

O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO CONTEXTO DAS MICROEMPRESAS: UMA INVESTIGAÇÃO NO SETOR DE VESTUÁRIO

DOI: 10.31994/rvs.v10i1.537

Caio Henrique Tagliate Alves¹

Juliana Maioli Lawall Bernado²

Tatiana Dornelas de Oliveira³

RESUMO

O estudo teve o objetivo de identificar se microempresas do setor de vestuário utilizam o processo de planejamento estratégico e se este é um fator determinante para seu crescimento e permanência no mercado. Para sua formatação, participaram da investigação um grupo de microempresas do setor de vestuário, localizados no município mineiro de Juiz de Fora. Trabalhou-se com uma pesquisa bibliográfica seguida de uma pesquisa de campo, onde foi possível realizar as conclusões. Os dados foram coletados por meio de questionários aplicados presencialmente a 14 microempreendedores, nos meses de setembro e outubro do ano de 2018. Os resultados demonstraram que algumas empresas não adotam o processo de planejamento estratégico, mesmo que, informalmente e outras somente algumas partes desse processo. Apesar de não fazerem uso dessa prática, a maioria dessas empresas está no mercado a mais de dez anos, o que deixa claro que este não é um fator preponderante para a sobrevivência das mesmas.

¹ Bacharel em Administração pelo Instituto Vianna Junior - ORCID: 0000-0001-5361-7838

² Mestre em Sistemas de Gestão pela UFF, professora no Instituto Vianna Junior - ORCID: 0000-0002-4672-7606

³ Mestre em Administração pela UFJF, professora no Instituto Vianna Junior - ORCID: 0000-0001-7592-8581

PALAVRAS-CHAVE: PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO. MICROEMPRESAS. VESTUÁRIO. JUIZ DE FORA.

STRATEGIC PLANNING IN THE MICROENTERPRISE CONTEXT: AN INVESTIGATION IN THE CLOTHING SECTOR

ABSTRACT

This study aimed to identify whether micro-enterprises in the apparel sector use the strategic planning process and whether this is a determining factor for their growth and permanence in the market. A group of micro-enterprises from the apparel sector of the municipality of Juiz de Fora participated in this investigation. We worked with a bibliographical research followed by a field research. The data were collected through questionnaires applied in person. The results showed that some companies do not adopt the strategic planning process, even if informally, and others only some parts of this process. Although they do not use this practice, most of these companies have been in the market for more than ten years, which makes it clear that this is not a preponderant factor for their survival

KEY WORDS: STRATEGIC PLANNING. MICROENTERPRISE. CLOTHING. JUIZ DE FORA.

INTRODUÇÃO

As micro e pequenas empresas (MPEs) são partes fundamentais da economia brasileira atualmente. Estima-se que as MPEs corresponderam, em

média, por 27% do PIB gerado em 2011 e empregaram cerca de 17,1 milhões de trabalhadores formais no ano de 2015 (SEBRAE, 2017).

Apesar da redução da taxa de mortalidade das micro e pequenas empresas, muitos negócios fecham todos os anos no país e a falência dessas empresas é causada por um conjunto de fatores, sendo os principais a falta de planejamento prévio, a gestão empresarial e o comportamento do empreendedor (SEBRAE, 2014).

Diante de tais dados, as empresas têm à sua disposição diversas ferramentas e metodologias para evitar o encerramento de suas atividades e melhorar seu desempenho, contribuindo para o seu crescimento. O Planejamento Estratégico é uma dessas práticas e, de uma forma geral, é um processo estruturado utilizado para adequar e posicionar a empresa ao seu ambiente organizacional, que objetiva superar os desafios encontrados e alcançar os objetivos desejados.

No entanto, é possível perceber que nem todas as empresas adotam práticas formais de planejamento no intuito de se manterem no mercado e prosperarem no alcance de seus objetivos organizacionais. Muitas delas são microempresas onde muitas vezes os gestores desconhecem o processo de planejamento. Neste sentido, a questão de investigação se perfaz em: como se dá a atuação das microempresas no que diz respeito ao processo de planejamento estratégico?

Para se alcançar tal resposta, o objetivo deste estudo foi identificar se microempresas do setor de vestuário utilizam o processo de planejamento estratégico e se este é um fator determinante para seu crescimento e permanência no mercado.

Para o alcance do objetivo proposto, o trabalho foi estruturado em cinco seções. A primeira abarca a introdução, acompanhada da segunda que trata de todo arcabouço teórico trabalhado. Na terceira seção foi explicitada a metodologia adotada para se chegar ao objetivo pretendido. Na quarta seção podem ser encontrados os resultados da pesquisa e na última, as considerações finais.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

1.1 Definição de planejamento

O ambiente organizacional é caracterizado por constantes mudanças e alta competitividade, forçando as empresas a se adaptarem rapidamente a tais modificações. Este ambiente é formado pelo conjunto de todos os fatores, tanto internos como externos, que podem influenciar a realização de objetivos (CERTO E PETER; 2010). Neste cenário de instabilidade, as organizações precisam ser proativas, antecipando possíveis eventos, e podem fazê-lo por meio do planejamento.

