

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA DE SUSTENTABILIDADE EM EMPRESAS DE PEQUENO PORTE DE BELO HORIZONTE

Mara Calabria*
Janete Zanchin**

Resumo: O tema aborda a utilização da Gestão Estratégica em empresas de pequeno porte em Belo Horizonte com o objetivo de identificar a influência do planejamento estratégico na sustentabilidade das mesmas. O estudo utilizou-se da pesquisa descritiva de abordagem qualitativa, de amostra não probabilística, cujo tamanho foram 15 (quinze) entrevistas em empresas dos ramos - serviços, comércio e construção civil. Assim, avaliando-se o perfil das pequenas empresas brasileiras, bem como a literatura existente sobre o tema, buscou-se conteúdo para a investigação das características, do perfil, do modelo de gestão que utilizam, e do interesse destes empreendedores mineiros em busca de aperfeiçoamento. Observou-se como resultado na pesquisa que a maioria das empresas entrevistadas carece de utilização de métodos práticos para a gestão estratégica. Desse modo tal fato pode limitar a oportunidade de aperfeiçoar e de expandir seu negócio.

Palavras-chave: Gestão Estratégica. Planejamento Estratégico e Sustentabilidade. Empresa de pequeno porte. Pequena empresa de Belo Horizonte.

1 INTRODUÇÃO

A gestão/administração estratégica tem como base as quatro funções do administrador: planejamento, organização, direção e controle. Logo, o planejamento estratégico é a ferramenta que inicia um período cíclico do gerenciamento de uma organização; E permite à empresa traçar seus objetivos, planejar e gerir com estratégia a execução de seu negócio, assegurando a eficácia empresarial.

Planejar é uma dimensão importante em todos os aspectos da vida; mas, quando se trata de abrir uma empresa, tal ação se torna de grande relevância e pode ser o quesito principal em todo o ciclo de sua vida.

* Acadêmica graduada em Direito pela UFMG, com Especialização em Direito de Empresa pela Fundação Dom Cabral, PUC- MG e Turismo pela UnisulVirtual, Santa Catarina. Endereço Eletrônico: calabria.aram@gmail.com.

** Professora orientadora Janete Zanchin. Mestre em Administração pela UFSC; Especialista em Marketing pela ESPM; graduada em Administração pela Unisul, Letras pela UPF e Direito pela Unisul. Endereço Eletrônico: janete_zanchin@yahoo.com.br e janete.zanchin@unisul.br

O planejamento estratégico na gestão empresarial tem sido uma ferramenta fundamental para o sucesso das empresas de modo geral. Conhecer o que se vai empreender, planejar e controlar o desenvolvimento de seu negócio é indispensável à sua sustentabilidade¹.

Ele é um processo gerencial capaz de oferecer para o empreendimento uma linha de conduta. Traça a diretriz da organização com base na realidade, contextualizada através da análise do ambiente interno e externo à empresa. Assim, se bem orientado e bem executado, atenderá ao resultado esperado.

As transformações que se apresentam no mundo moderno oferecem uma concorrência constante à qual o empreendedor atento não pode estar alheio.

Desse modo o problema da pesquisa gravita em torno da utilização da gestão estratégica como meio de sustentabilidade às micro e pequenas empresas da Capital de Minas Gerais, cuja finalidade é realizar um levantamento sobre como as empresas vêm considerando a importância do planejamento estratégico para a sustentabilidade da organização e como esses empreendedores veem a utilização do planejamento estratégico no ciclo de vida de suas empresas.

Investigar e trazer um conjunto de informações referente ao tema. Analisar, como e se, o pequeno empresário belo-horizontino utiliza o planejamento estratégico em seu negócio e também as consequências advindas disso. Tal reflexão pode beneficiar a todos os que tenham, ou pretendam ter, um pequeno negócio e assim possam sustentá-lo de forma eficaz.

É certo que a era da globalização incluiu no cenário das organizações a necessidade de manter uma estrutura ágil, flexível e apta a concorrer nos mais diversos cenários.

Ter foco em sua meta, saber planejar e traçar estratégias realistas e saber controlá-las se tornou a condição *sine qua non* do mundo dos negócios.

Paiva et al (2010, p. 03) confirmam a importância do planejamento estratégico.

O planejamento pode ser definido como a função determinante que antecipa o que a organização deve fazer e quais objetivos que devem ser atingidos, uma atividade para a continuidade da empresa. Sabe-se que o planejamento exerce uma função primordial para que a empresa sobreviva, por ser exatamente a função que servirá de base para as demais e é elaborado a longo prazo.

¹ ... sobre sustentabilidade, podemos estabelecer que o termo implica na manutenção quantitativa e qualitativa do estoque de recursos ambientais, utilizando tais recursos sem danificar suas fontes ou limitar a capacidade de suprimento futuro, para que tanto as necessidades atuais quanto aquelas do futuro possam ser igualmente satisfeitas. (Afonso, 2006)

Alday (2000, p. 04) acredita mesmo que ter uma atenção sistemática é muito proveitoso para qualquer espécie e tamanho de empresa. Isto porque todas elas têm que adequar seus rumos ao objetivo que buscam.

Assim, em um mundo marcado, cada vez mais, por mudanças céleres, urge que as empresas fujam da improvisação e concebam incluir, em seu dia a dia, estratégias previamente planejadas e que alcancem o futuro.

2 GESTÃO ESTRATÉGICA

A gestão estratégica de uma organização é sem dúvida o caminho para sua realização e sucesso.

Gerir estrategicamente um empreendimento é estar preparado para o ambiente no qual se pretende atuar e ter a capacidade de se adaptar as possíveis alterações que dele advenham.

Drucker (1995, p. 03) discorrendo sobre a teoria do negócio enfatiza o fato de que, nos idos de 40 e 50, o mundo viu florescer muitas e novas técnicas gerenciais, mas tais ferramentas apresentaram formas de como fazer, todavia não o que fazer.

