

A Utilização do Planejamento Estratégico como Ferramenta de Gestão das Micro e Pequenas Empresas do Setor Fúnebre

Alexandre Ramos de Moura

Professor CEPEP – Universidade de Fortaleza UNIFOR/CE

alexandrermosmoura@hotmail.com

Roger Augusto Luna

Professor bolsista CAPES – Universidade de Fortaleza UNIFOR/CE

Rog_luna@hotmail.com

Alandey Severo Leite da Silva

Professor Pesquisador – Universidade de Fortaleza UNIFOR/CE

alandey@gmail.com

Maryland Bessa Pereira Maia

Professora Pesquisadora – Universidade Federal do Ceará UFC

Mbmaia2007@yahoo.com.br

Francisco Washington Barros de Lima

Professor – Faculdade Lourenço Filho

Washington.barros@hotmail.com

Resumo: As micro e pequenas empresas têm contribuído de forma crescente para o desenvolvimento da economia e tem se buscado maneiras para mantê-las vivas no mercado. O objetivo deste estudo é saber qual importância do planejamento estratégico para a sobrevivência dessas empresas e os recursos utilizados pelos empresários para determinar suas estratégias. Para este estudo, foi utilizada uma pesquisa descritiva, baseada na abordagem qualitativa de múltiplos casos, o que permite uma visão mais abrangente em relação à compreensão de problemas. Desse modo, pretende-se não apenas obter dados e/ou informações numéricas, mas sim buscar o aprofundamento de questões relativas ao cotidiano da empresa. Os resultados demonstraram que as micro e pequenas empresas analisadas realizavam planejamento em curto prazo, de acordo com suas necessidades, pois dependiam de retorno

financeiro para planejar novos investimentos. Os resultados também revelaram que as micro e pequenas empresas estão investindo em conhecimento e planejamento para tornar suas organizações não somente mais preparadas para enfrentar o mercado cada vez mais competitivo, mas para garantir suas próprias sobrevivências.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico, Micro e Pequenas Empresas, Gestão.

1 Introdução

As pequenas empresas são consideradas essenciais ao crescimento e à maturação da economia. No processo de desenvolvimento, é significativa a contribuição que apresentam ao gerarem oportunidades para o aproveitamento de uma grande parcela de força de trabalho e ao estimularem o desenvolvimento empresarial (DEAKINS, 1996). Nota-se que há muito tempo as micros e pequenas empresas vem sendo alvo de atenção de economista, devido ao seu alto potencial de geração de emprego e renda.

De acordo com Amato Neto (2000), uma das principais tendências da economia moderna, sob o marco da globalização e da reestruturação industrial, diz respeito às relações intra e inter empresas, particularmente aquelas que envolvem pequenas organizações.

Apesar da contribuição crescente das Micro e Pequenas Empresas (MPEs) para o desenvolvimento das cidades e países em todo o mundo, gestores e governos vêm enfrentado diversos obstáculos na busca pela construção de políticas que possibilitem condições favoráveis para a manutenção, desenvolvimento e estabilização desta forma de negócio, devido a sua fragilidade em momentos de crise e adversidades do mercado (SOUZA; QUALHARINI, 2007).

Neste cenário das MPEs, Souza Neto e Sales (2009) analisam o processo de abertura de uma empresa desse porte como um processo que requer vários cuidados por parte do empreendedor, pois erros cometidos nessa fase da nova organização podem originar o fechamento da mesma, trazendo consequências de muito risco para a continuidade do negócio.

Para Moraes, Terence e Escrivão Filho (2004), as informações necessárias para o processo estratégico das MPEs, na visão dos empresários, dependem da situação da empresa, ou seja, se está em dificuldades financeiras, necessita de informações do sistema financeiro ou se o mercado está favorável, necessita de informações sobre clientes e assim por diante. Este enfoque denota uma necessidade situacional e até mesmo reativa. Esta situação demonstra como o pequeno empresário não possui conhecimento amplo das diversas informações que podem ser úteis à sua empresa nem de suas respectivas fontes, assim como sabe pouco sobre as atividades de seus concorrentes, a utilização que faz das informações é inferior ao nível de importância que atribui a elas.

Estes são alguns exemplos de obstáculos a serem enfrentados, porque percebe-se também que a falta de planejamento e de visão de futuro da empresa, tem colaborado significativamente para o mau desempenho e, muitas vezes, para a sua falência. Em síntese: grandes barreiras dificultam o sucesso empresarial das MPEs sem um planejamento estratégico. Desta forma faz-se necessária a elaboração de um planejamento eficiente para determinar objetivos, estratégias, o público-alvo e as formas de conseguir manter-se no mercado com sucesso.