Maximiano (2011) afirma que o processo de planejamento é útil para administrar as relações com o futuro e lidar com as incertezas provenientes do mesmo. Já para Caravantes (2005), o planejamento implica avaliar o futuro e preparar-se para ele. Portanto, planejar diz respeito a tomar decisões no presente para alcançar objetivos específicos no futuro, minimizando as incertezas encontradas no ambiente organizacional.

De acordo com Certo (2003, p.103), compreende “o desenvolvimento sistemático de programas de ação (...) estabelecidos de comum acordo por meio da análise, da avaliação e da seleção de oportunidades previstas”.

Robbins (2004) afirma que o planejamento envolve a definição dos objetivos ou metas da organização, o estabelecimento de uma estratégia geral para atingir esses objetivos, e o desenvolvimento de uma hierarquia abrangente de planos para integrar e coordenar as atividades. Ele diz respeito, portanto, aos fins, o que deve ser feito, e aos meios, como deve ser feito.

Oliveira (2015) assim se posiciona sobre planejamento:

O planejamento não é um ato isolado. Portanto deve ser visualizado como um processo composto de ações inter-relacionadas e interdependentes que visam ao alcance de objetivos previamente estabelecidos. Deve-se, também, considerar a necessidade de os

objetivos serem viáveis com base na validade das hipóteses em que se baseiam (OLIVEIRA, 2015, p.6).

Certo (2003) afirma que o planejamento produz muitos benefícios às organizações. Primeiramente, o planejamento define uma orientação para o negócio, estabelecendo seus objetivos e metas. Consequentemente, para Sobral (2008), o processo de planejamento faz com que os administradores se afastem da rotina operacional e se concentrem no futuro da organização

O planejamento permite determinar e comunicar o papel de cada departamento e colaborador, possibilitando uma coordenação das atividades e melhor alocação dos recursos, reduzindo desperdício e redundância. Ademais, o planejamento diminui as incertezas, à medida que faz a organização olhar para frente, antecipando possíveis mudanças.

Por fim, o processo de planejamento possibilita controlar o desempenho organizacional. Ao definir os objetivos, é possível estabelecer padrões de desempenho que permitem o controle da organização (SOBRAL, 2008).

Robbins (2004), assim como Sobral (2008), relatam algumas críticas ao planejamento. De início, o processo de planejar pode gerar em perda de flexibilidade. Os esforços direcionados para o alcance de objetivos específicos em um determinado tempo pode trazer certa rigidez para a organização, inibindo também a criatividade dos membros. Além disto, a capacidade dos administradores de se antecipar às mudanças pode não se verificar, pois nem todo o futuro da organização pode ser previsto, sendo que os ambientes são caóticos.

Entretanto, Serra (2014) afirma que as empresas que não planejam são incapazes de pensar à frente de seu tempo e os seus executivos estão presos a situações rotineiras, o que os torna incapazes de estabelecer um rumo para a organização.

Para o autor, o planejamento pode ser classificado de acordo com seu horizonte temporal, subdividindo-se em estratégico, tático e operacional, ou de acordo com o nível hierárquico de uma organização.

1.2 Definição de estratégia

Estratégia deriva da palavra grega *strátegus*, referindo-se, originalmente, a posição do general no comando do exército. Posteriormente, passou a denominar “a arte do general”, significando a aplicação das competências do general no exercício de sua função (arte militar) na liderança de diferentes agrupamentos (unidades), em múltiplas frentes, envolvendo várias batalhas ao longo de tempo (CHIAVENATO e SAPIRO, 2009).

Ao longo de toda a história, seu entendimento foi passando por diversos aprimoramentos, até chegar ao âmbito empresarial, onde começou a ser amplamente utilizado pelas organizações. Os autores ainda complementam:

A experiência militar em situações de guerra serviu de base para o desenvolvimento de novas ideias na administração. A adaptação da terminologia estratégica militar para os negócios das organizações começou após a revolução industrial, a partir de meados do século XIX e teve sua época de ouro no decorrer do século XX, quando as empresas começaram a utilizar intensivamente os conceitos militares de estratégia em suas operações comerciais (CHIAVENATO E SAPIRO, 2009, p.10).

De acordo com Mintzberg *et al* (2005), não existe uma definição única, universalmente aceita para estratégia. Os autores relatam que esta palavra vem sendo usada implicitamente de diferentes formas ao longo do tempo. Dessa maneira, eles apresentam cinco definições para estratégia, que ajudam a entender a complexidade deste tema.

Primeiramente, a estratégia é concebida como um **plano**, ou seja, um curso de ação para atingir determinado objetivo, estabelecendo direção para a organização. Em consequência as estratégias possuem duas características: são criadas antes da ação a qual vão se aplicar e são desenvolvidas consciente e propositalmente. Além disso, a estratégia como um plano também pode ser um **pretexto** para enganar um concorrente.

Ademais, pode ser vista como um **padrão** de comportamento; ações executadas ao longo do tempo e constantemente repetidas tornam-se padrões de comportamento e pensamento.