Para ele o que fazer se tornou o desafio central dos empreendedores, principalmente dos grandes, que viram através do tempo suas empresas se estagnarem.

O encaixe entre a realidade e o que se propõe a ser feito faz a diferença.

A administração de uma empresa, ainda tendo em vista os argumentos de Drucker, passam por uma teoria de negócio com um composto gestor onde se incluem o ambiente organizacional, a missão da organização e as competências para realizar tal missão.

A análise de tais componentes pode, sem dúvida, ser uma contribuição indispensável ao sucesso de um empreendimento.

Chiavenato (1997, p. 589) enfatiza a mudança, a partir da década de 50, da polaridade da gestão, onde a preocupação com as atividades meio passaram para as atividades fins. Assim a preocupação com o trabalhar foi alargado para o patamar de trabalhar para produzir resultados. Foi a busca da eficácia.

Santos (2008, p. 48) considera:

...definiu-se gestão como processo integrado de consecução dos objetivos organizacionais, através das atividades de planejamento, organização, direção e controle, cujo resultado pode (e deve) ser medido através de indicadores genéricos de performance, com a eficácia (que procura aferir da extensão com que os objetivos traçados foram atingidos e a eficiência (que mede o nível de recursos consumidos, por unidade de output).

Pereira (2009, p.10) conceitua “A gestão estratégica é uma ‘metodologia’ importante que visa assegurar o sucesso da empresa no momento atual, bem como principalmente o seu sucesso no futuro.”

Para Estrada e Almeida (2007, p. 149): “Na gestão empresarial, planejamento consiste num processo de tomada de decisões pré-estabelecidas e interdependentes, no qual a empresa procura alcançar um futuro desejado.”.

2.1 ELEMENTOS DA GESTÃO ESTRATÉGICA

Pereira (2009, p. 11) enumera como os principais elementos da gestão estratégica – a declaração de missão, a visão de negócios, o diagnóstico estratégico (interno e externo), os fatores críticos de sucesso, a definição dos objetivos, a análise dos públicos de interesse (stakeholders), a formalização do plano, a auditoria de desempenho e resultados.

São, portanto, vários os seus componentes e devem estar em sintonia permanente.

A missão da organização é sua personalidade, sua maneira e intenção no meio social onde se situa e tem atuação. Deve por isso mesmo ser preservada pelos gestores de forma a manter seu perfil ao longo de seu ciclo de vida.

A missão, em sintonia com a visão, é a identidade da intenção estratégica do negócio.

Através do diagnóstico externo e interno a organização é capaz de avaliar e antecipar ameaças e oportunidades, forças e fraquezas de modo a ser possível sua atuação no empreendimento. Utiliza entre tal diagnóstico e as estratégias a serem propostas o modelo SWOT, metodologia importante para a apuração das determinantes do sucesso e definidoras da política a ser adotada.

Formaliza, ainda, seus objetivos, para os quais identifica os graus de importância.

Analisa os interesses e influências de seus stakeholders e estrutura um plano de ação, dando-lhe vida por meio de projetos e programas, desenvolvidos com o máximo de abrangência nas áreas da organização e utilizando processos de tomada de decisão adotados com o máximo de racionalidade e atuando com segurança no controle laboral.

Conclui, com uma detida avaliação dos processos adotados, onde revê a eficácia dos mesmos e a necessidade ou não de alterá-los.

Vê-se que, sem dúvida a aplicação de estratégia na gestão empresarial não corresponde a uma tarefa de fácil condução. Exige competência, empenho e determinação.

Ainda assim, variáveis múltiplas podem atuar de forma negativa ao negócio e exigir uma visão estratégica muito flexível e rápida.

Drucker (1995, p. 17) aborda o tema planejar para a incerteza. Nesse sentido afirma que

A incerteza – na economia, na sociedade, na política – ficou tão grande que tornou inútil, senão contraproducente, o tipo de planejamento ainda praticado pela maioria das empresas previsão baseada em probabilidades.

Entretanto, para Pereira (2009, p. 13), não se pode desconsiderar as vantagens da aplicação de uma gestão estratégica no negócio. Para ele entre as principais vantagens da gestão estratégica estão a visão sistêmica adquirida, a agilidade e segurança nas decisões, o alinhamento dos esforços em única direção, uma maior flexibilidade na adaptação. Melhora, ainda, a utilização de recursos, da motivação e do controle, além de sistematizar os ciclos de aperfeiçoamento da organização.

2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS PEQUENAS EMPRESAS

É inegável a utilidade do planejamento estratégico na gestão das empresas. Tal ferramenta pode assegurar, inclusive, o alongamento dos seus ciclos de vida, inclusive nas de pequeno porte.

Pereira (2009, p. 10) considera ter o gestão estratégica etapas distintas.

O planejamento estratégico, a primeira etapa da gestão estratégica visa: (I)-identificar os riscos e propor planos para minimizá-los e até mesmo evitá-los. (II)-identificar os pontos fortes e fracos de uma organização em relação a sua concorrência e ao ambiente de negócio em que você atua;(III)-conhecer seu mercado e definir estratégias para seus produtos e serviços.

Souza e Qualharini (2007, p. 03) sobre as micro e pequenas empresas entende que, “o grande benefício do Planejamento é a tendência da redução dos efeitos de uma série de incertezas em um processo qualquer a ser considerado. Trata de um delineamento, uma percepção provável do cenário esperado e os meios para alcançá-lo.”

As pequenas empresas, entretanto, não apresentam, de um modo geral, ciclos de vida marcados pela adoção de uma gestão estratégica.

A falta desta metodologia se identifica, inclusive, na falta de um plano estratégico de negócio.

A tomada de decisões nas pequenas empresas parece passar pela informalidade e se apresentar sem um ordenamento capaz de garantir sua eficácia nos resultados.

Construídas, geralmente, em âmbitos familiares, muitas vezes em razão de necessidade gerada pelo desemprego e não pela oportunidade de negócio, apresentam, por característica, um administrador pouco experiente.

