

ESTRATÉGIA EMPRESARIAL, LONGEVIDADE E SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA: ESTUDO DE CASO SUPERMERCADO EM PITANGUI-MG

Doge Palhares Júnior

Mestrando Administração na Faculdade Novos Horizontes
E-mail: <dpalharesjr@gmail.com>.

Christian Moisés Tomaz

Mestrando Administração pela Faculdade Novos Horizontes
E-mail: <christian.tomaz@live.com>.

Wendel Alex Castro Silva

Doutor em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais
Professor de Administração na Faculdade Novos Horizontes
E-mail: <wendel.silva@unihorizontes.br>.

RESUMO

O sucesso organizacional nesse estudo está alicerçado em Estratégia empresarial, longevidade e sustentabilidade financeira em estudo de caso em um supermercado no interior de Minas Gerais, trazendo a luz da teoria clareza ao empresário que muitas vezes não observa detalhes importantes ao empreender. Com objetivo de identificar fatores que ameaçam e fatores que oportunizam tal sucesso, bem como analisar o contexto gerencial em micros e pequenos negócios ressaltando pontos que atuam positivamente no desempenho e na evolução empresarial de modo a contribuir para que Micros e Pequenas Empresas possam vir a serem sustentáveis financeiramente e conseqüentemente longevas. Baseado em estudo empírico teórico com abordagem qualitativa e estudo de caso podendo observar que muito há para se fazer para que as organizações micro e pequenas possam crescer ainda mais se observado a necessidade de um conhecimento mais ampliado sobre gestão de negócios.

Palavras-chave: empreendedorismo, estratégia, longevidade, sustentabilidade financeira.

INTRODUÇÃO

A Estratégia empresarial consiste basicamente no planejamento sistemático que se deve empreender num esforço constante de determinar a longevidade e o sucesso das organizações corroborando o conceito de sustentabilidade financeira de capacidade para o cumprimento das obrigações para com fornecedores e custos de transação e oportunidades conseguindo-se manter permanentemente no mercado em longo prazo.

Ao observar Micros e Pequenas Empresas depara-se com a triste realidade da falta de preparo de empresários e gestores em relação ao conhecimento das habilidades financeiras e contábeis e da falta de planejamento que por sua vez existe, ficando em desvantagem ao serem comparados com médias e grandes empresas.

Sobre pequenos varejistas, Moreira (2014) diz que: “Quanto a questões legais, como fiscais e tributárias, de higiene e vigilância sanitária, estão sujeitos às mesmas exigências dos grandes supermercadistas, assim como em relação a elementos

de competitividade [...]” concluindo-se assim que o cenário se mostra desfavorável ao pequeno varejo supermercadista Moreira (2014).

Questões de como entender o que é empreendedorismo abre portas no sentido de qualificação dos envolvidos para realizar negócios saudáveis e duradouros que permitam alcançar a sustentabilidade financeira e a longevidade nas organizações, utilizando-se de estratégia empresarial.

Na visão de se obter sucesso nessas questões é que se interroga sobre quais seriam as estratégias empresariais capaz de assegurarem a longevidade de uma empresa no setor supermercadista?

O objetivo desta pesquisa é de identificar fatores que ameaçam bem como fatores que oportunizam a longevidade empresarial e a sustentabilidade financeira das organizações, permitindo sucesso ou fracasso de empresários que empreendem negócios dos mais variados tipos e complexidade, bem como analisar o contexto gerencial em micros e pequenos negócios ressaltando pontos que atuam positivamente no desempenho e na evolução empresarial de modo a contribuir para que Micros e Pequenas Empresas possam vir a serem sustentáveis financeiramente e consequentemente longevas.

Órgãos competentes como o SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - revelam dados que permitem entender o que e como ocorre com Micros e Pequenas Empresas levando-se em conta a falta de preparo de gestores em relação a uma gestão eficiente que permita alcançar sustentabilidade financeira e a longevidade empresarial; e a ABRAS – Associação Brasileira de Supermercados - que mais especificamente trata do que se verificam no setor varejista supermercadista em relação à sua expansão e crescimento, estratégias e inovação de maneira a sustentar o crescimento do setor Moreira (2014).

A longevidade empresarial está diretamente ligada à questão do empreendedorismo, da inovação, do planejamento, isto é, às características que compõem o perfil do empreendedor que os diferenciam dos demais empresários e investidores nas diversas áreas.

Tais características podem ser entendidas por diferenciar o comportamento individual que segundo Gerber (2004, p. 6) afirma que o empreendedor é uma pessoa visionária, sonhadora, adepta a mudança, criativa que “[...] cria oportunidade dentre possibilidades, transformando o caos em harmonia”. E ainda que o empreendedor é um ino-

vador e, também, um estrategista Gerber (2004).

Moreira (2014, p. 20) relata que “O interesse pela gestão conduz o empreendedor a focar, analisar e compreender o setor escolhido, com apoio em um conjunto de ações assertivas que garanta a sustentabilidade financeira e a longevidade do empreendimento”.

Xisto (2007, p. 16) constata que “O modelo usual do desenvolvimento sustentável enfoca aspectos econômicos, sociais e ambientais, com maior destaque a esse último”. Nesse sentido entendemos que a perpetuidade das organizações esta ligada nos dias de hoje a fatores que não somente apresentam resultado financeiro sustentável explicitamente, mas que diretamente fazem parte do alcance da sustentabilidade como um todo.

A necessidade de conhecer o caminho a ser percorrido é de máxima importância para o indivíduo que quer empreender, sabendo onde pisa e qual o norte a seguir. São várias as dificuldades que circulam o caminho deixando a estrada mais tortuosa e cheia de armadilhas para o empreendedor. Objetivos requerem rigor e muita estratégia para serem alcançados e às vezes precisam ser readequados para que alcance o sucesso desejado.

