
O ESTUDO DE CENÁRIO COMO UM INSTRUMENTO PARA REDEFINIÇÃO DE ESTRATÉGIAS NA MICRO E PEQUENA EMPRESA NO ENTORNO DO CESMAC EM MACEIÓ

Wdeyves Cavalcante da Rocha ¹

Abraão Gomes de Araújo²

Resumo

Num mundo cada vez mais globalizado e competitivo é importante estar sempre em evidência a fim de mostrar o seu produto no mercado, utilizando-se dos conceitos de planejamento estratégico, trazendo os resultados esperados dentro daquilo que as empresas almejam. Como problema de pesquisa teve a cultura dos empreendedores e o uso das ferramentas do planejamento estratégico como mecanismo estratégico e como se dá na lógica da prática do fazer negócio dessas empresas? Como objetivo refletiu e discutiu o "planejamento estratégico como uma ferramenta e mecanismo de transformação das micro e pequenas empresas no entorno do Cesmac em Maceió". A metodologia utilizada diz respeito ao método aplicado pela Rede de Cooperação Brasil + Prêmio da Competitividade para Micro e Pequenas Empresas critério de avaliação realizado pelo Sebrae Brasil Movimento Brasil Competitivo. Conclui-se que o resultado do processo das análises mostrou nenhuma metodologia provê as empresas, para negócios de um empreendedor de sucesso. Entretanto para cada caso de sucesso que nos chama a atenção há dezenas de outros casos de insucesso total ou parcial.

Palavras-chave: Planejamento estratégico; Empreendedorismo; Construção de futuros.

THE SCENARIO STUDY AS AN INSTRUMENT FOR REDEFINING STRATEGIES IN MICRO AND SMALL ENTERPRISE IN THE ENVIRONMENT OF CESMAC IN MACEIÓ

Abstract

In an increasingly globalized and competitive world, it is important to be always in evidence in order to show your product in the market, using the concepts of strategic planning, bringing the expected results within what companies want. As a research problem has the culture of entrepreneurs and the use of the tools of strategic planning as a strategic mechanism and how does the logic of the practice of doing business of these companies? As a goal, he reflected on and discussed "strategic planning as a tool and mechanism for transforming micro and small businesses around Cesmac in Maceió". The methodology used refers to the method applied by the Brazil Cooperation Network +

¹Centro Universitário CESMAC,

²Centro Universitário CESMAC.

Competitiveness Award for Micro and Small Companies, an evaluation criterion carried out by Sebrae Brasil Movimento Brasil Competitivo. It is concluded that the result of the analysis process showed no methodology provided companies, for business of a successful entrepreneur. However, for each success story that catches our attention there are dozens of other cases of total or partial failure.

Keywords: strategic planning; Entrepreneurship; Construction of futures.

1. Introdução

O cenário contemporâneo de impactos provocados pelas mudanças voláteis e contínuas obriga as empresas governos, governantes e governados ao confronto dos desafios impostos pelo macro ambiente, pois este quadro de mudanças se contextualiza em todos os ambientes: *local, nacional e internacional* – gerando novas ondas, tendências e descontinuidades provocando inquietações e incertezas.

Isto posto vem à baila as temáticas de impulso pertinentes ao período das inquietações: planejamento estratégico, administração, ameaças, alianças e ações estratégicas.

Posto a necessidade para se descrever nesta perspectiva o artigo apresenta como tema “O estudo de cenário como um instrumento para redefinição de estratégias na micro e pequena empresa em Maceió” para o futuro de curto e médio prazo, conduzido e gerido pela administração das mesmas, assegurando o desempenho de mercado a continuidade e a sobrevivência no curto prazo. Isto requer atenção às adequações das estratégias, capacitação, estrutura, tecnologia e logística face às mudanças, tendências e descontinuidades do macro ambiente.

Isto se justifica pela percepção de que num mundo cada vez mais globalizado e competitivo é importante estar sempre em evidência a fim de mostrar o seu produto no mercado, utilizando todas as ferramentas possíveis e é cada vez mais necessária a aplicação de conceitos de planejamento estratégico, trazendo os resultados esperados dentro daquilo que as empresas almejam. Então diante disto, o estudo junto com micro e pequeno empresário identificou as variáveis, que interferem nestas empresas, verificou seus pontos fortes e fracos e com isso contribuiu com estratégias para a reflexão e desenvolvimento das mesmas.

