

A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA A PEQUENA EMPRESA: UM ESTUDO DE CASO DE UMA EMPRESA DE MANHUAÇU-MG

Aluno: Eduardo Teixeira Barbosa

Orientador: José Carlos de Souza

Curso: Administração Período: 8º Área de Pesquisa: Planejamento Estratégico.

Resumo: O Planejamento Estratégico é utilizado como uma ferramenta de gestão, sendo um dos pontos essenciais para auxiliar em problemas encontrados nas organizações. Ele aponta as medidas positivas que uma empresa deve tomar para enfrentar ameaças e aproveitar as oportunidades encontradas em seu ambiente. Neste sentido, justifica-se avaliar a maneira como ele é implementado dentro das empresas para atestar sua eficácia, especificamente apontar tais resultados quando aplicados em micros e pequenas empresas, o presente estudo consiste em um estudo de caso de forma descritiva, analisando a vida da pequena empresa levantando dando sobre seu cotidiano, para a formulação do planejamento estratégico, utilizando a observação direta. A empresa não apresentou nenhum tipo de planejamento, sendo feito levantamentos para obtenção do mesmo, após os estudos feitos foi apresentado para a empresa um modelo de planejamento estratégico que pode ser utilizado por micros e pequenas empresas, atingindo assim o objetivo do trabalho.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico, Micro e Pequenas Empresas, Particularidades da Pequena Empresa, e Gestão de MPE's



1. INTRODUÇÃO

As pequenas empresas são objeto de estudo e tema de discussões em virtude da sua grande representatividade na economia brasileira, pois exercem enorme influência, seja em termos de produtividade ou de empregabilidade, possuindo, ainda, um grande potencial de desenvolvimento, quando o seu planejamento é bem elaborado.

O planejamento estratégico aponta formas que deverão ser executadas as ações necessárias para o desenvolvimento da organização. É o método utilizado para gerir as políticas estratégicas, e da gestão organizacional da empresa, elevando com isso sua competitividade e eficiência.

O presente estudo fundamenta a importância de um planejamento estratégico para pequena empresa, criando uma linha de trabalho e uma direção para a qual a empresa quer seguir para não caminhar para a entropia. A pequena empresa pode utilizando o planejamento estratégico para elaborar, metas, objetivos, missão, visão e valores, conhecendo as oportunidades e ameaças que a cerca, os seus pontos fortes e fracos, e com o tempo configurar sua situação organizacional, com profundidade e clareza, construindo uma base sólida de informações para tomada de decisão, no presente, com base no passado e projetando o futuro.

Baseado neste objetivo estabeleceu-se como problema de pesquisa, é que a maioria das micros e pequenas empresas não realiza um planejamento estratégico de forma estruturada. E para responder à pergunta: A possibilidade de aplicação de um planejamento estratégico para micro e pequenas empresas? Para atingir o objetivo proposto serão realizados levantamentos dos dados através de um estudo de caso com observação direta analisando a vida da pequena empresa devido às constantes mudanças dos cenários econômicos e o aumento da competitividade entre as empresa. Este contexto para as pequenas empresas torna-se crítico, pois as pequenas organizações possuem recursos escassos que devem ser direcionados aos fatores chave de sucesso da empresa. Desta forma, os estudos relativos ao emprego das técnicas administrativas nas pequenas empresas são fundamentais para a melhor alocação de seus recursos.

Esta pesquisa tem como objetivo geral apresentar proposta de planejamento estratégico que pode ser utilizado em micros e pequenas empresas para ser trabalhado na empresa que esta sendo objeto de estudo.

O objetivo específico é apresentar um modelo de planejamento estratégico de fácil entendimento e aplicável a empresa, para auxiliar o gestor na busca de melhoria continua do seu negocio, através de observação e questionamentos feitos aos membros e para o proprietário, para melhorar seu negócio, e iniciar um melhor controle da sua empresa.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1. Referencial Teórico

2.1.1 Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico é uma ferramenta de gestão empresarial que as organizações podem utilizar para melhorar seus processos. Segundo TAVARES

(2010), “uma vez definido o negócio, o passo seguinte é saber como se pretende que a organização seja vista e reconhecida, a partir de uma visão do futuro”. Uma organização precisa estar ancorada no futuro para estabelecer como pretende atuar no presente de forma clara e objetiva.

Groppelli & Ehsan Nikbakht (2002), dizem que o planejamento para obter os melhores resultados deve ser flexível, permitindo estratégias alternativas para substituir os planos existentes quando os desdobramentos econômicos e financeiros divergirem dos padrões esperados.

Para Lacombe e Heilborn *et al* (2014), planejamento é a determinação da direção a ser seguida para se alcançar um resultado desejado ou como a determinação consciente de cursos de ação. O planejamento pode ser entendido como uma função administrativa que antecipam quais serão os principais objetivos da empresa e qual a melhor maneira para atingi-los, o planejamento é a antecipação de uma decisão, facilitando a realização de empreendimentos e o cumprimento de objetivos. O planejamento é uma atividade necessária a qualquer tipo de organização, independente do seu porte, quantidade de colaboradores e quantidade de concorrentes, o que não elimina os riscos, mas ajuda no processo de análise das fragilidades e ameaças que cerca uma organização.

O levantamento pode ser feito através da análise de SWOT (Strengths, Weakness, Opportunities, Threats), que em inglês diz respeito às forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, uma ferramenta que auxilia na elaboração e análise de dados que contenha informações mais reais dos ambientes interno e externo, e serve de auxílio para que os gestores tenham uma visão mais ampla dos pontos que influenciam os resultados e objetivos organizacionais, trabalhando nos pontos que exijam melhorias para continuar conforme as modificações do mercado. Segundo TAVARES (2010a), o planejamento contempla a realização entre as condições externas e internas que as organizações enfrentam. Daft (2010) afirma que a estratégia é o conjunto de decisões e ações usado para formular e implementar estratégias que fornecerão um ajuste competitivo para alcançar as metas organizacionais.