O presente estudo apresenta-se com a intenção de alertar futuros empreendedores, empresários, administradores, estudiosos e pesquisadores a atentarem para a necessidade do planejamento como estratégia para o sucesso empresarial trazendo em seu resumo um breve relato do conteúdo em discussão.

Na introdução apresenta-se a finalidade e os objetivos a serem alcançados, o problema em discussão e a justificativa pelo interesse no assunto. No desenvolvimento apresenta-se o referencial teórico a metodologia baseada em pesquisa semiestruturada em um questionário e entrevista *in loco* da empresa estudada e os resultados apurados à luz da teoria.

Baseando-se em estudo de caso, aprofundamento bibliográfico e discussão proposta em artigos com abordagens similares em um estudo empírico teórico de método qualitativo que possa esclarecer sobre a necessidade de conhecer planejamento e estratégia empresarial, inovação e sustentabilidade financeira antes de empreender de fato o tão sonhado negócio e as conclusões respondem sobre a necessidade de investir e aprofundar no assunto.

REFERENCIAL TEÓRICO

No presente tópico são abordadas as definições de empreendedor, administrador e gerente, demonstrando as suas peculiaridades, bem como a empresa, a interrelação e, evidentemente, focando-se nas características de empreendedor. Tais elementos auxiliam na compreensão do objeto de estudo.

Empreender significa por em execução algo com fim determinado, portanto cabe nesse momento parametrizar as ramificações contidas na nuance do que se relaciona com a longevidade e a sustentabilidade financeira do empreendimento partindo-se do princípio que planejar é a principal estratégia para o sucesso, tanto individual quanto coletivo.

Gerber (2004, p. 49) diz que:

O Modelo Empreendedor observa uma empresa como se ela fosse um produto em uma prateleira, competindo pela atenção do cliente contra toda a prateleira de produtos (ou empresas) concorrentes; dito de outra maneira, o Modelo Empreendedor tem menos a ver com o que é feito em uma empresa e mais com a maneira como as coisas são feitas. A mercadoria não é o mais importante, mas sim o modo pelo qual ela é oferecida. Quando o Empreendedor cria o modelo, ele observa o mundo e pergunta: “Onde está a oportunidade?” Ao identifica-la, ele, então, volta à prancheta de desenho e constrói a solução para as frustrações que identificou em um certo grupo de clientes, uma solução na forma de empresa, que se parece e age de maneira bastante específica, a maneira como o cliente (não o Empreendedor) precisa, em aparência e resultado Gerber (2004, p. 49).

Entender esse ponto é relevante para distinguir o que faz a diferença ao categorizar as atitudes que envolvem o indivíduo reciprocamente ao seu negócio, ao sucesso do mesmo bem como o próprio fracasso.

Quanto ao comportamento resiliente e os estilos de enfrentamento de empreendedores que vivenciaram o insucesso, Minello e Scherer (2012) objetivaram em seu artigo analisar de forma a contribuir com a ampliação do conhecimento evidenciando que tal comportamento e estilo podem ser caracterizados, durante a descontinuidade do negócio levando-se em conta a individualidade do sujeito, isto é, cada um tem suas características próprias não devendo ser essa uma questão generalizada remetendo-se cada vez mais na busca de

entendimento diante do que ocorre nesse sentido Minello e Scherer (2012).

Entende-se como empresário a pessoa que é dona de uma empresa e a administra, portanto dono de um empreendimento. Como empregado entende-se aquela pessoa que trabalha em uma empresa.

Tanto um quanto o outro podem ser empreendedores desde que sejam observadas as características que os identifiquem, ou não.

Dornelas (2005, p. 32) relata que “o empreendedor é um administrador, mas com diferenças consideráveis em relação aos gerentes ou executivos de organizações tradicionais, pois os empreendedores são mais visionários que os gerentes”.

Consegue-se identificar então que existe uma diferença nesse sentido e que ambos são destacados por características atenuantes e determinada pessoa não pode ser vista como empreendedor pelo fato de ter empreendido um negócio.

Tais características de um empreendedor são evidentes, segundo Dornelas (2005, p. 33) eles são visionários, sabem tomar decisões, são indivíduos que fazem a diferença, sabem explorar ao máximo as oportunidades, são determinados e dinâmicos, são dedicados, são otimistas e apaixonados pelo que fazem, são independentes e constroem o próprio destino, ficam ricos, são líderes e formadores de equipes, são bem relacionados (networking), são organizados, planejam, possuem conhecimento, assumem riscos calculados, cria valor para a sociedade, o que confirma a comparação nessa pesquisa Dornelas (2005).

Características mais comuns identificadas por McClelland, (1961) em empreendedores de sucesso destacam-se a busca de oportunidade e iniciativa, persistência, comprometimento, exigência de qualidade e eficiência, correr riscos calculados, estabelecimento de metas, busca de informações, planejamento e monitoramento sistemático, persuasão e rede de contatos, independência e autoconfiança sendo sua teoria fundamentada na motivação psicológica composta pelas necessidades de realização, afiliação e poder McClelland (1961).

Desse modo a falha na gestão e falta de conhecimento do que envolve os setores do comércio, indústria e serviços como: carga tributária elevada, escassez de crédito, fiscalização, concorrência, inadimplência, recessões, clientes, capital de giro, finanças, conhecimentos gerenciais, ponto comercial, desconhecimento do mercado, qualidade do produto ou serviço oferecido, mão

de obra, instalações inadequadas, entre outras situações que dimensionam a falta de planejamento tanto no curto como nos médio e longo prazo, poderia ser bastante atenuada.

