



Fundação Educacional do Município de Assis
Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis
Campus "José Santilli Sobrinho"

RAFAEL ALVIM DE OLIVEIRA

GESTÃO ESTRATÉGICA PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Assis
2014

RAFAEL ALVIM DE OLIVEIRA

GESTÃO ESTRATÉGICA PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA, como requisito do Curso de Graduação, analisado pela seguinte comissão examinadora:

Orientador: João Carlos da Silva

Área de Concentração: Administração e Economia

Assis

2014

FICHA CATALOGRÁFICA

OLIVEIRA, Rafael Alvim.

Gestão Estratégica nas Micro e Pequenas Empresas / Rafael Alvim de Oliveira.
Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA – Assis, 2014.

49 pág.

Orientador: Professor e Mestre João Carlos da Silva

Trabalho de Conclusão de Curso - Instituto Municipal de Ensino Superior de
Assis.-
IMESA.

1. Gestão Estratégica

2. Sucesso

3. Micro e Pequenas Empresas.

CDD 658
Biblioteca da Fema

DEDICATORIA

Dedico este trabalho a Deus, meu pai, minha mãe, meu irmão, minha noiva, pois são eles que são meus motivadores, que faz querer vencer sempre.

AGRADECIMENTO

Venho a agradecer primeiramente esse trabalho a Deus que em todo momento me deu forças e sabedoria para executá-lo, meu pai e minha mãe e meu irmão que sempre estiveram do meu lado dando apoio e forçar para as conquistas na minha vida, minha noiva que está sempre me incentivando a realizar meus objetivos e sonhos, agradecer meu orientador Professor e Mestre João Carlos, pois em todos os momentos estava presente para poder me ajudar e a dar ideias para que pudesse concluir com êxito meu TCC.

“O que as suas mãos tiverem que fazer que o façam com toda a sua força, pois na sepultura, para onde você vai, não há atividade nem planejamento, não há conhecimento e nem sabedoria”.

Eclesiastes 9:10

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo mostrar a necessidade que existe para o pequeno e médio empresário em meio a tantos dilemas que consiga permanecer no mercado executando suas funções com menos chances de falência.

E a Gestão Estratégica vem com a busca de identificar a missão e os objetivos das pequenas e médias empresas em auxiliar os empreendedores/empresários de adotar uma forma estratégica para que a empresa obtenha um caminho mais claro que deve seguir.

As informações sobre os ambientes que maioria dos empresários tem são escassas e só irão perceber as mudanças ocorridas nos seus respectivos setores quando estas já estão a caminho do declínio.

Vemos os empresários muitas vezes conhecer seus direitos e deveres, mais uma pesquisa realizada pelo IBGE em 2010, mostra que para 100 empresas abertas 76 fecham as portas antes de completarem um ano de funcionamento, dados extremamente aterrorizantes para um novo empreendedor e, esta pesquisa também revelou que quanto menor seu empreendimento maior fica as chances do fracasso.

O novo empreendedor começa a exercer sua atividade cheio de expectativas, mas no primeiro ano de funcionamento ele se depara com a realidade falta de gerenciamento na gestão, o descontrole financeiro leva a empresa para uma possível quebra.

Para que possa mudar a situação da empresa é necessário implantar novas tecnologias, qualificando recursos humanos, melhorando a qualidade do produto, preços mais competitivos, fornecedores comprometidos, colaboradores preparados para qualquer situação que devem enfrentar ao decorrer na empresa, logística remodelada, marketing visionário.

Palavras-chave: Gestão Estratégica, Sucesso, Micro e Pequenas Empresas.

ABSTRACT

This work aims to show that there is a need for small and medium-sized business in the midst of so many dilemmas that can remain on the market performing their duties with less chances of bankruptcy risk.

And Strategic Management comes with the pursuit of identifying the mission and goals of small and medium enterprises to assist entrepreneurs / businessmen to adopt a strategic way for the company to obtain a clearer path you must follow.

The information about the environments that most entrepreneurs have is scarce and will only notice the changes in their respective sectors when they are already on the way to decline.

We see business owners often know their rights and duties, another survey conducted by IBGE in 2010, shows that 76 to 100 listed companies close their doors before reaching one year of operation, extremely frightening data to a new entrepreneur, and this research also revealed that the smaller its biggest development is the chances of failure.

The new entrepreneur begins to exert its activity full of expectations, but in the first year of operation it is confronted with the lack of management in the management reality, leads to uncontrolled financial company for a possible break.

So you can change the situation of the company is to deploy new technologies, qualifying human resources, improving product quality, competitive prices, committed suppliers, employees prepared for any situation that must face in the course of business, logistics remodeled, marketing visionary.

Keywords: Strategic Management, Success, Micro and Small Enterprises.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Gestão Estratégica.....	21
Figura 2: Pirâmide de elaboração de estratégia.....	25
Figura 3: Níveis estratégicos.....	39

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Benefícios potenciais adicionais de uma ênfase em administração estratégica em uma organização.....	26
Quadro 2: Dados básicos sobre micro e pequenas empresas (MPE) no Brasil.....	29
Quadro 3: Classificação comparativa para micro e pequenas empresas.....	34

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Classificação das ME e EPP segundo BNDS.....	33
Tabela 2 - Classificação SEBRAE de empresas por número de empregados.....	35

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Porcentagem dos tipos de empresas no Brasil.....	36
--	----

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	15
2	CONCEITOS E DEFINIÇÕES DA GESTÃO ESTRATÉGICA NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS.....	16
2.1	A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO ESTRATÉGICA.....	21
2.2	BREVE HISTÓRICO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NO BRASIL.....	27
2.3	COMO SÃO CLASSIFICADAS AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS.....	30
3	O QUE É MEI (MICRO EMPREENDEDOR INDIVIDUAL).....	35
3.1	COMO SE TORNAR UM MEI E SEUS BENEFÍCIOS.....	36
4	IMPLATAÇÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS.....	34
4.1	COMO UM MICRO EMPREENDEDOR SOBREVIVE AO MERCADO ATRAVÉS DA GESTÃO ESTRATÉGICA.....	38
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	46
6	REFERÊNCIAS.....	48

1 INTRODUÇÃO

Freqüentemente observa-se que alguns empresários não aproveitam as experiências passadas pelas Micro e Pequenas empresas que não adotam uma Gestão Estratégica, pois os mesmo que não adotam a referida gestão estratégica estão condenados a repetir os mesmos erros dos outros.

Quando proprietários-gerentes de pequenas empresas compreendem os fatores básicos que causam o sucesso ou fracasso da empresa, seus conceitos administrativos os ajudam a superar dificuldades inevitáveis encontradas em todos os empreendimentos. Quando proprietários-gerentes concentram-se nessas exigências básicas da gestão para desenvolver um pequeno negócio.

Portanto, criar a própria empresa é o sonho de muitas pessoas e para que a empresa obtenha sucesso a Gestão Estratégica tem que estar presente.

As empresas de pequeno porte são fundamentais para estimular a economia do País e possibilitar a inclusão social, mediante a maior oferta de postos de trabalho. Elas representam 99,1% dos empreendimentos formais no Brasil, geram 52,2% dos empregos com carteira assinada e respondem por 20% do Produto Interno Bruto (PIB). De cada 10 empresas formalizadas 7 sobrevivem no Brasil após 2 anos da abertura é o que indica pesquisa elaborada pelo SEBRAE a partir do estudo da base de dados da Receita Federal entre os anos 2005 e 2009.

Para que empresa se torne competitiva, deve-se ser melhor que seus concorrentes, procurarem sempre ter seu diferencial e adaptar-se aos processos de estrutura organizacional à nova realidade de constantes mudanças, até mesmo para estar pronta para uma substituição de um equipamento danificado ou até uma crise econômica mundial.

No caso o trabalho estará abordando três tópicos; O primeiro tópico trata-se da Fundamentação Teórica, Conceitos e Definição da Gestão Estratégica nas Micro e Pequenas Empresas, a importância da Gestão Estratégica; O segundo tópico refere-se ao Histórico as Micro e Pequenas Empresas no Brasil e a Classificação das Micro e Pequenas Empresas; O terceiro tópico será a implantação e pesquisa da Gestão Estratégica nas Micro e Pequenas Empresas e suas conclusões.

2 Conceitos e Definição da Gestão Estratégica nas Micro e Pequenas Empresas

A gestão Estratégica tem como missão de identificar a personalidade do momento atual e no futuro de cada empresa, trata-se como recolher todos dados de diferentes atividades da empresa, pois faz parte do sistema de valores.

