



PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM MICROEMPRESA PRESTADORA DE SERVIÇO NA CIDADE DE PONTA PORÃ/MS - UM ESTUDO DE CASO

Artigo Completo

Raimundo Silva (Magsul)

raimundosilva2020@hotmail.com

Reginaldo Vilhalba Peralta (Magsul)

rgperaltoso@hotmail.com

Aldecir da Silva Leite (Magsul)

aldecirdourados@hotmail.com

James Gallinati Heim (UFGD)

jamesheim@ufgd.br

Thales Alves Martins (Magsul)

thalescef@hotmail.com

Resumo:

No Brasil as microempresas representam um grande percentual da malha empresarial nacional, nesse sentido, cada vez mais os microempresários precisam de conhecimentos e técnicas científicas que lhes ajudem na gestão de seus empreendimentos. Com isso, o objetivo deste trabalho é ressaltar a importância e a aplicabilidade do planejamento estratégico no âmbito da microempresa aqui denominada de X prestadora de serviço com sede na cidade de Ponta Porã – MS. O presente estudo permitiu elaborar um panorama da atual gestão das microempresas. Mesmo que as microempresas recebam muitos incentivos fiscais e financeiros, há uma demanda por melhoria na gestão, faltando-lhes apoio na condução dos negócios. A contabilidade poderá perfeitamente preencher essa lacuna nas necessidades dos microempreendedores, possibilitando aos mesmos instrumentos eficazes que vão colaborar na consecução dos objetivos dessas entidades permitindo que se seja atingidas metas por meio de planejamento estratégico voltado em se obter melhores resultados econômicos e financeiros no desenvolvimento organizacional.

Palavras chaves: Planejamento Estratégico, Sebrae, Microempresa.

1 Introdução

Atualmente, as empresas vivem em um ambiente caracterizado por constantes mudanças (globalização, competição, avanços tecnológicos, qualidade, baixo custo, flexibilidade e novo mercado mundial). No cenário brasileiro atual as micro e pequenas empresas (MPEs) são as maiores geradoras de emprego e renda e contribuem para o desenvolvimento das regiões menos desenvolvidas. No Brasil, nove em cada dez empresas são classificadas como micro ou pequena empresa de acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas (SEBRAE 2013). A realidade é que, a maioria dessas empresas não suportam as pressões e o dinamismo normal do cotidiano empresarial, e acabam encerrando suas atividades com pouco tempo de vida. Cerca de 70% das microempresas abertas anualmente no Brasil fecham antes de completar dois anos, (SEBRAE 2013).

A tendência natural dos gestores e dos grupos empresariais é ampliar a visão de seus negócios para obterem um entendimento que satisfaça o gerenciamento próprio e o entendimento do



complexo mundo empresarial que estão inseridos.

A sociedade moderna, bem como as empresas do novo milênio, necessitam de uma estrutura organizacional bem delineada, para a sua sobrevivência.

Sendo assim, o presente artigo teve com o problema em questão a identificação dos procedimentos de planejamento estratégico existem na empresa “X” prestadora de serviço, na cidade de Ponta Porã-MS? E como objetivo de analisar os procedimentos de planejamento estratégico em uma microempresa prestadora de serviço na cidade de Ponta Porã-MS.

2. Aspectos contábeis conceituais

A contabilidade é feita por meio dos registros contábeis dos fatos e das respectivas demonstrações dos resultados produzidos. O uso da contabilidade é necessário para toda e qualquer empresa independente do seu porte, seguimento e da sua forma de tributação.

Segundo Marion (2005, p. 26). “O objetivo da contabilidade pode ser resumido no fornecimento de informações econômicas para vários usuários como: Investidores, Fornecedores, Bancos, Governo, Sindicatos, Funcionários”.

Conforme a estrutura básica conceitual da contabilidade, é o de permitir para cada grupo principal de usuários a avaliação da situação econômica e financeira da entidade, num sentido estático, bem como fazer análise sobre suas tendências futuras.

Para Ribeiro (2005), a contabilidade é uma ciência social que tem por objeto o patrimônio das entidades econômico-administrativas. Seu objetivo principal é controlar o patrimônio das entidades em decorrência de suas variações.

A contabilidade deixou de ser um simples instrumento de registros, para o desempenho de um papel muito mais importante para a empresa, ou seja, atuando como instrumento que auxilia, facilita e orienta o tomador de decisão da entidade. Em sua obra, MARION (2008 p.26) apresenta o conceito de contabilidade como sendo um:

Instrumento que fornece o máximo de informações úteis para a tomada de decisões dentro e fora da empresa. Ela é muito antiga e sempre existiu para auxiliar as pessoas a tomarem decisões. Com o passar do tempo, o governo começa a utilizar-se dela para arrecadar impostos e a tornar obrigatória para a maioria das empresas. Ressalta, entretanto, que a contabilidade não deve ser feita visando basicamente atender às exigências do governo, mas, o que é muito mais importante, auxiliar as pessoas a tomarem decisões.

A partir da contabilidade, o usuário possui parâmetros para definir suas projeções, tomar decisões com a segurança necessária e baseada em informações confiáveis. Iudícibus (2003 p. 49), explica que usuários são “toda pessoa física ou jurídica que tenha interesse, na avaliação da situação e do progresso de determinada entidade, seja tal entidade empresa com fins lucrativos, ou entidades sem fins lucrativos, ou mesmo empresa com patrimônio familiar”. Pode-se citar dentre esses usuários os investidores, empregados, credores, fornecedores, bancos e entidades financeiras.

