



Marzo 2020 - ISSN: 2254-7630

GESTÃO ESTRATÉGICA EM PEQUENAS E MICRO EMPRESAS: UMA ABORDAGEM GERENCIAL

Juvenil Florencio

Pós-Graduando em Auditoria e Perícia Contábil, Tributária e Trabalhista.
juvenil@hotmail.com

Vanderlei Sampaio

Pós Doutor em Administração Pública pela Universidade Federal de Viçosa - MG. Doutor e Mestre em Administração pela Universidade Positivo de Curitiba – PR.
VanderleiSampaio@hotmail.com

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Juvenil Florencio y Vanderlei Sampaio (2020): “Gestão estratégica em pequenas e micro empresas: uma abordagem gerencial”, Revista Caribeña de Ciencias Sociales (marzo 2020). En línea

<https://www.eumed.net/rev/caribe/2020/03/gestao-estrategica-empresas.html>

<http://hdl.handle.net/20.500.11763/caribe2003gestao-estrategica-empresas>

RESUMO

Com o presente artigo, buscamos analisar a gestão estratégica em pequenas e microempresas, por meio de uma abordagem gerencial. Além disso, verificamos a definição de micro e pequenas empresas. O estudo objetiva demonstrar o papel da gestão estratégica, para maior eficiência na sua administração, assim como meios que a contabilidade pode usar para orientar os gestores, a fim de implementar ações e fazer com que a empresa se desenvolva. Pesquisamos dados fornecidos por SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, 2016) para verificar informações, a saber: o tempo necessário de abertura de uma empresa no Brasil; quanto tempo sobrevivem; e os possíveis motivos que levam ao seu fechamento. O estudo está centrado numa abordagem qualitativa, com base em uma pesquisa descritiva, em forma de estudo de caso, assim como as medidas que uma abordagem gerencial pode trazer para direcionar essas instituições, de forma que elas sobrevivam no mercado.

Palavras-chave: Gestão Estratégica. Empreendedorismo. Abordagem Gerencial. Micro e Pequenas Empresas.

RESUMEN

Con este artículo, buscamos analizar la gestión estratégica en pequeñas y micro empresas, a través de un enfoque gerencial. Además, verificamos la definición de micro y pequeñas empresas. El estudio tiene como objetivo demostrar el papel de la gestión estratégica, para una mayor eficiencia en su administración, así como los medios que la contabilidad puede utilizar para guiar a los gerentes, a fin de implementar acciones y hacer que la empresa se desarrolle. Buscamos datos proporcionados por SEBRAE (Servicio Brasileño de Apoyo a las Micro y Pequeñas Empresas, 2016) para verificar la información, a saber: el tiempo necesario para abrir una empresa en Brasil; cuánto tiempo sobreviven; y las posibles razones que conducen a su cierre. El estudio se centra en un enfoque cualitativo, basado en una investigación descriptiva, en forma de un estudio de caso, así como en las medidas que un enfoque de gestión puede aportar para dirigir estas instituciones, de modo que sobrevivan en el mercado.

Palavra chave: Gestão Estratégica. Empreendimento. Enfoque de gestão. Micro y Pequeñas Empresas.

RESUME

With this article, we seek to analyze strategic management in small and micro companies, through a managerial approach. In addition, we verified the definition of micro and small companies. The study aims to demonstrate the role of strategic management, for greater efficiency in its administration, as well as means that accounting can use to guide managers, in order to implement actions and make the company develop. We searched for data provided by SEBRAE (Brazilian Micro and Small Business Support Service, 2016) to verify information, namely: the time needed to open a company in Brazil; how long they survive; and the possible reasons that lead to its closure. The study is centered on a qualitative approach, based on descriptive research, in the form of a case study, as well as the measures that a managerial approach can bring to direct these institutions, so that they survive in the market.

Keywords: Strategic Management. Entrepreneurship. Management Approach. Micro and Small Companies.

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, micro e pequenas empresas são responsáveis por mais de um quarto do PIB (Produto Interno Bruto) brasileiro. No Brasil, existem 6,4 milhões de estabelecimentos; desse total, 99% são micro e pequenas empresas, que respondem por 52% dos empregos com carteira assinada (16,1 milhões), de acordo com o portal do empreendedor (Sebrae, dezembro/2013).

Com base em levantamentos demonstrados no *Doing Business* efetuada em 2017, o Brasil ocupava 175ª posição em um ranking de 190 países. Segundo o relatório, o tempo médio para abertura de um negócio no Brasil era de 79,5 dias sendo necessários 11 procedimentos para realizar a formalização.

Todos esses trâmites, muitas vezes, não garantem longevidade às micro e pequenas empresas no Brasil, porque elas sobrevivem, em média, apenas 2 anos, conforme pesquisa realizada pelo SEBRAE, em âmbito nacional, que monitorou empresas no país entre os anos de 2008 a 2012.

Este estudo aponta alguns fatores que contribuem para a sobrevivência/mortalidade das empresas, os quais são, em maioria, a falta de preparo dos empresários, que não investem na sua própria capacitação em gestão empresarial e estratégica.

Não é possível atribuir um único fator à causa da mortalidade das micro e pequenas empresas, mas há uma combinação de fatores em várias áreas: situação do empresário antes da abertura, planejamento dos negócios, a capacitação e gestão empresarial, além da gestão estratégica e a gestão do negócio em si.

A probabilidade de fechamento é maior entre os empresários que estavam desempregados antes de abrir o negócio; que tinham pouca experiência no ramo; que abriram o negócio por necessidade (ou exigência do cliente/fornecedor); tiveram menos tempo para planejar; não conseguiram negociar com fornecedores; não conseguiram empréstimos em bancos; não aperfeiçoaram produtos ou serviços; não investiram na capacitação da mão de obra; não buscaram

inovar; não fizeram acompanhamento rigoroso de receitas e despesas; não diferenciaram produtos; e não investiram na sua própria capacitação em gestão empresarial e estratégica.

