

## A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS FAMILIARES: UM ESTUDO DE CASO

**Jaime Martins de Sousa Neto**

Docente - Centro Universitário Fametro - Unifametro  
jaime.neto@professor.unifametro.edu.br

**Cristiane Madeiro Araújo**

Docente - Centro Universitário Fametro - Unifametro  
cristiane.araujo@professor.unifametro.edu.br

**Francisco de Assis Monteiro Soares**

Discente - Centro Universitário Fametro - Unifametro  
assisfms2@gmail.com

**João Victor Oliveira Fernandes**

Discente - Centro Universitário Fametro - Unifametro  
joao.fernandes02@aluno.unifametro.edu.br

**Área Temática:** Estratégias Organizacionais

**Área de Conhecimento:** Ciências Sociais Aplicadas

**Encontro Científico:** XI Encontro de Iniciação à Pesquisa

### RESUMO

O presente estudo pretendeu analisar a importância do planejamento estratégico em empresas familiares de pequeno porte, usando o caso de uma motopeças no município de Fortaleza-CE. O objetivo principal deste trabalho consistiu em diagnosticar estrategicamente a empresa, por meio da ferramenta Matriz SWOT, e elaborar um plano de ação (5W2H) visando alavancar o negócio em questão. Utilizou-se uma abordagem metodológica aplicada, com um modelo exploratório e enfoque qualitativo, que incluiu pesquisa bibliográfica e um estudo de caso. Foram conduzidas entrevistas com o proprietário da empresa e com uma colaboradora. Através da utilização das ferramentas de planejamento estratégico, conseguiu-se realizar uma análise da eficiência de suas operações, identificar suas forças e fraquezas, oportunidades e ameaças e, com base nesses dados, foi elaborada uma proposta de plano de ação. Esta proposta inclui estratégias como a profissionalização da gestão, a redefinição de funções e responsabilidades e a implementação de procedimentos operacionais padronizados.

**Palavras-chave:** Administração Estratégica; Planejamento estratégico; Pequenas e Médias Empresas.

### INTRODUÇÃO

O cenário global está em constante fluxo, experimentando significativas transformações em âmbitos sociais, econômicos e políticos. O mercado, por sua vez, se caracteriza por uma crescente globalização e intensa competição, o que implica que a incerteza

se torne uma constante na gestão de recursos, tornando o contexto empresarial cada vez mais complexo. Diante desse cenário desafiador, as organizações se veem obrigadas a buscar abordagens inovadoras e alternativas para não apenas sobreviverem, mas também para se destacarem na competição. Envolvidas nesse contexto dinâmico, onde as mudanças e o crescimento são incontestáveis, as empresas precisam adotar uma postura de reinvenção constante, adaptando-se ao ambiente em constante evolução com o objetivo de enfrentar desafios e atingir seus objetivos (PEREIRA, 2017).

As Micro e Pequenas Empresas - MPEs - compõem 99,1% de todos os negócios registrados e produzem boa parte das riquezas e criação de postos de trabalho (SEBRAE, 2022). Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE, as empresas de pequeno porte representam 20% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro e são responsáveis por quase 60% dos quase 100 milhões de empregos no país (IBGE, 2022). Dessa forma, as estatísticas apresentadas demonstram a importância das empresas de pequeno porte no cenário econômico e social brasileiro.

No entanto, é compreendido que micro e pequenas empresas tem tido dificuldades para se manter e prosperar no mercado. Segundo o Sebrae, a partir das bases de dados da RFB e de pesquisas de campo realizadas entre 2018 e 2021, os MEIs têm a maior taxa de mortalidade entre os Pequenos Negócios, 29% fecham após 5 anos de atividade. Já as MEs têm taxa de mortalidade intermediária entre os Pequenos Negócios, 21,6% fecham após 5 anos de atividade. Nesse sentido, empreendedores tem buscado práticas internas e externas de melhorias em suas organizações, a fim de manter competitividade e crescimento constante.

Nesse contexto, observou-se que a empresa enfrentava problemas referente a gestão e dificuldades na divulgação do negócio, verificou-se uma sobrecarga de atividades sobre o proprietário da organização, fazendo com que seus funcionários não se desenvolvam no trabalho. Além disso, essa empresa se inscreveu no projeto Laboratório de Gestão da Unifametro, no semestre 2023.1, visando receber consultoria para solucionar os problemas relatados e alavancar o negócio.