Como problema de pesquisa, este, concentrou na indagação: A cultura dos empreendedores e o uso das ferramentas do planejamento estratégico como mecanismo

estratégico de apreensão compreensão e entendimento se dão na lógica da prática do fazer negócio dessas empresas?

Como hipótese para testar o problema de pesquisa tem-se: hipótese (H1) - micro e pequenos empresários do entorno do Cesmac conhecem as práticas de planejamento estratégico e como hipótese (H2) – algumas micro e pequenas empresas do entorno do Cesmac podem não ter um comprometimento ou estímulo necessário para desenvolver uma prática de planejamento estratégico.

Como corte epistemológico (vinculação à teoria crítica) - constituiu-se os fundamentos e elementos-chaves trabalhados, os conceitos de planejamento estratégico, empreendedorismo e pequenas empresas. O campo teórico para dar cabo a este estudo buscou nas teorias críticas e postulados filosóficos e epistemológicos dos que defenderam suas teses acerca do planejamento e do cenário da construção para o futuro vislumbrando micro e pequenas empresas e a sua cultura empreendedora. Dentre eles, no viés planejamento estratégico, destacam-se Giegold (1980), Caio Porto (1988), Oliveira (1993), Stoner (1995), Furtado (1996), Kotler (1997), Brumer (1999), Chiavenato (2000), Almeida (2001) e Costa (2003). Quanto ao viés empreendedorismo micro e pequenas empresas imbuem-se cenas, que são convidativas ao chamado arcabouço teórico dos que elitizam o domínio do saber desta causa, tais como Degen (1989), Dolabela (1999); Leite (2000), Bernardi (2003), Fialho (2006); Degen (2009); Julien (2010), Santos (2013) e Iizuka (2015) todos eles, no processo discursivo, acerca da temática, buscando numa abordagem 'epistêmico-filosófica' para desenhar o quadro dinâmico e os contextos, evidenciando os cenários e as perspectivas estratégicas, numa tentativa de comprometimento das mesmas com o seu desenvolvimento estratégico de mercado, inserindo as suas preocupações com os problemas socioambientais e contribuindo para minimizá-los.

Como corte espacial teve uma amostragem de 8 (oito) micro e pequenas empresas do universo de 45 delas identificadas neste espaço de pesquisa, num raio de 3km.

E como corte temporal para análise das informações e dados pesquisados compreendeu o período 2016/2017.

Como objetivo geral o estudo refletiu e discutiu o cenário da construção e prospecção de futuros estratégicos, através da temática supracitada, num processo de

interpretação da realidade e aplicação dos conhecimentos desta ferramenta para a tomada de decisão, empregando instrumentos de análise de diagnóstico e prospecção para a formatação estratégica.

Como objetivos específicos para o cumprimento do objetivo geral, o estudo em pauta apreendeu e compreendeu como se dá a lógica das práticas na micro e pequena empresa do entorno do Cesmac e a sua correlação com os termos, conceitos e definições sobre o planejamento estratégico. Para isto buscou através da pesquisa com a aplicação de questionário as informações necessárias considerando as variáveis: liderança estratégia e plano, cliente, sociedade, informações e conhecimento pessoas e processos.

A seguir tem-se o campo epistemológico e filosófico no que tange a concepção crítica das teorias que explicam o campo do estudo.

2. REVISÃO DA LITERATURA - campo conceitual de planejamento estratégico, empreendedorismo e cenários de prospecção de futuros.

Inicia-se este tópico com o campo epistêmico da teoria crítica, como postulado de tese elencou os teóricos e autores, que vem contribuir com o estudo, conceituam sobre planejamento estratégico, são eles:

Giegold (1980:35)

[...] O processo pelo qual tentamos aumentar a probabilidade dos resultados futuros desejados, além e acima de probabilidade de que isso aconteça por acaso.

Oliveira (1993:25)

[...] estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado; entretanto, a empresa tem condições e meios de agir sobre as variáveis e fatores de modo que possa ser alguma influência.

[...] É um processo contínuo, um exercício mental que é executado pela empresa independentemente de vontade específica dos seus executivos.

Stoner (1995:136)

[...] é o processo básico que utilizamos para escolher nossos objetivos e determinar como atingiremos.

Kotler (1997:152)

[...] é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando a um maior grau de intenção com o ambiente.

Chiavenato (2000: 195)

[...] é a função administrativa que determina antecipadamente quais são os objetivos que devem ser atingidos e como se deve fazer para alcançá-los.

Almeida (2001:13)

[...] é uma técnica administrativa que procura ordenar as ideias das pessoas, de forma que se possa criar uma visão do caminho que se deve seguir.

