

A Importância Do Planejamento Estratégico Na Criação De Empresas Familiares em Nova Andradina/MS

Geisa de Araujo Cruz¹

Fabiano Greter Moreira²

RESUMO

O objetivo do presente estudo é demonstrar a importância do planejamento estratégico na abertura de empresas no município de Nova Andradina/MS. O artigo baseou-se em dois estudos de caso, realizados por meio de visitas e entrevistas semiestruturadas com gestores da região, no intuito de evidenciar o uso dessa ferramenta e a relevância dela. As entrevistas foram realizadas a partir de questionamentos sobre a prática do planejamento nas decisões da organização. Os resultados mostraram que a organização nomeada como Empresa Alfa não faz uso de planejamento estratégico, enquanto a Empresa Beta o utiliza em sua rotina, tanto na precificação de produtos para estar sempre lado a lado da concorrência, quanto na gestão empresarial. Com isso, verifica-se a importância de compartilhar as ferramentas do planejamento aos empresários da região do Vale do Ivinhema.

Palavras-chave: Estratégia de Negócios. Gestão Empresarial. Micro e Pequenas Empresas. Riscos e Oportunidades.

ABSTRACT

The objective of this study is to demonstrate the importance of strategic planning in opening companies in the city of Nova Andradina/MS. The article was based on two case studies, carried out through visits and semi-structured interviews with managers in the region, in order to highlight the use of this tool and its relevance. The interviews were carried out based on questions about the practice of planning in the organization's decisions. The results showed that the organization named Company Alpha does not use strategic planning, while Company Beta uses it in its routine, both

¹ Acadêmica do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – UFMS/CPNA.

² Professor Adjunto da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – UFMS/CPNA.

in pricing products to always be side by side with the competition, and in business management. Therefore, the importance of sharing planning tools with businesspeople in the Vale do Ivinhema region is evident.

Keywords: Business Strategy. Business Management. Micro and Small Companies. Risks and Opportunities.

1 INTRODUÇÃO

As empresas familiares têm uma representatividade importante no empreendedorismo de pequenos negócios e crescem progressivamente a cada dia. De acordo com dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2018) em conjunto com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2018), as empresas familiares possuem uma representatividade de 90% dentre as demais empresas pesquisadas, e isso corresponde aproximadamente 65% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro, e também são responsáveis por 75% da taxa de empregabilidade do país.

Além disso, segundo a Pesquisa Global de Empresas Familiares realizadas pela *Price WC* (2021), essas organizações obtiveram uma evolução expressiva comparada a média global, onde alcançaram 63% de crescimento, sendo que apenas 13% registraram redução nas suas vendas, e fazendo um comparativo global 55% dessas empresas conquistaram crescimento enquanto apenas 19% decresceram. Com isso, o nível de competitividade e a preocupação dos gestores para se manterem ativos no mercado aumenta, e o planejamento das ações do futuro da organização é uma necessidade fundamental para sua continuidade (PWC, 2021).

De acordo com Oliveira (2010), o planejamento estratégico, objetiva tornar o processo decisório mais preciso, baseando-se em planos futuros da empresa de acordo com resultados obtidos de definições atuais. Os gestores da organização são aqueles que irão introduzir os melhores métodos e as medidas administrativas necessárias, e para isso é necessário que todos os colaboradores estejam envolvidos.

Com as mudanças de hábitos e costumes dos clientes, que a cada dia se tornam cada vez mais exigentes, ainda mais com os avanços da tecnologia, torna-se imprescindível que as organizações se atualizem e busquem por melhorias, e para isso é necessário ter um planejamento que direcione a empresa para o caminho certo, amenizando possíveis problemas e auxiliando na tomada de decisões (ROHTE, 2022).

A análise estratégica de uma empresa deve ser composta por um misto de subjetividade e racionalidade, e deve seguir um processo básico do qual ajude o empreendedor a entender melhor a situação real de seu negócio e quais são as melhores alternativas para que se atinjam os objetivos que foram estipulados por ele (DORNELAS, 2016).

Para Maximiano (2010), a empresa familiar tem por objetivo melhorar a condição de vida dos integrantes da família. A princípio, as tarefas iniciais e os devidos benefícios são divididos entre os membros da família e, por conseguinte outros membros da família, acabam por se envolver, onde se dá a criação de uma sociedade familiar. Depois de certo tempo de administração por esses integrantes, há o processo de sucessão familiar que ocorre entre seus descendentes.

Partindo de um cenário não tão recente, a criação de uma empresa se dava basicamente por uma oportunidade de mercado, sem muito planejamento, onde muitos empresários, ao desenvolver seus negócios, orientavam-se apenas pelo fator econômico (BELMONTE; FREITAS, 2013). Contudo, com o passar dos anos e o desenvolvimento da economia, é necessário que os gestores estejam mais preparados para gerir seus negócios, e lidar com esse mercado competitivo e ter uma gestão mais profissional e organizada da empresa (ROHTE, 2022).