Por consequência, estes conceitos (como plano e como padrão) podem ser independentes. Planos podem não serem realizados, enquanto padrões podem aparecer sem ser idealizados. Com isto, pode-se dividir estratégia em pretendidas e realizadas, as quais resultam em: a) estratégias deliberadas, estratégias pretendidas e efetivamente colocadas em prática; b) estratégias emergentes, não são pretendidas, porém surgem ao longo do processo; c) estratégias não-realizadas, estratégias pretendidas, porém não executadas.

A estratégia também pode ser utilizada para posicionar uma organização em seu ambiente ou posicionar determinado produto, por isso, pode ser vista como **posição**, atuando como mediadora entre o ambiente interno e o externo da empresa. Em contrapartida, a última definição de estratégia é voltada para o interior da empresa, descrita como **perspectiva**, ou seja, a visão compartilhada tida pelos colaboradores de uma organização sobre seu comportamento e intenções.

De uma forma geral, estratégia está relacionada ao modo como as empresas alcançam determinados objetivos, ou seja, a seleção dos meios (OLIVEIRA,2013).

Oliveira (2014) considera alguns pontos-chave para a definição de estratégia empresarial, aos quais não é possível fugir ao definir esta palavra. O primeiro conceito refere-se ao posicionamento da empresa no ambiente, conseqüentemente, levando a interação entre aspectos internos e externos do negócio. Posteriormente, a estratégia aborda o futuro desejado e a maneira de se alcançar um objetivo. O último ponto-chave diz respeito à formatação das principais ações da empresa.

Dessa forma, o autor conceitua a estratégia empresarial como a ação básica estruturada e desenvolvida para alcançar os objetivos idealizados para o futuro, no melhor posicionamento perante o ambiente.

Na visão de Thompson, Strickland III e Gamble (2011), a estratégia de uma empresa consiste nos passos competitivos e nas abordagens administrativas que os gerentes utilizam para o crescimento do negócio, para atrair e satisfazer clientes,

para competir de modo bem-sucedido e alcançar os níveis almejados de desempenho organizacional.

Johnson, Scholes e Whittington (2011), definem estratégia como a orientação e o alcance de uma organização a longo prazo, que conquista vantagens num ambiente inconstante por meio da configuração de recursos e competências com o intuito de atender às expectativas dos *stakeholders*.

1.3 Planejamento Estratégico

O conceito de planejamento estratégico surgiu por volta dos anos 70, consequência das mudanças ocorridas nos ambientes das organizações, que antes eram estáveis e tornaram-se cada vez mais turbulentos. Ademais, a preocupação cada vez maior com o futuro contribuiu para tal processo.

A estratégia passou a ser trabalhada pelos empresários em meados dos anos 60, em resposta à obsolescência dos tradicionais planejamentos de médio e longo prazos e à dificuldade desses instrumentos se adaptarem a um ambiente turbulento, em constante mutação (FERREIRA, 2001).

O autor faz a seguinte consideração sobre a evolução do planejamento estratégico:

O planejamento empresarial vem evoluindo ao longo das últimas décadas. Inicialmente consistia no orçamento anual a ser cumprido, posteriormente passou a incluir projeções de tendências, resultando no planejamento de longo prazo. Somente em meados dos anos 70 surgiu o planejamento estratégico como um método estruturado para determinar o futuro (FERREIRA, 2001, p. 115).

Para Kotler e Armstrong (2003), o planejamento estratégico é a base do planejamento de uma empresa. É por meio dele que as organizações conseguem se antecipar e responder rapidamente às mudanças, aumentar as chances de aproveitar as oportunidades do mercado e estabelecer um plano para crescimento em longo prazo. Dessa forma, os autores definem planejamento

estratégico como o processo de desenvolver e manter um ajuste estratégico entre os objetivos, habilidades e recursos de uma organização e as oportunidades em um mercado em contínua mutação.

Segundo Churchill e Peter (2000), o planejamento estratégico centra-se em objetivos de longo prazo, abarcando atividades que resultam no desenvolvimento de uma missão organizacional, bem como de objetivos organizacionais e estratégias que permitam o alcance de tais objetivos.

Os autores assim se posicionam sobre o planejamento estratégico:

O planejamento estratégico começa quando uma empresa utiliza informações sobre o ambiente externo e os pontos fortes e fracos dela mesma para desenvolver uma visão de longo prazo dos rumos que a organização deve tomar – a missão. A partir daí, o processo de planejamento avança para a especificação de como realizar essa missão (CHURCHILL E PETER, 2000, p.88).

Já para o autor Oliveira (2015), o planejamento estratégico deve ser descrito da seguinte forma:

O planejamento estratégico é, normalmente, de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto à seleção dos cursos de ação – estratégias – a serem seguidos para sua consolidação, levando em conta as condições externas e internas à empresa e sua evolução esperada. Também considera as premissas básicas – políticas – que a empresa, como um todo, deve respeitar para que o processo estratégico tenha coerência e sustentação decisória (OLIVEIRA, 2015, p. 18).

