráticas, a carência de crédito e de uma política sistêmica de apoio e incentivo às micro e pequenas empresas levam a altas taxas de insucesso.”

Por outro lado, os fatores que levam muitas empresas ao fracasso são variados, nem sempre sendo possível identificá-los. Pereira e Santos (1995), contudo, consideram dois aspectos que levam os empreendimentos ao fracasso: falta de experiência empresarial anterior: este talvez seja o mais importante, pois dele decorrerão diversas outras falhas e falta de competência gerencial; este motivo é, juntamente com o anterior, a explicação de todo o fracasso empresarial. Schell (1995) complementa o pensamento, “O que acontece é que a mesma independência crônica que, a princípio, atrai para essa carreira é um estorvo ao sucesso. Aprendem-se as lições do dia-a-dia através do método de ensaio e erro, repetindo os mesmos erros cansativos e desgastantes que os antecessores vêm cometendo há tantos anos. Proceder sozinho é um desperdício, deve-se aproveitar a experiência de outras pessoas.”

2.2 Planejamento Estratégico

É um processo de formulação de estratégias organizacionais, no qual se busca a inserção da organização e de sua missão no ambiente em que ela esta atuando” (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003)

É o processo contínuo de, sistematicamente e com o maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvem riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões e, através de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas” (DRUCKER, 1984)

2.2.1 Etapas do processo de planejamento estratégico

A etapa inicial do planejamento estratégico é identificar o estado atual da organização, realizando uma análise tanto interna quanto externa.

A análise do atual estado objetiva avaliar os recursos que se encontram a disposição, sejam eles recursos materiais, financeiros ou humanos, além das possibilidades disponíveis no mercado.

Dessa forma a análise do estado atual se subdivide em outras duas partes, a análise do ambiente interno e a análise do ambiente externo

A análise do ambiente externo é um dos pilares do planejamento estratégico. Quanto mais competitivo, instável e complexo o ambiente, maior a necessidade de analisá-lo". (MAXIMIANO, 2006)

Na análise do ambiente externo as organizações devem interpretar as situações à luz de suas oportunidades e ameaças. Por oportunidade, entendemos a força ou a variável incontrolável pela organização que pode favorecer as suas estratégias. Obviamente que para isso ela tem que ser conhecida e depois estudada da melhor forma para ser aproveitada em benefício da organização. E a maneira de aproveitá-la é por intermédio da formulação de uma estratégia diretamente ligada a essa oportunidade (OLIVEIRA, 2006).

A análise do ambiente interno é definida por Maximiano (2006) como "a identificação de pontos fortes e fracos dentro da organização anda em paralelo com a análise do ambiente".

De acordo com Maximiano (2006), o planejamento estratégico deve-se desdobrar em outros planos e meios, sendo eles: o planejamento das áreas funcionais, políticas, planos operacionais, projetos e estrutura organizacional.

A intenção é que cada uma das áreas funcionais, que terão pesos diferentes, de acordo com cada organização, fique responsável pela implementação dos objetivos estratégicos relativos às suas funções.

Os estudos dos pontos fracos e dos pontos fortes da empresa serão feitos através da análise das áreas funcionais de uma organização, e pelo benchmarking, comparando o desempenho destas mesmas áreas funcionais com empresas de destaque.

Com o auxílio do benchmarking, a empresa pode observar em outras, as melhores práticas para cada uma de suas áreas funcionais, adaptando assim suas tarefas e procedimentos de acordo com a conduta destas organizações.

A etapa seguinte é a definição dos objetivos e estratégia. Os objetivos são aqueles resultados os quais a organização almeja alcançar. Nesta etapa, o foco deve ser a identificação de onde a empresa deseja chegar. A estratégia é traçada a partir da definição dos objetivos

Para atingir os objetivos traçados na estratégia, a empresa deve escolher vários cursos de ação, relativos às diferentes áreas funcionais da organização: produção, marketing, recursos humanos e finanças

Quando é concluso a etapa de definição de objetivos e estratégias chega o momento da implementação da estratégia. Dessa forma é analisado algumas das práticas para garantir que a estratégia aborde os objetivos propostos, planejando com uma visão sistêmica e de longo prazo, através de ações de curto prazo.

A etapa seguinte é a de monitoramento e controle. Nas palavras de Maximiano (2006), o monitoramento “consiste em acompanhar e avaliar a execução da estratégia”. O monitoramento deve ser realizado com base nos mesmos indicadores utilizados na hora de se elaborar o planejamento estratégico.

Várias são as vantagens de uma organização ao realizar um Planejamento Estratégico (OLIVEIRA, 2006):

- ajuda a ordenar as ações individuais em uma organização dirigida para o esforço global;
- amplia o horizonte de análise dos dirigentes, orientando-os na prospecção do ambiente em que a organização irá operar, bem como suscita novas idéias sobre oportunidades a serem exploradas;
- cria uma estrutura para a comunicação interna entre as pessoas;
- coordena a execução do planejamento tático e operacional;
- fornece uma base para o esclarecimento de responsabilidades individuais e contribui para a motivação dos membros da organização;
- possibilita o comportamento sinérgico das áreas funcionais da organização;
- transforma a organização reativa em proativa;
- permite a integração de todas as funções organizacionais em um plano único;

- possibilita à organização manter maior interação com o ambiente;
- minimiza os recursos e o tempo que devem ser dedicados a corrigir erros de decisões;
- permite ordenar as prioridades dentro do cronograma do plano;
- desenvolve um processo descentralizado de planejamento;
- permite a obtenção de melhores resultados operacionais;
- orienta e agiliza o processo decisório; e propicia o esforço coordenado e maximiza o impacto de recursos limitados.

2.3 Processo decisório

O Processo Decisório é amplo e complexo, possui vários passos até o ponto final, mesmo não sendo executadas milimetricamente dentro de uma ordem certa, dita uma certa ordem a fim de não comprometer a eficácia e a racionalidade da decisão.

Segundo Moritz e Pereira (2006), a melhor forma de processar uma decisão é através de uma boa Gestão Participativa. Para tanto listam alguns tipos de pensamentos adotados no processo. O pensamento linear supõe que cada problema tem uma solução única, uma solução que afetará apenas a área do problema e não o restante da organização e que, uma vez implementada, permanecerá válida e deverá ser avaliada apenas em termos de quão bem resolve o problema. Os problemas são visto como discretos, singulares e únicos. Entretanto, o pensamento sistêmico afirma que os problemas são complexos e se relacionam a uma situação, têm mais de uma causa e mais de uma solução, e estão inter-relacionados com o restante da organização. O processo de seleção de soluções visto por este último caracteriza uma avaliação dos efeitos de qualquer solução na organização como um todo, não apenas na área aonde aconteceu o problema. Também supõe que os problemas e suas soluções seqüentes não são constantes, mas estão em contínua transformação. Ambos devem ser reexaminados – a solução de problemas é um processo dinâmico.

2.3.1 Fatores influentes

Inúmeros fatores interferem na escolha da decisão a ser tomada. As principais variáveis contextuais podem ser divididas naquelas relacionadas ao ambiente, à organização, às características daquele que toma a decisão e ao tipo de assunto em questão.

O ambiente muitas vezes apresenta complexidade, é dinâmico e hostil, na organização, deve-se levar em conta informações com relação ao tipo de organização, o tipo de cultura e principalmente à distribuição de poder (nível e posição). Aquele que possui a responsabilidade de decidir pode fazer toda a diferença no resultado final da decisão, pois o processo se mostra amplamente correlacionado à personalidade (proatividade, reatividade, inovador, intuitivo, analítico...) e visão desse administrador. Finalmente a tipologia do assunto enfrentado pode ter peculiaridades simples, urgentes, dinâmicas ou complexas e abrangentes.

2.3.2 Modelos interpretativos

Moritz e Pereira (2006) sintetizam alguns modelos interpretativos do processo decisório como:

Modelo Clássico ou Burocrático: os procedimentos lógico-formais do Processo Decisório são enfatizados, corroborando que quem toma as decisões examina primeiro os fins e só depois estuda os meios para alcançá-los, subordinando a eficácia da decisão à escolha da melhor decisão;

Modelo Comportamentalista: o comportamento dos indivíduos na organização é muito acentuado e abrangente; em conseqüência, os gestores procuram prevê-lo para evitar situações desagradáveis no contexto das decisões. Afinal, a Teoria Comportamental concebe a organização como um sistema de decisões;

Modelo Normativo: o que deve ser feito é a preocupação central. É o modelo dos grupos técnico-profissionais; e

Modelo Racional: o Processo Decisório tem como intuito maximizar os objetivos da alta administração e de seus acionistas.

2.3.3 Níveis de tomadas de decisão

As decisões se diferem de acordo com o nível organizacional que se encontram. Geralmente a liderança de uma empresa se torna responsável pelo planejamento e metas estratégicas, ao passo que gerentes intermediários se tornam responsáveis por tomar decisões administrativas e táticas. Já o gerente supervisor responsável pelo nível organizacional mais baixo da administração estará responsabilizado pelas decisões operacionais. Em todo o processo de tomadas de decisões, o sucesso fica em função das habilidades analíticas do gerente.