Assim, frente a esse contexto, definiu-se como problema de pesquisa a seguinte questão: qual a importância do planejamento estratégico para o sucesso de micro e pequenas empresas? Diante deste questionamento, foi gerado o objetivo geral deste estudo: avaliar a

importância do planejamento estratégico para a gestão de micro e pequenas empresas no ramo funerário situadas na região metropolitana de Fortaleza-Ceará. Partiremos do referencial teórico produzido sobre o planejamento estratégico nas MPEs, que servirá como base para as análises realizadas.

2 Referencial Teórico

2.1 Micro e Pequenas Empresas (MPEs)

Dados do SEBRAE (2011), no ano 2000 havia 4,2 milhões de MPEs, chegando a um total de 6,1 milhões de MPEs em atividade no ano de 2010. Tornando-as assim importantes para o desenvolvimento do país. Apesar das dificuldades, a taxa de sobrevivência das MPEs vem aumentando a cada ano. De acordo com SEBRAE (2011), os dados mais recentes demonstram que 73% das MPEs sobrevivem nos dois primeiros anos de atividade e um dos principais motivos é a ampliação do atendimento direto aos empresários por parte das instituições de apoio às MPEs no Brasil.

De acordo com Santos (2005) sem recursos, sem infraestrutura e sem pessoal qualificado, as MPEs não conseguem se adaptar rapidamente às mudanças, pois as informações são obtidas e processadas sempre de forma mais demorada, o que acaba proporcionando resultados ruins (prejuízos significativos) e, em geral, causando sua falência.

Kuglianskas (1996) classifica como pequenas empresas as que possuem menos de 100 funcionários, incluindo as microempresas. Nas médias empresas, o número de funcionários é de 100 a 500. Segundo o DIEESE (2011), a classificação é ilustrada no Quadro 1. Segundo Souza e Qualharini (2007), devem ser realizadas várias análises sobre o ambiente interno e externo, identificando as necessidades de pessoal, recursos e estrutura, baseando-se em cenários futuros, traçando metas mais reais e considerando as variações do mercado estes fatores são vitais para a sobrevivência de qualquer empresa.

Quadro 1 - Classificação das empresas segundo o porte

Porte	Setores	
	Indústria	Comércio e Serviços
Microempresa	até 19 pessoas ocupadas	até 9 pessoas ocupadas
Pequena empresa	de 20 a 99 pessoas ocupadas	de 10 a 49 pessoas ocupadas
Média empresa	de 100 a 499 pessoas ocupadas	de 50 a 99 pessoas ocupadas
Grande empresa	500 ou mais pessoas ocupadas	100 ou mais pessoas ocupadas

Fonte: DIEESE - Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa 2010-2011

Ceglie e Dini (1999) ressaltam que as MPEs têm assumido uma importância crescente na economia. Reduzem o risco de problemas inflacionários, inerentes as construções de oligopólios com grande poder sobre o estabelecimento de preços no mercado. Segundo Matos e Arroio (2011), as micro e pequenas empresas têm aumentado sua participação em segmentos considerados de intenso conhecimento, como tecnologia da informação e comunicação, e serviços técnicos profissionais como advocacia, *marketing* e propaganda, auditoria e outros.

Amato Neto (2000) descreve que as MPEs atuam geralmente em setores mais tradicionais da economia, como o comércio varejista e serviços. No setor manufatureiro, as MPEs apresentam participação menor. Para Kotler (2000), qualquer organização que venda para os consumidores finais – um fabricante, um atacadista ou varejista – está fazendo varejo. A forma como os produtos ou serviços são vendidos ou locais em que são vendidos pouco importa.

2.2 O Planejamento Estratégico nas Micro e Pequenas Empresas (MPEs)

A estratégia é definida por Ansoff e McDonnell (1993) como sendo vários conjuntos de regras e decisões que tem a finalidade de orientar o comportamento de uma organização. Isto é, o planejamento de uma organização está orientado pela estratégia definida por seus administradores ao longo do tempo (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). Na visão de Lima e Imoniana (2008), dificilmente se pode falar em ferramentas de controle gerencial nas MPEs se não houver a elaboração de estratégias e dos consequentes planejamentos.

O tema planejamento estratégico é constantemente abordado na literatura, sendo um assunto que sempre se renova diante das mudanças constantes nas políticas, no mercado e na forma de gerenciar as organizações. A utilização do planejamento estratégico no segmento das pequenas empresas ainda não é aderido pelas MPEs, isto devido às metodologias existentes serem desenvolvidas para as grandes empresas, dificultando o entendimento e a sua aplicação (GIMENEZ, 1988).