3. A importância do planejamento

A necessidade e a importância de “planejar” surgiram, no início dos anos 60, diante das novas necessidades e competitividades do mercado perante a atuação de seus concorrentes no mercado empresarial. Isso gerou necessidade de definir objetivos estratégicos dentro do ambiente interno e externo das empresas, acreditando que com esse planejamento facilitaria a avaliação final dos resultados da empresa. Planejamento segundo Figueiredo e Caggiano (2008, p. 27) pode ser definido como:

O processo de reflexão que precede a ação e é dirigido para a tomada de decisão agora com vistas no futuro. Tendo como função o aperfeiçoamento na qualidade do processo decisório uma cuidadosa consideração de todos os fatores relevantes, antes de a decisão ser tomada em conformidade com uma estratégia racional, segundo a qual o futuro da empresa deve ser orientado.

Na fase da elaboração do planejamento, o autor Catelli (2001), explica que deverá ser realizada a identificação dos seguintes dados da empresa:

- a) variáveis do ambiente interno: englobam a verificação dos pontos fortes e fracos nesse;
- b) variáveis do ambiente externo: quais são as oportunidades e ameaças existentes nesse ambiente. Através desses dados são determinadas as diretrizes estratégicas que objetivam o resultado.

Planejamento é um processo que constitui os objetivos e estabelecem linhas de ações, planos minuciosos a serem seguidos e determinam quais são os recursos indispensáveis e necessários para que se alcancem os objetivos almejados pelos os envolvidos.

O conceito de planejamento apresenta dois aspectos que devam ser destacados: eficácia e eficiência. Portanto Catelli (2007) destacou a eficácia, diz respeito à capacidade de obter o sucesso com o qual os objetivos são alcançados, eficiência é a capacidade de obter bons produtos utilizando a menor quantidade de recurso.

3.1 Tipos de planejamento

Os três tipos de planejamento existentes relacionam-se aos níveis de decisão através de uma pirâmide organizacional. Conforme Oliveira (2001), considerando os grandes níveis hierárquicos, o planejamento pode ser dividido em três tipos: planejamento estratégico, planejamento tático e planejamento operacional. A figura a seguir mostrar a hierarquia do planejamento.

3.2 O planejamento estratégico

Planejamento estratégico trabalha a missão e os objetivos maiores da empresa, levando em consideração suas oportunidades e ameaças, assim faz-se necessário criar cenários que esbocem alternativas para que haja uma melhor orientação na hora de se tomar decisões, a curto e a longos prazos nos negócios da empresa.

Segundo Padoveze (2003), a o conceito de planejamento estratégico está em identificar, coletar, armazenar, mensurar, analisar, entender, interpretar e julgar as informações, fortalecendo as ideias e os conceitos baseados nessas informações para processos decisórios subsequentes.

Planejamento estratégico é o momento de definir as tarefas de cada indivíduo dentro da organização empresarial, estruturar e esclarecer as ações da empresa e os objetivos que pretende ser alcançados. Conforme Oliveira (2003, p. 47) “planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, atuando de forma inovadora e diferenciada”. Nesse momento são levantados os: a) negócio da empresa (o que produz); b) a missão, que é a razão do ser da organização (valores e responsabilidade); c) visão (desafio aonde se pretende chegar); d) valores (ética, trabalho em equipe, inovação, compromisso com resultados, respeito às pessoas).

Planejamento



Figura 2: níveis de decisão e tipos de planejamento:
 Fonte: oliveira (2001, p.45)

Negócio: aponta a área de atuação à qual a organização pública ou empresa privada quer se dedicar, considerando o universo de possibilidades existentes no ambiente empresarial em que se insere. Como exemplo, temos a apresentar: a) o negócio da IBM é informação; b) o dos estúdios de Hollywood é entretenimento.

Missão: Declaração da utilidade da instituição para seus clientes, o que a instituição quer oferecer aos consumidores. Deve ser clara, excitante e inspiradora servir como motivação e incentivo para as pessoas. Deve gerar forte senso de organização, identidade e propósitos exemplos: Banco do Brasil; Ser a solução em serviços e intermediação financeira, atender às expectativas de clientes e acionistas, fortalecer o compromisso entre os funcionários, e a empresa e contribuir para o desenvolvimento do País.

Visão: É o que a instituição gostaria de ser. Aonde quer chegar. Baseada mais na intuição do que em análises objetivas. Posteriormente confirmada pelo planejamento estratégico. Um exemplo é a empresa Petrobrás do Brasil que tem como visão: “Ser uma das cinco maiores empresas integrada de energia do mundo e a preferida pelos nossos públicos de interesse até 2020”.



Valores: Conjunto de princípios culturais, ideológicos, morais e éticos que devem caracterizar a instituição e destacar a conduta de seus integrantes. Exemplo: Ética, comprometimento com o cliente, qualidade nos serviços.

3.3 O planejamento tático

É um tipo de planejamento geralmente em médio prazo e abrange cada unidade específica da organização. Traz, geralmente, objetivos divisionais ou departamentais relacionados com as áreas de produção, finanças, marketing e de recursos humanos da organização. (Ex.: Aumentar a qualidade das peças produzidas). Segundo Chiavenato (2000), planejamento tático abrange determinados setores da organização é definido no nível intermediário, geralmente é projetado para o médio e curto prazo, e apresenta uma grande preocupação em atingir os objetivos departamentais.