2.3.4 Modelo Racional de Decisão e Modelo Carnegie

O Modelo Racional de Decisão foi a pedra fundamental dos estudos envolvendo processo decisório. Este modelo valoriza as alternativas enquanto meio para atingir determinados fins na estrutura organizacional. O ideal racional presume que a decisão é provocada unicamente pela descoberta de um problema e que o processo decisório se constitui em fluxo de produção e análise de informações, o que resultará na identificação e na opção de alternativas para o alcance eficiente dos objetivos organizacionais (MOTTA, 1995).

Esse modelo, de acordo com Stoner e Freeman (1999), cria uma imagem do tomador de decisões como uma supermáquina calculadora, mas sabemos que os seres humanos reais não tomam as suas decisões dessa forma. Em vez disso, eles tendem a usar o que Herbert Simon chama de “racionalidade limitada” e regras empíricas chamadas de heurísticas, e deixam que as tendências influenciem suas decisões.

As ponderações empíricas a respeito de mecanismos cognitivos e sociais da tomada de decisão permitiram o desenvolvimento de um novo modelo de racionalidade, que propõe que não é possível para um tomador de decisões ter acesso a todas as possibilidades de ação, medindo todas as opções, devido a impossibilidade física de ter acesso a todas as informações e processá-las, além do alto custo envolvido nesse processo, esse modelo ficou conhecido como Modelo da Racionalidade Limitada ou Modelo Carnegie.

Moritz e Pereira (2006) defendem que em consequência da escassez de recursos, os gestores se satisfazem em obter um número limitado de dados, um nível satisfatório, que permita e possibilite identificar os problemas e também algumas soluções alternativas. Dessa forma, na prática, os gestores não buscam todas as soluções possíveis para um problema específico, o que seria impossível, mas apenas soluções satisfatórias e aceitáveis. Mesmo que fosse possível ter acesso a todas as informações disponíveis, os gestores não teriam capacidade cognitiva para processar todas essas informações. O processo cognitivo do ser humano é limitado e a capacidade do cérebro humano em processar informações também. Outras limitações do processo cognitivo são os aspectos subjetivos, relacionados às experiências anteriores dos tomadores de decisão e às suas crenças.

A idéia de um tomador de decisões, dentro de uma racionalidade limitada pela escassez de recursos e dados que se pode obter e analisar conduz ao conceito do Homem Administrativo, que procura apenas a maneira satisfatória e não a melhor maneira de fazer um trabalho.

Geralmente, os gestores tomadores de decisão elegem a primeira solução satisfatória que é apresentada, mas não precisa necessariamente ser assim, conclui Moritz e Pereira (2006). Eles podem aperfeiçoar suas habilidades analíticas e políticas ao tomar uma decisão, porém mesmo assim terão limitações nesse processo. Dessa forma, a capacidade humana de processar informações pode ser aperfeiçoada, mas é limitada, e logo não é possível escolher a solução ideal ou a melhor alternativa, como propõe o Modelo da Racionalidade Absoluta.

2.3.5 Riscos e incertezas das decisões

Um dos momentos mais desafiadores para o tomador de decisões é a análise das alternativas e seus efeitos nas organizações. Esta análise deve ser feita sob diversas condições, dentre as quais as incertezas dos resultados e os riscos que a organização sofrerá caso erre na escolha. A incerteza, situação que, em diversos momentos, se configura por não existirem informações suficientes e precisas para os tomadores de decisão, torna inviável a visão global das alternativas e de seus riscos, tornando-se a condição mais delicada para operacionalizar a decisão.

Nessa situação os resultados em potencial não são claramente conhecidos e as probabilidades de ocorrência dos resultados precisam ser mensuradas, dessa forma as decisões são tomadas sob condições de risco. Do lado oposto, quando os possíveis resultados e as probabilidades de ocorrência desses resultados são conhecidos, as decisões são tomadas sob condição de certeza. Sabendo-se realmente qual é a situação problema e tendo acesso a uma quantidade de informações fundamentais, passíveis de análise, as alternativas concebidas serão mais precisas, proporcionando ao decisor maiores chances de sucesso nas escolhas. Quando o ambiente de incerteza aumenta, também cresce paralelamente as dificuldades para o tomador de decisões e junto a elas, a possibilidade de fracasso.

Uma decisão pode ser tomada nas seguintes condições, segundo Gomes, Gomes e Almeida (2009):

- **decisão em condições de certeza** – ocorre quando a decisão é feita com pleno conhecimento de todos os estados da natureza do processo decisório. Existe a certeza do que irá ocorrer durante o período em que a decisão é tomada. É possível atribuir probabilidade 100% a um estado específico da natureza da decisão. A probabilidade estatística e pragmática do processo decisório, pode indicar que a posição de 0% será a completa incerteza e a posição de 100%, ou 1, indica a certeza da tomada de decisão;

- **decisão em condições de risco** – ocorre quando não são conhecidas as probabilidades associadas a cada um dos estados da natureza do processo decisório. O número total de estados da natureza é pouco conhecido. Ao contrário do item anterior, que dispunha de quase 100% de certeza no resultado final, aqui essa certeza irá variar entre 0% e 100%;
- **decisão em condições de incerteza ou em condições de ignorância** – ocorre quando não se obteve informações e dados sobre o estados da natureza do processo decisório, ou mesmo em relação a parcela desses estados. A empresa possui dados e informações parciais, obtidos com probabilidade incerta ou é desconhecida a probabilidade associada aos eventos que estão provocando a decisão; e
- **decisão em condições de competição ou em condições de conflito** – ocorre quando estratégia e estados da natureza do processo decisório são determinados pela ação de competidores. Existem, obrigatoriamente, dois ou mais gestores externos – outras empresas concorrentes – envolvidos e o resultado vai depender da escolha de cada um dos tomadores de decisão nesse ambiente competitivo.

2.4 Teoria dos Jogos

2.4.1 Histórico

Teoria dos jogos é uma teoria matemática criada para se modelar fenômenos que podem ser observados quando dois ou mais “agentes de decisão” interagem entre si e estudar a escolha de decisões ótimas sob condições de conflito de interesse, e geralmente é atribuída a John Von Neumann em seus artigos de 1928 ("Zur Theorie der Gesellschaftsspiele") e 1937 ("A Model of General Economic Equilibrium"), onde estabeleceu os primeiros esboços de uma teoria científica especializada em lidar com o conflito humano matematicamente, embora Emile Borel tenha publicado antes, entre 1921 e 1927, quatro notas introduzindo os conceitos de estratégias puras e mistas, as quais são fundamentais para a teoria dos jogos.

Em 1944, von Neumann e o economista Oskar Morgenstern publicaram o livro clássico *Theory of Games and Economic Behavior*, apresentando a solução para jogos de soma nula com dois jogadores, além da fundamentação da teoria da utilidade, a qual é muito útil para situações de incerteza em economia. Ele é considerado o trabalho que estabeleceu a Teoria dos Jogos como campo de estudo. A teoria proposta, de modo surpreendentemente simples, trabalhava o mundo social a partir de modelos baseados em jogos de estratégia. Era criada uma ferramenta que permitia analisar esse mundo mediante conceitos precisos e elegantes.

Em 1950, baseado no trabalho de Melvin Dresher e Merrill Flood, Albert Tucker criou o Dilema do Prisioneiro, o mais conhecido problema na área de teoria dos jogos e aquele com maior influência nas ciências sociais.

Entre 1950 e 1953, John Nash publicou quatro artigos importantes para a teoria de jogos não cooperativos e para a teoria de barganha. Em *Equilibrium Points in N-Person Games* (1950) e *Non-cooperative Games* (1951), Nash provou a existência de um equilíbrio estratégico para jogos não cooperativos - o equilíbrio de Nash - e sugeriu uma abordagem de estudo de jogos cooperativos a partir de sua redução para a forma não cooperativa. Nos artigos *The Bargaining problem* e *Two-Person Cooperative Games*, criou a teoria de barganha e provou a existência da solução de barganha de Nash.

2.4.2 Motivação filosófica

A idéia fundamental desse teorema é que sempre há uma solução racional para um conflito bem definido entre dois indivíduos cujos interesses são completamente opostos;

Pelo menos desde o final da década de 70, foi possível dizer com segurança que a teoria dos jogos é uma importante e útil ferramenta de análise. Análise esta necessária quando nos deparamos com situações em que decisões devem ser tomadas por um agente em consequência da decisão que será tomada por um ou mais outros agente, otimizando assim as suas conquistas.

A pesar do fato de que a teoria dos jogos ter sido vista como um processo matemático e um sistema lógico somente a partir de 1944, traços da teoria do jogo

podem ser encontrados entre trabalhos que remontam aos tempos antigos. Por exemplo, em dois textos de Platão, o *Laques* e do *Simpósio*, Sócrates recorda um episódio da Batalha de Delium que alguns estudiosos têm interpretado como envolvendo a seguinte situação.