Em seu estudo Lima e Imoniana (2008), encontraram como ferramenta de tomada de decisão das MPEs o orçamento financeiro e o controle orçamentário, porém menos de 60% das MPEs entrevistadas utilizavam alguma dessas ferramentas como suporte de tomada de decisão empresarial.

As MPEs têm a tendência em direcionar sua atenção ao atendimento de uma série de eventos que dizem respeito ao cotidiano, restando pouco tempo para a projeção de ações ou elaborar planos que lhes possibilitem agir estrategicamente (HILLARY, 2004). Segundo Krakauer, Fischmann e Almeida (2010) o planejamento é uma técnica que direciona estrategicamente as MPEs, possibilitando que essas empresas tomem decisões mais corretas e que estejam mais preparadas para o futuro, além de permitir que seus gestores entendam melhor o ambiente onde estão inseridos, fortalecendo os pontos fortes e reduzindo os riscos.

De acordo com Grossi e Oliveira Filho (2009), os pequenos empreendedores devem alinhar o planejamento estratégico feito no plano inicial do negócio com as oportunidades estratégicas que a empresa esteja capacitada, criando estratégias que permitam desenvolver ações que flexibilizem e agilizem as decisões. Na visão de Lemos *et al.* (2004, p.2) “dentro do contexto atual, turbulento e com elevada concorrência é inconcebível administrar uma organização sem um plano de negócio ou um planejamento formalizado”. Com isto, não basta ter apenas intuição de que os objetivos serão cumpridos, sem planejamento é difícil gerenciar e se manter competitivo no mercado.

Assim sendo, o planejamento não se resume apenas em obter informações da situação atual, interna e externa, mas também na capacidade de se antecipar às mudanças significativas que interferem nas estratégias. É preciso ter um grande conhecimento do mercado, principalmente dos concorrentes e clientes (AAKER, 1984).

2.3 Roteiro de Elaboração do Planejamento Estratégico nas Micro e Pequenas Empresas (MPEs)

O desenvolvimento de um roteiro para a elaboração do planejamento nas MPEs tem como principal objetivo auxiliar o gestor das MPEs nesta elaboração, uma vez que existam dificuldades que são inerentes ao processo.

Na Figura 1, pode se observar que a partir das características envolvidas no planejamento estratégico, nas características das MPEs e na visão das características do planejamento estratégico nas MPEs, podem-se explorar estas visões, estabelecendo assim uma metodologia que servirá de base para a elaboração do planejamento estratégico.

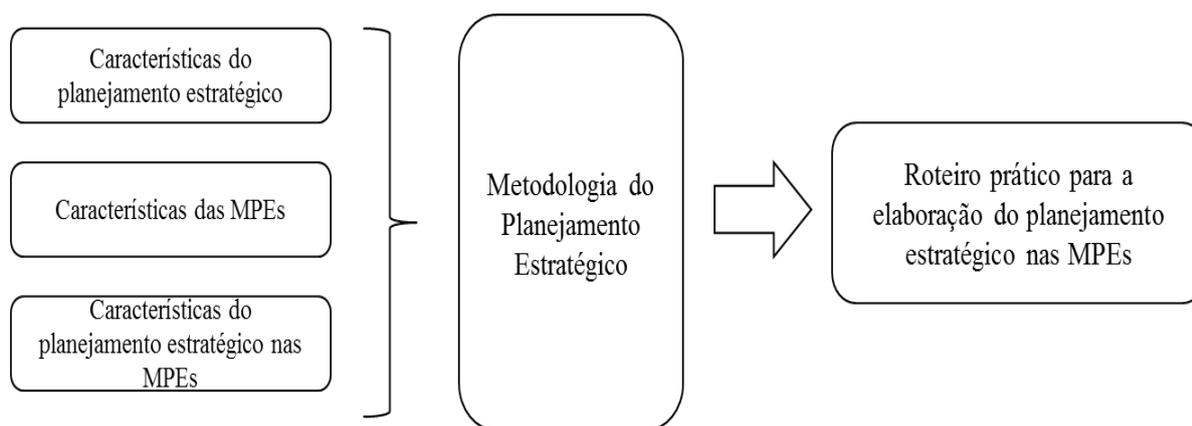


Figura 1 - Estrutura do Roteiro para Planejamento Estratégico nas MPEs

Fonte: Adaptado de Terence e Escrivão Filho, (2001).