São provas que tem empresas que tem amostra da gestão formalizada e exposta em locais estratégicos em outras formas está apenas “na cabeça” do empresário e às vezes eles mesmos não conseguem explicar.

Presumindo que praticamente toda empresa deseja capitalizar em cima de uma vantagem competitiva, ela deve decidir qual é a sua e fazer com que a mesma seja percebida pelo seu público.

Por que buscar uma diferenciação? Ser "tudo para todos" significa que uma empresa não tem qualquer vantagem competitiva. Estratégia é criar uma posição única e valiosa. Ser diferente, ou seja, ocupar uma posição (ainda) não explorada e assumir uma postura de criar valor único para o mercado é o primeiro ingrediente de um posicionamento estratégico.

O pai da administração (DRUCKER, 1971, p. 58), diz que:

Cada Membro da empresa contribui com algo diferente, mas todos devem contribuir para um objetivo comum. Todos os esforços devem puxar na mesma direção e nas mesma direção sua contribuições devem ser ajustar para produzir um todo sem hiatos, fricção, sem necessária duplicação de esforços”.

Cada departamento da empresa contribui com algo para que ela obtenha sucesso, ou seja, o mesmo objetivo e que o esforço de cada seja compensado com êxito da organização.

A Gestão vem sendo a prática de alinhar propósitos, pessoas e processos através de decisões, atividades, recursos, informações, relacionamentos e avaliações, tudo

com suporte digital. Neste sentido, uma gestão bem-sucedida leva à diferenciação competitiva de uma empresa.

Enxergando a empresa como um organismo vivo em seu ecossistema, ela precisa dispor de competências capazes de sustentar um crescimento com lucro. É aqui que se justificam a profissionalização e modernização da Gestão Empresarial.

Muitas empresas fracassam por falta de práticas adequadas de Gestão Empresarial. Mesmo dispondo de conhecimento, muitas vezes não se sabe por onde começar e como implementar melhorias.

Segundo (CAMPOS, 2009, <http://www.administradores.com.br>), diz que:

Gestão Estratégica é uma forma de acrescentar novos elementos de reflexão e ação sistemática e continuada, a fim de avaliar a situação, elaborar projetos de mudanças estratégicas e acompanhar e gerenciar os passos de implementação. Como o próprio nome diz, é uma forma de gerir toda uma organização, com foco em ações estratégicas em todas as áreas.

Conceitua Gestão Estratégica como essencial, para acrescentar benefícios em prol da organização e avaliar cada situação que a empresa vai passando, é processo de elaborar projetos de mudanças e gerenciar novos caminhos para empresa.

(SCHENDEL e HATTEN, 2013, <http://www.administradores.com.br/>) comentam:

Schendel e Hatten conceituam gestão estratégica como “processo de determinação e manutenção dos relacionamentos da organização e o seu ambiente, compreendido pelo uso seletivo de objetivos e da iniciativa de alcançar o estado desejado de relacionamentos através da alocação de recursos que permitem alcançar eficiência e eficácia em programas de ação desenvolvidos pela organização e suas subdivisões.”.

Sendo assim determinam os relacionamentos dos ambientes, para alcançar os objetivos e metas traçados pela organização.

Variações importantes na compreensão teórica das práticas organizacionais são percebidas a partir da análise dos conceitos de gestão estratégicas apresentadas por estes e outros estudiosos do assunto. Alguns autores enfatizam a importância dos relacionamentos e da alocação eficiente dos recursos na concretização dos

objetivos. Outros enfatizam a gestão estratégica sob o ponto de vista do desempenho futuro com base em um plano de longo alcance, anterior à implementação das estratégias.

Com uma tentativa de ampliar o conceito de gestão estratégica, (HIGGINS, 2013, <http://www.administradores.com.br>) cita:

A capacidade de compreensão do ambiente atual e prospecção do ambiente futuro também se apresentam como condicionantes para a formulação de objetivos, sua execução, implementação e controle. Novamente, o ambiente externo é considerado como uma variável contingencial, à qual a organização deve observar ou reagir conforme sua própria capacidade de apreensão e intervenção.

Logo abrange duas atividades paralelas e complementares, a preocupação com o acompanhamento da missão organizacional e a interação da organização com o ambiente.

Conceitos mais amplos de gestão estratégica deixam em aberto as variáveis a serem consideradas na formulação e no gerenciamento dos objetivos organizacionais. Neste caso, os conceitos podem ser aplicados a uma gama mais ampla de contextos.

As implicações das variáveis no contexto de ambiente, na visão classificada como determinista, os tomadores de decisão aceitam o ambiente externo como dado e imutável. Na outra visão, a indeterminista ou voluntarista, organização e ambiente são considerados como parte de um mesmo todo e, portanto, estão em constante interação e processo de mútua influência. O modo como uma organização concebe o ambiente também influencia a concepção de estratégia e a forma de agir.

Hunger; e Wheelen (2002, p. 4) enfatizam que:

Gestão Estratégica é o conjunto de decisões e ações estratégicas que determinam o desempenho de uma corporação a longo prazo, Esse Tipo de gestão inclui análise profunda dos ambientes interno e externo, formulação da estratégia (planejamento estratégico ou de longo prazo), implementação da estratégia, avaliação e controle. Portanto, o estudo de gestão estratégica

ênfatiza o monitoramento e a avaliação de oportunidades e ameaças, externas face às forças e franquezas de uma corporação.

Portanto as decisões e a es que irão determinar o desempenho, dando foco   avaliação de oportunidades e ameaças da corporação.

Costa (2005, p. 216) define da seguinte forma:

O futuro deve ser encarado de maneira descont ua não incremental; ou seja, não deve se visto como uma extrapolação do passado ou do presente. Deve se olhar primeiro para fora da instituição, para seu mercado, para seu público alvo e, depois, olhas para dentro. Assim nunca se deve deixar de lado, negligenciar ou menosprezar os concorrentes, tanto atuais como os futuros, que hoje podem ainda nem existir. Deve-se buscar uma visão compartilhada do futuro, muito mais que uma visão particular ou individual, por mais brilhante que possa parecer.

O futuro deve-se olhar sempre fora da instituição e depois dentro da instituição e nunca ser individualista sempre ter a visão compartilhada, do futuro para garantir a satisfação empresarial.

(Bigneti e Paiva, 2013, <http://www.administradores.com.br>) citam o seguinte conceito sobre gestão;

Luiz Paulo Bigneti e Ely Laureano Paiva em "Ora (dizeis) ouvir estrelas! Estudo das citações de autores de estratégia na produção acad mica brasileira" explica que "se a percepção do ambiente   determinista, a estratégia será descrita como direcionada a a es que tentam fazer face às influência externas. Se a percepção do ambiente   indeterminista, a estratégia será entendida como vinculada a a es de modificação e construção do ambiente externo".

Logo a percepção do ambiente é clara e determinável em qual será direcionada ao rumo certo das a es que tenha que fazer, mas influencias externa da organização.

Análise do ambiente e da condição interna são etapas fundamentais para a realização de um diagnóstico da situação atual e determinação de objetivos, missão, estratégia e táticas. A partir da análise do diagnóstico, é papel da gestão estratégica a elaboração de recomendações que sirvam de guia para os processos de mudanç a organizacional em direção ao sucesso competitivo. As atividades estratégicas, em termos de análise do ambiente, análise das condições internas e elaboração de recomendações, destacam o conjunto de atividades ou atribuições estratégicas geralmente identificadas no trabalho gerencial e distribuídas na estrutura

organizacional das empresas. As atividades são agrupadas teoricamente em três níveis: o estratégico, o tático e o operacional.

No nível estratégico, formado pelo grupo dirigente, identificam-se as atribuições gerenciais relacionadas à definição dos objetivos qualitativos da organização como um todo e às estratégias da empresa. Como exemplo, lucratividade, desenvolvimento de mercado, desenvolvimento tecnológico, sustentabilidade e os resultados sociais a serem alcançados, entre outros. A partir dos objetivos, os dirigentes definem a estratégia da empresa na forma de ações. As ações estratégicas podem ser consideradas como as operações que envolvem toda a organização e que são desenvolvidas para o atendimento dos objetivos definidos pelo grupo de dirigentes. Destacam-se as operações relacionadas aos produtos e aos mercados, por exemplo.

No nível gerencial ou tático, ocupado pelos gestores que intermedeiam as estratégias das atividades operacionais, as atribuições podem se resumir no delineamento e no acompanhamento dos programas e planos de ação, ou seja, na definição e na gestão dos cronogramas operacionais necessários para cada área específica da empresa, juntamente com as suas metas quantitativas ou operacionais. Por exemplo, as metas financeiras relacionadas ao objeto de lucratividade.