Considere um soldado na frente, esperando com seus camaradas para repelir um ataque inimigo. Pode ocorrer a ele que se a defesa é suscetível de ser bem sucedido, então não é muito provável que a sua contribuição pessoal será essencial. Mas se ele ficar, ele corre o risco de ser morto ou ferido. Por outro lado, se o inimigo está indo para vencer a batalha, então as chances de morte ou lesões são ainda maiores, uma vez que a tropa será derrotada de qualquer maneira. Com base nesse raciocínio, concluí-se que para o soldado é melhor fugir, independentemente de quem vai vencer a batalha.

Claro que, se todos os soldados pensarem desta maneira, como todos devem aparentemente fazer, uma vez que estamos todos em idênticas situações, então isso certamente vai trazer o resultado em que a batalha está perdida. Claro que, neste ponto, uma vez que ocorreu a nós, como analistas, pode ocorrer com os soldados também. Será que isso lhes dá uma razão para permanecer em seus postos? Muito pelo contrário: o maior medo dos soldados é que a batalha esteja perdida, o seu maior incentivo para obter-se fora do caminho do mal. E o maior desejo dos soldados é que a batalha será vencida, sem a necessidade de especial de qualquer contribuição individual, principalmente a razão que tenha que ficar e lutar. Se cada soldado prevê este tipo de raciocínio por parte dos outros, todos rapidamente fogem em pânico, e seu comandante horrorizado terá uma derrota em suas mãos antes mesmo que o inimigo tenha disparado sequer um único tiro.

Muito antes da teoria dos jogos demonstrar como devemos pensar sobre esse tipo de problema de forma sistemática, o problema já tinha ocorrido a alguns chefes militares. Assim, o conquistador espanhol Hernán Cortez, quando desembarcou no México, para lutar contra o império asteca com uma pequena força que tinha boas razões para temer a sua capacidade de repelir o ataque dos mais numerosos astecas, removeu o risco de que suas tropas pensassem em bater em retirada, queimando os navios em que tinham desembarcado.

Com o recuo, assim, ter sido fisicamente impossível, os soldados espanhóis não tiveram melhor curso de ação, mas ficar e lutar e, além disso, a lutar com a mesma determinação que eles podiam. Melhor ainda, a partir do ponto de vista

Cortez, sua ação teve um efeito desanimador sobre a motivação dos astecas. Ele teve o cuidado de queimar os seus navios de forma extremamente visível, de modo a ter certeza que os astecas teriam visto o que ele tinha feito.

Em seguida, considerou o seguinte: Qualquer comandante que pudesse ser tão confiante quanto à deliberadamente destruir sua própria opção de fuga se a batalha fosse mal, deve ter boas razões para otimismo extremo. Não pode ser sábio para atacar um adversário que tem uma boa razão (o que, exatamente, pode ser) para ter certeza de que ele não pode perder. Os astecas, portanto, recuaram para as montanhas circundantes. E Cortez venceu a batalha sem perder um só homem.

Os exemplos de Platão e Cortez podem parecer relevantes apenas para aqueles que se encontram em situações sórdidas de morte pelos adversários. Talvez, se poderia pensar, como são importante para generais, políticos, empresários e outras pessoas cujo trabalho envolva a manipulação dos outros. O estudo da *lógica* que rege a inter-relação entre os incentivos, as interações estratégicas e os resultados tem sido fundamental na filosofia da política moderna, desde séculos antes que alguém tenha um nome explícito para este tipo de lógica. Filósofos partilham com os cientistas sociais a necessidade de representar modelos de forma sistemática não só o que pensam que as pessoas *deveriam* fazer de acordo com as normas, mas aquilo que muitas *realmente* fazem em situações interativas.

3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

O tipo de pesquisa utilizada foi a descritiva e a explorativa. Descritiva pois tivemos como objetivo a descrição das características de determinado grupo de estudo, o interesse é descobrir e observar fenômenos. Nesse momento ocorreu a coleta de dados. A pesquisa também se caracteriza como explorativa, pois teve como preocupação buscar fatores que determinem a ocorrência de fenômenos.

A pesquisa foi realizada com micro e pequenas empresas localizadas em Brasília, a amostra trabalhada foi de 82 micro e pequenas empresas escolhidas de forma aleatória e englobando serviços e produtos.

A pesquisa envolveu a realização de entrevista pessoal semi-estruturada, sendo a primeira parte referente às informações mensuráveis das MPE e a segunda, a parte subjetiva, ficou por conta das informações relativas ao gerenciamento e histórico das MPE levantadas por meio de observações e análises do entrevistador, tendo em vista que em alguns casos os proprietários não possuíam conhecimentos técnicos para se expressar com exatidão as informações solicitadas. A entrevista teve a participação preferencial dos proprietários e quando não possível a presença destes, os gerentes.

3.1 Caracterização da organização, setor ou área

Para a caracterização das Micro e Pequenas Empresas, foi utilizada a definição proposta na Lei Geral para Micro e Pequenas Empresas, a lei complementar n.º 123, de 14 de dezembro de 2006. De acordo com essa lei, as micro empresas são as que possuem um faturamento anual de, no máximo, R\$ 240 mil por ano. As pequenas devem faturar entre R\$ 240.000,01 e R\$ 2,4 milhões anualmente para ser enquadradas.

Do total de empresas que responderam à pesquisa, 57,32% pertencem ao setor de venda de produtos e 42,68% ao setor de serviço. Já o percentual de microempresas pesquisadas foi de 79,27%, e de pequenas empresas, de 20,73%.

Destas, a sociedade era em sua maioria (92,69%) é composta por até 2 sócios-proprietários, que em geral delegam as atividades rotineiras para funcionário que não eles, 95,12%.

3.2 População e amostra ou participantes do estudo

Nesse ponto, os participantes do estudo foram escolhidos dentre as áreas comerciais do bairro Asa Sul de Brasília. Primeiramente foi realizado um sorteio para escolher a quadra comercial onde se daria o início do trabalho. Após escolhida o ponto de partida, foram realizadas visitas pessoalmente varrendo todas as lojas que se encontravam disponíveis.

MPEs, nas quais os proprietários ou outra pessoa capaz de fornecer as informações com clareza, imparcialidade e prontidão não se encontravam presentes, eram eliminadas pela pesquisa.

Dessa forma, atingiu-se um grupo de 82 MPEs. Entre prestadoras de serviços, e produtos. Desde franquias até empresas exclusivamente familiares.

3.3 Caracterização dos instrumentos de pesquisa

O levantamento utilizou um questionário semi-estruturado para coletar os dados e opiniões dos proprietários e tomadores de decisão das empresas, levantando características da organização.

Em linhas gerais, os tópicos principais das entrevistas foram: caracterização da empresa, perfis dos sócios/proprietários, funcionários e clientes, participação em redes associativas, acesso a assessorias e dificuldades de gestão.

Depois de coletados, os questionários foram tabulados, a fim de quantificar, o grau de importância de cada um dos temas abordados.

3.4 Procedimentos de coleta e de análise de dados

As informações foram coletadas em questionários fechados. Em alguns casos o questionário, por escolha do proprietário, foi deixado e recolhido em momento posterior, a qual foi lida e outros questionamentos realizados a fim de preencher lacunas deixadas pela objetividade das respostas ou sua falta de clareza.

Algumas indagações podiam ser respondidas com uma única resposta, em outras tantas eram permitidas respostas múltiplas, pois acreditava não serem, nesse momento, respostas excludentes.

As respostas foram tratadas de forma simples. Nas questões de perguntas e respostas únicas, foram realizadas ponderações simples, totalizando 100% das empresas. Nas perguntas com respostas múltiplas, o somatório das porcentagens totalizou resultados superiores a 100%, fato esse caracterizados exatamente pelas

respostas não serem comumente excludentes. A informação desejadas nesses casos não era a distribuição das características e sim a presença ou não de determinada característica.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Caracterização da empresa

Do total de empresas que responderam à pesquisa, 57,32% pertencem ao setor de venda de produtos e 42,68% ao setor de serviço. Já o percentual de microempresas pesquisadas foi de 79,27%, e de pequenas empresas, de 20,73%.

Destas, a sociedade era em sua maioria (92,69%) é composta por até 2 sócios-proprietários, que geralmente delegam as atividades rotineiras para funcionário que não eles, 95,12%.

Produtos	57,32%
Serviço	42,68%
Total	100,00%

Tabela 1 - Caracterização da empresa quanto à atividade
Fonte: elaborado pelo autor.

Micro Empresa	79,27%
Pequena Empresa	20,73%
Total	100,00%

Tabela 2 - Caracterização da empresa quanto ao porte
Fonte: elaborado pelo autor.

1 Sócio/proprietário	35,37%
2 Sócios/proprietários	57,32%
3 ou mais sócios/proprietários	7,32%
TOTAL	100,00%

Tabela 3 - Quantidade de sócios/proprietários

Fonte: elaborado pelo autor.

Apenas o(s) proprietário(s)/sócios trabalhavam	4,88%
Tinha também funcionários	95,12%
TOTAL	100,00%

Tabela 4 - Sócios X Empregados

Fonte: elaborado pelo autor.