Por conta dessa realidade, o presente artigo apresentou o conceito de alguns autores sobre gestão estratégica nas micro e pequenas empresas, como condicionante para a sua sobrevivência e atuação competente no mercado, além de ter demonstrado o importante papel da abordagem gerencial, a exemplo do recurso para desenvolvimento da inovação e vantagens competitivas. Esta abordagem objetivou demonstrar o papel da gestão estratégica, para maior eficiência na sua administração, assim como meios que a contabilidade pode usar para orientar os gestores, a fim de implementar ações e fazer com que a empresa se desenvolva.

Este trabalho destina-se a graduandos de contabilidade e administração, assim como gestores de micro e pequenas empresas.

No decorrer do artigo, demonstramos o conceito de micro e pequenas empresas, gestão estratégica, abordagem gerencial e empreendedorismo. Em seguida, indicamos o método utilizado para o desenvolvimento do estudo e, por fim, as considerações finais sobre o tema.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Em nosso trabalho, procuramos dados do SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), que realizou uma pesquisa, no ano de 2016, para verificar a realidade das micro e pequenas empresas no Brasil: quanto tempo é necessário para abri-las no país; quanto tempo sobrevivem no mercado; quantos estabelecimentos desse porte existem, assim como as possíveis causas de sua mortalidade.

Na sequência, buscamos, em Fahey (1999), a definição de gestão estratégica, assim como a origem etimológica do vocábulo *estratégia* (Williams, 1976) e sua aplicabilidade ao ambiente empresarial, em Hatch (1997), Nadler e Tushman (1992). Seguindo essa linha, Porter (2004), bem como Filion e Lima (2011) nos auxiliaram a perceber como se promove a cultura organizacional “baseada nos valores dos proprietários-dirigentes, dando à coletividade das pessoas que compõem as micro e pequenas empresas traços do jeito de ser (...) encarregados pela gestão estratégica (Filion e Lima, 2011, citado por Lima et al). Barney (1996) fala sobre a gama de recursos que definem estratégia como condicionante de desempenho e resultados.

Barbosa e Teixeira (2003) discorrem sobre o papel da gestão nas micro e pequenas empresas, levando em conta não só o ambiente particular da empresa e sua situação econômica, mas também características do ambiente cultural e socioeconômico em que desenvolve suas atividades.

Para conceituar abordagem gerencial, examinamos Reichert et al (2015), que explica como o conjunto de habilidades e rotinas é necessário para realizar a tarefa de coordenação organizacional da empresa e de seus recursos.

No que diz respeito ao papel do empreendedorismo em micro e pequenas empresas, visitamos Dornellas (2008, p. 22), para perceber que se trata do envolvimento de pessoas e

processos, os quais levam à transformação de ideias em oportunidades; em seguida, Mintzberg (2001), que discorre sobre organizações empreendedoras e inovadoras.

Visto que é nosso objeto de pesquisa, procuramos a definição de micro e pequenas empresas em Cêra e Escrivão Filho (2003), além de Drucker (1975).

2.1 Gestão Estratégica

De acordo com FAHEY (1999): “MBA: Curso Prático – Estratégia”. Campus; 5ª. Edição.

Gestão estratégica é o nome do desafio mais importante, árduo e abrangente com que se defronta qualquer organização privada ou pública: de que maneira estabelecer as bases para o êxito de amanhã e ao mesmo tempo competir para vencer nos mercados de hoje. A vitória no presente não é o bastante; a não ser que, simultaneamente, as sementes do êxito de amanhã também estejam sendo plantadas e cultivadas, a empresa não terá futuro. (Fahey, 1999, p.15)

Segundo Williams (1976), citado por Mainardes et al (2011), a palavra *estratégia* é proveniente do grego *strategia* (comando de cargo, exército ou dignidade do chefe militar), propensão para liderar.

Atualmente, o vocábulo *estratégia* está relacionado à administração de organizações empresariais, no sentido de competição, que compreende: seleção de objetivos para delimitar e direcionar ações de constância, bem como de crescimento da posição conseguida no mercado, a agregação de recursos, a avaliação de circunstâncias ambientais, a saber, as disposições dos grupos, aperfeiçoamentos tecnológicos, medidas governamentais, entre outras (Hatch, 1997).

É provável que não seja possível definir exatamente o conceito de estratégia, mas, no conhecimento utilizado para atividade organizacional, especificamente dentro de empresas, é fundamental levar em conta a compreensão sobre o assunto que os gestores trazem para o ambiente da empresa (Nadler e Tushman, 1992).

Para Porter (2004), estratégia é desempenhar atividades diferentes das exercidas pelos rivais ou desempenhar as mesmas atividades de maneira diferente, por meio da compatibilidade entre as atividades da empresa.

Uma visão de estratégia é fundamental à permanência de uma empresa, pois possibilita uma percepção crítica de futuro, o que propicia estrutura para examinar o seu ramo de atividade, os concorrentes, os produtos, a expectativa dos clientes e a lucratividade, entre outros fatores.

Uma empresa alcança sucesso atribuído à sua capacidade na execução de tática, ou seja, consiste nos afazeres administrativos essenciais para dispor sua estratégia em prática. O contexto e andamento da efetivação dependem dos objetivos da estratégia e dos dilemas que deve solucionar.

O compartilhamento da visão também promove a formação da cultura organizacional, baseada nos valores dos proprietários-dirigentes, oferecendo à coletividade das pessoas, que compõem as Micro e pequenas empresas, traços do jeito de ser, do que fazem e do que querem fazer aqueles encarregados pela gestão estratégica (Filion e Lima, 2011, citado por Lima et al, 2013).