Anholon (2005, p. 04), em seu estudo de caso junto a empresas de pequeno porte, narra sobre suas características, que são: A mistura da figura física do empresário com a pessoa jurídica da empresa. Cargos e funções designados em razão de parentesco. Pouca capacidade administrativa, de conhecimento de mercado, de política de pessoal, de negociação com fornecedores. Pouca identificação de visão e missão e ausência de um planejamento estratégico.

Dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), publicados em 2001, e atualizados em 2017, confirmam algumas dessas afirmativas, ao relacionar as características deste segmento.

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

O planejamento estratégico, portanto, não é uma ferramenta estruturada na gestão empresarial destas espécies de empresa.

Consentino (2011, p. 11) esclarece que,

Para se ter uma organização que olhe para o futuro, que aproveite oportunidades, que se previna de ameaças e que procure se manter ativa e próspera em um mundo globalizado e modificável, faz-se necessário o uso do planejamento estratégico. O planejamento estratégico é um processo gerencial eficiente que examina as principais questões da organização, uma vez que considera a análise do ambiente externo e interno e determina um rumo amplo e generalizado para a empresa. Através do planejamento estratégico, as organizações passam a ter um senso de direção, focalizam os esforços dos indivíduos, orientam os planos, a tomada de decisão e avaliam o progresso da empresa. Nas pequenas empresas, o planejamento estratégico estabelece os objetivos e as potencialidades, além de estruturar as ações, para que sejam dirigidas para o resultado.

A literatura a respeito é unânime em afirmar que, ante as transformações tão rápidas, a que nos sujeitamos no mundo contemporâneo, participamos a todo momento de mudanças sociais, políticas e econômicas para as quais são exigidos flexibilidade, conhecimento e clareza de objetivos.

Vasconcelos Filho (1978, p.4) confirma: “Planejamento estratégico é uma metodologia de pensamento participativo, utilizada para definir a direção que a empresa deve seguir, através da descoberta de objetivos válidos e não-subjetivos.”

No entendimento de Rezende (2008, p. 20):

O planejamento é uma atividade que deve ser executada pela empresa, de forma que envolva a análise do ambiente de negócio, estabeleça metas para seu desenvolvimento e decida sobre quais ações serão necessárias para atingir tais metas. ... Basicamente, o planejamento tem por objetivo responder três perguntas essenciais, que as organizações devem fazer a si mesmas para garantir que os resultados esperados sejam realizados: Quem somos, como fazer para chegar lá? Quem queremos ser?

Humble (1969, apud CHIAVENATO, 1991, p. 612) indica que “basicamente, o planejamento da empresa é a maneira sistemática de dirigir uma firma de forma a antecipar as modificações e tirar proveito delas”.

2.3 O PERFIL DAS PEQUENAS EMPRESAS BRASILEIRAS

Em trabalho elaborado pelo IBGE, para as micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil 2001, salienta-se o papel de tais empresas como “colchão” amortecedor do desemprego. A sua importante participação no desenvolvimento do país. Daí a criação de variados incentivos a partir de 1980, quando a economia nacional sofreu uma diminuição de crescimento econômico e maior desemprego como sua consequência. Surgiram, por isso mesmo, o Estatuto da Microempresa (Lei 7.256/84), sua inclusão na Carta Magna (art. 179), o Centro Brasileiro de Assistência Gerencial à Pequena Empresa (CEBRAE) de 1972, transformado em 1990 em Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE).

A criação de benefícios específicos, com linhas de crédito oferecidas pelo Banco do Brasil (BB), Caixa Econômica Federal (CEF), Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), A simplificação de impostos gerado pelo Sistema Integrado de Pagamentos de Impostos e Contribuições das Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte. A regulamentação feita pela Lei nº9.841/99 com a criação do Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte (SIMPLES NACIONAL) e também do Fórum Permanente de tais empresas.

Sindicatos do segmento, tais como o Sindicato das Micro e Pequenas Empresas da Indústria (SIMPI), o Sindicato das Micro e Pequenas Empresas do Comércio (SIMPEC) a Associação Nacional dos Sindicatos das Micro e Pequenas Empresas da Indústria (ASSIMPI)

e a Associação Nacional dos Sindicatos das Micro e Pequenas Empresas do Comércio (ASSIMPEC) foram criados a partir de 1988 e participam do referido fórum permanente.

Conquistas tais como convênios com as Juntas Comerciais, Secretaria Estaduais de Fazenda e Receita Federal para agilização de abertura e facilitação de suas atividades foram realizadas, assim como programas do governo de geração de emprego e renda (PROGER). Este programa, por sua vez, utilizando recursos do Fundo de Amparo ao Trabalhador (FAT), tem por objetivo oferecer crédito, capacitação gerencial e técnica, e outros benefícios na avaliação de resultados e fortalecimento de tais empresas.

A Lei Complementar n°.123/2006, com a alteração feita pela de n°.155/2016, considera micro empresa aquela que aufera anualmente uma receita bruta igual ou inferior a R\$360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais); e de pequeno porte a que possua no ano-calendário a receita bruta superior a R\$360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e igual ou inferior a R\$4.800.000,00 (quatro milhões e oitocentos mil reais)

O SEBRAE (2014) salienta a importância delas no cenário econômico nacional por serem a grande totalidade (99%) das empresas existentes e serem responsáveis pela formalização de 40% das relações de trabalho das organizações privadas.

Já em estudo de 2001 o IBGE informava que as micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil tinham um aumento significativo na geração de postos de trabalho. Se em 1985 ocupava 3,5 milhões de pessoas, o que representava 50,7% da mão-de-obra ocupada no setor de comércio e serviços, em 2001 foi para 7,3 milhões de pessoas, participando de 60,8% desta mão-de-obra. Aumento, portanto, de mais do dobro de pessoas ocupadas.

Em constante crescimento, teve entre 2009 e 2012, de acordo com este órgão 25,2% de aumento nas micro empresas- ME e 43,1% nas empresas de pequeno porte - EPP.