4.2 Perfil dos sócios/proprietários

A idade média dos empresários gira entre 30 e 49 anos atingindo quase 72% dos caso. 30,49 % dos gestores possuem pelo menos uma graduação, enquanto 52,44% estão em fase de conclusão do curso superior. Assim 82,93% dos empresário possuem conhecimentos acadêmicos.

18 a 24 anos	4,88%
25 a 29 anos	15,85%
30 a 39 anos	31,71%
40 a 49 anos	40,24%
50 anos ou mais	7,32%
TOTAL	100,00%

Tabela 5 - Idade dos sócios/proprietários

Fonte: elaborado pelo autor.

Até a 4ª série do ensino fundamental incompleto	1,22%
Até 8ª série do ensino fundamental incompleto	7,32%
Ensino médio incompleto	8,54%
Superior incompleto	52,44%
Superior completo	30,49%
TOTAL	100,00%

Tabela 6 –Escaridade
Fonte: elaborado pelo autor.

A pesquisa demonstrou que a maioria das empresas são gerenciadas por homens, no entanto a diferença não se mostrou tão discrepante. Os homens ficaram responsáveis por 54,88% das empresas, e as mulheres 45,12%.

Masculino	54,88%
Feminino	45,12%
TOTAL	100,00%

Tabela 7 - Sexo do sócio/proprietário
Fonte: elaborado pelo autor.

Dos entrevistados, 45,12% vieram de empresa privada anteriormente a abertura do atual negócio, não necessariamente no mesmo ramo de negócio. 53,66% com algum conhecimento do ramo de negócio, ou seja, estão mais bem preparados para enfrentar certos desafios nos negócios.

63,41% dos empresários constituíram suas empresas motivados pelo desejo de ter um negócio próprio, também muito expressivo foi a quantidade de empresários que identificou uma oportunidade de negócio e aqueles que desejavam aumentar ou melhorar de vida, com respectivamente 42,68% e 40,24%.

As principais atividades exercidas pelos entrevistados das MPEs em momento anterior às atuais atividades empresariais como experiência anterior eram: experiência como funcionário de outra empresa, 25,61% do total de entrevistados e 47,73% daqueles que possuíam algum tipo de experiência; e possuíam experiência por trabalharem como autônomos no mesmo ramo, 12,20% do total.

Funcionário de empresa privada	45,12%
Autônomo	18,29%
Funcionário público	12,20%
Empresário	14,63%
Dona de casa	3,66%
Estudante	2,44%
Atuava no mercado informal	2,44%
Aposentado	1,22%
TOTAL	100,00%

Tabela 8 - Atividade exercida antes de constituir a empresa

Fonte: elaborado pelo autor.

TINHA EXPERIÊNCIA ANTERIOR	53,66%	
Funcionário de outra empresa	25,61%	47,73%
Trabalhava como autônomo no ramo	12,20%	22,73%
Diretor/gerente de outra empresa	4,88%	9,09%
Alguém na família tinha negócio similar	4,88%	9,09%
Sócio/proprietário de outra empresa	3,66%	6,82%
Trabalhava como autônomo em outra atividade	1,22%	2,27%
Outra experiência	1,22%	2,27%
NÃO TINHA EXPERIÊNCIA ANTERIOR	46,34%	
TOTAL	100,00%	100,00%

Tabela 9 - Experiências anteriores

Fonte: elaborado pelo autor.

Desejo de ter o próprio negócio	63,41%
Identificou uma oportunidade de negócio	42,68%
Para aumentar renda/melhorar de vida	40,24%
Tinha experiência anterior	26,83%
Por influência de outras pessoas	15,85%
Tinha capital disponível	7,32%
Estava insatisfeito no seu emprego	4,88%
Estava desempregado	4,88%
Tinha tempo disponível	2,44%
Foi demitido e recebeu FGTS/indenização	2,44%
Aproveitou incentivos governamentais	1,22%
Outros motivos	2,44%

Tabela 10 - Principal motivo para constituir a empresa

Fonte: elaborado pelo autor.

Os empresários, no primeiro ano, tinham como única fonte de renda os lucros provenientes da atividade empresarial em quase $\frac{2}{3}$ dos casos, ao passo que em 39,02% em média dos empresários das micro e pequenas empresas não tinham dedicação exclusiva à empresa, ou seja, possuíam outra fonte de renda que não aquela.

Única fonte de remuneração	60,98%
Outra fonte de remuneração	39,02%
TOTAL	100,00%

Tabela 11 - Fonte de remuneração

Fonte: elaborado pelo autor.

4.3 Perfil do funcionários

As sociedades são compostas em sua maioria, 92,69% por até dois sócios-proprietários, que em geral delegam as atividades rotineiras para funcionário que não eles, 95,12%. Dos funcionários, 35,37% é de familiares que trabalham em tempo integral e 86,59% do total de funcionários estão com a sua carteira de trabalho assinada.

Familiares em tempo integral	35,37%
Empregados com carteira assinada	86,59%
Empregados sem carteira assinada	13,41%

Tabela 12 - Perfil dos funcionários

Fonte: elaborado pelo autor.

Trabalham na empresa	35,37%	
1 pessoa	20,73%	58,62%
2 pessoas	10,98%	31,03%
3 pessoas	2,44%	6,90%
4 ou mais pessoas	1,22%	3,45%
Não trabalham na empresa	64,63%	
TOTAL	100,00%	100,00%

Tabela 13 - Quantidade de familiares na empresa

Fonte: elaborado pelo autor.

Com carteira assinada	84,15%	
1 pessoa	19,51%	23,19%
2 pessoas	13,41%	15,94%
3 pessoas	12,20%	14,49%
4 a 9 pessoas	29,27%	34,78%
10 a 19 pessoas	6,10%	7,25%
20 ou mais pessoas	3,66%	4,35%
Sem carteira assinada	15,85%	
1 pessoa	6,10%	38,46%
2 pessoas	4,88%	30,77%
3 pessoas	1,22%	7,69%
4 ou mais pessoas	3,66%	23,08%
TOTAL	100,00%	

Tabela 14 - Empregados com e sem carteira

Fonte: elaborado pelo autor.

4.4 Perfil dos clientes

Para as empresas, o mercado consumidor é composto principalmente pelas vendas de varejo, os clientes de balcão representaram 74,39% das vendas, seguido por consumidores representados por empresas privadas, com 19,51%. Esses dois perfis da clientela representam cerca de 94%. Tornando a participação das demais formas de clientes praticamente inexpressiva.

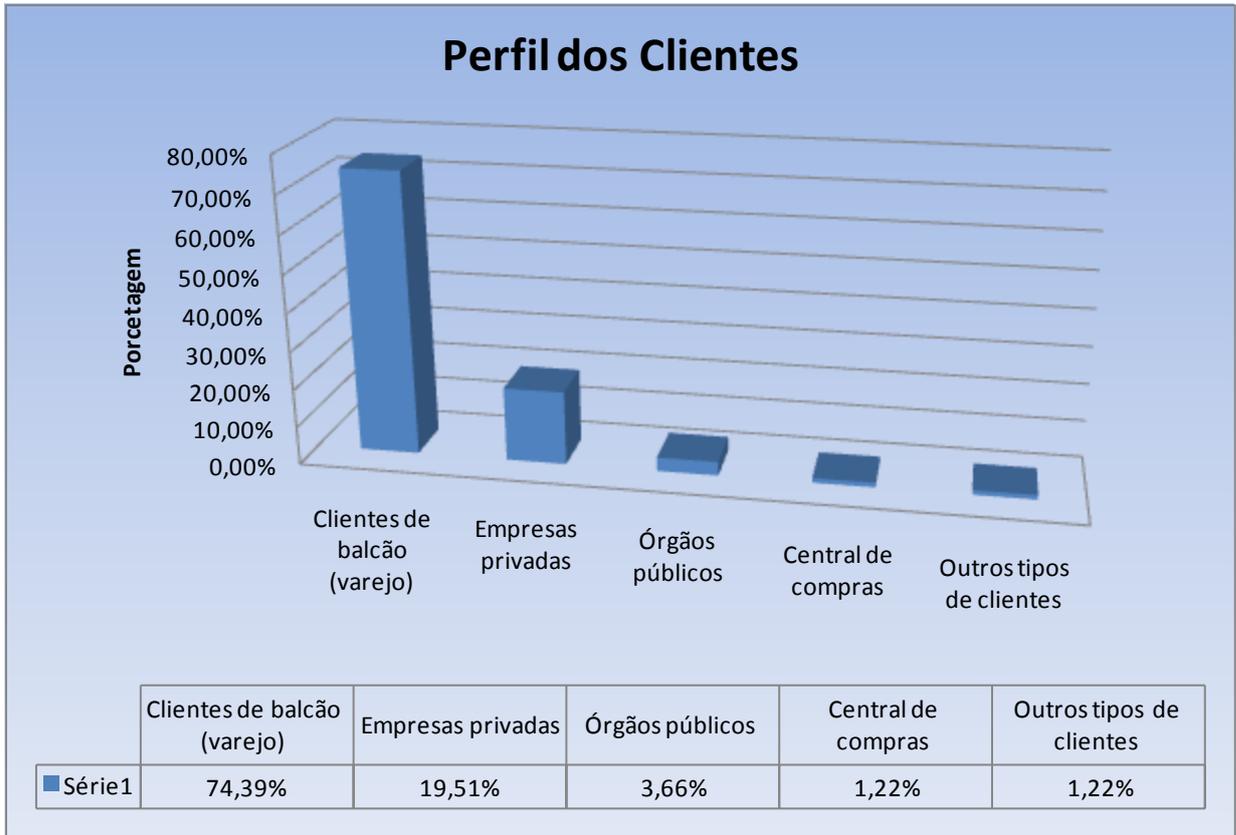


Figura 1 - Perfil do Cliente

Fonte: elaborado pelo autor.