Toda organização, independentemente de seu porte, suas intenções e objetivos, é continuamente submetida a relações que se delineiam em um contexto com um grande número de

atores, com interesses diversos, o que constitui uma dinâmica de conflitos e consensos, que, invariavelmente, se superpõem. Assim, cabe às organizações estarem atentas para ajustar sua gestão, processo que envolve desde a definição de objetivos até a apreciação dos condicionantes ambientais de mercado (Santos et al., 2007).

Em um mercado competitivo, estratégias de gestão são essenciais para enfrentar mudanças e desenvolver mecanismos, a fim de manter continuamente sua empresa de forma atuante no comércio.

Em concepção estratégica, há uma perspectiva relacionada com riscos e possibilidades externas, com as questões fortes e fracas internas, canalizando o foco às atividades, produtos e/ou serviços de que a empresa disponha, de forma que seja capaz de elaborar algum proveito competitivo. Por meio da compreensão e análise do ambiente, é que se pode salientar uma gestão estratégica eficiente.

Barney (1996) afirma que estratégia é o padrão de alocação de recursos, que permite às empresas manterem ou melhorarem o seu desempenho. A estratégia mais adequada seria aquela que neutraliza as ameaças e explora as oportunidades, ao mesmo tempo em que minimiza as fraquezas internas. A gestão estratégica é considerada como o processo de escolha e implementação das estratégias.

A contribuição de Quinn (1978), em “Estratégias para mudança: Incrementalismo Lógico”, diz que “um padrão ou um plano que integra uma organização aos seus objetivos maiores, políticas e uma sequência de ações para formação de um todo coeso. Uma estratégia bem formulada ajuda a movimentar e alocar os recursos organizacionais em uma postura exclusiva e viável, baseada nas suas competências e deficiências internas, antecipando as mudanças no ambiente e as ações contingenciais dos oponentes”, como definição de estratégia.

No atual cenário sociocultural brasileiro, as micro e pequenas empresas geram empregos e vêm aumentando sua fração na arrecadação de impostos, além de contribuir para a produção nacional. Com isso, é imprescindível uma gestão estratégica adequada para esse segmento.

O que antes era visto como importante apenas para as grandes corporações, atualmente, vem sendo aplicado nas micro e pequenas empresas, para que elas se diferenciem das concorrentes perante o mercado e os clientes.

Para que as empresas cresçam de forma ordenada e coerente, no local onde estão inseridas, é preciso haver uma gestão estratégica eficiente, caso contrário, sua breve permanência no mercado e mortalidade serão claramente previsíveis.

2.1.1 O Papel da Gestão Estratégica em Micro e Pequenas Empresas

A Gestão Estratégica é um dos principais desafios dos dirigentes de empresas, atualmente, em um mercado progressivamente incerto e competitivo, o que intensifica a necessidade de uma gestão focada e constante. Dirigir estrategicamente uma empresa é uma atitude geral, que permite identificar a missão, os objetivos e as ações a serem empreendidas em uma organização, para fazê-la interagir com o ambiente de forma competitiva. Isso traz consigo, no processo de definição estratégica, a consideração não apenas do ambiente particular da empresa e de sua situação

econômica, mas também das características do ambiente cultural e socioeconômico em que desenvolve suas atividades (BARBOSA e TEIXEIRA, 2003).

Com a constante evolução, as empresas não conseguem sobreviver num complexo mercado competitivo e globalizado; os gestores precisam entender a importância de uma visão estratégica para garantir o desenvolvimento e sobrevivência de seu negócio.

Um monitoramento contínuo na gestão da Micro e Pequenas Empresas assegurará ao proprietário-gestor contribuir para o sucesso, alavancar as vendas e, por consequência, os lucros almejados.

Segundo Cêra e Escrivão Filho (2003), pode-se considerar que as ações empresariais dos pequenos empreendedores, muitas vezes, são influenciadas pelos seus valores, suas aspirações, suas motivações e seus objetivos pessoais. Portanto, para implantar uma gestão estratégica, o proprietário-gestor precisa efetuar uma mudança radical de pensamentos e ações: analisar de forma ordenada e continuada sua posição vigente; elaborar projetos e estratégias; acompanhar e gerenciar os passos de implementação, com foco em todas as áreas da empresa, sem, necessariamente, ter resultados imediatos. Estabelecendo uma gestão controlada e planejada, ao utilizar atitudes e movimentos calculados, com o objetivo de avaliar o presente, é possível aplicar estratégias para concretizar e desempenho financeiro da empresa.

2.2 Abordagem Gerencial

Para Reichert et al (2015), a capacidade gerencial refere-se ao conjunto de habilidades e rotinas necessárias para realizar a tarefa geral de coordenação organizacional da empresa e de seus recursos. Para muitos, a ideia de ter uma empresa resume-se a essa capacidade.

Os percalços de ordem operacional, enfrentados pelas micro e pequenas empresas, efetivam-se quanto à eficácia, qualidade e produtividade, muitas delas obtidas com um maior envolvimento de padronização, gerenciamento, decorrente destinação de recursos, a eficiência gerencial, tornando-se a síntese do empenho e da estrutura organizacional da empresa.

O progresso na gestão de uma empresa precisa de indivíduos envolvidos em conjunto com a tarefa e os propósitos da organização; também, com a evolução de uma série de funções para que pessoas estejam preparadas a responder desafios, particularmente, no âmbito gerencial.

As micro e pequenas empresas têm como peculiaridade a quase total ausência de ferramentas gerenciais, baseando a tomada de decisão na experiência, intuição e improvisação dos gestores (LACERDA, 2006).

