



**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO PIAUÍ
CAMPUS TERESINA CENTRAL
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

ANALINE SANTOS SOUZA

**O PAPEL DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA GESTÃO DE
MICROEMPRESA FAMILIAR: O CASO DE UMA INDÚSTRIA DE CONFECÇÕES**

TERESINA

2019

ANALINE SANTOS SOUZA

O PAPEL DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA GESTÃO DE
MICROEMPRESA FAMILIAR: O CASO DE UMA INDÚSTRIA DE CONFECÇÕES

Trabalho de Conclusão de Curso (artigo)
apresentado como exigência parcial para obtenção
do diploma do Curso de Tecnologia em Gestão de
Recursos Humanos do Instituto Federal de
Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí – IFPI.
Campus Teresina Central

Orientador: Profº Msc. Denilson Pereira da Silva

TERESINA

2019

ATA DA BANCA EXAMINADORA DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

ANALINE SANTOS SOUZA

Às treze horas e cinquenta minutos do dia vinte e dois do mês de abril do ano dois mil e dezenove, reuni-se na sala B3-19 do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí – IFPI, a Banca Examinadora de Trabalho de Conclusão de Curso, indicada pelo Departamento de Gestão e Negócios, para julgar, em exame final, o artigo científico intitulado “O PAPEL DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA GESTÃO DE MICROEMPRESA FAMILIAR: O CASO DE UMA INDÚSTRIA DE CONFECÇÕES,” requisito final para a obtenção do Grau de ***Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos***. Abrindo a sessão, o(a) professor(a)-orientador(a) e presidente da Comissão, DENILSON PEREIRA DA SILVA, após informar aos presentes o teor das Normas Regulamentares do Trabalho de Conclusão de Curso, passou a palavra ao concludente, para apresentação do referido trabalho. Seguiu-se a arquição pelos examinadores, com a respectiva defesa do concludente. Logo após, a Comissão se reuniu, para julgamento e expedição do resultado final. Foram atribuídas as seguintes indicações: professor Denilson Pereira da Silva indicou APROVAÇÃO; professora Louise Tatiana Mendes Rodrigues indicou APROVAÇÃO; professora Carolina Maria Furtado Matos indicou APROVAÇÃO. Pelas indicações, o(a) concludente foi APROVADA. O resultado final foi comunicado publicamente pelo Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar o Presidente encerrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Banca Examinadora.

Teresina, 22 de abril de 2019.

Assinado no original

Denilson Pereira da Silva (Orientador)

Professor de Ensino Básico, Técnico e Tecnológico
do Instituto Federal do Piauí - IFPI

Assinado no original

Louise Tatiana Mendes Rodrigues (Membro Interno)

Professora de Ensino Básico, Técnico e Tecnológico
do Instituto Federal do Piauí – IFPI

Assinado no original

Carolina Maria Furtado Matos (Membro Externo)

Professora da Universidade Federal do Piauí - UFPI

RESUMO

O Planejamento Estratégico é a primeira função administrativa e serve de base para as demais funções. Ele é a melhor forma de encontrar respostas para exigências atuais de mercado. Trata-se de um processo contínuo dentro das organizações a longo prazo. As microempresas, em geral, não levam em conta a importância da implantação de um planejamento estratégico por trabalharem em prazo mais curto ou por falta de conhecimento em gestão. Assim, o artigo tem a finalidade de apresentar por meio de um estudo de caso com entrevista a importância do planejamento estratégico para uma microempresa familiar que atua no setor de confecções, mostrando como a empresa atua no mercado sem um planejamento estratégico estruturado e quais as consequências disso.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. Micro empresa. Empresa Familiar.

ABSTRACT

Strategic Planning is the first administrative function and serves as the basis for other functions. It is the best way to find answers to current market requirements. It is an ongoing process within organizations in the long run. Micro-enterprises, in general, do not take into account the importance of implementing strategic planning because they work in shorter terms or because of lack of managerial knowledge. Thus, the article aims to present, through a case study with interview, the importance of strategic planning for a family microenterprise that operates in the clothing sector, showing how the company operates in the market without a structured strategic planning and what consequences.