Em pesquisa de campo havida em 2.000 empresas pelo SEBRAE, informada em outubro de 2016, verificou-se que a taxa de sobrevivência das micro empresas (ME), no período de 2008 a 2012, fica na ordem de 50,4%, índice inferior ao das de pequeno porte (EPP). Ainda, no mesmo período, esteve com uma participação em novos empreendimentos em queda de 56%.

Por conseguinte, é demonstrado que as ME tem um ciclo de vida bem reduzido, Quanto a sua participação em novos empreendimentos, sofreu uma queda relevante. Passou de 89,3% em 2008 para 33% em 2012. Também as EPP, que já tinham uma participação tímida de 9,7% em 2008 passam em 2012 a ter uma participação de 3% da totalidade das empresas constituídas no período.

Tais reduções e encurtamentos de ciclos de vida tem fatores apontados ainda pelo SEBRAE.

Constata este órgão ser o perfil das empresas fechadas representado por empreendedores que no início de negócios, ou mesmo antes de sua abertura, foram motivados pelo desemprego, pela necessidade e mesmo pela exigência de fornecedores/clientes.

Quanto à gestão propriamente dita, no que tange ao planejamento e execução, houve deficiência e incapacidade de negociação com bancos e fornecedores, pouco investimento em capacitação e atualização, bem como falta de controle e acompanhamento do empreendimento. Sem contar que apresentavam produtos sem diferencial no mercado e não possuíam capacitação em curso de gestão de negócio.

Já as empresas que se mantiveram no mercado, ao contrário, tinham empreendedores que já conheciam o ramo de atividade quando abriram seu negócio. Foram movidos pela oportunidade e ansiavam por ter seu próprio negócio. Ainda, realizaram um planejamento anterior de qualidade, souberam negociar com fornecedores e bancos. Também, tiveram interesse em aperfeiçoar seus produtos com frequência, investiram na capacitação de seus membros e na atualização das tecnologias do setor e fizeram um controle financeiro efetivo, além de apresentarem produtos e serviços diferenciados. Por outro lado seus gestores fizeram cursos sobre administração de negócios.

Já no caso dos empreendedores que encerraram seus negócios a pesquisa em causa aponta terem os mesmos como motivos principais para tal encerramento: 1. Os impostos, os custos, despesas e juros; 2. A pouca procura das vendas e a concorrência; 3. Problemas de finanças, inadimplência, falta de linhas de crédito e de capital de giro.

Ainda, destacaram os empreendedores pesquisados que o fechamento de negócios poderia ser evitado, entre outros fatores pelo planejamento de negócio e consultoria empresarial. Para o primeiro fator apontado 18% (dezoito por cento) de 394 entrevistados assim consideraram e no segundo caso 10% (dez por cento), o que indica de certa forma, a pouca atenção dada a utilização de tais ferramentas.

Por outro lado, em entrevista feita em 1972 com empreendedores, o IBGE apontou que apenas 12% (doze por cento) deles considerou serem as dificuldades enfrentadas no primeiro ano de negócio decorrentes da inexperiência e da falta de conhecimento (gestão, administração e organização). Os demais dando prioridade, no entanto, dentre outras, às dificuldades decorrentes da falta de clientes e de capital.

Para uma base de 392 entrevistados o encerramento das atividades da empresa deixou para 56% deles o sentimento de frustração, decepção, desilusão, depressão, tristeza, fracasso, incompetência e incapacidade. Sendo que apenas 27% ficaram indiferentes, aliviados etc.

Torna-se clara a ausência de um planejamento estratégico deste tipo de gestor, decorrente de uma sequência de dificuldades já apontadas.

Souza e Qualharini (2007, p. 05) refletem:

Definitivamente, as Estratégias devem ser ponderadas como processos contínuos; são processos imprevisíveis, diretamente relacionados ao binômio criatividade e conhecimento. Exigem feedback estratégico permanente e reavaliações sempre que as condições preestabelecidas forem modificadas.

Souza e Qualharini (2007, p. 07, 09) identificam, ainda, a dificuldade do segmento no fato de tais empresas se diferenciam das demais por estarem na dependência de uma única pessoa, que gere seu negócio espelhado em sua personalidade, não havendo uma cultura organizacional e sim uma tomada de decisão centralizada.

Também por se considerarem ineptas a desenvolverem a atividade de planejamento, e ainda por lhe faltarem recursos na captação de bons profissionais.

Para Hashimoto (2011, p. 1) as pequenas e médias empresas têm “inúmeras dificuldades para se estabelecer nos seus primeiros anos de vida. Sofrem por não conhecer direito o setor, por não saber lidar com clientes ou por não dominar aspectos financeiros básicos para gerir seu caixa.”

Para Kassai (1997, p. 22), o pequeno empreendedor tem:

...como características principais o desejo de realizar, a disposição de assumir riscos, a autoconfiança, a capacidade de trabalho e a necessidade de desenvolver sua criatividade, embora marcadas, muitas vezes, pelo desconhecimento das técnicas gerenciais e uma dificuldade na delegação de tarefas. As deficiências concentram-se, portanto, na área gerencial, oriundas de formulações estratégicas incorretas ou incompletas.

Bortoli Neto (apud SOUZA; QUALHARINI, 2007, p. 08) ao tratar do plano estratégico nas pequenas empresas relata que “os problemas relacionados à natureza estratégia representam cerca de 80% e apenas 20% está ligada à falta de recursos, principal problema identificado pelo senso-comum.”

Aconselham, ainda, Souza e Qualharini (2007) que, a pequena empresa para ter uma gestão de sucesso deve combater o caráter de informalidade, buscar a aplicação de um método simplificado, ajustado ao limite do necessário e do possível. Acreditam que as parcerias

com incubadoras de empresas e o SEBRAE, entre outros, seriam positivas na quebra da ideia de que o Planejamento Estratégico é mais uma atividade a ser absorvida.