Costa (2003)

[...] as empresas que apresentam uma visão clara e explícita para seu futuro têm muito mais ingredientes de sucesso que aquelas cujos colaboradores e gerentes não sabem para onde a empresa está se direcionando ou, pelo menos, que caminho pretende tomar.

[...] a postura dos dirigentes e executivos, no que diz respeito ao planejamento de suas empresas, varia muito entre pessoas e organizações. Que as atitudes dos dirigentes e executivos em relação ao futuro de suas organizações devem se pautar na estratégica.

Oliveira (2013:4)

[...] o planejamento é, ainda, um processo contínuo, um exercício mental que é executado pela empresa, independentemente de vontade específica de seus executivos/prorietários, sendo essa a razão de algumas empresas não terem um processo de planejamento estruturado, mas, mesmo assim, apresentam algumas ações “planejadas”.

Considerando a cultura de se fazer a elaboração do planejamento estratégico pelos moldes tradicionais, este inicia definindo o propósito de uma empresa, na visão de

Oliveira (1993) como sendo

[...] aquilo que ela gostaria de ser no futuro, a sua vontade, seu desejo de ser e agir. Ele é considerado como a estrutura consistente formada pelos elementos alicerces: visão, missão, abrangência, posicionamento estratégico, princípios e valores. Ele é o impulso, à motivação maior que fornece essa força direcionando a empresa para os caminhos que ela escolher.

Costa (2003) o define como

[...] conjunto de elementos básicos que caracterizam aquilo que a empresa gostaria de ser, no futuro, a sua vontade, seu desejo, de ser e de agir, este sintetiza sua vontade própria, sua autoimagem e suas crenças básicas, transcendendo às circunstâncias, não se limitando nem pelo ambiente externo nem pela capacitação atual.

No que diz respeito ao campo teórico da prospecção e cenário da construção do futuro tem-se os teóricos:

Caio Porto (1988) define o cenário e cena

[...] conjunto de vistas apropriadas aos fatos representados. Lugar onde ocorrem as cenas de um Panorama. E a cena [...] cada uma das unidades de ação de um panorama cuja visão se faz segundo as entradas e saídas dos atores. Cada uma das situações no decorrer da evolução da trama (tema, problemas e estratégias).

Furtado (1996) no jornal Folha de São Paulo em seu artigo “Os desafios da globalização” em Tendências e Debates, evidencia.

[...] A visão que temos da economia internacional no fim do século XX e início do século XXI é a de um mundo submetido a uma espécie de imperativo tecnológico: o processo histórico não é monitorado pelo poder exercido por “grandes potências”, mas pela inovação técnica, a qual parece orientada para a desestruturação dos sistemas sociais que moldaram nossa civilização.

Idem e ibidem (1996) diz

[...]As tendências dominantes da dinâmica social contemporânea são: a) o aumento do desemprego, que já não é apenas cíclico, mas assume a forma de exclusão, criando barreiras crescentes à mobilidade e ascensão social; e b) a concentração do patrimônio e da renda, que se traduz no aprofundamento do fosso entre uma minoria de menos de um décimo da cidadania e a massa da população.

Idem e Ibdem (1996) afirma

[...] não existe teoria suficientemente abrangente para explicar o processo de desarticulação social em curso, mas nada nos impede de especular sobre os fatores que estão em sua origem.

[...] temos que priorizar uma política de criação de empregos numa época em que o avanço tecnológico gera desemprego na maioria das atividades produtivas, em particular naquelas voltadas para a inserção mundial.

Este cenário citado possibilitou a interação dessas forças, o crescimento do mercado interno emergiu com o principal fator de dinamismo das economias capitalistas. Porém sua sustentabilidade estava garantida se a produtividade do trabalho estivesse em elevação. Assim, duas forças estão na base do dinamismo das economias: a introdução de novas técnicas e a expansão do poder de compra da população.

No artigo, “cenário da hipercomplexidade inter sistêmica *competitividade*” numa (re)leitura baseada nas reflexões de Brumer (1999) onde interagem as variáveis da incerteza, complexidade e de impacto do sistema empresarial este vem à baila neste estudo contribuir e afirma

[...] todo o conjunto de fatores que alteram a possibilidade de uma pessoa preferir um produto ou serviço em detrimento de outro, criando chances para a sobrevivência de algumas empresas, e não de todas, chamamos competitividade.