O propósito da estratégia é auxiliar o gestor na tomada de decisão, fornecendo informações para sair na frente de seus concorrentes. “Os executivos definem uma estratégia explícita, que é o plano de ação que descreve a alocação de recursos e atividades para lidar com o ambiente, alcançar vantagem competitiva e atingir as metas organizacionais” (Daft, p. 275, 2010).

O planejamento estratégico no segmento das pequenas empresas ainda é pouco utilizado. Pode-se dizer que o planejamento estratégico não vem sendo utilizado pelo os gestores das pequenas empresas, pois a maioria das metodologias existentes foram desenvolvidas para as grandes empresas e a sua aplicação nas pequenas empresas, não deve ser feita apenas de forma simplificada; deve considerar suas particularidades planejamento estratégico.

O tipo de gestão aplicada na empresa familiar tem gerado discussões em salas de aula, e no mundo acadêmico. Segundo Freitas e Frezza (2005), no Brasil, mais de 99% dos negócios empresariais são familiares. E segundo o autor nessas pequenas organizações são empregados mais de 60% da mão de obra do mercado de trabalho. Observando a grande influência das empresas familiares na economia e desenvolvimento do país.

Para Tiffany e Peterson (1998) os empresários que gerem as pequenas empresas direcionam seu tempo para as tarefas do dia a dia, inviabilizando a realização do planejamento por falta de tempo, mas não descartam a importância de

se planejar afirmando que as pequenas empresas não se podem dar o luxo de não planejar, pois a realização do planejamento pode ajudar as empresas a prever riscos e obstáculos. O empresário de pequeno porte nesse contexto possui uma escassez de tempo para realizar o planejamento e obtendo poucas informações resultando em uma inibição no desenvolvimento do processo de planejamento e gestão na pequena empresa (TERENCE; ESCRIVÃO FILHO, 2011).

As pequenas empresas e empresas familiares em sua maioria o próprio dono é o principal gestor e administrador da empresa, o que, muitas vezes, pode ocasionar problemas na administração. Robbins (2005) fala que, em muitas empresas familiares, o gestor precisa diferenciar os interesses da família e os da empresa, buscando minimizar os conflitos entre família e negócio, e que muitas dessas empresas morrem na terceira geração ou até mesmo antes disso, mostrando a importância do planejamento estratégico para a continuidade das pequenas empresas e suas particularidades.

O desenvolvimento de um plano de trabalho tem objetivo de auxiliar o pequeno empresário no processo de elaboração do planejamento estratégico, considerando as dificuldades do processo, a elaboração e a forma de desenvolvê-los. Na elaboração do plano estratégico de trabalho o empresário deve levar em consideração os seguintes fatores relacionado ao ambiente da pequena empresa citado por Terence (2001):

- desconhecimento da técnica;
- falta de pessoal qualificado;
- falta de visão de longo prazo;
- imediatismo de resultados;
- dificuldade em aceitar mudanças;
- falta de tempo e recursos;
- dificuldade na identificação da missão;
- o fato de os valores do pequeno empresário confundirem-se com os valores da empresa;
- dificuldade em avaliar as ameaças;
- dificuldade em obter informações do ambiente;
- visão subestimada da concorrência;
- dificuldade em avaliar os pontos fracos;
- dificuldade em obter informações internas;
- dificuldade em identificar as habilidades e os recursos indispensáveis para o sucesso da empresa;
- centralização do processo no pequeno empresário;
- dificuldade na definição das metas e de objetivos claros;
- desconhecimento da estratégia atual;
- dificuldade do proprietário em divulgar o plano aos funcionários;
- falta de comprometimento dos funcionários.

Para buscar a melhoria do processo o gestor da pequena empresa deve ter o hábito de se perguntar quais as melhorias para continuar sobrevivendo no mercado e para auxiliar no processo da criação do planejamento estratégico tem que considerar os itens citados anteriormente, considerando as medidas a serem utilizadas a seguir citado por Terence (2001):

- elaboração de forma simples e de fácil entendimento;

- aplicação realizada pelo pequeno empresário ou por um gerente geral;
- aplicação em etapas, exigindo poucas horas semanais do pequeno empresário;
- delineamento da visão de longo-prazo através das atividades;
- elaboração da missão a partir de respostas a questões previamente definidas;
- os valores do pequeno empresário e da empresa serão levantados e analisados, para que seja feita, se possível, a sua distinção;
- através das atividades, o pequeno empresário será induzido a avaliar os pontos críticos do negócio;
- levantamento das informações necessárias ao diagnóstico estratégico através de alguns itens genéricos;
- elaboração das metas e os objetivos a partir de respostas a algumas questões apresentadas e análise das mesmas;
- participação de funcionários e trabalho em equipe, entre outras medidas.

2.1.2 As particularidades das pequenas empresas

As pequenas empresas possuem particularidades que influenciam em seu processo de planejamento. Isso se deve a fatores que variam de uma empresa para a outra. No entanto, as particularidades abaixo são as mais citadas, segundo a literatura. Em suma, o processo de gestão das pequenas empresas deve considerar os seus aspectos comportamentais, estruturais e contextuais.

As particularidades comportamentais estão relacionadas aos aspectos pessoais do pequeno empresário, refletindo seus valores, ambições, ideologias, visão, comportamento etc. De forma geral, estas particularidades referem-se ao conservadorismo e individualismo, à centralização de poder, à tendência ao obsoletismo, à falta de habilidade na gestão do tempo e à utilização de improvisação em relação à ação planejada (TERENCE, 2001).

Essa individualização e centralização de poder em torno da visão do gestor muitas vezes impede a implementação de um planejamento já utilizado em outras empresas ou atrapalha a realização de um planejamento feito diretamente para a empresa.