Leone (1999, p. 93) declara que “durante muito tempo pensou-se que as pequenas e médias empresas deveriam utilizar, em menor escala, os mesmos princípios de administração usados pelas grandes empresas”. Contudo, o autor enfatiza que essas empresas precisam de perspectiva diferenciada, por ter questões particulares e apresentar propriedades de forma heterogênea. Os gestores de micro e pequenas empresas imputam para a contabilidade a quantidade de procedimentos burocráticos e a arrecadação de tributos. Fundamenta-se esse argumento devido ao fato de que os administradores dos escritórios de contabilidade buscam especializar-se nos dados fiscais e oferecer ajuda nessa área, deixando de prestar informações sobre a gestão da empresa. Os

escritórios contábeis fornecem informações que direcionam a tomada de decisão, sobretudo, no que diz respeito à parte fiscal do negócio.

Para Bernardes e Miranda (2011), os prestantes de serviços contábeis contribuem aos serviços relacionados aos procedimentos legais e burocráticos; o profissional contábil só é consultado para responder a esses tipos de serviços. De acordo com os autores, o gestor não identifica o contador como profissional capaz de auxiliá-lo a gerenciar o seu empreendimento.

A importância da contabilidade gerencial na administração do negócio necessita receber a devida atenção. De acordo com Souza (2008), há dois motivos para a contabilidade gerencial não obter a necessária atenção. Em primeiro lugar, a informação remete aos proprietários; muitas vezes, eles não se interessam em conceber uma organização que possibilite elaborar informações gerenciais. A segunda questão é que a maior parte de sistemas de informações gerenciais perdura sendo mantida em operação por um longo período de tempo, não viabilizando que a implementação de um novo sistema garanta melhores condições de gestão. Algumas pesquisas acerca de ferramentas gerenciais também englobam as micro e pequenas empresas, tanto em esfera internacional como nacional. Em nível internacional, podemos mencionar os estudos de Ekanem (2005), Perera e Baker (2007), Ruengdet e Wongsurawat (2010), Lohr (2012) e Švárová e Vrchota (2013).

Nesse contexto, o progresso de habilidades gerenciais une-se ao objetivo maior de converter as organizações mais capacitadas frente aos desafios atuais e futuros, principalmente, as micro e pequenas empresas, mais vulneráveis a transformações.

2.3 Empreendedorismo em Micro e Pequenas Empresas

Para Dornelas (2008, p.22), “empreendedorismo é o envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, levam à transformação de ideias em oportunidades. E a perfeita implementação destas oportunidades leva à criação de negócios de sucesso”.

O empreendedor ousado não possui o receio de se arriscar; idealiza um negócio e parte para atividade prática, sem muito estudo ou planejamento. Se optasse por planejar mais do que executar, saberia o quanto de energia e capital poderia ser poupado. Indivíduos que empreendem intuitivamente acabam engendrando novas possibilidades de negócios lucrativos e possivelmente inovadores.

Mintzberg (2001) destaca dois tipos fundamentais de organização: as organizações empreendedoras e as organizações inovadoras, entendendo ser empreendedoras aquelas que possuem estruturas simples e têm na pessoa do líder o responsável pela administração da empresa, pela formulação e implementação das estratégias.

De acordo com esse autor, pequenas empresas são instituições recém-formadas, em que as decisões são tomadas de maneira instintiva, sem quaisquer ações de planejamento e que se baseiam quase que exclusivamente na orientação do proprietário.

Quando o proprietário está na liderança da instituição, utiliza-se de estratégia adquirida por suas crenças pessoais, personalidade e visão de mundo; assim, sua prática, muitas vezes, é intuitiva. Portanto, é possível entender que as pequenas empresas são organizações empreendedoras porque

possuem estrutura organizacional simples e dependem, fundamentalmente, do seu proprietário como líder.

Organização inovadora está relacionada com a criação de condições para que a inovação ocorra de forma contínua e permanente (TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K., 2008). Organizações mais inovadoras possuem melhores condições para desenvolver inovações, enquanto organizações menos inovadoras possuem um ambiente menos propício ao seu desenvolvimento (Fórum de Inovação FGV/EAESP, 2014).

2.4 Micro e Pequenas Empresas

Numa primeira investida para conceituar Micro e pequenas empresas, são aquelas que procuram alavancar a comercialização de produtos e serviços, com organizações constituídas por poucos funcionários, baixo faturamento, pouca ou até nenhuma tecnologia, entre outras características, as quais, porém, não explicam, de maneira convincente, o conceito de pequena empresa.

São utilizadas muitas variáveis para definir micro e pequenas empresas, dentre elas, mão de obra empregada, capital investido, faturamento e quantidade produzida. Conforme citado em (CÊRA e ESCRIVÃO FILHO., 2003), especificar um padrão de tamanho para definir pequenas empresas é algo necessariamente complexo e arbitrário, pois instituições, associações e pesquisadores adotam critérios diferentes para propósitos diferentes. Deve-se considerar, ainda, que alguns critérios podem ser aplicáveis a todas as áreas, enquanto outros são relevantes apenas para certos tipos de negócios (TERENCE, 2002).

Segundo Azevedo e Leone (2011), as micro e pequenas empresas geralmente são resultados de ação de pessoas com perfil idealista sobre autonomia financeira. A literatura os chama de empreendedores e seu dinamismo tem ressonância socioeconômica de grande alcance no país onde ele atua.

Pela ótica administrativa, de modo geral, é possível considerar que a pequena empresa é aquela que exige a atenção diária de um único executivo ou dirigente principal, o qual dedica seu tempo à administração e tem responsabilidades funcionais, na maioria dos casos (DRUCKER, 1975).

