

GABRIEL CORBALAN PINHEIRO

**A FALTA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS EMPRESAS
FAMILIARES
ESTUDO DE CASO EMPRESA ELLA PERFUMARIA**

ASSIS/SP

2020

GABRIEL CORBALAN PINHEIRO

**A FALTA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS EMPRESAS
FAMILIARES
ESTUDO DE CASO EMPRESA ELLA PERFUMARIA**

Projeto de pesquisa apresentado ao Curso de
Administração do Instituto
Municipal de Ensino Superior de Assis –
IMESA e a Fundação Educacional do
Município de Assis – FEMA, como requisito
parcial à obtenção do Certificado de
Conclusão.

Orientando(a): Gabriel Corbalan Pinheiro

Orientador(a): Isaias Feliciano Augusto

ASSIS/SP

2020

FICHA CATALOGRÁFICA

P654f PINHEIRO, Gabriel Corbolan

A falta do planejamento estratégico nas empresas familiares:
Ella perfumaria / Gabriel Corbolan Pinheiro. – Assis, 2020.

28p.

Trabalho de conclusão do curso (Administração). – Fundação
Educacional do Município de Assis-FEMA

Orientador: Ms. Isaias Feliciano Augusto

1.Planejamento estratégico 2.Empresa familiar

CDD658.401

RESUMO

O presente estudo ressalta as dificuldades da criação e a permanência de uma pequena empresa familiar no mercado devido à ausência de um planejamento estratégico, tanto no nascimento da empresa quanto em sua existência. A constante necessidade de reinvenção das pequenas empresas exige uma obrigação das empresas a se planejarem para manterem-se mais competitivas, no entanto, o planejamento ainda é pouco usado e explorado pelas organizações classificadas como pequenas e médias empresas visto que a alta taxa de mortalidade desses negócios deve-se a ausência de ferramentas de gestão. Nesse sentido, o estudo se propõe a analisar desde a criação de uma empresa familiar, assim como sua organização e o seu planejamento estratégico, com foco em empresas atuantes no interior de São Paulo, proporcionando as informações necessárias para a consecução dos seus negócios como um todo. Este estudo pode ser classificado como uma pesquisa de natureza aplicada, do tipo descritiva, e com abordagem quantitativa, o qual utilizou a análise de diversos estudos de casos como procedimento técnico. Após a análise do estudo de caso, verificou-se a sua efetiva contribuição para melhor apoiar as gestões de micro e pequenas empresas, de modo que a consecução de seus objetivos possa ser atingida através de melhores meios para seu desempenho organizacional.

Palavras chave: Empresa familiar. Planejamento estratégico.

ABSTRACT

The present study highlights the difficulties of creating and maintaining a small family business in the market, due to the absence of strategic planning, since the beginning as well as during the company's existence. The small businesses need of constant renewal demands from these companies an obligation to plan ahead, so they can keep competitive, however, this planning still is poorly used and explored by the companies classified as small and medium organizations, as these companies high mortality rate can be attributed to a lack of management tools. Hence, this study aims at analyzing a family business, since its creation, as well as during its constitution, and its strategic planning, with focus on companies situated in the São Paulo state

countryside, supplying the necessary information to the businesses success, as a whole. This study can be classified as a research of applied nature, of descriptive and quantitative approach, that used the analysis of a wide array of studies as technical procedure. After the case analysis, its contribution to a more effective management in micro and small enterprises, in order for them to achieve the goals that be achieved through better means for organizational performance, was verified.

Keywords: Family business. Strategic planning.

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - Evolução do processo de planejamento corporativo.....	14
TABELA 2 – Níveis de planejamento estratégico.....	16
TABELA 3 – Porte das empresas segundo o numero de funcionários.....	18
TABELA 4 – Porte das empresas segundo o faturamento bruto anual.....	18

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO/CONTEXTUALIZAÇÃO.....	03
2. PROBLEMATIZAÇÃO.....	04
3. OBJETIVOS.....	04
4. A IMPORTÂNCIA DE SE TER UMA EMPRESA FAMILIAR NO BRASIL.....	04
4.1. Vantagens de uma empresa familiar.....	05
4.2. Desvantagens de uma empresa familiar.....	06
5. SUCESSÃO FAMILIAR.....	08
5.1. Vantagens da Sucessão Familiar.....	08
5.2. Desvantagens da Sucessão Familiar.....	09
6. PLANEJAMENTO.....	11
6.1. Planejamento Estratégico.....	12
6.2. Etapas para o planejamento estratégico.....	13
6.3. Falta de planejamento estratégico nas MPE's.....	16
7. ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	18
8. RESULTADOS.....	19
8.1. Caracterização das Empresas.....	19
9. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	21
10. REFERÊNCIAS.....	21

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS EMPRESAS FAMILIARES- ESTUDO DE CASO EMPRESA ELLA PERFUMARIA

1- INTRODUÇÃO/ CONTEXTUALIZAÇÃO

O presente projeto visa ressaltar as dificuldades da criação e a permanência de uma pequena empresa familiar no mercado devido à ausência de um planejamento estratégico, tanto no nascimento da empresa quanto em sua existência. A necessidade de reinvenção das pequenas empresas exige um planejamento para manterem-se mais competitivas, no entanto, o planejamento ainda é pouco usado e explorado pelas organizações classificadas como micro e pequenas empresas visto que a alta taxa de mortalidade desses negócios deve-se a ausência de ferramentas de gestão. Nesse sentido, o estudo se propõe a analisar desde a criação de uma empresa familiar, sua organização, seu planejamento estratégico, com foco em micro e pequenas empresas.