A pesquisa realizada pela GEM (2009) revela que a Taxa de Atividade Empreendedora no Brasil, o que representou representou 17,5% em 2009; contudo, o medo do fracasso atingiu um percentual de 26,2% e 33,3% em empreendedores iniciantes e em todos os empreendedores respondentes respectivamente. Constatado na referida pesquisa sobre conhecimento eles relatam que: “Esse conhecimento é considerado como recurso estratégico para a vida das pessoas e dos empreendimentos, o que evidencia a importância dos recursos intangíveis”..., deixando claro que o empreendedor criativo que desenvolve e utiliza-se de suas características e colaboram para a diminuição do insucesso empresarial Minello e Scherer (2012).

Entendendo-se que ser empreendedor difere-se de ser empresário e administrador, ou seja, que as competências nesse caso são distintas e não fazem parte do mesmo objeto é que se faz ciente de onde partir para chegar a um denominador comum. Tendo-se um empresário empreendedor, estar-se-á diante de uma pessoa com competências distintas, ao passo que enquanto empresário ou administrador simplesmente a questão da competência em áreas não estratégicas se limita consideravelmente Dornelas (2005).

Em suma, o empresário “pessoa jurídica” explora atividade econômica e negocial, que exerce os atos empresariais; e, não aos seus sócios (titulares de quotas sociais ou ações); o gerente, protagonista do processo administrativo, que tem função de destaque na empresa deve ter como característica uma alta necessidade de poder, desde que essa necessidade esteja sob controle e atenda com eficácia os resultados da organização e não para satisfazer o ego do líder; e o empreendedor apresenta características como a capacidade de encontrar oportunidades onde ninguém mais viu, visionários, sabem tomar decisões, são indivíduos que fazem a diferença, são determinados e dinâmicos, são otimistas e apaixonados pelo que fazem, ficam ricos, são bem relacionados, planejam, assumem riscos calculados, são dedicados, entre outras qualidades. (AcessoCont, 2015; Maximiano, 2006; Dornelas, 2001).

De acordo com Dornelas (2005) e Oliveira, Silva e Araujo (2012), estudos apresentaram o empreendedor explicitando já conter em seu DNA as

diversas características que rechaçam pela diferença dos demais sujeitos. Embora não comprovado cientificamente tal fato, sabe-se que existe empreendedores inatos, que realmente já detêm todas as condições, competências e características identificadas, como que partes isoladas e identificadas como objeto de estudo corroborando Dornelas (2005, p. 40) que diz que “Até alguns anos atrás, acreditava-se que o empreendedor era inato, que nascia com um diferencial e era predestinado ao sucesso nos negócios”. E continua, “Pessoas sem essas características eram desencorajadas a empreender. Como já se viu isso é mito”.

Não que haja uma dislexia em relação a quem não é empreendedor. Estudos mostram e comprovam que tais habilidades podem e devem ser aprendidas pelos demais, o que requer não só estímulo nesse sentido, mas conscientização Dornelas (2005).

Dolabela (2003) discute a questão do aprendizado sobre empreendedorismo entendendo que este por ser de caráter estratégico deve ser ensinado e ampla e profundamente discutido em universidades, adotado como cultura já nos primeiros níveis da educação. Para ele as escolas deveriam educar seus alunos, alicerçados nos pilares de autonomia e independência capacitando-os a inovar, assumindo riscos de modo a orientá-los no sentido dos mesmos colaborarem para o desenvolvimento do país Dolabela (2003).

Como saber se determinado indivíduo é ou não empreendedor, é parte que cabe a educadores comprometidos, para que se desvele o que está oculto em cada ser humano cabendo ensinar despertando o interesse das pessoas em aprender a aprender. No Brasil somente a partir dos anos 80 houve estímulo através de ações e políticas de estímulo para o empreendedorismo, que até então o governo não havia se preocupado, o que contrasta com iniciativas empreendedoras observadas na história desde tempos mais remotos Dutra e Previdelli (2003).

Segundo Oliveira, Silva e Araújo (2012, p. 6) “Dentre as pesquisas identificadas na academia, tanto nacional quanto estrangeira, percebe-se maior frequência de estudos sobre o comportamento empreendedor, sendo poucos os diretamente relacionados com as MPE’s”. E completa: “Contudo, a orientação empreendedora tem mostrado ser importante para a manutenção e crescimento das organizações, contribuindo para o avanço e sua longevidade Oliveira, Silva e Araújo (2012)”.

O conhecimento sobre empreendedorismo e as experiências adquiridas se revelam como fator de longevidade para as organizações.

Jesus, Silva e Melo (2009) apud Venturoli (2004) conceituam: “Longevidade significa a qualidade daquele que tem muita idade, essa por sua vez está sempre relacionado com a expectativa de duração da vida influenciada pelos fatores do ambiente”.

Empresas longevas mesmo em turbulência tem capacidade reativa de se reconstituir a partir de erros em determinadas fases de suas vidas, pelo desempenho extraordinário de longo prazo conseguindo sobrepor adversidades Jesus *et al* (2009).

Levando-se em conta o ciclo de vida das organizações, Jesus *et al* (2009) descrevem-no por etapas sendo a partir da **existência**, quando do início da organização, estágio de **sobrevivência** marcado pela busca do crescimento, a fase de **sucesso** marcado pela formalização e controle, estabilidade e lucratividade, **renovação** que é o enxugamento da estrutura e finalmente o **declínio** pelo desaparecimento ou estratégia de saída, não sendo esta última fase condicionada necessariamente à morte da organização Jesus *et al* (2009).

Considera-se Micro e Pequenas Empresas no Brasil aquelas que por sua vez tem um faturamento de até 3,6 milhões segundo a Lei Complementar 123/06 do Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte em um exercício fiscal, ou aquelas segundo o SEBRAE com até 99 empregados na indústria e construção civil e 49 no comércio e prestação de serviços.