Segundo Terence e Escrivão Filho (2001), as características que servem como base para a construção do roteiro, nem sempre influencia todo o processo, podendo ser influenciadora em apenas algumas atividades. Com isto, podem-se elencar algumas características particulares das MPEs, que devem ser exploradas com o objetivo de buscar vantagens competitivas:

- Particularidades comportamentais; que estão relacionadas aos aspectos pessoais do pequeno empresário, refletindo seus valores, ambições, ideologias, visão, comportamento etc.
- As particularidades estruturais são as mais citadas na literatura e referem-se aos aspectos internos decorrentes da forma de organização da pequena empresa.
- Particularidades contextuais referem-se ao ambiente externo da pequena empresa e não são controláveis pela ação individual dos dirigentes empresariais.

De acordo com Porter (1989), para que um negócio comece a funcionar de modo eficiente é preciso atuar sobre as forças competitivas, pois planos de estratégias específicas referentes a esta questão permitem orientar a análise que o empresário deve realizar sobre o mercado.

3 Procedimentos Metodológicos

O objetivo geral desta pesquisa foi analisar a utilização do planejamento estratégico como ferramenta de gestão das MPEs. Para atender o objetivo geral deste estudo, foi realizado um estudo múltiplos casos, que segundo Yin (2001) a utilização do estudo de caso é feita em muitas situações para contribuir com o conhecimento que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais, políticos, entre outros, podendo ser causais, exploratórios ou descritivos.

A pesquisa utilizou-se de uma abordagem qualitativa, o que segundo Denzin e Lincoln (2006), abrange o estudo do uso e a coleta de diversos materiais empíricos, como por exemplo, experiência pessoal, entrevistas, documentos, entre outros, que visam descrever momentos e significados do dia a dia na vida dos seres humanos. Desta forma, pode ocorrer um melhor entendimento do problema no contexto em que está inserido, devendo ser analisado numa perspectiva integrada (GODOY, 1995).

Segundo Cooper e Schindler (2003), a pesquisa na área da administração tem uma origem recente e ainda, em grande parte, é patrocinada pelas organizações empresariais que esperam atingir alguma vantagem competitiva.

Para a obtenção e coleta de dados, foi utilizada a entrevista em profundidade, isto é, entrevista pessoal como abordagem de comunicação. As entrevistas foram realizadas no período de 10 a 30 de maio de 2014, com roteiro desenvolvido com base no trabalho de Terence (2002). O conteúdo foi dividido em duas partes, na primeira parte foi referente à descrição geral da empresa, buscando caracterizá-la quanto ao porte e seu histórico no mercado. Já na segunda parte buscou-se levantar dados que permitam analisar a forma de planejamento atual: dificuldades, conceitos e resultados obtidos e os desafios enfrentados pelo empresário nos ambientes interno e externo.

Neste estudo foram pesquisados cinco micros e pequenas empresas do setor de comércio e serviço fúnebre, estabelecidas na região metropolitana de Fortaleza, no Estado do Ceará. Objetivando a compreensão sobre os motivos que levaram, ou não, a utilização de um planejamento estratégico, e também, analisar a importância do planejamento para a sobrevivência e competitividade das empresas no mercado. O critério utilizado para a classificação das empresas a serem pesquisadas foi o do SEBRAE, que classifica os estabelecimentos segundo o número de pessoas ocupadas e o setor de atividade econômica investigado, indústria, comércio ou serviços. Os critérios de inserção dos sujeitos foram baseados na visão de Cooper e Schindler (2003), que estabelecem que os respondentes devam ser aqueles que possuem as informações e conhecimento sobre o objetivo da pesquisa e da questão-problema.

Foi garantido nesse processo que as identidades dos entrevistados, bem como das respectivas organizações seriam preservadas e mantidas em sigilo (GASKELL, 2002). Com isto, foram utilizadas para a identificação dos respondentes as seguintes classificações: Empresa 1 (E1), Empresa 2 (E2), Empresa 3 (E3), Empresa (4) e Empresa 5 (E5).

As entrevistas foram transcritas e após as primeiras leituras de exploração, foram organizadas de forma que viabilizaram a pré-análise e estabeleceram um esquema de trabalho.

Assim sendo, foi utilizada a análise de conteúdo, que segundo Godoy (1995), possibilita ao pesquisador compreender as características, estruturas e modelos que estão compondo a conteúdo a ser estudado. Com a documentação analisada e selecionada, deu-se início ao tratamento de dados e os resultados são apresentados a partir da seção 4.

4 Perfil das Empresas Pesquisadas

A Associação Brasileira das Empresas do setor de Informação Funerárias (ABRASIF), explica que alguns artefatos são padrões para um atendimento, como: urna mortuária com visor, jogos de castiçais e carro cortejo, mas não existe um padrão específico ou definido, pois cada atendimento fúnebre terá peculiaridade de acordo com a classe social, credo, cultura e outros. Os cemitérios efetuam o serviço de executar o sepultamento, alguns cemitérios possuem sala de velório. As casas de velórios, local onde o ente morto será velado e após levado para o sepultamento em um cemitério, são responsáveis somente pelo aluguel do espaço, alguns velórios possuem estrutura com capela para missa de corpo presente.