Ainda como atribuição do nível gerencial, destacam-se as políticas para cada um dos planos das áreas especializadas da organização, assim como as políticas de gestão de pessoas, de remuneração, de marketing, de comunicação, entre outras. É relevante destacar que políticas são grandes orientações que necessitam do constante acompanhamento dos gestores para verificar a adequada interpretação dos significados pelos envolvidos nos processos. Destaca-se o exemplo do conceito de qualidade. Sem o constante acompanhamento de sua interpretação e aplicação, provavelmente não haverá adequada implementação em nível organizacional. No próximo capítulo será colocado à importância da gestão estratégica na empresa.

2.1 A importância da Gestão Estratégica

A importância da Gestão Estratégica vem com a busca de identificar a missão e os objetivos das pequenas e médias empresas em auxiliar os empreendedores/empresários de adotar uma forma estratégica para que a empresa obtenha um caminho mais claro que deve seguir.

As informações sobre os ambientes que maioria dos empresários tem são escassas e são irão perceber as mudanças ocorridas nos seus respectivos setores quando estas já estão a caminho do declínio.

Para que possa mudar a situação da empresa é necessário implantar novas tecnologias, qualificando recursos humanos, melhorando a qualidade do produto, preços mais competitivos, fornecedores comprometidos, colaboradores preparados para qualquer situação que devem enfrentar ao decorrer na empresa, logística remodelada, marketing visionário.

Figura 1: Gestão Estratégica



Fonte: <http://estrategiaconsultoria.com.br/> Estratégica e Consultoria, acesso 01/03/2014, às 14h42min.

Esse é um sistema de que utiliza indicadores de desempenho e que proporciona às organizações a visão atual e futura de seu negócio, isso ser de grande importância para organização.

A necessidade da Gestão Estratégica, segundo (DESS & MILLER, "Strategic Management", <http://student.dei.uc.pt>).

Num mercado tão complexo e em constante evolução, as empresas não conseguem sobreviver quando apenas alguns dos gestores estão envolvidos na formulação e implementação de estratégias. Independentemente do nível e da área de especialidade, os gestor deveram conhecer e perceber a gestão estratégica. Alias, não só os gestores, como também os restantes empregados, devem ser envolvidos no processo. (DESS & MILLER, "Strategic Management", <http://student.dei.uc.pt>).

As organizações dependem da Gestão Estratégica para que possam sobreviver a um mercado competitivo, mas para integração da gestão todos tem que ser envolvidos desde empregados aos diretores.

Segundo o site (SEBRAE, Publicado em Terça, 13 de Agosto de 2013 19h43min <http://www.sebraesp.com.br>):

Todas estas atividades precisam ser monitoradas por controles diários, se possível, informatizados e integrados, para oferecerem os recursos necessários à gestão empresarial e às suas decisões estratégicas. São poucos os empresários que utilizam as informações coletadas na sua empresa para as tomadas estratégicas de decisões, infelizmente, quase sempre, são utilizadas as informações genéricas, certeza, o empresário colocará em risco o futuro do negócio.

O empreendedor necessita ter o controle sobre todos os aspectos inerentes ao negócio, mas existem alguns que são primordiais para a gestão da empresa. (SEBRAE, Publicado em Terça, 13 de Agosto de 2013 19h43min <http://www.sebraesp.com.br>).

Todos os controles empresariais devem ser monitorados para que a gestão possa ser implantada e são poucos empresários que usam para executar a gestão, o empresário tem a necessidade de ter controle da organização.

Assim podemos dizer que a Gestão Estratégica tem que se passar por todos os departamentos das organizações desde o financeiro, jurídico, marketing, vendas, compras, estoques e coletar mais informações de todos os setores, para se possa montar uma gestão, servindo como linha orientadora à integração dos esforços

desenvolvidos pelos vários especialistas, dispersos pela organização. A implementação da estratégia é o processo de transformar as estratégias pretendidas em estratégias realizadas, e compostas por: integração, estrutura organizacional, controle e liderança. Para a completa realização duma estratégia, são necessárias diversas formas de integração como dos elementos existentes dentro da organização, necessários à implementação da estratégia pretendida. Outra forma de integração é ligar as funções aos negócios, os negócios às empresas e as operações internacionais às multinacionais. Mas o mais crítico é integrar os objetivos em curto prazo com os objetivos em longo prazo descritos na missão e visão da organização.

A organização pode obter diversos benefícios praticando a gestão estratégica, talvez um dos benefícios mais importantes seja a tendência das organizações aumentarem seu lucro. Além de beneficiar financiamento as organizações podem gozar de outras vantagens na implantação da gestão estratégica, pode levar os membros da organização à recompensa com a realização de metas.

Avaliar o ambiente da organização por movimento de mercado e ações de concorrente pode colocar em desvantagem.

Um dos maiores administradores (Matos, 1993, p.2), afirma:

Todas as empresas possuem estratégias, as empresas, explícita ou intuitivamente, possuem estratégias administrativas, mercadológicas, financeiras, tecnológicas, de recursos humanos, de formação de imagem. O erro comum, que explica todos os seus fracassos organizacionais, é não ter estratégia de empresa é consistentemente conscientizada e coerentemente exercida.

Sem visão integrada das verdades comuns, a empresa não se perpetua, pois não se justifica. Falta-lhe essência. A pouca compreensão para esse dimensionamento estratégico explica a extinção de inúmeros dinossauros organizacionais. Grandes, como resultado de lógica, oportunistas, faltando-lhes a grandeza para visão orientada às oportunidades e à renovação contínua. Não é só suficiente que os profissionais sejam suficientes, é necessário que a empresa também seja suficiente, a organização competente é aquela que cria condições para que surjam competências e que elas se integram num esforço comum ou seja todos que perceber os valores da empresa, todos comungam de seus objetivos, todos se esforçam por

conquistar suas metas. Compete a empresa também ter princípios essenciais.

Como Matos citou as empresas tem que cada vez mais se profissionalizar tem que estar aberta a todos colaboradores, falar a mesma linguagem sobre os objetivos, buscar acordos e negociações, harmonizar diferenças. É necessário tem uma gerência bem participativa, para enxergar a frente, para vencer as resistências, abraçar as oportunidades e realizar a empresa do futuro, que implica em novas posturas e novas tecnologias.

A visão tem que ser globalizada entre todos, ser essencial ao desenvolvimento harmônico, criar as condições favoráveis para avaliar e estruturar o processo.

A valorização humana tem que recorrer de conceitos de qualidade, saber valorizar aqueles que realmente estão vestindo a camisa pela organização que se mostra disposto para qualquer objetivo que traçar dentro da organização seja de curto em longo prazo.

Figura 2: Pirâmide de elaboração de estratégia



Fonte: THOMSON; STRICKLAND III, 2003, P.56

Segundo a pirâmide de Thomson, todos dentro da organização têm suas responsabilidades, para executa-las, e todas possam enxergar aonde a organização que chegar.

Quadro 1 – Benefícios potenciais adicionais de uma ênfase em administração estratégica em uma organização.

1	Indica os problemas que podem surgir antes que ocorram
2	Ajuda os administradores a serem genuinamente mais interessados na organização
3	Alerta a organização para as mudanças e permite ações em resposta a mudanças
4	Identifica qualquer necessidade de redefinição na natureza de negócio
5	Melhora a canalização dos esforços para realização de objetivos predeterminados
6	Permite que os administradores tenham uma clara visão do negócio
7	Facilita a identificação e exploração de futuras oportunidades de mercado
8	Oferece uma estrutura para revisar a execução do plano e controlar as atividades
9	Fornecer uma estrutura para revisar a execução do plano e controlar as atividades
10	Minimiza os efeitos indesejáveis de condições e mudanças adversas
11	Ajuda os administradores a relatar as principais decisões de forma mais efetiva e a estabelecer objetivos
12	Torna mais efetiva a alocação de tempo e recursos para identificação de oportunidades
13	Coordena a execução das táticas que compõem o plano
14	Permite a integração de todas as funções de marketing em um esforço combinado
15	Minimiza os recursos e o tempo que devem ser dedicados a corrigir erros

	de decisão
16	Cria uma estrutura para a comunicação interna entre pessoas
17	Permite ordenar as prioridades dentro do cronograma do plano
18	Dá à empresa uma vantagem sobre os concorrentes
19	Ajuda a ordenar as ações individuais em uma organização dirigida para o esforço global
20	Fornece uma base para o esclarecimento de responsabilidades individuais e contribui para motivação
21	Encoraja o “pensamento positivo” por parte do pessoal
22	Estimula uma abordagem cooperativa, integrada e entusiástica para enfrentar problemas e oportunidades.