Dados do Portal Brasil Empreendedor BRASIL (2012) mostram que as Micro e Pequenas Empresas no Brasil representam 20% do PIB (Produto Interno Bruto) sendo estas responsáveis por 60% dos 94 milhões de empregos, constituindo 99% dos 6 milhões de estabelecimentos formais existentes no país BRASIL (2012).

Pesquisa do SEBRAE (1999) apurou a taxa de mortalidade nas organizações com três anos de idade bem como fatores relativos a essa taxa e constatou-se que o porte da empresa é determinante para sua longevidade, experiência e conhecimento, dedicação integral no primeiro ano de vida e conhecimento de técnicas de gestão do empresário são fatores de sucesso.

Sobre a insolvência de uma empresa, Xisto (2007, p. 16) relata em sua dissertação que, “... é altamente prejudicial”, tanto para os donos como a todos os *stakeholders*. A empresa interessa ao

empregado porque é sua fonte de subsistência e provisão; aos acionistas pela possibilidade de ganhos sobre o investimento; ao governo por gerar impostos; à sociedade pela produção de bens e serviços Brasil *et al* (2006).

Sustentabilidade é o que permite por determinado período de tempo a manutenção ou permanência de certa condição referente a um processo ou sistema para a satisfação de longo prazo de atividades necessárias a realizações que se espera. É complexa por atender a um conjunto de variáveis interdependentes, isto é, variáveis de dependência recíproca, uma depende de outro Xisto (2007).

Nesse aspecto, ações empreendedoras que garantem sustentabilidade financeira e consequentemente a longevidade é a gestão do capital de giro da organização, a gestão financeira humana - sucessão de aspectos comportamentais, gestão de riscos operacionais relacionados à imagem e aos aspectos ambientais e sociais e a geração de valor e competitividade Matias (2007a).

Segundo Moreira (2014) “Essas formas de ações empreendedoras são adequadas à realidade das pequenas empresas brasileiras e, portanto adequadas aos pequenos varejistas supermercadistas”.

Schumpeter (1997, p. 53) relata que “... podemos dizer que os valores dos bens individuais formam um sistema de valores para cada pessoa, cujos elementos separados são mutuamente dependentes”.

O sistema de valores em toda a economia expressa por um indivíduo, contendo suas relações pessoais, tais como pontos de vista, econômico, métodos de produtividade, entre vários outros fatores. Cada pessoa tem uma maneira diferente de pensar, agir e nunca também está ciente de todo o sistema de valores. No entanto, em contrapartida, a qualquer momento você está abaixo do limiar da consciência. Além desses fatores, na tomada de decisões no que diz respeito ao seu comportamento econômico não faz com todo o cuidado, para baixo para a aplicação de fatos expressos pelo sistema de valores. Na rotina da vida diária, deliberando de acordo com o senso comum, e usa certos ativos, tendo em conta as suas experiências e atribuição de seu valor. No entanto, a natureza e a estrutura estão relacionados com o sistema de valores. Os valores, a forma com que se ajusta em conjunto, são construídos pelos utilizadores ano após ano. Este sistema de valores mostra um padrão e uma estabilidade muito explícito. Em

qualquer situação econômica a tendência é para voltar ao caminho principal e recuperar os mesmos valores que já estão implementados. E, mesmo quando o processo é interrompido, há sempre uma funcionalidade de continuidade; porque, mesmo se o ambiente externo permanece inalterado nunca fazem algo completamente novo, mas apenas adaptações condições que já tinha sido feito. Finalmente, o sistema de valores que são usados e as várias combinações apresentado por ele será o ponto de cada novo período econômico de partida, para que possamos dizer que tem bons pontos a seu favor.

Empresas devem ter perspectiva de longo prazo o que é fundamental para o desenvolvimento econômico. A força empreendedora incentiva o crescimento da nação que ocorre na medida em que as empresas alcancem a sustentabilidade promovendo a longevidade do negócio Shumpeter (1997).

Moreira (2007, p. 23) coloca que “a sustentabilidade é tratada por várias abordagens de forma sistêmica, tais como social, a econômica, a cultural e a ecológica, ela se propõe a ser meio de configurar a civilização e a atividade humana”, e completa “de tal forma que a sociedade, seus membros e suas economias possam preencher suas necessidades e expressar seu potencial no presente, ao mesmo tempo, planejando e agindo de forma a ter sucesso na manutenção dos recursos futuros” Moreira (2007).

Dias (2011) considera que economicamente, empresas devem ser viáveis sustentando o seu papel social dando retorno aos investimentos realizados pelo capital privado; do ponto de vista social as empresas devem satisfazer requisitos como boas condições de trabalho aos empregados, contemplar a diversidade cultural existente na sociedade participando de atividades socio-culturais em seu entorno; e obedecer aos critérios ambientais adotando processos produtivos de desenvolvimento com postura responsável de maneira a não poluir ou contaminar o ambiente natural; sendo que estas três dimensões, Econômica, Social e Ambiental devem estar em perfeito equilíbrio e harmonia e transigir nesse tripé pode acarretar em desequilíbrio do sistema não permitindo sua sustentabilidade Dias (2011).

Para Xisto (2007) uma organização sustentável financeiramente e longeva, a gestão de seus recursos físicos, humanos e financeiros devem estar em perfeita harmonia trabalhando conjuntamente

te gerando valor nos seus resultados Xisto (2007).

Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2006) “Estratégia é um padrão, isto é, consistência em comportamento ao longo do tempo.”

As pessoas provavelmente diriam que estratégia seria um plano ou um planejamento – uma direção, um guia ou curso de ação futuro, um caminho para ir de um lugar a outro... Mintzberg *et al* (2006).

A julgar por essa concepção se todos os atores que desejam realizar um empreendimento tivesse esse entendimento, certamente o sucesso seria a magnificência das organizações.