Necessário se fez rebuscar, nesta perspectiva de estudo, as mudanças contemporâneas externas da competitividade, que vai incidir, diretamente na mudança da cultura das empresas sejam elas que nível se enquadrem. Nele, trata-se da questão em voga, no cenário mundial a hipercomplexidade dos cenários inter sistêmicos, aborda a questão da competitividade, com a probidade de conhecimento globo localizado.

Esta é uma questão que se tornou presente, inicialmente, por fatores essencialmente econômicos que assumiu na virada do século, um caráter eminentemente político. Há quem diga que este fenômeno estaria atribuído a uma base darwiniana: a competitividade é o *modus operandi* pelo qual a humanidade busca sua evolução.

O impacto das tecnologias, a escassez de recursos, a crescente demanda por qualidade, a globalização das sociedades e dos mercados, a pressão do desemprego, a explosão demográfica. Por tudo isso, e uma série de outros fatores, a competitividade tem-se tornado, literalmente, uma questão de vida ou morte, não só para empresas e empresários, mas para governos, governantes e governados.

Nesse sentido, a competitividade torna-se uma questão de sobrevivência e, como tal, um projeto estratégico para as empresas, governos e também para os cidadãos efetivamente integrados à atualidade.

Inicia-se a discussão neste viés competitividade com Brumer (1999) este afirma

[...] toda hipótese que se quiser propuser discutir o tema da *competitividade* terá de passar, necessariamente, pela premissa da *globo localização*, outro conceito que permeia todos os debates contemporâneos.

Idem e ibidem (1999) afirma

[...] dos temas que têm sido aprofundados, ultimamente, pelos estudiosos, com intensa e frequente repercussão nos meios empresariais, um dos que

reproduz uma síntese das preocupações mais constantes é a competitividade. E esta se procrastina no cenário da 'hipercomplexidade mundial'.

A lógica da dialógica, em que vai ser refletida e discutida, com probidade, o sequenciamento da marcha prospectiva para concebermos a técnica da construção do cenário e prospecção do futuro nos reporta em primeira instância ao campo epistêmico filosófico e metodológico dos ensaios de teses, que já fora prescrito no campo da teoria crítica de quem reflete, discute e conhece a questão em voga hoje pela constante incerteza, que o mundo dos negócios tem se formatado e (re)formatado em leituras e (re)leituras voláteis e flutuantes com que mercados tendenciosos vão se apropriando nas metamorfoses das variáveis irreversíveis, no contexto geral e específico em que as empresas marcham na prospecção de novas definições de negócios, produtos e serviços.

Nesta concepção, adentra ao cenário do estudo, a origem com o postulado filosófico por onde se iniciou a questão do estudo de cenário e prospecção de futuro, a técnica da Construção de Cenários para a exploração de futuros desenvolvida por *Hermann Kahn* e seus colaboradores do *Hudson Institute* e possui muitas analogias e semelhanças com as noções da dramaturgia.

Outro grande teórico neste campo, nos estudos prospectivos, a Construção de Cenários, consiste na configuração de imagens de futuros, cena por cena (GODET, Michel – *Méthode des Scénarios*. In *Futuribles*, 1983) [...] *jogos coerentes de hipóteses, conjunto formado pela descrição de uma situação de origem e dos acontecimentos que conduzem à situação futura com certa coerência*. O propósito primário de um cenário não é o de prever o futuro, e sim explorar, sistematicamente, os pontos de mudança ou manutenção dos rumos de uma dada evolução de situações. Poderá evidenciar como uma situação pode vir a ocorrer, passo a passo e que alternativas se colocam em cada momento, para cada agente participante, no sentido de prevenir-se, evitar, minimizar, (re)orientar ou facilitar o processo em curso no futuro. Possibilita sínteses e análises (evolucitivas) concentradas em uma pequena quantidade de 'instantâneos' 'ou flashes' do futuro.

Em últimas circunstâncias do instante para o estudo, neste tópico Godet³ conceitua o cenário como “jogos coerentes de hipóteses”. Em termos mais detalhados define

[...] O conjunto formado pela descrição de uma situação de origem e dos acontecimentos que conduzem à situação futura. Esse conjunto de acontecimentos e situações deve apresentar certa coerência.

No que faz referência ao viés empreendedorismo micro e pequenas empresas imbuem-se cenas, que são convidativas ao chamado arcabouço teórico dos que elitizam o domínio do saber desta causa, tais como

Degen (1989) *apud* Joseph A. Schumpeter

[...] é o impulso fundamental que aciona e mantém em marcha o motor capitalista, constantemente criando novos produtos, novos métodos de produção, novos mercados e, implacavelmente, sobrepondo-se aos antigos métodos menos eficientes e mais caros.