O planejamento tático é criado em níveis organizacionais inferiores com a finalidade de usar recursos disponíveis para alcançar os objetivos esperados, (OLIVEIRA 2001). Sendo assim o planejamento tático, normalmente acontece no nível gerencial, com a finalidade de decidir e operacionalizar as grandes decisões estratégicas tomadas pela alta administração.

Outro aspecto levantado por Oliveira (2003), é que: o planejamento tático é desenvolvido em níveis organizacionais inferiores, tendo como principal finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis para a consecução dos objetivos previamente fixados, segundo uma estratégia predeterminada, bem como as políticas orientadas para o processo decisório da empresa.

Portanto, pode-se observar que planejamento tático é desenvolvido em níveis intermediários da organização, e sua principal finalidade é a utilização eficiente de recursos disponíveis para alcançar os objetivos fixados, bem como as políticas determinadas para o processo decisório da empresa.

3.4 O planejamento operacional

É o tipo de planejamento mais específico e também o de curto prazo, voltado para a execução das operações cotidianas da organização referem-se geralmente a cada tarefa ou operação especificamente. (Ex.: Admitir 3 supervisores de produção para observar qualidade e incentivar novas ideias para diminuir falhas na produção). Padoveze (2003, p.28) define o planejamento operacional “como a fase em que se definem os planos, políticas e objetivos operacionais da empresa e tem como produto final o orçamento empresarial”.

O planejamento operacional apresenta uma formulação por meio de documentos escritos, metodologias e implantação. Representa a união de algumas partes do planejamento tático, com um detalhamento maior, em um menor prazo de acontecimento (OLIVEIRA 2001).

Contudo, os três níveis de planejamento são estabelecidos para que as organizações possam seguir uma metodologia de trabalho e tenham a capacidade de desenvolver seus processos de forma organizada na busca da otimização dos resultados diante da competitividade, objetivando sempre a melhoria contínua.

3.5 Implementação do planejamento estratégico

3.5.1. Orçamento



É o momento de estabelecer um plano detalhado para a aquisição de recursos financeiros ou de outra natureza e conseqüentemente sua destinação dentro do planejamento pré-estabelecido, em um determinado período especificado pelo plano estratégico.

O orçamento é uma prévia de despesas e investimentos dentro de uma organização. De acordo com Lunkes (2000), em um cenário de restrição generalizada de recursos, é a definição prévia de despesas e investimentos, evita dispêndios desordenados e sem critérios, assegurando, assim, o emprego mais eficiente dos recursos.

Então se cria um orçamento geral e um resumo dos planos da empresa, estabelecendo metas das atividades empresariais, estabelecendo assim valores a serem despendidos como as vendas, a produção, financeiro etc. Dessa maneira cria-se uma política de controle financeiro que visa a descartar e evitar os gastos desnecessários geralmente esse orçamento é elaborado pelo controle de caixa que a empresa deve ter em mãos, estabelecendo orçamento empresarial.

3.5.2 Execução

Compreende-se que os planos já estabelecidos sejam adotados, as ações se concretizam e as transações ocorrem. Neste momento, é possível que ajustes ainda sejam feitos para uma adequada implantação do planejamento estratégico, tais como mudanças na programação e a conseqüente necessidade de identificação de novas alternativas para adequar-se às mudanças procedidas. Segundo Maximiano (2000, p.177), “atitude proativa é representada pelas forças que desejam e impulsionam as mudanças nos objetivos e na mobilização dos recursos”. Ou seja, com a proatividade o gestor evita o retrabalho de todo um processo. Ele se torna capaz de avaliar o processo em execução e visualizar, de forma antecipada, as mudanças necessárias para ajustar seu planejamento a alcançar o objetivo determinado, fazendo-se valer das informações obtidas no ambiente externo e interno da organização sobre o seu comando.

Na execução das atividades é o momento de grande importância para empresa, pois é nessa fase que os recursos são consumidos e o produto gerado acontece o círculo operacional do orçamento, vale dizer que é nessa etapa que ocorrem as mais significativas variações patrimoniais relacionadas às operações propriamente ditas de uma empresa. Dentro desse contexto, Catelli (2001, p. 61), explica que é precisamente na etapa de execução “que as operações são implementadas e surgem as transações realizadas. Nessa etapa, procura-se alcançar os objetivos e metas estabelecidos no planejamento operacional de curto prazo, de forma a aperfeiçoar cada negócio/evento”.

A execução do planejamento não está restrita somente aos processos manufatureiros de bens, mas também a produção de serviços auxiliares de produção de bens e serviços, tais como contabilidade, vendas, etc., têm a etapa de execução, pois processam insumos para transformá-los em serviços.

3.5.3 Controle

Essa é a última fase do processo decisório, de acordo com, Chiavenato (2004, p. 176) “a essência do controle reside na verificação se a atividade controlada está ou não alcançando os objetivos e resultados desejados, consistindo em processo que guia a atividade exercida para um fim previamente determinado”.

Na realidade essa etapa não é o que ocorre por último, ou seja, esta etapa é associada a todas as fases do processo. Ocorre no planejamento, na execução e em si própria. Não há como dissociá-la das fases do processo decisório, razão pela qual pode-se considerar as demais fases, juntamente com o controle, como um grande modelo de controle.

O controle deve incidir sobre o próprio processo de controle, para detectar se a forma como se está sendo empregada a ação está sendo eficaz, e necessário que seja implantado um método de observação das ações, (MAXIMIANO, 2008).