Sendo estruturalmente pequenas e com isto tendo um caráter naturalmente flexível, poderão se utilizar de um planejamento que fortaleça seu poder de decisões estratégicas e com isto garantir melhor capacidade de defesa frente a cenários concorrentes adversos.

Para Rocha et al (2012, p. 39), em pesquisa feita em trinta micro e pequenas empresas – MPE do ramo de materiais elétricos evidenciou-se que “são poucas as que planejam um caminho a percorrer no papel, fazendo anotações e cálculos, tentando prever seu futuro... apesar de acharem importante sua realização.”

Para os mesmos autores tal fato tem relação com a pouca formação acadêmica dos seus gestores e de as empresas no início de suas atividades não terem um planejamento estruturado.

Os dados aqui apontados baseiam-se em um período nacional cujo cenário foi caracterizado por fatos positivos tais como a expansão do Produto Interno Bruto (PIB), a queda do desemprego e dos juros, o crescimento do rendimento médio e do salário mínimo; sem contar com a também existência de um ambiente legal mais benéfico: leis gerais, simples nacional e criação do microempreendedor individual (MEI).

O ambiente atual, todavia, aponta para outro lado. Grande índice de desemprego, cenário político instável, pouca segurança econômica. Tudo isto indicando maior tendência à depressão do ciclo de vida das micro e pequenas empresas.

Sob tal clima urge que os setores públicos atentem para uma necessária conscientização dos novos e pequenos empresários, de forma a que estes busquem a necessária capacitação na gerencia de seus negócios com sustentabilidade.

A ampliação de serviços, à semelhança do SEBRAE, capazes de promover e auxiliar a formação de empreendedores capacitados para planejar e promover a estabilidade de suas empresas, amparadas por uma gestão estratégica e por um planejamento eficaz é relevante para a economia interna e para o interesse nacional

Os princípios apresentados por Kotler e Armstrong (1993, p. 352) previnem que: “A empresa que melhor executar sua estratégia obterá os maiores lucros. Mas as empresas que não adotam uma estratégia clara – ‘ficam em cima do muro` – têm um péssimo desempenho.”

Afirmam ainda que, dentre as estratégias de mercado, “a melhor maneira de uma empresa promover crescimento contínuo é ter propósitos e objetivos claros”. (KOTLER E ARMSTRONG, 1993, p. 354).

Para Souza e Qualharini (2007, p. 10):

Um dos primeiros passos para análise crítica na busca do sucesso para um pequeno modelo de negócio é combater o caráter de informalidade, assim a empresa torna-se apta a assimilar técnicas e métodos de administração de empresas como formas decisivas de gestão, obviamente adaptadas à realidade e fatores econômicos adequados à sua expertise.

Por outro lado, a atenção deste nicho de mercado deve se voltar para as mudanças presentes, onde tempo e espaço tem outras referências, onde o poder da informação é detido pelo cliente e os valores da sustentabilidade são uma tendência.

Kotler e Kotler (2015) em suas análises apontam para esta realidade, onde ocorre o deslocamento do foco estratégico gerado pelo empoderamento dos clientes e pela revolução da informação. Asseveram que a aceleração da economia global verde é presente e que os valores sociais estão sofrendo uma rápida transformação, o que certamente influirá as novas estratégias de gestão empresarial.

2.4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa utiliza, quanto ao aprofundamento no estudo, o tipo exploratório e de campo, de abordagem qualitativa. Isso para trazer maior conhecimento quanto à utilização do planejamento estratégico pelas empresas pequenas – micro (ME) e pequeno porte (EPP) de Belo Horizonte.

A abordagem qualitativa, procurou imprimir maior proximidade ao foco temático e oferecer maior conhecimento da realidade do momento das pequenas empresas de Minas Gerais. O tipo de amostra é não o probabilístico e seu tamanho é constituído por 15 empresas de pequeno porte de Belo Horizonte, cujos dados foram coletados por meio de entrevistas de roteiro não estruturado e tratados de forma não estatística, devendo, para um alcance mais amplo, ser expandida a outras empresas.

Com o objetivo de identificar a influência do planejamento estratégico na sustentabilidade do ciclo de vida das empresas de pequeno porte de Belo Horizonte, foram feitas 14 horas e 50 minutos de entrevistas com representantes de quinze (15) pequenas empresas, de diversos ramos de atividade: – a) Serviços: administração condominial, cabeleireiro, saúde (pilates, fisioterapia), instalação e manutenção de equipamentos de segurança eletrônicos, agência de turismo e operadora, design de interiores, reforma de roupas em geral; - b) Comércio: roupas e acessórios, alimentício (self-service), compra e venda de veículos novos e usados, padaria e confeitaria; c) Construção civil.

Foram abordadas 8 micro empresas (ME), 4 empresas de pequeno porte (EPP) e 3 micro empreendedores individuais (MEI).

2.5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA REALIZADA NAS PEQUENAS EMPRESAS BELO HORIZONTINAS

Das 15 empresas entrevistadas apenas duas estão com menos de cinco anos de atividade. Regra geral as demais já se encontram com um ciclo de vida acima de dez anos. O que comprova estarem, de certa forma, estabilizadas em seus ramos.

Seus titulares deram início ao empreendimento por desejo de empreender e não se caracterizam como pessoas que chegaram a isto por falta de opção.

Na sua maioria são pessoas de escolaridade superior, mas com formação de administrador apenas dois. Embora a gerente e filha dos sócios da única padaria entrevistada ser uma engenheira de produção, com conhecimento, portanto, das áreas de administração e planejamento.

Predomina entre os entrevistados, a formação de conhecimento própria de seu ramo de negócio. São turismólogos nas agências de turismo, engenheiro na construção civil, cabeleireiros nos salões de beleza, dentre outros.

De um modo geral as empresas entrevistadas não adotam um modelo de gestão estratégica.