Mas, o que se observa é que mesmo no contexto atual, ainda existem empresas que não fazem o uso de uma boa gestão de negócios, o que se explica pelo fato de não darem importância ao planejamento ou até mesmo por não terem conhecimento sobre o assunto (ROHTE, 2022). Com base nisso, este trabalho tem como intuito responder a seguinte questão: Qual a importância do uso do planejamento estratégico na abertura e gestão de empresas familiares no município de Nova Andradina/MS? Sendo assim, o presente artigo objetiva demonstrar a importância do uso do planejamento estratégico na abertura de empresas familiares na cidade de Nova Andradina, localizada no Estado de Mato Grosso do Sul.

Justifica-se que as empresas familiares possuem uma alta representatividade no mundo dos pequenos negócios, sendo cerca de 90% dentre as demais, e responsáveis por 65% do PIB do país (IBGE, 2018). Além disso, são responsáveis por empregar 75% da mão de obra presente no Brasil. Diante disso, há um cenário que preocupa a economia brasileira, segundo um estudo realizado pela PWC (2021), cerca de 36% dessas empresas chegam a sua segunda geração, e apenas 19% vão para terceira geração.

Esta pesquisa justifica-se pela importância de demonstrar que o uso do planejamento estratégico, contribui para a melhor gestão dos negócios familiares (ARNOUD; SOUSA, 2011), além de trazer aporte teórico para a universidade investir em conhecimento para orientar empreendedores locais sobre o conhecimento do assunto, e também, pela curiosidade que o tema gerou, quando abordado em uma pesquisa de campo realizada na matéria de empreendedorismo no sexto semestre do curso, visto que a partir das apresentações dos colegas, foi observado que algumas organizações não faziam uso de planejamento, o que gera uma necessidade de pesquisas que abordem essa temática no município de Nova Andradina/MS. Para tanto, o referencial teórico abordará conceitos de empresa familiar e planejamento estratégico. A análise é realizada a partir de dois estudos de casos, realizados por meio de visitas e entrevistas semiestruturadas com dois gestores do ramo alimentício.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Planejamento estratégico: conceitos e processos

A ideia de planejamento estratégico surgiu por volta dos anos 70, resultado das mudanças ocorridas nos ambientes das organizações, que antes eram estáveis e tornaram-se cada vez mais agitadas (ALVES; BERNARDO; OLIVEIRA, 2019). Sendo assim, a preocupação com o que se aguardava do futuro cresceu, o que acarretou uma constante evolução do planejamento empresarial ao longo das últimas décadas, evoluindo de um método estruturado utilizado para determinar o futuro até uma administração estratégica, visando desenvolver os valores da

empresa, sua capacidade gerencial e todos os meios que interligam o processo de tomada de decisão (FERREIRA, 2002).

É notável que no ambiente empresarial ocorrem diversas mudanças constantes e enfrentam diariamente uma alta competitividade de mercado, isso faz com que elas tenham que se reinventar diariamente e adaptar-se à essas modificações (ROHTE,2022). Esse ambiente é constituído por diversos fatores, sejam eles internos ou externos, que influenciam no alcance dos objetivos da empresa. Para tanto, essas organizações precisam estar atentas e estarem sempre um passo à frente dessas instabilidades, de forma que possam antecipar possíveis episódios, e isso pode ser feito através do uso do planejamento (CERTO E PETER, 2010).

O Planejamento Estratégico é uma técnica gerencial que é utilizada com o objetivo de auxiliar uma organização a executar com êxito seu trabalho. A estratégia utilizada em uma empresa é estruturada na gestão fundamentada de seus recursos, a fim de que a criação de produtos ou de serviços seja feita com os mais altos níveis de qualidade (ARNOUD; SOUSA, 2011). Drucker (1998) afirma que o objetivo dessa ferramenta é enfrentar as incertezas futuras, mas Maximiano rebate que apenas uma parte do futuro é imprevisível, a outra parte é totalmente previsível, e em suma serve para enfrentar o futuro e suas certezas e incertezas. Posto isso, a organização deve se preparar para que não seja surpreendida por tais eventualidades (MAXIMIANO,2010)

O planejamento estratégico é parte do processo administrativo que tem como principal intuito antecipar as ações futuras das organizações, e através disso propõem-se a definição dos objetivos e os caminhos que devem ser traçados para alcança-los (OLIVEIRA, 2014). Consoante a essa ideia, Maximiano (2010), afirma que as decisões que afetam o futuro, fazem parte do planejamento estratégico, e que “estratégico” é relacionado a todo meio que tem representatividade na realização de objetivos de altos níveis da empresa.

Para Oliveira (2015), o planejamento estratégico não é uma atitude singular, e que assim deve ser visto como um processo mesclado entre ações inter-relacionadas e interdependentes, as quais destinam-se ao cumprimento dos objetivos previstos. Além disso, deve-se levar em conta a imprescindibilidade dos objetivos serem viáveis, conforme a validade das hipóteses em que eles se baseiam.

