
Planejamento estratégico em empresas de pequeno porte na cidade de São Sebastião do Paraíso MG

Paula Helena de Lima Marques

Graduanda em Ciências Contábeis

Adriana Tavares Roberto

Graduanda em Ciências Contábeis

Stefânia Aparecida Belute Queiroz

Especialista em Gestão de Empresas e professora da Libertas - Faculdades Integradas

RESUMO

Dentre os fatores que determinam o valor das organizações modernas, estão a informação e o conhecimento. Através do acúmulo e manuseio de dados e sua transformação em conhecimento aplicável à melhoria de competitividade de uma empresa os processos são desenvolvidos. Esses dados podem ser descritos através de aquisição de informações. Toda empresa precisa de um planejamento para poder estruturar seus objetivos e tarefas a serem cumpridas. Cada empresa possui uma estratégia diferente, de acordo com suas necessidades diante da competitividade no mercado de trabalho. Assim, tem-se o problema de pesquisa: qual o grau de conhecimentos dos proprietários das empresas de pequeno porte, sobre o planejamento estratégico? O objetivo geral deste trabalho foi alhear o quão os proprietários possuem conhecimento sobre o planejamento estratégico nas empresas de pequeno porte da cidade, foi feita uma pesquisa de levantamento, com 10 empresários, utilizando para a coleta de dados questionários, percebeu-se que os empresários necessitam de maior conhecimento sobre o planejamento estratégico para destacar-se dentre as demais empresas procurando e almejando o sucesso empresarial.

Palavras-chave: Conhecimento. Planejamento. Estratégia

1 INTRODUÇÃO

De modo geral, o mercado passa por constantes mudanças, assim torna-se necessário que as empresas desenvolvam uma capacidade de analisar o ambiente, tanto interno como externo, para estar atento às possíveis ameaças e oportunidades do mercado.



Com o crescimento da competitividade as organizações buscam alternativas para fazer o diferencial no seu ramo de atividade, logo precisam manter-se em contínuo processo de alerta às mudanças, para manter-se competitivo no mercado em que atua.

Uma ferramenta que auxilia constantemente os administradores é o planejamento estratégico, pois através dele podem-se antecipar acontecimentos, para que as organizações não sejam apanhadas de surpresa.

Para Lemos *et. al* (2007, p.27) “a falta da prática de planejamento nas micros, pequenas e médias organizações brasileiras é um problema cultural, em que o método predominante é o famoso de fazer as coisas.”

Tendo em vista o exposto acima tem-se a seguinte questão problema que norteia este estudo: qual o grau de conhecimentos dos proprietários das empresas de pequeno porte, sobre o planejamento estratégico?

Para responder o problema de pesquisa, foi elaborado o objetivo geral: verificar o conhecimento dos proprietários das pequenas empresas sobre o planejamento estratégico nas empresas na cidade de São Sebastião do Paraíso - MG.

O tema estudado justifica-se uma vez que o planejamento estratégico é uma ferramenta de gestão muito utilizada e estudada nas organizações. Porém é raro as pequenas empresas que utilizam tal ferramenta como instrumento de planejamento e de estratégia.

O artigo seguiu descrevendo, no referencial teórico, os principais conceitos que envolvem o planejamento estratégico para empresas de pequeno porte. A elaboração seguiu expondo principalmente as obras do autor Chiavenato (2007).

Posteriormente, foi traçada a metodologia, análise dos dados e interpretação dos questionários aplicados mediante o referencial teórico instituído.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Planejamento Estratégico como ferramenta empresarial

Para realizar a análise da empresa, saber quais são os planos fortes e fracos, é necessário definir estratégias para a organização crescer. Porém, é raro quando as empresas de pequeno porte, tanto as que obtêm sucesso como as que fecham utilizarem essas ferramentas como instrumento de planejamento e de estratégia durante a gestão.

Estratégia é a abordagem que permite que a empresa consiga uma posição no mercado e esta atitude pode ou não mudar constantemente. Se surgir a precisão de mudar, será resultado de idéias e ações dos administradores na organização. O posicionamento da estratégia origina-se das respostas que a empresa deve dar a três questões: quais consumidores escolher; o que oferecer a esses consumidores e como fazer isso de forma eficiente (CARAVANTES, 2005).

A estratégia é um modo muito usado nas empresas para desenvolver suas idéias, seus planos para o futuro. Segundo Chiavenato (2007, p.113) “cada empresa procura desenvolver seus negócios e operações de um modo coerente e consistente por meio de padrões distintos e personalizados de estratégia.”

O principal processo que a empresa deve iniciar é traçar sua estratégia, pois ela deve planejar o que pretende realizar, quais as atividades que deverão ser seguidas durante o dia a dia empresarial.

De acordo com Chiavenato (2007, p.113)

A estratégia empresarial é o primeiro e o principal passo para a empresa atingir essa capacidade de manobra diante de um contexto extremamente mutável, cujos atores e protagonistas se caracterizam por estratégias igualmente inovadoras e imprevisíveis.

O planejamento estratégico é considerado como uma ferramenta que fornece à empresa uma visão do futuro, aumentando a probabilidade de uma empresa empregar as oportunidades e explorar suas potencialidades. Segundo Chiavenato (2007, p.116-117) a estratégia possui três componentes básicos e indispensáveis para o sucesso ao utilizar a estratégia empresarial:

1. *Ambiente*: as oportunidades visualizadas no ambiente de tarefa, e mais especificamente no mercado, bem como as restrições, limitações, contingências, coações e ameaças nele existentes.
2. *Empresa*: a organização, sua missão e visão de futuro, os recursos de que ela dispõe ou pode utilizar com vantagem, suas competências e habilidades, bem como seus pontos fortes e fracos, compromissos e objetivos.
3. *Adequação entre ambos*: que postura a empresa deverá adotar para compatibilizar seus objetivos, recursos, competências, potencialidades e limitações com as condições ambientais no sentido de extrair o máximo de oportunidades externas e expor-se o mínimo às ameaças, coações e contingências ambientais.

Contudo, o planejamento estratégico é curso de ação que a empresa adota para assegurar o seu desempenho e a sua sobrevivência na competitividade do mercado. Esse curso inclui o tamanho que a empresa deseja alcançar e como enfrentar os seus concorrentes e o

lugar que ela quer se posicionar diante do mercado que ela atua (MAXIMIANO, 2011, p.131).

Costa *et. al* (2005, p. 16) cita que “o planejamento estratégico implica numa visão do futuro, na qual a empresa analisa o segmento de sua atuação, o mercado, os concorrentes, os produtos e serviços oferecidos, o valor a ser estipulado ao cliente, as vantagens e a lucratividade.”

Para que uma organização olhe para o futuro, aproveite as oportunidades, se previna das ameaças e se mantenha ativa e próspera em um mercado é necessária que ela tenha um planejamento estratégico ativo, contínuo e criativo. Caso contrário, a administração desta empresa estará apenas reagindo ao seu ambiente.

2.2 Conceito Planejamento Estratégico

Um dos maiores obstáculos das empresas é prever as mudanças do mercado e se antecipar a elas, diante deste constante nível de incerteza, cada vez mais as empresas se remetem à necessidade de terem um planejamento estratégico. O Planejamento Estratégico é uma ferramenta importante para uma empresa saber administrar o seu futuro, com o Planejamento ela saberá exatamente definir suas funções e objetivos a serem alcançados.

O Planejamento Estratégico é um fator importante para uma organização, a partir dele pode-se obter uma empresa melhor estruturada. O processo de planejamento é a ferramenta para administrar as relações com o futuro, é fator indispensável para qualquer empresa sendo ela de grande ou pequeno porte (MAXIMIANO, 2011).