Não faz sentido planejar se o que foi planejado não se constituir em uma diretriz pré-estabelecida para a execução, e, da mesma forma, não se deve planejar sem haver controle das tarefas em relação ao planejamento, para que se percebam as causas desses desvios e conseqüentemente tomada de ações corretivas dentro do planejamento.

Nem sempre a busca da maximização dos resultados de um setor, tomada de forma isolada, significa que esta área estará contribuindo para a maximização dos resultados da empresa como um todo.

Segundo Figueiredo e Caggiano (2008, p. 30) o "controle é sistema de feedback que possibilita aos desempenhos serem comparados com os objetivos planejados; controle é essencial para a realização do planejamento de longo e curto prazo". Para tanto faz se necessário essa etapa do planejamento como sendo assim como as outra tão importante ou talvez a mais importante de das etapas de implantação de um planejamento dentro de uma empresa.

4. Microempresas no Brasil

Há algumas limitações básicas para que uma empresa seja considerada uma micro ou pequena empresa (MPEs) no Brasil.

No Brasil, nove em cada dez empresas são classificadas como micro ou pequena empresa de acordo com o Sistema Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE 2013), as quais absorvem maior contingente de mão de obra no Brasil.

As micro e pequenas empresas (MPEs) são as maiores geradoras de emprego e renda e contribuem para o desenvolvimento das regiões menos desenvolvidas. Dai a sua importância para o desenvolvimento econômico e social de um país. Atualmente, há duas leis federais que definem microempresa e empresa de pequeno porte, a saber: O Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte (Lei nº 9.841/99), que estabelece incentivo através da simplificação de suas obrigações administrativas, previdenciárias e creditícias e pela eliminação ou redução destas por meio de lei.

Já órgãos federais como Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) têm outro parâmetro para a concessão de créditos. Nessa instituição de fomento, uma microempresa deve ter receita bruta anual de até R\$ 1,2 milhão; as pequenas empresas, superior a R\$ 1,2 milhão e inferior a R\$ 10,5 milhões.

Os parâmetros do BNDES foram estabelecidos com base na de criação do MERCOSUL. Com a nova lei, os limites, a princípio, não devem mudar, mas haverá adequações estatísticas, segundo o BNDES.

Serviço de Apoio as Micro e Pequenas Empresas, (SEBRAE 2013). Apresenta classificações para micro e pequenas empresas, com base no número de empregados e com base no faturamento.

Além da definição legal das Micro e Pequenas Empresas (MPEs), é importante ter em mente qual o perfil desse micro ou pequeno empresário, que é cada vez mais importante na estrutura capitalista atual. Genericamente, seu nome é o empreendedor.

Essenciais para a economia brasileira, as micro e pequenas empresas (MPEs) têm sido cada vez mais alvo de políticas específicas para facilitar sua sobrevivência, como, por exemplo, a

Lei Geral para Micro e Pequenas Empresas.

Conforme classificação baseado no número de empregados temos:

Porte/Setor	Industria	Comércio e serviços
Microempresas	Até 19	Até 9 empregados
Empresas de Pequeno Porte	De 20 a 99	De 10 a 49
Médias	De 100 a 499	De 50 a 49
Grandes	500 ou mais	100 ou mais

Quadro 1 - Classificação das MPEs segundo o número de empregados.

Fonte: Sebrae

Um fator importante que é característico destes tipos de empresa é que a estratégia geralmente é formulada pelo seu dirigente principal, que é também o proprietário. Por isso, na maioria dos casos, estas são empresas familiares, onde trabalha membros de uma mesma família e que na maioria das vezes não tem acesso a técnicas modernas de administração e planejamento financeiro. O capital dessas empresas é constituído por um indivíduo ou por um pequeno grupo, e sua área de operações é geralmente local (GOMES 2004).

Além das empresas familiares, no Brasil é bastante comum à figura do empresário individual, este tem a obrigação de inscrição no Registro Publico de Empresas Mercantis (Juntas Comerciais). Outro fator importante deste tipo de empresa é que a responsabilidade do empresário individual é ilimitada e seus créditos junto aos bancos e fornecedores dependerão mais de seu patrimônio pessoal do que do capital investido na empresa (FABRETTI 2003).

O Serviço de Apoio a Micro e Pequena Empresa (SEBRAE) apresenta um gráfico mostrando a importância das pequenas empresas na economia do Brasil:

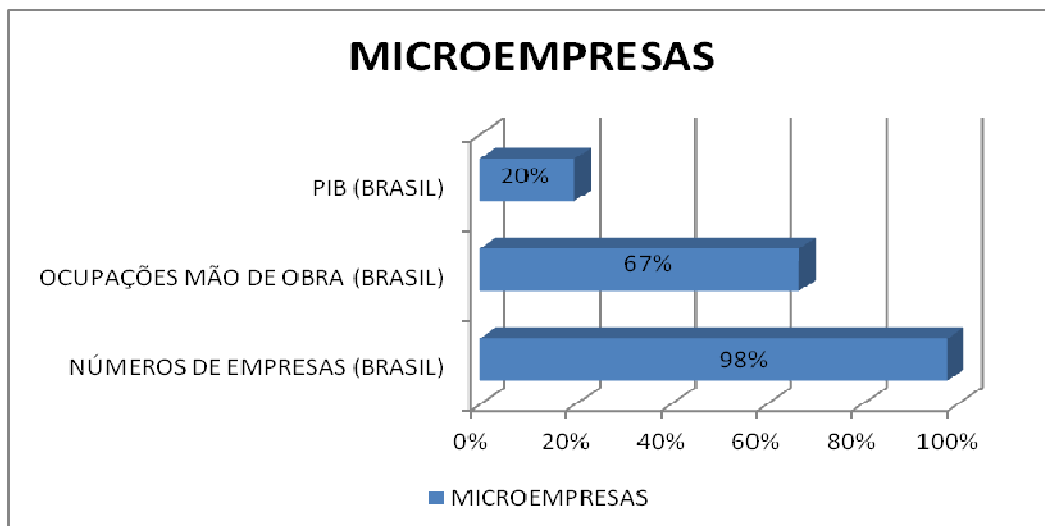


Gráfico 1 – As MPEs na Economia Brasileira.

Fonte: Sebrae.

Segundo o SEBRAE, as micro e pequenas empresas representam 98% do número de empresas no Brasil, 67% das ocupações e contribui com 20% do PIB na economia brasileira. Sua importância é grande na economia, além de todos os fatores apresentados, também por ser uma grande geradora de empregos no país.

Entretanto, um fator importante no caso destas empresas, É o dono na maioria dos casos não tem formação profissional contábil nem de gestão de negócios, dificultando assim a administração e o controle de seu empreendimento, o que na maioria das vezes leva a empresa ao fracasso.

Para Raza (2008, p.16), “A falta de informações é o grande vilão nas pequenas empresas”. Muitos empreendedores possuem o capital e resolvem montar um negócio desconhecendo todos os outros fatores necessários ao sucesso do empreendimento, tais como, o controle do capital de giro, relação entre despesas e receitas, os custos inerentes à continuidade do negócio.

5. Análise e discussão dos resultados

Com o objetivo de apresentar o estudo de caso realizado na empresa “X” prestadora de serviço. Inicialmente será apresentado à empresa e seu mercado de atuação, assim também como informações referentes á gestão, foi elabora uma entrevista em forma de questionário para o levantamento das informações necessárias.

A empresa “X” iniciou suas atividades em 05 de maio de 1990 na cidade de Ponta Porã – MS. Tendo como primeiro funcionário o próprio proprietário e posteriormente seus filhos. Hoje atua como uma das principais fábricas de carrocerias na cidade de Ponta Porã, com um quadro de funcionários especializados para trabalhar no ramo.

O diferencial dessa empresa ofertado aos clientes é o cumprimento dos prazos de entrega dos serviços, buscamos a cada dia melhoria na qualidade do serviço prestado.

5.1. Negócio da empresa

O negócio dessa empresa inicialmente era concertar carrocerias de madeiras. Em seguida por solicitação de seus clientes, surgiu então à necessidade de diversificar e aperfeiçoar seus serviços iniciará então a fabricar, reformar, pintar, recuperar carrocerias e carretas além de para-choque e alongamento de chassis para caminhões em geral.

5.2. Posicionamentos estratégicos

Sabe-se que para uma empresa alcançar sucesso no mercado de atuação, precisam ter vários aspectos estratégicos. Exemplo: seu negócio, sua missão, visão valores e políticas de qualidade. A seguir apresenta-se uma lista com todas as informações de posicionamento estratégicas coletadas e formuladas junto ao proprietário da empresa estudada.

Negócio: Fabricar, recuperar, reformar carrocerias e carretas. Além de fabricação de para-choque alongamento de chassis para caminhões.

Missão: Proporcionar, qualidade em serviço, e satisfação, com inovação na fabricação de carrocerias em geral e serviços com qualidade visando, a satisfação de nossos clientes, colaboradores e garantindo rentabilidade do capital investido pelo proprietário.

Visão: Ser a melhor empresa no ramo de fabricação e reparação de carrocerias, ser a melhor empresa prestadora de serviço no ramo de carrocerias de Ponta Porã-MS.

Valores:

- Direcionar a qualidade de modo a satisfazer as necessidades dos clientes e do mercado

- Valorizar as pessoas (colaboradores) e seu desenvolvimento;
- Administrar de forma participativa e inovadora, comprometendo-se com melhorias.
- Ter postura e ética profissional.
- Direcionar-se para resultados.

Política de qualidade: Essa empresa é respeitada e reverenciada graças ao altíssimo padrão de qualidade de seus serviços. A empresa faz questão que o cliente se sinta seguro ao adquirir um produto ou serviço da empresa.

O objetivo se concentra agora, em manter a credibilidade conquistada e atingir perfeição ainda mais significativa naquilo que é aqui executado.