Em sua concepção, Gerber (2004, p. 98) explana sobre o que vem a ser objetivo estratégico:

[...] Seu objetivo estratégico é uma declaração bastante clara do que sua empresa precisa fazer para alcançar o Objetivo Primário: é a visão do produto acabado que é e como será sua empresa. Nesse contexto, sua empresa é um meio e, não, um fim, é um veículo para melhorar sua vida em vez de sugar a vida que você tem. Seu Objetivo Estratégico não é um plano de negócios, é um produto de seu Plano de Vida, bem como sua Estratégia e Plano de Negócios. Seu plano de vida molda sua vida e a empresa que deve servi-la; seu Plano e sua Estratégia de Negócios oferecem a estrutura dentro da qual sua empresa deve operar todo o tempo para realizar seu Plano de Vida. Seu Plano e sua Estratégia de Negócios são um modo de comunicar a qualquer pessoa a direção que sua empresa está tomando, como pretende chegar lá e os marcos específicos a serem alcançados de modo que a Estratégia e o Plano funcionem Gerber (2004, p. 98).

Compreender o que é estratégia e seu significado na organização não significa ditar conceitos e criar definições, mas de entender que se trata de um processo interativo entre as pessoas, ambiente, organização e planejamento que tem grande importância praticá-la socialmente como um todo Whittington (2004).

Rêgo, Valadão Jr. e Souza (2013) relatam que:

Uma vez que os projetos decorrem do desdobramento ou direcionamento estratégico, esses estão inter-relacionados e, portanto justifica a importância de práticas formais para a seleção e priorização do *portfólio* de projetos. A abordagem prática da estratégia evidencia esta inter-relação, ao passo que os projetos são compreendidos como um processo que envolve a interação social.

Do ponto de vista das ferramentas, artefatos e

tecnologia utilizados na atividade de fazer estratégia, entende-se aqui que as reuniões de planejamento e controle de projetos compreendem episódios de prática de estratégia, os quais são capazes de associar as rotinas geradas internamente com práticas externas, como a interação com o cliente e demais *stakeholders* do projeto e a contínua busca por novos métodos, processos e tecnologia para atender às restrições desafiadoras de prazo, custo, escopo, qualidade, dentre outras Rêgo, Valadão Jr. e Souza (2013).

Gerber (2004) expõe, “Todos querem ‘se organizar’, mas quando você sugere que eles iniciem criando um Gráfico da Organização, tudo o que você recebe são olhares de dúvida e, às vezes, de hostilidade”.

METODOLOGIA

Nesta pesquisa foi utilizada abordagem qualitativa, onde visou-se identificar e analisar fatores que ameaçam ou oportunistam o sucesso empresarial em uma organização permitindo alcance de longevidade empresarial e sustentabilidade financeira direcionado pela estratégia, em estudo de caso em um supermercado na cidade de Pitangui-MG, permitindo corroborar com os estudos levantados por Moreira (2014).

Em pesquisa qualitativa ocorre utilização de técnicas quantitativas como forma auxiliar para levantamento de dados, permitindo uma triangulação dos mesmos que se complementam permitindo transparência no fenômeno observado Flick (2009).

Trata-se de Paradigma Interpretativo com abordagem social da regulação, e sua concepção de análise da sociedade é subjetiva, isto é, individual, pessoal, do sujeito.

Tem método dialético, pois se opõe a corrente positivista e sua linearidade, observando-se as constantes transformações com foco nos processos. Entende-se que a sociedade constrói o homem e ao mesmo tempo é por ele construída Vergara (2009).

É uma pesquisa teórico empírica, quanto aos fins explicativa, pois segundo Vergara (2009, p. 42), “a investigação explicativa tem como principal objetivo tornar algo inteligível, justificar-lhe os motivos. Visa portanto esclarecer quais fatores contribuem de alguma forma, para a ocorrência de determinado fenômeno”.

Quanto aos meios constitui de estudo de caso em um Supermercado em Pitangui, cidade interiorana situada a 130 Km da capital, sobre estratégia empresarial, longevidade e sustentabilidade financeira, com aplicação de questionário e uma entrevista com o sócio da empresa, corroborando a recente pesquisa realizada por Moreira (2014).

Fundamenta-se em uma pesquisa bibliográfica que Vergara (2009, p. 43) descreve como sendo “... o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral”. E ainda, “ Fornece instrumental analítico para qualquer outro tipo de pesquisa, mas também pode esgotar-se em si mesma Vergara (2009, p. 43).

Na coleta de dados foi aplicado um questionário que integra a pesquisa de Moreira (2014, p. 136), e uma entrevista visando à interpretação das respostas obtidas nesse questionário.

O entrevistado, sócio da empresa Supermercado em Pitangui, foi comunicado sobre o propósito da pesquisa com ciência em seu emprego acadêmico, o qual se prontificou a receber e a colaborar com a mesma. Trata-se de filho do dono, que por sua vez vem sendo preparado para a sucessão, e nessa fase especificamente está estudando o 6º ano do curso de Administração de Empresas.

Na entrevista foi levantada a questão de falta de planejamento. Foi perguntado por que a empresa não faz planejamento para possíveis perdas (contingências), uma vez que o mesmo concordou parcialmente que tal planejamento asseguraria melhores condições evitando possíveis perdas decorrentes do risco nas operações, que assim respondeu:

[...] por falta de conhecimento e também por ter uma gestão amadora (ENTREVISTADO).

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

Considerando os resultados obtidos na pesquisa de Moreira (2014) é que se baseia essa pesquisa de modo a corroborar a realidade expressa em sua amostra levantada na cidade de Belo Horizonte ao relacionarem-se com estudo de caso na cidade interiorana de Pitangui MG, evidenciando que se aproxima muito a realidade dos fatores estudados em relação ao entendimento do empresa-

riado no que tange as questões levantadas nesse estudo sobre a longevidade empresarial e a sustentabilidade financeira das mesmas.