Serra (2014) afirma que o objetivo do planejamento estratégico é estabelecer uma direção para a empresa, tendo em consideração as condicionantes ambientais externas e internas, de modo que a mesma tenha sucesso. Portanto, fica evidente que o planejamento estratégico é um processo estruturado, utilizado para adequar e posicionar a empresa ao seu ambiente organizacional, de forma a superar os desafios encontrados, estes provenientes de diversas fontes, e alcançar os objetivos desejados.

1.3.1 Processo de Planejamento Estratégico

Oliveira (2015) apresenta uma metodologia para o desenvolvimento do planejamento estratégico, que será descrito nesta seção. O processo de planejamento estratégico, composto por quatro fases, inicia-se com a análise dos fatores externos e internos à organização, a fim de realizar um diagnóstico da situação atual em que o negócio se encontra e os aspectos externos que possam influenciar o alcance dos objetivos.

Esta primeira fase, denominada Diagnóstico Estratégico, começa com a definição da visão e dos valores, pois estes dois conceitos têm como finalidade fornecer sustentação para as estratégias e para as decisões. Posteriormente, realiza-se uma análise no ambiente externo com o objetivo de determinar as melhores maneiras de evitar as ameaças e aproveitar as oportunidades. Em seguida, as atenções voltam-se para o interior da empresa para investigar seus pontos fortes e fracos.

Na segunda fase, pretende-se definir a missão da empresa - sua razão de existir—e a estruturação e análise dos cenários. Os cenários representam situações, critérios e medidas para a preparação do futuro da empresa. Ainda nesta fase, estabelece-se a postura estratégia ou o posicionamento da empresa.

A terceira fase compreende o estabelecimento dos objetivos e metas da organização, com base nos dados gerados pelas fases precedentes, bem como a definição das estratégias e políticas para alcançar tais objetivos.

A quarta e última fase tem como propósito estabelecer os parâmetros para o controle e avaliação do planejamento estratégico. Dessa forma, esta última etapa serve para garantir a implementação adequada e para assegurar a realização dos objetivos.

1.4 Microempresas

As MPEs desempenham um papel fundamental na economia brasileira. Estima-se que os negócios de pequeno porte representam 99% do total de estabelecimentos existentes no país e respondem por cerca de 40% da massa de remuneração paga aos empregados formais nas empresas privadas (SEBRAE, 2014). Ainda, as MPEs corresponderam, em média, por 27% do PIB gerado em 2011 e empregaram cerca de 17,1 milhões de trabalhadores formais no ano de 2015 (SEBRAE, 2015).

Haja vista a importância desses negócios, foi criada a Lei Complementar 123/2006 ou Lei Geral das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte com o objetivo de contribuir para o desenvolvimento e competitividade das micro e pequenas empresas, tratando-as de forma diferenciada e conferindo diversas vantagens, como a diminuição da burocracia para a sua criação e a simplificação da carga tributária com o Simples Nacional.

As MPEs são classificadas de acordo com a receita bruta. Uma microempresa é aquela que alcança até R\$ 360 mil em receita bruta em cada ano-calendário (SANTOS, 2018). No entanto, elas também podem ser classificadas em relação ao número de colaboradores ocupados. No setor de serviço e comércio, as microempresas são aquelas com até 9 pessoas ocupadas e, na indústria, com até 19 pessoas ocupadas (SEBRAE, 2014).

O relatório sobre a Sobrevivência das Empresas no Brasil (2016), feito pelo SEBRAE, demonstra que as microempresas têm elevada participação no total de empresas, sendo que em 2008, as ME respondiam por 89,3% das empresas criadas no ano. No entanto, este é o grupo de empresa que sofre as maiores baixas no Brasil. A taxa de sobrevivência de até dois anos das ME constituídas em 2012 foi de 55%, bem distante da taxa nacional, que se encontra em 76,6%.

2 METODOLOGIA

O método, diz respeito a atividades sistematizadas empregadas por um pesquisador no intuito de alcançar o objetivo proposto, ou seja, delimita-se um caminho para que de forma racional se consiga resolver a questão de pesquisa com maior segurança e economia (LAKATOS E MARCONI, 2007).

Nesse sentido, para o alcance do objetivo proposto no presente trabalho, o estudo foi embasado em pesquisas bibliográficas, realizadas em livros, artigos e dissertações sobre correntes teóricas que abarcam o estudo do empreendedorismo, do Microempreendedor Individual e do contexto econômico brasileiro. De acordo com Gil (2010), todo o material publicado nas fontes supracitadas, fundamentam a pesquisa bibliográfica.

Foi realizada ainda uma pesquisa de campo, com gestores de microempresas do setor de vestuário localizadas em um *shopping* no município de Juiz de Fora. Essa escolha foi em virtude da grande concentração desse tipo de empresa em um mesmo lugar. Segundo Vergara (2009, p.43), “a pesquisa de campo é investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explica-lo”.

Participaram da pesquisa 14 microempresas, ou seja, a pesquisa se utilizou de uma amostra não probabilística. A escolha das lojas se deu, por acessibilidade, onde os elementos participantes da pesquisa foram determinados pela facilidade de acesso do pesquisador (VERGARA, 2009). O que significa que os resultados encontrados não podem se generalizados às demais microempresas do setor de vestuário.