5.3 Sistema organizacional

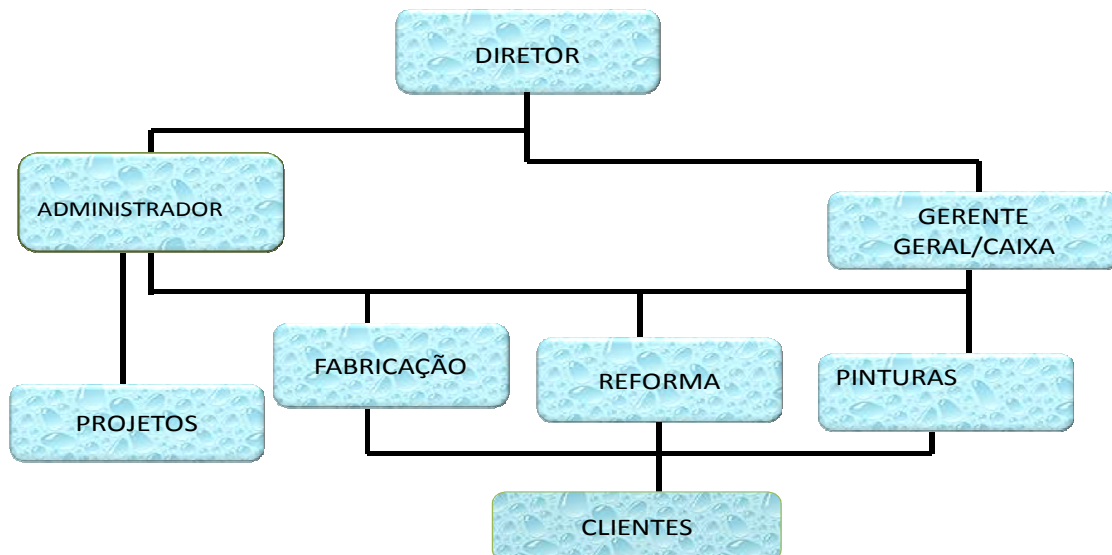
A seguir, será apresentado o organograma da empresa estudada, destacando os níveis de divisão por departamento, respeitando a hierarquia da organização.

Diretor: Garantir a obtenção dos resultados definidos nos planos operacionais e administrativos.

Administrador: Garantir o andamento das atividades da empresa e o cumprimento das metas estabelecidas

Gerente: Responsável pela fiscalização e o cumprimento de metas, também responsável pelo caixa da empresa recebimentos e pagamentos.

ORGANOGRAMA



9

Organograma 2: Organograma da empresa e seu nível hierárquico.
 Fonte: Autoria Própria.

5.4. Análise dos dados coletados

Durante a entrevista, observou-se a postura da empresa prestadora de serviço em relação à

utilização, de um planejamento estratégico de forma efetiva que poderia permitir uma maior rentabilidade e lucratividade para as empresa estudada.

A falta de um planejamento estratégico formal foi constatada na microempresa estudada, onde se verificou a falta de um documento, marca efetiva de um planejamento estratégico quando realizado de forma estruturada, ou seja, o proprietário tem uma visão estratégica, por meio de intuição, ao invés de formular estratégias deliberadas por meio de processos sistematizados e racionais.

Outra característica, decorrente da microempresa em questão, verificou-se a falta de habilidade na gestão do tempo, que associada com o acúmulo de funções, onde o proprietário se posiciona como multifuncional. Não havendo uma atuação exclusivamente na posição gerencial, faz com que o proprietário.

5.5. Proposta de implantação do planejamento estratégico

A seguir é apresentada propostas para implantação do planejamento estratégico na empresa, o primeiro passo a ser dado é perceber no planejamento estratégico as variáveis que pode influenciar no resultado da organização, que podem ser divididas em variáveis internas e variáveis externas, onde são subdivididas em os pontos fracos e pontos fortes, oportunidades e ameaças.

<p>Pontos fortes:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Credibilidade. -Mais de 20 anos no mercado -Atendimento capacitado. -Excelente relacionamento entre gestores e colaboradores. -Capital próprio para investimento em curto prazo. <p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Clientes com boas condições financeiras (produtores rurais). -A empresa possui credibilidade no mercado. -Setor em ascensão. 	<p>Pontos fracos:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Competição desleal (Paraguai) -Não possui um controle de custo funcional estabelecido. -Não possui um controle de caixa eficaz. -Sistema operacional desorganizado. -Não possui plano de fidelização aos clientes. <p>Ameaças:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Concorrência desleal. -Montadoras conveniadas à fabricas de carrocerias. (grandes).
---	---

Quadro 2: Pontos fortes fracos, ameaças e oportunidade.(Adaptado).
FONTE: AUTORIA PRÓPRIA.

5.5.1. Diretrizes Estratégicas

Com os pontos fracos e ameaças definidas, é possível determinar diretrizes estratégicas, com o objetivo de proporcionar melhorias nos ambientes expostos da microempresa em questão, e assim podem ser expressas as perspectivas dos gestores para os próximos meses e até os próximos anos.

A seguir foi apresentada uma lista de diretrizes a ser seguidas pela empresa:

- Criar um controle de caixa padronizado.
- Implantar uma planilha de controle de custos dos serviços prestados.
- Definir metas e objetivos em curto prazo.
- Padronizar e estruturar a prestação de serviços.
- Criar plano de fidelização para clientes.

- Acompanhar as tendências de mercado.
- Aumentar o faturamento 20% ao ano.
- Aumentar o lucro líquido em 20% ao ano.
- Verificar a ampliação da estrutura da empresa.

Execução: baseado nas diretrizes estratégicas apresentadas na sessão abaixo que visam alcançar os planos traçados e assim trazer benefícios para a empresa. No plano de ação exposto, encontra-se a descrição das ações a ser desempenhadas, e quem será o responsável por executá-las, o prazo da aplicação, o porquê é necessário fazê-la e o processo a ser realizado.