Os aspectos estruturais referem-se aos aspectos internos da forma de organização das pequenas empresas tais como: informalidade das relações na empresa, falta de recurso, inadequação ou não utilização das técnicas gerenciais, etc.

As particularidades contextuais referem-se ao ambiente externo da pequena empresa. Entre as particularidades contextuais estão: a carência de informação sobre a evolução do mercado e de seus produtos, a dificuldade de acesso a processos de treinamento gerencial, a dificuldade de acesso a fontes de financiamento para novos projetos etc.

As características entre micro e pequenas empresas de acordo com a classificação do SEBRAE, que adota parâmetros como o número de empregados e divide estas em setor industrial e de comércio e prestação de serviços, mostra o seguinte: empresas industriais com até 19 empregados são microempresas e com 20 a 99 empregados são empresas de pequeno porte. As empresas comerciais ou de prestação de serviços com até 9 empregados são consideradas microempresas e com 10 a 49 empregados são empresas de pequeno porte (SEBRAE, 2006). De acordo com pesquisa divulgada pelo SEBRAE (2004) entre 70% e 80% das empresas no Brasil, fecham as portas antes de completarem dois anos de vida. Os motivos são

vários e os empresários se justificam uma das culpa a alta carga tributária, a economia ou ainda a falta de suporte do governo. Normalmente as micros e pequenas empresas não fazem o planejamento adequado para iniciar o negócio.

Boechat (2008) cita a classificação do BNDES, em paralelo à classificação do SEBRAE, que considera o faturamento dessas empresas classificando-as da seguinte maneira: para o SEBRAE a microempresa é aquela que possui receita bruta anual de R\$240 mil, enquanto para o BNDES a empresa pode apresentar uma receita anual máxima de R\$1,2 milhão. No caso da pequena empresa, o SEBRAE considera a receita bruta anual entre R\$ 240 mil e R\$ 2,4 milhões, enquanto o BNDES classifica uma empresa como de pequeno porte quando esta apresenta receita operacional bruta anual entre R\$ 1,2 milhão e R\$10,5 milhões (Quadro 1).

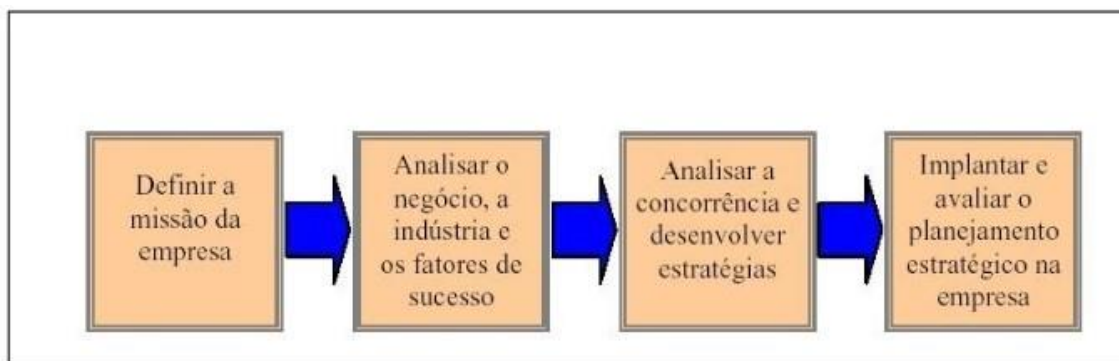
Quadro 1 – Classificação das empresas segundo o SEBRAE e o BNDES

	MICROEMPRESA	PEQUENA EMPRESA
SEBRAE	Receita Bruta Anual de até R\$ 240.000	Receita Bruta Annual superior a R\$ 240.000 e igual ou inferior a R\$ 2.400.000
BNDES	Receita Operacional Bruta anual de até R\$ 1.200.000	Receita Operacional Bruta anual superior a R\$ 1.200.000 e inferior a R\$ 10.500.000

Fonte: Boechat (2008)

O SEBRAE (2006) propõe como metodologia de quatro fases, onde a primeira fase envolve a análise externa, análise interna e a avaliação estratégica da empresa; a segunda consiste em analisar o negócio através de análises de potencialidades e fragilidades; a terceira fase analisa a concorrência e monta estratégias e a quarta fase cuida da implementação e avaliação, como demonstrado na figura 1.

FIGURA 1 – Metodologia Sugerida pelo SEBRAE



Fonte: Migliato (2004)

2.1.3 Gestão das MPEs

As micros e pequenas empresas, em sua maioria, possuem poucos funcionários e, em função disso, o proprietário acaba desempenhando muitas funções na organização. Isto se dá pela falta de caixa e descontrole nas finanças, ocasionada não separação das contas da empresa com as contas pessoais dos proprietários (SANTANA et al., 2008).

Segundo Resnik (1991, p. 8), “a maioria das pequenas empresas tem pouca disponibilidade de caixa durante os primeiros anos de operação, ficando assim vulneráveis a mudanças repentinas”.

Para Ramos (2000), as micro empresas não suportam grandes margens de erro, erros estes, que podem ser cometidos durante o longo período de aprendizado, através de cálculos errados, e do trabalho errado. Isto mostra que pela falta de conhecimento dos seus gestores, as empresas ficam vulneráveis a falir por um eventual erro de seus integrantes, pois, não terão caixa suficiente para cobrir o erro.

Para terem maiores chances de sobrevivência de sobrevivência no mercado, as micros e pequenas empresas necessitam utilizar as ferramentas de gestão adaptadas à sua realidade, que certamente refletirá em benefícios significativos.

Resnik (1991, p. 3) “identifica que o sucesso e o fracasso de uma pequena empresa não é um jogo estatístico. A boa administração é o fator determinante da sobrevivência e sucesso na pequena empresa”.

2.1.4 Planejamento estratégico nas MPE's

A utilização do planejamento estratégico pelas MPEs pode viabilizar a manutenção e prosperidade da mesma, porém a falta de conhecimento por parte dos gestores com relação às ferramentas desta metodologia traz grande preocupação.