- **Empresa 1** – Setor de serviços fúnebre. Foi fundada em 2000 e possui atualmente seis funcionários. Tem como principal objetivo oferecer um atendimento fúnebre de qualidade ao consumidor enlutado, busca amenizar o desconforto burocrático e prático que o momento de enterrar um ente morto querido causa aos membros da família ou amigos, através de um atendimento cuidadoso.
- **Empresa 2** – Setor de serviço fúnebre e de velório. Foi fundada em 2005 e possui atualmente quatro funcionários. Tem como principal objetivo oferecer serviços de velório, expandindo o serviço para as empresas do ramo fúnebre que não possuem ou necessitem de salas de velório.
- **Empresa 3** - Setor de Serviços fúnebre. Foi fundada em 1978 e possui atualmente três funcionários. Tem como principal objetivo a venda de serviço fúnebre para enlutados que não possuem qualquer tipo de seguro que cubra as despesas com o serviço funeral. Possui produtos diferenciados, ou seja, urnas mortuárias diferenciadas, o principal público da empresa são os consumidores de classe B e C.
- **Empresa 4** - Setor de serviços fúnebre e de cemitério. Foi fundada em 1992 e possui atualmente setenta e cinco funcionários. Tem como principal objetivo ter um diferencial em seus serviços no seguimento de cemitério frente aos concorrentes possui o único crematório do Ceará, além de uma estrutura considerada a maior da região de toda a grande Fortaleza.
- **Empresa 5** - Setor fabricação e comércio urnas fúnebres. Foi fundada em 2003 e possui atualmente quinze funcionários. Tem como principal objetivo desenvolver urnas mortuárias com qualidade e preço acessível. Seu consumidor são as empresas fúnebres.

5 Análise dos Dados e Resultados

Foi realizada a análise individualmente das empresas, onde se pode entender as dificuldades e perspectivas de cada gestor sobre a sua empresa.

Na análise realizada na Empresa 1, a maior dificuldade na realização de um planejamento estratégico adequado foi encontrar profissionais capacitados para executá-lo corretamente. O gestor da empresa acredita na importância do planejamento, porém, falta

recurso financeiro para investir em mão de obra profissional qualificada, o que causava deficiência em vários pontos da empresa. Outro problema mencionado foi a inviabilidade da empresa em promover capacitação para seus colaboradores, através de curso, palestras e outros, deixando assim os colaboradores com deficiências operacionais, baixa estima e um poder competitivo deficiente.

A contratação de uma consultoria externa ajudou nas primeiras orientações para a elaboração do plano estratégico, também ocorreu por parte do proprietário da empresa buscar capacitação, no qual, o mesmo optou em cursar uma faculdade em administração de empresas. Outras dificuldades foram apontadas também referentes, principalmente, ao empresário que não sabia lidar com os colaboradores de forma adequados, corroborando com Santos (2005) que afirma que sem pessoas qualificadas e recursos, a adaptação as MPEs a novos processos de gestão ficam comprometidos.

E1: Os resultados obtidos quando houve planejamento foram surpreendentes, pois foi preciso fazer ajustes em alguns setores da empresa, para o melhor atendimento ao cliente enlutado. O planejamento foi importante, pois ajudou a equipe a entender a importância da atividade de cada um dentro da empresa, pois este foi o ponto mais importante do planejamento, segundo o gestor da empresa. Também foram mencionados outros pontos, nas não obtiveram tanto sucesso, segundo o gestor a falta de recurso financeiro, fez com que algumas melhorias como: melhoria da frota de carro, investimento em treinamento e outros, não fossem devidamente seguidas conforme o planejamento estratégico.

Na Empresa 2, a falta de profissional é um dos principais fatores que foi relatado, pois, como a empresa funciona 24 horas diárias e todos os dias do ano, o custo de manter este colaborador não é acessível, além da falta de profissionais qualificado para atender aos cliente no momento do luto. Outro fator mencionado é a falta de incentivos como: horas extras, benefícios e outros que os colaboradores acreditam ter direitos. Segundo pesquisa do SEBRAE-SP (2008) a falta de planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas é um dos principais fatores que levam a mortalidade prematura das MPEs.