Um planejamento para ser bem estruturado é preciso ser dividido em etapas como traçar metas, objetivos estratégicos e também da tomada de decisões. O planejamento é um processo que pode ser mudado no decorrer das suas atividades, obtendo-se melhores resultados.

Sem um planejamento, os administradores não podem nem mesmo delegar funções aos seus funcionários. Por isso Chiavenato (2007, p.126), afirma que:

O planejamento figura como a primeira função administrativa, por ser aquela que serve de base para as demais funções. [...] determina antecipadamente quais são os objetivos que devem ser atingidos e como se deve fazer para alcançá-los. [...] começa com a determinação dos objetivos e detalha os planos necessários para atingi-los da melhor maneira possível.

Desta maneira, planejamento é uma ferramenta que os administradores utilizam para maximizar a gestão das organizações. De acordo com Caravantes, *et. al* (2005, p.404) o planejamento inicia por dizer o que não é planejamento. Não diz respeito a decisões futuras e sim ao futuro impacto que estas vão gerar nas empresas. Implica em avaliar o futuro e nos preparar para ele.

Segundo Maximiano (2000 p.175), o processo de tomar decisões de planejamento tem presença marcante nas atividades dos administradores de organizações. A criação de qualquer organização começa com decisões interdependentes de planejamento interno e externo.

Considera que ao longo das últimas décadas o ambiente vem se tornando cada vez mais competitivo, exigindo das empresas respostas cada vez mais rápido, tornando-as dinâmicas. Os métodos antigos de administrar as empresas já não podem ser aplicados, pois o mundo vem evoluindo a cada dia, requerendo agilidade nas estratégias formuladas pelas organizações (MAXIMIANO, 2000).

Contudo, o Planejamento Estratégico é indispensável para qualquer empresa, pois ele é quem vai direcionar o seu futuro estruturado e organizado. Com ele, é possível evoluir ao longo do tempo conforme o amadurecimento da organização, tanto do ponto de vista do empresário ou dos seus próprios funcionários.

2.3 Etapas do Planejamento Estratégico

A necessidade constante das empresas em lidar com o ambiente complexo, dinâmico mutável e imprevisível cria a precisão de um planejamento orientado para o futuro em um horizonte temporal de longo prazo. Característica essa gerada pela necessidade da empresa de se relacionar com o mercado e com isso ter a capacidade de trabalhar em ambientes incontrolável e imprevisível.

Para iniciar o planejamento estratégico é preciso que o empresário aceite as mudanças, a partir do momento em que o mesmo se conscientize da importância do planejamento e está disposto a utilizar parte de seu tempo nesta atividade, o roteiro prático poderá ser aplicado.

Para Terence e Filho, (2001, p.596) o micro empresário deve sempre perguntar-se a si mesmo aonde quer chegar, quais os objetivos e estar aberto para possíveis sugestões:

O pequeno empresário deverá adquirir o hábito de fazer perguntas e procurar informações sobre o seu ambiente de negócios (interno e externo). Ainda, contrariando o que comumente acontece na pequena empresa, o pequeno empresário

também deverá estar aberto ao trabalho em equipe, o que significa receber opiniões, análises e sugestões de funcionários, em diversas etapas do processo.

A formulação de estratégias nas pequenas empresas é uma ferramenta simples e poderosa para melhorar a competitividade em qualquer seguimento, pois proporciona um aumento na produtividade significativo. É importante lembrar que para fazer um bom planejamento é necessário seguir algumas etapas. Segundo Chiavenato (2007, p.143) as etapas são as seguintes:

- Determinação dos Objetivos (Aonde queremos chegar?)
- Análise Ambiental Externa (O que há no ambiente?)
- Análise Organizacional Interna (O que temos na empresa?)
- Formulação de Alternativas (O que fazer?)
- Elaboração do Planejamento (Como fazer?)
- Implementação e Execução (Como tornar realidade?)
- Avaliação dos Resultados (Como estamos indo?)

A partir das etapas do planejamento, características da pequena empresa, procuram sempre superar os obstáculos e explorar as facilidades existentes no processo estratégico. O planejamento é considerado uma ferramenta que permite um processo contínuo de interação da empresa com seu ambiente, permitindo instituir seus objetivos e identificar suas potencialidades.

2.3.1 Definição das etapas

Todas as etapas citadas pelo autor Chiavenato (2007) são cruciais para as empresas de pequeno porte sobressair dentre as demais. As etapas são ferramentas que fornecem à organização uma visão do futuro, aumentando a perspectiva de uma empresa aproveitar as oportunidades e empreender suas potencialidades

Os objetivos: Chiavenato (2007, p.144) esses objetivos podem ser formulados inicialmente em termos amplos e abstratos, como, por exemplo, aumentar a fatia de participação no mercado consumidor, determinados por lucro, expansão da empresa e independência.

Análise Ambiental Externa é uma análise que a empresa faz externamente para saber o que ocorre, é muito importante que a empresa conheça o seu ambiente externo para que possa conhecer suas necessidades, suas dificuldades e algumas contingências. Conhecer todos os fatores que influenciam vida organizacional como: seus clientes, fornecedores e principalmente o concorrente (CHIAVENATO, 2007 p.149).

Análise Organizacional interna refere-se às análises de condições interna da empresa. Essa etapa examina os recursos disponíveis, como mercadológicos financeiros e produtivos. É uma análise capaz de criar condições melhores na gestão estratégica, como: traçar missões, ter visão, os recursos disponíveis, a estrutura organizacional, cultura e tecnologia (CHIAVENATO, 2007 p.154).

Formulação de Alternativas trata-se de como a empresa irá portar-se, em relação à lucratividade, empregados e o futuro, são as ameaças que poderão acontecer durante o processo empresarial, que de acordo com Chiavenato (2007, p.156) “analisando as ameaças ambientais e vulnerabilidades, a administração tem em mãos um balizamento que a ajudará a definir qual a melhor estratégia deverá seguir, quanto à ação futura da empresa.”

Elaboração do planejamento estratégico irá ajudar na finalização e sobre a viabilidade do empreendimento, encontrar informações específicas sobre o ramo, quais os serviços e produtos que a empresa pretende oferecer, concorrentes, clientes, fornecedores e indicando onde vão estar os pontos fortes e fracos do seu negócio (CHIAVENATO, 2007).

Implementação e execução de acordo com Chiavenato (2007, p. 160), implementação significa colocar os planos em ação. É a hora de colocar em prática tudo que estava só no papel. É a ponte entre as decisões administrativas e a execução real por meio dos funcionários da empresa.

2.4 Planejamento Tático

Diante deste constante nível de incerteza, cada vez mais as empresas se remetem à necessidade de terem um planejamento estratégico. De acordo com Oliveira (2006, p.48) “[...] o planejamento tático tem por objetivo otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo. Portanto, trabalha com decomposições dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidas no planejamento estratégico [...]”.

O termo Planejamento Tático é definido por Chiavenato (2007 p. 166) como é um processo onde o planejamento é decidido no nível hierárquico da empresa: nível institucional se refere ao nível intermediário, ou seja, unir a estratégia com o operacional.

Assim, como é elaborado pelos gerentes e executivos da empresa, tendo por base o planejamento estratégico o objetivo é contribuir para o sucesso. As decisões no planejamento

tático apresentam uma facilidade de serem visualizadas, pois se torna menos impactante quando comparado com o planejamento estratégico.

2.4.1 As fases do Processo Decisório

Cabe ao núcleo administrativo tomar decisões sobre o futuro das organizações. Para Chiavenato (2007 p.168) “Administrar significa tomar decisões, escolher opções, definir entre várias alternativas, o melhor curso de ação”.

Constantemente o administrador deve decidir o que fazer e como fazer, decidir e optar qual a melhor alternativa seguir, a que pareça mais adequada para o alcance de determinados fins ou objetivos.