Nas visões de Souza e Qualharini (2007), as grandes empresas são beneficiadas por possuírem melhor estrutura e profissionais qualificados para apoio, elaboração e monitoramento do planejamento estratégico. Enquanto que nas MPEs o mesmo profissional é responsável por uma série de funções. Além do aspecto multifuncional dos profissionais das MPEs.

Souza e Qualharini (2007, p. 9) citam que “por suas limitações inerentes aos moldes dos pequenos modelos de negócio as Pequenas Empresas não devem atuar em várias frentes simultaneamente”, pois as MPEs devem analisar suas ações a fim de otimizar seus recursos investidos, como financeiro, tempo, mão de obra ou outros.

Para a empresa chegar aos objetivos e nas metas estabelecidas, o planejamento estratégico deve destacar os recursos e as principais ações a serem executadas pela MPEs. Esta medida pode ser o diferencial para manter a prosperidade financeira ou enfrentar problemas como o desequilíbrio financeiro (SOUZA; QUALHARINI, 2007).

Um ponto importante citado por Fischmann e Almeida (1991), é que as organizações, através da administração estratégica, devem se preocupar em mudar a atitude das pessoas, pois muitos funcionários resistem ao planejamento estratégico, por desconhecimento das técnicas, falta de tempo e perda de autonomia.

A formulação de estratégias nas MPEs é uma ferramenta simples e poderosa para melhorar a competitividade deste segmento, pois auxilia no aumento de produtividade. Segundo Tiffany e Peterson (1998), a receita e o crescimento das MPEs que possuem planos estratégicos são, em média, 50% superiores às empresas que não realizam nenhum tipo de planejamento.

A missão, visão e valores da empresa, tem o objetivo de orientar as empresas no processo de elaboração seu planejamento estratégico, traçando metas e objetivos de curto, médio e longo prazo. Esses conceitos servirão de guia para sócios e colaboradores, e mostrarão ao restante do mercado a personalidade daquela organização, apresentado por Lima (2012).

Os Diplomas organizacionais: Missão x Visão x Valores

- A missão de uma empresa deve expressar um modelo de negócio que seja viável. Modelo no qual a organização entregará valor aos clientes atendendo seus desejos, necessidades, expectativas, inclusive nos planos emocional e espiritual. Precisa também ser um modelo de negócio que atenda as expectativas dos sócios, e possibilite o crescimento pessoal e profissional de todos os seus colaboradores;
- A visão deve espelhar o sonho dos sócios, baseado nos seus objetivos pessoais e profissionais, e alinhado com as expectativas dos clientes que pretendem atender. Na visão da empresa é imprescindível a possibilidade de acompanhar permanentemente a evolução da sociedade, através de inovação e de criatividade, além de ser um modelo lucrativo e sustentável a longo prazo;
- Os valores precisam conter os comportamentos éticos e as atitudes de eficácia, necessários a que a banca seja uma organização moderna e respeitada junto ao mercado, a partir do qual poderá construir uma marca diferenciada junto aos clientes.

2.1.5 Modelo proposto de planejamento para MPE's

O modelo inicialmente proposto por Lima (2003), tem como objetivo auxiliar a pequena empresa em seus processo mais básicos, para saber por onde começar a caminhar, como a visão geral da empresa, estabelecimento da missão, estabelecimento dos valores, estabelecimento da visão, diagnóstico estratégico, análise externa, análise interna, elaboração da estratégia, tanto atual como futura,

definição dos objetivos, metas e ações, com a apresentação do plano para toda a organização, mostrando as intenções da empresa.

Figura 2. Modelo de Planejamento para Pequena Empresa.