Fonte: Baseado em GORDON E GREENLEY, (1986, P.106).

2.2 Breve Histórico das Micro e Pequenas Empresas no Brasil

As recompensas de possuir o próprio negócio são incrivelmente atraentes, muitos fazem fortuna. Há também a satisfação emocional de criar sua própria empresa e controlar sua própria vida, sensações de independência, realização e orgulho pessoal. Para muitos empreendedores, desenvolver sua própria empresa significa dar fins às frustrações, mas infelizmente estima-se que aproximadamente 80% de todos novos empreendimentos no Brasil fecham suas portas nos primeiros dois anos e muitos não chegam nem mesmo a completar um ano de atividade.

Em 1984, a história brasileira passava por mudanças do regime governamental militar para regime democrático, o Presidente João Batista Figueiredo, em 27 de novembro de 1984 fez publicar a lei 7.256, a qual inseriu a semântica jurídica

brasileira a Micro Empresa, nesse tempo houve discussões para ver se a Micro Empresa seria tratada como diferenciada das outras,

A Microempresa passava a ter forma própria, com a formulação da lei 8.864/94, o estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte.

Como o mundo passava por crises sociais, econômicas e tecnológicas, para o brasileiro foi ótimo inserir no campo constitucional a diferenciação das Micro e Pequenas Empresas e isso se deve seguir atualmente pelo estatuto da Micro e Pequena Empresa.

E logo após a formulação do estatuto o Brasil enfrentou um fracasso do Plano Cruzado em 1986, muitas pessoas que haviam se aventurado nos empréstimos de dinheiro barato em banco e sem nenhuma base de estudo de viabilidade econômica e oportunidades, acabaram a falir e acumulando frustrações. O custo do dinheiro encareceu e o mercado se retraiu, diminuindo as chances de sobrevivência de pequenas e médias empresas. A partir de 1988, surgiu um movimento de novos empreendedores, desta vez apoiados em estudos econômicos e de oportunidades melhor elaboradas. Estes se mantiveram no mercado, acompanhando a nova realidade de economia brasileira. Ainda hoje se percebe no Brasil que há muitos novos empreendedores se lançando no mercado.

As empresas de pequeno porte são fundamentais para estimular a economia do País e possibilitar a inclusão social, mediante a maior oferta de postos de trabalho. Elas representam 99,1% dos empreendimentos formais no Brasil, geram 52,2% dos empregos com carteira assinada e respondem por 20% do Produto Interno Bruto (PIB). De cada 10 empresas formalizadas 7 sobrevivem no Brasil após 2 anos da abertura é o que indica pesquisa elaborada pelo SEBRAE a partir do estudo da base de dados da Receita Federal entre os anos 2005 e 2009.

Quadro 2: Dados básicos sobre micro e pequenas empresas (MPE) no Brasil

Participação das MPE na economia (em %)	Ano do dado	Brasil	Fonte
No PIB (%)	1985	20%	Sebrae NA
No faturamento das empresas (%)	1994	28%	Sebrae NA
No número de empresas exportadoras (%)	2010	61%	Funcex
No valor das exportações brasileiras (%)	2010	1%	Funcex
Na massa de salários das empresas (%)	2010	40%	RAIS
No total de empregados com carteira das empresas (%)	2010	52%	RAIS
No total de pessoas ocupadas em atividades privadas (%) ¹	1999	67%	Sebrae SP
No total de empresas privadas existentes no País (%)	2010	99%	RAIS

Nota: (1) Pessoas Ocupadas = (Empregador + Conta-Própria + Empregado com carteira + Empregado sem carteira), apenas para o estado de São Paulo

Informações sobre MPE	Ano do dado	Brasil	Fonte
Quantitativo de MPE			
Número de Micro e Pequenas Empresas registradas na RAIS	2010	6.120.927	RAIS
Número de optantes do Simples Nacional (em 31/03/2012)	2012	6.231.197	SRF
Número de empreendedores individuais (em 31/03/2012)	2012	2.189.617	MDIC
Número de estabelecimentos agropecuários (MPE)	2006	4.367.902	IBGE
Mercado de trabalho			
Número de empregadores no Brasil	2009	3.991.512	IBGE
Número de conta-própria no Brasil	2009	18.978.498	IBGE
Número de empregados c/ carteira assinada em MPE	2010	14.710.631	RAIS
Rendimento médio mensal dos empregadores no Brasil (em SM)	2009	6,7 SM	IBGE
Rendimento médio mensal dos conta-própria no Brasil (em SM)	2009	1,8 SM	IBGE
Rendimento médio mensal dos empregados c/ carteira no Brasil (em SM)	2009	2,1 SM	IBGE
Rendimento médio mensal dos empregados c/ carteira nas MPE (em R\$)	2010	R\$ 1.099	RAIS
Massa de salários paga por MPE (em R\$ bilhões)	2010	R\$ 16,1	RAIS
Comércio exterior			
Número de MPE exportadoras	2010	11.858	Funcex
Valor total das exportações de MPE (US\$ bilhões FOB)	2010	US\$ 2,0 bi	Funcex
Valor médio exportado por MPE (US\$ mil FOB)	2010	US\$ 170,9 mil	Funcex

Fonte: Elaboração UGE/SEBRAE NA (atualizado em 02/04/2014)

2.3 Como são classificadas as Micro e Pequenas Empresas

Podemos encontrar diferentes definições quanto à delimitação do que vem a ser um micro ou pequena empresa. O governo federal baseia-se na Lei 9.841 de 5 de outubro de 1999 e atualizada pelo Decreto 5.028 de 31 de março de 2004. Outros órgãos como o SEBRAE o BNDES apresentam definições diferentes.

Segundo o SEBRAE, os critérios que classificam o tamanho de uma empresa constituem um importante fator de apoio às micro e pequenas empresas, permitindo que estabelecimentos dentro dos limites instituídos possam usufruir dos benefícios e incentivos previstos nas legislações. No Estatuto da Micro e Pequena, de 1999, o critério adotado para conceituar micro e pequena empresa é a receita bruta anual, cujos valores foram atualizados pelo Decreto nº 5.028/2004, 31 de março de 2014, são os seguintes:

- **Microempresa:** receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 433.755,14
- **Empresa de Pequeno Porte:** receita bruta anual superior a R\$ 433.755,14 e igual ou inferior a R\$ 2.133.222,00

Atualmente, esses critérios são adotados em diversos programas de crédito do governo federal em apoio às MPE.

É importante ressaltar que o regime simplificado de tributação – SIMPLES, que é uma lei de cunho estritamente tributário, adota um critério diferente para enquadrar micro e pequena empresa. Os limites, conforme disposta na Medida Provisória 275/05, são:

- **Microempresa:** receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 240.000,00
- **Empresa de Pequeno Porte:** receita bruta anual superior a R\$240.000

Cada estado brasileiro possui uma variedade de conceitos critérios para classificar as micro e pequenas empresas, de acordo com a sua situação econômica e fiscal própria.

Os maiores limites de enquadramento são definidos por SP, RS, PR e BA, que adotaram R\$ 2.400.000,00 de receita bruta anual. Os municípios carecem de leis nesse sentido, sendo muito poucos aqueles que contemplam o segmento da MPE com legislações próprias de fomento.

Além do critério adotado no Estatuto da Micro e Pequena Empresa, o SEBRAE utiliza ainda o conceito de número de funcionários nas empresas, principalmente nos estudos e levantamentos sobre a presença da micro e pequena empresa na economia brasileira, conforme os seguintes números:

- Microempresa:

- 1) na indústria e construção: até 19 funcionários
- 2) no comércio e serviços: até 09 funcionários

- Pequena empresa:

- 1) na indústria e construção: de 20 a 99 funcionários
- 2) no comércio e serviços, de 10 a 49 funcionários

Nos levantamentos que têm fonte de dados o IBGE, as estatísticas sobre micro e pequenas divulgadas pelo SEBRAE utilizam o critério acima. Nos levantamentos dos censos e pesquisas socioeconômicas anuais e mensais o IBGE classifica as firmas segundo as faixas de pessoal ocupado total.

O conceito de “pessoas ocupadas” em uma empresa abrange não somente os empregados, mas também os proprietários. Essa é uma forma de se dispor de informações sobre o expressivo número de micro unidades empresariais que não empregam trabalhadores, mas funcionam como importante fator de geração de renda para seus proprietários.