A oportunidade empreendedora como sendo uma inovação oportuna e desejada a fim de agregar valor a algum produto ou serviço existe apenas para o empreendedor que possui interesse, recursos e capacidade para ser bem-sucedido.

O empreendedor em sua mais ampla e verdadeira contextualização, é no mínimo audacioso detentor de certo nível de tecnologia e, principalmente, possui a visão do negócio, inicia seu próprio negócio geralmente como auxílio de pequeno número de funcionários. E é por isso que o fundador da empresa, na maioria dos casos, recebe auxílio de membros da família, o que sustenta o conceito mais simples de como é formada a empresa familiar. Ainda que os termos “empreendedor” e “gestor de pequenas e médias empresas” não são sinônimos, muitas vezes se confundem pela visão inovadora e audaciosa que um fundador de uma pequena empresa tem ao abrir seu negócio.

O empreendedor é quem possui a visão de uma oportunidade de negócios, descobrindo uma brecha no mercado, seja ela pela falta do tipo de serviço ou por uma oportunidade de desenvolvimento de algo já existente e está disposto a assumir riscos para que seu projeto aconteça. Mas o mesmo pode não possuir uma habilidade e conhecimentos para gerir essa empresa e é

ai que entra o gestor. Esse será responsável por gerir e administrar essa empresa, fazendo seu planejamento estratégico e definindo as atitudes dessa empresa para pequenos, médios e longos prazos.

2- PROBLEMATIZAÇÃO

As empresas familiares no Brasil representam uma boa parte da economia nacional, é um bom contrapeso comparado com as grandes empresas de capital aberto. São em maioria empresas de capital paciente, que o sucesso não depende apenas de lucro e crescimento. Mas a falta de mudanças significativas em áreas como sucessão, globalização e tecnologia digital é motivo de preocupação. Apesar da longevidade de algumas empresas familiares, a vida média no segmento é de três gerações, segundo pesquisa realizada pela PwC Brasil em 2016.

Em alguns casos a venda da empresa se torna a melhor opção, demonstrando que a falta de planejamento e adequação ao mercado atual é essencial para manter-se ativa.

3- OBJETIVO

O projeto tem como objetivo mostrar a criação da empresa familiar, a importância dos micros e pequenas empresas pra economia nacional, a sucessão, planejamento estratégico e sua adequação as novas tecnologias.

O desenvolvimento do projeto será baseado nas empresas familiares situadas na região de Assis-SP, com o objetivo de entender a economia local e como essas empresas estão se desenvolvendo ao longo do tempo. Tem como um dos seus objetivos entender o processo de sucessão dentro dessas empresas familiares, como foi por parte do sucessor que por vezes é uma pessoa mais jovem e com um contato maior com tecnologia e informação, de como foi fazer o antecessor aceitar as novas modernidades e sair de um sistema arcaico.

4- A IMPORTANCIA DE SE TER UMA EMPRESA FAMILIAR NO BRASIL

Segundo o IBGE em 2019, as empresas familiares correspondiam a 90% das empresas nacionais e com isso pode-se dizer que as empresas

familiares são a estrutura que sustenta a economia nacional. As empresas familiares tem sido alvo de diversas discussões entre defensores e críticos destas empresas. Enquanto os defensores defendem o modelo por ser uma empresa criada na base da confiança e segurança entre os familiares, com um objetivo em comum de evoluir essa empresa. Já os críticos dizem que as empresas familiares estão dentro de um sistema obsoleto, com dificuldade de desenvolvimento causando a falência de boa parte.

Diante dos dados mostrados pelo Sebrae, a abrangência da empresa familiar é grande, logo as empresas familiares devem ser olhadas com atenção para que sua longevidade seja maior que a existente. Criar e manter uma empresa familiar não é uma tarefa fácil, por isso será listado vantagens e desvantagens de se ter uma empresa familiar:

4.1- VANTAGENS DE UMA EMPRESA FAMILIAR

- As empresas familiares se dão melhores que as outras no tocante às questões de qualidade, pois o nome da família é associado aos produtos e serviços que são oferecidos ao mercado; e
- As empresas familiares trabalham com um horizonte de investimentos mais amplo, pois enquanto as outras empresas são obrigadas a responder rapidamente aos acionistas, reduzindo custos e, muitas vezes, saindo do ramo nos momentos difíceis, as empresas familiares conseguem, em significativo número de vezes, suportar os desaquescimentos da economia e continuar comprometidas na relação família x empresa x mercado.