As empresas pesquisadas não possuem, com relação à rotatividade dos clientes, discrepâncias significativas (Figura 2).

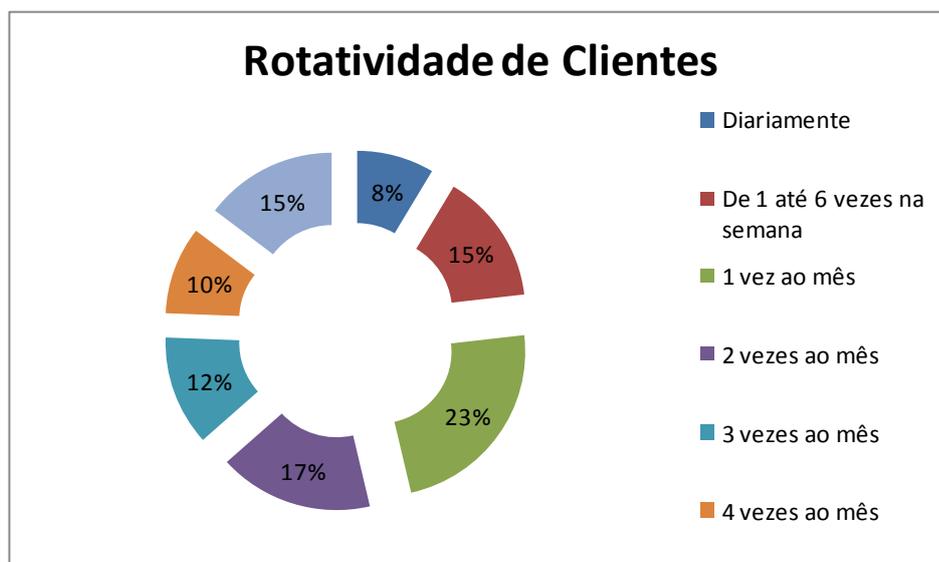


Figura 2 - Rotatividade de Clientes

Fonte: elaborado pelo autor.

4.5 Participação em redes associativas

Mostrou-se extremamente elevado o número de empresas que declararam não participar de qualquer Rede Associativa, atingindo impressionantes 84,15%. Muitas empresas alegaram dificuldade de criarem redes, exatamente pela falta de parceiros e interessados, virando assim um círculo vicioso.

Participava de Rede Associativa	15,85%	
Franquias	38,46%	6,10%
Associação de produção, compra/vendas ou consórcios	38,46%	6,10%
Cooperativas	23,08%	3,66%
Não participava de Rede Associativa	84,15%	
TOTAL	100,00%	100,00%

Tabela 15 - Participação em rede associativa
Fonte: elaborado pelo autor.

4.6 Faturamento bruto anual

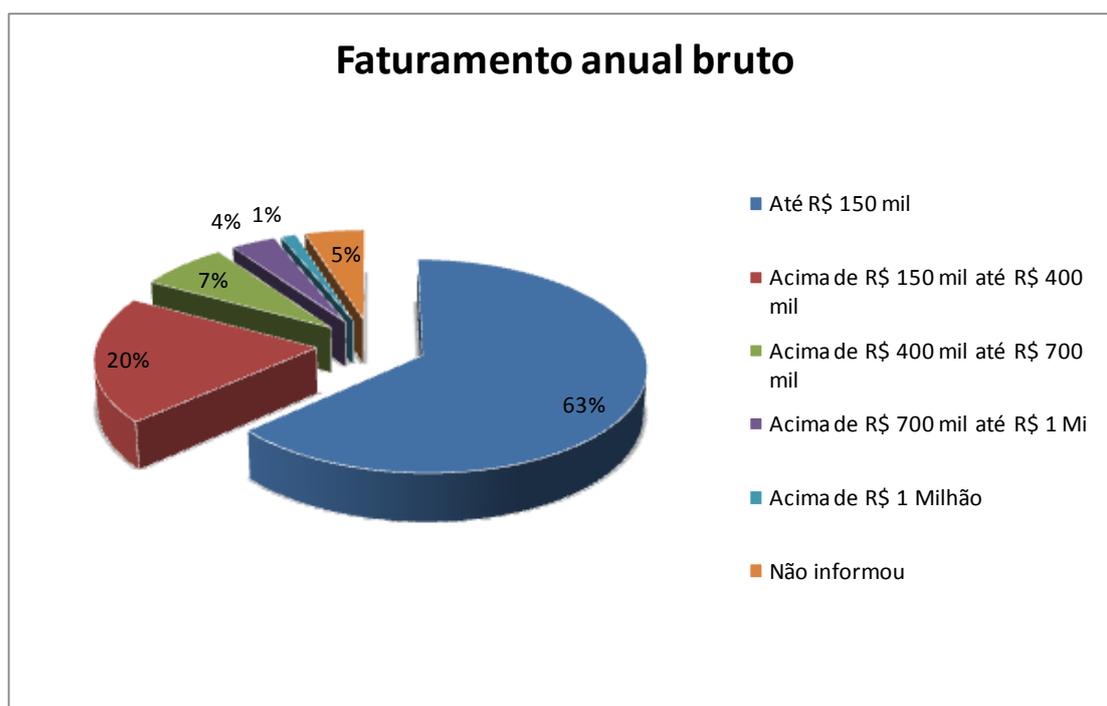


Figura 3 - Faturamento Bruto Anual
Fonte: elaborado pelo autor.

No que se refere ao faturamento anual bruto, a maioria das empresas faturou até R\$ 150 mil, com participação de 63,41% das micro e pequenas empresas. Percebe-se facilmente como a base da pirâmide se estende até quase o topo, demonstrando que o faturamento das micro e pequenas empresas entrevistadas se mantém abaixo do patamar dos 200 mil reais. Somente 1,22% atingiu faturamento anual bruto acima de R\$ 1 milhão.

