

AVALIAÇÃO DE EMPRESAS: COMO É FEITO O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS PEQUENAS E MICRO EMPRESAS DE FRANCA

ALEXANDRE JUNQUEIRA KELLER

ANDRÉ PEREIRA CAMPOS

DANIEL CANESIN

LEONARDO CALIL

MATEUS DE OLIVEIRA HAKIME

RESUMO

O objetivo desse trabalho é refletir sobre qual a importância e porque deve ser utilizado o planejamento estratégico nas empresas de pequeno e médio porte, e também mostrar suas ferramentas e modo de aplicação. O estudo de caso foi realizado com empresas de variados setores da cidade de Franca-SP, com o fim de mostrar que o planejamento se utilizado corretamente, pode ser um fator decisivo para se obter bons resultados a curto, médio e longo prazo, podendo assim ser considerado indispensável para o bom funcionamento da organização.

Palavra-chave: Planejamento estratégico; empresas de pequeno e médio porte; desenvolvimento; análise SWOT; ferramentas PDCA.

ABSTRACT

The objective of this work is reflect about the strategic planning it's importance and the why it must be used in little and medium size companies, and also is show it's tools, way of application and the study of cases with companies of different sectors of Franca's community. Intending to show that the planning if

well applied, the strategic planning can be a decisive factor to reach satisfactory results in the short, medium and long terms, that's why it can be considered indispensable for the good working of the organization.

Keywords: strategic planning; little and medium size companies; development; SWOT analysis and PDCA tools.

INTRODUÇÃO

No Brasil, as micro e pequenas empresas assumem um papel relevante para a economia do país, sendo responsáveis pela grande maioria das novas empresas constituídas anualmente, saindo da informalidade em que se encontravam, garantindo a crescente oferta de mão-de-obra. O papel do micro e pequeno empresário, antes de oficializar a abertura de sua empresa, precisam tomar alguns cuidados para fugir do fracasso empresarial, como evitar falhas administrativas, falta de capital de giro e desconhecimento do ramo de negócio.

O trabalho mostra que o número de empresas que iniciam e encerram suas atividades depois de certo período de tempo, muitas vezes é decorrente da falta de um planejamento estratégico adequado ou até porque uma parte dos empresários não conhece a utilidade desse planejamento. Assim, buscou-se demonstrar a importância do planejamento estratégico como ferramenta gerencial para fornecer informações que auxiliem o micro e pequeno empresário a tomar decisões mais acertadas, visando otimizar resultados com a redução de despesas e desperdícios, em decorrência da aplicação de controles gerenciais.

O presente texto compreende quatro partes, sendo que na primeira foram expostos os conceitos sobre planejamento estratégico e sua importância para o empresário empreendedor. A segunda parte foi dedicada à exposição da dimensão do planejamento e os três níveis hierárquicos dos planejamentos,

que são o estratégico, o tático e o operacional. Na terceira parte abordou-se as principais ferramentas utilizadas no planejamento estratégico, tais como o Ciclo PDCA, o Plano de Metas, a Análise de SWOT e a Metodologia apresentada por Fischmann. Por fim, na quarta e última parte desenvolveu-se o estudo de caso, através de pesquisas de campo, com aplicação de questionários a dez empresários do comércio varejista de Franca, do porte de micro e pequena empresa, bem como a respectiva análise dos resultados obtidos.

Espera-se ter contribuído para que os empresários e até os futuros empreendedores utilizem o planejamento estratégico para subsidiar suas ações, reduzindo as falhas gerenciais e servindo de orientação para um melhor controle dos negócios, como forma de se manterem num mercado cada vez mais competitivo.

1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Na busca de fatores diferenciais para a sobrevivência dessas empresas, destaca-se o planejamento estratégico como um ponto determinante em sua continuidade, surgindo assim, como um interessante ponto de estudo, pois sem esse planejamento as chances de uma empresa prosperar e permanecer no mercado diminui drasticamente.