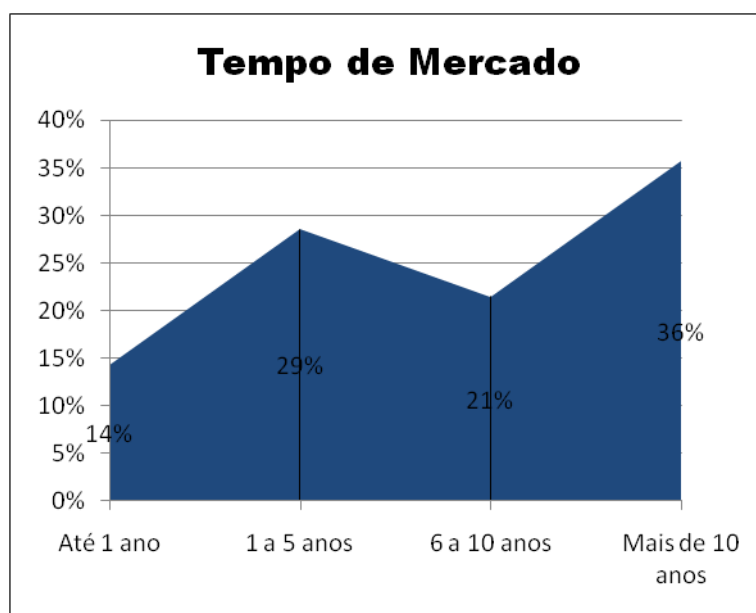
Para a coleta de dados, foi elaborado um questionário contendo 9 perguntas objetivas, tendo como base o processo de planejamento estratégico proposto por Oliveira (2015). Cada pergunta procurou abordar uma etapa desse planejamento. A pesquisa foi aplicada presencialmente entre os meses de setembro e outubro de 2018. Após a coleta, os dados foram tabulados e analisados conforme poderá ser observado na próxima seção.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Com base nos dados coletados pela pesquisa, foram construídos gráficos que representam cada um dos aspectos do processo de planejamento abordados, trazendo conclusões desenvolvidas a partir do estudo desses dados.

Como pode ser visualizado no gráfico um, a maioria das empresas entrevistadas possui mais de 10 anos de atuação no mercado, representando 36% do universo pesquisado. As empresas que possuem entre 1 a 5 anos no mercado representam 29% e aquelas que têm entre 6 a 10 anos, são 21%. Somente 14% dos negócios entrevistados possuem até 1 ano de atuação.

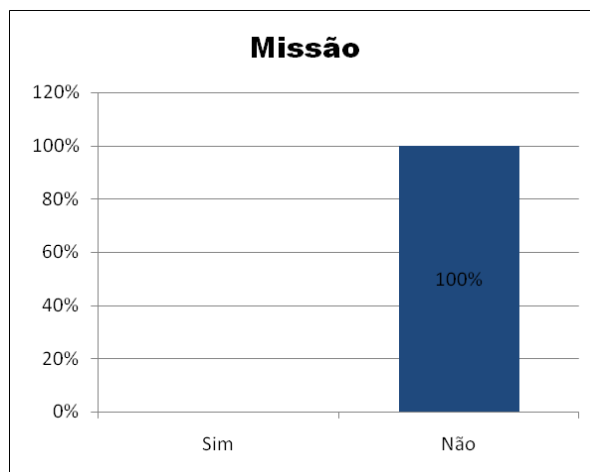
Gráfico 1: tempo de atuação no mercado



Fonte: pesquisa de campo, 2018.

Como pode ser percebido pelo gráfico dois, nenhuma empresa entrevistada possui uma missão definida, ou seja, 100% dessas empresas não têm uma razão de existência. O motivo desses negócios atuarem no mercado é somente representado pelo desejo ou sonho do dono de ter o próprio negócio.

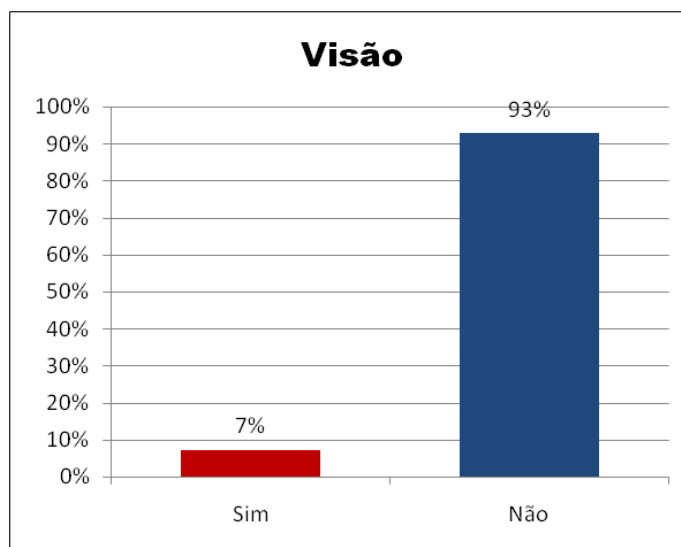
Gráfico 2: Missão



Fonte: pesquisa de campo, 2018.