Para os efeitos da Lei Geral das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte, consideram-se microempresas ou empresas de pequeno porte, a sociedade empresária, a sociedade simples, a empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário a que se refere o art. 966 da Lei nº. 10.406, de 10 de janeiro de 2002 (Código Civil), devidamente registrados no Registro de Empresas Mercantis ou no Registro Civil de Pessoas Jurídicas, conforme o caso, desde que:

I - no caso da microempresa, obtenha, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais);

II - no caso de empresa de pequeno porte, obtenha, em cada ano-calendário, 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). (Redação dada pela Lei Complementar nº 155, de 2016). § 1º Considera-se receita bruta, para fins do disposto no caput deste artigo, o produto da venda de bens e

serviços nas operações de conta própria, o preço dos serviços prestados e o resultado nas operações em conta alheia, não incluídas as vendas canceladas e os descontos incondicionais concedidos.

2.4.1 Panorama das Micro e Pequenas Empresas no Brasil

O crescimento econômico do país, hoje, em sua maior parte, está baseado no faturamento das micro e pequenas empresas, que produzem mais de 27% do PIB brasileiro.

Conforme dados levantados pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae: “A quantidade de Microempresas no país saiu de 2,65 milhões, em 2009, para 4,14 milhões, em 2017, e deve atingir 4,66 milhões, em 2022, segundo projeções do Sebrae. Isso representa um crescimento de 75,5% nesse período de 23 anos, a uma taxa média anual de 2,47%.”

Uma pesquisa realizada pelo SEBRAE, em 2016, com empresas que encerraram suas atividades no primeiro ano de existência, mostra que, na opinião dessas empresas, teria sido útil, para evitar fechamento do negócio: menos impostos e encargos (52%), mais clientes (28%), crédito mais facilitado (21%) e um melhor planejamento do negócio (18%).

Embora a minoria das pessoas representantes de empresas acreditem que o planejamento do negócio seja uma questão primordial e que influencia a sua sobrevivência, este trabalho demonstrou que tal é o fator de extrema importância para abertura e permanência de seu empreendimento.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo foi realizado com base em uma abordagem qualitativa, por meio de uma pesquisa descritiva, em forma de estudo de caso.

Segundo Gil (2007, p.17), “pesquisa é definida como: (...) procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas propostos. A pesquisa desenvolve-se por um processo constituído de várias fases, desde a formulação do problema até a apresentação dos resultados”.

Quanto à abordagem, a pesquisa pode ser qualitativa; assim, os pesquisadores, que utilizam os métodos qualitativos, buscam explicar o motivo das coisas, exprimindo o que convém ser feito, mas não quantificam os valores e as trocas simbólicas, nem se submetem a prova de fatos, pois os dados analisados são não métricos (suscitados e de interação) e se valem de diferentes abordagens.

A Pesquisa qualitativa preocupa-se com aspectos da realidade que não podem ser quantificados, centrando-se na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais (Silveira e Córdova, 2009).

Podemos conceituar que pesquisa qualitativa, apresenta práticas de análise que se exibem de maneira específica e contendo particularidades e características comuns. Sua finalidade poderá ocorrer em determinado lugar, época ou cultura.

Para Minayo (2001), esse tipo de pesquisa explora o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, que corresponde a um espaço mais profundo das relações, processos e fenômenos, os quais não podem ser reduzidos a variáveis.

Asti Vera (1979) afirma que o que impulsiona estudo é o problema, pois, sem ele, não há um motivo plausível para a realização da pesquisa.

Em Ander-Egg (1978), há a definição de um conceito estruturado de pesquisa, aliado ao conhecimento, no qual o classifica como um método, o que compreende um sistema que possa ser monitorado, avaliado, mas que viabilize novos dados e informações; isso sem se restringir a nenhum tipo específico de conhecimento.

Marconi e Lakatos (2002) definem pesquisa como instrumento fundamental para a resolução de problemas coletivos. Selltiz et al. (1965) defendem que a definição e respeito à aplicação dos métodos pode demonstrar resultados nem sempre satisfatórios, mas, certamente, autênticos. Em conformidade com Marconi e Lakatos (2002), quanto ao respeito de uma das propriedades da pesquisa, pode até delimitar-se como um dos seus primeiros passos.

Para isso, no Brasil, segue-se um padrão que é definido pela Associação Brasileira de Normas Técnicas, ABNT (2020).

Quanto à natureza, a pesquisa pode ser descritiva, “e assim instiga o pesquisador a um acervo de informações acerca do que almeja pesquisar. Este tipo de inspeção tenciona descrever fatos e fenômenos de determinada realidade” (Triviños, 1987 in: Silveira & Córdova, 2009).

Segundo Hymann (1967), a pesquisa descritiva, descreve um fenômeno e registra a maneira que ocorre e, assim como a pesquisa experimental, em que há interpretações e avaliações na aplicação de determinados fatores ou simplesmente dos resultados já existentes dos fenômenos.

Esse modelo de pesquisa se atenta a identificar quais princípios determinam ou contribuem para a ocorrência de fenômenos.

Quanto aos procedimentos, a pesquisa pode se efetivar em forma de estudo de caso, definido por Fonseca (2002, p.33): “Metodologia da pesquisa científica”. UEC, Fortaleza, da seguinte forma:

Um estudo de caso pode ser caracterizado como um estudo de uma entidade bem definida como um programa, uma instituição, um sistema educativo, uma pessoa, ou uma unidade social. Visa conhecer em profundidade o como e o porquê de uma determinada situação que se supõe ser única em muitos aspectos, procurando descobrir o que a nela de mais essencial e característico. O pesquisador não pretende intervir sobre o objeto a ser estudado, mas revelá-lo tal como ele o percebe. (...) pode decorrer de acordo com uma perspectiva interpretativa, que procura compreender como é o mundo do ponto de vista dos participantes ou uma perspectiva pragmática, que visa simplesmente apresentar uma perspectiva global, tanto quanto possível completa e coerente, do objeto de estudo do ponto de vista do investigador. (Fonseca, 2002, p.33).