Dolabela (1999:43)

[...] é um neologismo derivado da livre tradução da palavra *entrepreneurship* e utilizado para designar os estudos relativos ao empreendedor, seu perfil, suas origens, seu sistema de atividades, seu universo de atuação.

Leite (2000:21)

[...] Empreendedores – principalmente os de micro e pequenas empresas – são cidadãos que utilizam sua capacidade de trabalho e tenacidade para criar valor, riqueza e postos de trabalho. Vão muito além das pessoas que precisam trabalhar para sobreviver ou das que almejam cumprir uma vocação. É obvio que ninguém nasce grande, mas não há verdadeiro empreendedor que se contente com poucos riscos e raras oportunidades.

Bernardi (2003:63)

[...] A ideia de um empreendimento surge da observação, da percepção e análise de atividades, tendências e desenvolvimentos, na cultura, na sociedade, nos hábitos sociais e de consumo. As oportunidades detectadas ou visualizadas, racional ou intuitivamente, das necessidades não atendidas definem a ideia do empreendimento.

Fialho (2006:26)

³ GODET, Michel – Méthode des Scénarios. In Futuribles, nov/83.

[...] é um processo para iniciar e desenvolver um negócio ou um conjunto de atividades que resultem na criação de um novo empreendimento de sucesso. É a criação de valor através do desenvolvimento de uma organização por meio de competências que possibilitam a descoberta e o controle de recursos aplicando-os da forma produtiva.

Degen (2009:12)

[...] o empreendedor, como agente do processo de destruição criativa, conforme conceituado por Joseph Schumpeter, manifesta-se por meio da formação de pequenas empresas inovadoras e agressivas. Elas desafiam as grandes empresas estabelecidas e muitas vezes acomodadas ao explorar, por exemplo, suas deficiências nos produtos, nos serviços ou na segmentação do mercado.

Julien (2010:24)

[...] o empreendedor, e, portanto, o empreendedorismo regional, é um fenômeno eminente sociocultural. Do mesmo modo como qualquer consumidor, ele é um ser ligado a uma coletividade e que não pode agir sozinho, e segue a trajetória mais ou menos traçada no seu nascimento; ele necessita dos impulsos e do apoio do ambiente, em particular de seu meio próprio.

Santos (2013:31) *apud* Knowles define andragogia

[...] a arte e a ciência que estuda as melhores práticas para orientar adultos a aprender. O pressuposto básico é o de que a experiência é a melhor fonte de aprendizagem para adultos, cuja motivação resulta de suas necessidades e interesses.

lizuka (2015:21)

[...] O Brasil é considerado um dos países mais empreendedores do mundo. Nos últimos anos, o número de empreendedores por oportunidade ultrapassou o de empreendedores que abriram seus negócios por necessidade. Por outro lado, cerca de 20% das empresas abertas não sobrevivem sequer ao primeiro ano de vida, e menos de 50% mantem suas atividades depois de quatro anos de existência, conforme exposto em pesquisas do IBGE em 2013 e 2014. Muitos micro e pequenos empresários misturam as suas contas pessoais com as das empresas e desconhecem a importância do capital de giro. Algumas decisões das empresas nascentes são subordinadas as questões familiares, ou seja, não as necessidades empresariais. Sendo assim, parece haver uma deficiência de formação técnica e administrativa nos empreendedores brasileiros.

Todos eles, no processo discursivo, acerca da temática, buscando numa abordagem 'epistêmico-filosófica' desenham o quadro dinâmico e os contextos,

evidenciando os cenários e as perspectivas estratégicas, numa tentativa de comprometimento das empresas com o seu desenvolvimento estratégico de mercado, inserindo as suas preocupações com os problemas socioambientais e contribuindo para minimizá-los.

Conclui-se com estes teóricos e autores, citados acima, que o planejamento estratégico se define pelos fins (*objetivos a serem alcançados*) e meios (*estratégias para implementá-los e ou implantá-los*) para alcançar o futuro desejado e a questão empreendedora, principalmente, os de micro e pequenas empresas utilizam-se da sua capacidade de trabalho e tenacidade para criar valor, riqueza e postos de trabalho.

A seguir abordar-se-á os resultados e a discussão dos resultados da pesquisa.