Yamaguti (2006) afirma que o planejamento estratégico é uma ferramenta de gestão que ao examinar o ambiente organizacional de forma minuciosa, faz com que sejam identificadas as oportunidades e as ameaças que se apresentam, bem como as forças e fraquezas internas as quais afetam o cumprimento de sua missão. E a partir disso, é estabelecido um propósito direcional para a organização, delineando o caminho o qual ela deve seguir para que se aproveitem as oportunidades e mitiguem-se os riscos (YAMAGUTI, 2006).

Para Oliveira (2015) o processo de planejamento estratégico é composto por quatro fases distintas que se iniciam com a análise minuciosa dos fatores internos e externos à organização, com o intuito de realizar um diagnóstico detalhado da situação atual do negócio e identificar os elementos externos que podem influenciar o alcance dos objetivos.

- a) A primeira fase, conhecida como "Diagnóstico Estratégico," começa com a designação da visão e dos valores, que servem como fundamentos para as estratégias e tomadas de decisão. Em seguida, realiza-se uma análise aprofundada do ambiente externo para determinar as melhores maneiras de mitigar ameaças e explorar as oportunidades. Posteriormente, a atenção se volta para o exame dos pontos fortes e fracos internos da empresa.
- b) Na segunda fase, o foco recai sobre a definição da missão da empresa, ou seja, sua razão essencial de existir. Além disso, ocorre a estruturação e análise dos cenários, que representam situações, critérios e medidas para a preparação do futuro da empresa. Neste estágio, também se estabelece a postura estratégica ou o posicionamento que a empresa pretende adotar.
- c) A terceira fase envolve o estabelecimento de objetivos e metas para a organização, com base nos dados obtidos nas fases anteriores. Paralelamente, são definidas as estratégias e políticas necessárias para alcançar esses objetivos.
- d) A quarta e última etapa tem como finalidade definir os critérios para monitorar e avaliar o progresso do planejamento estratégico. Essa etapa desempenha um papel fundamental para garantir a implementação adequada das estratégias e assegurar o cumprimento dos objetivos estabelecidos.

Dessa forma, o planejamento estratégico é aquele que vai estabelecer um direcionamento para a organização, de forma que se considerem as condições de

ambiente interno e externo a ela, para que assim ela prospere (SERRA, 2014). Evidencia-se que o planejamento estratégico é uma ferramenta empresarial estruturada, que permite avaliar problemas futuros, de forma a facilitar a tomada de decisões no âmbito empresarial (OLIVEIRA, 2018).

2.2 Contexto de Micro e pequenas empresas familiares

As Micro e Pequenas Empresas - MPEs, possuem grande representatividade na economia nacional. Segundo dados do SEBRAE (2022), as micro e pequenas empresas foram responsáveis por mais de 70% dos empregos gerados no país, analisando de um saldo de 278,6 mil contratações; 199,6 mil vagas formais foram originadas por essas entidades. Além disso, no somatório de todo o ano, o Brasil gerou cerca de 1,8 milhões de empregos, e disso cerca de 1,3 milhões são provenientes das MPEs.

Esse modelo empresarial representa 30% do PIB brasileiro, e desse total cerca de 75% são provenientes dos setores de comércio e serviços. Além disso, representam 99% dos empreendimentos brasileiros, cerca de 18,5 milhões de pequenos negócios. Haja vista a representatividade e relevância que esse modelo empresarial apresenta, se mantendo firme e com números bons mesmo durante a pandemia. (SEBRAE, 2021).

Considerando a tamanha importância desse modelo de negócios, foi criada a Lei Geral das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte 123/2006 (BRASIL, 2006), que objetiva um tratamento diferenciado o qual favoreça às microempresas e empresas de pequeno porte, visando simplificar e desburocratizar o processo de abertura desses negócios, além de trazer facilidades e incentivos, garantindo a geração de emprego e renda.

De acordo com o SEBRAE (2013; 2022) a microempresa é tida como uma sociedade empresária simples de responsabilidade limitada, a qual deve ser devidamente registrada nos órgãos competentes e deve obter receita anual inferior a 360 mil reais, e esta pode apurar e recolher seus tributos por meio dos regimes de tributação (Simples Nacional, Lucro Real e Lucro Presumido) e deve cuidar de seu faturamento, para que se verifique seu enquadramento correto neste porte ou, se preciso, proceder uma alteração. Já a empresa de pequeno porte, não perde seu

enquadramento desde que obtenha receita anual superior a 360 mil reais e obtiver receitas adicionais sob exportação no valor de até 4,8 milhões, e também deve optar por um dos regimes tributários para apurar e recolher seus tributos (SEBRAE, 2022).

Segundo o artigo de sobrevivência das empresas no Brasil, realizado pelo SEBRAE (2023), verificou-se que as microempresas possuem uma taxa de mortalidade após cinco anos de atividade que gira em torno de 21,6%, já as empresas de pequeno porte têm uma taxa de mortalidade que fica em 17% após cinco anos de atividade, representando uma taxa menor em comparação entre os pequenos negócios. Salienta-se que as razões para essas taxas de mortalidade são resultantes do pouco preparo pessoal, de planejamento estratégico defectivo, uma gestão de negócios deficitária, além de problemas ocasionados pela pandemia.