O Supermercado em Pitangui é uma empresa de mais de 15 anos de existência, enquadrando-se na realidade dos 45% levantados na amostra de Moreira (2014, p. 82) e seu proprietário tem 52 anos de idade com formação escolar em 2º grau completo, corroborando Moreira (2014, p. 81) em sua amostra que somente 42% dos proprietários de supermercados possuem ensino médio completo.

Quanto a assuntos como a questão da Responsabilidade Social Corporativa, onde a empresa tem um ganho em relação à prestação de serviços de qualidade, bons preços, atendimento personalizado à comunidade com o mínimo de dano ao meio ambiente, pode-se verificar que a empresa preocupa-se mais internamente na distribuição física de seu ambiente. O supermercado possui seções de mercearia, hortifrúti, frios e laticínios, carnes e aves, peixaria e padaria, as principais conforme Moreira (2014, p. 83) excluindo-se as seções de bazar e pet shop.

Foi perguntado ao entrevistado o porquê da empresa ainda não possuir um plano formal de relacionamento com a comunidade e se a empresa pretende ter esse plano formal junto à comunidade visando uma responsabilidade social com maior abrangência em âmbito externo. O mesmo respondeu que:

[...] nossa empresa tenta oferecer o melhor para sociedade porém falta conhecimento em diversos aspectos, como plano de relacionamento com a comunidade (ENTREVISTADO).

Para atendimento conta com 06 empregados contando os familiares e os donos. Nesse quesito os supermercados na capital mineira contam com um número bem maior, pois se observa que somente 15% da amostra têm entre 11 a 20 colaboradores Moreira (2014, p. 86).

Em cidades interioranas pode-se notar um fluxo menor de clientes, cujo mesmos já estão habituados a compras pequenas com maior frequência durante o dia, o que difere da realidade na capital.

O Supermercado em Pitangui Tem uma área de 300 m², que segundo Moreira (2014, p. 86): “O varejo supermercadista tem a maior concentração dos estabelecimentos entre 200 m² e 500 m², representando dois terços da amostra (66,6%) sendo 40 o total de supermercados nesta faixa...”.

São três checkouts disponíveis no supermercado o que comparado a capital mineira representam apenas 15% da amostra realizada na pesquisa de Moreira (2014, p. 87) e mais de 9.000 itens ativos cadastrados o que mais uma vez estabelece parâmetros muito próximos da realidade da capital mineira, pois supermercados com essa média de itens ativos representaram 50% da amostra de Moreira (2014, p. 89) sendo um faturamento médio mensal de R\$ 200.000 (duzentos mil reais), também representando pela pesquisa de Moreira (2014, p. 90) um total de 18% de supermercados com faturamento entre R\$ 150 e R\$ 300 mil por mês.

Quanto à gestão do negócio observa-se certa negligência, principalmente tratando-se de empresa com idade de 15 anos. A questão de um acompanhamento sistemático que envolva controles financeiros deixa vulnerável o caixa da empresa, bem como toda sua estrutura contábil. Mesmo tendo conhecimento da importância de tais controles os mesmos ficam em segundo plano e são feitos precariamente não permitindo nenhuma administração de seus resultados, o que dificultaria qualquer tomada de decisão em momento de novos investimentos ou de superação de crises. Xisto (2007, p. 15) relata:

Considerado um aspecto de suma importância para as organizações se perpetuarem ao longo do tempo, a sustentabilidade organizacional precisa ser observada em todos os departamentos da empresa de maneira conjunta pra que não haja a destruição de valor na soma dos resultados Xisto (2007).

Tratando-se o entrevistado ser estudante do curso de administração de empresas, nota-se sua preocupação em relação aos aspectos referentes a gestão financeira da empresa, e mesmo concordando totalmente da necessidade da empresa possuir um fluxo de caixa, observa-se que o mesmo não existe.

Outro fato agravante observado nesse estudo é o princípio contábil da entidade. O entrevistado concorda que patrimônio pessoal e patrimônio empresarial são coisas distintas e por isso não devem se misturar, mas não é o que ocorre no Supermercado em Pitangui. Ele diz:

[...] não existe um controle dentro da empresa, mistura muitas despesas e gastos que não fazem parte da loja, empresa mistura muita conta de outros investimentos, sempre existe retiradas do

caixa para arcar com outras despesas. Deveria ter um fluxo de caixa para melhor andamento da empresa (ENTREVISTADO).

Sobre estratégia empresarial, constatou-se a inexistência de qualquer planejamento direcionado que viabilize conquistar algum objetivo, salvo a preparação do entrevistado para possível sucessão.

A empresa não possui visão, missão e valores definidos, e mesmo concordando totalmente com a importância de adotar esse procedimento, quando perguntado o motivo de a empresa não ter o mesmo responde:

[...] pelo fato de ser uma empresa de muitos anos no mercado, os proprietários tem uma política de gestão muito ultrapassada... (ENTREVISTADO).

Como estratégia, observou-se também que o mesmo não faz parte de nenhuma rede de supermercados como estratégia para os negócios da família. Embora perceba vantagens em se organizar em redes e percebendo também algumas desvantagens quanto às mesmas, não viram a viabilidade de se associar a uma rede.