Semelhante ao gráfico anterior, o de número 3, demonstra se as empresas entrevistadas possuem uma visão ou aonde desejam chegar no futuro. Percebe-se que somente 7% delas possuem tal característica, sendo que os outros 93% são representados por negócios sem uma perspectiva para o futuro. Os entrevistados relataram que o único intuito é manter-se no mercado.

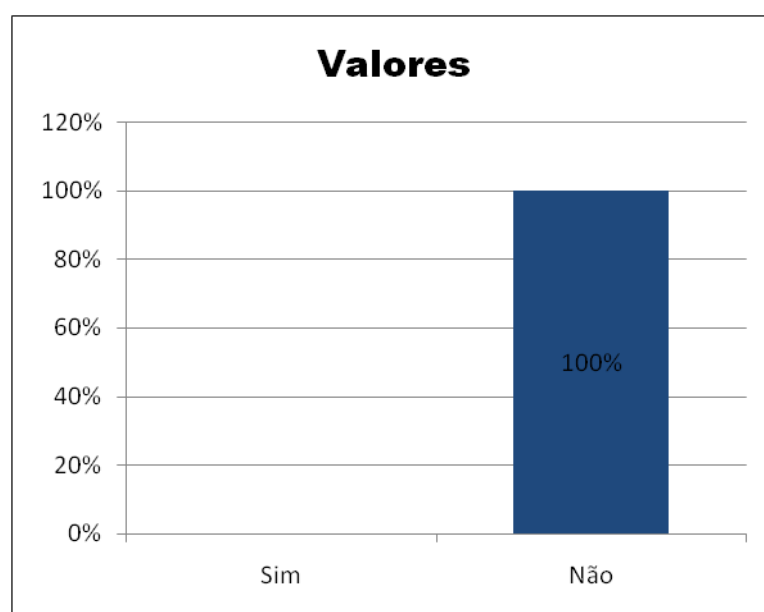
Gráfico 3: Visão



Fonte: pesquisa de campo, 2018.

Nenhuma das empresas entrevistadas possui valores definidos e muitos donos dos negócios não sabem qual é o significado de valores. Apesar de alguns valores estarem presentes nessas organizações os entrevistados não conseguem identificá-los conforme pode ser visualizado no gráfico quatro.

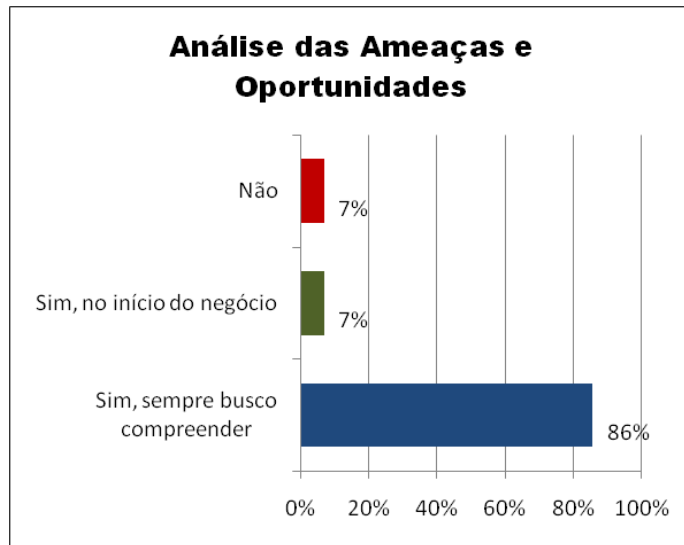
Gráfico 4: Valores



Fonte: pesquisa de campo, 2018.

Buscou-se analisar como essas empresas relacionam-se com seu ambiente externo e a partir do gráfico cinco, verificou-se que 86% dos negócios entrevistados procuram compreender as informações provenientes deste ambiente, fazendo uma análise das ameaças e oportunidades que lhes afetam. No entanto, esse estudo do ambiente não é documentado com o intuito de gerar informações que possam subsidiar a tomada de decisão pelos gestores na empresa. 7% dos negócios realizaram esta análise no início e depois deixaram de fazê-la e 7% não busca compreender essas informações. Esses resultados podem ser verificados no gráfico cinco.

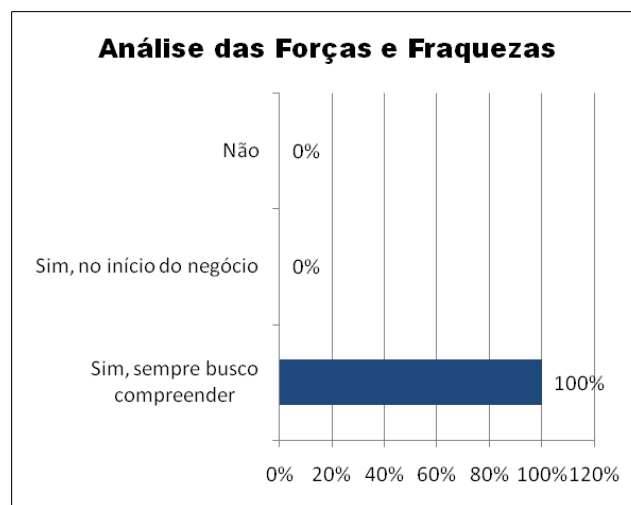
Gráfico 5: Análise das Ameaças e Oportunidades



Fonte: pesquisa de campo, 2018.