Longenecker, et al. (2011) mostram outras características nas empresas familiares. O envolvimento familiar em uma empresa também poderá contribuir para o seu desempenho superior dos negócios. Citam ainda os estudos sobre a gestão de recursos em empresas familiares dos professores de Administração de Empresas David Sirmon e Michael Hitt que identificaram as seguintes vantagens de se criar e manter uma empresa familiar:

- Conhecimento de uma empresa específica. As empresas familiares geralmente competem no mercado usando o conhecimento que têm daquela empresa específica que é mais bem compartilhado e adicionalmente

desenvolvido por indivíduos que têm profundo cuidado com a empresa e grande confiança mútua.

- Redes sociais compartilhadas. Os membros de uma família trazem consigo um capital social valioso para a empresa quando compartilham seus relacionamentos com membros mais jovens e, dessa forma, ajudam a garantir o desempenho futuro do negócio.
- Foco no longo prazo. Os diretores de empresas familiares podem adotar uma perspectiva de longo prazo com mais facilidade do que os diretores corporativos, que são julgados com base nos resultados anuais – e até mesmo trimestrais.
- Preservação da reputação da empresa. Visto que têm uma parcela de responsabilidade na preservação da reputação da família, seus membros provavelmente manterão os padrões elevados quando se tratar de honestidade nos tratos comerciais e em assuntos tais como o oferecimento de qualidade e valor ao cliente.
- Custo reduzido com controle. Pelo fato de os empregados-chave de uma empresa familiar terem vínculos familiares e confiança mútua, a empresa pode gastar menos com sistemas elaborados para reduzir furtos e monitorar os hábitos de trabalho dos empregados.

“Como em outras organizações, as empresa familiares desenvolvem certos métodos de fazer coisas e determinadas prioridades que são exclusivos a cada empresa. Essas características especiais de comportamento e crenças constituem a cultura organizacional. Na medida em que os novos empregados e membros da família são admitidos na empresa, eles absorvem esses pontos de vista e modos operacionais especiais.” (LONGENECKER et al., 2011, p.86).

Ainda que ter uma empresa familiar possa ser vantajoso, as empresas familiares também têm seus problemas e suas dificuldades.

4.2- DESVANTAGENS DE UMA EMPRESA FAMILIAR

De acordo com o Sebrae cerca de 71% das MPE's abertas anualmente no Brasil fecham antes de completar cinco anos. Como as empresas familiares são em sua maioria abertas como micro e pequenas empresas, também estão sujeitas a esse alto nível de mortalidade existente no mercado das MPE's.

Esse alto nível de mortalidade das empresas pode ser explicado por alguns fatores, fatores estes que segundo Silva (2004) são causados pela falta de planejamento em empreendedor ao abrir ou conduzir sua empresa.

- Alta carga tributária
- Falta de capital de Giro
- Dificuldades na obtenção de empréstimos
- Impossibilidade de redução dos custos
- Baixa rentabilidade
- Concorrência das grandes empresas

“As maiores preocupações nas empresas familiares podem ser a de ocorrer sérios prejuízos, muitas vezes, definitivos. Existem estatísticas assustadoras sobre a mortalidade de empresas familiares, mas cada caso tem sua devida explicação lógica, que é o mesmo caso das empresas familiares bem-sucedidas” (LERNER, BARRUECO E PERROTTI, 2010, p.40)

Os dados coletados de alta mortalidade das MPE's no Brasil devem ser vistas com muita atenção pelos proprietários ou futuros proprietários de empresas familiares, pois, além da alta mortalidade as empresas familiares ainda têm alguns agravantes como, por exemplo, a da sucessão familiar, ou seja, a temida hora de passar o comando da empresa para herdeiros ou familiares.

Segundo Bottino (2011), as desvantagens de administrar uma empresa familiar são:

- Estrutura informal: hierarquia e divisão de tarefas não estão claras
- Tensão financeira: desequilíbrio entre contribuição e compensação
- Nepotismo: distribuição de cargos entre os familiares e tolerância de membros não aptos
- Dificuldade de atrair e reter bons funcionários e a possível acomodação dos funcionários que percebem uma limitação em suas carreiras
- Falta de atenção no mercado: mundo globalizado em constante mudança
- Confusão entre propriedade e administração e entre ser herdeiro e sucessor
- Sucessão não planejada.

Devido a grande importância da sucessão nas empresas familiares, o presente trabalho esclarece quais são as dificuldades encontradas na hora de passar o bastão para o herdeiro ou o sucessor da empresa.

5. SUCESSÃO FAMILIAR

“Ninguém é eterno, o que significa que mais cedo ou mais tarde haverá sucessão na gestão, podendo ser muito bem conduzida ou não; que é muito comum também”. (LERNER, BARRUECO e PERROTTI, 2010, p.59)

“O processo sucessório representa um dos momentos mais importantes para que se otimize a continuidade da empresa familiar. Se esse momento não apresentar os resultados esperados, a efetividade da empresa familiar pode estar bastante comprometida” (OLIVEIRA, 1999 p.24)

A sucessão familiar, como já dito, é um processo delicado e complexo, muitas vezes são desgastantes mesmo quando existe um planejamento amplo. A sucessão empresarial deve ser muito bem organizada e planejada com apoio de acionistas familiares e dirigentes, pois, além de ser um assunto muito delicado, envolve o direito de família.

Segundo Lerner, Barrueco e Perrotti (2010), a sucessão é um assunto muito difícil, porque envolvem vidas humanas, anseios, expectativas, sonhos, desejos, ambições, orgulho, vaidade, conflitos, injustiças, entre outros.