Keywords: Strategic Planning. Micro enterprise. Family business.

1. INTRODUÇÃO

A competitividade do cenário econômico atual traz à tona uma necessidade cada vez mais urgente para as organizações, que é a elaboração cada vez mais cuidadosa de planejamento estratégico de suas atividades. Para Braga, Braga e Souza (2010) essa acirrada concorrência nos mercados faz com que as empresas busquem novas formas de executar suas atividades, gerenciar recursos com o objetivo de redução de custos, aumento de produtividade e atender às demandas dos clientes.

De acordo com Hitt, Ireland e Hoskinsson (2001) o crescimento da globalização fez com quem o que se tinha como vantagem competitiva anteriormente com economias de escala e grandes orçamentos, não se tem no cenário do século XXI. Drucker (1999) reforça essa linha de raciocínio ao afirmar que a globalização afeta de maneira exponencial o ambiente das organizações e traz consigo fortes impactos organizacionais. A pós-modernidade caracteriza-se principalmente pela heterogeneidade, mudanças, rupturas, fluxos, pausas, bifurcações, voltas, dissolução de fronteiras entre entidades e processos (STYHRE, 2001). Assim há a necessidade de os gestores se manterem atualizados para uma tomada de decisão rápida e eficaz (CASALI, TRETER; 2017).

A organização objeto desse estudo é uma empresa familiar e segundo Teló (2001), no Brasil as empresas familiares enfrentam desafios na busca de sua sobrevivência, competitividade e longevidade no mercado, sendo esses fatores estáticos (taxa interna de retorno, *payback*, índices financeiros) e dinâmicos (tecnologia, conhecimento e qualidade) estes afetam diretamente a gestão e o destino das organizações.

Dados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE (2014) os pequenos empreendimentos respondem por mais de vinte e cinco por cento do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro. O quantitativo de cerca de 9 milhões de micro e pequenas empresas no País representam 27% do PIB, resultado esse que vem crescendo nos últimos anos. No PIB da Indústria, a participação das micro e pequenas (22,5%) já se aproxima das médias empresas (24,5%). Os pequenos negócios geram emprego para 52% da mão de obra formal no País e respondendo por 40% da massa salarial brasileira. Esses números só reforçam a importância dessas organizações para a economia nacional e justifica o motivo do presente estudo visto que a indústria têxtil em que foi realizada a pesquisa tem como característica ser uma microempresa.

A partir do exposto o presente estudo partiu da seguinte pergunta norteadora: as microempresas familiares fazem uso de um planejamento estratégico para se manterem no mercado? Segundo Oliveira (2010) o planejamento estratégico é o processo administrativo que possibilita a sustentação metodológica para se indicar a melhor direção a ser seguida pela empresa. É um plano de ação para dar um norte a empresa sobre a situação atual e onde ela quer chegar instituindo metas e objetivos. Logo, o artigo tem a finalidade de apresentar o papel do planejamento estratégico para a gestão de uma microempresa que atua no setor de confecções.

Para atingir esse objetivo foi definido como objetivo geral da pesquisa é apresentar, através de estudo de caso, a importância do planejamento estratégico para uma Indústria Têxtil e de Confecções situada em Teresina/PI. E como objetivos específicos caracterizar o modelo de gestão adotado pela empresa; realizar um diagnóstico sobre a utilização do planejamento estratégico no negócio; identificar as (des)vantagens que a empresa tem ao implantar ou não o planejamento estratégico. Na busca de atingir os objetivos foi realizada uma pesquisa teórico-empírica e utilizadas, para desenvolver o trabalho, abordagem qualitativa, levantamento bibliográficas em *sites* e bases de dados de publicação de artigos científicos e entrevista semiestruturado com gestores.