Controle: o controle é feito em todas as etapas do planejamento estratégico, controlando o desenvolvimento das ações. Dessa forma pode-se comparar o que foi planejado com o que está sendo praticado. Para que a microempresa em questão possa ter maiores informações para a tomada de decisão, podendo controlar o que está sendo mais lucrativo e o que causa maiores custos, sugere-se uma ferramenta de controle: controle orçamentário de serviços, ou seja, para cada serviço é elaborado esse controle orçamentário, para que ao final do ano a empresa possa fazer um balanço patrimonial (BP), e uma demonstração do resultado do exercício (DRE). Sugere-se também que a empresa elabore um controle de caixa para as atividades operacionais

ITEM	AÇÃO PLANEJADA	RESPONSÁVEL	PRAZO PREVISTO	JUSTIFICATIVA	METODOLOGIA
1	CRIAR UMA PLANILHA DE CONTROLE DE PREÇOS E CUSTOS E DOS SERVIÇOS	DIRETOR	CONTINUO	SABER QUAL É O CUSTO DE CADA SERVIÇO	CRIAR UMA PLANILHA NO EXCEL, BASEADO EM UMA DRE
2	DEFINIR METAS A SEREM CUMPRIDAS	DIRETOR	5 ANOS	CRIAR UMA POLITICA INTERNA DE METAS A SEREM CUMPRIDAS	ATRAVÉS DO PLANEJAMENTO, ESTABELECE AS METAS DA EMPRESA
3	PADRONIZAR E ESTRUTURAR A PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS	DIRETOR	CONTINUO	CADA SERVIÇO PRESTADO TERÁ O MESMO PADRÃO	DEFINIR ATRAVES DE METAS O PADRÃO DE PRESTAÇÃO DE SEVIÇO DA EMPRESA
4	CRIAR UM PLANO DE FIDELIZAÇÃO PARA OS CLIENTES	DIRETOR	CONTINUO	CLIENTES FIÉIS TERÃO DESCONTOS ESPECIAIS	ATRAVES DE UMA POLITICA INTERNA OFERECER BRINDES AOS CLIENTES
5	ACOMPANHAR A TENDÊNCIA DO MERCADO	TODA A EQUIPE	CONTINUO	OS COLABORADORES DEVERÃO SEMPRE PRUCURAR SE ATUALIZAR NA SUA PROFISSÃO	A EMPRESA IRA INCENTIVAR CURSOS DE CAPACITAÇÃO
6	AUMENTAR A CAPACIDADE DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS	TODA A EQUIPE	1 ANO	TORNAR-SE COMPETITIVO	INVESTIR EM NOVOS EQUIPAMENTOS E EM CONTRATAÇÔ DE FUNCIONÁRIOS TEMPORARIOS
7	AUMENTAR O LUCRO LÍQUIDO DA EMPRESA	DIRETOR	1 ANO	TER MAIS LUCRO NOS SERVIÇOS PRESTADOS	DIMINUIR OS CUSTOS DE PRESTAÇÔ DE SERVIÇOS
8	VERIFICAR A AMPLIAÇÃO DA EMPRESA	DIRETOR	5 ANOS	TER MAIOR ESTRUTRA PARA O DESEMPENHO DOS SEVIÇOS	CONSTRUIR UM NOVO BARRACÃO PARA A PARTE OPERACIONAL DA EMPRESA

Quadro 3: Classificação do plano de ação.(Adaptado).
Fonte: Autoria Própria.

Controle de Orçamento de Serviços			
Itens Variáveis	Orçado	Realizado	Varição no Resultado
Preço			
Custo Variável			
Despesas Variáveis			
Margem de Contribuição			
Custos Fixos			
Despesa fixa			
Margem de Contribuição T.			
Resultado			

Quadro 4 – Controle de orçamento de serviços e receita líquida.
Fonte: Frezatti (2008). Adaptado Pelo Autor.

A partir dos dados coletados a empresa poderá decidir qual ação deve ser definida para o aumento do lucro e diminuição de despesas e custos. Abaixo segue um quadro de controle orçamentário baseado em uma DRE simples, adaptado a realidade dessa microempresa.

5.6. Resultados

Conforme o estudo realizado na empresa “X” Prestadora de Serviço, foi proposto em busca da otimização de resultados a aplicação do planejamento estratégico nessa microempresa.

Pontos fortes que o planejamento estratégico pode oferecer para a empresa.

- permite ao gestor se posicionar diante do mercado de atuação de sua empresa,
- conheça qual o mercado em que atua,
- define os valores e a qualidade que a empresa adota.
- construa um modelo de gestão que mostre qual o grau de responsabilidade de cada indivíduo no desenvolvimento operacional da empresa.
- é possível visualizar onde a empresa está errando e porque esta errando, podendo identificar ações para minimizar essas falhas.

Por outro lado, é possível também visualizar pontos fracos.

- Como o processo precisa de informações fornecidas pelo gestor, corre-se o risco das informações não serem verdadeiras. Os gestores não gostam de admitir que estejam falhando em determinadas áreas, ainda mais se essas áreas vêm de encontro com a qualidade dos produtos e do atendimento ao cliente.

Para melhorar o controle e os resultados da empresa estudada, sugere-se um controle orçamentário, que visa comparar o orçado com o realizado. O orçamento pode ser feito em todas as áreas da empresa, com a finalidade de constatar os pontos positivos e os pontos negativos de cada setor da empresa.

6. Conclusão

Este estudo teve como objetivo principal analisar os procedimentos de planejamento estratégico em uma microempresa. Os resultados obtidos na pesquisa demonstram claramente a falta de planejamento estratégico, na microempresa em questão, dados e informações do dia-



a-dia da empresa, valiosos para um processo decisório de qualidade, são ignorados ou desprezados.

