



GESTÃO INTEGRADA: FERRAMENTA ESTRATÉGICA PARA COMPETITIVIDADE EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

**Sineida Siqueira Ferreira Mendes¹, Tarcísio Mendel Almeida²,
Elisângela Freitas da Silva³**

¹ Graduanda em Administração pela Universidade do Estado de Minas Gerais (UEMG/Carangola),
E-mail: sineidamendes@yahoo.com.br

² Mestrando em Ensino pela Universidade Federal Fluminense (UFF), Professor, Universidade do Estado de Minas Gerais (UEMG/Carangola) e Coordenador de Cursos no Senac/RJ,
E-mail: tarcisiomendel@yahoo.com.br

³ Mestre em Administração pela Fundação Pedro Leopoldo (FPL), Coordenadora e Professora no Curso de Administração, Universidade do Estado de Minas Gerais (UEMG/Carangola),
E-mail: elis_freitass@hotmail.com

Resumo: Diante de inúmeros agentes que influenciam diretamente nos resultados de um empreendimento, a implementação de um modelo de gestão integrada pode atuar na interligação dos processos, promovendo a melhoria da qualidade dos produtos/serviços, fortalecendo a imagem da empresa e contribuindo para o alcance da satisfação dos clientes. Este trabalho tem como objetivo apresentar a importância da gestão integrada nas micro e pequenas empresas, como um processo de administração eficaz e eficiente e na interação entre os setores organizacionais para a vitalidade e o êxito das mesmas. Para tanto, foram realizadas entrevistas com micro e pequenos empresários do município de Carangola-MG. Foi observado que a maioria empreende de forma amadora, apenas com habilidades adquiridas através de experiências enquanto funcionários de outras empresas ou da convivência com outras pessoas que já se encontram inseridas no mercado. Muitos relatos das entrevistas eram de que iniciaram seus empreendimentos sem nenhum planejamento ou pesquisa de mercado, apenas se aprimorando com a vivência empresarial diária. Assim, a ausência de um planejamento estratégico de negócios impossibilita que as ferramentas de gestão sejam aplicadas, e sendo constatado que os empreendedores mais jovens, se posicionam de forma mais ousada, são abertos às mudanças e buscam conhecimentos sendo primordial para o sucesso de muitas organizações.

Palavras-chave: Gestão integrada; Ferramenta estratégica; Micro e pequenas empresas; Eficiência e eficácia.

Área do Conhecimento: Ciências Sociais Aplicadas

1 INTRODUÇÃO

O dinamismo existente nos mercados econômicos é uma realidade que não pode ser colocada de lado por quem almeja alcançar sucesso em um empreendimento. Seja na força da globalização, que rompe barreiras geográficas e permite literalmente que qualquer empresa busque resultados, seja nas instabilidades econômicas e/ou financeiras que o país e seus parceiros comerciais enfrentam. Uma certeza deve permear a visão do empreendedor, que é a total compreensão da empresa como organização sistêmica, para permitir tomadas de decisões que levem à eficácia empresarial, com foco na gestão integrada dos negócios.

As micro e pequenas empresas representam, no Brasil, 99,1% do total registrado, são mais de 12 milhões de negócios, dos quais 8,3 milhões são microempreendedores individuais (MEI). Os pequenos negócios também respondem por 52,2% dos empregos gerados pelas empresas no país. Apesar disso, o segmento ainda tem participação um pouco tímida no Produto Interno Bruto (a soma de bens e serviços produzidos) do setor empresarial, gerando 25% do total, dados apresentados pelo Sebrae, segundo Vilela (2019). Para atingirem um bom desempenho econômico e sobrevivência no mercado, as micro e pequenas empresas precisam ser assertivas nos processos de tomada de decisões, que colaborem para o desempenho e sobrevivência das mesmas.