A constituição Federal e o Estatuto

Os artigos 146, 170, 179 da Constituição Federal de 1988 contêm os marcos legais que fundamentam as medidas e ações de apoio às micro e pequenas empresas no Brasil.

O artigo 170 insere MPES nos princípios gerais da ordem econômica, garantindo tratamento a essas empresas.

O artigo 179 orienta as administrações públicas a dispensar tratamento jurídico diferenciado ao segmento, visando a incentivá-las pela simplificação ou redução das obrigações administrativas, tributárias, previdenciárias e de crédito por meio de leis.

O artigo 146 contém dois novos dispositivos, aprovados pela Reforma Tributária de 2003, prevendo que uma lei de hierarquia superior, a lei complementar, definirá tratamento diferenciado e favorecido para as MPEs, incluindo um regime único de arrecadação dos impostos e contribuições da União, dos estados e dos municípios, além de um cadastro unificado de identificação.

“Os artigos acima constituem as principais referências para a adoção de medidas de apoio às MPE, por meio de legislação infraconstitucional, como leis, decretos e outros instrumentos legais.”

Fonte: <http://www.sebrae.com.br/uf/goias/indicadores-das-mpe/classificacao-empresarial/criterios-e-conceitos-para-classificacao-de-empresas/criterios-e-conceitos-para-classificacao-de-empresas> Dia: 01/03/2014 16h00.

Vemos que a classificação é simples, para o Governo Federal receita bruta anual ou inferior a R\$433.755,14 é uma microempresa, e acima desse até R\$ 2.133.222,00 é uma empresa de pequeno porte. Já para o IBGE, é isso, mas o conceito de funcionários, é que uma microempresa na indústria e construção possui até 19 funcionários e no comércio e serviços até 09 funcionários, já na pequena empresa possui de 20 a 99 funcionários na indústria e construção e no comércio e serviços de 10 a 49 funcionários.

Contudo, observamos que a classificação regida serve para ajudar e apoiar as micro e pequenas e, elas são de extrema importância, pois dá o valor e o reconhecimento das mesmas, como já citado, elas impulsionam a economia. Vendo isso, a Federação criou o SIMPLES, para a simplificação da tributação, facilitando e agilizando processos para o empreendedor. Além dos artigos que as apoiam como os artigos 146, 170, 179 da Constituição Federal de 1988.

Para o BNDES a classificação é feita a partir da receita operacional bruta anual, que é a receita auferida no ano-calendário com 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. Como mostra a tabela a seguir:

Tabela 1: Classificação das empresas ME e EPP segundo BNDS

Classificação	Receita operacional bruta anual
Microempresa	Menor ou igual a R\$ 2,4 milhões
Pequena empresa	Maior que R\$ 2,4 milhões e menor ou igual a R\$ 16 milhões
Média empresa	Maior que R\$ 16 milhões e menor ou igual a R\$ 90 milhões
Média-grande empresa	Maior que R\$ 90 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões
Grande empresa	Maior que R\$ 300 milhões

Fonte: http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Apoio_Financeiro/porte.html Dia 01/03/2014>. Acesso às 16h00.

Quadro 3 – Classificação comparativa para micro e pequenas empresas

Critérios de enquadramento	Valor de receita	Número de pessoas ocupadas
Lei nº 9.841 de 05/10/1999 Microempresas Empresas de pequeno porte	Até 244 mil reais De 244 mil reais a 1,2 milhões de reais	
Sebrae Microempresas Empresas de pequeno porte		Até 9 De 10 a 49
BNDES (critério dos países do Mercosul para fins creditícios) Microempresas Empresas de pequeno porte	Até 400 mil dólares (cerca de 940 mil reais) De 400 mil dólares a 3,5 milhões de dólares (cerca de 8,2 milhões de reais)	

Fontes: Brasil. Lei nº 9841, de 5 de outubro de 1999. Institui o estatuto da microempresa e da empresa de pequeno porte, dispondo sobre o tratamento jurídico diferenciado, simplificado e favorecido previsto nos artigos 170 e 179 da Constituição Federal. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF, 6 out.1999. p.1. Col. 1; SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas apud IBGE 2001.

Os valores para classificação das micro e pequenas empresas da Lei 9.841 foram atualizados pelo Decreto 5.028 de 31 de março de 2004, estipulando os seguintes limites:

- a) Para ser caracterizada como uma microempresa a receita bruta anual deve ser igual ou inferior a R\$ 433.755,14;
- b) Para ser caracterizada como uma empresa de pequeno porte a receita bruta anual deve ser superior a R\$ 433.755,14 e igual ou inferior a R\$ 2.133.222,00

Uma vez que este estudo está analisando exclusivamente o micro e pequenas empresas do setor de comércio e serviço, será utilizada a classificação proposta pelo SEBRAE por possuir critérios específicos para o setor, conforme quadro abaixo:

Tabela 2 – Classificação SEBRAE de empresas por número de empregados

Porte da empresa	Número de empregados por setor
ME (Microempresa)	Na indústria até 19 empregados e no comércio/serviço até 09 empregados
PE (Pequena Empresa)	Na indústria de 20 a 99 empregados e no comércio/serviço de 10 a 49 empregados
MDE (Média Empresa)	Na indústria de 100 a 499 empregados e no comércio/serviço de 50 a 99 empregados
GE (Grande Empresa)	Na indústria acima de 499 empregados e no comércio/serviço mais de 99 empregados

Fonte: SEBRAE (2003)

O SEBRAE segue uma linha para classificar o tipo da empresa pelo quadro de funcionários, de acordo com a quantidade dos mesmos ela é enquadrada em um determinado tipo de empresa seja ela Micro Empresa, Pequena Empresa, Média Empresa ou Grande Empresa.

No tópico três, vamos discorrer sobre o que é o MEI (Micro Empreendedor Individual).

3 O que é o MEI (Micro Empreendedor Individual)

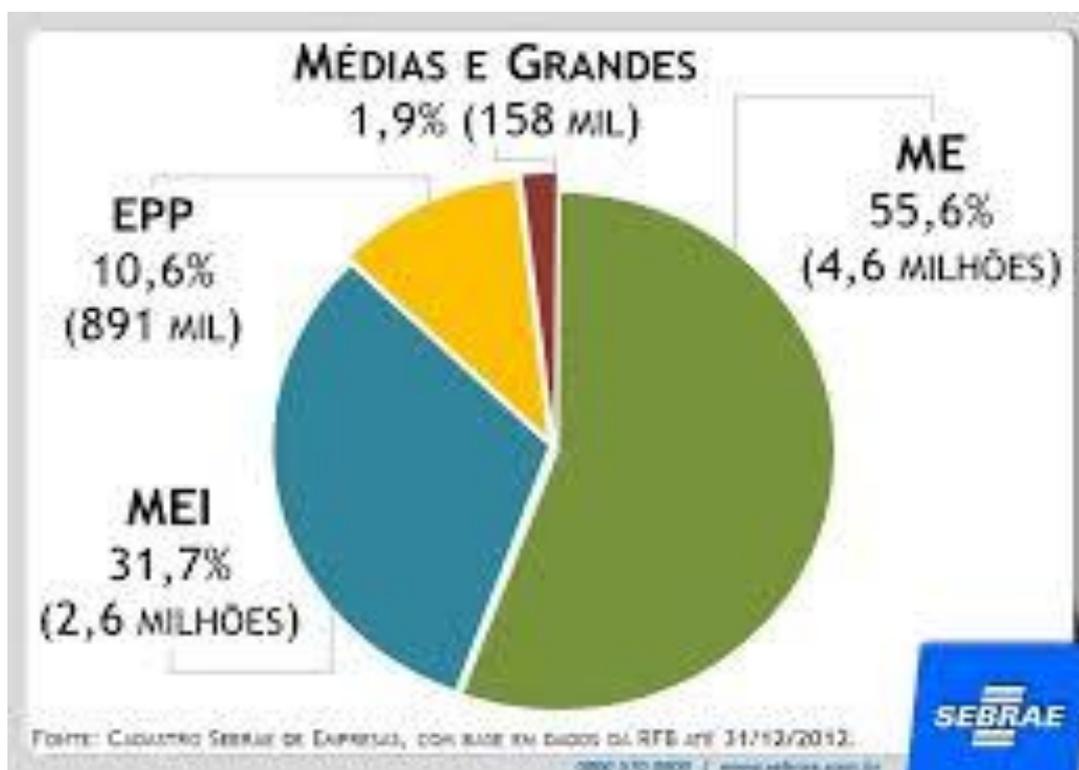
Micro empreendedor Individual (MEI) é quem trabalha por conta própria e é legalizado como pequeno empresário. Ele deve faturar no máximo R\$ 60.000,00 por

ano e não participar em outra empresa como sócio ou titular, pode contratar um empregado pagando um salário mínimo ou piso da categoria.