Devido à falta de conhecimento, principalmente em nível de capacitação e organização. O micro empresário diz sentir necessidade de aperfeiçoar seu processo de gestão, porém tem certa resistência a mudanças na sua administração, o micro empresário alega que desde sempre foi assim, e o mesmo não visualiza benefícios decorrentes da formalização do planejamento estratégico.

Com a utilização de um planejamento estratégico eficiente, a micro empresa adote uma postura eficiente de gestão, tornando-se mais competitiva e flexível diante das mudanças presentes em seu ambiente.

Algumas limitações deste trabalho devem ser levadas em consideração. A principal é que os resultados apresentados não podem ser generalizados, em virtude de estarem baseados em apenas a uma microempresa de um determinado setor. No entanto, uma pesquisa qualitativa de outros setores deve ser considerada importante para se aprofundar em alguns aspectos da gestão das microempresas. Outras pesquisas serão necessárias para reconhecer a realidade, adequar à teoria com a prática e contribuir de uma forma positiva para a evolução de gestão de microempresas.

Referências

BRASIL. JurisBRASIL. **Lei Complementar 127/07. Lei 11.638/07. Lei 11.941/09** Disponível em [http// www.jusbrasil.com.br](http://www.jusbrasil.com.br). Acesso em 10 de agosto de 2013.

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL, **BNDS**, apoio financeiro enquadramento de micro empresas. Disponível Em [http// www.bnds.gov.br](http://www.bnds.gov.br). Acesso em 25 de agosto de 2013.

CATELLI, Armando. **Controladoria**: uma abordagem de gestão econômica -Gecon. São Paulo. Atlas, 2007.

CHIAVENATO. Idalberto, **Introdução teoria geral da administração**- 6º ed. - Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE, **CFC**, Resolução nº 686/1990. Disponível Em [http// www.cfc.org.br](http://www.cfc.org.br). Acesso em 30 de setembro de 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 2004

COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS, **CPC 03 (R2). 2008**. Disponível Em [http// www.cpc.org.br](http://www.cpc.org.br). Acesso em 08 de setembro de 2013.

FAE.EDU/PUBLICAÇÕES: **Livro do SEBRAE. Sistemas Financeiros Para Micro Empresas**. Disponível [http:// www.biblioteca.sebrae.com.br](http://www.biblioteca.sebrae.com.br), acesso dia 09 Agosto 2013.

FREZATTI, Fábio. **Orçamento empresarial**: planejamento e controle gerencial. São Paulo: Atlas, 2009.

FIGUEIREDO, Sandra E CAGGIANO, Paulo Cesar. **Controladoria**: Teoria e Prática. São Paulo: Atlas. 2008.

GOMES, Fausto Rafael Gmach. **Formação de estratégias organizacionais em pequenas empresas**: um estudo regional. 2004. 98f. Dissertação de Mestrado – Universidade de Taubaté, 2004.



IUDÍCIBUS, Sérgio, MARTINS, Eliseu e GELBCKE, Ernesto Rubens. **Manual de Contabilidade das Sociedades por Ações** – Aplicáveis às demais Sociedades. 6^a Edição, São Paulo: Atlas, 2003

LEI Nº 123 de 14 DE DEZEMBRO DE 2006 ART 18, **geral das micro e pequenas empresas**. Disponível em [http// www.info.leigeral.com.br](http://www.info.leigeral.com.br). Acesso em 30 de setembro 2013.

LEI Nº 9.841 DE 05 DE OUTUBRO DE 1999. **Empresa de Pequeno Porte**. Disponível em [http// www.jusbasil.com.br](http://www.jusbasil.com.br). Acesso em 30 de setembro 2013.

MAGALHÃES, Antonio de Deus F.; LUNKES, Irtes Cristina. **Sistemas contábeis: O valor informacional da contabilidade nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2000.

MAXIMIANO, Antonio César Amarun. **Teoria geral da administração: Da escola científica a competitividade em economia globalizada**. São Paulo: Atlas, 2000

MARION J. C. **Análises das Demonstrações Contábeis: Contabilidade Empresarial**. 3. Ed.4. reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.

OLIVEIRA, Luís Martins de et al. **Manual de Contabilidade Tributária**. 2^a ed. São Paulo: Atlas, 2003.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia empresarial e vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 2001.

PADOVEZE, Clóvis Luis. **Controladoria Estratégica e Operacional: conceitos, estrutura, aplicação**. São Paulo: Thomson, 2003.

RAZA, Cláudio. **Informações contábeis: o cliente não sabe pedir e o escritório contábil, na sua grande maioria, não está preparado para fornecer**. Boletim CRC SP, São Paulo, n.166, p.16-17, maio 2008.

RIBEIRO Osni Moura. **Contabilidade Fácil**. Editora saraiva. Ano São Paulo 2012 8^o Ed.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICROS E PEQUENAS EMPRESAS, **SEBRAE Estudos da mortalidade de empresas**. Disponível em: <http://www.sebraesp.com.br> Acesso em: 20 de setembro 2013.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICROS E PEQUENAS EMPRESAS, **SEBRAE, A Influência da micro e pequena empresa no desenvolvimento econômico do Brasil**, Disponível www.biblioteca.sebrae.com.br, acesso dia 09 Agosto 2013.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICROS E PEQUENAS EMPRESAS, **SEBRAE, Classificação de Micro Empresas**. Disponível em [http:// www.sebraems.com.br](http://www.sebraems.com.br): Acesso em 27 Setembro 2013.