Também foi identificado que o gestor tem pouca habilidade no trato com funcionários, como não obtém habilidade para resolver os conflitos existentes dentro da empresa, também foi mencionado que o mesmo não teria habilidade para desenvolver um plano estratégico. Segundo o gestor nunca foi feito um planejamento estratégico documental para as melhorias da empresa.

E2: [...] as maiores dificuldades encontradas falta de conhecimento do gestor da empresa, a inexistência total de um planejamento e pouco recurso financeiro para investimentos [...]

Em relação aos conceitos envolvidos em um planejamento estratégico, o empresário não tem conhecimento suficiente para fazer uma análise precisa do planejamento estratégico, ficando apenas limitado a parte financeira, análise dos concorrentes e análise dos pontos fracos. Em sua visão, existem vantagens na elaboração do planejamento estratégico, como a redução dos custos, diminuição dos riscos de erros, melhores resultados obtidos e evitar surpresas desagradáveis no decorrer da execução de algum projeto.

E2: [...] analisar o concorrente e o mais importante e mais acessível para empresa, pois, utilizo os recursos atuais para executar esta tarefa, o analise financeiro executado



com o auxílio de um programa de custo. Ter um planejamento estratégico e não possuir recursos financeiros para executá-los, pode gerar desmotivação por saber o que deve ser feito, mas por outro lado não se tem condições de executar as propostas do planejamento, assim vou utilizando a estratégia da imitar o mercado, principalmente o que está dando certo.

Na Empresa 3, pode-se observar um total despreparo com relação ao planejamento estratégico da empresa, a pesar da empresa ser uma das primeiras no ramo fúnebre em Fortaleza - CE, sua existência não pode ser descrita como planejada, o gestor reconhece que tudo aconteceu ao acaso, na década de 1970 a 1990, foram os principais anos da empresa, isso pode ser corroborado pela falta de concorrência, porém, hoje o ramo fúnebre possui um número considerado alto de concorrentes. Atualmente a empresa não possui recursos financeiros e tem preocupação somente com seu insuficiente planejamento financeira. Também foi mencionada uma resistência muito grande por parte do gestor proprietário que não aceita inovações, criando barreiras para uma nova perspectiva mercadológica.

O filho do gestor mencionou acreditar fielmente na importância da elaboração de um planejamento estratégico, o que Lemos *et al.* (2004) afirma ser essencial para os administradores gerirem as suas organizações, mas esbarra na resistência de seu pai, que ainda é o gestor ativo da empresa.

E3: [...] tudo é feito acaso sem planejamento, a sorte tem ajudado, ainda utilizamos o padrão do mercado, como todas as empresas seguem o mesmo perfil de atendimento, então, nós não ficamos tão distante do que acontece no mercado, mas não é uma estratégia de planejamento [...]

Na percepção de um dos entrevistados, existe uma importância relevante para a utilização do planejamento estratégico, pois permite conhecer todos os dados internos e externos da empresa como também conhecer a concorrência, possibilitando tomada de decisão mais acertada, de acordo com os objetivos desejados.

E3: [...] acredito sim, o planejamento estratégico é importante para o crescimento da empresa [...]

Na Empresa 4, o planejamento estratégico, sempre esteve presente, no início da empresa havia uma preocupação, mas também existia um amorismo ou despreparo na formulação das metas e objetivos, com o decorrer dos anos a empresa foi buscando consultorias externas, e hoje, possui uma equipe de planejamento e profissionais preparados para delegar as metas e objetivos. Todos os gestores da empresa possuem uma capacitação satisfatória. Afirmando visão de Terence e Escrivão Filho (2001), que o planejamento estratégico deve ser executado nas empresas desde seu início.

E4: Sem o planejamento nunca teríamos crescido como empresa, principalmente vencido obstáculos na implantação da empresa [...] o mercado de cemitério era dominado por uma empresa muito conceituada até os dias atuais, [...] mas vencemos esta etapa com um estratégia eficaz e eficiente, e uma equipe devidamente capacitada e comprometida.

De acordo com o empresário, não é simples a implantação de um planejamento, principalmente quando terceiros precisam acreditar, segundo o gestor essa foi uma das principais dificuldades, fazer com que todos os colaboradores da empresa acreditem, entendam e sigam um planejamento, segundo o gestor, não é tão simples quanto parece. Foi mencionado também a dificuldade financeira, a maioria dos planejamentos requer mudanças, ações estas

que estão além do financeiro como: entender novos conceitos, tempos de adaptação, romper as resistências e outros.

E4: [...] planejamento a melhor arma para que nossa empresa esteja um passo a frente do concorrente.