Como fora mostrado, as sucessões familiares são transições complicadas e tem suas vantagens e desvantagens.

5.1- VANTAGENS DA SUCESSÃO FAMILIAR

Oliveira (1999) mostra algumas das vantagens da sucessão familiar, vantagens essas que os executivos devem sempre estar atentos.

a) Ter continuidade do comando familiar na empresa:

A continuidade do comando da família na empresa só é efetiva se o executivo herdeiro for um profissional competente. Quando o executivo não tiver um herdeiro adequado, pode-se utilizar a estratégia de consolidar uma empresa holding na qual os herdeiros ficam sem interferir no dia-a-dia da empresa.

b) Ter processo decisório ágil com elevado grau de flexibilidade para implementação de ações:

Essa situação é ocorrente nos casos da interação entre os membros familiares for adequada. Como o centro das decisões pode estar identificado de melhor forma pela posição hierárquica do patriarca da família, facilita o trabalho de profissionais criativos, ambiciosos e empreendedores.

c) Ter possibilidade de treinamento mais extenso e intenso:

Esse treinamento pode ser mais extenso, pois o executivo herdeiro tem a oportunidade de ser treinado, desde sua juventude, dentro de uma específica filosofia de administração. E o treinamento pode ser mais intenso porque a vida profissional e pessoal do executivo herdeiro pode ser debatida pelo familiar futuramente sucedido.

5.2- DESVANTAGENS DA SUCESSÃO FAMILIAR

Oliveira (1999) considera que 70% das empresas familiares têm suas atividades encerradas com a morte de seu fundador e dos 30% que sobrevivem na segunda geração, só uma minoria perdura até a terceira geração.

As principais causas da morte das empresas familiares são:

- Tradicionalmente concentram as operações em um produto específico, do qual não conseguem se reinventar quando o ciclo de vida deste produto começa a entrar em declínio fazendo com que a empresa entre também no mesmo caminho.
- Brigas de sucessão; e
- Falta de planejamento estratégico estruturado.

Segundo Lodi (1993), quando comparada com multinacionais ou até empresas estatais, a empresa familiar apresenta algumas desvantagens.

1. Conflitos de interesse entre família e empresa, que se refletem na falta de disciplina, na utilização ineficiente dos administradores não familiares, na descapitalização e no excesso de personalização dos problemas administrativos;

2. Uso indevido dos recursos da empresa por membros da família, misturando as finanças pessoais com as da empresa, transformando a

companhia num cofre dos familiares. O famoso complexo “A galinha dos ovos de ouro”;

3. Falta de planejamento financeiro e de apuração de custos e de outros procedimentos de contabilidade e de orçamento, que tornam o lucro um resultado totalmente fortuito e não planejado;

4. Resistência à modernização do marketing, ficando a comercialização sujeita a alguns vendedores antigos e de confiança ou a falta de uma boa política de produtos e de mercados;

5. Emprego e promoção de parente por favoritismo e não por competência anteriormente mostrada;

6. A disputa de poder entre os seus membros, a dificuldade encontrada nos momentos de demitir o executivo sucessor e ao ato de seus membros desempenharem diferentes papéis dentro da organização;

7. O sucessor não é o fundador. Muitas vezes o sucessor procura comparar-se com o sucedido e tenta imita-lo ou supera-lo. Este fato torna-se um problema, pois as exigências e o perfil de um sucessor são completamente diferentes dos de um fundador.

Pelo fato da empresa familiar ser formada apenas por membros da família, muitas vezes o fundador não tem uma postura de patrão perante os membros da família, como também certas informalidades são levadas do âmbito familiar para o âmbito profissional, fazendo com que os membros da família não obedeçam a normas existentes na empresa, regras e até hierarquia.

Diante de todas as vantagens e desvantagens mostradas até este ponto, pode-se dizer que é importante que uma família planeje desde o nascimento de sua empresa com seus gastos, contratações, até sua postura exercida no mercado, quais fatias serão abrangidas. Após o difícil começo e adaptação no mercado, a empresa familiar deve se prepara também para a sucessão familiar que certamente uma hora acontecerá. O foco deste trabalho daqui em diante será de como as empresas familiares podem planejar seu orçamento para que não existam gastos exorbitantes que peguem o dono da empresa de surpresa. Antes de mostrar como as empresas podem planejar suas ações, o presente

trabalho irá detalhar como os estudiosos do assunto lidam sobre os diferentes tipos de planejamentos estratégicos que as empresas podem adotar.