Segundo Mações (2017), a gestão estratégica é caracterizada como um conjunto de atividades e decisões gerenciais que influenciam o desempenho de uma organização ao longo prazo. Este processo abrange a análise do ambiente externo, o desenvolvimento da estratégia, sua execução e a avaliação sistemática dos resultados, com o objetivo de estabelecer ou preservar uma vantagem competitiva sustentável. Portanto, conforme Pereira (2017), o gestor

deve adquirir um profundo entendimento de sua organização, realizando uma análise abrangente de seus pontos fortes e fracos, bem como do ambiente em que está inserida. Isso implica na identificação de oportunidades e ameaças potenciais, na formulação de estratégias, no desenvolvimento de planos de ação e na criação de uma postura orientada para alcançar os objetivos da empresa. Portanto, o planejamento estratégico surge como uma ferramenta de extrema relevância para auxiliar os líderes na adaptação às mudanças do ambiente, levando em consideração a realidade organizacional de forma eficaz.

Assim, o presente estudo possui como objetivo desenvolver o planejamento e gestão de uma empresa, no segmento de peças e serviços para motocicletas, a partir da elaboração do diagnóstico estratégico e de um plano de ação. O estudo é desenvolvido a partir de questionário e entrevistas com funcionários, além de abordar ferramentas, indicadores e uma proposta de melhoria no gerenciamento organizacional.

## **METODOLOGIA**

Esta pesquisa, quanto aos procedimentos, caracteriza-se como um estudo de caso realizado em uma motopeças, localizada em Fortaleza-CE. Para tanto, conduziu-se uma entrevista com o proprietário da empresa e com uma colaboradora (gestora) para coletar informações relevantes, nos meses de março, abril e maio de 2023. A partir daí, elaborou-se o diagnóstico estratégico da empresa foco do estudo, por meio da ferramenta Matriz SWOT, visando avaliar os pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças.

Conforme explicado por De Bruyne et al. (1991), o estudo de caso é uma abordagem de pesquisa que busca compreender completamente uma situação por meio da coleta minuciosa de informações diversas, empregando várias técnicas, como entrevistas, observações e análise de documentos, entre outras. Geralmente, o estudo de caso possui uma natureza qualitativa e se dedica a descrever situações, identificar problemas e ilustrar teorias, embora não tenha o objetivo de gerá-las.

Quanto às entrevistas, elas consistem em um encontro entre duas pessoas, caracterizado por uma conversa presencial, na qual uma delas obtém informações específicas da outra de maneira sistemática e profissional (MARCONI; LAKATOS, 2021). De acordo com Andrade (2008), a entrevista apresenta algumas vantagens em comparação com outras técnicas, uma vez que pode ser aplicada com pessoas de todos os níveis e áreas. Diferentes grupos sociais podem ser alvos de entrevistas. Durante esse processo, o entrevistador tem a oportunidade de elucidar pontos e responder a questionamentos do entrevistado relacionados às perguntas feitas.

Além disso, a entrevista permite a observação dos gestos, atitudes e reações do entrevistado como parte do conjunto de informações obtidas

Em seguida, criou-se um plano de ação (5W2H), identificando os dados e rotinas mais significativas da organização, além de identificar os atores responsáveis pelas ações sugeridas, quais suas responsabilidades e o porquê de realizar as atividades propostas no plano. De acordo com Pereira (2017), o plano de ação é uma abordagem simplificada que otimiza todos os procedimentos de uma organização, pois torna transparentes todas as ações a serem realizadas.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para o questionário, foram desenvolvidas 12 perguntas as quais definiam como era realizadas as ações de marketing, como era feita a gestão de negócios, gestão estratégica, gestão de estoque, gestão financeira e como era o clima organizacional. As perguntas foram direcionadas à funcionária responsável pela administração geral da empresa e ao proprietário, sendo que, a partir das respostas, elaborou-se a Matriz SWOT abaixo (Quadro 1).

Quadro 1 – Matriz SWOT da empresa de motopeças, Fortaleza-CE, 2023.

MATRIZ SWOT	
FORÇAS	FRAQUEZAS
- Permanência no mercado; Tempo de experiência de 25 anos	- Alguns funcionários sem CLT
- Nível de conhecimento	- Baixa qualificação da mão de obra
- Bom clima organizacional	- Deficiência de gerenciamento nas redes de prospecção de clientes (WhatsApp; Instagram)
- Oferta de serviços completo (Revisão; Venda de peças)	- Deficiência da gestão geral da empresa.
	- Falta de autonomia dos funcionários
	- Falta do controle de caixa
	- Falta de regulamentação trabalhista
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
- Ampliação da demanda por serviços de motocicletas	- Concorrentes que usam tecnologia com boa gestão
- Ampliação do mercado via redes sociais	- Concorrentes com funcionários regularizados
- Venda de peças no e-commerce	- Crise econômica mundial

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

A partir da Matriz SWOT, elaborou-se o plano de ação, levando em consideração o conhecimento adquirido a partir do conteúdo e das pesquisas realizadas. A elaboração dessa

ferramenta foi realizada em colaboração com o proprietário da organização, estabelecendo-se datas, médias de valores, prazos e todas as ações necessárias para alcançar os objetivos estipulados. Além disso, foi incluído um indicador de “status” para acompanhar o progresso das metas, registrando se estão em andamento, atrasadas ou concluídas. Os principais dados desse plano são apresentados, de forma resumida, no Quadro abaixo.