Este artigo está estruturado da seguinte forma: a seção 1, que se refere à Introdução, onde é abordado o tema de modo geral, a problemática, os objetivos, e como o trabalho foi desenvolvido ; a seção 2 apresenta o Referencial Teórico, onde se encontra as definições de microempresa, empresa familiar e planejamento estratégico e outras definições relevantes; a seção 3 mostra os Aspectos Metodológicos; a seção 4 mostra os Resultados e Discussões encontrados; a seção 5 apresenta as Considerações Finais, podendo contribuir como sugestão para outros estudos; e por fim, as Referências e o Anexo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo está subdividido em quatro seções. A seção 2.1 traz o conceito de planejamento estratégico, a seção 2.2 aborda a respeito da micro e pequena empresa, a seção 2.3 trata de conceito sobre a empresa familiar e a seção 2.4 com dados das indústrias têxtil e de confecções.

2.1. Planejamento estratégico

De acordo com Katz (1970) a estratégia se refere à relação entre a empresa e o seu meio envolvente, a sua relação atual (situação estratégica) e sua relação futura (plano estratégico, que é um conjunto de objetivos e ações a tomar para atingir esses objetivos). Destaca-se que estas estratégias organizacionais envolvem a credibilidade que opera como um meio para conquistar objetivos e atingir o sucesso organizacional.

Nos estudos realizados por Chandler, ele percebeu que os grandes conglomerados empresariais da economia dos Estados Unidos, durante o final do século XIX e início do século XX, tinham em suas decisões estratégicas um fator determinante sobre o estabelecimento das estruturas corporativas e o alcance dos ganhos econômicos esperados (CHANDLER, 1962 apud ANDERSEN, 2017).

Logo, para que as empresas tenham condições de continuarem se desenvolvendo e atuando no mercado cada vez mais competitivo, é necessário o uso de um plano estratégico para essa sobrevivência da empresa seja ela micro ou grande empresa. Para o desenvolvimento desse plano a empresa deve se atentar ao processo de planejar que envolve, portanto, um modo de pensar, e um salutar modo de pensar envolve indagações; e indagações envolvem questionamentos sobre o que fazer, como, quando, quanto, para quem, por que, por quem e onde. (OLIVEIRA, 2007).

Oliveira (2009, p.39), diz que:

o planejamento estratégico em sua elaboração possui três dimensões operacionais: o delineamento, a elaboração e a implementação. O delineamento compreende a estrutura metodológica do processo, bem como o profissional que irá auxiliar na elaboração, podendo ser um consultor ou um executivo da empresa. A elaboração fica com a obrigação de identificar as oportunidades e as ameaças do ambiente, avaliar os pontos fortes e fracos e sua capacidade de retirar vantagens das oportunidades, explicitar os objetivos e as metas a serem alcançadas e também desenvolver maneiras para realização das estratégias. Enquanto que a implementação envolverá os assuntos organizacionais, o sistema de informação, orçamentário, sistemas de incentivos, o treinamento e liderança necessária para desenvolver o processo e colocá-lo em prática.

Oliveira (2010) argumenta, ainda, que o planejamento estratégico é o processo administrativo que possibilita a sustentação metodológica para se indicar a melhor direção a ser seguida pela empresa, buscando otimizar o grau de interação com os fatores externos e fazendo com que a empresa cresça de forma inovadora e diferenciada.

O planejamento estratégico tem o objetivo de preparar a empresa para um determinado futuro e obter um meio de agir pré-estabelecido, é um plano de ação. Traz para a

organização um documento em que se tem a oportunidade de enxergar a empresa em seus ambientes interno e externo para assim traçar os caminhos no alcance dos objetivos determinados.

Segundo Morandi (2014) a estratégia competitiva nada mais é do que um conjunto de planos, políticas, programas e ações as quais são realizadas com a finalidade de que a organização adquira vantagens em relação aos seus concorrentes, ou seja, para que lidere o mercado em que atua.

Para a elaboração de um planejamento estratégico precisa levar em conta o ambiente em que a empresa está inserida. O ambiente a ser analisado está dividido em ambiente interno (microambiente) e ambiente externo (macroambiente). Na análise interna verifica os pontos fortes e fracos empresa, engloba o microambiente e pode ser monitorado pelos gestores. Na análise do ambiente externo verifica-se as ameaças (situações desfavoráveis a organização) e as oportunidades (situações que possibilitam a realização dos objetivos da empresa) que afetam as atividades da empresa e as melhores maneiras de evitar ou usufruir dessas situações, englobam o macroambiente. A empresa deve olhar para fora de si, para o ambiente onde estão as oportunidades e ameaças para se preparar.

Para a análise do ambiente há recursos como o Modelo de Porter, a Matriz SWOT e a análise PEST que são métodos utilizados para obter informações sobre o ambiente. O Modelo de Porter traz cinco forças no ambiente que precisam ser analisadas para medir a competitividade são elas a concorrência do próprio ramo, novos entrantes (concorrentes novos), poder dos fornecedores, poder dos clientes e produtos/serviços substitutos. A Matriz SWOT (FOFA) analisa forças, oportunidades, fraquezas e ameaças em relação a empresa, relacionadas assim a micro e macroambiente. Já a análise PEST analisa as variáveis político, econômico, social e tecnológico e estão relacionadas ao macroambiente.

Existem alguns conceitos importantes a serem considerados para a elaboração do planejamento estratégico, são eles: objetivos, metas, missão, visão e valores. De acordo com o Dicionário de Administração e Negócios (DUARTE, 2011) objetivo é um estado desejado no futuro, que a organização quer alcançar, ou seja, é o alvo ou ponto quantificado, com prazo de realização e responsável estabelecidos, que se pretende alcançar através de esforço extra; Meta é a realização ou finalidade para a qual se dirige a ação, resultado preciso de um item, definindo o que se deseja atingir; Missão é pretensão daquilo que se deseja realizar no futuro, sem determinação de tempo e com possibilidade de mudança, é a razão de ser da empresa; Visão é a percepção do que é visto ou virá a ocorrer, concretização de uma ideia no futuro que

exige espaço de tempo; Valor é o conjunto de princípios éticos, estéticos ou filosóficos, geralmente usado na forma plural (valores).

Segundo Oliveira (2007), para se elaborar o planejamento estratégico há quatro fases a primeira fase consiste em diagnóstico estratégico que procura responder à pergunta básica “qual a real situação da empresa quanto a seus aspectos internos e externos?”, verificando o que a empresa tem de bom, de regular ou de ruim em seu processo administrativo. Deve ser efetuado da forma mais real possível, pois qualquer tomada de posição errada nessa fase prejudicará todo o resto do processo de desenvolvimento e implementação do planejamento estratégico na empresa.

A segunda fase é a missão da empresa onde nesse ponto procura-se determinar qual o negócio da empresa, por que ela existe, ou, ainda, em que tipos de atividades a empresa deverá concentrar-se no futuro. Aqui, procura-se responder as perguntas básicas: “Aonde se quer chegar com a empresa?”; “Quais necessidades e expectativas do mercado que a empresa pretende atender?”.

A terceira fase é a dos instrumentos prescritivos e quantitativos. Os instrumentos prescritivos do processo de planejamento estratégico proporcionam a explicitação do que deve ser feito pela empresa para que se direcione ao alcance dos propósitos estabelecidos dentro de sua missão, de acordo com sua postura estratégica, respeitando as macropolíticas, bem como as ações estabelecidas pelas macroestratégias; e se direcionando para a visão estabelecida. Deve-se analisar quais são os recursos necessários e quais as expectativas de retorno para atingir os objetivos, desafios e metas da empresa. A consideração dos instrumentos quantitativos, representados basicamente pelo planejamento orçamentário, na metodologia de elaboração e implementação do planejamento estratégico, torna-se extremamente importante, pois o executivo deve sempre fazer, de forma estruturada, a interligação do planejamento estratégico com os planejamentos operacionais.

A quarta e última fase é o controle e a avaliação. Nesta fase, verifica-se “como a empresa está indo” para a situação desejada. O controle pode ser definido, em termos simples, como a ação necessária para assegurar a realização dos objetivos, desafios, metas, estratégias e projetos estabelecidos. Nesta quarta fase, devem-se considerar, entre outros aspectos, os critérios e parâmetros de controle e avaliação, dentro de uma situação adequada de custos por benefícios. É aconselhável que o controle e a avaliação sejam realizados passo a passo no desenvolvimento do planejamento estratégico.