No Brasil, apesar de muitas empresas já estarem utilizando a metodologia do Planejamento Estratégico, ainda pairam dúvidas sobre o que realmente este vem a ser e como deve ser formulado. A maior dúvida diz respeito a uma acentuada tendência para a utilização dos termos “Planejamento Estratégico” e “Planejamento a Longo Prazo” como se fossem sinônimos

6- PLANEJAMENTO

Para qualquer planejamento que possa ser feito, é necessário estabelecer uma situação futura desejada e os meios para alcançar tal situação. “Nesse contexto, o planejamento aparece como ponto inicial do processo administrativo nas empresas, embora essa ordem de desenvolvimento não deva ser considerada como fixa, sendo apenas orientativa quanto a um raciocínio lógico” (OLIVEIRA, 1999, p.48)

Ainda de acordo com Oliveira (1999), o planejamento é tido como um importante instrumento administrativo para toda e qualquer empresa e, portanto, enquadra-se na empresa familiar. Porém existe uma grande diferença quando o assunto se trata de planejamento em uma empresa familiar em relação a outros tipos de empresa, o planejamento para uma empresa familiar tem o agravante de se estar trabalhando juntamente com executivos profissionais e executivos parentes, e por isso, o instrumento administrativo, que seria o planejamento, pode ser reforçado.

O planejamento possui elevada importância, nas empresas familiares, comparadas a outras funções administrativas, pois a abordagem interativa com os executivos membros da família deve ser muito bem desenhada pelo fato de as possibilidades de atrito entre membros familiares serem relativamente maiores relacionadas a empresas que tem a administração profissionalizada.

As maiores dificuldades tanto das empresas familiares quanto das MPE's que não estão envolvidas no âmbito familiar, são de fazer um planejamento estratégico para atingir não só uma área específica da empresa,

mas sim a empresa como um todo, a fim de planejar seus objetivos para a empresa inteira.

6.1- PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Nos dias de hoje a globalização fez com que o mercado ficasse totalmente dinâmico e sinérgico, por conta dessa globalização as empresas estão se tornando cada vez mais competitivas deixando o mercado agressivo. Devido a grande competitividade do mercado, as empresas precisam esboçar seu futuro através da utilização de ferramentas de gestão que as deixem no nível de competitividade exigida para fazer frente à concorrência e conseguir se desenvolver para se adequar ao mercado.

O planejamento estratégico é uma ferramenta que guia os gestores para, que possam ter mais controle da empresa a fim de melhorar sua tomada de decisões e determinar o caminho pelo qual as empresas devem trilhar para ter o futuro planejado e garantir vantagens perante a concorrência, vencendo as incertezas, os riscos que vêm com as diversas mudanças internas e externas. O Planejamento Estratégico é uma técnica gerencial que é essencial para uma boa administração possa ser feita. Por meio da análise do ambiente de uma organização, é possível se fazer um diagnóstico de oportunidades e ameaças, pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão.

Para Silva (2004), o planejamento estratégico é a identificação dos fatores competitivos do mercado e potencial interno para atingir metas e elaborar planos de ação que resultem em vantagem perante a concorrência. O planejamento vem auxiliando pequenas e médias empresas a obter sucesso em situações de crescimento ou a reestruturar-se para superar crises. Entre outros pontos, o planejamento estratégico faz com que as empresas tenham uma melhor definição na sua estratégia de crescimento, determinação do preço de venda de seus produtos e/ou serviços, ajudam também na realização de uma análise para a rentabilidade do negócio, na administração de caixas e na elaboração de orçamentos.

“O planejamento estratégico é uma grande oportunidade para construir, rever ou desenvolver a leitura da realidade de uma organização, onde leitura deverá ser crítica, coerente, completa, inteira, sistemática e compreensível, devendo ainda

gerar confiança, segurança e clareza ao papel que a empresa quer assumir no mercado.” (SEBRAE, 2011).

Ainda segundo o Sebrae (2011), as empresas devem adotar o planejamento estratégico para que a organização, controle e direcionamento sejam implantados para que possam minimizar suas deficiências, maximizar a eficiência e atingir seus objetivos.

Depois de feitas as análises do ambiente interno e do ambiente externo, as empresas devem se atentar as etapas que o planejamento estratégico possa exigir.

6.2- ETAPAS PARA O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

As etapas necessárias para que um planejamento estratégico seja colocado em prática segundo o Sebrae são:

- Definir o negócio: dar um significado único para as suas atividades da empresa, a fim de evitar que ela seja percebida de maneira imprecisa;
- Definir a visão de futuro, com o propósito de criar a imagem da empresa em um estado futuro ambicioso e desejável, relacionado essa imagem com a máxima satisfação dos clientes;
- Definir a missão. Missão tem como origem o vocábulo “mitere”, que significa, a que foi enviado. É a razão de ser da empresa;
- Definir os valores ou princípios filosóficos que regem as ações e decisões da empresa, segundo os quais ela age.

Baseado nas definições de negócio, visão, missão e princípios filosóficos da empresa, os líderes irão realizar, juntamente com sua equipe de colaboradores, uma análise do ambiente.

Inicialmente as equipes deverão avaliar os fatores internos do ambiente da organização, deixando os pontos fracos e os pontos fortes segmentados, avaliando a estrutura organizacional, as práticas funcionais, os controles internos, a gestão financeira e o controle da gestão. Levando em consideração que a empresa é influenciada e afetada pelas transformações pelo entorno no qual está inserida e também contribui no desenvolvimento e transformação deste entorno no qual ela faz parte, deverá fazer uma análise do seu ambiente

externo, sendo essa análise voltada para as oportunidades e também as ameaças que o mercado oferece.