Para Chiavenato (2007, p.170) os administradores devem saber tomar decisões na hora certa, quando aparece algum problema a ser resolvido, uma necessidade a ser satisfeita, ou algum objetivo a ser alcançado. Cada decisão reflete e envolve um processo, pensando nisso Chiavenato (2007) cita as etapas que sucedem o planejamento tático:

- Diagnóstico do problema: nesta etapa, envolve a coleta de informações a respeito do problema, que é extremamente importante, pois se identificarmos o problema de maneira errada, certamente nos conduzirá a uma decisão errada.
- Levantamento de alternativas: nesta etapa são levantadas as possíveis alternativas para resolver os problemas, a satisfação da necessidade ou o alcance do objetivo.
- Análise de alternativas: consiste em analisar e comparar as vantagens e desvantagens de cada alternativa de curso, no sentido de verificar os custos e benefícios que possam trazer.
- Escolha do plano de ação: é a escolha de uma alternativa de curso, com vistas ao objetivo do processo.

A implementação é a tentativa que a organização tem de integrar o processo decisório e colocar de acordo com a estratégia escolhida, para orientar o nível operacional, a fim de atingir os objetivos propostos. Chiavenato (2007, p. 171) cita os níveis que funcionam as políticas do planejamento tático:

- **Políticas globais da empresa:** são as desenvolvidas no nível institucional e estão relacionadas com aspectos globais da empresa. Suas ações visam contribuir para a melhoria da qualidade de vida, assegurando o desenvolvimento social e ecológico sustentáveis em todas as áreas que a empresa atua.
- **Políticas administrativas:** São as desenvolvidas no nível intermediário e estão relacionadas com os aspectos internos da empresa. Elas ajudam os funcionários a compreender as regras impostas pela empresa.

- **Políticas operacionais:** são desenvolvidas para serem seguidas pelo nível operacional e estão relacionados com os aspectos específicos da atividade operacional

Os planos táticos são implementados por meio de políticas. Política é um guia genérico para a ação, seu propósito não é o de obter absoluta uniformidade de ação, mas o de orientar as pessoas a desenvolver os diversos tipos de planos, para que elas possam saber exatamente à hora de executá-los.

2.5 Planejamento Operacional

O Planejamento Operacional é a formação dos objetivos da empresa, é a forma de que como o Planejamento Estratégico deve ser formulado. Ele é feito para curto prazo e pode ser considerado como a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas. Portanto, nesta situação têm-se, basicamente, os planos de ação ou planos operacionais. (OLIVEIRA, 2006, p. 49)

Segundo Chiavenato (2007), o Planejamento Operacional se preocupa basicamente com “o que fazer” e com o “como fazer” no nível em que as tarefas são executadas.

O Planejamento Operacional é de como as tarefas serão realizadas no dia-a-dia da empresa, classificadas em quatro planos operacionais de acordo com Chiavenato (2007, p.178):

- Planos relacionados com métodos, que são os Procedimentos;
- Planos relacionados com dinheiro, que são os orçamentos;
- Planos relacionados com o tempo, que são os programas ou programações e,
- Planos relacionados com o compromisso, que são os regulamentos.

2.5.1 Cronograma do planejamento operacional

O planejamento operacional pode ser definido como a materialização prática para a realização dos objetivos definidos no planejamento estratégico. Nele são colocados as responsabilidades, recursos humanos, recursos financeiros e recursos materiais.

Os Procedimentos são as etapas ou passos que a empresa deve seguir para a execução dos planos. Segundo Chiavenato (2007, p. 179), são séries de passos detalhados que indicam como cumprir uma tarefa ou alcançar um objetivo preestabelecido.

No planejamento operacional são traçadas uma sequência de passos a serem seguidas minuciosamente, para execução dos planos pré-traçados. Para que isso ocorra de maneira adequada Chiavenato (2007) cita os procedimentos a serem seguidos durante o planejamento.

Orçamentos são os planos que estão relacionados com o dinheiro, de acordo com determinado período, que tem extensão de um ano. Segundo Chiavenato (2007, p.181), definidos e elaborados no nível intermediário da empresa, com dimensões e efeitos mais amplos do que os orçamentos, cuja dimensão é local e a temporalidade é limitada.

Programas ou Programações, considerados como planos que estão ligados diretamente com o tempo. Consistem essencialmente em planos correlacionados em duas variáveis: tempo e atividades a serem executadas. Possuem também os métodos de programação, que podem modificar do simples ao complicado, sendo então uma ferramenta indispensável para o planejamento operacional.

Diversidade de planos operacionais de acordo com Chiavenato (2007, p. 187) está relacionada com plano operacional “procedimentos, orçamentos, programas, regras e regulamentos”, existem vários planos operacionais cabe ao administrador verificar qual melhor método adotar.

O planejamento operacional é de baixa amplitude, pois, o foco desse método é trabalhar junto dos colaboradores não administrativo, disseminados os planos pré-definidos no planejamento tático. O processo de planejamento operacional se inicia com a assimilação das atividades que devem ser executadas para que os objetivos possam ser alcançados. Estas atividades consomem tempo e o consumo de tempo depende do trabalho previsto para sua concretização

3 METODOLOGIA

A diferenciação da tipologia da análise deu-se conforme os fins e meios. Quanto aos fins, trata-se de um estudo de campo que para Lakatos e Marconi (2009, p. 188) “é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta.”

Quanto aos meios a pesquisa é bibliográfica, para a elaboração do referencial teórico e descritiva. Gil (2002) cita que a pesquisa bibliográfica é desenvolvida mediante material já elaborado, principalmente livros e artigos científicos. Apesar de praticamente todos os outros

tipos de estudos exigirem trabalho dessa natureza, há pesquisas exclusivamente desenvolvidas por meio de fontes bibliográficas. De acordo com Vergara (2005), a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou fenômeno, podendo-se estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza, não tendo como compromisso explicar tais fenômenos.

No contexto da abordagem do problema, a pesquisa foi classificada como qualitativa. Chizzotti (1991, p.79) cita que o conhecimento não se reduza um rol de dados isolados, conectados por uma teoria explicativa, o sujeito-observador é parte integrante do processo de conhecimento e interpreta os fenômenos, atribuindo-lhes um significado.

A coleta de dados ocorreu por meio de questionário estruturado, com questões do tipo múltipla escolha, que “são perguntas fechadas, mas que apresentam uma série de possíveis respostas, abrangendo várias facetas do mesmo assunto” abordado (LAKATOS e MARCONI, 2009). Foi enviado um questionário para 10 pequenos empresários da cidade de São Sebastião do Paraíso – MG, escolhidos aleatoriamente, de acordo com o porte da empresa, buscando a análise do conhecimento dos entrevistados acerca de planejamento estratégico e suas artimanhas para sobreviver no mercado.

4 ANÁLISE DOS DADOS

4.1 Empresas Estudadas

As empresas estudadas atuam no ramo do varejo de mercadorias variadas (CNAE de pequeno porte). Foram entrevistados 10 empresários que têm estabelecimento na cidade de São Sebastião do Paraíso – MG. As primeiras questões mostram o perfil do empresário entrevistado, por fim gráfico 1 mostra em percentual a definição do sexo dos entrevistados, sendo 20% feminino e 80% masculino.