Planejamento é a primeira função administrativa e serve de base para as demais funções. O planejamento estratégico é a melhor forma de encontrar respostas para exigências atuais de mercado. Trata-se de um processo contínuo dentro das organizações a longo prazo.

2.2. As Micro e Pequenas Empresas (MPE's)

De acordo com o SEBRAE, os pequenos negócios podem ser divididos em quatro segmentos por faixa de faturamento, com exceção do pequeno produtor rural. Tal segmentação segue os critérios da Lei Complementar 123/2006, também chamada de Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas.

Resumidamente, os pequenos negócios são divididos da seguinte maneira:

- Microempreendedor Individual - Faturamento anual até R\$ 81 mil;
- Microempresa - Faturamento anual até R\$ 360 mil;
- Empresa de Pequeno Porte - Faturamento anual entre R\$ 360 mil e R\$ 4,8 milhões;
- Pequeno Produtor Rural - Propriedade com até 4 módulos fiscais ou faturamento anual de até R\$ 4,8 milhões.

A Lei Geral das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte foi instituída em 2006 para regulamentar o disposto na Constituição Brasileira, que prevê o tratamento diferenciado e favorecido à microempresa e à empresa de pequeno porte. A microempresa será a sociedade empresária, a sociedade simples, a empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário, devidamente registrados nos órgãos competentes, que aufera em cada ano calendário, a receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00.

Segundo o SEBRAE (2013) o número de funcionários inseridos na empresa é outro elemento básico para determinar o tamanho de uma empresa, além do faturamento bruto anual. Como:

- Microempreendedor Individual (MEI) – 1 único funcionário para comércio e serviço;
- Microempresa (ME) – até 9 empregados para comércio e serviço, e até 19 empregados para a indústria;
- Empresa de Pequeno Porte (EPP) – de 10 a 49 empregados para comércio e serviço, e de 20 a 99 empregados para indústria;

As micro e pequenas empresas são responsáveis pelo fortalecimento do empreendedorismo, têm grande participação no mercado e também na movimentação da economia no Brasil gerando emprego e renda.

Ainda de acordo com o SEBRAE (2014) os pequenos negócios respondem por mais de um quarto do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro. Juntas, as cerca de 9 milhões de micro e pequenas empresas no País representam 27% do PIB, um resultado que vem crescendo nos últimos anos. No PIB da Indústria, a participação das micro e pequenas (22,5%) já se aproxima das médias empresas (24,5%). Os pequenos negócios também empregam 52% da mão de obra formal no País e respondem por 40% da massa salarial brasileira.

Os principais motivos para o bom desempenho dos pequenos negócios na economia brasileira são a melhoria do ambiente de negócios (em especial após a criação do Supersimples que reduziu os impostos e unificou oito tributos em um único boleto), o aumento da escolaridade da população e a ampliação do mercado consumidor, com o crescimento da classe média (SEBRAE, 2014).

2.3. Empresa familiar

Para Teló (2001) a empresa familiar é a junção dos esforços e recursos para uma finalidade, havendo, necessariamente, a presença de uma determinada família no empreendimento. Já segundo Bernhoeft (1987), a empresa familiar é uma organização que tem vínculo em sua origem uma família e a sua gestão é realizada por membros da família. Segundo Donnelley (1976) a empresa familiar tem identificação com uma família há, pelo menos, duas gerações e essa ligação resulta em uma influência recíproca. Tendo nessa relação o envolvimento dos seguintes aspectos: hereditário; os laços de sangue; e a identificação com um sobrenome de família.

A empresa familiar, quanto à sua definição, são categorizadas de acordo com três níveis: a) nível da propriedade, em que o controle da empresa deve concentrar-se total ou majoritariamente nas mãos de uma família; b) nível da gestão, a qual deve ter os lugares do topo ocupados por membros da família; e c) quanto ao nível da sucessão, em que as gerações assumem os lugares deixados pelos pais ou parentes sucessivamente. (CEZARINO, SUDO, 2011).