Há uma Lei Complementar nº 128, de 19/12/2008, criou condições especiais para que o trabalhador informal se tornasse um MEI legalizado. Vantagens da lei: O Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas (CNPJ), facilitando a abertura de conta bancária, empréstimos e a emissão de notas fiscais.

MEI é enquadrado no Simples Nacional e isento dos tributos federais (Imposto de Renda, PIS, COFINS, IPI e CSLL), paga valor fixo mensal R\$ 37,20 (comércio ou indústria), R\$ 41,20 (prestação de serviço) ou R\$ 42,20 (comércio e serviços), que é destinado à Previdência Social e ao ICMS ou ao ISS. Valor atualizado anualmente conforme o salário mínimo.

Gráfico 1: Porcentagem dos tipos de empresas no Brasil



3.1 – Como se tornar um MEI e seus benefícios no Mercado

Para formalizar como um Microempreendedor Individual é de forma gratuita no Portal do Empreendedor (<http://www.portaldoempreendedor.gov.br>), após o cadastro, o CNPJ e o número de inscrição na Junta Comercial é obtido e não é necessário encaminhar nada a Junta.

Após a formalização, o custo é de R\$ 36,20 por mês para a previdência (5% do salário mínimo, reajustado anualmente), se a atividade for comércio ou indústria R\$ 1 fixo por mês para o Estado, se prestação de serviços R\$ 5 para o Município.

Benefícios

- Cobertura Previdenciária
- Contratação de um funcionário com menor custo
- Isenção de Taxas para o Registro da Empresa
- Ausência de Burocracia
- Acesso a Serviços Bancários, inclusive Crédito.
- Compras e Vendas em Conjunto
- Redução da Carga Tributária
- Controles Muitos Simplificados
- Emissão de Alvará pela Internet
- Facilidade para Vender para o Governo
- Serviços Gratuitos
- Apoio Técnico no SEBRAE na Organização do Negócio
- Possibilidade de Crescimento como Empreendedor
- Segurança Jurídica

No t3pico a seguir vamos discutir sobre a implanta33o da gest3o estrat3gica nas micro e pequenas empresa.

4 – Implanta33o da Gest3o Estrat3gica nas Micro e Pequenas Empresas

Segundo (Arantes, 2003, p 256), diz que:

Por muitas vezes os dirigentes, no entusiasmo de agir rapidamente e de mostrar resultados, iniciam um processo de implementa33o da gest3o estrat3gica sem ter conduzido, antes, um bom diagn3stico de e situa3o estrat3gicas.

Essas organiza33es acabam dependendo por muito tempo, esfor3o e dinheiro, enquanto os verdadeiros problemas n3o foram encontrados.

Toda implanta33o da gest3o estrat3gica em qualquer empresa ou entidade 3 um processo evolutivo. Nunca se consegue chegar ao sucesso em 1 hora. 3 necess3rio ter sabedoria, paci3ncia e perseveran3a para conduzir a transforma3o dos m3todos de trabalho, da capacita3o das pessoas da cultura organizacional, das estrat3gicas competitivas, dos sistemas gerenciais de capacita3o e sistemas independentes.

Quando est3 iniciando uma nova empresa ou entidade, tudo se parece mais simples. O recrutamento de pessoas, o estabelecimento das estrat3gicas, planos de capacita3o e sistemas gerenciais podem ser implantados j3 dentro da nova metodologia, portanto as transforma33es precisam ser feitas de forma a n3o prejudicar a presta3o dos servi3os ou o fornecimento dos produtos enquanto as mudan3as continuam sendo feitas. Assis, ao trazer a transforma3o, alguns cuidados especiais precisam ser tomados.

Percebe que a organiza3o na hora da implanta33o da gest3o estrat3gica tem que se tomar um pouco do entusiasmo por querer o resultado em curto prazo, por isso 3 necess3rio fazer toda coleta de informa33es, para que a implementa33o pode ser bem conduzida, quando se faz mudan3a sempre tem que tomar uma

Figura 3: Níveis estratégicos



Fonte: HEADLEY, (2012)

Segundo Headley todos os níveis da empresa tem que ser bem apurados.

A Formulação do plano estratégico segundo (Arantes, 2013, p 209)

Todo plano precisa ter explicitados os fundamentos sob os quais foi realizado. Eles estão ligados ao cenário previsível – ou a cenários alternativos, -, às premissas básicas e ao ambiente e externo e interno sob os quais o plano foi construído.

Não há como fazer um plano estratégico, que esta dentro da gestão, sem ter explícito os fundamentos em que foi realizado, que deve estar ligado ao cenário em que se encontra sendo previsíveis, as conclusões básicas e o ambiente que o plano foi feito.

Objetivos e Metas de (Arantes, 2013, p 209).

Todo plano estratégico precisa ter desafios, bem como objetivos e metas a serem atingidos ao longo do horizonte de tempo de planejamento. É a formalização desses elementos que fornece os alvos a serem alcançados pela organização.

Objetivos e metas referem-se aos parâmetros-chave, qualitativo ou quantitativo, que se pretende atingir ou manter em um dado momento ou período de tempo preestabelecido. Podem ser marcos finais ou intermediários. Eles são como as placas de quilometragem nas estradas e servem para indicar se o caminho escolhido está correto e se está sendo percorrido no espaço, no tempo e na forma combinada. Podem ser desafios a vencer ou alvos a conquistar.

Os objetivos e as metas são necessários para o plano, para que seja uma forma de guia dele, para que se tenham alvos para serem alcançados. Também para saber se a organização esta seguindo o caminho e o ritmo certo, pois se as metas e os objetivos foram cumpridos, já são sinais positivos para o plano estratégico.

13.2 Programa de Implantação de (Arantes, 2013, p 219)

Como transformar ideias, sugestões, sonhos, propostas, resoluções e determinações, por exemplo, em realizações práticas e efetivas?

É claro que tudo ou quase tudo que se decida fazer, em estratégia, implica gastos e investimentos. E quando se fala em dinheiro, se não tivermos mecanismos bastante formais para propor, aprovar, desembolsar, registrar gastos, acompanhar os resultados e corrigir eventuais distorções, as boas ideias acabam morrendo. Este tópico trata exatamente dos documentos necessários, mas nunca suficientes, para assegurar a implantação do plano estratégico de uma empresa ou entidade.

Para a implantação estratégica é necessário dinheiro e também ter mecanismos formais para controlar esse dinheiro, para que as boas ideias não morram junto com o dinheiro. Ter vários documentos para a implantação do plano estratégico é necessário, mas nunca suficiente.

13.2.1 Investimentos Estratégicos segundo (Arantes, 2013, p 219)

Os investimentos decorrentes dos planos estratégicos precisam ser descritos de forma adequada para serem apreciados e avaliados, aprovados ou não. Uma vez aprovados, precisam ser implementados e ter seus resultados físico-financeiros devidamente acompanhados.

Esses investimentos podem decorrer de estratégias competitivas ou corporativas, de planos de capacitação ou de expansão, por meio de aquisição de equipamentos, de instalações, de tecnologias ou de outros recursos. Eles devem vir acompanhados de avaliação da relação benefício-custo, dos riscos envolvidos e de uma estimativa de retorno do investimento.

O investimento deve ser bem avaliado para que não seja perdido e esteja seguindo as metas e os objetivos. Esses investimentos podem decorrer de diferentes formas, desde estratégias competitivas ou corporativas, planos de capacitação ou de expansão.

Fatores-chave de Sucesso na Implantação (Arantes, 2005, p 276)

[...] Embora não se constituam numa garantia absoluta de sucesso, deve-se cuidar para que todos eles estejam presentes, para aumentar a probabilidade de sucesso das implantações.

Os fatores-chave de sucesso, que devem ser continuamente avaliados pela alta direção são:

1. Convicção generalizada de que “mudar é uma questão de sobrevivência”;
2. Compromisso efetivo da alta direção da instituição com as mudanças;
3. Disposição de todos para priorizar o assunto;
4. Persistência apesar das resistências, mas flexibilidade para adaptações de curso;
5. Comunicação clara e divulgação eficaz;
6. Facilitador capacitado, disponível, motivado e comprometido;
7. Comprometimento dos envolvidos na implementação: gerentes e funcionários;
8. Disposição real para mudar, custe o que custar;
9. Acompanhamento “implacável” do andamento do plano de implantação;
10. Metodologia adequada e aconselhamento externo.