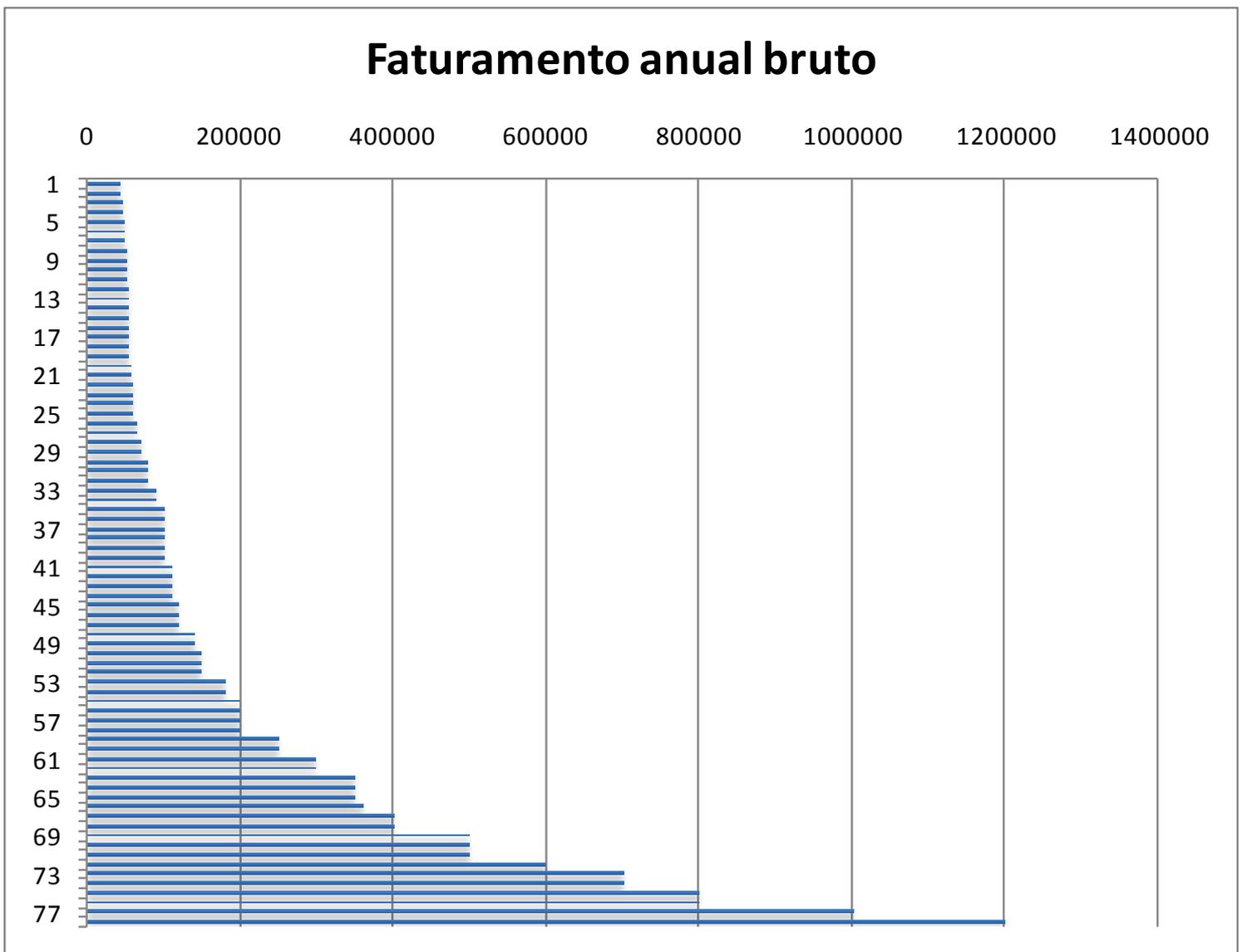


Figura 4 - Pirâmide do Faturamento Bruto Anual

Fonte: elaborado pelo autor.

4.7 Dificuldades

Os empresários alegaram que as principais dificuldades no gerenciamento e manutenção da empresa são de cunho financeiro, 86,58%, subdivididas da seguinte forma:

- a) elevada carga tributária, 51,22%;
- b) Capital de giro baixo, ou ausente, 19,51%
- c) Falta de crédito nos bancos, 14,63%; e
- d) Lucro abaixo do esperado, 1,22%.

Outra dificuldade levantada pelos empresários, bastante significativa, é a quantidade deficiente de mão de obra qualificada, 21,95%.

Já com relação às dificuldades no acesso a mercado, para 40,24% dos empresários a responsável é a dificuldade e desconhecimento das informações relativas ao mercado e outros 35,37% ficam sob a responsabilidade da propaganda inadequada.

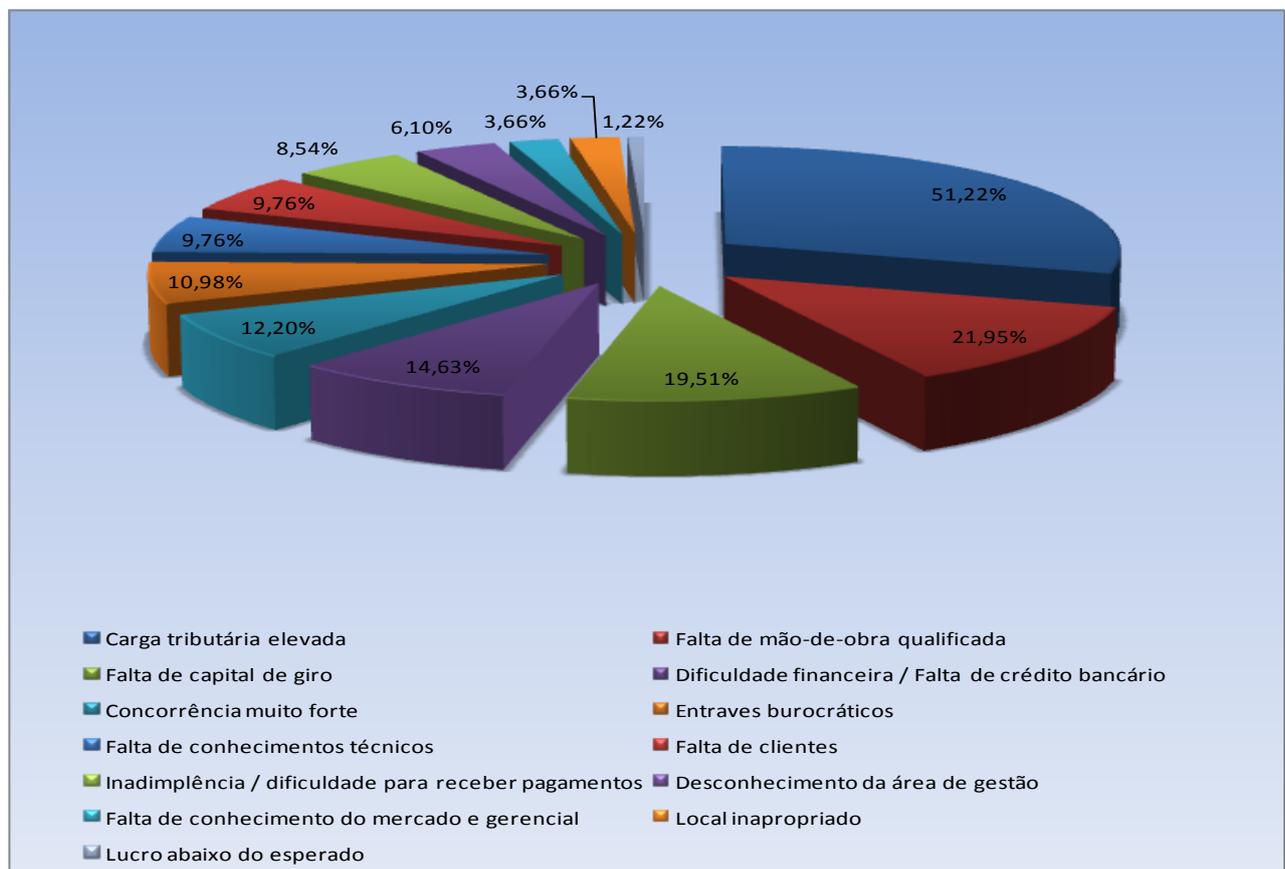


Figura 5 - Dificuldades no gerenciamento

Fonte: elaborado pelo autor.

Propaganda inadequada	35,37%
Dificuldade de acesso a informações de mercado	21,95%
Desconhecimento do mercado	18,29%
Logística deficiente	17,07%
Formação inadequada dos preços dos produtos/serviços	14,63%
Inadequação de produtos/serviços às necessidades do mercado	8,54%
Nenhum	9,76%
NS/NR	13,41%

Tabela 16 - Problema para a venda de produtos/serviços
Fonte: elaborado pelo autor.

4.8 Tipos de assessoria/auxílio

Mais de dois terços dos empresários tem buscando pelo menos um tipo de assessoria ou auxílio para o gerenciamento da sua empresa, 71,95%.

No entanto essa procura se direciona à figura da consultoria contábil, 58,62%. Os empresários se preocupam mais com a questão dos balanços contábeis e menos com o planejamento empresarial.

O SEBRAE foi citado por quase 21% dos micro e pequenos empresários.

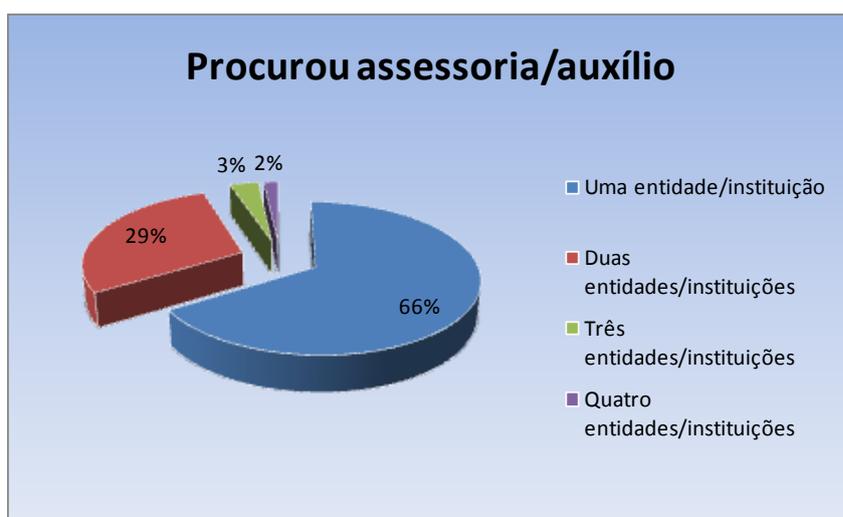


Figura 6- Quantidade de entidades de assessoria
Fonte: elaborado pelo autor.