Quadro 2 – Plano de ação para a empresa de motopeças, Fortaleza-CE, 2023.

<b>AÇÕES/ETAPAS (O que fazer)</b>	<b>EXECUÇÃO (Como Fazer)</b>	<b>Data Inicial</b>	<b>Data Final</b>	<b>Responsável</b>
Regularizar a situação trabalhista dos colaboradores	Assinar a carteira profissional dos colaboradores	05/06/2023	05/01/2024	Proprietário
Contratar um gestor ou assistente administrativo para atuar na gestão geral e redes sociais	Criar uma vaga de emprego; divulgar a vaga; entrevistar e contratar um candidato.	05/06/2023	05/01/2024	Proprietário
Canalizar os atendimentos de serviços (orçamento e vendas) somente no WhatsApp, tornando as demais redes somente de prospecção e manutenção de clientes	Direcionar os atendimentos captados pelo Instagram para o WhatsApp via link de acesso na bio.	17/06/2023	17/01/2024	Assistente Administrativo
Incentivar a alfabetização dentre os colaboradores	Contratar serviço de supletivo ou professor particular para os colaboradores	05/06/2023	05/09/2023	Proprietário
Treinar os colaboradores que necessitem algum aperfeiçoamento	Terceirizar treinamento ou utilizar um colaborador mais experiente para treinar os demais.	05/06/2023	07/06/2023	Proprietário
Iniciar processo de vendas em plataformas de e-commerce.	Pesquisar plataformas que mais se adequem as características da empresa e realizar o cadastro.	05/06/2023	05/01/2024	Proprietário

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Portanto, a partir do plano de ação, recomenda-se que os funcionários regularizem sua carteira assinada, ficando dentro das normas da CLT, assim, evitando multas que possam agravar a situação da empresa.

Além disso, sugere-se que seja contratado um assistente administrativo que cuide das atividades e auxilie o proprietário em tarefas diárias. Este responsável também poderá

ajudar a divulgar a oficina através das redes sociais, aumentando e ampliando a prospecção de novos clientes.

Cabe ao proprietário da empresa aplicar um treinamento, explicando e aperfeiçoando o trabalho de seus colaboradores, deixando-os com mais autonomia na tratativa com o cliente e capacitando-os através de curso supletivo para que saibam tomar as decisões mais assertivas e desenvolvam sua leitura.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base na análise realizada, é possível identificar a realidade da empresa de motopeças analisada, destacando diversas lacunas na gestão que abrangem a ausência de planejamento estratégico, de controle financeiro e de organização, além dos desafios que frequentemente surgem no contexto familiar e se refletem no ambiente de trabalho, obstáculos típicos de organizações de natureza familiar.

No entanto, é importante também reconhecer os aspectos positivos dessa empresa, como seus princípios sólidos, a vasta experiência no mercado, a profissionalização de seus colaboradores, a força de sua marca, entre outros fatores, que foram considerados no desenvolvimento das estratégias.

Através deste estudo, a empresa analisada pôde realizar uma análise profunda do mercado em que atua, compreendendo seus pontos fortes e fracos, identificando seus produtos mais lucrativos, e detectando oportunidades e ameaças futuras. Além disso, avaliou o desempenho de seus colaboradores e, com base nas informações obtidas, elaborou um plano de ação que abrange todas as estratégias a serem implementadas a curto e longo prazo. Isso não apenas ressaltou a importância do planejamento estratégico nas microempresas familiares, mas também ofereceu à empresa a oportunidade de redefinir seu futuro.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, M. M. **Como Preparar Trabalhos Para Cursos De Pós-graduação**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

DE BRUYNE, P.; HERMAN, J.; DE SCHOUTHEETE, M. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1991.

IBGE. **Demografia das Empresas e Estatísticas de Empreendedorismo**. 2022. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/outras-estatisticas-economicas/22649-demografia-das-empresas-e-estatisticas-de-empreendedorismo.html?=&t=resultados>>. Acesso em: set. 2023.

MAÇÃES, M. A. **Manual de Gestão Moderna**. Teoria e Prática. Coimbra: Conjuntura Atual Editora, 2017.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração análise e interpretação de dados. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

PEREIRA, J. D. S. **A importância do planejamento estratégico para as micro e pequenas empresas familiares**: caso Arnaldo Motos. 2017.145 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Departamento de Ciências Sociais e Humanas, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Currais Novos, 2017.

SEBRAE. **Micro e pequenas empresas geram 27% do PIB do Brasil**. 2022. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresasgeram-27-do-pib-do-brasil,ad0fc70646467410VgnVCM2000003c74010aRCRD>>. Acesso em: set. 2023.