O presente estudo foi realizado com base em uma pesquisa bibliográfica, qualitativa, de natureza descritiva, tendo como procedimento um estudo de caso.

Em conformidade com o exposto acima, procuramos investigar a questão do pouco tempo de sobrevivência e conseqüente fechamento de micro e pequenas empresas, por falta de uma gestão estratégica adequada. Portanto, tratamos o referencial teórico sobre gestão estratégica, empreendedorismo e abordagem gerencial como forma de planejamento e organização dessas

instituições, para que possam sobreviver e concorrer com seus produtos ou serviços no mercado tão competitivo.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Realizamos uma pesquisa bibliográfica com abordagem qualitativa, de natureza descritiva e usando como procedimento um estudo de caso: Gestão de Micro e Pequenas Empresas: Uma Abordagem Gerencial.

Para Gil (2007, p.44), os exemplos mais característicos desse tipo de pesquisa são investigações sobre ideologias ou aquelas que se propõem à análise das diversas posições acerca de um problema.

O problema que procuramos investigar foi a taxa de sobrevivência e mortalidade de empresas no Brasil (SEBRAE, 2016).

Tabela 1 – Taxa de sobrevivência de Empresas de 2 anos por setor/região (empresas constituídas em 2012)

Região	Indústria	Construção	Comércio	Serviços	Total
Norte	79%	69%	75%	74%	75%
Nordeste	79%	73%	76%	75%	76%
Sudeste	82%	81%	78%	76%	78%
Sul	77%	81%	74%	74%	75%
Centro Oeste	79%	78%	77%	76%	77%
Brasil	80%	79%	77%	75%	77%

Fonte: SEBRAE, 2016

Os resultados por regiões do país demonstram que, em 2012, a taxa de sobrevivência de empresas com até dois anos foi maior nas empresas constituídas na Região Sudeste (78%), seguida pela taxa do Centro Oeste (77%), Nordeste (76%) e pelas regiões Norte e Sul (ambas com 75%).

As empresas do setor industrial demonstram taxas de sobrevivência mais elevadas em razão de seu melhor desempenho na região Sudeste, onde é mais forte a presença de pequenas indústrias. Essa região responde por aproximadamente 48% das micro e pequenas empresas industriais do país (Sebrae/Dieese, 2014).

Tabela 2 – Taxa de mortalidade de dois anos por região (empresas constituídas em 2010)

Região	2010	2012
Norte	21%	25%
Nordeste	22%	24%
Sudeste	24%	22%
Sul	27%	25%
Centro Oeste	23%	23%

Fonte: SEBRAE, 2016

Em todas as regiões, houve um salto da média da taxa de sobrevivência das empresas com até dois anos, das empresas criadas em 2010. Os fatores que colaboraram para isso foram: o crescimento do número de MEI (Microempreendedor Individual) e a expansão do PIB (Produto Interno Bruto) brasileiro.

Fatores Determinantes para Sobrevivência/ Mortalidade de Empresas

Entre julho e agosto/ 2016, o Sebrae realizou uma pesquisa com 2006 empresas criadas entre os anos de 2011 e 2012.

Como resultado, foi possível verificar que a sobrevivência ou mortalidade do negócio resulta da combinação de vários fatores, que serão expostos no Quadro 1:

Quadro 1 – Fatores Contribuintes para a Sobrevivência/ Mortalidade de Empresas

*SITUAÇÃO ANTES DA ABERTURA:
*TIPO DE OCUPAÇÃO DO EMPRESÁRIO
*EXPERIÊNCIA NO RAMO
*MOTIVAÇÃO PARA ABRIR O NEGÓCIO
*PLANEJAMENTO DO NEGÓCIO
*GESTÃO DO NEGÓCIO
*CAPACITAÇÃO DOS DONOS EM GESTÃO EMPRESARIAL

Fonte: SEBRAE, 2016

Há um grande número de variáveis que contribuem para a sobrevivência/mortalidade das empresas: há uma proporção de empresários que estavam desempregados antes de abrir o negócio; que tinham pouca experiência no ramo; abriram o negócio por necessidade do cliente/fornecedor; tiveram menos tempo para planejar o negócio; não conseguiram negociar com fornecedores, nem conseguiram empréstimos em bancos; que não aperfeiçoaram seus produtos/serviços; que não investiram na capacitação da mão de obra; que inovaram menos; não fizeram o acompanhamento de receitas/despesas; que não diferenciaram seus produtos e não investiram em sua própria capacitação em gestão empresarial.

Entre as empresas que mantiveram as atividades, houve menor proporção de desempregados e maior proporção de empresários com maior experiência no ramo, que abriram o negócio por identificar uma oportunidade; tiveram mais tempo para planejar; conseguiram negociar com fornecedores e obter empréstimos em banco; aperfeiçoaram seus produtos/ serviços; investiram na capacitação de mão de obra; inovaram; fizeram acompanhamento de receitas e despesas; diferenciaram produtos em relação ao mercado e investiram na própria capacitação em gestão empresarial.