Dados do SEBRAE (2016) apontaram que as taxas de sobrevivência das empresas entre 2010 e 2014, foram de até 2 anos passando de 54% para 77%. Em boa parte, essa melhora se deve à

ampliação do número de Microempreendedores Individuais (MEI). Quando os MEI são excluídos da análise, a taxa de sobrevivência cresce apenas 4 pontos percentuais, passando de 54% para 58%, entretanto, estima-se uma tendência de queda da taxa de sobrevivência, devido à crise econômica que se agravou nos anos 2015 e 2016. Para as taxas de mortalidade não é possível atribuir a um único fator a causa da mortalidade, mas sim, a uma combinação de fatores em quatro grandes áreas: a situação do empresário antes da abertura, o planejamento dos negócios, a capacitação em gestão empresarial e a gestão do negócio em si. Ainda pelos dados da pesquisa, foram apontados que a probabilidade de fechamento é maior entre os empresários que estavam desempregados antes de abrir o negócio, que tinham pouca experiência no ramo, que abriram o negócio por necessidade.

Diante de inúmeros agentes que influenciam diretamente nos resultados de um empreendimento, para que a empresa atinja seus objetivos organizacionais faz-se necessário a implementação de um modelo de gestão integrada que atue na interligação dos processos inerentes ao seu negócio, promovendo a melhoria da qualidade dos produtos/serviços, fortalecimento da imagem da empresa e a satisfação dos clientes. Esse modelo de gestão atua de forma abrangente, objetivando o alcance da otimização dos processos e atendimento de suas expectativas, de modo que as competências para contextualização do ambiente em que a empresa se insere sejam conhecidas, assim como seus atores empresariais, havendo coordenação e a interação entre os mesmos.

Justifica-se, deste modo, a importância da gestão integrada que aufera resultados na organização, sendo sua aplicação fundamental na sociedade em que está inserida, bem como a adequação às exigências de mercado, a organização e a inovação, que são fatores vitais para a garantia do desenvolvimento organizacional. A aplicação dos conhecimentos de uma boa gestão faz com que as empresas se posicionem e se tornem reconhecidas, e seus diferenciais competitivos atuem como estratégias de sobrevivência no meio empresarial.

Sendo assim, o objetivo da pesquisa é evidenciar as contribuições da gestão integrada para as micro e pequenas empresas, apontando os benefícios quanto à melhoria dos processos organizacionais. Destarte, o presente artigo visa coletar dados para o seguinte questionamento: Quais os impactos a Gestão Integrada pode gerar nas micro e pequenas empresas que as posicionem como agentes do processo, e não como objetos deste, levando-as a se alicerçarem no mercado?

Ademais, o estudo busca analisar as dificuldades enfrentadas pelas micro e pequenas empresas na gestão de suas organizações e enumerar os diferenciais da gestão integrada para alavancar os resultados organizacionais. Pretende-se também apontar aos micros e pequenos empresários a importância da implementação da gestão integrada em toda sua amplitude, integrando todos os setores organizacionais, direcionando-os a uma visão sistêmica da organização, bem como a análise dos possíveis resultados observados através do estudo de caso.

1.1 Gestão Integrada

Para que gestão integrada seja aplicada, é compreendido que o gestor precisa enxergar a organização como um todo e fazer a junção de elementos de gestão, com o objetivo de atingir e alcançar metas de maneira mais eficiente. Cada pessoa tem sua habilidade e o diferencial fica a cargo dos que são altamente comprometidos com as estratégias e sua execução. De acordo com Drucker (1984) a gestão pode ser considerada como um órgão da instituição, cabendo ao gestor contribuir para o gerenciamento eficiente da organização, elevar os níveis de produtividade das operações e gerenciar impactos e responsabilidades sociais.

O Sistema de Gestão Integrada pode ser definido como a combinação de processos, procedimentos e práticas utilizados em uma organização para implementar suas políticas de gestão e que pode ser mais eficiente na consecução dos objetivos oriundos delas do que quando há diversos sistemas individuais se sobrepondo (DE CICCO, 2004).