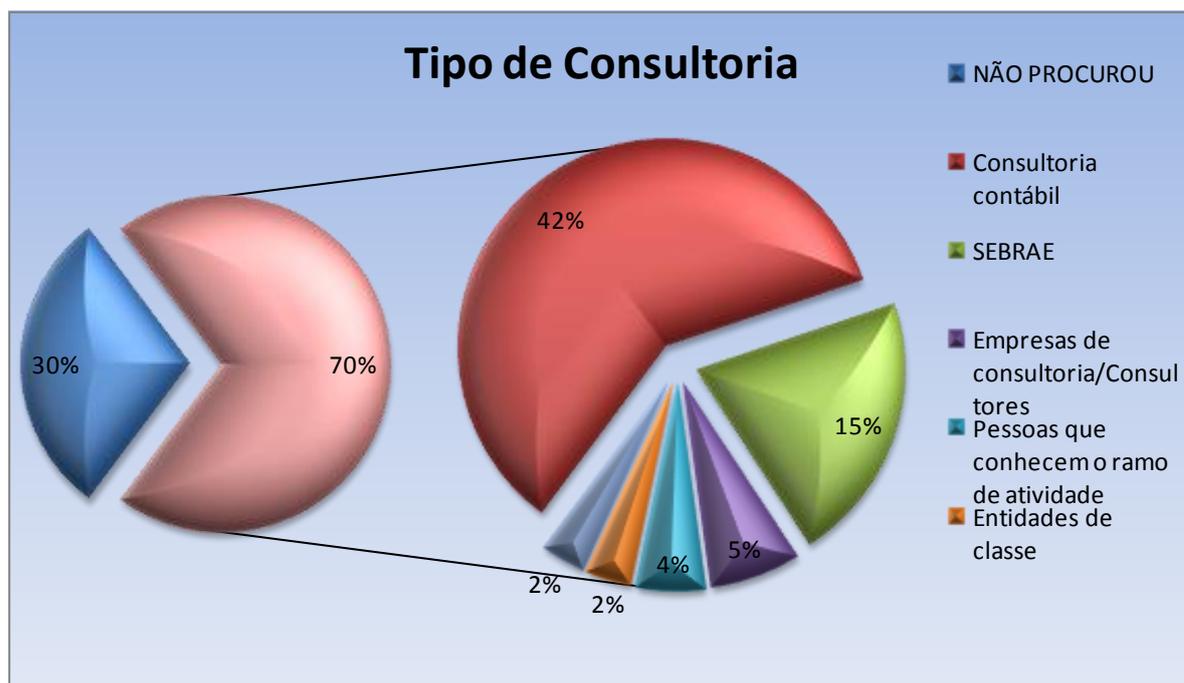


Figura 7 - Tipo de Consultoria

Fonte: elaborado pelo autor.

Pode ser observado que o planejamento nas empresas foi citada como sendo a área de conhecimento de maior preocupação dos empresários, 68,28%

Fato esse curioso, visto que as empresas entrevistadas, não tinham essa preocupação formalmente, foi observado que quando existente a preocupação se direcionava para o planejamento tácito e não o estratégico, isso quando existia algum tipo de planejamento.

Parte expressiva das empresas não possuía qualquer protocolo de decisões programadas, 71,95% e 58,54% desconheciam, inclusive o que seria um protocolo de decisões programadas.

Sim	28,05%	
Possui o Protocolo de decisões programadas	18,29%	65,22%
Possuem procedimento similar	9,76%	34,78%
Não	71,95%	
Desconheciam completamente o conceito	58,54%	81,36%
Conhecem o conceito	13,41%	18,64%
Total	100,00%	

Tabela 17 - Protocolo de decisões programadas

Fonte: elaborado pelo autor.

Foi percebido que a Teoria dos jogos não faz parte da realidade das Micro e pequenas empresas, assim como também não fazem a matriz SWOT ou qualquer análise ambiental.



Figura 8 - Áreas de conhecimento importantes para as empresas

Fonte: elaborado pelo autor.

O processo decisório é mal estruturado, baseando se em questões subjetivas e não racionais (experiências acumuladas, 63,41% e emoção e intuição,

31,71%). A consultoria apresentada como resposta por 48,78% dos entrevistados é em relação a figura do contador e em sua maior parte torna a resposta reativa.

Experiência Acumulada	63,41%
Consultoria	48,78%
Análises Estatísticas	6,10%
Emoção/Intuição	31,71%
Banco de Dados	15,85%

Tabela 18 - De que maneira os gestores tomam decisões

Fonte: elaborado pelo autor.

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Michael Porter demonstrou que as empresas bem sucedidas obedecem a padrões definidos de comportamento que podem ser resumidas em três estratégias genéricas (as fontes de vantagem competitiva sobre os concorrentes):

1. Liderança baseada no fator custo - Possuir custos mais baixos do que os rivais;
2. Diferenciação - Criar um produto ou serviço que é visto na indústria como único;
3. Focalização - Combinar as duas estratégias direcionando-as para um alvo específico.

Independente da estratégia escolhida, o planejamento estratégico é uma importantíssima ferramenta de gestão e se faz necessário de forma contínua. O planejamento será eficiente, quando oferecer o suporte necessário para a sua tomada de decisões.

A Teoria dos Jogos, uma ferramenta do processo decisório, quando em sintonia com as variáveis do seu ambiente, será uma forma de se minimizar a probabilidade de que as mudanças se constituam em surpresa. A flexibilidade do processo será capaz de permitir o melhor aproveitamento de oportunidades, existentes ou futuras, e minimizar os “efeitos colaterais” de ameaças reais ou potenciais.

Uma organização que não tiver uma estratégia bem definida estará fadada a simplesmente fazer parte da estratégia de outras empresas.

Um processo decisório envolve elementos de natureza objetiva e subjetiva. Tal processo é indivisível e dessa forma nenhum dos dois aspectos podem ser negligenciados.

Os tomadores de decisão tendem a trabalhar com informações mensuráveis, exatamente por essas apresentarem características que possamos calcular e dessa forma manipulá-las até certo ponto.

Infelizmente, não foi percebido que as MPEs utilizam de forma satisfatória as ferramentas do processo decisório, nem foi observado nos levantamentos, substancial estudo voltado à área de planejamento.

A preocupação percebida por parte dos sócios/proprietários se mostrava voltada para o quesito financeiro. Mas não se percebeu que a manutenção do lucro com o passar do tempo deve-se ao planejamento visando o longo prazo e não

somente o curto. Muitos gestores acreditam que a instabilidade econômica seja o ponto crucial para o fechamento de suas empresas e a dificuldade de manutenção das mesmas seguido pela dificuldade para aquisição de financiamentos, juros altos e a queda do poder aquisitivo.

Sem dúvidas esse é um motivo de bastante relevância, mas não é o principal. A grande vilã é a falta de planejamento devido ao despreparo das pessoas que administram estas empresas. Em recentes pesquisas realizadas pelo SEBRAE, constatou-se que o principal motivo para tamanha dificuldade encontrada pelos gestores das micro e pequenas empresas no Brasil é a falta de planejamento, tanto financeiro como estratégico. A facilidade de responsabilizar aqueles fatores que não estão sob a sua responsabilidade é extremamente simples, mas da mesma maneira extremamente prejudicial à saúde da empresa.

Durante as entrevistas, foi percebido que a quantidade de MPEs que realmente planejavam estrategicamente e com isso se utilizavam de alguma ferramenta auxiliadora era praticamente nula. Essa informação foi constatada, percebendo que quase nunca se faz o planejamento devido, o que afetou significativamente o desenvolvimento da Teoria dos Jogos como ferramenta decisória, apresentado o tema somente na teoria, pois na prática ela não existe, pelo menos nas MPEs pesquisadas. Se elas não fazem nem mesmo o planejamento satisfatório quanto mais aprofundar o assunto e descobrir meios de tomar decisões melhoradas.

O entendimento por parte do micro de pequenos empresários com relação a planejamento limita-se ao planejamento tático e às vezes ao planejamento operacional. Raramente os sócios/proprietários faziam uma correta análise quando se discutia planejamento estratégico.

O cuidado com a empresa não se encerra no momento de sua criação, esse é só o primeiro passo, saber administrar e manter da empresa como uma organização saudável é o grande desafio, e se o planejamento estratégico não está sincronizado ao fim desejado é necessário que se faça uma análise profunda, traçando novos planos para esta caminhada. Planos esses que sejam adequados à época e à empresa, pois só conseguiremos uma carreira empresarial bem sucedida se soubermos planejar o que temos, em busca do nosso objetivo. Apesar das características positivas apresentadas pelos entrevistados, tais como boa escolaridade, conhecimento do mercado e oportunidades amplas de auxílio, o

estudo demonstrou uma fraca visão em se planejar e prevenir problemas distantes, o que pode ser um dos motivos da alta taxa de mortalidade nos primeiros anos apresentada por estudos do SEBRAE.