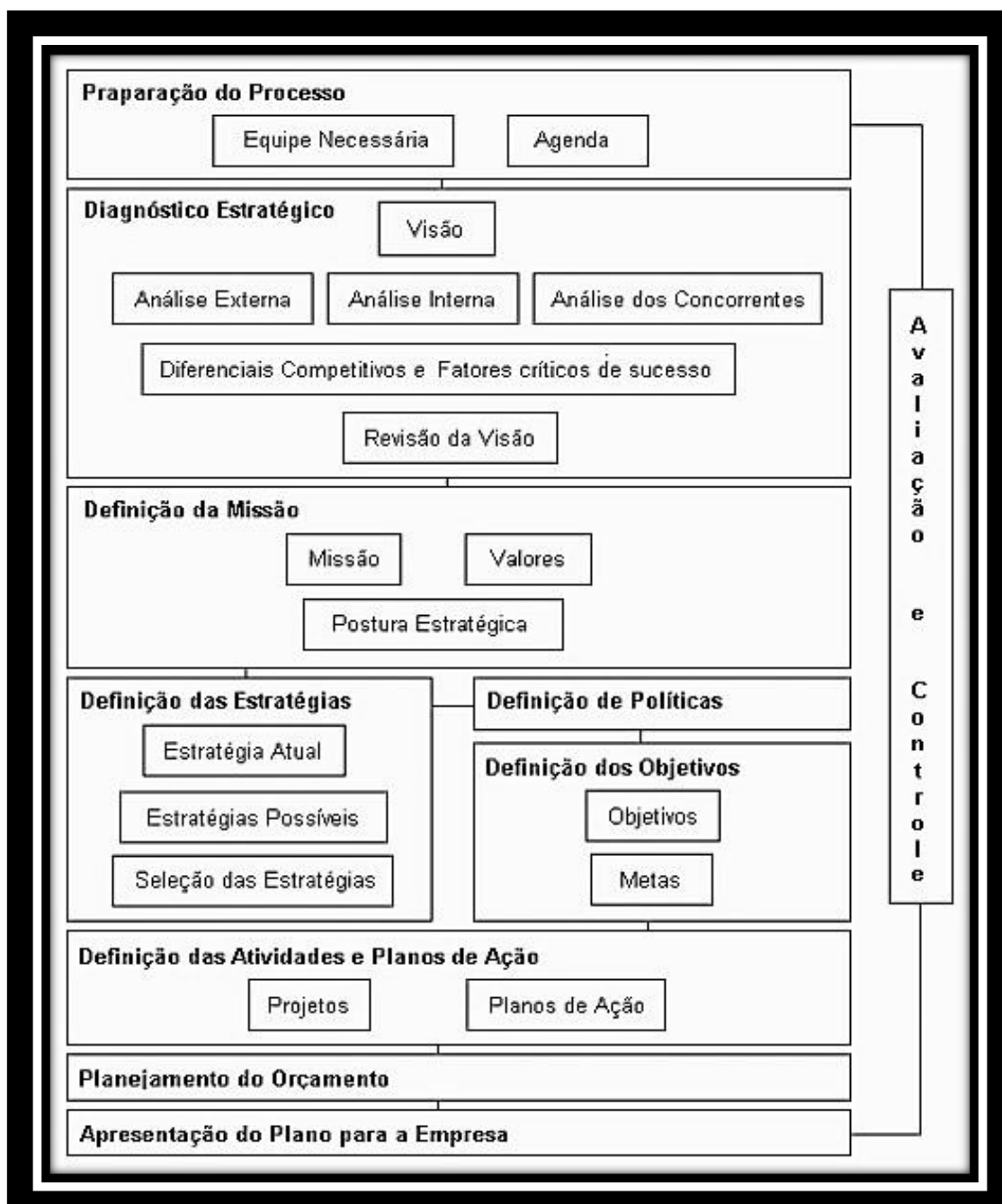


Figura 2. Modelo inicialmente proposto.

Segundo Lima (2003), este modelo propõe que o processo do planejamento estratégico na pequena empresa tenha um ciclo de duração aproximadamente um ano. É o período de planejamento a todo e fechamento do ano contábil, quando o balanço é feito e o orçamento do próximo ano está sendo planejado.

As falta de recursos deixam as pequenas empresas a mercê das mudanças no ambiente externo indicando que o tempo de planejamento não seja muito longo. O ideal é que o processo de planejamento estratégico não se resume apenas em um documento guardado no fundo da gaveta, mas que ajude a empresa a conhecer melhor a si mesma e o ambiente em que está inserida, possibilitando um melhor aproveitamento das oportunidades e a manutenção das existentes.

O modelo final propõe que o processo do planejamento estratégico na pequena empresa tenha um ciclo de duração aproximadamente um ano, ou seja, refeito anualmente. O período proposto para o processo de planejamento é quando o balanço é feito e o orçamento do próximo ano está sendo planejado. (Figura 3)

Figura 3. Modelo Final de Planejamento para pequena empresa.

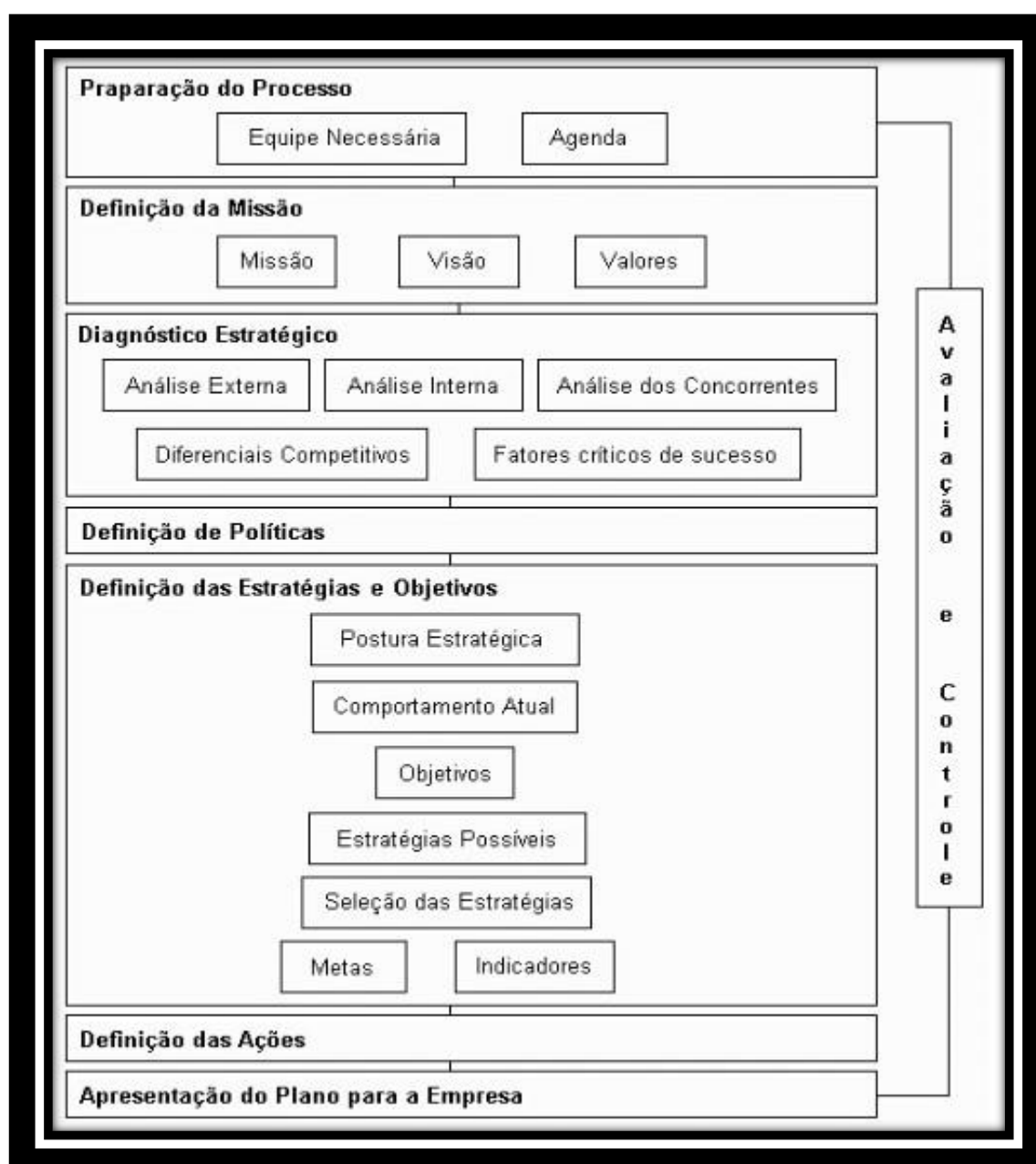


Figura 3. Modelo Final (Planejamento Estratégico).