“Para isso, é preciso observar o seu macro entorno, constituído dos aspectos econômicos, sociais, políticos, legais, ecológicos, tecnológicos e culturais, bem como o entorno da empresa, que são aspectos externos que influenciam o seu comportamento, composto por clientes, competidores e fornecedores”. (SEBRAE, 2011).

“O processo do planejamento estratégico é a maneira de conhecer melhor a empresa para avaliar o mercado, inserido em um ambiente em constantes mudanças, para que se possam traçar estratégias para tornar a empresa mais competitiva e possibilitar a expansão do mercado. Faz-se necessário estar antenado com as mudanças que ocorrem no Brasil e no mundo, para fazermos ajustes no planejamento quando for preciso, por isso um sistema de informações é algo indispensável.” (LIMA 2001, p.2).

Através do planejamento estratégico é possível auxiliar as MPE's (Pequenas e Microempresas) a obter sucesso em situações de crescimento ou a reestruturar-se para superar crises. O planejamento eficaz fornece à empresa uma autoanálise de seus objetivos, condições e posicionamento no mercado, além de fazer com que todo o comando da empresa pense de forma integrada.

Quando se consegue fazer com que a empresa pense de forma integrada, a empresa consegue criar controles internos integrados com os diversos pensamentos dos membros estratégicos na empresa, deixando assim a empresa suscetível, ou seja, com os controles internos criados quaisquer membros estratégicos saiam da empresa, existe uma listagem das funções dos cargos para que o sucessor consiga continuar o trabalho desenvolvido.

As empresas familiares são muito carentes de controles internos por terem muitos processos formalizados apenas verbalmente, o que não deixa nenhum rastro de como tal processo foi desenhado e realizado.

TABELA 1: Evolução do processo de planejamento corporativo

	FASE 1	FASE 2	FASE 3	FASE 4
--	---------------	---------------	---------------	---------------

EFICIÊNCIA DO PLANEJAMENTO	Controle das operações Orçamento anual Enfoque funcional	Planejar-se para crescer com maior eficiência Análise dos cenários externos Projeções plurianuais Alocação de recursos é estática	Resposta mais eficaz aos desafios dos mercados ou dos concorrentes Análise profunda da situação e avaliação perfeita da concorrência Avaliação de alternativas estratégicas	Combinam-se todas as reservas para criar vantagens competitivas. Roteiro de planejamento enfatiza fatores estratégicos Processos de planejamento são flexíveis e não inibem a criatividade dos gerentes As expectativas da empresa e o clima geral criado servem de estímulo ao sistema
O QUE SE ESPERA DO SISTEMA	Atingir metas do orçamento	Prever o futuro	Pensar de forma estratégica	Criar o futuro

FONTE: OLIVEIRA (2007).

Os níveis do planejamento estratégico segundo Feldman (2004):

- O nível estratégico: abrange a organização como um todo, é de longo prazo e cuida para que os objetivos elaborados pela empresa sejam cumpridos.
- Nível tático: Abrange a estruturação da empresa para que os objetivos estabelecidos em cada unidade organizacional sejam cumpridos em médio prazo.
- Nível operacional: abrange a alocação dos recursos necessários para estruturação da empresa.

TABELA 2: Níveis de planejamento estratégico

NÍVEL	ETAPA
ESTRTÉGICO	Definição dos objetivos e rumo da organização; Análise ambiental; Análise dos recursos; Identificação das oportunidades e ameaças; Decisão da estratégia a ser implementada
TÁTICO	Trabalha a implementação do projeto estratégico; Definir os recursos utilizados e a sua utilização eficiente para a consecução dos objetivos fixados
OPERACIONAL	Aplicação prática do planejamento voltado para as operações da empresa

Fonte: FELDMAN (2004)

Após definidas as etapas de um planejamento estratégico, a falta de planejamento nas empresas familiares será mostrado, com dados do mercado, para evidenciar a necessidade de um planejamento estratégico.

6.3- FALTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS MPE'S

“As Empresas Familiares sempre serão importantes, mas precisam de muita profissionalização, abandonando o amadorismo, se quiserem sobreviver. Isto é possível mediante muito investimento na preparação e formação do contingente humano, desde a diretoria.” (LERNER; BARRUECO E PERROTTI, 2010 p. 40)

A falta de planejamento no momento de abrir uma empresa ou continuar um negócio já criado tem sido o principal agravante, segundo o consultor Pedro João Gonçalves do Sebrae-SP, focar em apenas um item do plano de negócios ou até mesmo não elaborar um plano são erros comuns das pequenas empresas. Uma pesquisa feita pelo Sebrae aponta que entre as empresas que fecharam as portas entre 2003 e 2007, 45% delas não tinham informações detalhadas sobre o número de clientes que iria atender, 30% não sabiam quantos concorrentes tinham e 28% não faziam ideia de quais seriam os seus fornecedores.

“Em muitos casos, empresário ou candidato a empresário é um bom técnico da área que vai atuar, mas entende muito pouco de gestão, estrutura societária e levantamento de capital – questões comuns no Planejamento Estratégico e na gestão empresarial.” – (SILVA, 2004, p. 01)

Muitas Empresas Familiares são grandes exemplos de Gestão moderna; porém, ainda, não é o caso da maioria, infelizmente.