A gestão empresarial integrada traz uma perspectiva holística do empreendimento e exige que o gestor entenda a interligação dos departamentos da empresa e como esta se relaciona com os stakeholders. Conhecendo a empresa, em todas as suas partes, interna e externamente, seja qual for o seu porte ou ramo de atividade, a gestão integrada pode ser o sustentáculo da empresa. No cenário onde a competitividade está cada dia mais impetuosa, é necessário entender a empresa como um todo, o ambiente em que está inserida, seus pontos fortes e fracos, a importância da interação entre os setores e os atores empresariais, bem como implantar uma gestão que concretize às expectativas desses atores.

Nesse sentido, Drucker (2000) afirma que todas as partes da administração devem estar interligadas, formando um todo unitário e, se em uma empresa essa situação não ocorre, é porque não se conhece, adequadamente, cada uma dessas partes, e nem sabe trabalhar com elas de forma interligada. O conhecimento de todas as partes de uma organização é vital para que o todo tenha sucesso. Se um setor não se desenvolve bem, ele compromete todos os outros, o que condiciona ao insucesso.

1.2 Integração dos Sistemas Organizacionais

Segundo Drucker (2000), as questões de vida ou morte das empresas, considera pontos centrais para as organizações observarem, são: estratégia competitiva, liderança, criatividade, trabalho em equipe e tecnologia. E a antecipação à estas demandas é o que moverá as empresas para o sucesso. Alguns pontos são cruciais na vida da empresa, e diante de tempos turbulentos, a estratégia se destaca como meio de explorar as oportunidades através de paradigmas holísticos que permeiam a gestão alinhadas à criatividade. Outro ponto é a liderança, pois o gestor deve impulsionar os colaboradores a contribuírem com o crescimento da organização, através de atitudes e práticas de valores, considerando a tecnologia como uma aliada em busca dos objetivos empresariais.

Analizando sob o aspecto empresarial, os objetivos de um sistema de gestão são o de aumentar constantemente o valor percebido pelo cliente nos produtos ou serviços oferecidos, o sucesso no segmento de mercado ocupado, através da melhoria contínua dos resultados operacionais, a satisfação dos funcionários com a organização e da própria sociedade com a contribuição social da empresa e o respeito ao meio ambiente (VITERBO, 1998). É evidenciado que gestão é um desafio, pois envolve vários elementos, além de pessoas e todos estes devem ser satisfeitos em suas demandas.

É importante ressaltar que o gestor pode saber estimular os colaboradores a acreditarem e trabalharem para o crescimento da empresa, fazer escolhas assertivas, investir em marketing e inovação, atender aos clientes com qualidade satisfazendo seus anseios, superando suas expectativas em relação aos produtos/serviços adquiridos. Todavia, o conhecimento é a base para percorrer esse caminho e alinhar a interação entre os atores empresariais em busca da competitividade de mercado.

1.3 Integração dos Sistemas Organizacionais: principais diferenciais competitivos

O diferencial competitivo é tudo aquilo que torna a empresa única perante o cliente e deixa claro para os mesmos que a empresa cria laços de confiança, tornando desfavorável a migração para um concorrente (FACIONI, 2010). Para o autor, a empresa deve se mostrar no mercado construindo uma imagem através de atributos essenciais como: vantagem competitiva, gerenciamento de alto nível, liderança de mercado, criação de modelo de negócio eficiente e flexível, que permeiam a sua existência, assim quando os clientes obtém da empresa um produto/serviço que entendem ser superior ao que conseguem na concorrência, a empresa alcança a diferenciação.

Kotler (2006) cita que a diferenciação entre as empresas se faz através da conciliação de fatores com significativas diferenças para a oferta que as distanciarão da concorrência. Descreve vantagem competitiva como alavancas para seu negócio: "Vantagem competitiva [...] contribui de maneira significativa para os benefícios percebidos pelo cliente" (KOTLER, 2000, p. 77).