Após a implementação do modelo de planejamento, o principal para a empresa é a definição das ações com foco na avaliação e controle. Segundo Oliveira (2010)

“controle e avaliação são funções do processo administrativo, que mediante a comparação com padrões previamente estabelecidos, procuram medir e avaliar o desempenho e o resultado das ações”. Auxiliando no processo de tomada de decisão e planejamento.

2.2. Metodologia

A unidade de análise para esse estudo é uma empresa do ramo de serralheria da cidade Manhuaçu - MG, fundada em junho de 2006, com a responsabilidade de oferecer produtos e serviços com qualidade, sendo destaque entre seus concorrentes por seu compromisso e pontualidade. A empresa não apresenta um planejamento claro, sua missão, visão, objetivos e valores estão apenas na cabeça do dono/proprietário. A empresa apresenta um grupo de 06 funcionários, e o dono/proprietário que também auxilia na produção. A empresa realiza um controle parcial de seus gastos e recebimentos, sendo a sua maioria realizada apenas pelo proprietário. As vendas e serviços prestados são realizados através de indicação e do marketing boca a boca, e com o atendimento por telefone. Analisando a vida da pequena empresa, mostrando um modelo de planejamento estratégico que pode ser aplicado na empresa.

Quanto ao tipo de pesquisa, foi utilizado para o desenvolvimento deste trabalho uma pesquisa descritiva, que tem por objetivo descrever as características do tema estudado, e algumas pesquisas descritivas vão além da simples identificação da existência de relações entre variáveis, pretendendo determinar a natureza dessa relação (Gil, p.28, 2008a). Mostrando as dificuldades de gestão da pequena empresa na utilização do planejamento estratégico.

A pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso. Segundo Gil (2008, p. 57) “O estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado”. Yin (1994:13) define “estudo de caso” com base nas características do fenômeno em estudo e com base num conjunto de características associadas ao processo de recolha de dados e às estratégias de análise dos mesmos. Para relatar como uma empresa sobrevive no mercado sem a utilização clara do planejamento estratégico no seu dia a dia.

Para o levantamento de dados utilizou-se a observação direta. Segundo Gil (1999, p.110) a observação apresenta como principal vantagem, em relação a outras técnicas, a de que os fatos são percebidos diretamente, sem qualquer intermediação, sendo mais clara a apuração dos dados. Chamado de estudo naturalista ou etnográfico em que o pesquisador frequenta os locais onde os fenômenos ocorrem naturalmente. (FIORENTINI E LORENZATO, 2006)

Técnica de coleta de dados, que não consiste em apenas ver ou ouvir, mas em examinar fatos ou fenômenos que se desejam estudar, elemento básico de investigação científica, utilizado na pesquisa de campo como abordagem qualitativa, podendo ser utilizada na pesquisa conjugada a outras técnicas ou de forma exclusiva.

Auxilia o pesquisador na identificação e a obtenção de provas a respeito de objetivos sobre os quais os indivíduos não têm consciência, mas que orientam seu comportamento sujeita o pesquisador a um contato mais direto com a realidade.

O grau de participação do observador é muito relevante, bem como a duração das observações, sendo imprescindível planejar o que e como observar.

Os dados foram levantados com entrevista não estruturada, aquela em que é deixado ao entrevistado decidir-se pela forma de construir a resposta (Laville e Dione, 1999:188-190). Com todos os membros envolvidos na empresa, no qual foi observado

nas áreas de administração estratégica, vendas e marketing, finanças e custos, capital humano e produto e manufatura. Relatados, a seguir, o resultado analítico dos dados:

A proposta de administração estratégica, conforme comentado pelo principal gestor da empresa é um objetivo a ser atingido, pois percebe que a mesma é importante para a melhoria da qualidade de sua prestação de serviço, destacando-se:

Eu acreditava que o planejamento estratégico era coisa só de empresa grande e agora estou entendendo que pode ser adotado aqui na nossa empresa (sic), (Dono/Proprietário).

A empresa trabalha com um quadro de 06 funcionários, e segundo seu gestor atende a necessidade da empresa. E é feito um controle parcial dos gastos e recebimentos, sendo a sua maioria realizada pelo proprietário e um de seus filhos, destacando-se:

Por ser uma empresa pequena achei que não tinha controle nenhum, quando comecei a trabalhar aqui, vi que mesmo sendo uma empresa pequena leva o negocio bem a serio (sic), (Funcionário A).

As vendas são realizadas por encomenda. Os produtos e serviços prestados são feitos conforme a disponibilidade da agenda da empresa, com prazo e data para entrega. Vale destacar a fala do funcionário em relação a sua percepção sobre a empresa.

Quando cheguei aqui e vi um monte de matérias na prateleira, percebi que aqui era diferente, trabalhei em outros lugares e nem tinha as coisas que tem aqui, (sic) (Funcionário C)

A empresa apresentou um clima organizacional agradável, uma vez que o gestor busca agora incentivar os funcionários a serem multifuncionais, sendo mais responsáveis pelas tarefas e bem estar da empresa.