Os dados descritos no parágrafo acima podem ser verificados na Tabela 3:

Tabela 3: Resultados Comparativos Seleccionados da Pesquisa

SITUAÇÕES ANTES DA ABERTURA	Fatores Contribuintes	Empresas Ativas	Empresas Inativas
	Condição anterior do empresário	Menor proporção de desempregados (21%)	Maior proporção de desempregados (30%)
	Experiência anterior do empresário	Maior proporção de pessoas com experiência anterior no mesmo ramo (71%)	Menor proporção de pessoas com experiência anterior no mesmo ramo (64%)
	Motivação par abrir o negócio	Menor proporção dos que abriram por exigência do cliente/fornecedor (12%)	Maior proporção dos que abriram por exigência do Cliente/fornecedor (23%)
PLANEJAMENTO	Tempo médio de planejamento antes de abrir a empresa	11 meses	8 meses
	Recursos	Maior proporção que negociou prazos com fornecedores ou obteve empréstimos em bancos (39%)	Menor proporção que negociou prazos com fornecedores ou obteve empréstimos em bancos (23%)
GESTÃO DO NEGÓCIO	A empresa costumava com muita frequência	Aperfeiçoar sistematicamente seus produtos e serviços as necessidades dos clientes (95%)	Aperfeiçoar sistematicamente seus produtos e serviços as necessidades dos clientes (84%)
		Investir na capacitação de mão-de-obra e dos sócios (69%)	Investir na capacitação de mão-de-obra e dos sócios (52%)
		Estar sempre atualizado com respeito a novas tecnologias (89%)	Estar sempre atualizado com respeito a novas tecnologias (78%)
		Realizar acompanhamento rigoroso das receitas e despesas (74%)	Realizar acompanhamento rigoroso das receitas e despesas (65%)
		Diferenciar produtos e serviços (31%)	Diferenciar produtos e serviços (24%)
GESTÃO DO NEGÓCIO	Capacitação em Gestão Empresarial	Maior proporção que fez algum curso para melhorar o conhecimento sobre como administrar um negócio, enquanto tinha empresa (51%)	Menor proporção que fez algum curso para melhorar o conhecimento sobre como administrar um negócio, enquanto tinha empresa (34%)

Fonte: SEBRAE, 2016

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Acreditamos que a relevância da pesquisa foi demonstrar que os gestores das micro e pequenas empresas necessitam adquirir maior conhecimento, em questões internas e externas às empresas, visto que esse fator determina a solução para a gestão estratégica em uma abordagem gerencial auspiciosa.

Todavia, podemos destacar, ainda, a compreensão a respeito da necessidade de treinamento para melhor relacionamento com o nicho de mercado; e as práticas de planejamento das empresas por meio de reuniões formais (com os gerentes dos diversos departamentos), reuniões formais com os funcionários da empresa e conversas informais com os gerentes e funcionários.

Toda a empresa, independentemente de seu tamanho, tem a necessidade de formular estratégias para administrar seus recursos, otimizar seu tempo, focar no crescimento e treinar seus colaboradores, estabelecendo a missão e visão da instituição, desenvolvendo e aprimorando seus produtos e/ou serviços. Assim, conseqüentemente, visa alcançar lucros futuros e não somente permanecer no mercado, mas tornar-se marca conhecida e relevante.

REFERÊNCIAS

- ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas. **Institucional**. Disponível em: <http://www.abnt.org.br>. Recuperado em 19 jan. 2020 às 20:35.
- ANDER – EGG, Ezequiel. (1978) **Introducción a lãs técnicas de investigación social: para trabajadores sociales**. 7. ed. Buenos Aires: Humanitas.
- ASTI VERA, Arnaldo. (1979) **Metodologia da pesquisa científica**. 5. ed. Porto Alegre: Globo.
- AZEVEDO, J. G.; LEONE, R. J. G. (2011) **Práticas de gestão financeira em micro e pequenas empresas: um estudo descritivo em indústrias de castanha de caju do Estado do Rio Grande do Norte**. v. 17, n. 1, p. 55-83, jan./abr. Revista Ciências de Administração. Fortaleza.
- BARBOSA, J. D.; TEIXEIRA, R. M.; (2003) **Gestão Estratégica nas Empresas de Pequeno e Médio Porte**, v. 10, nº 3, p. 31-42, jul/set. Caderno de Pesquisas em Administração. São Paulo.
- BARNEY, J.B. (1996) **Gaining and Sustaining Competitive Advantage**. Reading: Adsdison-Wesley.
- BERNARDES, D.P.G.; MIRANDA, L.C. (2011) **Quatro histórias da utilização de informação econômico-financeira nas micro e pequenas empresas: lições para futuros empreendedores**. Revista da Micro e Pequenas Empresas, v. 5, n. 3, p. 84-98, 2011.
- CÊRA, Kristiane e ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. (2003) **Particularidades de gestão da pequena empresa: condicionantes ambientais, organizacionais e comportamentais do dirigente**. In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 3., 2003, Brasília. Anais... Brasília: UEM/Uel/UnB, p. 796-812.
- DOING BUSINESS. (2017) **Classificação das Economias**. Disponível em: <https://portugues.doingbusiness.org/pt/rankings>. Recuperado em 18-01-2020 às 22:54.
- DORNELAS, José Carlos Assis. (2008) **Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier.
- DRUCKER, P. F. (1975) **Administração: tarefas, responsabilidades, práticas**. Tradução Carlos Afonso Malferrari. São Paulo: Pioneira.
- EKANEM, I. (2005) **'Bootstrapping': the investment decision-making process in small firms**. The **British Accounting Review**, v. 37, n. 3, p. 299-318
- FAHEY, R. M. L. R. (1999) **MBA: Curso Prático – Estratégia**. 5. ed. Rio do Janeiro: Campus.
- FILION, L. J., LIMA, E. (2011) **Le partage de la vision dans les très petites entreprises**. *Entreprendre et innover*, n. 9-10, 7-20