Também Kotler (2000) aponta que o Planejamento Estratégico é um processo gerencial que busca desenvolver e manter um ajuste entre os objetivos e recursos da organização e as oportunidades do mercado, que está em permanente transformação. E, por ser um processo tão importante, ele precisa ser absorvido para as atividades do dia a dia da empresa, afinal todo o direcionamento do trabalho visa obter resultados para que ela cresça.

Entretanto, conforme Guerreiro (2008), para começar a competir o foco deve ser sempre no entendimento dos clientes, que anseiam e formulam ideias de como ser notado e de como cativa-los.

Todavia, Senge (2013) defende o pensamento sistêmico da organização, que enxerga o todo, onde a mudança deve acontecer, levando todos que fazem parte da empresa a perceberem-se culpados pelos erros e juntos fazerem a reestruturação acontecer, desfazendo paradigmas, construindo novos conceitos, valorizando a ação conjunta, alcançando melhor gerenciamento dos processos, facilitando a identificação de problemas, mesmo os menores e assim, gerando resultados positivos. Assim, a empresa fica em estado de permanente de aprendizado, gerando condições de criar o futuro, tornando-se competitiva.

Para Drucker (1990), eficiência é fazer certo um processo qualquer, já segundo Vieira (2012), ser eficiente é fazer mais com menos. Complementando, podemos dizer que eficiência é o meio certo de fazer corretamente um processo de boa qualidade, em curto prazo, com menor número de erros. Já a eficácia está ligada ao objetivo em si, o que seria a relação entre os resultados almejados e os previstos e também todo processo para atingir as metas propostas, aproveitando as oportunidades oferecidas, colocando a empresa em posição de destaque perante os concorrentes.

Também, a identificação e definição do perfil de cada organização possui extrema contribuição para a determinação do público-alvo a ser atingido, ao posicionamento mercadológico diante a concorrência e credibilidade perante aos consumidores em potencial (CHAVES, 1999). A imagem empresarial formada a partir de como a organização se apresenta, pelo marketing, os atendimentos, a qualidade e os produtos. "A identidade corporativa é o DNA da empresa" (FASCIONI, 2010, p. 22).

Portanto, é fundamental a empresa definir a sua imagem, que deve ser única no mundo, para que cresça sua credibilidade e lucratividade.

2 METODOLOGIA

Este estudo se baseia em uma metodologia qualitativa, de caráter exploratório, por meio de uma pesquisa de campo, investigando a percepção dos gestores com relação aos seus empreendimentos, com o intuito do levantamento de dados e informações sobre o modelo de gestão adotado por cada um, seus pontos fortes e fracos e seu dia a dia empresarial. Visando isso, foram entrevistados micro e pequenos empreendedores do município de Carangola-MG em diversos segmentos comerciais e de serviços.

Na “investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo, pode-se incluir entrevistas, aplicação de questionários, testes e observação participante ou não” (VERGARA 2009, p.43). Sendo a entrevista uma técnica que concede ao entrevistador sentimentos e valores que são inerentes ao comportamento, além da análise das atitudes, levando a uma rica fonte de informações.

A realização da entrevista ocorreu de forma presencial, através de diálogo, no período de agosto a setembro de 2019. Foram entrevistados 20 gestores, escolhidos entre os vários segmentos do comércio/serviços do município de Carangola-MG. São microempreendedores de lojas de armário, de material de construção, produtos eletrônicos, papelaria, cafeteria, brinquedos infantis, roupas e acessórios, salões de beleza, farmácias, mercearias, consultórios, vendedores de produtos de beleza, confecções, floriculturas e marcenaria, dentre outros.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O propósito deste trabalho foi investigar a maneira como os micro e pequenos empresários de Carangola-MG praticam a gestão nos seus respectivos empreendimentos e seu comportamento diante dos inúmeros agentes, como concorrência, crise econômica do país, clientes, vendas *on-line*, fornecedores, colaboradores, entre outros influenciadores dos resultados das organizações.