Perguntou-se então: Embora você tenha concordado totalmente com as várias vantagens percebidas em optar por REDES como: Aproveitar competências e utilizar *know how* das outras empresas; Dividir riscos e custos de explorar novas oportunidades; Exercer uma pressão maior no mercado, aumentando a força competitiva, possibilitando benefícios ao cliente; Aumentar o poder de compra e melhoria no poder de barganha junto aos fornecedores; Sobrevivência ante a concorrência; Acesso a um maior número de fornecedores; A operação com um mix mais qualificado e um melhor relacionamento com os clientes; Fortalecimento da união e da integração dos associados; Crescimento e a sobrevivência no mercado; Conquista de melhores prazos para pagamento; Aumento das vendas; Redução de custos; Aumento da rentabilidade; você também concordou parcialmente e totalmente com algumas desvantagens listadas como: Diferenças culturais entre os membros; Diferenças educacionais entre os membros; Diferenças entre o tamanho das lojas participantes; Excesso de burocracias legais interna na rede; Falta de cooperação e comprometimento entre os associados; Dificuldade para unificação e padronização do mix ; As vantagens sobressaíram-se em relação às desvantagens, por que a empresa não está associada a uma rede?

Quando houve interesse da nossa empresa, achamos que o valor cobrado pela rede era alto pelo que iria ser fornecido, porem existe muitas vantagens percebidas (ENTREVISTADO).

Conforme Moreira (2014, p. 92) as redes não possuem atividades entre si (interredes), suas atividades atendem somente aos associados (intra-rede) em relação às compras coletivas por meio de centrais de compras ou através de centro de distribuição, permitindo melhores negociações diretamente com fornecedores além de importantes estratégias de vendas, promoções, utilizando-se de tabloides de ofertas uniformizando preços dos produtos, além de publicidades específicas que garantem uma divulgação efetiva (Marketing) e também uma gestão de recursos humano diferenciada Moreira (2014, p. 94).

As peculiaridades observadas foram distintamente levantadas em pesquisa e confirmadas por entrevista.

CONCLUSÕES

Mais do que casuísmo seria necessário enveredar-se por estudos sobre o empreendedorismo, o que faria diferença na população a nível mundial. As características empreendedoras baseadas na condução diária de todas as coisas seriam de notável contribuição para a soberania de todos os empreendimentos.

Baseando-se neste preambulo parte-se do princípio que o momento é oportuno ao estudo tanto sobre o empreendedorismo levando se em conta o fator longevidade e sustentabilidade financeira norteadas pela estratégia empresarial, entenda-se planejamento empresarial o processo que envolve o sucesso empresarial.

A questão pode ser até mesmo conjuntural e oportuna para desmistificar o fenômeno qualitativamente entendendo-se a preocupação dos diversos autores em alertar para essa realidade de forma a mudá-la livrando os diversos atores da eminente frustração de fracasso amenizando-a positivamente quanto a triste realidade estatística, direcionando esforços para capacitar empresas a serem longevas.

A sustentabilidade financeira nas organizações refere-se a um cotidiano estável nas operações de curto, médio e longos prazos, demonstrando um fluxo de caixa saudável e apropriado para a sobrevivência e continuidade destas operações.

Tratando-se de empreendimento, significativamente constata-se que os acontecimentos correntes servem de base para a convergência da boa prática e a obediência em fazer com que a realidade seja estável dentro das organizações no que se refere a sua proposição que é de ser lucrativa gerando receita, tanto para a manutenção quanto para o cumprimento do papel que esta tem para com seus proprietários e sua família.

Deve-se ressaltar também que a boa governança familiar tem grande importância e que tem que considerar aspectos como separação do patrimônio empresarial, compreensão da dinâmica familiar e sua não interferência na gestão administrativa, visão de que o coletivo sobrepõe o individual e fundamentalmente, que a missão e valores da empresa são os mesmos da família Matias (2007b).

A empresa que almeja alcançar longevidade em sua plenitude deve entender que é premissa básica que a mesma crie valor adequando-se e evoluindo-se constantemente acompanhando as inovações, bem como tudo que acontece no mercado em seu entorno. É estritamente necessário mobilizar as forças que envolvem os projetos ainda que o mesmo possa ser modificado para se adequar ao objetivo de origem Matias (2007b).

Não obstante, entrando em meio ao sucesso ou fracasso que as organizações podem propiciar ao investidor seja como acionista, proprietário ou a fornecedores, clientes internos e externos, é que a estratégia empresarial cabe se destacar permitindo em suas ações vislumbrar a quem quer que seja transparência com seu fluxo de atividades e que possibilite acreditar no sucesso e creditar em investir com confiança, correndo risco calculado e com responsabilidade.