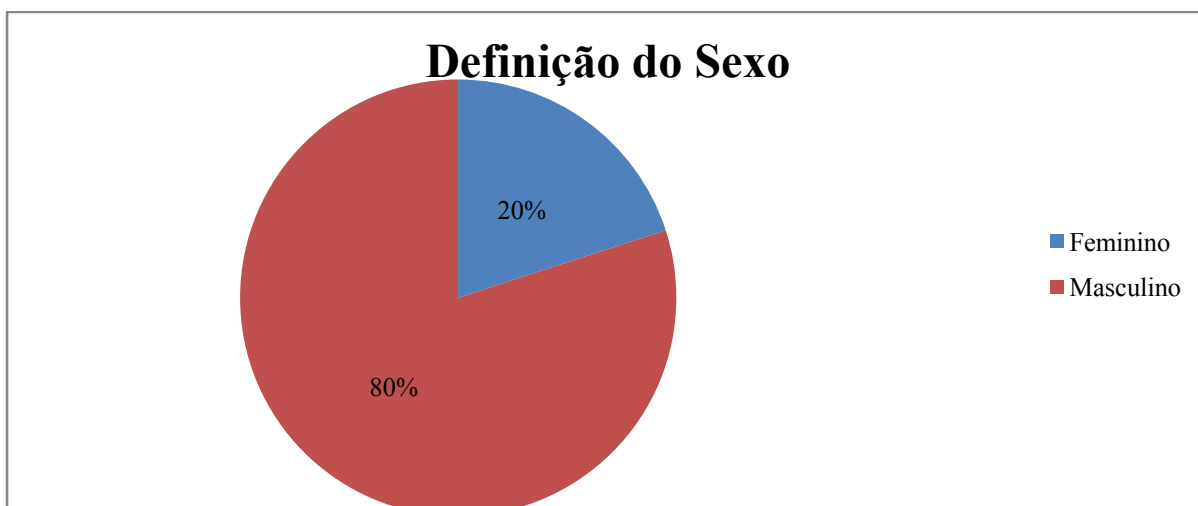


Gráfico 1 – Definição do sexo.
Fonte: Elaborado pelas autoras.

A pesquisa relevou que 40 % dos entrevistados está entre 31 a 40 anos, 40% 41 a 50 anos, 10% de 20 a 30 anos e 10% está acima de 50 anos, representados no gráfico 2.

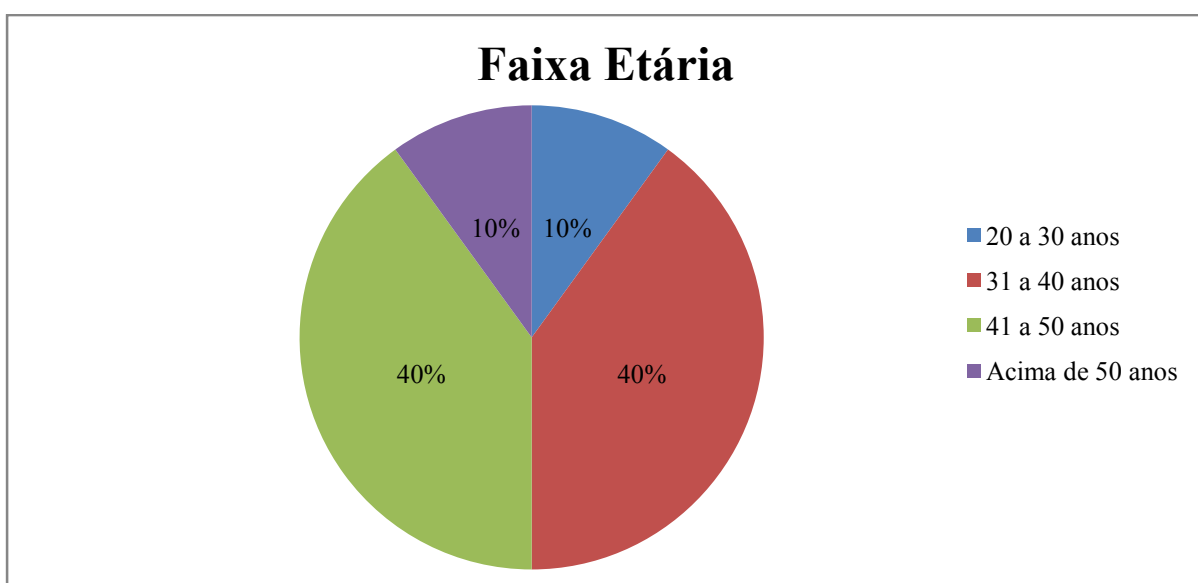


Gráfico 2 – Faixa Etária.
Fonte: Elaborado pelas autoras.

O gráfico 3 mostra o grau de escolaridade dos entrevistados, mostrando que a maioria representada por 70% possuem apenas o ensino médio completo, 20% ensino médio incompleto e 10% superior completo.

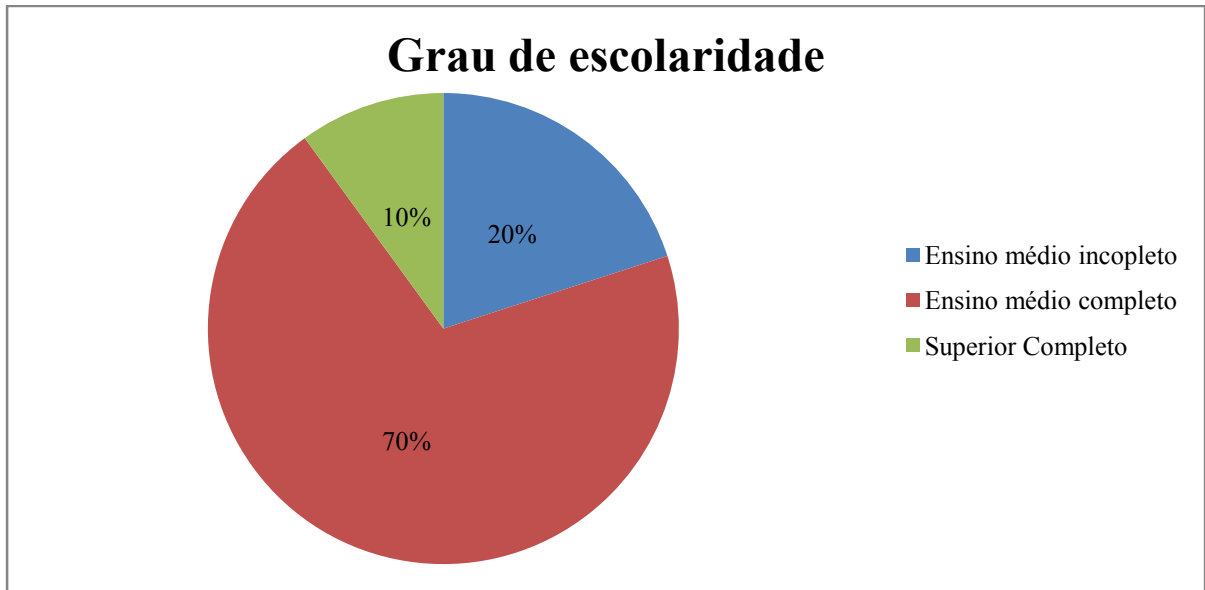


Gráfico 3 – Grau de escolaridade.

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Os próximos gráficos 4 e 5 mostram o perfil empresarial. O tempo de atuação das empresas no ramo varejista, representado no gráfico 4, mostra que 50% está acima de 5 anos, 30% de 4 a 5 anos, 10% de 2 a 4 anos e 10% está entre 0 a 2 anos de atuação.