Com a finalidade de identificar o nível de conhecimento dos gestores, no que se refere à integração dos setores organizacionais e a intenção de obter junto aos entrevistados a importância de trabalhar a gestão integrada, com base nas entrevistas, buscou-se identificar se a implementação deste modelo promove a melhoria da qualidade dos processos, levando as empresas à eficiência.

Para maior discrição, os gestores serão identificados como Empresário 1, Empresário 2, totalizando os 20 sujeitos da pesquisa.

Quando questionados sobre o motivo que os conduziram a abrir um negócio, mais de 60% dos entrevistados relataram que tiveram o desejo de independência, com isso, a busca por novos desafios prevalecendo para a maioria deles. Entretanto, estes mencionaram experiências adquiridas em outros trabalhos e que não buscaram meios de conhecer sobre a natureza de suas atividades, seguiram entusiasmados com seus desejos e percepções, mesmo diante de um espiral de decisões que surgiram. Demais, com 40%, disseram ser empresa familiar e que estavam dando continuidade aos negócios. Ainda em seus relatos, em unanimidade, muitas das intempéries do dia a dia das organizações, procuram resolver de forma reativa e por instinto.

Na questão em que tratava sobre pontos fortes e fracos da empresa, os Empresários de 1 a 8 mostraram-se constrangidos, com suas respostas vagas, demonstrando assim que não estavam confortáveis em expor suas fragilidades e, até mesmo, evidenciar suas forças. Os Empresários de 9 a 16, disseram que conhecem seus pontos fortes e fracos, e que muitos desses são trabalhados diariamente para melhorias através de informações atuais e relevantes. Já os Empresários 17 a 20, relataram que seguem muito as intuições e experiências do dia a dia.

Quando questionados sobre o tempo de abertura de suas empresas, parte dos entrevistados mencionaram que abriram há menos de 4 anos, e mesmo neste pequeno período já fizeram alterações na marca, no nome, já trocaram de localidade por estratégia de mercado, indo para lugares mais espaçosos, investindo no segmento mais lucrativo e abandonando o produto principal de quando a empresa nasceu. Em um dos relatos, o Empresário 9 ressaltou: “Procuro ter um olhar 360º, acompanhando a empresa todos os dias, observando os erros e corrigindo as ações”. Entretanto, os empresários que possuem empresa familiar com mais de 4 anos, relataram que não houve necessidade de fazer mudanças, que sua gestão mesmo com limitações, souberam inserir no mercado e permanecer. O Empresário 7, que gerencia uma micro pequena empresa de seu pai, a qual tem 30 anos, disse: “O que meu pai fez algo que é surpreendente para inserção no mercado há 30 anos atrás, entretanto, percebo que as mudanças são necessárias, mas o receio de implementá-las é grande, devido custos e até mesmo de mexer no que está dando certo”. Para o Empresário 13: “As mudanças

vão sendo feitas de acordo com as necessidades do dia a dia, mesmo sabendo que o mercado tem mudado muito rápido”.

Ademais, quando questionados sobre o relacionamento com os clientes, houve unanimidade em responderem sobre a importância e preocupação no atendimento e na entrega do produto/serviço com pontualidade e qualidade. Mencionaram que buscam ouvir os clientes e são flexíveis às suas ideias. O Empresário 10 respondeu: “Buscamos atender com qualidade, sempre em prol de um bom relacionamento com nossos clientes, pois eles podem se sentir satisfeitos e elogiar nosso trabalho com outras pessoas, o que beneficia e muito nosso marketing”.

Para a maioria dos Empresários, os relatos foram que a fidelização de clientes é uma das tarefas mais complexas do mercado, que se os mesmos estão satisfeitos com os produtos/serviços adquiridos, se a oferta supera suas expectativas, a empresa já tem esse diferencial. Os Empresários 3 e 8 relataram que se criar e implementar ações para que esse vínculo seja duradouro, mantendo assim um bom relacionamento, os negócios podem haver crescimento e permanência no mercado. Já os Empresários 11 e 16, acrescentaram que um bom relacionamento com o cliente é a peça fundamental para o sucesso, mas que as pessoas envolvidas são primordiais para que tudo isso aconteça. Corroborando com a ideia, o Empresário 14 menciona: “Minha equipe precisa estar em sintonia para que nosso cliente se sinta satisfeito, mas encontro dificuldade em ter funcionários mais comprometidos, parece que muitos não pensam dessa maneira, visam apenas o salário”.