O modelo de planejamento estratégico apresentado na metodologia por Lima (2003) na versão final atendeu a necessidade do objetivo do estudo. Segundo Certo (1993) a avaliação de uma estratégia de negocio em termo de sua validade e realidade, comparando com as metas corporativas, disponibilidade de recursos e a estrutura estratégica geral. Levando em consideração o porte da empresa, faturamento e o ambiente externo e interno.

O gestor e seu filho são responsáveis pelo gerenciamento da empresa, agradaram do modelo de planejamento estratégico apresentado, e que no primeiro bimestre de 2016 já será implantado na empresa de forma adaptativa, ficando satisfeito com o modelo, destacando-se:

Com a utilização dessa ferramenta, vou poder ajudar o patrão melhor, mostrando os dados da empresa de forma mais concreta, sabendo o caminho a caminhar, (sic) (Funcionário A).

3. CONCLUSÃO

Esse trabalho buscou verificar a utilização do planejamento estratégico em pequenas empresas, sendo que, ainda existe uma resistência por parte de seus gestores em utilizar o planejamento estratégico, pois, alegam que ele foi desenvolvido apenas para as grandes organizações. Assim buscou-se pesquisar sobre a sua utilização desta ferramenta em uma pequena empresa do município de Manhuaçu, Minas Geras. De acordo com as pesquisas realizadas verificou-se que a empresa

não tinha um modelo de planejamento estratégico, nem seus diplomas organizacionais definidos, como missão, visão e valores, para dar um direcionamento aos seus funcionários.

Foi proposto para a empresa a utilização do planejamento estratégico como uma ferramenta organizacional e diferencial competitivo, passando confiança para seus funcionários e clientes.

Em relação às limitações encontradas na elaboração do trabalho foi a análise crítica dos erros encontrados, a falta de alguns documentos comprobatórios, e desconfiança do grupo investigado em relação ao pesquisador, mudando alguns hábitos durante o período de trabalho, e a falta de conhecimento dessa ferramenta pelo gestor.

O artigo atingiu seu objetivo que eram apresentar um modelo de planejamento estratégico para a empresa objeto de estudo, de forma simples e simplificada para entendimento do gestor e colaboradores.

4. REFERÊNCIAS

BOECHAT, M. N. **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: APLICAÇÃO NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**. Dissertação [Mestrado em Gestão Empresarial]. Fundação Getúlio Vargas-Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Rio de Janeiro, 2008. 122p.

CERTO, Samuel C. e J Paul Peter. **ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA, Planejamento e Implantação da Estratégia**. Tradução: Flavio Deni Steffen; revisão técnica: Alberto Henrique da Cruz Feliciano. São Paulo: Makron Books, 1993. Título original: Strategic Management: A Focus on Process.

FREITAS, Mauricio Barth, Ernani Cesar de Freitas, Mauricio Barth, **DE PAI PARA FILHO: A COMPLEXIDADE E OS DESAFIOS DA GESTÃO DAS EMPRESAS FAMILIARES**, Rev. Adm. UFSM, Santa Maria, v. 5, n. 3, p. 549-568, SET./DEZ. 2012 p. 3, 2012.

FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, F. M. I. R.. **Planejamento Estratégico na Prática**. 2ª edição, São Paulo: Atlas, 1991.

GROPPELLI E NIKBAKHT, A A Groppelli e Ehsan Nikbakht, **Administração Financeira**, 2002.

GIL, Antonio Carlos, **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**, 5ª Edição, São Paulo, Editora Atlas S.A., 1999.

GREYCIELLE ALVES OLIVEIRA, CÁRBIO ALMEIDA WAQUED, FABIANA MORAES OLIVEIRA, ELISEU VIEIRA MACHADO JÚNIOR, **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - ESTUDO MULTICASO NO SETOR DE ALIMENTAÇÃO EM GOIÂNIA (GO)**, estudos, Goiânia, v. 42, n. 1, p. 129, 2015.

Juliano Nunes Alves, Thiago Bitencourt da Silva, Carlos Eduardo Moreira Tavares, Fabio Dal-Soto. **A UTILIZAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA DE GESTÃO NA PEQUENA EMPRESA**. Revista da Micro e Pequena Empresa, Campo Limpo Paulista, v.7, n.2, p.80-100, (Mai/Ago) 2013.

LAVILLE, Christian; DIONNE, Jean. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Porto Alegre: Artes Médicas; Belo Horizonte: UFMG, 1999.

LIMA, Rodrigo Queiroz da Costa. **UM MODELO PARA PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE PEQUENAS EMPRESAS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO**. Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2003.

Márcio Cardoso Santos, Maria Edleide Barbosa Alves Fernande, **A FERRAMENTA ANÁLISE SWOT NO PROCESSO DE FORMULAÇÃO DAS AÇÕES ESTRATÉGICAS NAS PEQUENAS EMPRESAS. UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA EMPREITEIRA MAGNU JD SÃO PAULO LTDA**. FATEC SEBRAE – Faculdade de Tecnologia SEBRAE - CEETEPS – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza – São Paulo. Revista FATEC SEBRAE em debate: gestão, tecnologias e negócios Vol. 2 | Nº. 2 | Ano 2015 | ISSN 2358-9817.

MIGLIATO, A. L. **Planejamento estratégico situacional aplicado à pequena empresa: um estudo comparativo de casos em empresas do setor de serviços (hoteleiro) da região de Brotas-SP**. 2004. 223 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2004.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Empresa Familiar. Como Fortalecer o Empreendimento e Otimizar o Processo Sucessório**. 3ª edição, Editora Atlas S.A. 2010.

SILVA, Paulo Gustavo da. **PROCESSO DE FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA SOB A PERSPECTIVA DOS DECISORES DA CAERN**. Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Administração. Natal, 2013.

PORTER, Michael E. **Estrategia Competitiva, Técnicas para Análise de Industrias e da Concorrência**. 22ª Triagem, Editora Campus, 1986.