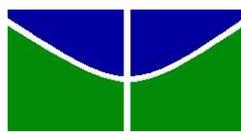
REFERÊNCIAS

- AMARO, MEIRIANE NUNES; PAIVA, SILVIA MARIA CALDEIRA. **Situação das micro e pequenas empresas**. Brasília: Senado federal, 2002.
- BÊRNI, DUILIO DE ÁVILA. **Teoria dos Jogos: jogos de estratégia, estratégia decisória, teoria da decisão**. Rio de Janeiro: Reichmann & Afonso, 2004.
- BRASIL. Lei Complementar n.º 123 de 14 de dezembro de 2006. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**. Brasília DF, 15 dez. 2006. Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br/legislacao/leiscomplementares/2006/leicp123.htm>>. Acesso em: 11 fev. 2011.
- CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003
- DRUCKER, P. **Introdução à Administração**. São Paulo: Pioneira, 1984.
- GOMES, L. F. A. M.; GOMES, C. F. S.; ALMEIDA, A. T. de. **Tomada de decisão gerencial: o enfoque multicritério**. 3 ed. Rio de Janeiro: Ed. Atlas, 2009
- HANEKE, U e V. SADDI (1995) **Prêmio Nobel De Economia De 1994: Contribuições De Nash, Harsanyi E Selten À Teoria Dos Jogos**. Revista de *Economia Política*, vol. 15, nº 1, Janeiro-Março/1995.
- IBGE, Coordenação de Serviços e Comércio. **As Micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil: 2001**. Rio de Janeiro : IBGE, 2003, Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/microempresa/microempresa2001.pdf>> . Acesso 7 mar. 2011.
- LEONARDOS, RICARDO B. **Sociedades de capital de risco: capitalização da pequena e média empresa**. São Paulo: Codimec, 1984.
- MAXIMIANO, ANTONIO. C. A. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6ª Edição. São Paulo : Atlas, 2006
- MALVESTITI, MIRELA. **Como dar apoio à pequena empresa moderna**. XII Fórum Nacional 2009

- MORELLI, GUSTAVO HENRIQUE DE FARIA. **Micro e pequenas empresas: a necessidade de prioridade na política econômica.** São Luiz: Sebrae, 1994.
- MORITZ, GILBERTO DE OLIVEIRA; PEREIRA, MAURÍCIO FERNANDES. **Processo Decisório.** Florianópolis: SEAD/UFSC, 2006
- MOTTA, PAULO ROBERTO. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente.** Rio de Janeiro: Record, 1995.
- OLIVEIRA, DJALMA P. REBOUÇAS. **Administração de processos: Conceito, Metodologia, Práticas.** São Paulo: Editora Atlas, 2006
- Von NEUMANN, J. & MORGENSTERN, O. **Teoria Dos Jogos e Comportamento Econômico** – Princeton, 1953.
- PEREIRA, HEITOR JOSÉ; SANTOS, SILVIO APARECIDO DOS. **Criando seu próprio negócio.** Brasília: Sebrae, 1995.
- PORTER, MICHAEL. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** Rio de Janeiro: Editora Campus, 1989
- RAPOPORT, A. **Lutas, Jogos e Debates;** – Brasília: UnB, 1980.
- SCHELL, JIM. **Guia para gerenciar pequenas empresas: como fazer a transição para um gestão empreendedora.** Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- SCHELLING, Th. C. **A Estratégia Do Conflito.** – Nova York: 1963.
- WRIGHT, P. L.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração Estratégica: conceitos.** São Paulo: Atlas, 2000.

APÊNDICES

Apêndice A – Questionário Fechado



Universidade de Brasília

Prezado proprietário,

Solicito a gentileza de responder ao questionário abaixo, de forma a contribuir para uma pesquisa acadêmica sobre o tema Planejamento.

CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Como o Sr.(a) caracterizaria a sua empresa, com relação ao setor de atividade?

Produtos

Serviço

4. Como o Sr.(a) caracterizaria a sua empresa, com relação ao porte?

Micro Empresa

Pequena Empresa

3. Também para classificar sua empresa, gostaria que o(a) sr.(a) me dissesse, aproximadamente, quanto é o faturamento anual bruto de sua empresa:_____

PERFIL DOS SÓCIOS/PROPRIETÁRIOS

4. Contando com o(a) sr(a), quantos sócios/proprietários tem a sua empresa?

5. Na sua empresa, trabalham apenas sócios/proprietários ou o(a) sr(a) tem também funcionários?_____

6. Idade :_____

7. Sexo :_____

8. Escolaridade :_____

9. Qual atividade o(a) sr(a) exercia antes de constituir esta empresa?

- () **Funcionário de empresa privada** () **Autônomo**
 () **Funcionário público** () **Empresário**
 () **Estudante** () **Atuava no mercado informal**
 () **Outros**

10. Qual foi o principal motivo para o(a) sr(a) constituir ou participar da sociedade desta empresa? Escolha quantas alternativas achar necessário.

- () **Aproveitou incentivos do governo** () **Desejo de ter o próprio negócio**
 () **Estava insatisfeito no seu emprego** () **Estava desempregado**
 () **Foi demitido, recebeu FGTS/indenização** () **Tinha capital disponível**
 () **Para aumentar renda/melhorar de vida** () **Tinha experiência anterior**
 () **Identificou oportunidade de negócio** () **Tinha tempo disponível**
 () **Por influência de outras pessoas** () **Outros**

11. O(A) sr(a) tinha experiência ou conhecimento no ramo de negócio que o(a) sr(a) atua?

- () **Não tinha experiência anterior**
 () **Alguém na família tinha negócio similar**
 () **Diretor/gerente de outra empresa**
 () **Trabalhava como autônomo no ramo**
 () **Funcionário de outra empresa**
 () **Sócio/proprietário de outra empresa**
 () **Trabalhava como autônomo em outra atividade**
 () **Outra**

12. No primeiro ano de funcionamento desta sua empresa, ela era a sua única atividade remunerada?

- () **Sim** () **Não**

Perfil dos funcionários

13. Na sua empresa trabalham...

a) Familiares em tempo integral

- () **Não** () **Sim. Quantos? _____**

b) Funcionários

- () **Com carteira assinada. Quantos? _____**

- () **Sem carteira assinada . Quantos? _____**

PERFIL DOS CLIENTES

14. Aqui estão alguns tipos de clientes. No caso de sua empresa qual é o principal tipo de cliente?

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Central de compras | <input type="checkbox"/> Clientes de balcão (varejo) |
| <input type="checkbox"/> Empresas privadas | <input type="checkbox"/> Órgãos públicos |
| <input type="checkbox"/> Outros | |

15. Qual(is) intervalo(s) de tempo representa(m) melhor a rotatividade dos clientes que freqüenta a sua loja? Escolha quantas alternativas achar necessário.

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Diariamente | <input type="checkbox"/> De 1 até 6 vezes na semana |
| <input type="checkbox"/> 4 vezes ao mês | <input type="checkbox"/> 3 vezes ao mês |
| <input type="checkbox"/> 2 vezes ao mês | <input type="checkbox"/> 1 vezes ao mês |
| <input type="checkbox"/> Esporadicamente | |

16. A sua empresa participa de alguma rede associativa?

- | | |
|-------------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> Não | <input type="checkbox"/> Sim |
| | <input type="checkbox"/> Associação de produção, compra/vendas ou consórcios |
| | <input type="checkbox"/> Cooperativas |
| | <input type="checkbox"/> Franquias |
| | <input type="checkbox"/> Outros |

17. Dentre as alternativas apresentadas, quais são aquelas que o Sr.(a) classificaria como sendo as principais dificuldades encontradas na administração de sua empresa? Escolha quantas alternativas achar necessário.

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Carga tributária elevada | <input type="checkbox"/> Concorrência muito forte |
| <input type="checkbox"/> Desconhecimento da área de gestão | <input type="checkbox"/> Falta de clientes |
| <input type="checkbox"/> Dificuldade financeira | <input type="checkbox"/> Falta de capital de giro |
| <input type="checkbox"/> Falta de conhecimentos técnicos | <input type="checkbox"/> Entraves burocráticos |
| <input type="checkbox"/> Falta de mão-de-obra qualificada | <input type="checkbox"/> Local inapropriado |
| <input type="checkbox"/> Falta de conhecimento do mercado | <input type="checkbox"/> Lucro abaixo do esperado |
| <input type="checkbox"/> Inadimplência / dificuldade para receber pagamentos | |

18. Em relação a acesso aos clientes ou ao mercado, qual é na sua opinião, a principal dificuldade para a venda dos seus produtos/serviços?

- Desconhecimento do mercado**
- Dificuldade de acesso a informações de mercado**
- Propaganda inadequada**
- Logística deficiente**
- Formação inadequada dos preços dos produtos/serviços**
- Inadequação de produtos/serviços às necessidades do mercado**
- Nenhum**
- Não sei**

19. O(A) sr(a) já chegou a procurar alguma assessoria ou auxílio para a condução de sua empresa? Qual a principal assessoria/auxílio, o(a) sr(a) procurou?

- Não procurei assessoria**
- Empresas de consultoria/Consultores**
- Pessoas que conhecem o ramo de atividade**
- Associação de empresas do ramo**
- Consultoria contábil**
- Entidades de classe**
- SEBRAE**
- Outras**

20. Na sua opinião, qual foi a área de conhecimento mais importante nos primeiros anos de atividade da sua empresa? Escolha quantas alternativas achar necessário.

- Análise financeira**
- Relações humanas**
- Marketing/Propaganda**
- Organização empresarial**
- Conjuntura econômica**
- Vendas**
- Informática**
- Planejamento**
- Processo decisório**
- Outra**

21. A empresa possui algum tipo de protocolo de decisões programadas?

- Sim** **Não**

22. De que maneira os gestores tomam decisões?

- Experiência Acumulada**
- Análises Estatísticas**
- Banco de Dados**
- Consultoria**
- Emoção/Intuição**