Na maioria delas o empreendedor conhece ora mais, ora menos, do seu ramo de negócios, mas não utiliza e nem visualiza a gestão estratégica com um modelo instituído. Vão atendendo às demandas de mercado que aparecem, mas não conseguem avalia-las por antecipação, ficando a sua mercê.

Isso confirma o entendimento de Kassai (1997, p. 22), de que tais empresas são deficientes na área gerencial. Também o de Souza e Qualharini (2007, p. 7) que a regra neste nicho é a informalidade e também o de Rocha et al (2012, p. 39), de que poucas são aquelas que colocam no papel o que planejam como caminho.

Apenas duas das empresas entrevistadas, a Fianza Automóveis Eireli e a Panificadora Pão Santo Ltda. possuem um foco, um modelo de gestão identificado e escolhido por seus empreendedores. A Fianza, cujo proprietário é administrador, com mais de dezesseis anos de mercado, sabe o objetivo a ser alcançado e como gerir neste propósito. Já a Panificadora tem em sua gerente, filha dos empreendedores, a formação e a capacitação para impor um modelo de gestão ao negócio; e que a cerca de dois anos traça estratégias para alcançá-lo. Já seus pais,

que sustentaram o negócio por mais de duas décadas não possuem tal capacitação, tendo mantido um pequeno empreendimento pouco rendoso e muito trabalhoso por muito tempo. Hoje a empresa começa a prosperar sob o comando da filha, que acredita na necessidade de gerir estrategicamente.

A maioria quase absoluta das empresas entrevistadas considera o planejamento estratégico uma ferramenta importante, ou mesmo muito importante.

Paradoxalmente não a utilizam – por não saber como fazê-lo, ou por não encontrar tempo para isso. Na maioria das falas fica evidente que a rotina das pequenas empresas, por englobar multitarefas, não permite tempo para se deter em estratégias.

Assim, o empreendedor parece correr diariamente atrás de suas obrigações, não lhes sobrando tempo para análises e avaliações.

Ainda mais porque, muitos deles, já com muitos anos de mercado, acreditam não necessitarem planejar para se manter no negócio.

Sequer avaliam, lastimavelmente, que com a organização e a definição oferecidas pelo planejamento estratégico podem ter à mão uma ferramenta de segurança e expansão de seus negócios.

O que confirma o entendimento citado anteriormente, do estudo feito por Anholon (2005), de que tais empresas têm pouca capacitação administrativa, de conhecimento de mercado, de política de pessoal e de negociação com fornecedores.

3 CONCLUSÃO

Como consequência de não entenderem a importância de uma gestão e de um planejamento estratégicos poucos empreendedores se interessam por apoio e aperfeiçoamento em entidades que a isto se propõem.

Os ramos de atividade que possuem associações bem estruturadas e que oferecem boas informações e estratégias para seus associados, tem disponibilizado melhores ferramentas o que facilita a busca de conhecimento pelos seus empreendedores. Tais organismos são verdadeiras alavancas dos negócios e permitem uma melhoria de condição destas atividades.

Também o SEBRAE e em menor escala outros serviços, tais como as Juntas Comerciais, as Federações do Comércio, etc. são organismos relevantes para estas tarefas – apoio e aperfeiçoamento.

Todavia nem sempre são procuradas, ou se são, dada a dificuldade de entendimento sobre administração por parte dos empreendedores, são sub utilizadas e mal compreendidas;

apesar do esforço feito no Brasil com os incentivos criados a mais de três décadas para esta área. Isto, no entanto, foi insuficiente para deter o encerramento da maioria das empresas pequenas antes de alcançarem o quinto ano de vida.

As empresas entrevistadas, em sua maioria estão com um ciclo de vida que ultrapassa aos cinco anos.

Nesse aspecto, portanto, não se alinham ao perfil daqueles empreendimentos que estão ainda com a sua sustentabilidade em período probatório.

Todavia, apresentam também as mesmas dificuldades das demais da categoria – pequena empresa, quanto à utilização de conhecimento de administração e capacidade de empreender de forma organizada, com fidelidade a sua missão e apta a alcançar seus propósitos.

O aperfeiçoamento, o desenvolvimento e a sustentabilidade do negócios destas empresas poderia ganhar outra dimensão se seus gestores valorizassem a manutenção de uma metodologia e de um planejamento estratégico.

Verificou-se durante as entrevistas que há falta de conhecimento, de cultura da área e de política pública no sentido de instrumentar, de forma efetiva este nicho que, indubitavelmente, possui potencial para ser grande gerador de riquezas para o país.

Os pequenos empresários entrevistados se veem, no entanto, assoberbados pelas dificuldades diárias, por legislações complexas, pela burocracia instituída e pelo excesso tributário. Ficam assim, quase sempre, relegados, de alguma maneira, apenas a sua própria tenacidade e vontade de vencer.

Este artigo propõe-se a colaborar com a melhoria deste quadro, trazendo mais informações e esclarecimentos ao tema, apesar do mesmo já ter sido abordado em múltiplas vezes, no que se refere a sua causa.

O desinteresse, entretanto, por atuar com gestão e planejamento estratégico por parte destes empreendedores pode ser visualizado por outra perspectiva – a da falta de conhecimento e motivação para fazê-lo.

Os entrevistados demonstraram acreditar na importância de uma gestão e de um planejamento estratégico. Por isto mesmo existe a chance de que os órgãos que se propõe a apoiar e orientar os empreendedores, sejam públicos ou privados, encontrem uma alternativa para motivar e valorizar sua aplicação entre eles.

A busca de capacitação e de reconhecimento de sua importância pode ser alavancada por exemplo, por programas com softwares de conteúdos simples, com cursos didáticos e interessantes que motivem efetivamente o empreendedor.

Jogos didáticos sobre gestão e planejamento podem ser um dos caminhos para o conhecimento.

Certamente seriam de real interesse para o início de um pequeno negócio e proporcionariam, sem dúvida, maior utilidade e uso das ferramentas estratégicas de gestão e planejamento. Evitando, assim, só a oferta de informações acadêmicas.