Outra forma para garantir uma gestão estratégica deve-se seguir os fatores-chave de sucesso, como mudar é uma questão de sobreviver, compromisso com as mudanças, disposição geral para priorizar assunto, persistir e ser flexível nas adaptações de curso, comunicação clara e divulgação eficaz, facilitador capacitado, comprometimento geral na implementação, disposição real para mudar, acompanhamento do plano e metodologia e aconselhamento externo.

4.1 – Como um micro empreendedor sobrevive ao mercado competitivo através da Gestão Estratégica.

Sendo o enfoque deste estudo voltado à gestão para micro e pequena empresa, a principal função é a sustentabilidade da empresa através de uma gestão controlada tendo em vista o planejamento e a análise financeira para o processo de tomada de decisão.

“E registrar, classificar, demonstrar, auditar e analisar todos os fenômenos que ocorrem no patrimônio das entidades, objetivando fornecer informações, -+interpretações e orientações sobre a composição e as variações deste patrimônio, para tomada de decisões para seus administradores”. Franco (1999, pg. 19). Em sua citação mostra a necessidade destes documentos e relatórios e a utilidade deles dentro da organização.

Para Peres Jr. e Begalli (1999, pg.14) a contabilidade *“deve se vista como um sistema de informação, cujo método de trabalhar consiste, simplificada, em coletar, processar e transmitir dados sobre a situação econômica financeira de uma entidade”.*

Desta forma, o micro empreendedor realizando sua coleta de dados de forma adequada poderá realizar um planejamento abrangente verificando todos os pontos que o auxiliaram na tomada de decisão.

Sabendo-se que o que controla o patrimônio da empresa são os levantamentos das informações o micro empreendedor deve se atentar a estes dados fazendo sempre a análise e mantendo-se sempre atualizado. A contabilidade influirá no papel de controlar o patrimônio, mas a outra finalidade sendo o planejamento, nestes contextos se pode entender que a contabilidade controla e verifica tudo aquilo que já foi planejado para ver se a concordância financeira e estrutural para poder realizar aquilo que já foi premeditado.

Conforme Lunkes (2007, pag. 32) é de suma importância um sistema contábil para gerar informação de apoio à tomada de decisão, guiando e direcionando as ações, monitorando e avaliando o desempenho e resultado na sua principal base de sustentação.

Desta forma vê-se a necessidade da contabilidade como a ferramenta útil e principal para a gestão da empresa sendo realizada juntamente com o planejamento. Entende-se que o planejamento contribui diretamente com o processo de tomada de decisão naquilo que irá influenciar na entidade e causará no empreendedor um efeito satisfatório. Segundo Ackof (1980, p. 45), planejamento pode ser definido como o *“projeto de um estado futuro desejado e os meios efetivos para torná-los realidade.”* podemos observar outra definição para o planejamento conforme (CATELLI, 2007).

“O planejamento é a mais básica de todas as funções administrativas, e a habilidade pela qual essa função é desempenhada determina o sucesso de todas as operações. Planejar pode ser definido como o processo de pensamento que se precede a ação e está direcionado para que se tomem decisões no momento presente com o futuro em vista”. (CATELLI, 2007).

O planejamento vem antes da execução, esta execução é colocada em prática após a análise dos planejamentos e também orçamentos segundo Mosimann e Fisc (1999, p. 37):

“A execução é a fase do processo de gestão na qual as coisas acontecem, as ações emergem. Essas ações devem estar em consonância com o que anteriormente foi planejando. Dessa forma, o planejamento antecede as ações de execução. É por meio das ações (do fazer) que surgem os resultados.”

Com a utilização das informações geradas pelo planejamento e aplicadas pela contabilidade pode-se abordar um processo orçamentário realizando o orçamento dos planos mais viáveis qualitativamente para que não venha ter desperdício na produção ou mau uso dos bens que delimitam o caixa da empresa.

Segundo Hoji (2004, p. 387), *“O sistema de orçamentos (ou sistema orçamentário) é um instrumento de planejamento e controle de resultados econômicos e financeiros. É um modelo de mensuração que avalia e demonstra por meio de projeções, os desempenhos econômicos e financeiros da empresa, bem como as unidades que o compõem”.*

Brookson (2000, p. 7) complementa desta forma:

“Orçamentos são essenciais para o planejamento e o controle da empresa. Ajudam a coordenar as ações dos líderes de diferentes Áreas, estabelecem um compromisso com os objetivos da organização, conferem autoridade ao gerente de cada Área para fazer despesas e fornecem metas claras de receitas. Ao oferecer Benchmarks (padrões ideais para comparar e monitorar atividades concretas), constituem unia forma confiável de analisar o real desempenho da organização. Representam, assim, um modo de gerar informações para que a empresa possa aferir o andamento de suas atividades e definir como adaptar-se aos planos traçados”.

Para que o planejamento possa dar resultados é preciso colocar uma ênfase no orçamento do período, pois é no orçamento que irá verificar a viabilidade do plano existir. O orçamento deve sugerir uma abordagem nos custos variáveis e não nos custos fixos devidos à diferenciação de valores que há no mercado dando mais opções ao micro empreendedor que por sua vez escolherá o melhor rumo a ser dotado pelo seu empreendimento. Mesmo com um orçamento bem ponderado há muitos pontos negativos que pode ser observado e que são cometidos conforme diz FREZATI (2005, p.4):

“Os problemas mais críticos são as definições de metas muito altas ou muito baixas. Metas desafiadoras, mas exequíveis são um desafio permanente e saudável para os gestores. Outra dificuldade é superestimar custos ou subestimar receitas, criando reservas no orçamento, o que torna a exigência por desempenho menos objetiva. Ainda temos o problema de uma pseudoparticipação, caracterizada pela superficialidade, e que objetiva apenas ter a adesão formal dos subordinados às metas. Ademais, podemos encontrar ações que reduzem ou minimizam tais disfunções, como realimentação sobre o desempenho, incentivos monetários e não monetários, participação, padrões realísticos, controlabilidade de custos e múltiplas medidas de desempenho.”

Conforme Frezatti (2005) muitos fazem metas muito altas e ao se deparar com elas não conseguem sair nem do marco inicial do plano por falta de recursos em caixa ou talvez por não observarem os custos da maneira que deveria ser vista e desta forma não conseguem alcançar seus objetivos.

Por haver pontos negativos e pontos positivos no orçamento dar-se a necessidade de se ter uma análise financeira onde se pode evidenciar o Balanço Patrimonial, uma Demonstração do Resultado do Exercício e uma Demonstração do Fluxo de Caixa.

A respeito do Balanço Patrimonial, Lunkes (2003, p. 65) diz: "[...] poderá ser apresentado na forma de comparabilidade entre o exercício encerrado no ano anterior e o orçado.", ou seja, o Balanço Patrimonial evidenciará o andamento no decorrer do período, não necessariamente anual pode ser elaborado mensal trimestral conforme houver necessidade.

Já o "Fluxo de Caixa para Brookson (2000, p. 46), [...] é o movimento de dinheiro para dentro e para fora da empresa. Sem um adequado controle desse fluxo, a organização estará ameaçada". Segundo Lunkes (2003, p. 71):

"O objetivo do orçamento de caixa é assegurar recursos monetários suficientes para atender às operações da empresa estabelecidas nas peças orçamentárias. Orçamento de caixa está sujeito a incertezas e falhas; é necessário ter uma margem e segurança que permita assim atender a um eventual erro da previsão. Ele define o fluxo de caixa como uma peça orçamentária e expõe a segurança financeira e também as incertezas".

Para atingir os objetivos e da eficácia a utilização do fluxo de caixa na gestão, de acordo com Gitman (2002 p.12) "*uma empresa pode ser lucrativa e mesmo assim fracassar, devido a um insuficiente fluxo de caixa para satisfazer suas obrigações na data do vencimento*".

A elaboração de uma Demonstração do Fluxo de Caixa - DFC deve ser realizada com o propósito de facilitar e demonstrar toda a movimentação que houver dentro do caixa entre entradas e saídas, dando assim a melhor forma para verificar o desempenho financeiro sua estabilidade e perspectivas de liquidez.

O processo de tomada de decisão é o que dará o rumo para toda a gestão utilizando o planejamento, orçamento e a análise financeira toda decisão tomada na empresa irá refletir no geral, ou seja, ele terá que identificar o problema através dos dados já fornecidos, e saber analisar os critérios e as alternativas de forma que haverá eficácia na decisão.