O Planejamento estratégico é uma ferramenta gerencial que proporciona suporte e direcionamento para os gestores seguirem e tomarem decisões, buscando assim uma melhor otimização nos resultados da empresa, no pequeno, médio e longo prazo. Ele diz respeito à formulação de metas e objetivos para a seleção de programas de ação e para sua execução, levando em conta as condições internas e externas à empresa e seu crescimento esperado. Também considera premissas básicas que a empresa deve respeitar para que todo o processo tenha coerência e sustentação.

O planejamento estratégico direcionado ao mercado cumpre exatamente esta função, pois busca manter uma flexibilidade viável de seus objetivos, habilidades e recursos enquanto mantém um compromisso com o lucro e o

crescimento. Deve levar todos ambientes em consideração, inclusive os ambientes externos, que muitas vezes é esquecido pelos líderes das empresas. Os fatores externos são muito importantes para determinação de metas e para o planejamento em si, pois o ambiente externo está em contínua mudança. Para se planejar é necessário acrescentar que se planeja hoje visando o amanhã que pode ser completamente diferente em vários aspectos e conceitos.

2 DIMENSÕES E HIERARQUIA DO PLANEJAMENTO

Existe certa dificuldade tanto na conceituação da função do planejamento nas empresas, como em estabelecer sua real amplitude e abrangência. Steiner (1969, p. 12) estabelece as cinco dimensões do planejamento, cujos aspectos básicos apresentamos:

A primeira dimensão do planejamento corresponde ao assunto abordado que pode ser produção, pesquisa, novos produtos, finanças, marketing, instalações, recursos humanos etc. Outra dimensão corresponde aos elementos do planejamento, onde podem ser citados propósitos, objetivos, estratégias, políticas, programas, orçamentos, normas e procedimentos, entre outros. A terceira dimensão corresponde à dimensão de tempo do planejamento, que pode ocorrer a longo, médio ou curto prazo. A quarta dimensão se refere às unidades organizacionais em que o planejamento é elaborado, nesse caso, pode-se ter planejamento corporativo, de unidades estratégicas de negócios, de grupos funcionais, de departamentos, de produtos etc. A quinta dimensão corresponde às características do planejamento que podem ser representadas por complexidade ou simplicidade, qualidade ou quantidade; planejamento estratégico ou tático, confidencial ou público, formal ou informal, econômico ou caro.

Mas entende-se que esses aspectos das dimensões não são tão claros quanto parecem e não apresentam uma linha que as delimita em algumas vezes. Porém, conforme visto, as cinco dimensões apresentadas permitem a

visualização da amplitude acerca de planejamento. Como conseqüência, o planejamento pode ser conceituado como um processo, considerando os aspectos abordados pelas cinco dimensões citadas, desenvolvido para o alcance de uma situação futura desejada de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com melhor concentração de esforços e recursos pela empresa.

A hierarquia do planejamento nas organizações pode ser dividida em três níveis: o planejamento estratégico (corresponde à alta administração); planejamento tático (ocorre na administração de nível médio) e o planejamento operacional (ocorre no nível mais baixo da organização). Este modelo de divisão de níveis é adotado por pequenas empresas organizadas, onde os gestores dão poderes aos funcionários (colaboradores).

Ana Claudia Fernandes Terence (2002, p. 18 e 19) esclarece que os diversos tipos de planejamento na organização estão posicionados nesses três níveis hierárquicos. É importante ressaltar que o planejamento empresarial não se resume ao processo de planejamento estratégico, podendo ser definido como o conjunto das atividades de planejamento que se estendem a todos os níveis da empresa. O planejamento estratégico, por sua vez, é o processo que ocorre no nível estratégico da estrutura da organização e a partir desse planejamento, os outros níveis da empresa devem direcionar as atividades de seus planejamentos.

O planejamento estratégico é um processo gerencial que examina as questões principais da organização, considerando a análise do ambiente externo e interno, determinando um rumo amplo e generalizado para a organização e possui um horizonte de tempo longo e sua elaboração é responsabilidade dos níveis mais altos da empresa, embora a participação de outros níveis seja fundamental para que o plano se torne condizente com a realidade da organização e, ainda, para que este envolvimento diminua a resistência à sua implantação. O planejamento estratégico escolhe o rumo ou o posicionamento que a empresa irá assumir no mercado.

O Planejamento tático pressupõe um período de tempo mais curto que o planejamento estratégico e seu objetivo é examinar mais especificamente

determinadas áreas de resultado, como principais divisões, funções empresariais. O processo do planejamento tático realiza-se dentro da estrutura do plano estratégico e se desenvolve em um nível organizacional inferior.

O Planejamento operacional tem como resultado cronogramas, tarefas específicas e alvos mensuráveis, ou seja, podemos ver como o planejamento de cada setor da empresa, envolvendo gerentes de cada unidade onde são desenvolvidos os planos. Seu horizonte de tempo é mais curto que o do planejamento tático, podendo ser mensal, semanal ou até mesmo diário (curto prazo).

Para Oliveira (2007), “O planejamento não deve ser confundido com previsão, projeção, predição, resolução de problemas ou plano”. A **previsão** corresponde ao esforço para verificar quais serão os eventos que poderão ocorrer, com base no registro de uma série de probabilidades. A **projeção** corresponde à situação em que o futuro tende a ser igual ao passado, em sua estrutura básica. A **predição** corresponde à situação em que o futuro tende a ser diferente do passado, mas a empresa não tem nenhum controle sobre seu processo e desenvolvimento. A **resolução de problemas** corresponde a aspectos imediatos que procuram tão-somente a correção de certas discontinuidades e desajustes entre a empresa e as forças externas que lhe sejam potencialmente relevantes. O **plano** corresponde a um documento formal que se constitui na consolidação das informações e atividades desenvolvidas no processo de planejamento; é o limite da formalização do planejamento, uma visão estática do planejamento, uma decisão em que a relação custos *versus* benefícios deve ser observada.

Além disso, o planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado, assim, a empresa tem condições e meios de agir sobre as variáveis e fatores, de modo que possa exercer alguma influência. O planejamento é um processo contínuo, deve ser um exercício mental que é executado pela empresa independentemente de vontade específica de seus executivos.

O planejamento estratégico também necessita de um projeto de estratégia anterior, durante e depois de sua elaboração e implementação na organização. Esse processo de tomada de decisões na empresa deve conter, ao mesmo tempo, os componentes individuais e organizacionais, bem como a ação nesses dois níveis deve ser orientada de tal maneira que garanta certa confluência de interesses dos diversos fatores alocados no ambiente da empresa.

O processo para o planejamento engloba portanto, um modo de pensar, e algo que promova indagações, com isso, promovem perguntas sobre o que fazer, como, quando, como, quanto, para quem, por que, por quem e onde. Tudo que envolve planejar nas organizações, será feito ou definido no presente e surtirá efeitos no futuro. O que lhe dá uma melhor noção do tempo. Acrescentamos também que, o fato de o planejamento ser uma busca para um estado futuro desejado e um delineamento dos meios efetivos de torná-lo realidade, justifica que ele anteceda à decisão e à ação.

Outro aspecto a destacar, inerente ao processo decisório, é o grande número de condicionantes organizacionais que afetam sua operacionalização, com a interveniência de inúmeras restrições de ordem prática, contribuindo para reforçar a idéia de complexidade que lhe é característica. A atividade de planejamento é complexa em decorrência de sua própria natureza, qual seja, a de um processo contínuo de pensamento sobre o futuro, desenvolvido mediante a determinação de estados futuros desejados e a avaliação de cursos de ação alternativos a serem seguidos para que tais estados sejam alcançados. E tudo isso implica um processo decisório permanente, acionado dentro de um contexto ambiental interdependente e mutável.

Esse processo contínuo, composto de várias etapas, funciona de forma não linear em decorrência de haver variabilidade nas empresas. Essa variabilidade é devida às pressões ambientais que a empresa tem de suportar e que são resultantes de forças externas, continuamente em alteração com diferentes níveis de intensidade de influência, bem como das pressões internas, resultantes dos vários fatores integrantes da empresa. Sem a preocupação de estabelecer todas as características básicas da função

planejamento como um processo contínuo, apresentamos alguns dos principais aspectos:

- a) O planejamento não diz respeito a decisões futuras, mas às implicações futuras de decisões presentes (Drucker, 1962:131). Portanto, aparece como um processo sistemático e constante de tomada de decisões, cujos efeitos e conseqüências deverão ocorrer em futuros períodos de tempo.
- b) O planejamento não é um ato isolado e deve ser visualizado como um processo composto de ações inter-relacionadas e interdependentes que visam ao alcance de objetivos previamente estabelecidos. Deve-se, também, considerar a necessidade de os objetivos serem viáveis com base na validade das hipóteses em que se baseiam.
- c) O processo de planejamento é muito mais importante que seu resultado final. O resultado final do processo de planejamento, normalmente, é o plano, sendo que este deve ser desenvolvido "pela" empresa e não "para" a empresa. Se não for respeitado esse aspecto, têm-se planos inadequados para a empresa, bem como uma resistência e descrédito efetivos para sua implantação. (Oliveira, 2007, p.5)

3 FERRAMENTAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O PDCA é aplicado principalmente nas normas de sistemas de gestão e deve ser utilizado (pelo menos na teoria) em qualquer empresa de forma a garantir o sucesso nos negócios, independentemente da área ou departamento (vendas-compras-engenharia ...).

Segundo wikipédia, o **ciclo PDCA** foi introduzido no Japão após a guerra, idealizado por Shewhart e divulgado por Deming, quem efetivamente o aplicou. Tem por princípio tornarem mais claros e ágeis os processos envolvidos na execução da gestão, como por exemplo, na gestão da qualidade, dividindo-a em 4 principais passos.

O ciclo começa pelo planejamento, em seguida a ação ou conjunto de ações planejadas são executadas, checka-se o que foi feito, se estava de acordo com o planejado, constantemente e repetidamente e toma-se uma ação para eliminar ou ao menos mitigar defeitos no produto ou na execução. Os quatro passos são: **Plan** (planejamento) – estabelecer a missão, visão, objetivos (metas), procedimentos e processos (metodologias) necessárias para o se atingir os resultados; **Do** (execução) – realizar, executar as atividades; **Check** (verificação) – monitoramento e avaliação periódica dos resultados e processos, confrontando-os com o planejado, objetivos, especificações e estado desejado, consolidando as informações em relatórios; **Action** (ação) – Agir de acordo com o avaliado e de acordo com os relatórios, eventualmente determinar e confeccionar novos planos de ação, de forma a melhorar a qualidade, eficiência e eficácia, aprimorando a execução e corrigindo eventuais falhas.

3.2 PLANO DE METAS

Já está bem claro que a adoção de metas é imprescindível para que a organização não fique perdida, sem um rumo a seguir e também indispensável para que haja crescimento da empresa. Podemos dividir metas como ferramenta de auxílio ao PDCA e ao planejamento estratégico em dois tipos: metas para manter e metas para melhorar.

Exemplos de metas para manter: *Atender ao telefone sempre antes do terceiro sinal.* Estas metas podem também ser chamadas de "metas padrão". Teríamos, então, qualidade padrão, custo padrão, prazo padrão, etc. Este tipo de meta visa criar e manter um padrão da qualidade do produto esperado pelo consumidor, por exemplo, o Mac´ Donalds criou um padrão de boa limpeza e de rapidez em seus restaurantes. Atinge-se a meta padrão pelo Procedimento Operacional Padrão. O conjunto de procedimentos operacionais padrão é o próprio planejamento operacional da empresa. O PDCA utilizado para atingir metas padrão, ou para manter os resultados num certo nível desejado, pode então ser chamado de SDCA (S de standard).

Exemplos de metas para melhorar: *Reduzir o desperdício em 50 unidades para 20 unidades em um mês* ou *Aumentar a produtividade em 15% até o final do ano*. Para se atingir novas metas ou novos resultados, a "maneira de trabalhar" deve ser modificada. Uma ação possível seria alterar o Procedimento Operacional Padrão.

3.3 ANÁLISE SWOT

O termo **SWOT** é originário do inglês e é um acrônimo de Forças (**S**trengths), Fraquezas (**W**eaknesses), Oportunidades (**O**pportunities) e Ameaças (**T**hreats). A Análise SWOT é uma ferramenta utilizada para fazer análise de cenário ou análise de ambiente, sendo usada de base para gestão e planejamento estratégico de uma empresa, mas pode, pela sua simplicidade, ser utilizada para qualquer tipo de análise de cenário, desde a criação de um *blog* à gestão de uma multinacional, por ser um sistema simples para posicionar ou verificar a posição estratégica da empresa no ambiente em questão.

Tarapanoff (2001, p. 209) afirma que a idéia da análise SWOT é muito antiga, citando uma epígrafe de Sun Tzu (500 a.C) que aconselhava: “Concentre-se nos pontos fortes, reconheça as fraquezas, agarre as oportunidades e proteja-se contra as ameaças”. A análise SWOT de cenário se divide em **ambientes interno** (Forças e Fraquezas) e **externo** (Oportunidades e Ameaças). As forças e fraquezas são determinadas pela posição atual da empresa e se relacionam geralmente, a fatores internos. As oportunidades e ameaças são antecipações do futuro e se relacionam a fatores externos.

O ambiente interno pode ser controlado pelos dirigentes da empresa e é resultado das estratégias de atuação definidas pelos próprios membros da organização. Se durante a análise for percebido um ponto forte, ele deve ser ressaltado ao máximo; e quando for notado um ponto fraco, a empresa deve agir para controlá-lo ou, pelo menos, minimizar seu efeito. Já o ambiente externo está totalmente fora do controle da empresa. Mas, apesar de não poder controlá-lo, é preciso conhecê-lo e monitorá-lo com frequência, de forma

a aproveitar as oportunidades e evitar as ameaças, o que nem sempre é possível, porém pode-se fazer um planejamento para enfrentá-las, minimizando seus efeitos.

3.4 METODOLOGIA APRESENTADA POR FISCHMANN

FISCHMANN (1987) apresenta sua metodologia através de um diagrama simplificado, consolidado em suas diversas experiências de treinamento e consultoria na área de planejamento estratégico. Essa metodologia consiste em dois estágios. O primeiro contém cinco etapas e configura-se como o próprio planejamento estratégico, abordando a análise do ambiente, definição de objetivos e metas, formulação e seleção de estratégias. O segundo estágio é composto de três etapas e consiste na preparação e no acompanhamento do planejamento estratégico. As etapas dessa metodologia são:

ETAPA 0: Avaliação da necessidade e possibilidade de se fazer planejamento estratégico. Será preciso a preparação da empresa para implementá-la à mentalidade estratégica, através do amadurecimento por parte dos gestores e funcionários da empresa. A avaliação da necessidade e possibilidade de se fazer planejamento estratégico é fundamental para o sucesso do processo, pois é preciso que exista uma cultura que implique e valorize o produto do planejamento estratégico. Enquanto estas condições preliminares não existirem, haverá baixa probabilidade de êxito em qualquer iniciativa de planejamento. Vale destacar a importância de dois pontos imprescindíveis ao processo: a identificação da missão e do propósito da empresa (a razão de existir) e a avaliação da estratégia vigente (o caminho que a organização vem seguindo).

ETAPA 1: Análise do ambiente empresarial. É considerada a primeira atividade do processo de planejamento estratégico e pode ser entendida como análise interna e externa. Na análise interna são verificadas as potencialidades (pontos fortes) e as vulnerabilidades (pontos fracos) inerentes à empresa, que refletirão na sua capacidade de competir. A análise externa indicará as

oportunidades e ameaças ambientais que poderão favorecer ou dificultar o sucesso da empresa no seu setor de atividades. É importante lembrar que, na análise ambiental, deve-se considerar a perspectiva temporal dos diagnósticos, para que os mesmos não sejam estáticos no tempo. O autor denomina a análise onde se assume um momento único ou próximo a t_0 de miopia estratégica.

ETAPA 2: Definição de objetivos e metas. A fixação dos mesmos pode ser entendida como um balizador de resultados esperados em decorrência das estratégias a serem implementadas, porém a etapa apenas se concluirá com os ajustes necessários, a serem realizados após o cumprimento das etapas posteriores ao primeiro estágio.

ETAPA 3: Formulação de estratégias alternativas. A partir das etapas anteriores, pode-se considerar a definição das estratégias alternativas que mais se enquadrem ao contexto da organização, segundo a percepção dos formuladores e gestores.

ETAPA 4: Estabelecimento de critérios. Para a definição das estratégias faz-se necessário estabelecer critérios homogêneos e mensuráveis, que deverão ser aplicados às diversas alternativas estratégicas, tais como: níveis de investimento e retorno esperados; grau de complementaridade à atual linha de produtos ou serviços; efeitos sobre a imagem da empresa; benefício à comunidade; disponibilidade de fontes de financiamento; acesso à tecnologia; redução de sazonalidade, entre outros.

ETAPA 5: Seleção de estratégias. Nela serão escolhidas, pelos critérios fixados, aquelas que deverão ser operacionalizadas. As estratégias que não forem selecionadas serão descartadas ou utilizadas posteriormente. Por outro lado, as que forem selecionadas terão seus projetos melhor especificados para poderem ser implementadas. A partir da sexta etapa ingressa-se no segundo estágio que consiste na preparação e na manutenção do planejamento estratégico.

ETAPA 6: Implementação da estratégia. Corresponde à etapa de transição entre o planejamento e a ação concreta do processo. Nela são

identificados e iniciados os necessários ajustes da estrutura organizacional, definidos os parâmetros orçamentários e tomadas todas as providências necessárias ao pleno êxito da estratégia selecionada.

ETAPA 7: Execução do plano estratégico. É o cumprimento do que foi planejado ao longo do tempo, conforme previsto na implementação da estratégia.

ETAPA 8: Avaliação e controle. Embora ilustrados no final do processo, iniciam-se na implementação e correspondem a medidas de acompanhamento e correção, reforçando as ações positivas e evitando ou eliminando os efeitos negativos.

4 ESTUDO DE CASO

Neste estudo foi dada preferência a empresas com mais de cinco anos de vida para demonstrar se o planejamento é um fator determinante no sucesso da organização. Foram aplicados questionários junto a dez micro e pequenos empresários do setor comercial de Franca-SP e através das respostas obtidas por este questionário, podemos traçar o perfil destas empresas. Ficou explícito neste estudo de caso, que 90% das empresas existem a mais de cinco anos e um dos fatores que justificam essa longevidade, segundo os proprietários e ou gestores é o fato de todas as empresas fazerem planejamento nos principais setores. Além disso, o estudo mostrou que essas organizações fazem controles do planejamento estratégico periodicamente, o que nos mostra que estão interadas com as possíveis mudanças.

Como fator importante para a longevidade dessas organizações destaca-se a preocupação em manter um bom atendimento, que unido à boa gestão, tornaram as empresas pesquisadas bem sucedidas, apesar de serem micro ou pequenas. Cerca de 70% das empresas analisadas optaram pelo regime de tributação pelo Simples Federal, 20% optaram pelo Lucro Presumido e 10% pelo Lucro Real. A contabilidade de 100% destas empresas é feita por