3. METODOLOGIA, RESULTADOS E A DISCUSSÃO DA PESQUISA

A metodologia utilizada nesta pesquisa diz respeito ao método aplicado pela Rede de Cooperação Brasil + Prêmio da Competitividade para Micro e Pequenas Empresas critério de avaliação realizado pelo Sebrae Brasil Movimento Brasil Competitivo no sentido de sensibilizar os conceitos sobre competitividade, qualidade, gestão, inovação e produtividade auxiliando no desenvolvimento das micro e pequenas empresas do Brasil.

Esta metodologia constituiu modelo sistêmico e obteve informações acerca da cultura do planejamento estratégico, empregou questionário que conotou a análise do desempenho da qualidade da gestão destas empresas.

Do universo das 45 micro e pequenas empresas do entorno do Cesmac, identificadas e mapeadas num raio de 3 quilômetros pela pesquisa realizada pela Aliança Junior Consultoria Empresarial, do curso de Administração do Cesmac, em abril de 2017 vislumbrou a classificação das mesmas em sua maioria empresas de serviços e comércio.

A amostragem dessa pesquisa correspondeu acima dos 10% limite considerável estatisticamente para a credibilidade com probabilidade de 95% de acerto e margem de erro de 5%. Ou seja, esta amostragem correspondeu a 17,77% do universo num quantitativo de 8 (oito) micro e pequenas empresas, são elas Regenera Fisio, Odonto

Médico, Discosom, InkJet Bordado e Impressão Digital, Autoescola Reis, Açai do Xefe, A nova Livraria e Qualy Plaste. Os dados obtidos delas expressam a realidade do negócio das mesmas. O questionário estratificou fatores essenciais para delimitar o campo do comportamento do empreendedor, da gestão envolvendo liderança, estratégias e planos, clientes, sociedade, informações e conhecimento, pessoas e processos.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO DA PESQUISA

A análise foi feita por indagações às questões relativas as empresas acima citadas, considerando as três palavras-chave planejamento estratégico, empreendedorismo e cultura empresarial que é a base epistemológica da teoria critica acerca do estudo.

A análise de perfil envolveu o grau de conscientização dos informantes em termos das classificações médias dos entrevistados para cada item, tais como: liderança, estratégias e planos, clientes, sociedade, informações e conhecimento, pessoas e processos.

No que tange ao planejamento estratégico, foco direcionado para este estudo considerando as variáveis estratégias e planos, clientes e sociedade os resultados da pesquisa apontaram na sua globalidade fatores positivos veiculados a uma cultura que tem sua origem nos princípios básicos de seu comportamento empresarial, considerando dentre estes fatores destaca-se: Estratégias e Planos 75% dos empresários afirmaram que Estratégias são definidas considerando capacidade de produzir, vender ou prestar serviço, qualificando colaboradores e necessidades dos clientes e sociedade. 12,5% que possuem metas em uma estratégia definida e 12,5% não soube informar.

Na variável Clientes 87,5% dos empresários afirmaram que diferentes tipos de clientes são agrupados conhecendo suas atividades e 12,5% não souberam informar, 50% afirmaram que reclamações são registradas, analisadas, tratadas e dado retorno ao cliente, 25% afirmaram que reclamações são registradas, analisadas, tratadas porem sem dar retorno aos clientes e 25% não souberam responder. Já para o quesito satisfação do cliente 50% afirmaram que satisfação do cliente é realizada eventualmente.

25% afirmaram que Avaliação da satisfação do cliente é padrão e que 25% não souberam ou não opinaram sobre este quesito.

Para a variável Sociedade (comunidade) foi percebido que 25% dos empresários afirmaram que quando há danos ao ambiente age-se para reparar o dano causado, já para 25% Apoiam ações sociais de forma rotineira, 12,5% identificam e tratam impactos ambientais negativos e estabelece ações para prevenir, diminuir ou eliminar os danos e 37,5% não souberam ou não responderam.

No que se refere aos fatores liderança, informações e conhecimento e processos a pesquisa apontou dentro da cultura empreendedora.

No que tange ao fator Liderança 75% dos empresários afirmaram que as decisões são divulgadas aos colaboradores, solicitando ação de melhorias acompanhada pelos dirigentes. Afirmaram que participou de pelo menos 1 treinamento, cursos e seminários e congressos. Apenas 12,5% afirmou que possui missão, Visão e Valores definidos. 25% não declararam nenhuma das opções acima.