Segundo Ferreira (2005, p. 41):

"Os indivíduos sempre precisaram fazer escolhas e tomar decisões. O estudo do processo de escolha e de tomada de decisão tem sido uma matéria fundamental para o desenvolvimento das ciências sociais, e assume atualmente um papel cada vez mais importante nos campos da economia e da administração de empresa, assim como em finanças e particularmente no processo de gestão de investimentos."

O processo de tomada de decisões reflete em escolhas tomadas com um propósito que definirá se serão tomadas por probabilidade, possibilidade ou alternativa.

Segundo O'Connell (2006, p. 84):

“O estudo da tomada de decisão é uma mescla de várias disciplinas, como matemática, sociologia, psicologia, economia e ciências políticas. A filosofia reflete sobre o que uma decisão revela sobre o nosso eu e nossos valores. A história dissecou a decisão tomada por líderes em momentos críticos. Já o estudo do risco e do comportamento organizacional, nasce de um desejo mais prático: ajudar o administrador a obter melhores resultados.”

Faz-se necessário saber que há um peso sobre as escolhas, as incertezas e indecisões que mostram que às vezes a melhor alternativa nem sempre será a ideal para o respectivo propósito que a empresa estiver focando.

Este trabalho visa tornar mais simples as rotinas trabalhistas e fornecer sugestões para que o micro empreendedor possa se manter seguro de forma estável economicamente com auxílio de um planejamento bem elaborado, um orçamento realizado por meio de métodos existentes e uma análise financeira expondo o controle de caixa como o passo primordial para tomada de decisão.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considera-se que a presente pesquisa alcançou o seu propósito ao trazer subsídios relevantes a respeito de como assegurar a adequação estratégica da gestão das micro e pequenas empresas, pois observamos e analisamos no decorrer do trabalho, os dados do alto índice de mortalidade das micro e pequenas empresas, que não conseguem se manter no mercado. Deixando fatos da vida pessoal atrapalhar o sonho de seu empreendimento e de se tornar um empreendedor de sucesso.

A maioria de pessoas que querem se tornar empreendedores e empresários tem pouco conhecimento sobre gestão, de como se manter no mercado tão competitivo de ver quais são seus pontos fortes e fracos, de ver o seu concorrente às vezes

como uma ameaça, uma oportunidade de ser uma empresa diferenciada dentre tantas no mercado com mesmo segmento, poder avaliar seus custos fixos e variáveis tentando sempre minimiza-los e maximizar a receita.

Dentre os resultados mais significativos da pesquisa, cabe destacar alguns fatores organizacionais que contribuem e aqueles que não contribuem para a adequação estratégica das empresas. Os fatores que mais contribuem dizem respeito à cultura organizacional encontrada nas empresas. Já os fatores que mais representaram fraquezas para as empresas estão relacionados aos sistemas gerenciais e a tomada de decisões, além da infraestrutura e da baixa capacidade de financiamento.

A maioria das empresas empreendedoras pode ser classificada como micro ou pequena empresa, devido ao faturamento e número de funcionários, mas cabe ressaltar que, independente de seu porte, as empresas devem sempre buscar trabalhar da forma mais profissional possível. Os empreendedores muitas vezes atribuem sua forma simples de gerir o negócio à corte de custos, mas uma gestão profissional, com sistemas integrados e que permitam um acompanhamento detalhado do desempenho operacional pode demonstrar deficiências antes não percebidas pelos gestores.

Por si própria, a pesquisa forneceu uma contribuição no sentido de se apresentar como um importante instrumento de avaliação da atual situação dos fatores organizacionais das empresas empreendedoras. Assim, o mesmo pode ser utilizado para auxiliar a gestão destas empresas no que tange a futuras mudanças na própria gestão e na relação destas com suas respectivas concorrentes e outras que ainda vão surgir.

Ao término, é possível afirmar que o objetivo final desta dissertação foi alcançado, no sentido de trazer algumas lições sobre a avaliação da adequação da gestão estratégica para as empresas empreendedoras.

Em suma, a presente dissertação pode servir de incentivo para novos estudos voltados para as empresas empreendedoras no Brasil, no que diz respeito à

adequação da gestão estratégica destas empresas, considerando as suas limitações financeiras e, sobretudo o benefício socioeconômico que essas empresas podem gerar para a sociedade como um todo.

6 REFERÊNCIAS

FIDALDO J e NASCIMENTO J. **O essencial sobre a vida e a obra do homem que inventou a gestão Peter Drucker**, Lisboa, Centro Atlântico, 2006.

RESNIK P. **A Bíblia da Pequena Empresa**, Editora Makron Books, São Paulo, 1991.

BERNARD, C. **Functions of the executive**. Cambridge, 1964

BETHELEM, **Estratégica Empresarial**, Rio de Janeiro, 1978.

CERTO S. **Administração Estratégica**, São Paulo, 1993.

BERTERO C. **Gestão Empresarial**, São Paulo, 2006.

ELIEZER A. DA C. **Gestão Estratégica**, São Paulo, 2013

ELIEZER A. DA C. **Gestão Estratégica da Empresa que temos para Empresa que queremos**, São Paulo, 2013

O que é Gestão Estratégica encontra-se em
<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/o-que-e-a-gestao-estrategica/28653/#> acesso em 29/08/2013 às 20h00min.

A importância da Gestão Estratégica encontra-se em

<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/a-importancia-planejamento-estrategico-para-o-sucesso-das-micro-e-pequenas-empresas/50643/>
acesso em 29/08/2013 às 21h00min

DESS & MILLER, "Strategic Management".

<http://student.dei.uc.pt/~jpdias/gestao/Strategic/> acesso em 22/09/2013 às 20h00min

Gestão Estratégica encontra se

<http://www.sebraesp.com.br/index.php/component/content/article/45-noticias/financas/7701-planejamento-e-a-chave-para-capitalizar-sua-empresa>
acesso 23/09/2013 às 19:00

Gestão Estratégica encontra-se

<http://www.sebraesp.com.br/index.php/component/content/article/225-produtos-online/administracao/perguntas-frequentes/9491-quais-sao-os-controles-basicos-de-gestao> acesso 23/09/2013 às 19:30

Gestão Empresarial encontra-se:

<http://classificados.folha.uol.com.br/negocios/1173199-pesquisa-aponta-conceitos-de-gestao-empresarial-considerados-ultrapassados.shtml> acesso 18/01/2014 às 17:00

Gestão encontra-se:

http://www.gestaoempresarial.adm.br/artigos_sobre_gestao_empresarial_estrategia_de_gestao_empresarial_ser_estrategico_alem_do_pensamento_estrategico.asp
acesso em 18/01/2014 às 18:00

Gestão Estratégica conceitos encontra-se:

http://www.gestaoempresarial.adm.br/artigos_sobre_gestao_empresarial_conceitos_7_respostas_que_podem_mudar_o_rumo_de_sua_empresa.asp 18/01/2014 as 18:30

Micro Empresas e Empresas de Pequeno Porte. Encontra – se:

<http://marcosberenguer.com.br/wp-content/uploads/2013/05/Gest%C3%A3o-estrat%C3%A9gica-nas-emp.-de-peq.-porte.pdf> acesso 20/02/2014 às 20h00min.

Gestão Estratégica encontra-se:

http://www.gestaoempresarial.adm.br/artigos_sobre_gestao_empresarial_estrategia_de_gestao_empresarial_ser_estrategico_alem_do_pensamento_estrategico.asp
acesso em 22/02/2014 às 18:00

Gestão Estratégica encontra-se:

http://www.gestaoempresarial.adm.br/palestra_sobre_gestao_empresarial.asp
acesso em 22/02/2014 às 18h30min.

Estratégia encontra – se:

<http://www.administradores.com.br/artigos/academico/estrategia-conceitos-de-gestao-estrategica/69603/> acesso em 22/02/2014 às 19h00min

Consultoria em Gestão Estratégica encontra-se em:

http://estrategiaconsultoria.com.br/?page_id=12 acesso 01/03/2014 às 14h40min

<http://www.portaldoempreendedor.gov.br/mei-microempreendedor-individual> acesso em 16/06/2014 às 20:00

<http://www.portaldoempreendedor.gov.br/mei-microempreendedor-individual/como-se-inscrever>. Acesso em 16/06/2014 às 21:00

<http://www.portaldoempreendedor.gov.br/mei-microempreendedor-individual/beneficios> acesso em 16/06/2014 em 16/06/2014 às 21:15