Empresas familiares são consideradas como um empreendimento que tem o propósito de melhorar as condições socioeconômicas de uma família. Onde inicialmente é feita a divisão das tarefas e benefícios entre os componentes iniciais e prosperamente outros membros familiares acabam por ser envolvidos (MAXIMIANO, 2010). Concomitante a isso, Bornholdt (2005) as assimilam como uma associação de pessoas dentro de um ambiente empresarial, pressuposto seus vínculos e valores familiares.

A sociedade empresária familiar apresenta pontos positivos e negativos, segundo Poutziouris (2001), a particularidade positiva está relacionada com o empreendedorismo, a sensação de lealdade, o envolvimento com a estratégia organizacional, e a exaltação da tradição familiar, em contrapartida os pontos negativos estão vinculados com a falta de profissionalismo, nepotismo, a rivalidade familiar relacionada ao planejamento, liderança e administração; impossibilitando dessa maneira a o desenvolvimento da entidade.

De acordo com o SEBRAE (2013), as empresas familiares são definidas como a interatividade entre dois sistemas individualizados, negócio e família, que estão ligados, e não necessitam que todos os membros sejam familiares, ou seja, podem haver pessoas de fora da família que fazem parte do negócio, não deixando dessa forma se ser enquadrada como um negócio familiar. Com relação as suas dimensões destacam-se a família, onde estes podem ou não ser funcionários; a propriedade, onde esses membros podem ser proprietários investidores, proprietários diretores/ gestores ou proprietários funcionários; e a gestão, esse tipo

de organização não é composto apenas por pessoas da família, podendo-se contratar empregados externos a esse círculo.

Assim como os outros modelos empresariais, as empresas familiares precisam de uma ferramenta gerencial que as norteie para uma melhor gestão empresarial, de forma a garantir sua longevidade e continuidade de seu negócio (JOHANN; SILVA, 2023). Então o planejamento estratégico vem como um meio de nortear essas organizações, onde se há definição dos rumos e as decisões do negócio por meio de estratégias (LACOMBE; HEILBORN, 2009).

Além dos fatores externos da empresa, existem fatores internos que corroboram para dificuldades na gestão de organizações familiares, como os desentendimentos entre parentes que compõem o círculo empresarial, dessa maneira se faz necessária a implementação de planejamento para administração mais efetiva dessas empresas, de forma a minimizar conflitos internos e aumentando sua longevidade econômica (COELHO; FARIA 2021).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia descreve, examina e avalia métodos e técnicas de pesquisa que permitem a coleta e processamento de dados, destinados a transmitir e resolver problemas e/ou questões pesquisa (FREITAS; PRODANOV, 2013). Sendo assim, para que o objetivo proposto neste trabalho seja alcançado, foram realizados dois estudos de caso, que segundo Gil (2010) inicia-se com a formação de um problema, e este é aplicado a um indivíduo ou grupo de pessoas com o propósito de descrever artefatos, a fim de que se tenha informação sobre este.

A pesquisa quanto a sua abordagem é de caráter qualitativo, da qual aprimora perguntas de pesquisa por meio da coleta de dados sem medição numérica no processo de interpretação (COLLADO; LÚCIO; SAMPIERI, 2013). Quanto ao objetivo adotado, é de cunho descritivo, que tem por objetivo descrever particularidades de uma sociedade estabelecida.

Para tanto, foram realizadas entrevistas com empresários familiares do município de Nova Andradina/MS, com o objetivo de analisar se aplicam práticas do planejamento estratégico em suas organizações. Para Gil (2010) a obtenção de

informações é crucial para conferir credibilidade e assegurar a base dos questionamentos apresentados durante a elaboração do estudo.

A pesquisa foi realizada por meio de visitas a dois (2) empresários familiares do município – selecionados aleatoriamente, no mês de outubro do ano de 2023, por meio de um roteiro semiestruturado elaborado pela acadêmica e orientador, onde continham-se nove (09) perguntas abordando pontos sobre o uso do planejamento estratégico e negócio familiar. Os participantes da pesquisa não serão nominados e, sendo apresentados na discussão e resultados por meio das siglas Empresa Alfa e Empresa Beta, mantendo desta forma o sigilo de cada participante da pesquisa. Segundo Gil (2010) a manipulação de variáveis independentes e a designação aleatória de sujeitos a grupos experimentais são características de uma pesquisa.

As duas empresas atuam no ramo alimentício – o que facilitou a análise e comparação dos dados de ambas - e possuem de um a dois funcionários, sendo o restante dos responsáveis pela gestão empresarial, pessoas do núcleo familiar, o que caracteriza uma empresa familiar segundo o SEBRAE (2013). A escolha dos entrevistados ocorreu após análise, pois com esse número é possível fazer um comparativo entre as organizações, identificando pontos positivos e negativos de utilizar ou não o planejamento estratégico.