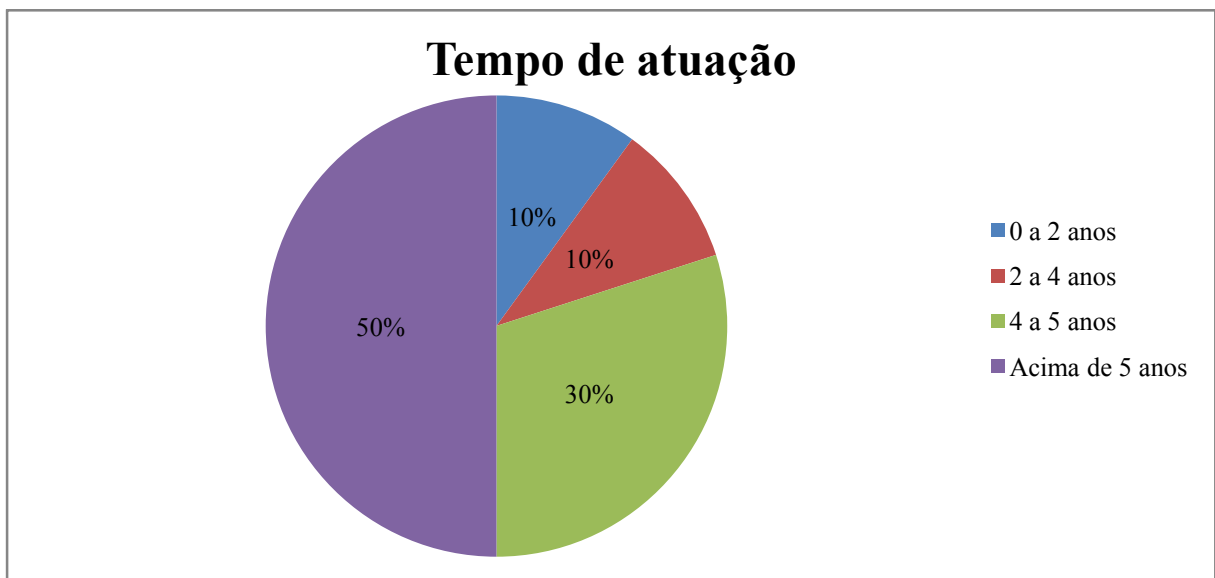


Gráfico 4 – Tempo de atuação.

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Identificando o perfil empresarial, no gráfico 5, mostra o número de funcionários: 40% possui de 4 a 6 funcionários, 30% possui de 2 a 4 funcionários, 20% acima de 6 funcionários e 10% de 0 a 2 funcionários.

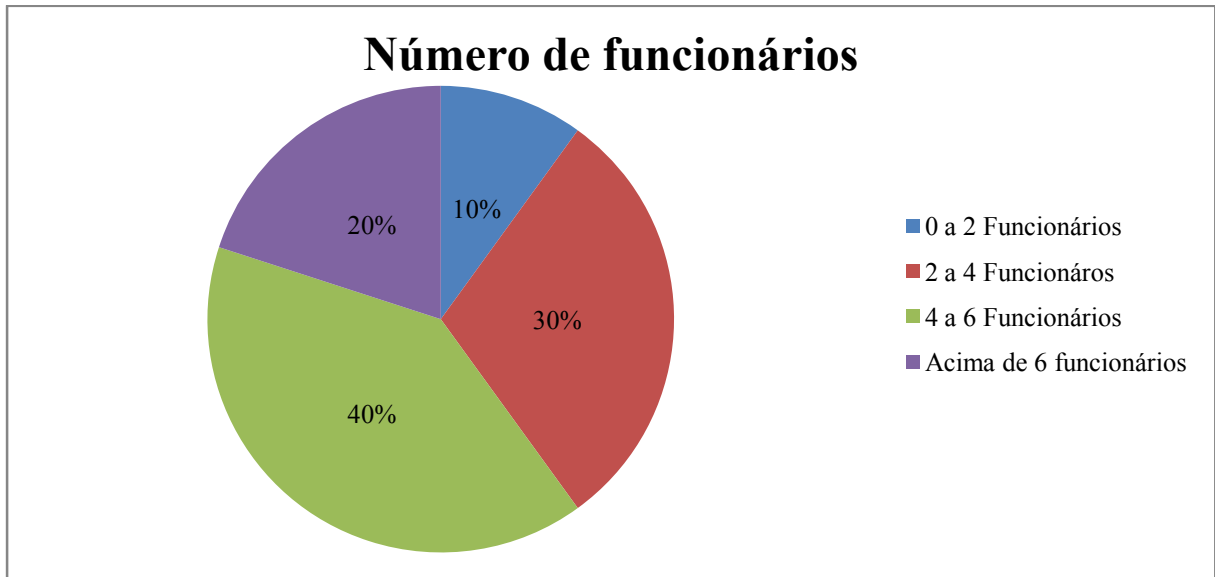


Gráfico 5 – Número de funcionários.

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Os empresários entrevistados foram questionados sobre o porte de empresa em que se encaixam: 70% dizem ser de pequeno porte e 30% médio porte, representados no gráfico 6.

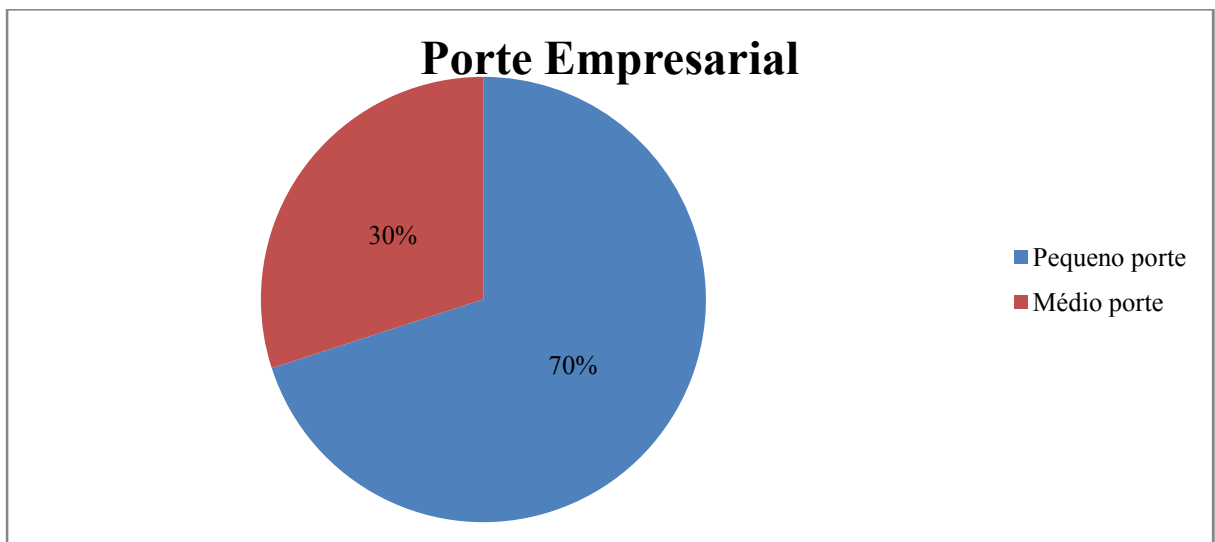


Gráfico 6 – Porte empresarial.

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Missão organizacional é a razão pela qual a organização foi criada, sua razão de existir, compreende essencialmente o equilíbrio entre sua capacitação e o que o mercado lhe permite fazer (COSTA, 2013). No entanto a visão deve ser definida de forma simples, clara, inspiradora e compartilhada por todos na organização.

A partir desse momento inicia-se a identificação do conhecimento quanto ao planejamento. Quando questionados se a empresa possui missão e visão estruturadas, 3 disseram que sim e 7 disseram não possuir. Com o mesmo intuito, os entrevistados foram questionados se a missão e valores são conhecidos por todos os colaboradores, 2 disseram que sim e 8 não. É importante que as empresas independente de seu porte, sejam adéguas à inserção de missão e visão, e que as mesmas sejam compartilhadas com todos os colaboradores.

Tabela 1 – Conhecimento sobre planejamento

Estratégias	Sim	Não
1. A empresa possui Missão (presente) e Visão (futuro) estruturadas?	3	7
2. A Missão e a Visão da empresa são conhecidas por todos os colaboradores e membros da empresa?	2	8

Fonte: Elaborada pelas autoras.

Para a organização séria, valores devem ser significativos e duradouros, respaldados nas ações do cotidiano, servindo de norteador de comportamento e valorização. Na tabela 2, os entrevistados foram questionados se eles têm o hábito de medir os pontos fracos e fortes, frente ao seu concorrente: 6 disseram que sim e 4 disseram não.

Formulação de estratégia é o processo que envolve as escolhas que permitirão a organização de atingir seus objetivos e metas. Existem empresas que não realizam o planejamento estratégico, que é um fato que pode ocasionar o fracasso empresarial. Os entrevistados foram questionados se a empresa programa estratégias empresariais como metas, objetivos e riscos: 4 disseram que sim e 6 disseram não.

Tabela 2 – Conhecimento sobre planejamento empresarial.

Estratégias	Sim	Não
1. O empresário busca medir os pontos fortes e fracos da empresa frente aos seus concorrentes?	6	4

2. A empresa programa estratégias formais com metas, objetivos e cronogramas estruturados para prevenir riscos e aproveitar oportunidades?	4	6
--	---	---

Fonte: Elaborada pelas autoras.

É muito importante que as empresas realizem o acompanhamento dos objetivos empresarial, ou seja, ter uma visão para o futuro, os entrevistados foram questionados sobre os objetivos empresariais: 30 % disseram quando possíveis são analisados, 20% nunca são acompanhadas, 20% apesar de falhas sempre é analisado, 20% não há planejamento e 10% sempre há acompanhamento e análise, representados pelo Gráfico 7.

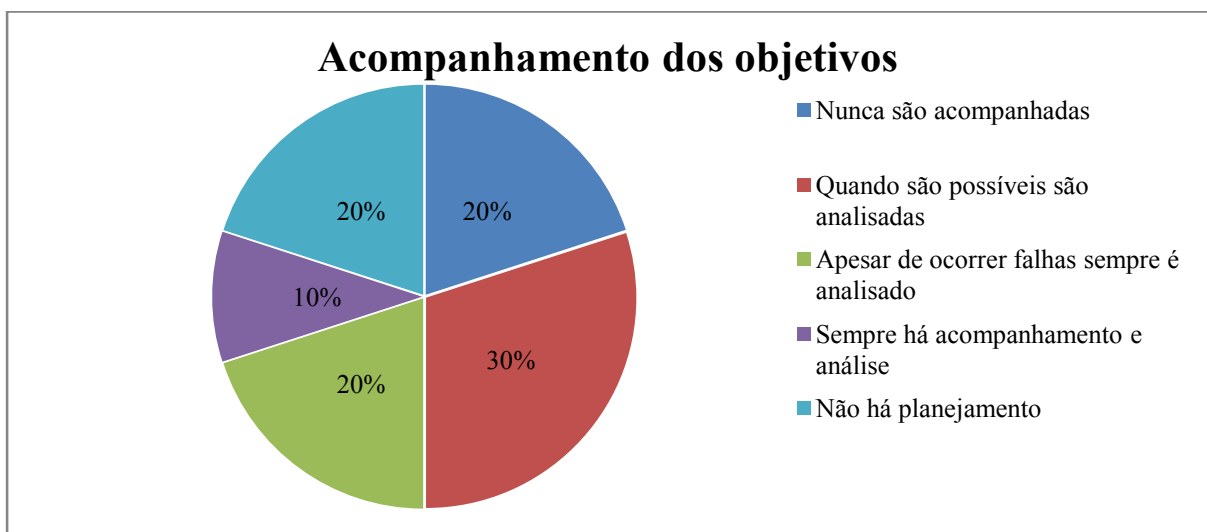


Gráfico 7 – Acompanhamento dos objetivos.

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Quando questionados sobre o planejamento estratégico, 30% dos pequenos empresários responderam possuir nenhum conhecimento sobre o assunto, 30% dos pequenos empresários, disseram possuir conhecimento básico e 20% dos pequenos empresários pouco conhecimento, 10% dos pequenos empresários, regular e 10% dos pequenos empresários, disseram possuir conhecimento avançado, representado no gráfico 8.

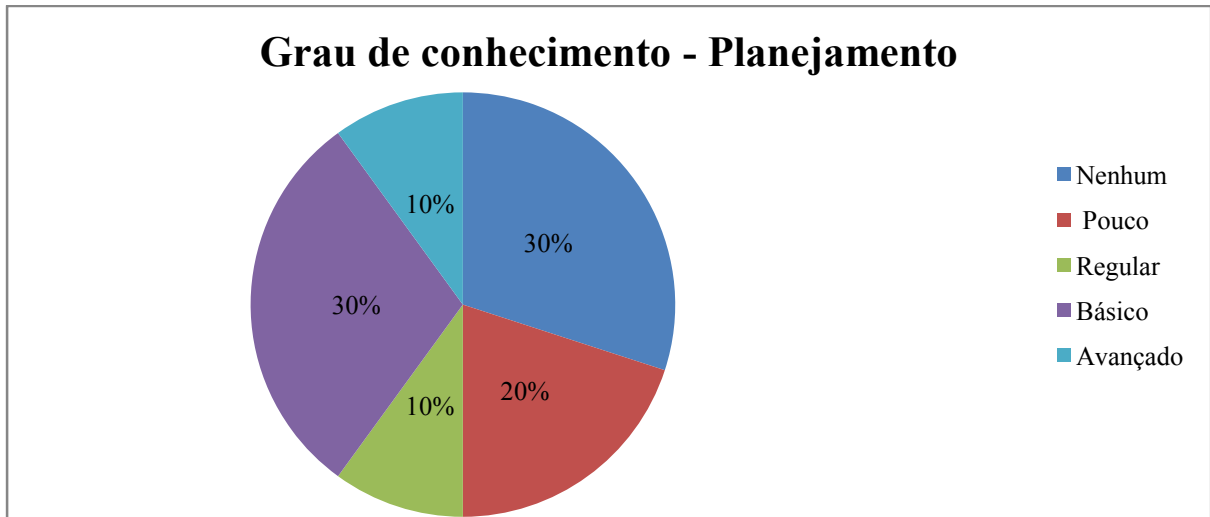


Gráfico 8 – Grau de conhecimento – Planejamento.
Fonte: Elaborado pelas autoras.

A pesquisa demonstrou que quanto aos objetivos de planejamento: 20% dos pequenos empresários compartilham alguma informação com os funcionários visando metas e objetivos organizacionais, 10% dos pequenos empresários, das empresas integram seus funcionários no planejamento e 70% dos pequenos empresários, não compartilham o planejamento.

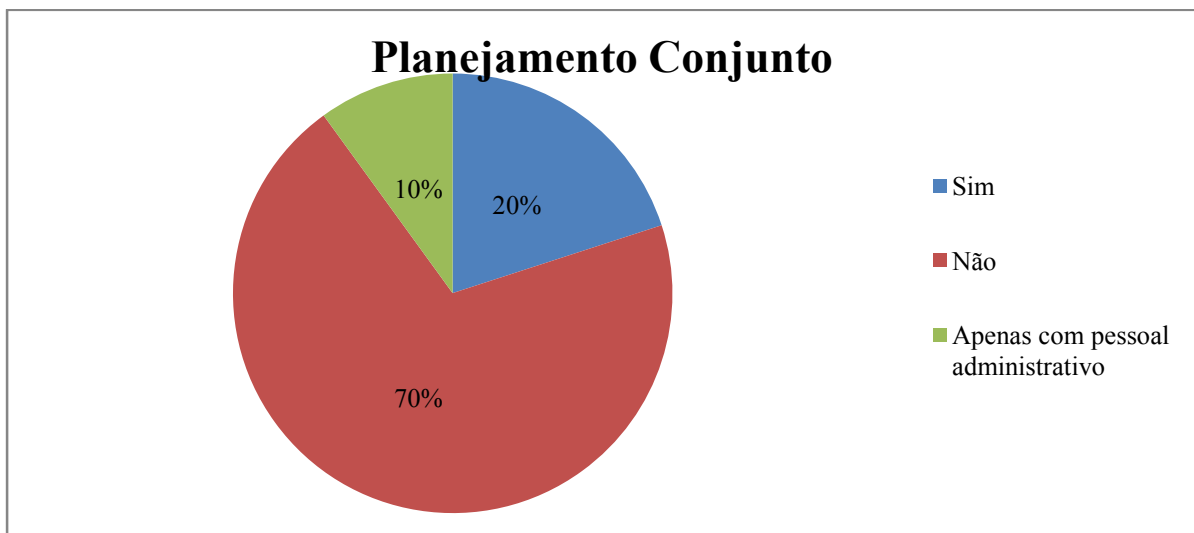


Gráfico 9 – Planejamento em conjunto.
Fonte: Elaborado pelas autoras.

Conforme referencial teórico o planejamento estratégico é muito importante para a sobrevivência das empresas, através disso os entrevistados foram questionados se o planejamento possui pontos positivos para a empresa. Representados no gráfico 10, 60% disseram sim, 30% parcialmente e 10% disseram não ser importante.

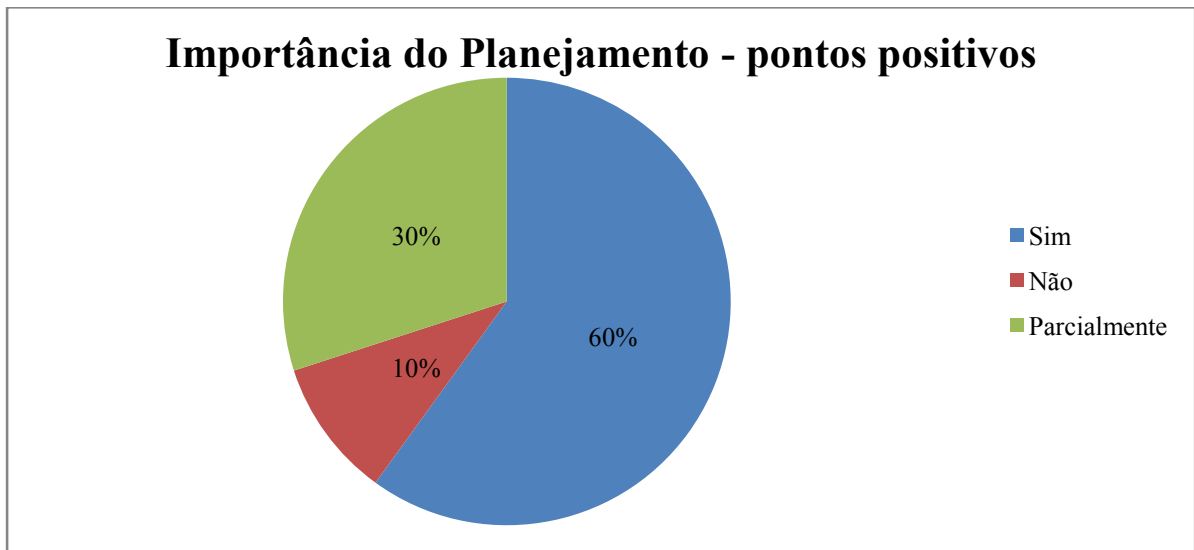


Gráfico 10 – Importância do planejamento – pontos positivos.
Fonte: Elaborado pelas autoras.

O planejamento estratégico é importante, mas mesmo assim alguns empresários não o utilizam, uns por falta de conhecimento. No gráfico 11 mostra que 30% utilizam o planejamento e 70% não utiliza. O planejamento possui pontos positivos na administração dos negócios.

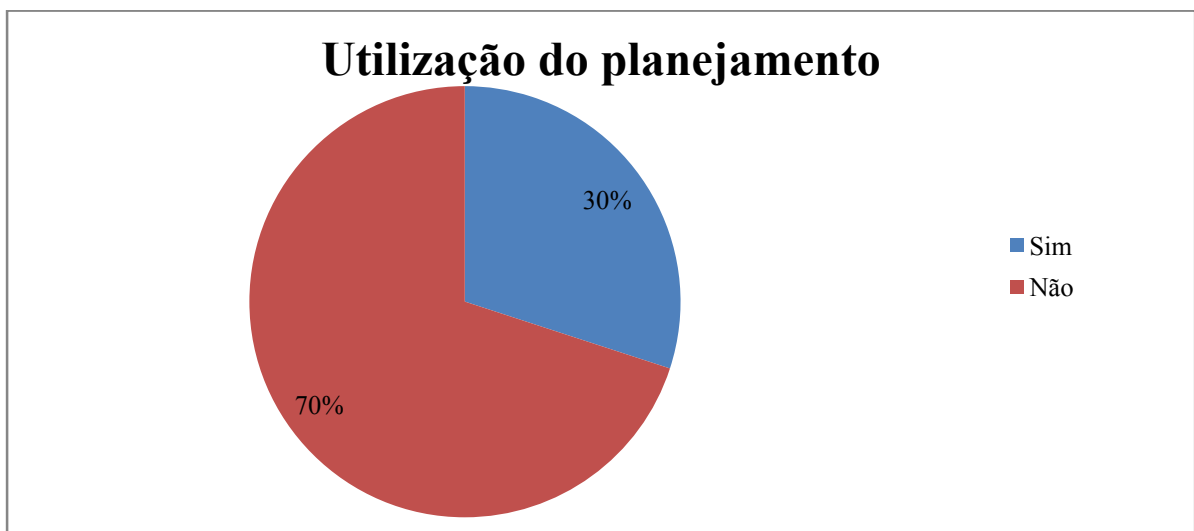


Gráfico 11 – Utilização do planejamento estratégico.
Fonte: Elaborado pelas autoras.

Foi disponibilizada uma lista de valores organizacionais para que os empresários identificassem aqueles que mais se destacam em suas empresas. A pesquisa indicou 70%

dizem que a característica qualidade (Produtos e Serviços) como de maior predominância seguido por ética 20% e competitividade 10%, representado no gráfico 12.

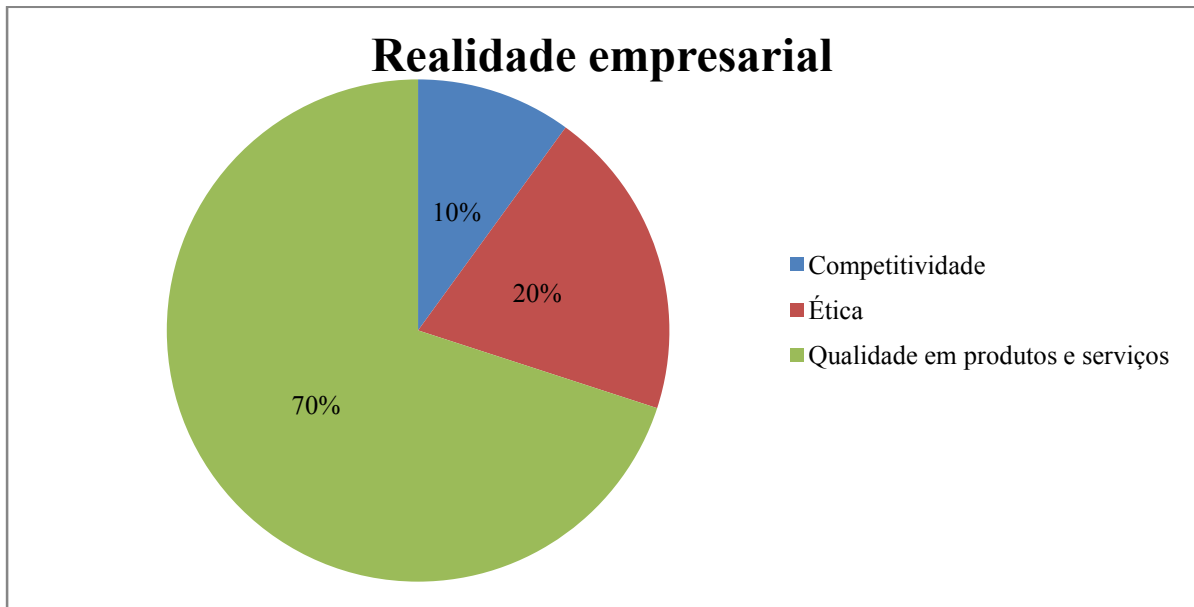


Gráfico 12 – Realidade empresarial.
Fonte: Elaborado pelas autoras.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal da pesquisa foi investigar a utilização de componentes do planejamento estratégico em empresas de pequeno porte, na cidade de São Sebastião do Paraíso - MG. Muitos empresários não possuem conhecimento suficiente para realizar o planejamento estratégico em suas empresas.

Com base nos dados da pesquisa, foi possível verificar a existência informal de componentes do planejamento estratégico na gestão de grande parte das empresas questionadas, embora existam divergências na escolha e aplicabilidade dos componentes entre elas.

A pesquisa demonstrou grande preocupação dos empresários em analisar o ambiente externo, evidenciado pela avaliação informal dos pontos fortes e fracos da organização em relação aos concorrentes.

O baixo nível educacional na gestão de empresas, evidenciado na pesquisa, pode ser responsável pelo desconhecimento das ferramentas de gestão, sem as quais as empresas se

tornam vulneráveis a vários tipos de fatores, além de deixar de aproveitar grandes oportunidades que o mercado oferece.

Ficou evidente grande preocupação quanto à qualidade dos produtos e serviços, um dos fatores que faz com que as empresas se mantêm competitivas dentre as demais é a qualidade dos serviços oferecidos bem como qualidade nos produtos.

A definição da estratégia é um exercício, no qual o dirigente e a equipe pensam na empresa de fora para dentro, isto é, consideram a melhor forma para a empresa relacionar-se com ambiente empresarial. As ferramentas necessárias para os empresários implantarem no seu processo de gestão deverão identificar e detalhar ações, projetos, investimentos, entre outras necessidades, que farão parte do plano para atingir os objetivos propostos através da estratégia selecionada.

Portanto é importante que os empresários procurem adequar-se ao planejamento e saber de sua importância, para que após uma análise bem sucedida do ambiente interno e externo, a organização passe a compreender onde se encontra em relação ao futuro almejado e, portanto, tornando-se adequado ao definir sua estratégia para chegar aos seus objetivos.

Sugere-se que os empresários procurem auxílio e informações quanto à elaboração de metas e valores empresariais, procurando sempre o crescimento e se informem sobre a elaboração do planejamento estratégico.

REFERÊNCIAS

- CARAVANTES, Geraldo R., PANNO, Cláudia C., KLOECKNER, Mônica C., **Administração: teorias e processos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Teoria, Processo e Prática**. 4ª Ed. 2007.
- CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais**. 10ª Ed. 1991.
- COSTA, A.F.; RIBEIRO, B.; ALMEIDA, G.H.M. de; PRETA, J.de O. C; SILVA, V.B. **A utilização do planejamento estratégico na Gestão de Pequenas e Médias empresas**, 2013. Disponível em: < <http://201.2.114.147/bds/bds.nsf/7ff4db757>> Acesso em: 28 MAIO 2014.
- GIL, Antonio Carlos (2002), **Como elaborar projetos de pesquisa**, 4ª Ed. São Paulo.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2010.
- LEMOES, A.C.F.V.; LIMA, S.R ; DESCANTI, T; EHLERS, E.P. **O planejamento estratégico como ferramenta competitiva**. 2007. Disponível em:

<http://w.ead.fea.usp.br/semead/7semead/paginas/artigos%20recebidos/Pnee/PNEE_13_-_O_planejamento_estrat%20gico.PDF>. Acesso em: 28 Maio 2014.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Fundamentos de administração**: manual compacto para as disciplinas TGA e introdução à administração. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de, **Planejamento Estratégico**. 22ª Ed., São Paulo: Atlas, 2006.

TERENCE, A.C.F; FILHO, E.E. **As particularidades das pequenas empresas no planejamento estratégico**: A Elaboração de um roteiro prático. Disponível em:<<http://www.cin.ufpe.br/hermano/cursos/si/artigos/pequenas-empresas-planejamento-estrategico.pdf>> Acesso em: 29 Maio 2014.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

APÊNDICE A – Questionário

LIBERTAS - FACULDADES INTEGRADAS

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO: **Ciências Contábeis**

ALUNAS: **Paula Helena de Lima Marques e Adriana Tavares Roberto**

QUESTIONÁRIO- Pesquisa Acadêmica

Este questionário é parte integrante de uma pesquisa científica realizada pelas alunas da Libertas Faculdades Integradas com objetivo de verificar “PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM EMPRESAS DE PEQUENO PORTE NA CIDADE DE SÃO SEBASTIÃO DO PARAÍSO MG.”

Perfil do Proprietário

1. Sexo

Masculino Feminino

2. Faixa Etária

20 à 30 anos 31 à 40 anos 41 à 50 anos Acima de 50 anos

3. Grau de escolaridade

Ensino Médio incompleto Ensino Médio Completo Superior Incompleto

Superior Completo Outro

Perfil Empresarial

4. Tempo de atuação da empresa no mercado

0 a 2 anos 2 a 4 anos Acima de 5 anos

5. Número de funcionários

0 a 2 2 a 4 4 a 6 Acima de 6

6. Ramo de atividade

Pequeno comerciante Médio comerciante Grande comerciante

Conhecimento quanto ao Planejamento

7. A empresa possui Missão (presente) e Visão (futuro) estruturadas?

Sim Não

8. A Missão e a Visão da empresa são conhecidas por todos os colaboradores e membros da empresa?

Sim Não

9. O empresário busca medir os pontos fortes e fracos da empresa frente aos seus concorrentes?

Sim Não

10. A empresa implementa estratégias formais com metas, objetivos e cronogramas estruturados para prevenir riscos e aproveitar oportunidades ?

Sim Não

11. No que se refere ao acompanhamento dos objetivos e das metas:

Nunca são acompanhadas Quando são possíveis são analisadas Apesar de ocorrer falhas sempre é analisado Sempre há acompanhamento e análise Não há planejamento

12. Indique seu grau de conhecimento sobre planejamento estratégico

Nenhum Pouco Regular Básico Avançado

13. O planejamento futuro da empresa é feita em conjunto com o proprietário e colaboradores?

Sim Não Apenas com pessoal administrativo

14. Você empresário acha que o planejamento possui pontos positivos?

Sim Não Parcialmente

15. Sua empresa utiliza o planejamento estratégico como ferramenta gerencial?

Sim Não

Se sim, quais os benefícios? _____

16. Na sua visão os que se referem a valores (pessoais) quais dos itens abaixo mais condizem com a realidade da sua empresa?

Inovação

Pioneirismo

Competitividade

Ética

Motivação

Qualidade em produtos e serviços

Liderança

Criatividade

Outro(a)