Pelo gráfico seis, fica evidente que 100% das empresas entrevistadas se relacionam ativamente com seu ambiente interno, buscando compreender quais são suas forças e pontos de melhoria.

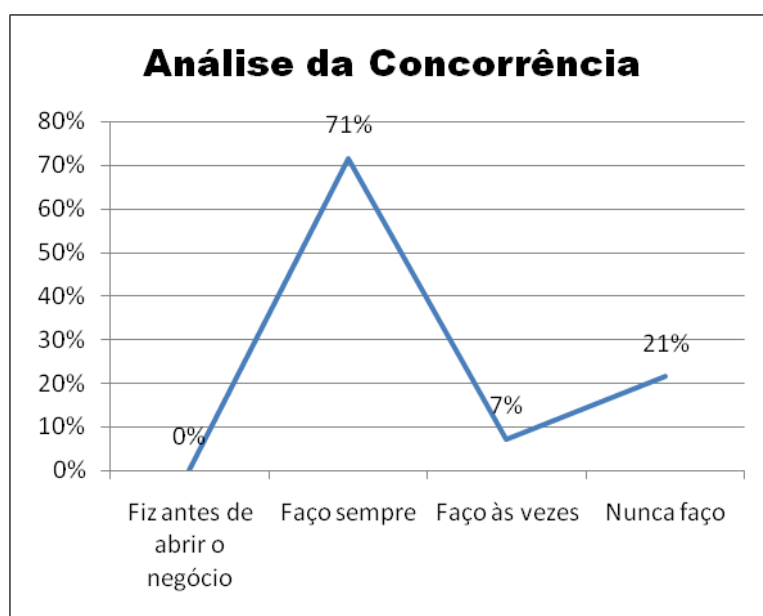
Gráfico 6: Análise das Forças e Fraquezas.



Fonte: pesquisa de campo, 2018.

O gráfico sete, trata sobre a análise da concorrência feita pelos gestores. Pode-se perceber que 71% das empresas entrevistadas a fazem, 21% nunca realizou e os outros 7% fazem somente às vezes. No entanto, nenhum destes negócios fez este estudo antes de iniciar suas operações, sendo que este foi um processo adotado ao longo dos anos de atividade.

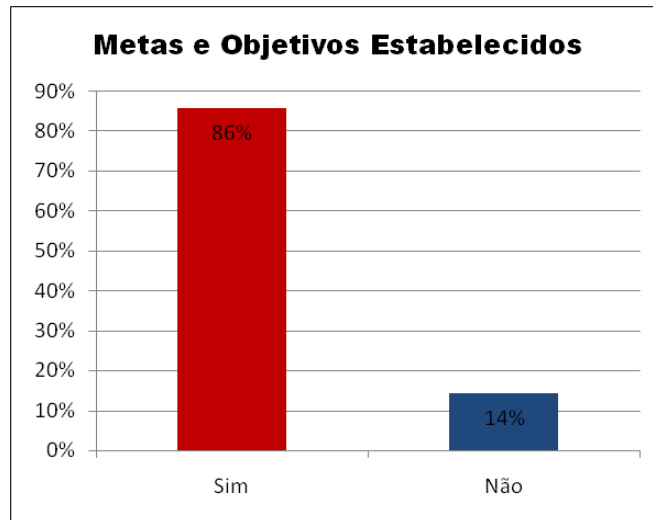
Gráfico 7: Análise da concorrência



Fonte: pesquisa de campo, 2018.

De acordo com o gráfico oito, a grande maioria dessas empresas, 86%, possui metas estabelecidas. Quando entrevistados, seus donos, em grande parte, alegaram ter metas mensais de vendas ou financeiras, porém, nenhum desses negócios tem objetivos definidos. A definição das metas é geralmente com base nos dados do mês anterior. Somente 14% das empresas não possuem nem metas e nem objetivos definidos.