- FONSECA, J. J. S. (2002) **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC. Apostila.
- FÓRUM DE INOVAÇÃO FGV/EAESP. (2014) **Modelo de diagnóstico da organização inovadora**. RJ: Editora da FGV.
- GIL, A.C.; (2007) **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas.
- HATCH, M.J.; SCHULTZ, M. (1997) **Relations between organizational culture, identity and image.**, volume 31, numbers 5-6, p.355-356. European Journal of Marketing.
- HYMANN, Hebert. (1967) **Planejamento e análise da pesquisa: princípios, casos e processos**. Rio de Janeiro: Lيدador.
- LACERDA, J.B. (2006) **A contabilidade como ferramenta gerencial na gestão financeira das micro, pequenas e médias empresas (MPMEs): necessidade e aplicabilidade**, n. 160, p.39-53, 2006, Revista Brasileira de Contabilidade.
- LEONE, N.M.C.P.G. (1999) **As especificidades das pequenas e médias empresas.**, v. 34, n. 2, Revista de Administração da Universidade de São Paulo.
- LIMA, E. O.; FILION, L.; DALFOVO, O.; URBANAVICIUS JUNIOR, V. (2013) **Gestão Estratégica e Compartilhamento da Visão em Micro e Pequenas Empresas.**, v. 12, n. 2, p. 12-41, abr./jun. 2013 Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE, São Paulo.
- LOHR, M. (2012) **Specificities of managerial accounting at SMEs: case studies from the German industrial sector.**, v. 25, n. 1, p. 35-55, Journal of Small Business & Entrepreneurship.
- MAINARDES, E. W.; FERREIRA, J.; RAPOS, M. (2011) **Conceitos de Estratégia: Qual é o nível de conhecimento adquirido pelos estudantes de Gestão?** v.14, n.3, p.278-298, set/out/nov/dez FACEF Pesquisa, Franca.
- MARCONI M. A.; LAKATOS, E. M. (2002) **Técnicas de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza (org). (2001) **Pesquisa Social: Teoria, Método e Criatividade**. 18. Ed. Petrópolis: Vozes.
- MINTZBERG, H. (2001) **A Estruturação das organizações**. IN: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. O processo estratégia. 3. ed. Porto Alegre: Bookman.
- NADLER, D. A.; TUSHMAN, M. L. (1992) Designing organizations that good fit: a framework for understanding new architectures. In: NADLER, D. A.; GERSTEIN, M. S.; SHAW, R. B. (org.). **Organizational architecture: designs for changing organizations**. San Francisco: JosseyBass.
- PERERA, S.; BAKER, P. (2007) **Performance measurement practices in small and medium size manufacturing enterprises in Australia.**, v. 15, n. 2, p. 10-30, Small Enterprise Research.
- PORTER, Michael E. (2004) **Estratégia Competitiva; Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência**. Rio de Janeiro, Elsevier.
- QUINN, J. B. (1978) **Strategic Change: Logical Incrementalism**. Sloan Management Review
- REICHERT, F., CAMBOIM, G., & ZAWISLAK, P. (2015) **Capacidades e trajetórias de inovação de empresas brasileiras.**, 16(5), 161-194. doi:10.1590/1678-69712015/ administração. v16 nº.5 p.161-194, RAM - Revista de Administração Mackenzie.
- RUENGDET, K.; WONGSURAWAT, W. (2010) **Characteristics of successful small and micro community enterprises in rural Thailand.**, v. 16, n. 4, p. 385-397, Journal of Agricultural Education and Extension.

- SANTOS, L. L. S.; ALVES, R. C.; ALMEIDA, K. N. Tavares; (2007) **Formação de Estratégia nas Micro e Pequenas Empresas: Um Estudo no Centro-Oeste Mineiro**. vol. 47, n.4, ERA – Revista de Administração de Empresas. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v47n4/v47n4a06.pdf> Recuperado em 15/01/2020 às 21:15.
- SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Portal Sebrae**. Disponível em <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae> Recuperado em 05 set. 2019 às 20:35.
- SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Perfil das Microempresas e Empresas de pequeno Porte**. Disponível em: <https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/RO/Anexos/Perfil%20das%20ME%20e%20EPP%20-%2004%202018.pdf>. Recuperado em 10-01-2020 às 22:57.
- SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Micro e Pequenas empresas geram 27% do PIB do Brasil**. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil,ad0fc70646467410VgnVCM2000003c74010aRCRD>. Recuperado em 18-01-2020 às 21:00.
- SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Disponível em: <https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-102016.pdf>. Recuperado em 19-01-2020 às 23:02.
- SELLTIZ, C. et al. (1965) **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: Heder.
- SILVEIRA, Amélia. (Org.). (2004) **Roteiro básico para apresentação e editoração de teses, dissertações e monografias**. 2. ed. p. 103 – 106 Blumenau: Edifurb.
- SILVEIRA, D. T.; CORDOVA, F. P. (2009) **A Pesquisa Científica**. EAD Série Educação a Distância, Porto Alegre: Editora UFRGS.
- SOUZA, L. E. (2008) **Fundamentos de contabilidade gerencial: um instrumento para agregar valor**. Curitiba: Juruá.
- ŠVÁROVÁ, M.; VRCHOTA, J. (2013) **Strategic management in micro, small and medium-sized businesses in relation to financial success of the enterprise**. v. 61, n. 7, p. 2859-2866, Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis.
- TERENCE, A.C.F.; (2002) **Planejamento Estratégico como Ferramenta de Competitividade na Pequena Empresa: Desenvolvimento e Avaliação de um Roteiro Prático para o Processo de Elaboração do Planejamento**. Dissertação (Mestrado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, p. 211. 2002.
- TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. (2008) **Gestão da inovação**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman.
- TRIVIÑOS, A.N.S. (1987) **Introdução a Pesquisa em Ciências Sociais: A pesquisa Qualitativa em Educação**. São Paulo: Atlas.