No Quadro 1 são apresentados os ambientes pesquisados e as caracterizações organizacionais das Empresas Alfa e Beta.

Quadro 1: Caracterização organizacional das empresas Alfa e Beta.

Caracterização do ambiente de estudo	Empresa Alfa	Empresa Beta
Ramo de atuação	Comércio de alimentos	Comércio de alimentos
Tempo de atuação no mercado	10	03 anos e 03 meses
Quantidade de pessoas da família	04	04
Quantidade de colaboradores	01	02
Prédio Empresarial	Alugado	Próprio
Tempo de duração das entrevistas	2 horas	2 horas

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

O município de Nova Andradina está localizado no sudoeste do Estado de Mato Grosso do Sul, a 300 km de Campo Grande, capital do Estado. É também conhecida como a capital do Vale do Ivinhema, por sua posição geográfica e, segundo estimativas do IBGE (2022) possui 48.563 habitantes. Fundada em 20 de dezembro de 1958, e oficialmente instalada em 30 de abril de 1959, e tem

atualmente 64 anos de história. O fundador da cidade foi um pecuarista chamado Antônio Joaquim de Moura Andrade, que atualmente dá nome a principal avenida da cidade e uma escola presente no município.

A cidade está localizada em uma região estratégica entre a junção dos Estados de São Paulo, Paraná e Mato Grosso do Sul, o que contribui fortemente para sua economia, fato que se deve principalmente devido as atividades agropecuárias e agroindustriais presentes no município, dentre elas, a criação de bovinos, a produção sucroalcooleira e a produção agrícola de soja e milho. É considerada a sétima maior cidade do Estado, e ocupa a 9ª (nona) colocação no Produto Interno Bruto (PIB) estadual (de 79 municípios), o que torna o município o principal centro econômico e urbano da região sudeste do Estado de Mato Grosso do Sul.

Segundo dados do SEBRAE (2021), a atividade comercial tem uma grande representatividade no PIB do município, sendo responsável por cerca de 59% da geração de riqueza, enquanto que a atividade industrial representa uma parcela de 22,72% e a atividade agropecuária 18,26%. Isso demonstra a importância que o comércio representa a região do Vale do Ivinhema, e que deve ser investido cada vez mais em conhecimento dos empreendedores locais.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A partir das visitas nas empresas estudadas, identificou-se que ambas são empresas familiares e de pequeno porte, e que estão a pouco tempo no mercado, se comparado a empresas maiores situadas na cidade, mas que ambas almejam crescimento de suas organizações.

A Empresa Alfa está há dois (02) anos no mercado, mas sob a gestão da atual proprietária está há dez (10) meses. A empresa antes pertencia ao seu patrão, e como estava “quebrando”, ele ofereceu por um valor bom e nisso ela viu uma oportunidade de ter seu próprio negócio. Atualmente, ela trabalha com vendas sem estoque, e por ser um mercado a gestora afirma ser um ponto de dificuldade quanto se trata de fazer o marketing da empresa, pois ela não consegue colocar um produto em promoção e divulgar isso, pois se os clientes forem e comprarem tudo que há nas prateleiras não há produtos em estoque para preencher.

A gestora afirma que trabalhou por muito tempo nesse segmento alimentício, e quando viu a oportunidade de ter seu próprio negócio foi em frente, e não houve a realização de nenhum tipo de planejamento em sua abertura, tudo que ela aplicou foi adquirido de seu antigo patrão, e afirma que tem dado certo. A empresa é composta por apenas um funcionário e o restante dos gestores são familiares, o filho e a nora são os responsáveis pela compra de suprimentos e os pais são quem administram e cuidam do mercado, sendo responsáveis pelos caixas, atuam no açougue, reposição de mercadoria, sempre dividindo as tarefas entre eles.

A Empresa Beta está há três anos (03) e três meses no mercado, e o gestor afirma que ele gostaria de abrir uma empresa de móveis decorativos, mas pelo fato de estar começando um negócio em meio a pandemia, ficou receoso de não conseguir vender e optou por dar sequência ao ramo de mercado, visto que sua família sempre empreendeu nessa área alimentícia, já tiveram mercados, bares, mercearias e ele trabalhou neste setor desde os sete anos de idade.

O gestor afirma que quando foi trazer esse negócio de Rosana – São Paulo - para Nova Andradina, fez uma pesquisa de mercado e junto com seu contador idealizou um planejamento estratégico para conseguir colocar preços bons e que fizessem com que as pessoas comprassem em seu comércio. Afirmou também que fez uso do planejamento tributário para que encontrasse um modelo tributário que atendesse melhor as necessidades da entidade. Ele começou fazendo o uso do Simples Nacional, mas após um ano fazendo uso desse sistema viu que era inviável, pois estava pagando impostos muito altos e quando mudou para o lucro real pode ter uma redução.