O desenvolvimento do planejamento estratégico, em micro e pequenas empresas é importante, mas exige algumas adaptações para atender as especificidades deste tipo de empresa. De início torna-se necessário conceituar e classificar as empresas, para que se possam identificar as principais diferenças entre elas.

Há vários critérios que podem ser utilizados para se determinar o tamanho de uma organização, podem ser: Número de empregados, volume de vendas, valor dos ativos, seguro da força de trabalho e volume de depósito. Dependendo da área em que a empresa atua, alguns critérios podem ser aplicados, enquanto ainda são relevantes, apenas, para tipos de negócios específicos.

Para fins didáticos, encontra-se em primeiro lugar a classificação referente à estrutura da organização da micro e da pequena empresa, na qual

o proprietário centraliza quase todas as atividades, exercendo várias funções ao mesmo tempo.

TABELA 3: Porte da empresa segundo número de funcionários

CLASSIFICAÇÃO	NÚMERO DE FUNCIONARIOS (INDÚSTRIA)	NUMERO DE FUNCIONÁRIOS (COMÉRCIO)
MICROEMPRESAS	Até 19	Até 09
PEQUENAS EMPRESAS	De 20 a 99	De 10 a 49
MÉDIAS EMPRESAS	De 100 a 499	De 50 a 99
GRANDES EMPRESAS	500 ou mais	100 ou mais

FONTE: SEBRAE (2011)

TABELA 4: Porte das empresas segundo faturamento bruto anual

PORTE	FATURAMENTO BRUTO ANUAL
MICROEMPRESAS	De R\$1,00 a R\$240.000,00
PEQUENAS EMPRESAS	De R\$240.000,00 a R\$2.400.000,00

Fonte: SIMPLES NACIONAL (2011): Lei Complementar federal 123 de 14/12/2006

7. ASPECTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa quanto aos objetivos é classificada como descritiva e quanto aos procedimentos técnicos, enquadra-se como pesquisa documental e estudo de caso. A pesquisa foi realizada com o uso de instrumentos capazes de fazer o diagnóstico da empresa e buscou mostrar a importância do planejamento estratégico para a empresa estudada, segundo as orientações de OLIVEIRA (2007).

A técnica de pesquisa bibliográfica e documental é de vital importância para a construção de uma ideia, onde as concepções e opiniões do autor sobre planejamento estratégico nas empresas nortearão as conclusões da análise de como duas empresas selecionadas fazem seu planejamento estratégico.

O diagnóstico empresarial que da base para a proposta de elaboração do planejamento estratégico na empresa estudada, foi realizado por meio de uma pesquisa documental, utilizando-se a metodologia de planejamento estratégico proposta por OLIVEIRA (2007) que no caso é que melhor se enquadra para a análise nas empresas, observando as peculiaridades das mesmas.

Os dados foram colhidos através dos arquivos e depoimento do proprietário da empresa de como o planejamento tem sido feito nos últimos anos.

8. RESULTADOS

8.1. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Foi usada a empresa base desse projeto para a análise de como seus planejamentos foram montados. As empresa respondeu a um questionário montado para verificação de suas estruturas.

A primeira empresa analisada chama-se Ella Cosméticos e Perfumaria e é uma media empresa do ramo de comércio varejista de produtos para beleza que visa oferecer produtos de qualidade, sempre diversificando os produtos com a renovação constante do estoque e com variedade. É uma empresa de administração familiar fundada no ano de 1987 pelos proprietários, Antônio de Paula Trevisan Filho e esposo de sua irmã José Corbalan Ruiz e a sede está localizada no bairro Centro, na cidade de Ourinhos-SP. A empresa é composta por 35 funcionários responsáveis pela parte de vendas, 13 funcionários responsáveis pelo administrativo e dois administradores, totalizando 50 funcionários. Antônio desfez a sociedade em 2001 por divergências pessoais, abrindo outras filiais. Em 2013, seu filho mais velho Gustavo Barrotti Trevisan foi contratado para ser responsável pelas metas e outros assuntos estratégicos, iniciando-se assim, segundo Oliveira (1999) o processo de sucessão mais adequado, contando com treinamento e o aprendizado necessário para a continuação dos negócios. A empresa conta ainda com unidades em Dourados-MT, AssisSP e Santa Cruz do Rio Pardo-SP.

O questionário foi enviado ao administrador e alguns pontos fortes e fracos foram listados. Como se segue:

Pontos Fortes:

- Relacionamento com clientes - A última colocação da empresa sobre o assunto foi que precisam ir contra o que o mercado vem ditando, tendo consultores de moda para os clientes, diferentemente dos concorrentes onde a escolha fica livre para os clientes. Vendedores especializados no público estratégico
- Reconhecimento da marca – Recentemente a empresa fez uma reformulação de sua marca para se aproximar dos clientes e deixar a marca mais moderna, a fim de mostrar uma nova fase que a empresa esta de forte abordagem no mercado.
- Relacionamento com fornecedores – A empresa trata os fornecedores como parceiros, deixando suas negociações mais fáceis, com melhores prazos e preços mais acessíveis.
- Diversidade de produtos – A empresa tem aproximadamente 16 mil itens, fazendo com que sua variedade de produtos seja alta.
- Disponibilidade de produtos - Há algum tempo foi adotada a política do aumento da área de venda, mantendo assim, uma quantidade maior de produtos dentro das lojas evitando a ruptura dos mesmos.