O mercado nacional já acena com alguns produtos congêneres, que tem preço alto e acessível a poucos.

Se promovidos, contudo, por entidades públicas, através de órgãos próprios e entidades interessadas, tais programas poderiam corrigir muitos erros nos empreendimentos e contribuir para a manutenção destes negócios.

Com políticas públicas adequadas à realidade das pequenas empresas, que não acenam apenas com financiamentos e sim, também, com a oferta de conhecimento prévio e básico, para o empreendedor, poderia haver uma mudança de atitude e de cenário neste nicho tão relevante para a economia nacional.

Poder-se-ia mesmo obter a tão desejada sustentabilidade do negócio de pequenos empreendimentos hoje suplantada por um empreendedorismo ainda amador.

Com isto a geração de riquezas proposta seria eficaz e altamente conveniente para a melhoria econômica do país. Também para a sua melhoria qualitativa, que neste momento está altamente carente de conhecimento, tecnologia e valores capazes de colocá-lo entre as grandes e respeitadas nações do planeta.

STRATEGIC PLANNING AS A SUSTAINABILITY TOOL IN BELO HORIZONTE SMALL BUSINESS COMPANIES

Abstract: The theme addresses the use of Strategic Management in small companies in Belo Horizonte with the objective of identifying the influence of strategic planning on their sustainability. The study used a descriptive qualitative approach, a non-probabilistic sample, the size of which was 15 (fifteen) interviews in companies from the branches - services, commerce and civil construction. Thus, the profile of small Brazilian companies, as well as the existing literature on the subject, was searched for content to investigate the characteristics, profile, management model they use, and the interest of these mining entrepreneurs in search of improvement. It was observed as a result in the research that most of the companies interviewed need to use practical methods for strategic management. In this way, it is believed that this limits the opportunity to perfect and expand your business.

Keywords: Strategic Management. Strategic Planning and Sustainability. Small business. Small company of Belo Horizonte.

REFERÊNCIAS

AFONSO, Cintia Maria. **Sustentabilidade: caminho ou utopia?** Disponível em:< <https://books.google.com.br/books?isbn=857419588X>> Acesso em 19 mar.2018

ALDAY, Hernan E. Contreras. **O Planejamento Estratégico dentro do Conceito de Administração Estratégica.** Rev. FAE, Curitiba, v.3, n.2, p.9-16, maio/ago. 2000. Disponível em:< <https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/download/505/400>> Acesso em 12 jul.2017.

ANHOLON, Rosely, et al. **Características administrativas de micro e pequenas empresas: confronto entre as peculiaridades apresentadas pela literatura e observadas na prática ao logo da implantação de programas de melhorias.** XII SIMPEP – Bauru, SP. Nov.2005. Disponível em: [www.simpep.feb.unesp.br/ .../copiar.php?..](http://www.simpep.feb.unesp.br/.../copiar.php?..) .Características%20 administrativas%20de%... Acesso em 14 jul.2017.

BRASIL. **Lei Complementar n. 123, de 14 de dezembro de 2006.** Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. Subchefia para Assuntos Jurídicos. Casa Civil. Disponível em:< http://www.planalto.gov.br/CCivil_03/leis/LCP/Lcp123.htm> Acesso em 07 nov..2017.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Empresas.** São Paulo McGraw-Hill 1987. 606 p. 24 cm Data:1987 Disponibilidade: Instituto Superior de Economia e Gestão (2), Disponível em: <http://bibliotecas.utl.pt/cgi-bin/koha/opac-rch.pl?q=au:Chiavenato,%20Idalberto>>. Acesso em 13 jul.2017

_____. **Teoria Geral da Administração.** Vol.1. 5ª.ed. São Paulo Makron Books do Brasil Editora Ltda, 1997.

CONSENTINO, Danielli Venâncio, et al. **Planejamento estratégico voltado para a gestão e desenvolvimento de uma empresa. Estocar Estofados Guaratã. Guarantã/SP.** Unisalesiano. Centro Universitário Católico Salesiano Auxilium. Lins, SP- 2011. Disponível em:< www.salesianolins.br/universitaria/artigos/no4/artigo29.pdf> Acesso em 12 jul.2017

MACHADO, Cristiane Salvan, et al. **Trabalhos Acadêmicos na Unisul. Apresentação Gráfica.** Universidade do Sul de Santa Catarina (UNISUL). Palhoça. Ed. Unisul, 2012. Acesso em 30 jul.2017.

ESTRADA, Rolando Juan Soliz, ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **A Eficiência e a Eficácia da Gestão Estratégica: do planejamento estratégico à mudança organizacional.** Revista de Ciências da Administração, vol. 9, núm. 19, septiembre-diciembre, 2007, pp. 147-178. Universidade Federal de Santa Catarina. Santa Catarina, Brasil. Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273520310007> Acesso em 14 jul.2017.

FECOMÉRCIO RS / SENAC. **Manual para Elaboração de artigos: conforme a NBR 6022:2003**. Porto Alegre. 2014. Disponível em: www.senacrs.com.br/pdf/Manual_para_elaboracao_de_Artigos.pdf Acesso em 18 fev.2018.

HASHIMOTO, Marcos. **Por que as empresas fecham?** Globo - Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios. Conversa de Empreendedor. Gestão. Maio 2013. Disponível em: <http://revistapegn.globo.com/.../0,,EMI81786-17162,00-POR+QUE+AS+EMPRESAS+FEC...>> Acesso em 12 jul.2017.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil**. 2001. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão Diretoria de Pesquisas Coordenação de Serviços e Comércio. Disponível em: www.ibge.gov.br/home/estatistica/microempresa/default.shtm > Acesso em 15 jul.2017

KASSAI, Silvia. **As Empresas de Pequeno Porte e a Contabilidade Caderno de Estudos**, São Paulo, FIPECAFI, v.9, n.15, p.60-74, janeiro/junho 1997. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/cest/article/viewFile/5613/7143> Acesso em 20 nov.2017

KOTLER, Philip – **Administração de Marketing** – 10ª Edição, 7ª reimpressão – Tradução Bazán Tecnologia e Lingüística; revisão técnica Arão Sapiro. São Paulo: Prentice Hall, 2000. Disponível em: www.sintracoopsc.com.br/wp-content/uploads/.../PDF-Marketing-Kotler-2000.pdf >. Acesso em 14 jul.2017.