Apresenta-se no Quadro 2, respostas mais relevantes das entrevistas, onde se visualiza que ambas as empresas possuem em sua administração/gestão familiares próximos e na maioria delas a conclusão dos estudos destes entes está no ensino médio completo, sendo que apenas a nora da gestora da empresa Alfa possui ensino superior.

Quadro 2: Descrições da gestão familiar das Empresas Alfa e Beta.

Pergunta	Empresa Alfa	Empresa Beta
Vínculo dos familiares?	Filho, nora e esposo.	Esposa, cunhada e filho
Houve Planejamento na criação da empresa?	Não	Sim

Grau de escolaridade dos membros familiares?	Gestora e esposo não concluíram o fundamental, nora formada em Contabilidade e o filho ensino médio completo.	Gestor não possui formação e os outros familiares possuem ensino médio completo.
Contabilidade	Terceirizada	Terceirizada
Regime Tributário Utilizado	Simples Nacional	Lucro Real
Principais Dificuldades no negócio	Concorrência	Pessoas
Planejamento Estratégico	Não utiliza	Formulação de preços, estudo de mercado.
Importância do escritório contábil, escala 0 a 10?	10	10

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

A partir da análise comparativa entre as Empresas Alfa e Beta pode-se notar que Beta fez e ainda faz o uso do planejamento estratégico tanto em sua abertura quanto na precificação de seus produtos, algo que contribui muito para seu desenvolvimento e para se manter no mercado. Certo e Peter (2010), afirmam que as organizações precisam estar atentas e estarem sempre um passo à frente das instabilidades, de forma que possam antecipar possíveis episódios, e isso pode ser feito através do uso do planejamento. Além disso, ela possui uma assessoria contábil presente na rotina que auxilia na gestão do negócio, eles quem sugeriram o planejamento tributário, o estudo de mercado na abertura da organização.

Por outro lado, a Empresa Alfa não fez e não faz uso do planejamento estratégico, algo que seria essencial aos gestores, visto que eles têm em mente a ampliação do negócio. Observa-se também que há uma falta de um assessoramento mais preciso e mais próximo da contabilidade na empresa Alfa, que relatou que só recebe o básico do escritório e nenhum auxílio mais estratégico que ajude em uma visão mais ampla do negócio, algo que há na empresa Beta.

Ambas as empresas pesquisadas possuem visão de futuro, almejando crescimento e expansão, mas somente uma delas utiliza dessa ferramenta para traçar seus meios e objetivos, que segundo Oliveira (2014) o planejamento estratégico é parte do processo administrativo e tem como principal intuito antecipar as ações futuras das organizações, e através disso propõem-se a definição dos objetivos e os caminhos que devem ser traçados para alcançá-los. Desta forma seria de suma relevância que a Empresa Alfa tivesse acesso a esse tipo de conhecimento para que seus objetivos futuros sejam alcançados.

Um dos pontos ressaltados pela gestora da Empresa Alfa, referente as dificuldades encontradas é a concorrência, que ela relata ser difícil competir com mercados grandes que possuem preços melhores e trabalham com ofertas, diferente da Empresa Beta que realiza o estudo de mercado frequentemente, sempre de olho nos preços de seus concorrentes, afirma o gestor que visto os avanços da tecnologia é possível ter o preço dos outros mercados em mãos, e assim ele pode ver se seus preços estão próximos ou muito acima dos outros, fazendo com que ele não tenha tanta preocupação com relação a isso. Para Serra (2014), o planejamento estratégico estabelece um direcionamento para a entidade, de forma que se considerem as condições de ambiente interno e externo a ela, para que assim ela possa prosperar, dessa forma a entidade fica a par daquilo que ocorre dentro e fora dela, trazendo mais clareza para suas decisões.

O controle de finanças das empresas é feito através de sistema, e análise do lucro da receita de vendas para tomada de decisões. Na Empresa Alfa a mãe o pai os gerentes do mercado, mas dividem as funções da empresa entre si, cuidando do caixa, açougue, abastecimento de mercadorias e o filho e a nora ajudam quando não estão no serviço. O único funcionário que eles têm é responsável pelas entregas. A organização não possui plano de trabalho e pretendem futuramente ampliarem o negócio e deixarem de ser um “mercadinho de bairro”. A empresa Beta possui na gerencia o pai, o filho, a esposa e a cunhada cuidam do caixa e o restante do mercado, um dos funcionários é responsável pelo açougue e o outro pelo abastecimento do mercado. A organização também não possui plano de trabalho e futuramente também espera ampliar e ter crescimento nos negócios, sendo assim, o planejamento estratégico é essencial para enfrentar o futuro e suas incertezas, visto que apenas uma parte do futuro é imprevisível, a outra parte é totalmente previsível e através dele é possível ter uma gestão mais eficaz (MAXIMIANO, 2010).