Foi feita também uma entrevista com o gestor e o mesmo mostra alguns pontos fracos:

- Controle de giro dos produtos - Ainda não é ideal, mas um trabalho vem sendo realizado para mudar o sistema de gerenciamento da empresa para manter os números mais fieis. O controle de estoque tem sido feito manualmente e uma contagem do estoque é feita de tempos em tempos, diminuindo a fidelidade dos números tidos.
- Controle financeiro da empresa – A empresa entende que precisa de conferencias mais ágeis e alguns controles necessitam existir, como por exemplo, o controle financeiro existe através de uma planilha de excel, alimentada pelo gestor, não sendo feito pelos softwares que a empresa possui.

O Planejamento estratégico é feito em meados de dezembro com projeções para o ano seguinte. Dinâmico, muito ligado ao feeling do administrador e funcionários estratégicos. Planejamento de compras é feito baseado no faturamento, previsão de crescimento atrelada à previsão de compras. Acompanhamento de compras é feito mensalmente pelo comprador e administrador.

A empresa segue um planejamento muito frágil, pois as projeções de resultados, metas de vendas, planejamento de compras são feitos entre os gestores e precisa de alterações durante o ano. Foi sugerido para a empresa que controle sua parte financeira com mais detalhes e deixe registrado quais foram suas metas de crescimento para uma análise posterior a fim de melhorar sua precisão no conhecimento da empresa.

9. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a revisão documental e seguindo o que propõe a literatura a cerca da área de planejamento estratégico, foi possível elaborar a proposta do projeto do planejamento estratégico, utilizando o modelo proposto por OLIVEIRA (2007).

Após a realização do diagnóstico empresarial, constatou-se que o proprietário da empresa analisada conseguiu entender a importância do planejamento estratégico, como ferramenta de gestão, para que as empresas possam consolidar os objetivos organizacionais e traçar os rumos no futuro.

Verificou-se também, que os gestores das empresas percebem que a necessidade de ter controles mais bem apurados existe e pretendem mudar algumas estratégias na empresa para alcançar um melhor conhecimento e conseguir fazer uma frente melhor com seus concorrentes. A profissionalização nessa empresa familiar é notada, pois teve interesse em utilizar os conhecimentos para melhorar seus negócios e proteger os interesses das famílias.

REFERÊNCIAS

ABREU, Vitor. **Os desafios da empresa familiar: gestão e sucessão.** Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pe/artigos/os-desafios-da-empresa-familiar-gestao-e-sucessao,fae9eabb60719510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 20 de maio de 2020.

BARRUECO, Fernando Maur; PERROTTI, Paulo Salvador Ribeiro; LERNER, Walter. **Empresas Familiares: Aspectos Jurídicos e Estratégias para Uma Boa Gestão.**

BOTTINO, Carla. **Vantagens e desvantagens.** Disponível em: <https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/9868/9868_3.PDF>. Acesso em: 20 de junho de 2020.

BOTTINO, Carla. **Qual é o modelo, o formato, a configuração de uma empresa familiar?** Disponível em: <<http://portaltudoemfamilia.com.br/site/definicoes-2/>>. Acesso em: 03 de março de 2020.

Empresas familiares assumem liderança de mercado. Disponível em: <https://exame.com/negocios/dino_old/empresas-familiares-assumem-lideranca-de-mercado/#:~:text=Dados%20do%20IBGE%20e%20do,for%C3%A7a%20de%20trabalho%20do%20pa%C3%ADs.>> Acesso em: 04 de abril de 2020.

LODI, João Bosco. **A empresa familiar.** São Paulo: Pioneira, 1993

LONGENECKER, et al. **Administração de pequenas empresas.** São Paulo: Thomson learnig, 2007.

SILVA, Raul Corrêa. **Planejamento estratégico torna pequenas empresas em grandes players.** Disponível em:

<<http://egestao.com.br/blog/2016/10/26/planejamento-estrategico-torna-pequenas-empresas-em-grandes-players/>>. Acesso em 20 de maio de 2020.

OLIVEIRA, Djalma Pinho Rebouças. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologias e Práticas**. 24. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, Djalma Pinho Rebouças. **Como Fortalecer o Empreendimento e Otimizar o Processo Sucessório**. 46 ed. São Paulo: Atlas, 1999..

PwC. **Empresas familiares: confira panorama do setor em 2016 feito pela PwC**. Disponível em: <<https://www.beefpoint.com.br/empresas-familiares-confira-panorama-do-setor-em-2016-feito-pela-pwc/>>. Acesso em: 25 de junho de 2020.

SEBRAE, **Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira**. 2014. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>>. Acesso em: 14 de abril de 2020.

SOUZA, Wendel; QUALHARINI, Eduardo; **O Planejamento Estratégico nas Micro e Pequenas Empresas**. III Workshop Gestão Integrada: Riscos e Desafios, 2007. Disponível em: <<http://www.sp.senac.br/pdf/24848.pdf>>. Acesso em: 08 de março de 2020.