Na Empresa 5, o gestor acredita na importância do planejamento, realizou poucas vezes um planejamento. Segundo o gestor que uma única vez seguiu um planejamento, que foi na implantação da empresa, depois, se deteve somente ao planejamento financeiro e planejamento de produção. O tempo e a falta de recurso financeiro são os principais motivos para não haja um planejamento estratégico. Porém, periodicamente o gestor busca um auxílio junto ao SEBRAE, e também já obteve uma consultoria externa.

A falta de tempo foi um ponto bem citado como variável negativa, isso por que somado a falta de capacitação dos colaboradores, a produção sofre, não chegando ao número ideal de produção mensal.

E5: [...] acredito na importância do planejamento estratégico. [...] não tenho e todas as ferramentas disponíveis para que este seja executado de maneira correta.

E5: [...] é importante fazer o planejamento, mas reconheço que não consigo executá-lo até o final, nunca chego ao objetivo esperada, não sei dizer o motivo ou porque isso ocorre.

O processo estratégico nas pequenas organizações deve ser um contínuo aprendizado. Com o tempo, seus membros vão aprendendo cada vez mais sobre as capacidades e limitações destas empresas, as ameaças e oportunidades de seu ambiente e o próprio processo. Ademais, a partir das análises e resultados obtidos, nota-se que o planejamento estratégico não significa o sucesso da empresa e nem poderá ser vista como uma ferramenta única para a sua gestão, corroborando com a visão de Aaker (1984), mas quanto maior o envolvimento no planejamento, captando todas as oportunidades e dificuldades, maiores serão as chances de a empresa conquistar o seu espaço no mercado e atingir seus objetivos.

6 Conclusão

O planejamento estratégico é uma ferramenta importante para construção de técnicas específicas relativas a cada obstáculo apresentado pelas empresas, pois permite a melhor utilização dos recursos e desenvolvimento das habilidades dos gestores, mas este não deve ser a única forma de planejamento utilizado, pois sozinho não garante o sucesso da empresa.

A partir dos resultados verificou-se que, a grande maioria dos empresários não conhecia por completo a técnica do planejamento estratégico. Apresentaram apenas um pequeno conhecimento sobre este conceito, mas que já começa a ganhar um interesse por parte deles sobre as vantagens da realização desta ferramenta em suas empresas.

Notou-se também a necessidade de um planejamento estratégico mais simplificado, focado na realidade da micro e pequena empresa, que, em geral, é carente de: recursos, pessoal qualificado e tempo disponível principalmente dos gestores. Com exceção da empresa 4, que sempre teve um planejamento e seu gestor sempre buscou alternativas para executá-lo, as demais apresentam carência relevante no conhecimento e na utilização adequado e formulação de um planejamento.

Os gestores não se encontram engajados adequadamente no processo diário da empresa, não se dedicando tanto quanto deviam às atividades de planejamento, todos reconhecem a importância de um planejamento e reconhecer que sua utilização evitaria alguns problemas que eles já vivenciaram em sua empresa. A empresa 3, é a única que tem uma resistência maior com relação ao planejamento, mesmo reconhecendo sua importância.

O planejamento estratégico tem sido utilizado, mas de forma cautelosa, pois os empresários sempre querem um retorno em curto prazo, priorizam mais o planejamento financeiro e fazem um balanço mensal e anual para analisar a saúde financeira de suas empresas.

Com o pouco conhecimento adquirido sobre planejamento, os empresários pesquisados foram unânimes em afirmar que consideram importante para qualquer empresa a elaboração do planejamento estratégico, pois este serviria para nortear as ações da empresa, dando uma visão de “onde” e “como” ela estará em longo prazo. Com este estudo percebeu-se que os micro e pequenos empresários têm mudado sua visão ao longo das últimas décadas principalmente frente a globalização socioeconômica. Fatores como planejamento, satisfação dos clientes, pesquisa de mercado, a busca por qualidade, estão deixando de ser considerado um gasto e passando a ser um investimento, que trará um retorno a médio e longo prazo para as empresas.

Ao fim, podem ser apontadas várias dificuldades que atrapalham a realização do planejamento estratégico:

- Falta de iniciativa dos funcionários;
- Imediatismo de resultado;
- Falta de tempo e recursos financeiros;
- Valores do empresário confundem-se com os valores da empresa;
- Centralização do processo no empresário e,
- Dificuldade na definição de metas e de objetivos claros.

Conclui-se, um novo paradigma pode estar sendo criado, uma vez que as micro e pequenas empresas estão mais estruturadas, mais competitivas e preparadas para enfrentar as adversidades do mercado.

Como proposição de novos estudos, é possível a verificação da utilização do planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas de outros setores, uma vez que o estudo abordou apenas as empresas do segmento funerário.