Em relação aos estudos anteriores, observa-se que o planejamento estratégico é uma técnica gerencial que é auxilia a organização a executar com êxito seu trabalho (ARNOUD; SOUSA, 2011), o que é observado na gestão empresarial da Empresa Beta, que utilizou dessa ferramenta desde a abertura da empresa com o estudo de mercado que também é evidenciado na primeira fase do planejamento estratégico proposta por Oliveira (2015) que se inicia com a designação de valores e análise do ambiente externo determinando as melhores maneiras de mitigar

ameaças, dessa forma o gestor pode visualizar quem seriam seus concorrentes e as oportunidades que ele teria instalando-se naquele bairro.

De forma geral, os resultados demonstram a eficácia do planejamento estratégico em empresas familiares, onde nota-se que a Empresa Beta que faz uso deste, está bem mais atendida no futuro da organização e possui maior controle de sua gestão, enquanto que a Empresa Alfa, demonstra insegurança, principalmente com relação a concorrência que vem aumentando cada dia mais, devido aos grandes mercados que estão se instalando na cidade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho buscou demonstrar que o uso do planejamento estratégico na abertura e gestão de empresas é de suma importância, sendo ferramenta essencial para auxiliar os gestores a terem uma visão mais ampla de seus negócios, e que este deve ser aplicado, não somente em empresas de grande porte, mas também, nas micro e pequenas empresas.

Quanto as empresas entrevistadas, observou-se que a empresa Beta faz uso do planejamento estratégico, que por sua vez auxiliou principalmente na abertura da empresa, com o estudo de mercado e no planejamento tributário, fazendo com que mesmo em meio a pandemia a organização conseguisse se manter e obter crescimento no negócio. Já com relação a empresa Alfa observa-se que apesar de os gestores pensarem em crescimento futuro, eles não fazem o uso do planejamento estratégico formalmente, o que possivelmente poderá trazer dificuldades na alavancagem do negócio.

Por meio deste estudo sobre planejamento estratégico em empresas familiares, foi possível observar peculiaridades e desafios enfrentados por esse tipo de organização. Os resultados demonstraram que a implementação de um planejamento estratégico bem elaborado é fundamental para o sucesso de empresas familiares, proporcionando uma visão de longo prazo, aprofundando a comunicação entre os membros da família e fortalecendo a governança corporativa.

O trabalho analisou a prática do planejamento estratégico em empresas familiares presentes no município de Nova Andradina. Como se trata de apenas de dois estudos de caso, sugere-se que sejam realizadas pesquisas futuras com

empresários familiares da região, com o objetivo de atingir outras experiências empresariais, e compartilhar a aplicabilidade do planejamento nas tomadas de decisões e seus benefícios para o sucesso das organizações.

De forma geral, os resultados destacam a importância que o planejamento estratégico exerce e que ele é importante não só para empresas de grande porte, mas também para auxiliar na gestão de pequenos negócios, até mesmo os familiares.

REFERÊNCIAS

ACINA. **Comércio e serviços são responsáveis por quase 60% do PIB de nova Andradina.** Disponível em: <https://www.acina.com.br/noticias/economia/comercio-e-servicos-sao-responsaveis-por-quase-60-do-pib-de-nova-andradina>. Acesso em: 13.05.2023.

ALMEIDA, J.S.C.; OLIVEIRA, S.S. Planejamento Estratégico em Empresas de Pequeno Porte. **Revista Gestão & Sustentabilidade**, v. 2, n. 1, p. 38-56, 2020.

ALVES, C.H.T; BERNARDO, J.M.L; DE OLIVEIRA, T.D.O planejamento estratégico no contexto das microempresas: uma investigação no setor de vestuário. **Revista Vianna Sapiens**, v. 10, n. 1, p. 21-21, 2019.

ARNOUD, J.C.; DE SOUSA, M.M. Planejamento e Gestão Estratégia Aplicada a Educação:: estudo de caso no município de trairi, ceará. **Conhecer: debate entre o público e o privado**, v. 1, n. 02, p. 180-215, 2011.

BELMONTE, V.A.B.; FREITAS, W.R.S. Empresas familiares e a profissionalização da gestão: estudo de casos em empresas paulistas. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 6, n. 1, p. 71-89, 2013.

BRASIL. Lei Complementar 123 n° 123, de 14 de dezembro de 2006. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm. Acesso em 15.11.2023.

CERTO, S.C.; PETER, J.P. **Administração Estratégica:** planejamento e implementação de estratégias. 3 ed – São Paulo: Pearson, 2010.

CNN BRASIL. **Empresas Familiares geram U\$7,28 trilhões no mundo, aponta índice.** Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/economia/empresas-familiares-geram-us-728-trilhoes-no-mundo-aponta-indice/>. Acesso em 15.11.2023.

COELHO, B.; FARIA, F. Principais desafios da gestão em empresas familiares: Um estudo de caso em uma mercearia no interior de Goiás. 2021.

DORNELAS, J. **Empreendedorismo – Transformando ideias em negócios**. São Paulo: Editora Atlas, 2016.

DRUCKER, P.F. **Introdução à Administração**. 3ª Ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

EXAME. **Qual é o grande desafio à longevidade das empresas familiares brasileiras, segundo a Dom Cabral**. Disponível em: <https://exame.com/negocios/qual-e-o-grande-desafio-a-longevidade-das-empresas-familiares-brasileiras-segundo-a-dom-cabral/>. Acesso em 13.05.2023.

FERREIRA, A.A. **Gestão Empresarial: de Taylor aos nossos dias: evolução e tendências da moderna administração de empresas** – São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

FERREIRA, T; DIAS, T.F. Os desafios na implantação do planejamento estratégico em empresas vinculadas a uma associação privada de Parobé/RS. **Revista de Administração de Empresas Eletrônica-RAEE**, n. 11, p. 201-228, 2019.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2010.

IBGE, 2021. **Cidades e estados**. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/ms/nova-andradina.html>. Acesso em 13.05.2023.

IBGE, 2022. **Panorama Nova Andradina**. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/ms/nova-andradina/panorama>. Acesso em: 26.08.2023.

JOHANN,G.B.; SILVA, G. Gestão estratégica da inovação orientada à sustentabilidade:: modelo de negócio e desempenho em empresas familiares. **REUNIR Revista de Administração Contabilidade e Sustentabilidade**, [S. l.], v. 13, n. 1, p. 192-214, 2023. DOI: 10.18696/reunir.v13i1.1051. Disponível em: <https://reunir.revistas.ufcg.edu.br/index.php/uacc/article/view/1051>. Acesso em: 15.11.2023.

LACOMBE, F.; HEILBORN, G. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo Saraiva 2016.

MARCONI, M.A.; LAKATOS, E.M. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas – 5ª Edição, 2003.

MAXIMIANO, A.C.A. **Administração para empreendedores**. São Paulo: Editora Pearson Universidades - 2ª Edição, 2010.

OLIVEIRA, D.P.R. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 33 ed. São Paulo: Atlas, 2015.

OLIVEIRA, D.P.R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas.** 34 ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2018.

PMNA. **História de Nova Andradina.** Disponível em: <https://www.pmna.ms.gov.br/paginas/a-cidade/a-cidade>. Acesso em 13.05.2023.

PRODANOV, C.C.; DE FREITAS, E.C. **Metodologia do Trabalho Científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico.** 2ªed. Rio Grande do Sul: Feevale, 2013.

PWC, 2018. **Empresas familiares e plano de sucessão.** Disponível em: <https://www.pwc.com.br/pt/sala-de-imprensa/artigos/empresas-familiares-e-plano-de-sucessao.html>. Acesso em 08.04.2023.

PWC. Pesquisa global de empresas familiares, 2021. Disponível em: <https://www.pwc.com.br/pt/estudos/setores-atividade/pcs/2021/pesquisa-global-de-empresas-familiares-2021.html#:~:text=As%20empresas%20familiares%20brasileiras%20tiveram,enquanto%2019%25%20encolheram%20em%202019>. Acesso em 13.05.2023.

ROHTE, D.A. Planejamento estratégico para microempresa familiar. 2022.

SAMPIERI, R.H.; COLLADO, C.F; LÚCIO, M.P.B. **Metodologia de Pesquisa.** 5ªed. Rio Grande do Sul: Penso, 2013.

SEBRAE. **Confira as diferenças entre microempresa, pequena empresa e MEI.** Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-as-diferencas-entre-microempresa-pequena-empresa-e-mei,03f5438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em 13.05.2023.

SEBRAE. A taxa de sobrevivência das empresas no Brasil. Disponível em: [https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/a-taxa-de-sobrevivencia-das-empresas-no-brasil,d5147a3a415f5810VgnVCM1000001b00320aRCRD#:~:text=Ao%20analisar%20a%20sobreviv%C3%Aancia%20por,\(com%2026%2C6%25\)](https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/a-taxa-de-sobrevivencia-das-empresas-no-brasil,d5147a3a415f5810VgnVCM1000001b00320aRCRD#:~:text=Ao%20analisar%20a%20sobreviv%C3%Aancia%20por,(com%2026%2C6%25)). Acesso em 13.05.2023.

SEBRAE 2013/2022. **Micro e pequenas empresas criaram mais de 70% dos empregos de agosto.** Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2022-10/micro-e-pequenas-empresas-criaram-mais-de-70-dos-empregos-de-agosto>. Acesso em 13.05.2023.

SEBRAE. Negócios familiares: entenda como eles funcionam. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/as-caracteristicas-de-negocios-familiares,48e89e665b182410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em 07.10.2023.

SEBRAE. Microempresa, Empresa de Pequeno Porte e Microempreendedor Individual: diferenças e características. Disponível em: <https://www.sebrae-sc.com.br/blog/epp-microempresa-mei>. Acesso em: 07.10.2023.

SERRA, F.R. **Gestão Estratégica:** Conceitos e casos. São Paulo: Atlas, 2014.

YAMAGUTI, C.L. **Planejamento estratégico.** In: Kuazaki, E. Administração para não administradores. São Paulo: Saraiva, 2006, p. 293-333.