Quanto às mudanças do mercado e flexibilização com soluções de problemas, a maioria dos entrevistados se mostraram conservadores, disseram ter ideias, entretanto estas não são praticadas, permanecendo inertes e que não há planejamento de ações futuras, assim respondeu o Empresário 3: “Muitas vezes percebo que algumas mudanças no espaço seriam bem interessantes, mas é difícil colocar em prática, requer investimentos e com a economia oscilando, os negócios ficam instáveis e nessa fase fica perigoso fazer empréstimos, então, prefiro deixar como está”. Já o Empresário 15 relatou: “Já cheguei a calcular os gastos de uma reforma, mas quando percebi que meu capital guardado não daria, desisti, prefiro não me arriscar”.

Quando questionados sobre a formação da estrutura de equipes destas empresas, os Empresários que são de empresas familiares, disseram que há de 1 a 3 membros responsáveis pelo empreendimento e apontaram que visualizam uma vulnerabilidade organizacional, conduzindo a uma gestão ineficiente devido os desafios de padronização de processos pessoais e organizacionais, como por exemplo, misturar as finanças da organização com as pessoais ocasionando desequilíbrio. O Empresário 12 disse abertamente: “Na minha empresa, meus pais sempre pegaram do caixa o valor que precisavam, nunca fizeram um pró-labore, na verdade, eles nem conhecem esse termo. Quando entrei na faculdade que aprendi e acho fundamental para uma boa gestão financeira da empresa. Porém, eles não aceitam muito das minhas propostas, mas acredito que aos poucos vou influenciando-os, só preciso apresentar os problemas e propor soluções práticas e fáceis de implementar”.

Questionados, ainda, sobre a interação dos setores e padronização dos processos, os empresários, em unanimidade, responderam que normalmente um único colaborador é responsável por várias atribuições, uma vez que parte das empresas são pequenas e as atividades relacionadas a contabilidade e departamento pessoal são terceirizadas, ocasionando assim, segregação dos processos de trabalho que impossibilita uma gestão integrada da empresa.

Finalizando as entrevistas, quando questionados sobre o novo mercado de vendas pela internet, os Empresários mais jovens demonstraram conhecimento e até algumas ações desenvolvidas pelas ferramentas mais utilizadas no momento. O Empresário 4 mencionou: “Tenho postado muitas promoções pelo WhatsApp, alguns dos clientes gostam dessa modernidade e acham que facilita muito o dia a dia, já outros, não respondem de forma positiva ao estímulo e isso me causa dúvida se estou usando a ferramenta adequada”. Para os Empresários 3 e 15, os quais já haviam mencionado da necessidade de fazer mudanças físicas em suas lojas, mas que não queriam se arriscar com reformas, acreditam que o mercado de vendas *online* tem sido interessante e pode ser uma alternativa para driblar as oscilações diárias de vendas. O Empresário 15 relatou: “Não tenho muita prática com internet, mas tenho tido ajuda de uma funcionária que é bastante rápida com ideias e tenho gostado da proposta”. Já os Empresários de empresa familiar disseram ainda ter dificuldades com essa proposta, muitos de seus membros em família ainda não demonstraram interesse e acreditam ainda num relacionamento mais próximo de seus clientes.

4 CONCLUSÃO

A partir dos dados apontados, foi possível observar que as micro e pequenas empresas estão dando os primeiros passos para se posicionarem de forma mais estratégica no mercado. Em sua grande maioria, trabalham desconhecendo a importância da integração dos diversos setores da empresa, principalmente quanto aos *stakeholders*, e como estes têm atuação significativa na empresa.

Foi constatado que os micros e pequenos empresários abriram seus negócios de forma amadora, que não possuem conhecimento teórico sobre a importância do planejamento estratégico, plano de negócios para fundamentar as tomadas de decisões, patrimônio empresarial, controle de fluxo de caixa, assim como, por serem pequenos empresários a gestão integrada fica comprometida, não sendo possível implementá-la no momento atual, visto que os mesmos não detêm conhecimento dessas premissas. Dessa forma, não conseguem medir os resultados, o que promove a frustração.

Em virtude das conjunturas de mercado estarem interligadas à globalização, à competitividade agressiva do momento, como também às mudanças tecnológicas frequentes, muitos desses empresários precisam de mais organização, que poderá ser consolidada através da obtenção de conhecimentos que leve à conscientização da importância da aplicação das ferramentas e preceitos da administração empresarial, focada na gestão integrada. De certo é relevante que cursos e consultorias sejam oferecidos para dar apoio a estes empresários, que mesmo presentes em região interiorana do estado, se tornam vulneráveis diante das pressões do mercado *online* e das grandes empresas

Muitos destes micro e pequenos empreendedores enfrentam muitas dificuldades em seus negócios, pois não detêm habilidades necessárias para gerir. Falta-lhes conhecimento sobre gestão financeira, inovação, marketing, como também saber a importância de capacitar seus colaboradores, de se construir uma marca, de criar processos definidos. O conhecimento, eficiência e gestão bem adequada, otimiza os processos organizacionais para o bom desenvolvimento do que a organização realmente necessita.

Foi constatado que o planejamento estratégico, a pesquisa de mercado, não acontecem nas empresas, geralmente os empreendedores são conduzidos por suas experiências como funcionários ou de outra forma, e com isso surge a ideia de abrir o seu próprio negócio. São conduzidos pelo entusiasmo ou mesmo pela necessidade e negligenciam os cálculos e as análises.

Diante de tal situação, falta, na maioria dos casos, conhecimento de gestão integrada, com direcionamento e controle sobre os recursos da organização, e principalmente posicionamento frente aos concorrentes. Esperam as mudanças acontecerem para depois as adaptarem ao seu negócio, demonstrando não estarem atentos e deixando para encontrar soluções alternativas diante do inesperado, desse modo, podendo acarretar em decisões equivocadas, uma vez que o planejamento e a definição de processos nos serviços oferecidos se fazem de suma importância para tomada de decisão de forma preventiva, o que garante diferenciais competitivos para a gestão de qualquer organização.

É importante salientar, que o planejamento estratégico possibilita que as empresas tenham uma identidade no mercado em que se encontram inseridas, sendo assim reconhecidas pelos seus clientes internos e externos no mercado local, e que o perfil da organização é elemento crucial na construção de metas e processos de busca dos objetivos. Maioria das empresas pesquisadas são pequenas, com visão de crescimento limitada, por conseguinte, não se atualizam com base nas inovações do mercado, perdendo competitividade local pois atendem apenas os clientes tradicionais.

Outro ponto importante foi destacado na contratação de colaboradores, onde a maioria das empresas são constituídas por familiares e da não existência de um pró-labore, ocasionando saídas do caixa sem planejamento e causando até conflitos financeiros por envolver despesas pessoais e da empresa. Vale destacar que, os empresários mais jovens assumem papéis mais ousados e são mais abertos às mudanças e inovações, reconhecem a necessidade de buscar mais conhecimento e almejam o crescimento, com isso, essas percepções podem ser mudadas e com o implemento de novas estratégias.

Porém, mesmo muitas destas microempresas permanecendo durante muitos anos no mercado, não alcançam êxito, se encontram sempre em situações financeiras delicadas, não inovam, não progredem, ficam estagnados. Para as organizações sobreviverem é necessário se manterem competitivas, logrando lucros, mediante um planejamento estratégico, inovação, buscando sempre a satisfação dos consumidores, através da apreciação das vontades e desejos dos mesmos e se antecipando às mudanças do mercado. Destarte, para se posicionarem como agentes e não como objetos do processo, os micro e pequenos empresários devem buscar constantemente a informação, o conhecimento e a inovação, se destacando como líderes autênticos junto aos atores empresariais: colaboradores, fornecedores, clientes e sociedade.

Dentre os empreendedores que fracassaram, sempre procuram um responsável, como por exemplo os altos impostos, a economia ruim, os clientes que não pagaram os boletos, os concorrentes, dentre outros, mas não admitem que a falha estava na omissão de investimentos, na falta de conhecimento, na ausência de inovação ou mesmo na inaptidão para cuidar das finanças. São meros objetos do processo, não há uma visão estreita em que valoriza os clientes, que são peças-chave de uma empresa, ou que seus colaboradores estão insatisfeitos, ou até mesmo que cometeu negligência ao comprar de fornecedores sem qualidade.

Contudo, uma boa gestão se faz através de planejamento estratégico que eleva as competências da empresa e a conduz à eficiência. Há de se considerar que a informação é um recurso

tático crucial ao processo de tomada de decisão e elaboração da estratégia empresarial. Com a aplicação eficiente deste recurso o empresário dará sustentabilidade ao estabelecimento e um forte diferencial organizacional, uma vez que a informação permite o conhecimento pelo tomador de decisão da organização do seu negócio e do ambiente no qual ela está inserida. O desconhecimento de um ou mais destes fatores pode acarretar prejuízos à sobrevivência de uma organização.

Todavia, sugere-se novas pesquisas no que se refere a gestão empresarial integrada, como fonte de competitividade, e também apurar se os empreendedores estão buscando por novos conhecimentos, posto que diante das constantes mudanças, buscar por inovações é certamente o caminho adequado para se alcançar o sucesso organizacional.

5 REFERÊNCIAS

- CHAVES, Norberto. *La imagen corporativa: teoría y metodología de la identificación institucional*. 5^a Ed. Barcelona: Editorial Gustavo Pili, 1999.
- DE CICCO, Francesco. **Sistemas Integrados de Gestão: Agregando Valor aos Sistemas ISO 9000**. QSP, São Paulo. 2004.
- DRUCKER, Peter F. **Desafios para o Século XXI**. 1. Ed. São Paulo: Pioneira, 2000.
- DRUCKER, Peter F. **Introdução à Administração**. 1. Ed. São Paulo: Pioneira, 1984.
- DRUCKER, Peter F. **O Gestor Eficaz**. 11. Ed. São Paulo: LTC, 1990.
- FASCIONI, Ligia. **DNA Empresarial**: identidade corporativa como referência estratégica. 1. Ed. São Paulo: Integrare, 2010.
- GUERREIRO, R.; PEREIRA, C. A.; FREZATTI, F. Aplicação do modelo de Burns e Scapens para avaliação do processo de institucionalização da contabilidade gerencial. **Organizações & Sociedade**, v. 15, n. 44, art. 3, p. 45-62, 2008.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 10. Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- SEBRAE. **Sobrevivência das Empresas no Brasil**. Disponível em:
<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-relatorio-2016.pdf>. Acesso em: 16/10/19.
- SENGE, Peter M. **A Quinta Disciplina - A arte e prática da organização que aprende**. – 29^a ed. – Rio de Janeiro: BestSeller, 2013.
- VIEIRA, Leandro. **Seu futuro em Administração**. Rio de Janeiro. Ed. Campus, 2012.
- VILELA, Pedro Rafael. **Pequenas empresas garantem saldo positivo de empregos mostra Sebrae**. Disponível em: <http://agenciabrasil.ebc.com.br/educacao/noticia/2019-07/pequenas-empresas-garantem-saldo-positivo-de-empregos-mostra-sebrae>. Acesso em: 16/10/19.
- VITERBO Jr., Énio. **Sistema Integrado de Gestão Ambiental**. 2 ed., São Paulo: Aquariana. 1998.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de Coleta de Dados no Campo**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2009.