No que se refere a variável Informação e Conhecimento 62,5% dos empresários confirmaram que as informações são conhecidas pelos dirigentes e áreas produtivas e comerciais. 25% afirmaram que as informações são conhecidas por todos e estão sempre atualizadas e apenas 12,5% afirmaram que as informações são conhecidas pelos dirigentes.

Já para a variável Processos 87,5% dos empresários afirmaram que os principais processos são identificados e padronizados, mas não há indicadores destes processos e somente 12,5% afirmaram que os principais processos são identificados e padronizados e que há indicadores destes processos. Em relação a fornecedores 62,5% afirmam que escolhem os mesmos e os avalia informalmente e 25% Escolhem seus fornecedores, mas não avalia seu fornecimento. 87,5% afirmam haver controle financeiro e orçamento para menos de um ano e 12,5% que até possuem tal controle, mas não há um fluxo de caixa.

No que tange as variáveis Comportamento empreendedor e Pessoas os resultados da pesquisa apontaram para a variável Comportamento Empreendedor 87,5% dos empresários afirmaram que desafiam as novas oportunidades e 12,5% não souberam ou não informaram. Já 37,5% afirmaram que otimizam o seu tempo e 62,5% não souberam ou não informaram. 62,5% afirmaram que se preocupa com os prazos e 37,5% não souberam ou não opinaram. 50% afirmaram que consultam especialistas e os outros 50% não souberam ou não informaram. 87,5% observam as informações e 12,5% não souberam ou não opinaram a respeito. 100% afirmaram que são focados e comprometidos em seus negócios.

Na variável Pessoas 50% dos empresários afirmaram que funções e responsabilidades estão documentadas e os outros 50% não souberam ou não responderam. 50% afirmaram que as funções e responsabilidades estão definidas e os outros 50% não souberam ou não responderam. 50% afirmaram que possuem treinamentos eventuais, mas não formalizado e 50% não souberam ou não opinaram. 87,5% afirmaram que ações para diminuir riscos no ambiente são feitas, mas que ações corretivas são tomadas para diminuir ou eliminar e 12,5% não respondeu ou não opinaram. 87,5 % oferecem benefícios e eventos de forma eventual e 12,5% não responderam ou não opinaram.

Confrontando o problema de pesquisa do estudo 'A cultura dos empreendedores e o uso das ferramentas do planejamento estratégico como mecanismo estratégico de apreensão, compreensão e entendimento se dão na lógica da prática do fazer negócio dessas empresas? com as hipóteses H1 - micro e pequenos empresários do entorno do Cesmac conhecem as práticas de planejamento estratégico e como H2 – algumas micro e pequenas empresas do entorno do Cesmac podem não ter um comprometimento ou estímulo necessário para desenvolver uma prática de planejamento estratégico e averiguando os resultados da pesquisa tem-se como conclusão que as oito micro e pequenas empresas apresentam um comportamento tangenciado na questão do fazer o planejamento estratégico e na cultura de empreendimento fazendo negócios, ainda, com as bases conceituais familiar e as experiências passadas, tem-se como verdadeira a H1 o que faz o estudo ter sua veracidade científica enquanto estudo de pesquisa.

A seguir têm-se as considerações deste estudo e as contribuições a micro e pequena empresa do entorno do Cesmac pesquisadas enquanto acadêmico de administração.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Dada à configuração da narrativa do estudo, observou-se que, embora haja tropeços no caminho da estratégia, não se deve desanimar, pois o resultado final compensa muito o esforço e a persistência despendidos. Existem, também, dificuldades – que poderão gerar impactos tanto positivos para as empresas que as aproveitam como um potencial diferencial e estão na sua cultura está lógica antecipatória pelo planejamento quanto negativos para as empresas que agem contrário e não observam as novas tecnologias, as mudanças no estilo de vida, nas leis e regulamentações, demográficas e geopolíticas dentre outras. Há, também, categorias de obstáculos à reflexão estratégica nas empresas descritas nas citações, estas de ordem da cultura empreendedora de fazer negócios arraigadas ao passado excessivas regras que inviabilizam a estrutura, o processo, o gerenciamento e as decisões espasmódica e ambiente de aversão a riscos.

Com o estudo de pesquisa tomou-se consciência de que um dos grandes obstáculos para a estratégia está na dificuldade de percepção do horizonte futuro para estas empresas, tanto das oportunidades quanto das ameaças.