Escritórios de Contabilidade. Todas as empresas elaboraram algum planejamento para o ano de 2007, sendo que a maioria nos setores de finanças, custos, vendas, despesas, marketing e RH. Para 90% dos diretores afirmaram que executam planejamento, possuem metas e prazos pré-determinados, para 80% delas, o planejamento foi montado de acordo com o cenário realista e 20% montaram um planejamento referente a um cenário otimista. O acompanhamento do planejamento é feito 70% mensalmente, 20% trimestralmente e 10% anualmente. Nestas empresas a apuração de resultados é feita mensalmente em 60%, 10% trimestralmente, 20% semestralmente e 10% anualmente. Em todas as empresas, 100%, são analisadas experiências de anos anteriores e em 50% das empresas há o comprometimento de todo pessoal envolvendo no planejamento. Todas as empresas estão atentas a mudanças no comércio aplicadas por seus concorrentes. A realização do Fluxo de Caixa em 60% das empresas é feita todo mês, 30% realizam a cada seis meses e 10% não fazem. Os diretores destas empresas consideram seu atendimento bom ou ótimo (50% cada) e 90% das empresas revelaram que o principal problema financeiro nos últimos seis meses foi o atraso de recebíveis, apenas uma empresa (10%) afirma não ter problemas financeiros.

CONCLUSÃO

Pelos dados obtidos vimos que o perfil das empresas analisadas é; Uma empresa que opta pelo simples federal, que sua contabilidade é feita por escritórios de contabilidade. Fazem planejamento, baseado em um cenário realista, para os principais setores da empresa, Finanças, Custo, Vendas, Marketing, Recursos-Humanos e Despesas. Para todo planejamento há metas e prazos a serem cumpridos. E o planejamento é feito com base nos exercícios anteriores e está atenta às mudanças no mercado. O acompanhamento do planejamento, apuração de resultados e fluxo de caixa é feito mensalmente. O atendimento é bom, e o principal problema financeiro é o atraso nas contas a receber.

Concluimos que o planejamento estratégico é imprescindível para o sucesso e continuidade das organizações, pois ele permite que as empresas consigam com o passar dos meses e anos, se manterem nos “trilhos” do mercado, sempre atentas à qualquer mudança existente, assim, se reorganizando e nunca sendo pega de surpresa por qualquer obstáculo que possa aparecer. Também vimos que o planejamento não pode ser deixado como prioridade baixa, e deve começar a ser feito junto com a fundação da empresa. É uma ferramenta essencial também no tocante à perpetuação das empresas, uma vez, visto que todas as empresas pesquisadas e que tem já um período grande no mercado, o fazem com propriedade.

BIBLIOGRAFIA

CHARNOV, Bruce H.; MONTANA, Patrick J. *Administração*, 1. ed. São Paulo: Saraiva, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*. 7.ed. São Paulo: Campus, 2004.

DAFT, Richard L. *Administração*. 4.ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1999.

DRUCKER, 1999 *ver pág.19

ENCICLOPÉDIA DIGITAL WIKIPÉDIA. Material disponível em <http://pt.wikipedia.org/wiki/Planejamento_estrat%C3%A9gico>. Acesso em 15.jul.2007.

FORTES TREINAMENTOS. Material disponível em <<http://www.fortestreinamentos.com.view.php?id=7489>>. Acesso em 20.abr.2007.

FISCHMANN, 1987 *ver
pág.26

GIL, Antonio de Loureiro. *Contingência em negócio*, 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2004.

HINDLE & LAWRENCE, 1994 *ver
pág.24

PEREIRA, Giancarlo da Silva Rego. *Gestão Estratégica – Revelando a alta performance das empresas*, 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. *Planejamento Estratégico*, 23.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

SEVERINO, Antonio Joaquim. *Metodologia e trabalho científico*. 22.ed. São Paulo: Cortez, 2002.

STEINER, 1969 *ver pág.12

TARAPANOFF, 2001 *ver pág.24

TERENCE, Ana Claudia Fernandes. Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa: desenvolvimento e

avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento. 2002. 210 f. Tese (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade São Paulo, USP, São Paulo, 2002