Apesar de não ser proposto no objetivo do presente estudo a comparação das empresas, observou-se que a realidade de uma empresa situada na capital é diferente da realidade da empresa interiorana em relação ao faturamento, atendimento entre outras, e no quesito gestão ambas tem uma similaridade muito grande devido ao perfil de seus gestores nas questões que envolvem os processos de estratégia empresarial, longevidade e sustentabilidade financeira, por falta de um foco efetivo na maneira de empreender, denotando falta de conhecimento em questões importantes de como gerir o próprio negócio, principalmente no que diz respeito à visão de futuro em ações de planejamento empresarial em suma.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AcessoCont (2015). *Conceito de Empresário*. Disponível em: <http://www.acessocont.com.br/index.php?option=com_content&view=article&id=160:-conceito-de-empresario&catid=62:conceito-de-empresario&Itemid=12>. Acesso em: 20. Ago. 2015.
- Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa – (2008). A importância do Trabalho na Micro e Pequena Empresa. SEBRAE. Disponível em <www.pr.sebrae.com.br>. Acesso em 08/08/09.
- Alves-Mazzotti, Alda Judith; Gewandsznajder, Fernando. (2004). *O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa*. 2ª ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning. 203 p.
- Brasil, H. V. et al. (2006). Longevidade e sobrevivência no mundo empresarial brasileiro. *Revista dom – Fundação Dom Cabral*, Belo Horizonte, n. 1, p. 34-41, nov.
- Brasil, lei complementar 123/2006. www.planalto.gov.br. Acesso em: 28 de janeiro de 2015.
- Dias, Reinaldo. (2011). *Gestão Ambiental: responsabilidade social e sustentabilidade*. 2ª ed. São Paulo. Ed. Atlas.
- Dolabela, Fernando. (2003). *Empreendedorismo, uma forma de ser: saiba o que são empreendedores individuais e coletivos*. 3ª ed. Brasília: Agência de educação para o desenvolvimento.
- Dornelas, José Carlos A. (2001). *Empreendedorismo: transformando idéias em negócios*. Rio de Janeiro: Campus.
- Dornelas, José Carlos A. (2008). *Empreendedorismo: transformando idéias em negócios*. Rio de Janeiro. 2ª edição. Ed. Elsevier.
- Dutra, Ivan de S.; Previdelli, José J. (2012). Perfil do empreendedor versus mortalidade de empresas: estudo de caso do perfil do micro e pequeno empreendedor de empresas. *In: encontro Anpad*, 27, 2003, Atibaia / sp. Anais... Atibaia / SP: Enampad.
- Filion, Louis Jacques. (1999). Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. *Revista de administração*, São Paulo v.34, n. 2, pg. 5-28, abril/junho.
- Flick, Uwe. (2009). *Desenho da pesquisa qualitativa*. Porto alegre: Artmed.
- GEM - Global Entrepreneurship Monitor. (2009). 2009 *Global Report*. Disponível em: <<http://entrepreneur-skapsforum.se/wp-content/uploads/2010/02/GEM-Global-2009-Report.pdf>>. Acesso em: 15 ago. 2015.
- Gerber, Michael E. (2004). *Empreender: fazendo a diferença*. São Paulo: fundamento educacional.
- Jesus, Daiana Kelle A. De.; Silva, Wendel A. C.; Melo, Alfredo A. De O. (2009). Ciclo de vida das organiza-

ções: sinais de longevidade e mortalidade de micro e pequenas indústrias na região de Contagem / MG. *Enampad. IV encontro de estudos em estratégia*. Recife / PE, 21 a 23 de junho.

Matias, Alberto Borges (coord.). (2007a). *Finanças corporativas de curto prazo: a gestão do valor do capital de giro*. São Paulo: atlas. 286, p.

Matias, Alberto Borges (coord.). (2007b). *Finanças corporativas de longo prazo: criação de valor com sustentabilidade financeira*. São Paulo: atlas.

Maximiano, Antonio César Amaru. (2006). *Teoria Geral da Administração: da revolução urbana a revolução*. 6. ed. São Paulo: São Paulo

Mcclelland, D. C. *The achievement society*. (1961). Princeton, N. J.: Van Nostrand Co.

Minello, Italo F.; Scherer, Isabel B. (2012). Características do comportamento do empreendedor durante o insucesso empresarial. *Enampad, XXXVI encontro da Anpad*, Rio de Janeiro, 22 a 26 de setembro.

Mintzberg, Henry; Ahlstrand, Bruce; Lampel, Joseph. (2006). *Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: ed. Bookman.

Moreira, Hudson S. A. (2014). *Gestão empreendedora e fatores de sustentabilidade financeira do pequeno varejo supermercadista da região metropolitana de belo horizonte*. Dissertação de mestrado acadêmico em administração de empresas da Faculdade Novos Horizontes.

Oliveira, José R. C.; Silva, Wendel Alex C.; Araújo, Elison A. (2012). T. Longevidade empresarial e características empreendedoras: análise das mpe's da microrregião de Teófilo Otoni/MG. *Enampad, XXXVI encontro da Anpad*, Rio de Janeiro, 22 a 26 de setembro.

Rêgo, Erce C. M; Valadão Jr., Valdir M., Souza, Liomardo Dias. (2013). Gerenciamento de projetos: uma análise a partir da estratégia como prática social. *Ampad. VI Encontro de estudos em estratégia*. Bento Gonçalves / RS. 19 a 21 de maio.

Serviço de apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE MG). Dados de pesquisa. < www.sebraemg.com.br>. Acessado em 26 de fevereiro de 2008.

Shumpeter, Joseph A. (1997). *Teoria da desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juros e o ciclo econômico*. São Paulo. Editora Nova Cultura Ltda. 238 p.

Venturoli, T. (2004). Viver mais e melhor. *Veja*, São Paulo: abril, 1871, p. 96-104, set.

Xisto, José G. R. (2007). *Contribuição para o desenvolvimento de um modelo de sustentabilidade financeira de empresas*. Dissertação de mestrado. Ribeirão Preto.

Vergara, Sylvia C. (2009). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo. 10ª ed. Editora Atlas. 94 p.

Whittington, Richard. (2004). Estratégia após o modernismo: recuperando a prática. *Rae – revista de administração de empresas*. V. 44, n. 04, out a dez.

AGRADECIMENTO

Os autores agradecem à Fundação de Amparo à Pesquisa de Minas Gerais pelo auxílio financeiro na realização desta pesquisa.

*Business strategy, longevity and financial sustainability:
case Study Supermarket in Pitangui-MG*

ABSTRACT

The organizational success in this study is grounded in business strategy, longevity and financial sustainability on a case study in a supermarket inside mine, bringing the light of clarity theory the entrepreneur who often do not notice important details to undertake. To identify factors that threaten and factors that nurture such success, as well as analyze the managerial context in micro and small businesses emphasizing points that act positively on performance and business developments to contribute to micro and small businesses are likely to be financially sustainable and therefore enduring. Based on theoretical empirical study with qualitative approach and case study can observe that there is much to do to micro and small organizations can grow further been observed the need for a broader understanding of business management.

Keywords: entrepreneurship, strategy, longevity, financial sustainability.