Entendeu-se neste contexto do estudo de planejamento estratégico que o conceito de gestão estratégica é muito mais amplo que o de planejamento estratégico, a primeira engloba as avaliações de diagnósticos e de prontidão, a estrutura do processo de planejar e formular um propósito compartilhado para a organização, a escolha de estratégias, a fixação de metas e desafios, até a atribuição de responsabilidades para o

detalhamento dos planos e projetos e para conduzir e acompanhar as etapas de sua implantação. Imbuídos aí um processo de metodologia de trabalho adequado, consegue-se o envolvimento e o comprometimento de todos aqueles que têm uma contribuição efetiva par elaborar e executar as transformações necessárias. As pessoas e os processos deixam de ser parte do problema para ser parte da solução.

Conclui-se com os teóricos que o resultado do processo das análises mostrou nenhuma metodologia provê as empresas, para negócios de um empreendedor de sucesso. Entretanto para cada caso de sucesso que nos chama a atenção há dezenas de outros casos de insucesso total ou parcial.

Referências

ALMEIDA, Martinho I R de – Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel – São Paulo: Atlas, 2001.

BERNARDI, Luiz Antonio. Manual de empreendedorismo e gestão: fundamentos, estratégias e dinâmicas/Luiz Antonio Bernardi. – São Paulo: Atlas, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. SAPIRO, Arão - Planejamento estratégico. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

_____, Introdução à teoria geral da administração. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

COSTA, Eliezer Arantes da. Gestão Estratégica. – São Paulo: Saraiva, 2003.

DEGEN, Ronald Jean. O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial/ Ronald Jean Degen, com a colaboração de Álvaro Augusto Araújo Mello. – São Paulo: MacGraw-Hill, 1989

DEGEN, Ronald Jean. O empreendedor: empreender como opção de carreira/ Ronald Jean Degen. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

DOLABELA, Fernando. Oficina do empreendedor/Fernando Dolabela. – 6. Ed. São Paulo: Ed. De Cultura,1999.

FIALHO, Francisco Antonio Pereira. Empreendedorismo na Era do Conhecimento/Fialho, Francisco Antonio Pereira; Montibeller F, Gilberto; Macedo, Marcelo; Mitidieri, Tibério da Costa. – Florianópolis: Visual Books, 2006.

HAMEL, Gary e Prahalad, C. K. Competindo pelo Futuro. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

IIZUKA, Edson Sadao, organizador. Experiências inovadoras de ensino e aprendizagem – Prêmio FEI Inova Paula Souza: 1ª Edição 2014-2015/organização de Edson Sadao Iizuka, - São Paulo: Centro Universitário FEI; Centro Paula Souza, 2015

JULIEN, Pierre-André. Empreendedorismo Regional e a economia do conhecimento/Pierre-André Julien; tradução Márcia Freire Ferreira Salvador, -- São Paulo: Saraiva, 2010.

LEITE, Emanuel, 1995 – O fenômeno do empreendedorismo/Emanuel Leite. – Recife: Bagaço, 2000

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Planejamento Estratégico conceitos metodologia práticas. - - 7. Ed. Atual. E ampl. – São Paulo: Atlas, 1993.

_____. Planejamento Estratégico – Conceitos, Metodologias, Práticas. 31ª edição. Ed. Atlas, Ano 2013.

KLOTTER, Philip – Marketing – São Paulo: Atlas, 1997.

MONTGOMERY, Cynthia A. e PORTER, Michael E. (org). Estratégia – a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

PORTER, Michael E. Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

_____. Vantagem competitiva. Rio de Janeiro; Campus, 1990.

PORTO, Cláudio Américo. Construção de Cenários e Prospecção de Futuros.

Cláudio Porto & Consultores Associados – planejamento, organização, sistemas e automação, 1980.

SANTOS, Carlos Alberto. Pequenos Negócios: desafios e perspectivas: Educação Empreendedora/Carlos Alberto dos Santos, coordenação, -- Brasília: SEBRAE, 2013

SENGE, Peter M. A quinta disciplina. Arte e prática da organização que aprende. 7. Ed.. São Paulo: Best Seller, 2000.

STONER, J A; FREEMAN E – Administração – Rio de Janeiro: Prentice – Hall do Brasil, 1995.

TIFFANY, Paul e PETERSON, Steven D. Planejamento estratégico. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

TREACY, Michael e WIERSEMA, Fred. A disciplina dos líderes de mercado – escolha seus clientes, direcione seu foco, domine seu mercado. Rio de Janeiro: Rocco, 1998.

ZACCARELLI, Sérgio B. Estratégia e sucesso nas empresas. São Paulo: Saraiva, 2000.