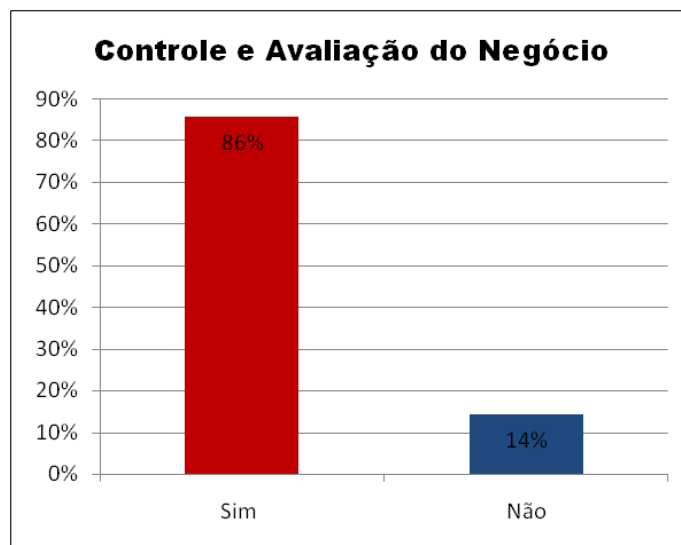
Gráfico 8: Metas e Objetivos Estabelecidos



Fonte: pesquisa de campo, 2018.

O gráfico nove, mostra se o negócio possui algum sistema de controle e avaliação e é um reflexo do gráfico oito. Conseqüentemente, 86% das empresas entrevistadas fazem o controle por meio de indicadores de vendas ou financeiros. Os outros 14% não realizam nenhum tipo de controle e avaliação do negócio.

Gráfico 9: Controle e Avaliação do Negócio



Fonte: pesquisa de campo, 2018.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como percebido pelas análises anteriores, grande parte dos empreendedores entrevistados não possuem uma definição clara de seu negócio e não tem os princípios organizacionais estabelecidos. Nota-se que esses negócios se mantêm ativos por muito tempo, porém sem nenhuma perspectiva de futuro ou crescimento. Alguns entrevistados relataram ter o desejo de abrir outras lojas e expandir sua atuação, no entanto, essa informação não é repassada aos funcionários e nenhum esforço é feito para atingir tal desejo.

Por outro lado, os dados demonstram que essas organizações se preocupam com as informações de seu ambiente e que buscam compreender essas variáveis. Em uma análise geral, 64% dessas empresas realizam uma análise completa de seu ambiente (interna e externa) e a análise da concorrência. Porém, esta avaliação é feita informalmente, sendo que não há registro e processamento de dados, o que torna difícil tirar conclusões para desenvolver estratégias.

A partir disso, conclui-se que estas empresas não possuem nenhum tipo de planejamento estratégico formal. Por mais que desenvolvam certas partes do processo de planejamento estratégico, os negócios pesquisados não possuem objetivos e não sabem aonde desejam chegar, deixando claro que não há coordenação de atividades para se atingir um objetivo em comum. Portanto, verifica-se que o planejamento estratégico não é essencial para a sobrevivência dessas empresas, porém, as mesmas permanecem sem atingir um crescimento considerável.

É necessário ressaltar aqui que o trabalho não visou generalizar as microempresas da cidade de Juiz de Fora/MG, tratando-se apenas de uma amostra pesquisada. Sugere-se para pesquisas futuras, um aumento do número de microempreendedores entrevistados.

REFERÊNCIAS

CARAVANTES, G. R. **Administração: teorias e processos**. São Paulo: Pearson, 2005.

CERTO, S. C; PETER, J. P. **Administração Estratégica: planejamento e implementação de estratégias**. 3 ed – São Paulo: Pearson, 2010.

_____. **Administração Moderna**. 9 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CHURCHILL, G. A; PETER, J. P. **Marketing – Criando Valor para os Clientes**. São Paulo: Saraiva, 2000.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

JOHNSON, G.; SCHOLLES, K.; WHITTINGTON, R. **Fundamentos da Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

LAKATOS, E. M; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J. B.; GHOSHAL, S. **O Processo da Estratégia**. Conceitos, contextos e casos selecionados. Bookman, 2005.

OLIVEIRA, D. P. R. **Administração Estratégica na Prática: a competitividade para administrar o futuro das empresas**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2013.



_____. **Estratégia Empresarial e Vantagem Competitiva:** como estabelecer, implementar e avaliar. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2014.

_____. **Planejamento Estratégico:** conceitos, metodologia e práticas. 33 ed. São Paulo: Atlas, 2015.

ROBBINS, S. P. **Fundamentos de Administração:** conceitos essenciais e aplicações. 4 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

SEBRAE (2014). **Causa Mortis:** o sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros 5 anos de vida. Disponível em: <http://datasebrae.com.br/documentos/> > Acesso em 3 set 2018.

_____. (2015). **Participação das micro e pequenas empresas na economia brasileira.** Disponível em: <http://datasebrae.com.br/documentos/> > Acesso em 3 set 2018.

_____. (2016). **Sobrevivência das empresas no Brasil.** Disponível em: <http://datasebrae.com.br/documentos/> > Acesso em 3 set 2018.

_____. (2017). **Boletim:** estudos e pesquisas. Disponível em: <http://datasebrae.com.br/documentos/> > Acesso em 3 set 2018.

SERRA, F. R. **Gestão Estratégica:** Conceitos e casos. São Paulo: Atlas, 2014.

THOMPSON, A. A; STRICKLAND III, A. J; GAMBLE, J. E. **Administração Estratégica.** 15ª Edição – Porto Alegre: AMGH, 2011.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 11 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

Recebido em 08/03/2019

Publicado em 12/07/2019