_____. ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 5ª.Ediç. PHB Prentice/Hall do Brasil. RJ.

_____. KOTLER, Milton. **Marketing de Crescimento. Estratégias para conquistar mercados**. Ediç.Elsevier 2015. RJ.

LOPES JUNIOR, Derson da Silva. **Estratégia e Ciclo de Vida das Organizações**. Livro Didigal. UnisulVirtual. Palhoça.2017.

MACHADO, Cristiane Salvan. et al. **Trabalhos Acadêmicos na Unisul**: apresentação gráfica. Palhoça.Ed.Unisul.2012

PAIVA, Leandro Martins, et al. **A Importância do Planejamento Estratégico**. Disponível em: www.univale.com.br/portalnovo/images/root/anaisadm/3.pdf >. Acesso em 13 jul. 2017.

PEREIRA, Marco Antonio. **Gestão Estratégica**. Curso de Gestão Voluntária Centro Voluntariado de Cruzeiro. USP-EEL. Disponível em: www.marco.eng.br/terceirosetor/cursos-palestras/GE-3setor.pdf > Acesso em 07 nov..2017

ROCHA, Danila P.Menandro et al. **Planejamento Estratégico nas Micro e Pequenas Empresas.Estudo Quantitativo em Empresas do Ramo de Materiais Elétricos**. Universitas – Ano 5 – n.8, jan/jun 2012. Disponível em: www.revistauniversitas.inf.br/index.php/UNIVERSITAS/article/viewFile/39/24.> Acesso em 19 nov.2017

REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento Estratégico para Organizações Privadas e Públicas**.2008 Google Books Disponível em:<https://books.google.com/books?isbn=8574523615> Acesso em 14 jul.2017.

SANTOS, Antônio J.Robalo. **Gestão estratégica: conceitos, modelos e instrumentos**. 1ª. Edição.2008. Disponível em:<https://books.google.com.br/books?isbn=9725922298> Acesso em 04 nov.2017.

SOUZA, Andrea Cristina de. **Características da Gestão de Pequenas e médias empresas**. Capivari, SP.2012. Disponível em:<[2012www.cneccapivari.br/libdig/index.php?option=com_rubberdoc&view=doc...](http://www.cneccapivari.br/libdig/index.php?option=com_rubberdoc&view=doc...)> Acesso em 14 jul.2017.

SOUZA, Wendel. QUALHARINI, Eduardo. **O Planejamento Estratégico nas Micro e Pequenas Empresas**. III Workshop Gestão Integrada:Riscos e Desafios. São Paulo, maio 2007, Centro Universitário SENAC. Disponível em :< www.sp.senac.br/pdf/24848.pdf >. Acesso em 14 nov.2017.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Empresa de Pequeno Porte**. 2014. Disponível em:<<https://m.sebrae.com.br/.../empresa-de-pequeno-portedetalhe8,8e5713074c0a3410VgnV...>>Acesso em 12 jul.2017

_____. **A Evolução das Microempresas e empresas de pequeno porte de 2009 a 2012**. Brasil. 2014. Disponível em:< www.sebrae.com.br/estudos-e-pesquisas> Acesso em 12 jul.2017.

_____. **Sobrevivência das Empresas no Brasil**.Brasília.2016. Disponível em:< www.sebrae.com.br/estudos-e-pesquisas> Acesso em 12 jul.2017.

VASCONCELLOS FILHO, Paulo. **Afinal, o que é Planejamento Estratégico?** RAE Publicações. Administração de Empresas, v. 18, n. 2, abr-jun, 1978. Disponível em:<rae.fgv.br/rae/vol18-num2.../afinal-que-planejamento-estrategico> Acesso em 16.jul 2017.

WILL, Daniela Erani Monteiro. **Metodologia da Pesquisa Científica**: livro digital. Universidade do Sul de Santa Catarina- UNISUL. Pós- Graduação. UnisulVirtual. Palhoça. 2016.

WIKIPÉDIA. Conceito de Sustentabilidade. Disponível em:< <https://pt.wikipedia.org/wiki/Sustentabilidade>> Acesso em 03 mar. 2018.

APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista

ROTEIRO DE ENTREVISTA

PARA AS EMPRESAS DE PEQUENO PORTE (micro- ME e pequenas empresas – EPP)

DATA:

HORÁRIO:

Razão Social da Empresa:	
CNPJ: _____ / _____ - _____	
Endereço:	
Ramo de Atividade:	Início de Atividade:
Nome dos sócios	
A empresa é familiar?	Faz uso de gestão estratégica?
Possui um planejamento estratégico?	
A utilização de um planejamento estratégico é importante para sua empresa?	
Utiliza curso de especialização na área de gestão?	
Busca auxílio/informação/conhecimento em órgãos especializados, tais como o SEBRAE?	
Faz uso de alguma metodologia de administração?	
Faz algum tipo de análise de resultados do empreendimento?	
Considera possuir as ferramentas indispensáveis para o sucesso de seu empreendimento?	
Flexibilidade, avaliação de negócio, pesquisa de mercado, análise de ameaças e oportunidades fazem parte do cotidiano da empresa?	
Utiliza alguma espécie de tecnologia no trabalho?	
Considera importante a especialização de seus colaboradores?	
Tem feito alguma ação neste sentido?	
Como empresa, como poderia dizer que é?	
Como gostaria de ser?	
Como poderia fazer para chegar ao seu objetivo?	

Como avalia o futuro de seu empreendimento?

Observações: