



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**



**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA PEQUENA EMPRESA:
CARACTERÍSTICAS DO AMBIENTE E O GRAU DE FORMALIZAÇÃO DO
PLANEJAMENTO.**

JÉSSYK MOREIRA GOMES

**SOUSA – PB
2016**

JÉSSYK MOREIRA GOMES

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA PEQUENA EMPRESA:
CARACTERÍSTICAS DO AMBIENTE E O GRAU DE FORMALIZAÇÃO DO
PLANEJAMENTO.**

Trabalho de Conclusão de Curso – Monografia
– apresentada ao Curso de Administração da
Unidade Acadêmica de Ciências Contábeis do
Centro de Ciências Jurídicas e Sociais, da
UFCG, em cumprimento às exigências para
obtenção do título de Bacharel em
Administração.

Orientador: Prof^o. Dr. Rodolfo Jakov Saraiva Lobô.

SOUSA- PB

2016

JÉSSYK MOREIRA GOMES

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA PEQUENA EMPRESA:
CARACTERÍSTICAS DO AMBIENTE E O GRAU DE FORMALIZAÇÃO DO
PLANEJAMENTO.**

Trabalho de Conclusão de Curso – Monografia
– apresentada ao Curso de Administração da
Unidade Acadêmica de Ciências Contábeis do
Centro de Ciências Jurídicas e Sociais, da
UFCG, em cumprimento às exigências para
obtenção do título de Bacharel em
Administração.

Aprovada em: ____ / ____ / ____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Rodolfo Jakov Saraiva Lobô.
Universidade Federal de Campina Grande
Orientador

Examinador (a): Prof. Dr. Flávio Lemenhe .

Examinador (a): Prof. Dr. Orlando Gomes da Silva .

DECLARAÇÃO DE AUTENTICIDADE

Por este termo, eu, abaixo assinado, assumo a responsabilidade de autoria do conteúdo do referido Trabalho de Conclusão de Curso, intitulado: **“Planejamento Estratégico na Pequena Empresa: Características do Ambiente e o Grau de Formalização do Planejamento”**, estando ciente das sanções legais previstas referentes ao plágio. Portanto, ficam, a instituição, o orientador e os demais membros da banca examinadora isentos de qualquer ação negligente da minha parte, pela veracidade e originalidade desta obra.

Sousa/PB, ____ de _____ 2016.

Jéssyk Moreira Gomes

Dedico este trabalho a meu pai Nilo, aos meus irmãos Antônio e Jennyfhe, por todo o apoio durante o percurso do curso e, em especial a minha mãe Francileide pela compreensão, paciência nas horas dedicadas aos estudos, pessoa que sempre me apoiou nos momentos difíceis, me dando carinho e incentivo nessa longa jornada.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pela força que me deu na concretização desse objetivo.

Aos meus familiares que direta ou indiretamente puderam me servir como base e me deram o suporte necessário quando precisei.

Aos meus amigos de longa data e aos que ganhei ao longo do curso, sem vocês essa caminhada não faria sentido.

Ao meu orientador, Dr. Rodolfo Jakov, por toda a paciência, toda a disponibilidade e todos os ensinamentos. Esse trabalho não seria possível sem a sua contribuição.

Por fim, agradeço a todos que fizeram com que esse sonho se tornasse realidade.

RESUMO

O presente trabalho tem como temática: Planejamento Estratégico na Pequena Empresa: Características do Ambiente e o Grau de Formalização do Planejamento, tendo por objetivo analisar a influência do planejamento estratégico na gestão e no planejamento da pequena empresa no setor de comércio do município de Uiraúna – PB, apresentando a trajetória do planejamento estratégico e as características das estratégias empresariais, identificando sua evolução e importância no desenvolvimento das pequenas empresas. A forma de pesquisa utilizada foi à exploratória, através de uma entrevista voltada para os gestores das organizações para obtermos dados para responder nossas indagações. Através dos resultados obtidos nessa pesquisa, foi possível ver que alguns dos gestores demonstram conhecimento da sua empresa e do seu mercado, assim como planejam suas práticas administrativas.

Palavras-chave: Pequenas e microempresas, planejamento estratégico e gestão.

ABSTRACT

This work has as its theme: Strategic Planning in Small Business: Environment Characteristics and Formulation Degree of Planning, in order to analyze the influence of strategic planning in the management and small business planning in the trade sector of the municipality of Uiraúna - PB, with the trajectory of strategic planning and the characteristics of the business strategies by identifying trends and importance in the development of small businesses. The form used research was exploratory, through an interview focused on managers of organizations to obtain data to answer our questions. The results obtained in this research, it was possible to see that some of the managers demonstrate knowledge of your company and your market and plan their administrative practices.

Keywords: Small and micro enterprises, strategic planning and management.

LISTA DE SIGLAS

MPEs – Micro e pequenas empresas.

SWOT - *Strengths*(Forças), *Weaknesses*(Fraquezas), *Opportunities*(Oportunidades) e *Threats*(Ameaças).

DNA – Ácido Desoxiribonúcleico

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.

LISTA DE QUADROS

| | |
|--|-----------|
| Quadro 1: Tipos de estratégias..... | 24 |
| Quadro 2: Pesquisa de Campo..... | 30 |
| Quadro 3: Principais Estratégias..... | 33 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|--|-----------|
| Tabela 1: Fatores mais importantes para o sucesso de uma MPE..... | 26 |
|--|-----------|

LISTA DE GRÁFICOS

| | |
|--|-----------|
| Gráfico 1: Valor agregado pela MPE na economia brasileira -2009 – 2011 (projeção 2012 e 2013) – em R\$..... | 36 |
|--|-----------|

SUMÁRIO

| | |
|---|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO | 14 |
| 1.2PROBLEMÁTICA | 15 |
| 1.3 OBJETIVOS:..... | 15 |
| 1.3.1 Objetivo Geral; | 15 |
| 1.3.2 Objetivos Específicos; | 15 |
| 1.4. JUSTIFICATIVA | 16 |
| 2. REFERÊNCIAL TEÓRICO..... | 17 |
| 2.1 TRAJETÓRIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO | 17 |
| 2.1.1 A Evolução da Estratégia | 17 |
| 2.1.2 A Importância do Planejamento Estratégico para o Desenvolvimento Empresarial..... | 18 |
| 2.1.3 O Planejamento Estratégico na Pequena Empresa. | 21 |
| 2.2 CARACTERÍSTICAS DAS ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS NAS PEQUENAS EMPRESAS. | 22 |
| 2.2.1 TIPOS BÁSICOS DE ESTRATÉGIAS | 22 |
| 2.2.1.1 Estratégia de Sobrevivência..... | 23 |
| 2.2.1.2 Estratégia de Manutenção..... | 23 |
| 2.2.1.3 Estratégia de Crescimento | 23 |
| 2.2.1.4 Estratégia de Desenvolvimento | 24 |
| 2.2.2 O PAPEL DO ADMINISTRADOR DENTRO DAS PEQUENAS EMPRESAS | 25 |
| 2.2.3 FATORES DE CRESCIMENTO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS | 26 |
| 3 METODOLOGIA..... | 28 |
| 3.1. TIPO DE PESQUISA..... | 28 |
| 3.2 UNIVERSO E AMOSTRA..... | 29 |
| 3.3. INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS | 29 |
| 3.4. TRATAMENTO DOS DADOS | 30 |
| 3.5. IDA AO CAMPO | 30 |
| 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS..... | 31 |
| 4.1. ESTRUTURA DAS ORGANIZAÇÕES | 31 |
| 4.2 CARACTERÍSTICAS GERAIS | 33 |
| 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 38 |
| REFERÊNCIAS | 40 |
| APÊNDICE | 45 |

1 INTRODUÇÃO

As pequenas empresas vêm demonstrando grande crescimento e desenvolvimento no mercado por meio de novos produtos e serviços, procurando atender as mais diversas necessidades dos clientes. A cada dia são constituídas novas empresas que disponibilizam os mais variados produtos. Com uma exigência maior por parte dos consumidores, esses novos negócios para se manter no mercado competitivo, necessitam de um planejamento estratégico diferenciado.

O desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas definem o propósito do planejamento. A tomada de decisão para o futuro baseadas em avaliar as implicações futuras de decisões presentes são viáveis baseadas no planejamento, alcançando os objetivos empresariais de modo rápido, coerente e eficaz (OLIVEIRA, 2011).

Na visão de Oliveira (2011), o planejamento estratégico procura estabelecer a finalidade das estratégias correlacionadas à ligação da empresa com o seu ambiente, traçando os melhores caminhos, através dos programas de ação, buscando alcançar as metas e objetivos estabelecidos.

Para alcançar as metas estabelecidas, é necessário que o administrador conheça minuciosamente como funciona sua empresa e como é composta sua estrutura, para conseguir utilizar todos os recursos disponíveis para o seu crescimento. A partir de uma análise dos seus concorrentes, as empresas podem trabalhar em melhorias, elaborando um plano de ação que se destaque em relação aos seus principais concorrentes, gerando uma vantagem competitiva e crescimento para a empresa, e essa análise se torna imprescindível principalmente quando a empresa está localizada em município de pequeno porte.

Sendo assim, o presente trabalho propõe-se abordar essa temática, estando organizado da seguinte forma: no capítulo um expõem a introdução, problemática, justificativa e objetivos. No capítulo dois conhecemos a trajetória do planejamento estratégico, sua evolução, importância e implementação nas pequenas empresas. No capítulo três relatamos as características das estratégias empresariais nas pequenas empresas, destacando também os tipos básicos de estratégias, o papel do administrador e os fatores de crescimento nas pequenas empresas. No capítulo quatro e cinco trazemos os procedimentos metodológicos e análise dos dados da pesquisa, neste capítulo procuramos compreender por meio das falas dos gestores, a importância do planejamento estratégico para o desenvolvimento das

microempresas. E por fim, tecemos algumas considerações sobre o estudo, trazendo algumas concepções resultantes de nossas indagações, enriquecidas com as informações obtidas na aplicação do questionário por meio da entrevista.

1.2 PROBLEMÁTICA

As oportunidades e ameaças muitas vezes se mostram presentes nas mudanças, onde o administrador precisa ter uma percepção de crescimento, para utilizar essas mudanças de forma produtiva para a empresa, visualizando seus riscos e a melhor forma de se trabalhar com eles. É nas intersecções simultaneamente das mudanças que estão presentes os riscos ou as oportunidades, dando subsídios para elaboração de novas estratégias (COSTA, 2007).

Quando se estuda o desenvolvimento da pequena empresa, pode se observar que seus processos ainda estão em fase de desenvolvimento, as práticas adotadas muitas vezes estão em período de teste, seu ambiente e os profissionais que a compõem ao longo do processo passaram por mudanças, onde se faz necessária uma análise crítica envolvendo o ambiente e os gestores, procurando responder o seguinte questionamento: **Como se caracteriza o planejamento estratégico na gestão de pequenas empresas?**

1.3 OBJETIVOS:

1.3.1 Objetivo Geral;

Caracterizar o planejamento estratégico na gestão e no planejamento da pequena empresa no setor de comércio do município de Uiraúna - PB.

1.3.2 Objetivos Específicos;

- Observar como é feito o planejamento dos pequenos empresários;
- Identificar as principais características das pequenas empresas;

- Compreender as deficiências no planejamento dos pequenos empresários a luz do planejamento estratégico.

1.4. JUSTIFICATIVA

Os gestores das pequenas empresas na maioria das vezes não possuem noções de administração ou mesmo de planejamento estratégico, não tendo um controle de seus estoques, clientes, fornecedores, fluxo de vendas e nem mesmo de seus recebimentos de venda. Essa pesquisa busca oferecer uma análise dos fatores que influenciam no crescimento da empresa, procurando oferecer subsídios para os gestores executarem um melhor trabalho em sua empresa.

Com base em Gandin (2008), O planejamento deve focar na realidade do mercado, analisando o relacionamento entre seus componentes, onde os objetivos e metas traçados devem ser alcançáveis. O planejamento estratégico influencia diretamente nesse processo.

A sobrevivência das pequenas empresas no mercado é um fator complexo, demonstrando alto índice de mortalidade ao decorrer do tempo. A falta de um planejamento é um dos principais causadores desse declínio das pequenas empresas. Com base nesses fatores pode-se notar que o planejamento estratégico é um fator primordial para a sobrevivência e o crescimento da pequena empresa no mercado.

É por meio do planejamento estratégico que a empresa busca identificar seu ponto forte, ponto fraco, as oportunidades e ameaças que influenciam no desempenho da empresa. O ponto forte é o diferencial da empresa, apresenta uma vantagem competitiva em relação às demais. O ponto fraco é o que demonstra erro ou que não está sendo executado de forma correta demonstrando uma desvantagem empresarial. As oportunidades são um fator incontrolável, que pode favorecer sua ação estratégica, quando identificada e trabalhada de forma correta. A ameaça não se pode controlar, apresentando obstáculos para empresa, mais pode ser evitada se identificada com antecedência (OLIVEIRA, 2011).

Esse estudo busca contribuir para o desenvolvimento e sobrevivência das pequenas empresas no mercado, fazendo uma análise da influência do planejamento estratégico em suas práticas de gestão, através de uma análise no ambiente interno das organizações no setor de comércio do município.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 TRAJETÓRIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A necessidade por um planejamento se deu a partir da segunda revolução industrial, com um cenário transformado e surgimento de várias inovações, surgiu a competitividade entre as organizações. O mercado se amplia e a competição entre as empresas procura estabelecer pensamentos estratégicos para se destacar no mercado. Inúmeras inovações da ciência da gestão, da pesquisa e da racionalidade das operações foram implementadas, a partir da segunda Revolução Industrial motivadas pela Segunda Guerra Mundial (DUARTE, 2002).

2.1.1 A Evolução da Estratégia

A revolução industrial marcou a evolução da administração de empresa. Nesse período as principais características básicas que se destacaram foram o desenvolvimento fabril, o desenvolvimento tecnológico, o melhoramento dos meios de transporte e comunicação, o capitalismo teve um grande aumento de domínio. Apresentando a necessidade de um planejamento para organizar as ações a serem desenvolvidas (ANDREUZZA, 2012).

A estratégia teve seus primeiros registros nas organizações militares, onde alguns registros vêm sendo feitos pelos executivos, como os que foram publicados em torno de 400 a.c (antes de cristo), de SunTzu, sobre a Arte da Guerra. No século XIX foi publicado um importante tratado sobre estratégia militar pelo General Carl Von Clauseveitz, um dos grandes mestres da arte da Guerra, que se baseava na estratégia militar para se obter a fim da guerra (SCHNEIDER, 2013).

Os custos das atividades organizacionais na década de 1970 se mostravam ineficientes ao processo, necessitando de consultorias e um análise mais aprofundada das atividades da organização, partindo dessas consultorias surgiram pensamentos estratégicos para o desempenho eficaz das empresas. Com base em Schneider (2013, p. 05).

No início da década de 1970, o foco dos principais modelos de análise da estratégia organizacional era nos custos, e havia muito que mudar nessa área. Com o sucesso das consultorias e a aplicação das matrizes no diagnóstico

organizacional criou-se uma forma de pensar estrategicamente nas organizações empresariais, que de algum modo foi útil para a evolução dessa forma de pensar nas organizações, principalmente as empresas.

O planejamento estratégico surgiu na década de 50, no intuito de solucionar problemas econômicos. Os governantes nas antigas civilizações necessitavam de planejar antecipadamente suas ações, com isso originou-se o planejamento estratégico, que oferecia subsídios para os antigos governantes e administradores alcançarem seus objetivos em longo prazo (SOARES, 2014, p. 05).

A origem do planejamento estratégico pode ser identificada nas mais antigas civilizações. Os reis, governantes e administradores sempre tiveram a necessidade de decidir antecipadamente o que fazer, o porquê de fazer, como fazer e o quando fazer, para alcance do sucesso e avanço de seus recursos no longo prazo. Apesar de todos esses anos, décadas, séculos e milênios de amostras de planejamento estratégico exercido na prática, somente nos anos 50 surge o Planejamento Estratégico com a finalidade de tratar do problema econômico entre oferta e demanda.

O crescimento de uma empresa depende dos seus gestores e da forma de como suas atividades são gerenciadas, a forma como suas ações são planejadas tem impacto direto com o seu desenvolvimento o planejamento estratégico nesse sentido torna-se imprescindível para a administração da organização. Com base em Renan (2016, p. 01) “[...] O planejamento é essencial para que a administração de uma empresa seja eficaz e faça com que os negócios tenham um resultado positivo, refletindo no crescimento”.

2.1.2 A Importância do Planejamento Estratégico para o Desenvolvimento Empresarial.

Torna-se cada vez maior o número de empresas brasileiras que buscam ferramentas técnicas para ter um auxílio no processo gerencial, diante das turbulências e incertezas da complexidade no cenário empresarial. O planejamento estratégico mostra ser uma dessas ferramentas, as ameaças e desafios que surgem diariamente quando estudadas e planejadas podem se tornar oportunidades de crescimento para a empresa (FERREIRA et al., 2005).

Se antecipar aos fatos é uma forma de planejamento, que elabora ações futuras para que o impacto de fatores externos ou internos não prejudique a empresa. A implementação de um sistema ajudaria a identificar e monitorar características do ambiente, auxiliando na tomada de decisão (LOBATO et al., 2006, p. 79).

A construção de cenários é importante porque permite aos estrategistas agir com base em futuros prováveis e desconhecidos. É basicamente, uma ferramenta para discussão de idéias, que estimula a criação de um sistema 62 estruturado para monitorar tendências e eventos importantes. Os cenários ajudam a identificar o ponto futuro onde decisões relevantes terão que ser tomadas.

O objetivo do planejamento estratégico é direcionar os rumos da instituição dando a ela sustentabilidade, sendo uma atividade administrativa, a função do planejamento se torna imprescindível a empresa, pois é através do planejamento estratégico que são produzidas resposta a questionamentos fundamentais. O planejamento analisa a situação atual, estabelece metas e objetivos, elaborando estratégias para atingir os objetivos finais (FREITAS, 2009).

O conceito de estratégia, ou mesmo o sentido de planejamento estratégico sempre estiveram presentes na atividade empresarial, mesmo que de forma simples e sistemática. Anteriormente as empresas acabavam deixando de fazer algumas prospecções sobre o futuro, na época em que a economia era menos complexa existia uma facilidade maior de colocação dos produtos no mercado, a natureza dos negócios dos empresários não era conhecida a fundo devido à facilidade de implantação de produtos no mercado (OLANDA; FROTA, 2011).

É através do planejamento estratégico que é capaz de identificar os fatores que influenciam no desenvolvimento corporativo, esses fatores podem ser inter nos ou externos, que trabalhados de forma planejada geram oportunidades de negócios, ou mesmo a possibilidade de se precaver de ameaças que venham a afetar a empresa. O ato de planejar oferece subsídios concretos para o gerenciamento da organização contribuindo para o seu crescimento (SAGGIN; RITTERBUCH, 2012, p. 60).

O Planejamento Estratégico é uma técnica administrativa muito usada para determinar os rumos a serem seguidos pelas empresas. Através dele, é feita a análise do ambiente em que a organização está inserida, tomando consciência de suas oportunidades e ameaças, conhecendo seus pontos fortes e fracos, estabelecendo o propósito de direção que a organização pretende seguir, elevando os níveis de desenvolvimento.

Segundo Pinto e Pinto (2012), o planejamento estratégico surgiu para auxiliar a administração, permitindo nortear e gerenciar as ações da empresa elaborando um plano previamente determinado de estratégias e metas, ocasionando uma diminuição de tomada de decisões equivocadas, principalmente em um mercado extremamente competitivo limitando os erros.

O planejamento estratégico na maioria das vezes é de responsabilidade dos gestores e dos níveis mais altos da organização, formulando os objetivos e selecionando os cursos de ação, seguindo estratégias para sua consolidação. Consideram-se fatores internos e externos, tendo sustentação para o crescimento da empresa (OLIVEIRA, 2012).

O processo de planejar busca traçar estratégias para atingir os objetivos da organização, a sobrevivência da empresa depende de variados fatores sendo que o planejamento é um dos mais importantes, é através do planejamento que os objetivos são formulados com idéias futuras que almejam metas a longo prazo (PAIVA; LEPRE; PINHEIRO, 2016, p. 03).

O planejamento pode ser definido como a função determinante que antecipa o que a organização deve fazer e quais objetivos que devem ser atingidos, uma atividade para a continuidade da empresa. Sabe-se que o planejamento exerce uma função primordial para que a empresa sobreviva, por ser exatamente a função que servirá de base para as demais e é elaborado a longo prazo.

Os planos estratégicos e operacionais são uma questão de sobrevivência para as empresas, a taxa de mortalidade das empresas em seu primeiro ano de vida é elevada e a falta de um planejamento é um dos principais motivos das empresas fecharem as suas portas (MARTINS, 2013).

A competitividade nas empresas se mostra crescente no mercado atual, o planejamento estratégico tem função indispensável para a geração de vantagem competitiva, é através de uma análise do mercado que as ações são elaboradas em longo prazo, as estratégias traçadas são aplicadas na empresa gerando uma vantagem competitiva em relação as concorrentes (PETROIANU, 2015, p. 03).

A estratégia de negócio busca formar e reforçar a posição competitiva de longo prazo da empresa no mercado, através de respostas a problemas e tendências do ambiente externo, produzindo vantagens competitivas. As ações estratégicas apoiam a estratégia geral de negócio e a abordagem competitiva, são criados planos de ação para tal.

As metas são estabelecidas nas instituições por meio da estratégia, viabilizando o alcance dos objetivos traçando estratégias gerenciais para o bom funcionamento em tempo específico. Como indaga Petroianu (2015, p. 02) “A visão estratégica é convertida em metas de resultados e marcos de desempenho através dos objetivos que representam o compromisso gerencial de produzir resultados específicos por determinado tempo”.

2.1.3 O Planejamento Estratégico na Pequena Empresa.

No universo das micro e pequenas empresas, timidamente o planejamento estratégico começa a ser realizado, considerado como um processo contínuo a ser realizado entre ambiente e empresa, é exigido dos gestores empreendedores a complexidade, abrangência e qualificação justificando esse processo de integração. O ambiente e a empresas estão interligados, alertando a necessidade de direcionamento para as características das pequenas empresas (SOUZA; QUALHARINI, 2007).

Atualmente na economia, as mudanças ocorrem em uma velocidade cada vez maior, a competição entre as empresas cresce a cada dia mais, com as informações cada vez mais disponíveis os consumidores estão muito mais exigentes. O conhecimento dos processos internos e externos é fator fundamental para a sobrevivência da empresa, e é através do conhecimento do ambiente que é elaborado o planejamento estratégico e traçada as ações (GODOY, 2009).

O planejamento estratégico é implementado nas empresas procurando alcançar seus objetivos, delimitando metas e elaborando ações a serem repassadas aos componentes e gestores das empresas, buscando se destaque no mercado e a eficiência de seus produtos e serviços. Os direcionamentos das ações estão baseados no planejamento, que a partir dele que as pequenas empresas conseguem se sobreviver mercado no mercado. Para Ribeiro (2016, p.01) “As empresas devem adotar o Planejamento Estratégico para implantar organização, direcionamento e controle; maximizar seus objetivos; minimizar suas deficiências e proporcionar a eficiência”.

O mercado atualmente está crescendo de forma rápida, a procura por novos produtos e serviços se estende em longa escala, aumentando o nível de competitividade entre as empresas, exigindo uma rapidez na realização de ações. O planejamento estratégico é a solução para atender a essa demanda de crescimento, tanto impulsionando o desenvolvimento das grandes empresas como proporcionando crescimento das pequenas empresas, partindo de uma análise de mercado as estratégias elaboradas precisam ser executadas de forma rápida e eficaz (KAULO, 2010, p. 02).

O planejamento estratégico é uma ferramenta administrativa muito usada por grandes empresas, e na atualidade vêm sendo adotados por inúmeras pequenas empresas. Esta ocorrência se deu pelo fato do crescimento

competitivo no mercado, atualmente se as empresas pararem no tempo elas não tem mais a chance de se recuperar, pois inovação e planejamento terão que ser base de suas ações, com análise constante, minuciosa e, rapidez no cumprimento do planejamento.

A falta de investimento em planejamento é bastante vista nas pequenas empresas, uma das conseqüências dessa falta de planejamento são as ações insustentáveis dos gestores que delimitam o crescimento organizacional. A sobrevivência e desenvolvimento da empresa dependem de ações traçadas baseadas nos objetivos estratégicos, tornando-se dependente do planejamento estratégico (PINTO; PINTO, 2012, p. 44).

[...] grande parte das micro e pequenas empresas não investem em planejamento e organização, e agem muitas vezes de forma despreparada, seja por falta de conhecimento, por possuírem processos incompletos, irregulares, informais; por falta de recursos financeiros e/ou por outros fatores. Assim, o planejamento estratégico apresenta-se como ferramental imprescindível para as empresas, tanto na sua criação, quanto para a sua manutenção no mercado.

Boechat (2008) salienta que uma das principais ferramentas administrativa é o planejamento estratégico, procurando oferecer as organizações um melhor gerenciamento da organização, capacitando as empresas a estarem preparadas às constantes mudanças ocorridas no mercado. Por meio do planejamento é possível identificar a existência de problemas ou disfuncionalidade que estão afetando o desenvolvimento da organização.

2.2 CARACTERÍSTICAS DAS ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS NAS PEQUENAS EMPRESAS.

2.2.1 TIPOS BÁSICOS DE ESTRATÉGIAS

O planejamento é baseado em decisões futuras, analisando todo o processo estratégico de crescimento da organização, sendo um processo contínuo e complexo. Esse processo pode acarretar modificações nas atividades e características da organização, os executivos devem buscar melhorias através do planejamento estratégico visando a melhoria administrativa (KAOLU, 2010).

As empresas baseiam-se suas estratégias de acordo com sua situação no mercado, destacando-se os principais tipos de estratégias; estratégia de sobrevivência, estratégia de manutenção, estratégia de crescimento e estratégia de desenvolvimento.

2.2.1.1 Estratégia de Sobrevivência

Essa estratégia é utilizada na empresa quando a mesma se encontra em situação de risco, onde os investimentos podem ser paralisados ou reduzidos (OLIVEIRA, 2011).

Dentre as estratégias utilizadas para a sobrevivência estão; redução de custos, o desinvestimento e a liquidação do negócio. A redução de custos é feita através de cortes de pessoal, diminuição nos investimentos em equipamentos e promoções. A estratégia de desinvestimento visa manter apenas o negócio original, desinvestindo o capital para não sacrificar todo. A liquidação do negócio é utilizada quando não se têm mais opção, apenas fechar o negócio (OLIVEIRA, 2011).

2.2.1.2 Estratégia de Manutenção

Nessa estratégia a empresa busca manter sua posição no mercado, mesmo em um ambiente de ameaças, se utilizando de todos os seus pontos fortes e minimizando seus pontos fracos. Os investimentos deverão continuar mais de forma moderada. As três formas de estratégias de manutenção são; estratégias de estabilidade, estratégia de nicho e estratégia de especialização (OLIVEIRA, 2011).

2.2.1.3 Estratégia de Crescimento

Na estratégia de crescimento o próprio ambiente proporciona situações favoráveis, onde as empresas podem usufruir dessas oportunidades para crescer (OLIVEIRA 2011).

São citadas como estratégias inseparáveis ao crescimento; estratégia de inovação, estratégia de internacionalização, estratégia Joint Venture e estratégia de expansão. A estratégia de inovação, a empresa passa a oferecer novos produtos e serviços, desenvolvendo um produto nada. A estratégia de internacionalização, a empresa pode começar a exportar seus produtos. A estratégia de Joint Venture é a associação de duas empresas, para entrar em um novo mercado. A estratégia de expansão deve ser bem planejada pela empresa, analisando o mercado e os seus concorrentes (OLIVEIRA 2011).

2.2.1.4 Estratégia de Desenvolvimento

Na estrada do desenvolvimento é realizada uma análise dos pontos fortes da empresa, observando os fatores internos, a implementação de novas tecnologias, impulsionando o desenvolvimento, assim como as oportunidades externas, como a abertura de novos mercados. Como indaga Oliveira (2011, pag. 193):

[...] o desenvolvimento da empresa se faz em duas direções principais: pode-se procurar novos mercados e clientes, diferentes dos conhecidos atualmente, ou novas tecnologias, diferentes daquelas que a empresa domina. A combinação desses dos eixos – mercadológico e tecnológico – permite ao executivo construir novos negócios no mercado.

A estratégia de desenvolvimento é utilizada quando a empresa almeja entrar em novos mercados, em busca de um aumento de suas vendas, comercializando seus produtos, diversificando sua segmentação de público (SOTTI, 2008).

Quadro 1 – Tipos de estratégias.

| DIAGNÓSTICO | | INTERNO | |
|------------------|--------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|
| | | PONTOS FRACOS | PONTOS FORTES |
| | | POSTURA ESTRATÉGICA DE SOBREVIVÊNCIA | POSTURA ESTRATÉGICA DE MANUTENÇÃO |
| E X T E | PREDOMINANCIA DE AMEAÇAS | REDUÇÃO DE CUSTOS | ESTABILIDADE |
| | | DESINVESTIMENTO | NICHO |

| | | | |
|----------------------|---------------------------------------|--|--|
| R N O | | LIQUIDAÇÃO DE NEGÓCIO | ESPECIALIZAÇÃO |
| | | POSTURA ESTRATÉGICA DE CRESCIMENTO | POSTURA ESTRATÉGICA DE DESENVOLVIMENTO |
| | PREDOMINÂNCIA DE OPORTUNIDADES | INOVAÇÃO INTERNACIONALIZAÇÃO JOINT VENTURE EXPANSÃO | DE MERCADO DE PRODUÇÃO FINANCEIRO DE CAPACIDADES DE ESTABILIDADE DIVERSIFICAÇÃO |

FONTE: OLIVEIRA, 2011, pag. 196.

2.2.2 O PAPEL DO ADMINISTRADOR DENTRO DAS PEQUENAS EMPRESAS

A competitividade acirrada do atual cenário tem resultado em constante incerteza e imprevisibilidade quanto ao futuro. Essa incerteza leva os administradores a buscar novas informações sobre o ambiente organizacional para melhorar a eficácia de suas decisões. Visando buscar e utilizar informações, ou seja, realizar a gestão da informação, passou a ser considerada uma atividade essencial à sobrevivência das empresas, à medida que estas perceberam sua grande importância como um recurso estratégico na organização (MORAES; ESCRIVÃO FILHO, 2006).

Para estabelecer o planejamento estratégico, o administrador deve basicamente entender os conceitos agindo taticamente, conceitos esses que estão inseridos as suas responsabilidades enfrentando desafios pontualmente (ROTSTEIN, 2004).

Com relação à formação dos administradores e das competências e habilidades necessárias a esse profissional, as considerações abrangem os diversos níveis de formação, dos cursos de graduação à pós-graduação. As mudanças ocorridas no ambiente organizacional geram questionamentos sobre a eficiência dos diversos níveis e dos programas de formação de administradores. Trabalhar a formação fundamentada nos princípios (planejamento, organização, direção) que possibilitam o controle foi satisfatório até o momento em que os pensadores constataram a existência de organizações flexíveis, sujeitas às constantes mudanças do ambiente e baseadas no conhecimento. A formação do profissional em Administração deve refletir a prática dos administradores nas organizações flexíveis (FESTINALLI, 2005).

Se tratando das micro e pequenas empresas, Moraes; Escrivão Filho (2006) dizem que analisar as características específicas das pequenas empresas é essencial para obter maior compreensão da gestão das empresas desse porte; sendo possível propor medidas práticas mais eficazes para minimizar suas dificuldades, auxiliando na sua sobrevivência. Essas características das pequenas empresas foram denominadas especificidades e podem classificadas em três tipos: organizacionais (referem-se às características específicas da estrutura organizacional desse segmento), decisoriais (referem-se às características específicas do processo de tomada de decisão) e individuais (tratam das características do próprio dirigente sendo o único indivíduo predominante na organização).

2.2.3 FATORES DE CRESCIMENTO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

No Brasil, das quase 6 milhões de empresas, 99% são consideradas micro e pequenas, o setor de indústria responde por cerca de 18% do total de empresas, o de comércio por 45% e o de serviços por 37%. É consenso geral que pequenas e médias empresas não se organizam ou se estruturam de maneira eficiente e adequada. Mas à medida que se aumenta o grau de “alfabetização empresarial”, cresce também a força das pequenas e médias empresas. Ademais, tais empresas possuem, em seu DNA, maiores e melhores condições de competição em alguns segmentos do que as grandes corporações internacionais (ANTONIK, 2004).

Em meio a tantos fatores para alcançar o sucesso no empreendimento, os fatores internos de uma organização são indispensáveis para conseguir o tão almejado triunfo, esses fatores envolvem elementos que interferem de forma direta em um bom e adequado funcionamento, podendo ser alterados a qualquer momento pelos gestores, como: a produção; a gestão; os colaboradores; as finanças; e comercial (DUARTE, 2013).

Tabela 1:Fatores mais importantes para o sucesso de uma MPE

| Fatores de sucesso influenciado pelo ambiente interno | Empresas | |
|--|-----------------|---------------|
| | Extintas | Ativas |
| Bom conhecimento do mercado onde atua | 49% | 55% |

| | | |
|--|-----|-----|
| Boa estratégia de vendas | 48% | 46% |
| Criatividade do empresário | 31% | 45% |
| Ter um bom administrador | 31% | 27% |
| Aproveitamento das oportunidades de negócios | 29% | 43% |
| Uso de capital próprio | 29% | 29% |
| Empresário com persistência/perseverança | 28% | 36% |
| Capacidade de liderança do empresário | 25% | 28% |
| Reinvestimento dos lucros na empresa | 23% | 33% |
| Acesso a novas tecnologias | 17% | 23% |
| Capacidade do empresário para assumir riscos | 15% | 22% |
| Terceirização das atividades meio da empresa | 5% | 6% |

Fonte: Adaptado Duarte (2013, p. 38).

Duarte (2013) ainda explica que o sucesso de um empreendimento, principalmente considerando as características das MPEs, é resultante do perfil do próprio empreendedor, pois elas são fundamentais para o alcance do sucesso. Os fatores para alcançar o sucesso são: a motivação para realizar o que deseja; ser persistente na busca pelo alcance dos objetivos; ser criativo, por implicar em liberdade para ter ações independentes; ser autoconfiante; ser seguro daquilo que deseja realizar; possuir capacidade para assumir grandes e pequenos riscos; dentre outros.

3 METODOLOGIA

A metodologia se caracteriza como um conjunto de abordagens, estudando métodos, técnicas e processos para elaboração de um trabalho científico (RODRIGUES, 2007). Na metodologia são descritas os métodos e procedimentos em que se baseiam as técnicas que são aplicadas na elaboração do estudo.

3.1. TIPO DE PESQUISA

Para a classificação da pesquisa, adotou-se, como modelo orientador, a abordagem proposta por Vergara (2007), que apresenta dois critérios básicos:

- Quanto aos fins;
- Quanto aos meios.

Os fins para realizar o presente estudo, serão através da forma de pesquisa exploratória, a pesquisa exploratória busca a elucidação ou a explicação de fenômenos, daqueles que mesmo evidentes não eram aceitos, visa a descoberta o achado. Atualmente a exploração representa um importante diferencial competitivo explorando informações (CAVALCANTE, 2013).

Para uma melhor análise das pequenas empresas serão realizados questionamentos com os gestores de micro e pequenas empresas, utilizando a forma de pesquisa exploratória, procurando identificar as melhores estratégias para o desenvolvimento e implantação de novas práticas para o crescimento e desenvolvimento da organização, com o objetivo de minimizar as deficiências e maximizar os resultados nas empresas.

Quanto aos meios para realizar o presente estudo, trata-se da forma de pesquisa bibliográfica, que se utiliza de matérias já publicadas, como; livros, artigos, teses, dissertações, sites, entre outros, utilizando-se também a forma de pesquisa participante, tendo uma interação entre o pesquisador e os membros investigados por meio de entrevistas.

A pesquisa bibliográfica abrange a bibliografia já divulgada em relação ao tema estudado, abrange desde matérias impressos ou disponibilizado em sites até em meios de comunicação oral, colocando o pesquisador em contato direto com tudo que já foi publicado (MARCONI; LAKATOS, 2010).

Quanto à forma de abordagem a pesquisa se enquadra como qualitativa realizada através de amostragem por acessibilidade, utilizando um número acessível de microempresas do setor de comércio, para a coleta de informações. A pesquisa qualitativa é eminentemente descritiva, não sendo necessária a utilização de ferramentas estatísticas (ALMEIDA, 2014). O pesquisador procura um direcionamento ao longo do desenvolvimento da pesquisa, obtendo dados descritivos, segundo a perspectiva dos participantes da situação estudada, procurando entender os fenômenos (NEVES, 1996).

3.2 UNIVERSO E AMOSTRA

O universo pesquisado foram 11 micro e pequenas empresas do setor de comércio do município de Uiraúna utilizando a amostragem não probabilística, por meio da técnica de amostragem por acessibilidade, onde o pesquisador tem acesso imediato e direto com o entrevistado (ALMEIDA, 2011). A pesquisa por acessibilidade é dada segmento utilizando-se a parte da população que se têm acesso na ocasião da pesquisa, pois, nem sempre se têm acesso a toda população objeto do estudo (COSTA NETO, 1977).

Na amostragem não probabilística, apresenta como uma das características principais a seleção que não se faz uso de formas aleatórias, a aplicação de fórmulas estatísticas para o cálculo se torna impossível. As informações não recebem certos tipos de tratamento estatístico (MARCONI E LAKATOS, 2002). A seleção da população para compor a amostra obedece a procedimentos, seguindo critérios estabelecidos pelo pesquisador (MOURA; LIMA; SOUSA, 2012).

3.3. INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Dos instrumentos de coletas de dados, a pesquisa foi realizada através da técnica de entrevista – investigando o entrevistado através de roteiro semi-estruturados, com uma conversação formal ou com a utilização de formulário, onde se têm o contato direto com o investigado.

Após a coleta de dados, eles são elaborados e classificados seguindo as etapas: seleção e codificação. Na seleção os dados são examinados minuciosamente, identificando os

aspectos mais importantes, apontando o excesso ou a falta de informações, evitando problemas de codificação. Na etapa de codificação os dados serão categorizados de acordo como eles se relacionam, sendo transformados em símbolos, podendo ser contados e tabelados (MARCONI; LAKATOS, 2010).

3.4. TRATAMENTO DOS DADOS

A análise dos dados tem como objetivo compreender o que foi coletado, ampliando a compreensão de contextos, confirmando ou não os pressupostos da pesquisa, passando por tratamentos de organização física e interpretação (SOUZA JÚNIOR; MELO; SANTIAGO, 2010). Na análise dos dados está descritos os procedimentos adotados, o período e as ferramentas utilizadas para realizar a análise (ALMEIDA, 2014).

3.5. IDA AO CAMPO

O processo de coleta de dados, que foi realizada do dia 30 de agosto de 2016 á 06 de outubro de 2016 por meio de entrevista, com os gestores das organizações, apresentou diversas dificuldades, dentre elas podemos listar: a falta de planejamento das empresas, apresentada por alguns dos entrevistados no momento da formulação de suas respostas para os questionamentos apresentados pelo investigador; a disponibilidade para atender e participar da pesquisa, se desviando dos questionamentos aplicados, afirmando a falta de disponibilidade de tempo para a entrevista; repasse das questões exploradas para serem respondidas por terceiros, entre outras dificuldades apresentadas.

A ida ao campo foi uma etapa complexa, que apresentou as mais variadas limitações, desde indisponibilidade do público alvo na participação da entrevista, até a falta de conhecimento ou preparação dos gestores das empresas participantes, para responder os questionamentos a eles apresentados.

No entanto esse processo de coleta de dados e o contato direto cm o público pesquisado, proporciona a visão de realidade do comercio local, e o potencial de crescimento dos microempresários, que mesmo em meio as dificuldades de está inserido em um mercado competitivo, apresentam um desenvolvimento notável.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS.

No que diz respeito ao instrumento de coleta, organização, análise dos dados e as atividades que compõe toda a fase exploratória do trabalho, foi realizada através de uma entrevista aplicada com pequenos e microempresários do setor de comércio da cidade de Uiraúna – PB. Realizamos inicialmente a elaboração do questionário com 10 perguntas que foi destinado a gestores dos estabelecimentos. Procurando apreender por meio de suas respostas, informações sobre sua empresa e atuação no mercado.

A análise foi feita a partir do material coletado. Essa análise acontece em fases: a pré-análise que é a fase de organização onde se inicia geralmente os primeiros contatos com o material da coleta, a segunda fase traz o tratamento e a análise dos dados para se chegar às informações da pesquisa e então confrontá-las com as informações já existentes, e assim chegar à uma compreensão mais ampla.

4.1. ESTRUTURA DAS ORGANIZAÇÕES

As Questões um, dois, três e quatro Indagaram os questionamentos a seguir; “Há quanto tempo sua empresa atua no mercado? ” – “A sua empresa possui quantos funcionários? ” – “Quais são seus principais concorrentes? ” – “Qual seu público alvo? ”. As respostas dos questionamentos estão expostas no quadro 2.

Quadro 2 - Pesquisa de Campo.

| Empresa | Tempo de atuação no mercado | Número de Funcionários | Principais concorrentes | Público Alvo |
|----------------|------------------------------------|-------------------------------|---------------------------------|-------------------------------|
| MFC | 2,5 Anos | 2 | Copiadoras locais | Escolas, Bancos e Escritórios |
| PTN | 5 Anos | 1 | Padarias e supermercados locais | Clientela em Geral |
| PM | 3 Anos | 4 | Padarias e supermercados locais | Escolas Públicas |
| MP | 6 Anos | 5 | Lojas de importados | Escolas e clientes em |

| | | | | geral |
|-----|--------|---|--|----------------------------|
| D | 1 Ano | 4 | Não Possui Concorrente Direto | Revendedores |
| CM | 5 Anos | 0 | Lojas de Confecções com Preços mais Acessíveis | Clientes Classe Média |
| DN | 5 Anos | 1 | Lojas de Confecções com Preços mais Acessíveis | Clientes Classe Média |
| PB | 3 Anos | 4 | Não Possui Concorrente Direto | Lojas de Cama mesa e Banho |
| CB | 2 Anos | 1 | Padarias Locais | Escolas Públicas |
| AA | 4 Anos | 0 | Lojas de Acessórios | Revendedores |
| SLL | 4 Anos | 1 | Lanchonetes Locais | Clientela em Geral |

Fonte: Elaboração Própria.

Observa-se que as empresas PTN, MP, CM, DB, AA e SLL têm entre 4 e 6 anos de vida, onde apenas a PTN, MP e SLL que estão a mais tempo no mercado que possuem funcionários. As empresas MFC, PM, D, PB e CB embora sejam novas no mercado todas possuem um quadro de funcionários.

Em relação aos seus principais concorrentes, as empresas PTN, PM e CB apresentam os mesmos concorrentes, as mesmas também se mostram serem concorrentes uma das outras, isso também acontece com as lojas CM e DN. Já as empresas PB e D afirmam não terem concorrentes diretos, sendo que a D é a principal concorrente das CM e DN. Os gestores investigados, principalmente os que estão a pouco tempo no mercado, afirmam que: “os anos iniciais do seu negócio foram os mais difíceis, principalmente para a fidelização de sua clientela”.

No Brasil em 1994 as pequenas empresas representavam 70% da força de trabalho, 21% do PIB nacional e 98% do total de estabelecimentos. Entre 1995 e 2000 a diferença de contratações e demissões nas MPE (Micro e Pequena Empresa) foi de mais de um milhão e 400 mil, enquanto nas grandes empresas foi de 29.652 novos postos de trabalho. Em 2000, havia 2.161.783 MPE representando 93% do total de estabelecimentos empregadores proporcionando emprego a 26% dos trabalhadores formais. Essa grande diferença se deve principalmente a falta de um planejamento estratégico nas pequenas empresas, demonstrando

com isso a importância do estudo sobre planejamento estratégico na pequena empresa (CEZARINO e CAMPOMAR, 2007).

4.2 CARACTERÍSTICAS GERAIS

Quando indagamos sobre: “O que você entende por planejamento? ”. Os gestores têm concepções divergentes, sobre o conceito de planejamento. Para MFC planejamento é: “se preparar para o futuro”, já para a AA planejamento se refere: “a organização da empresa e a fidelização dos clientes”. Enquanto para a SLL afirma que se planeja de forma rotineira: “meu planejamento é feito diariamente, de acordo com as necessidades do dia-a-dia”.

Muitas vezes as pequenas empresas não se planejam visando o longo prazo, o seu planejamento está voltado a resultados imediatos, tendo uma visão de futuro restrita e não possuem um conceito definido sobre planejamento. Quanto à conceituação do planejamento, existem certas dificuldades nas empresas, no momento de estabelecer sua abrangência e amplitude (OLIVEIRA, 2011).

As pequenas empresas apresentam características peculiares, um nível gerencial baixo, sua forma de gerenciamento ocorre por gestão informal ou por hierarquia, seu planejamento não é trabalhado visando metas futuras, buscando objetivos imediatos. Foi observado, que a idéia de planejamento dentro das organizações pesquisadas é vaga, pois os gestores não possuem um conceito definido, onde alguns deles enfrentam dificuldades para se manter no mercado.

A organização do negócio e o estabelecimento de metas têm uma ligação direta com o planejamento, os resultados ou desenvolvimento empresarial possuem uma interligação, de como são planejadas as ações dentro da empresa. Na concepção de Andreuzza (2012, pag. 04) “[...] O planejamento é uma forma de organizar idéias com relação a um certo tema e estabelecer objetivos e metas, com o propósito de se atingir um determinado resultado”.

Ao questionar: “Quais suas principais estratégias? ”. A empresa D afirmou: “a minha principal estratégia é a divulgação dos meus produtos, por meio de serviços de som móvel”. Já a SLL utiliza a mesa estratégia, mais fazendo sua divulgação com folhetos. As empresas DB e CM afirmam: “minha melhor estratégia é a divulgação em redes sociais e vendas pelo whatsapp”. No caso da empresa MFC disse: “não tenho nenhuma estratégia definida”. As

demais empresas pesquisadas se utilizam da estratégia de divulgação, por meio de anúncios em rádios locais.

O conceito de estratégia apresenta um paradoxo, pois exige a integração de uma série de teorias e enfoques, o que impede o completo registro de seus conceitos e abordagens. Dependendo do contexto no qual é empregada, a estratégia pode ter o significado de políticas, objetivos, táticas, metas, programas, entre outros, numa tentativa de exprimir os conceitos necessários para defini-la (FERREIRA, 2001).

Quadro 3 - Principais Estratégias.

| Empresas | Principais Estratégias |
|-----------------|--|
| MFC | Não possui Estratégia definida. |
| PTN | Divulgação por meio de anúncios em rádios locais. |
| PM | Divulgação dos produtos utilizando foldes. |
| MP | Divulgação por meio de anúncios em rádios locais. |
| D | Divulgação dos produtos, por meio de serviço de som móvel. |
| CM | Divulgação em redes sociais. |
| DN | Divulgação em redes sociais. |
| PB | Distribuição de produtos para outras lojas. |
| CB | Divulgação por meio de anúncios em rádios locais. |
| AA | Descontos em compras a vista. |
| SLL | Divulgação dos produtos utilizando foldes. |

Fonte: Elaboração Própria.

Observa-se que as principais estratégias estão direcionadas ao marketing, a divulgação a exposição dos produtos e serviços ofertados, foi o ponto q mais se destacou dentre as principais estratégias. O Marketing voltado à publicidade e divulgação nos últimos tempos tem adquirido no âmbito das organizações, extrema relevância. Segundo Kotler (2003) marketing é um processo social, no qual indivíduos ou grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com os outros.

Na formulação da estratégia são considerados três aspectos: a empresa, o ambiente e a interação entre os dois primeiros aspectos. O aspecto mais importante para a elaboração do planejamento estratégico é formulação da estratégia (OLIVEIRA, 2011).

O questionamento sete trata sobre o diferencial do negócio. As empresas AA, DB, Cm e PB afirmam ter como diferencial a qualidade dos seus produtos, a MFC afirma: “o meu diferencial é a disponibilização das redes sociais, para o envio de matérias para impressão”. Na concepção da PTN: “o diferencial está na variedade dos produtos que ofereço”. Os gestores procuram se diferenciar dos seus concorrentes de diversas formas, sendo que todos conhecem seu principal diferencial.

As empresas pesquisadas têm seu diferencial definidos, mais demonstraram dificuldades na formulação deles. Encontrar um ponto que destaca a empresa das demais do mesmo setor não é fácil, exige uma análise da organização e dos seus concorrentes. Como afirma Negocio (2015, pg. 01):

Encontrar um diferencial capaz de colocar sua empresa em destaque não é uma tarefa simples: a forte concorrência exige aperfeiçoamento constante dos processos, além de uma visão apurada sobre os rumos do mercado. O sucesso vai depender da sua capacidade de encontrar um critério real de diferenciação e consolidá-lo de tal forma que os clientes o reconheçam de imediato. Quando isso acontece, o consumidor é fidelizado e o negócio prospera.

Os diferenciais competitivos são os destaques da empresa, são as características que diferenciam dos seus concorrentes, aquele diferencial que os clientes logo identificam o negócio. A definição do diferencial depende da empresa conhecer muito bem o seu público alvo, conhecendo também a própria empresa, para identificar o seu ponto de destaque em relação as suas concorrentes (TRAPP, 2016).

Quando indagamos: “Quais são os objetivos almejados pela empresa? ”. As empresas entrevistadas não possuem objetivos formalizados, mais ambos têm objetivos definidos, como aponta o respondente MFC: “trabalhar com plotagem para escritórios de arquitetura é o principal objetivo da minha empresa”. Enquanto a empresa D aponta como seu principal objetivo aumentar seus revendedores: “o principal objetivo do um negócio é aumentar a quantidade de revendedores mesmo em meio à crise”. Para a empresa AA afirma: “manter a clientela é o principal objetivo da minha empresa, pois já temos uma clientela diversificada e busco fidelizar os clientes”.

Os objetivos traçados pelas empresas entrevistadas é buscar retorno em curto prazo, resultados imediatos para seu crescimento. Os objetivos possuem prazo de realização, é um ponto quantificado que exige esforço extra para ser alcançado (OLIVEIRA, 2011).

A definição dos objetivos em muitas empresas é feita anualmente, sendo que para empresa ter sucesso, os objetivos devem focar no planejamento e execução. Os objetivos

devem ser estratégicos e abrangentes, definindo onde a empresa busca chegar, sendo concretos e tangíveis (MANTOVANI, 2016).

Procuramos saber como as empresas perseguem os objetivos almejados, a empresa PB diz: “as vantagens de desconto e parcelamento dos produtos é uma das formas de fidelização dos clientes, aumentando com isso a clientela”. E a empresa MFC afirma: “novos contratos e divulgação, é a forma mais eficaz de crescimento”. Já para empresa AA seus objetivos são perseguidos por meio: “disponibilizando aos clientes os seus produtos com qualidade e procurar atender as suas necessidades, oferecendo para os clientes que eles próprios escolham o design das peças escolhidas”.

A definição de um objetivo geral para a empresa é de suma importância, as empresas por sua vez acabam por definir vários objetivos, procuram alcançá-los todos ao mesmo tempo, perdendo o foco principal, ou seja, desviando-se do seu objetivo central. Como indaga Brandão (2009, pg. 02):

[...] os objetivos organizacionais constituem a mola mestra da administração. As organizações procuram alcançar simultaneamente vários e diferentes objetivos e precisam estabelecer graus de importância e prioridade para evitar possíveis conflitos e criar condições de sinergia entre eles.

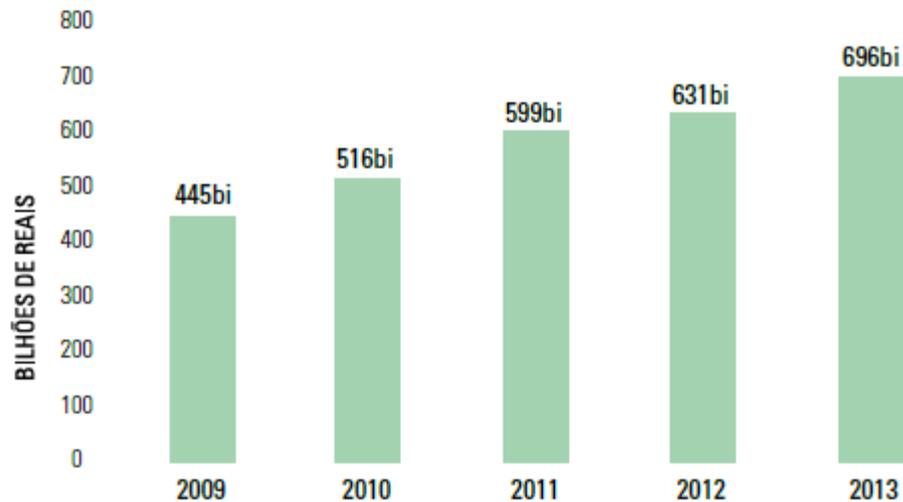
A expectativa de crescimento, almejada pela empresa para os próximos anos foi o último ponto investigado pela nossa pesquisa. Visando o crescimento de sua empresa o gestor da MFC almeje: “ampliar seu espaço físico, comprar novas máquinas e aumentar seu número de funcionários”. Na concepção da AA o respondente aponta: “a diversificação dos seus produtos, aquisição de novos equipamentos e a capacitação dos funcionários, para o manuseio dos novos equipamentos”. Para a D suas expectativas de crescimento são: “abrir novas filiais nas cidades vizinhas”. A empresa AA visa seu crescimento afirmando: “ampliar seu espaço físico, com isso diversificar seus produtos e contratar novos funcionários”.

O aumento das MPE's é gradativamente notável, como sua participação no setor de comércio e serviços. O crescimento das pequenas empresas ocorreu com mais intensidade nas empresas comerciais, viabilizando os investimentos dos empresários nessas atividades, em função de uma menor exigência de qualificação profissional e um menor volume de investimentos. Esses segmentos de pequenos mercados atendem à demanda de necessidades básicas do consumidor, gerando uma necessidade de consumo (IBGE, 2003).

O crescimento do número de pequenas empresas e sua rentabilidade no mercado é um fator notável, as perspectivas de desenvolvimento para o pequeno e micro empreendedor se

tornam crescente, o público investigado reconhece o seu potencial de crescimento, onde podemos observar o crescimento e a participação de mercado no gráfico 01.

Gráfico 01 – Valor agregado pela MPE na economia brasileira -2009 – 2011 (projeção 2012 e 2013) – em R\$.



FONTE: SEBRAE, 2009, pag. 52

As empresas estudadas se mostram em fase de crescimento, com potencial e estrutura para se desenvolver, sendo que, seus gestores apresentam pouco conhecimento na área de planejamento estratégico, apresentando isso na formulação das suas metas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com tanta competitividade no mercado as empresas estão preocupadas em buscar algo que as diferencie dos seus concorrentes, por essa razão muitas empresas não medem esforços para a melhoria de suas funções internas, como meio de aproveitar o máximo dos seus níveis de serviço. O consumidor quer novidades, portanto a empresa deve buscar atrativo para chamar sua atenção.

O planejamento nas empresas é um fator de suma importância, a elaboração e definição dos objetivos, e metas organizacionais dependem das estratégias traçadas, por meio do planejamento das ações, realizando – se uma análise interna da empresa, e externa do ambiente e dos seus concorrentes.

As pequenas e microempresas demonstram um índice de crescimento e desenvolvimento notável no mercado, a mortalidade das empresas principalmente nos anos iniciais é preocupante, que acontece na maioria das vezes por falta de planejamento dos seus gestores.

O processo decisório é pressuposto pelo planejamento pelo planejamento estratégico, durante e depois de sua implementação na empresa. Esse processo funciona de forma não linear, em decorrência de haver variabilidade nas empresas, sendo composto de várias etapas, é um processo contínuo (OLIVEIRA, 2011).

Em busca de compreender o funcionamento das pequenas empresas foi realizada um estudo utilizando um questionário, que foi elaborado com questões que abordassem sobre o tempo de mercado, o número de funcionários, os seus concorrentes, o público alvo de cada empresário, o conhecimento sobre planejamento, as principais estratégias, o diferencial do negócio, os objetivos organizacionais e as expectativas de crescimento para os anos posteriores. As informações obtidas com a aplicação do questionário nos permitiram uma visão da realidade das pequenas empresas no mercado, nessa pesquisa pudemos conhecer um pouco de cada uma, em relação as suas características e sua estruturação gerencial.

Através dos resultados obtidos, foi possível ver que alguns dos gestores demonstram conhecimento, tanto da sua empresa como do mercado, tendo suas estratégias definidas e elaboradas, por um planejamento que visa o desenvolvimento futuro. Mas também houve alguns que demonstram certa dificuldade na formulação dos seus objetivos e estratégias de mercado, pelas respostas confusas e inadequadas no que foi indagado. E ainda teve respostas

que foram desconsideradas por não ter uma explanação correspondente ao que foi questionado, nem coerência com a temática abordada.

É importante destacar que durante a realização do trabalho alguns empecilhos foram constantes, dentre eles a dificuldades de obtenção das informações dos gestores das empresas, contudo, contamos com respostas condizentes e esclarecedoras que nos faz refletir ainda mais sobre a importância do planejamento estratégico.

Apesar dos gestores não possuírem formação na área administrativa, teve alguns que mostraram conhecimento dos processos de planejamento, que utilizam para o crescimento e desenvolvimento da sua empresa. Nesse sentido, podemos considerar que o trabalho foi pertinente a implementação do planejamento estratégico e as práticas de gestão utilizadas pela pequena empresa. Para uma ampliação do estudo sugere-se que seja realizado em outras regiões do país ou que seja realizada uma análise no processo de gestão nas pequenas empresas.

REFERÊNCIAS

- ANDREUZZA, Mário GiusseppSantezziBertotelli. **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: Sagres Política e Gestão Estratégica Aplicadas**. 2012. Disponível em: <<http://www.madeira.ufpr.br/disciplinasgarzel/12.pdf>>. Acesso em: 26 mar. 2016.
- ANTUNES, R. **Amostragem probabilística**; de Sondagens e Estudos de Opinião. 2011. Disponível em: <<https://sondagenseestudos.deopinioa.wordpress.com/amostragem/amostras-probabilisticas-e-nao-probabilisticas/>>. Acesso em: 22 abr. 2016.
- ANTONIK, Luis Roberto. A administração financeira das pequenas e médias empresas. **Revista FAE BUSINESS**, n. 8, mai, 2004. Disponível em: <http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v8_n1/rev_fae_v8_n1_09_antonik.pdf>. Acesso em: 14 ago. 2016.
- BRANDÃO, Thales. **Objetivos Estratégicos, Táticos e Operacionais**. 2009. Disponível em: <<http://www.cidademarketing.com.br/2009/ar/33/objetivos-estratgicos-tticos-e-operacionais.html>>. Acesso em: 10 set. 2016.
- BOECHAT, Marcelo Nascimento. **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: APLICAÇÃO NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**. 2008. 122 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Gestão Empresarial, FundaçãoGetúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2008. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/3676/mboechat.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 30 mar. 2016.
- COSTA NETO, P. L. O. **Estatística**. São Paulo: Edgard Blücher, 1977. 264 p.
- CAVALCANTE, Ana Clara. **As diferenças entre as pesquisas exploratória, descritiva e explicativa**. Maranhão: Slideshare, 2013. 2 slides, color. Disponível em: <http://pt.slideshare.net/AnaClaraCavalc2?utm_campaign=profiletracking&utm_medium=ssite&utm_source=sslideview>. Acesso em: 21 abr. 2016.
- COSTA, Eliezer Arantes. **Gestão Estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos**. 2ª edição. São Paulo: Saraiva 2007.
- CEZARINO, L. O. & CAMPOMAR, M. C. **Micro e pequenas empresas: características estruturais e gerenciais**. Anais do IV Congresso de Administração, Economia e Contabilidade da Universidade de São Paulo, FEA/USP. São Paulo. 2007. 5p.
- DUARTE, Fábio Soares. **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:: uma contribuição para a análise de resultados de implantação na média indústria**. 2002. 97 f. Tese (Doutorado) - Curso de Administração de Empresas, Eca, Universidade de Taubaté, Taubaté - SP, 2002. Cap. 01. Disponível em: <http://www.ppga.com.br/mestrado/2002/duarte_fabio_soares.pdf>. Acesso em: 26 mar. 2016.
- DUARTE, Ednei Magela. **O empreendedorismo nas micro e pequenas empresas: um estudo aplicado à cidade de Pará de Minas – MG**. 2013. 89p. Dissertação [Mestrado]. Fundação Cultural DR. Pedro Leopoldo. Pedro Leopoldo, 2013. Disponível em:

<http://www.fpl.edu.br/2013/media/pdfs/mestrado/dissertacoes_2013/dissertacao_ednei_magela_duarte_2013.pdf>. Acesso em: 14 ago. 2016.