RESNIK, P.. **A Bíblia da pequena empresa: como iniciar com segurança sua pequena empresa e ser muito bem-sucedido**. Tradução Maria Cláudia O. Santos. São Paulo: McGraw-Hill, Makron Books, 1991.

RAMOS, R. C. de O. **Perfil do Pequeno Empreendedor: uma investigação sobre as características empreendedoras na pequena empresa**. São Carlos: USP. 2000. Disponível em:<
http://www.geope.prod.eesc.usp.br/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=15&Itemid=48> Acesso em 15 de novembro de 2015.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Coleção de Manuais de Controles Básicos para micro e pequenas empresas. 2006.

SANTANA et al. **Gestão de Qualidade nas Microempresas de São Luis: mito ou realidade?** São Luis: Centro de Ensino Atenas Maranhense. 2008. Disponível em:<
<http://pt.scribd.com/doc/8044616/Qualidade-nas-Micros-e-Pequenas-empresas-de-Sao-Luis>-> Acesso em 15 de novembro de 2015.

SOUZA, Q.; QUALHARINI, E. **O Planejamento Estratégico nas Micro e Pequenas Empresas**. In: Workshop Gestão Integrada Riscos e Desafios, 3, 2007, São Paulo. Disponível em: <<http://www.sp.senac.br/pdf/24848.pdf>> Acesso em 15 novembro de 2015.

SOUZA, Sinésio Correa de, MSc. Sidnei Vieira Marinho, Dr. **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO BASEADO NO BALANCED SCORECARD: UM ESTUDO DE CASO APLICADO A UMA PEQUENA EMPRESA DE SEGURANÇA**. Gestão & Planejamento, Salvador, v. 15, n. 2, p. 213-237, maio./ago. 2014.

TAVARES, Mauro Calixta, **Gestão Estratégica**, São Paulo, editora Atlas S.A, 2010.

TAKAKURA, Franco Kaolu Junio, **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: A IMPORTÂNCIA E AS DIFICULDADES DAS PEQUENAS EMPRESAS EM ADOTAR UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ADEQUADO**. 8º Congresso de Pós-Graduação, 2010.

TERENCE, Ana Cláudia Fernandes, Edmundo Escrivão Filho (EESC/USP), **AS PARTICULARIDADES DAS PEQUENAS EMPRESAS NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: A ELABORAÇÃO DE UM ROTEIRO PRÁTICO**. ANAIS DO II EGEPE, p. 592-602, Londrina/PR, Novembro/2001 (ISSN 1518-4382).

TIFFANY, P.; PETERSON, S. D. **Planejamento Estratégico: o melhor roteiro para um planejamento estratégico eficaz**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

APÊNDICE A - ENTREVISTA NÃO ESTRUTURADA

Prezado (a) senhor (a),

Com o objetivo de investigar e analisar os processos de gestão e profissionalização das micros e pequenas empresas, solicito a gentileza de responder a entrevista a seguir. Este instrumento tem a finalidade de entender e relacionar a repercussão desses processos na realidade organizacional das pequenas empresas.

1. Como a empresa foi fundada? Como você define o perfil do fundador gestor da empresa? Há quanto tempo você atua como diretor da empresa?
2. Existe um planejamento estratégico formal e organizado na empresa? Explique como ele é. Se não, por que a empresa não possui.
3. De que maneira ocorrem os processos decisórios na empresa?
4. Considerando o aspecto desenvolvimento da empresa, em qual estágio a mesma se encontra?
5. Os familiares que desempenham cargos de administração participam de treinamentos internos? Quais? Participam de treinamentos externos? Quais?
6. Quais habilidades e competências são necessárias para administrar e prosperar a empresa?
7. O que você entende por profissionalização na empresa familiar? Você acredita que sua empresa possui uma gestão profissionalizada? Em caso positivo, explique como foi o processo e de que forma a empresa profissionalizou a gestão? Em caso negativo, explique porque ainda não profissionalizou sua gestão.
8. A empresa tem um plano de promoção e ascensão profissional definido e organizado? A partir de quais critérios os colaboradores são promovidos?
9. Quais são as principais qualidades que os líderes levam em consideração para a contratação de um funcionário? Sendo familiar ou não, isso faz diferença?
10. Considerando a Cultura da empresa, como o conjunto de normas informais que orientam o comportamento dos funcionários de uma organização e que direcionam suas ações para o alcance dos objetivos: Quais características você evidencia na cultura da empresa? Quais aspectos positivos e negativos podem ser percebidos com relação a esta?
11. O que você espera ou como gostaria de ver a sua empresa no futuro? Qual o seu objetivo empresarial?
12. O que você conhece sobre planejamento estratégico? Utiliza esta ferramenta na sua empresa?
13. Acha interessante se tivesse um modelo para pequena empresa?

APÊNDICE B - ENTREVISTA NÃO ESTRUTURADA

Prezado (a) Colaborador (a),

Com o objetivo de investigar e analisar os processos de gestão e profissionalização das micros e pequenas empresas, solicito a gentileza de responder a entrevista a seguir. Este instrumento tem a finalidade de entender e relacionar a repercussão desses processos na realidade organizacional das pequenas empresas.

1. Qual a sua visão a respeito da empresa?
2. A empresa disponibiliza condições de trabalho? Material, ambiente?
3. A empresa apresentou sua missão, visão, valores e objetivos?
4. Você tomou conhecimento do que é planejamento estratégico? Sabe o que é essa ferramenta? Tinha ouvido falar?
5. O relacionamento entre os colegas de trabalho é agradável?
6. A autonomia para você propor melhorias na execução do seu trabalho?
7. Você percebe que suas ideias e sugestões são ouvidas pela empresa?
8. Você se sente reconhecido pelo trabalho que você executa?
9. Você estabilidade na empresa, as pessoas que trabalha com você também sente isso?
10. Levando tudo em consideração, como você se sente em trabalhar aqui?
11. O que você considera hoje como os principais fatores de motivação na empresa?