Referências Bibliográficas

AAKER, D. A. How to select a business strategy. **California Management Review**. v. 26, n. 3, p. 167-181, 1984.

AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas**. São Paulo: Atlas, 2000.

ANSOFF, I. H.; McDONNELL, E. J.; **Implantando a administração estratégica**, São Paulo, Atlas, 1993

COOPER, D.R.; SCHINDLER, P.S. **Métodos da Pesquisa em Administração**. 7 ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CEGLIE, G.; DINI, M. **SME cluster and network development in developing countries: the experience of Unido**. Vienna: Unido, 1999.

DEAKINS, D. **Entrepreneurship and small firms**. Berkshire: McGraw-Hill, 1996.

DIEESE. **Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa**. São Paulo, 2011. Disponível em: <<http://www.dieese.org.br/>>. Acesso em: 14 abr. 2012.

GIMENEZ, F. A. P. **Comportamento estratégico dos dirigentes de pequenas empresas moveleiras de Londrina-PR**. 135 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Faculdade de Economia e Administração - USP. São Paulo. 1988

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

GROSSI, R.; OLIVEIRA FILHO, J. B. As Particularidades das Pequenas Empresas sob a Ótica do Empreendedorismo e da Teoria do Processo de Formação das Estratégias. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 33, 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2009.

HILLARY, R. Environmental management system and the smaller enterprise. **Journal of Cleaner Production**, v. 12, n. 6, p. 561-569, 2004.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KRAKAUER, P. V. C.; FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R. Planejamento Estratégico em Pequenas e Médias Empresas: Estudo Quantitativo em Empresas Brasileiras de Tecnologia da Informação. In: Seminário em Administração – FEA/USP.13, 2010. **Anais do XIII SEMEAD**. São Paulo, 2010.

KUGLIANSKAS, I. **Tornando a pequena e média empresa competitiva**. São Paulo: Institutos de Estudos Gerenciais e Editora, 1996.

LEMOS, A. C. F. V.; LIMA, S. R.; DESCONTI, T.; EHLERS, E. P.; O Planejamento Estratégico como Ferramenta Competitiva. In: Seminário em Administração – FEA/USP. 7. 2004. **Anais do VII SEMEAD – FEA/USP**, São Paulo, 2004.

LIMA, A. N.; IMONIANA, J. O. Um estudo sobre a importância do uso das ferramentas de controle gerencial nas micro, pequenas e médias empresas industriais no município de São Caetano do Sul. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 2, n. 3, p. 28-48, 2008.

MATOS, M. P.; ARROIO, A. **Políticas de apoio a micro e pequenas empresas no Brasil: Avanços no período recente e perspectivas futuras**. Santiago-CHI: Nações Unidas, 2011.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J.; **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MORAES, G. D. A.; TERENCE, A. C. F.; ESCRIVÃO FILHO, E. A tecnologia da informação como suporte à gestão estratégica da informação na pequena empresa. **Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação**, v. 1, n. 1, p. 27-43, 2004.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1990

SANTOS, J. R. L. Planejamento Estratégico: uma Ferramenta Acessível à Microempresa. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 25, 2005, Porto Alegre. **Anais do XXV ENEGEP 2005**, Porto Alegre: ABREPRO, 2005.

SEBRAE. **10 anos de Monitoramento da Sobrevivência e Mortalidade de Empresas**. São Paulo, 2008. Disponível em: <<http://www.biblioteca.sebrae.com.br>>. Acesso em 02 de jun. 2012.

_____. **Taxa de Sobrevivência das Empresas no Brasil**. São Paulo, 2011. Disponível em: <<http://www.biblioteca.sebrae.com.br>>. Acesso em: 14 abr. 2012.

SOUZA, W.; QUALHARINI, E. O Planejamento Estratégico nas Micro e Pequenas Empresas. In: III Workshop Gestão Integrada: Riscos e Desafios. Senac. 2007. **Anais...** São Paulo, 2007.

SOUZA NETO, Silvestre Prado, SALES, Alessandro Heleno Lima. Empreendedorismo: um modelo de Liderança para o Século XXI. In: I Seminário de Gestão de Negócios. 2009. **Anais do I Seminário de Gestão de Negócios**. São Paulo, 2009

TERENCE, A. C. F.; ESCRIVÃO FILHO, E. As particularidades das pequenas empresas no planejamento estratégico: a elaboração de um roteiro prático. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 2, 2001. Londrina. **Anais do II EGEPE**. Londrina. 2001

TERENCE, A. C. F. **Planejamento Estratégico como Ferramenta de Competitividade na Pequena Empresa**: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento estratégico. Dissertação (Mestrado em Engenharia) - Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo. São Carlos, 2002.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001