FREITAS, Eurico Martins de. **A importância do Planejamento Estratégico**. 2009. Publicado por Advocacia Geral da União. Disponível em: <<http://agu.jusbrasil.com.br/noticias/597249/a-importancia-do-planejamento-estrategico>>. Acesso em: 27 mar. 2016.

FESTINALLI, Rosane Calgaro. **A formação de mestres em administração: por onde caminhamos?** ENANPAD, v. 12, n. 35, out-dez, 2005. Disponível em: <<http://www.portalseer.ufba.br/index.php/revistaoes/article/view/10809/7756>>. Acesso em: 14 de ago. 2016.

GANDIN, Danilo. **A prática do planejamento participativo: na educação e em outras instituições, grupos e movimentos dos campos cultural, social, político, religioso e governamental**. 15ª edição. Petrópolis: Vozes, 2008.

GODOY, Marcelo da Silva. **Planejamento estratégico aplicado a uma microempresa: tenda pluslonaas e coberturas**. 2009. 73 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Ciências Administrativas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/19164/000734730.pdf?..>>. Acesso em: 02 abr. 2016.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística -. **As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil 2001**. 2003. Disponível em: <<http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv1898.pdf>>. Acesso em: 11 set. 2016.

KAOLU, Franco. **Planejamento Estratégico: A importância e as dificuldades das pequenas empresas em adotar um planejamento estratégico adequado**. 2010. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/planejamento-estrategico-nas-pequenas-empresas/43411/>>. Acesso em: 28 mar. 2016.

KOTLER, Philip. **Marketing de A a Z: 80 Conceitos que Todo Profissional Deve Saber**. 3 ed. São Paulo: Campus, 2003.

LOBATO, David Menezes; FILHO, Jamil Moysés; TORRES, Maria Cândida; RODRIGUES, Murilo Alambert. **Estratégias de Empresas**. 7ª ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

MORAES, Roque. **Análise de conteúdo**. Revista Educação, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.

MOURA, Carolina ProcÓpio de; LIMA, Gustavo Adolfo Maia P. L.; SOUSA, Josevaldo do Amaral de. **Amostragem**. Natal, 2012. 45 slides, color. Disponível em: <<http://portal.unp.br/arquivos/pdf/cursos/posgraduacao/stricto/adm/publicacoes/cadernos/sem-inarios/amostragem.pdf>>. Acesso em: 24 fev. 2016.

MALINOWSKI, Bronislaw (Ed.). **O que é pesquisa participativa**. 2014. Disponível em: <http://www.unisc.br/portal/images/stories/a_unisc/estrutura_administrativa/nupes/pesquisa_participante.pdf>. Acesso em: 21 abr. 2016.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2010. 297 p.

MARTINS, Jairo. Fundação Nacional de Qualidade. **O planejamento como ferramenta para a sobrevivência do seu negócio**. 2013. Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/informe-se/artigos-e-entrevistas/artigos/o-planejamento-como-ferramenta-para-a-sobrevivencia-do-seu-negocio>>. Acesso em: 27 mar. 2016.

MORAES, Giseli Diniz de Almeida; ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. A gestão da informação diante das especificidades das pequenas empresas. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 35, n. 3, p. 124-132, set./dez., 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v35n3/v35n3a12>>. Acesso em: 14 de ago. 2016.

MANTOVANI, Rita. **Metas e Objetivos Anual –: Micro e Pequena Empresa**. 2016. Disponível em: <<http://jornalestancia.com.br/noticias/?p=17605>>. Acesso em: 10 set. 2016.

NEVES, José Luis. **Pesquisa Qualitativa: Características, Usos e Possibilidades**. 1996. 63 f. Tese (Doutorado) - Curso de Administração, Usp - Universidade de São Paulo, São Paulo, 1996. Disponível em: <http://www.unisc.br/portal/upload/com_arquivo/pesquisa_qualitativa_caracteristicas_usos_e_possibilidades.pdf>. Acesso em: 22 abr. 2016.

NEGOCIO, Destino. **Diferencial da empresa:: 5 dicas para superar a concorrência**. 2015. Disponível em: <<http://destinonegocio.com/br/empreendedorismo/diferencial-da-empresa-5-dicas-para-superar-a-concorrenca/>>. Acesso em: 10 set. 2016.

OLIVEIRA, Djalma de pinto Rebouças. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 29ª edição. São Paulo: Atlas, 2011.

OLANDA, Izaque Pedro de; FROTA, Jonas. **MINI CURSO: ESTRATÉGIA PARA PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS**. 2011. 31 f. TCC (Graduação) - Curso de Ciências Contábeis, Universidade Estadual vale do Acarajú, Sobral-ce, 2011. Disponível em: <http://www.uvanet.br/cursos/contabeis_minicursos/estrategias_empresas.pdf>. Acesso em: 26 mar. 2016.

PAIVA, Leandro Martins de; LEPRE, Maria Aparecida; PINHEIRO, Willian. **A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**. Disponível em: <<http://www.univale.com.br/portalnovo/images/root/anaisadm/3.pdf>>. Acesso em: 26 mar. 2016.

PETROIANU, Larissa Prates Guimarães. **A Importância do Planejamento Estratégico na Gestão de Projetos**. 2015. IETEC - Instituto de Educação Tecnológica. Disponível em: <http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe_artigo/1283>. Acesso em: 27 mar. 2016.

PINTO, Carlos Eduardo; PINTO, Abigail Deolinda Lunelli. **Planejamento Estratégico para Micro e Pequenas Empresas.**2012. Disponível em: <http://www.revistareage.com.br/artigos/primeira_edicao/04_planejamnto_estrategico_para_micro_e_pequenas_empresas.pdf>. Acesso em: 0204 abr. 2016.

ROTSTEIN, Jaime. **Planejamento estratégico e desenvolvimento.** Rio de Janeiro: topbooks, 2004.

RENAN, Pedro. **Qual importância do planejamento nas empresas.** 2016. Disponível em: <<http://blog.wedologos.com.br/qual-importancia-do-planejamento-nas-empresas/>>. Acesso em: 27 mar. 2016.

RIBEIRO, Isabel. **Planejamento Estratégico aplicado às MPE.** SEBRAE. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/7C465CF397B797D5832576F7005446F8/\\$File/NT00043D4A.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/7C465CF397B797D5832576F7005446F8/$File/NT00043D4A.pdf)>. Acesso em: 28 mar. 2016.

SCHNEIDER, Luis Carlos. **Pensamento Estratégico Organizacional: Origens, Evolução e principais Influências.** 2013. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/3Es/3es_2013/2013_3Es214.pdf>. Acesso em: 25 mar. 2016.

SOARES, Tiago Luiz C.. **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: – MODELOS DE PLANEJAMENTO E OPÇÕES ESTRATÉGICAS QUE PODEM SER CONSIDERADAS.** 2014. Disponível em: <<https://www.trabalhosgratuitos.com/Humanas/Marketing/PLANEJAMENTO-ESTRATEGICO-MODELOS-DE-PLANEJAMENTO-E-OPCOES-572182.html>>. Acesso em: 26 mar. 2016.

SOUZA JÚNIOR, Marcílio Barbosa Mendonça de; MELO, Marcelo Soares Tavares de; SANTIAGO, Maria Eliete. **A análise de conteúdo como forma de tratamento dos dados numa pesquisa qualitativa em Educação Física escolar.** 2010. 19 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Educação Física, Ufrgs | Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009. Disponível em: <<http://www.seer.ufrgs.br/Movimento/article/viewFile/11546/10008>>. Acesso em: 24 abr. 2016.

SAGGIN, Elisa; RITTERBUCH, Diana de Souza. **A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA AS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS.** 2012. Disponível em: <<file:///C:/Users/pcpc/Downloads/945-4000-1-PB.pdf>>. Acesso em: 27 mar. 2016.

SOUZA, Wendel; QUALHARINI, Eduardo. **O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS.**2007. III Workshop Gestão Integrada: Riscos e Desafios. Disponível em: <http://tupi.fisica.ufmg.br/michel/docs/Artigos_e_textos/MPE_e_empresa_familiar/planejamento_estrategico_nas_mpes.pdf>. Acesso em: 30 mar. 2016.

TRAPP, Caroline. **Qual é o real diferencial do seu negócio?** 2016. Disponível em: <<http://www.ideiademarketing.com.br/2016/01/15/qual-e-o-real-diferencial-do-seu-negocio/>>. Acesso em: 10 set. 2016.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

APÊNDICE



UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO



QUESTIONÁRIO

1. Há quanto tempo sua empresa atua no mercado?

2. A sua empresa possui quantos funcionários?

3. Quais são seus principais concorrentes?

4. Qual seu público alvo?

5. O que você entende por planejamento?

6. Quais suas principais estratégias?

7. Qual é o diferencial do seu negócio?

8. Quais são os objetivos almejados pela empresa, mesmo que não estejam formalizados em nenhum documento?

9. Como a sua empresa persegue os objetivos almejados?

10. Qual a expectativa almejada para crescimento de sua empresa para os próximos anos?