De acordo com Petter Villax, (2010), membro da Associação das Empresas Familiares (AEF), há alguns fatores de êxito referente a esse nicho que são capazes de enfrentar problemas decorrentes da estreita ligação entre a vida familiar e a atividade empresarial, conforme abaixo:

- Responsabilidade Social - compromisso de longo prazo para com o Mercado, Bancos, Clientes, Fornecedores, Colaboradores e a Comunidade em que operam;
- Capacidade de transmitir os valores familiares no âmbito da atividade empresarial;
- Maior facilidade de comunicação entre os seus proprietários;
- Possibilidade de contar com importantes apoios e enteadas em situações de crise ou de novas iniciativas;
- Forte empenhamento nas atividades e nos objetivos do empreendimento comum;
- Base de confiança entre os detentores do capital, assente nas relações de parentesco e na partilha de interesses e valores;
- Elevada capacidade de decisão, potenciada por este conjunto de fatores, permitindo obter;

De acordo com *site* Novo Negócio (2014) a seguir, apresentamos algumas características das empresas familiares: • trabalhar com familiares é uma certeza para este tipo de empresa, pois estas, sejam de pequeno ou médio porte, costumam contratar pessoas da mesma família por questão de confiança ou por questão de solidariedade familiar. Porém, ao se contratar familiares, os empresários podem cometer o erro de muitas vezes não cumprir com as obrigações legais e trabalhistas e contratar pessoas pouco qualificadas. • A cultura empresarial da empresa familiar costuma ser centralizada e constituir alguns vícios como: privilégios para familiares, falta de reinvestimento dos lucros e outras práticas que podem comprometer até a produtividade. • A questão da cultura empresarial é que as relações familiares com todos os seus conflitos acabam interferindo na gestão da empresa. • A qualificação profissional é outra questão marcante para as empresas familiares, pois a certeza do patrimônio pode resultar em desânimo para os membros da família fazendo com que o interesse pela qualificação fique em segundo plano de negócio. • A acomodação e a dificuldade de mudanças de padrões são uma realidade nas empresas familiares, comprometendo o futuro empresarial. O ideal para estas, sejam mais antigas ou recentes, é que exista uma capacidade de planejamento futuro e voltado para o sucesso empresarial.

2.4. O Setor da Indústria Têxtil e de Confecções

A ABIT – Associação Brasileira de Indústria têxtil e de confecções, coletou dados sobre o cenário das indústrias na conjuntura atual para formar o perfil do setor industrial, os números mostram que o setor emprega cerca de 1,5 milhão de empregados diretos e 8 milhões de adicionarmos os indiretos e efeito renda, dos quais 75% são de mão de obra feminina. É o 2º maior gerador do primeiro emprego representando 16,7% dos empregos. A indústria têxtil,

que tem quase 200 anos no Brasil, possui 27,5 mil empresas formais em todo o País, é o quarto maior produtor e consumidor de denim e de produção de malhas do mundo (ABIT, 2018).

O Brasil é referência mundial em design de moda praia, jeanswear e homewear, tendo crescido também os segmentos de fitness e lingerie. Com um faturamento da Cadeia Têxtil e de Confecção de US\$ 51,58 bilhões em 2018 (ABIT, 2018).

A questão de diversidade e igualdade, o consumidor está se tornando mais exigente quanto à originalidade e autenticidade das marcas exigindo uma produção mais exclusiva como mostra o blog da WebPic (2018). Mostra também que o setor industrial tem o desafio de encontrar mão-de-obra qualificada, pois não basta que o profissional saiba a respeito de costura: ele precisa dominar as técnicas e os processos da indústria têxtil, para resolver problema como esses as empresas podem disponibilizar cursos, palestras e treinamentos de alta performance, a fim de ter resultados cada vez melhores.

No estado do Piauí a Indústria Têxtil produziu mais de 10 milhões peças no ano de 2016, sendo o segundo ramo que mais gera emprego no Estado, com mais de 17 mil empregos diretos, formais e mais de 54 mil indiretos. Os polos de maior produção no Piauí ficam nas cidades de Teresina, Campo Maior e Piripiri (Portal G1/Globo, 2016).

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Na busca para se atingir o objetivo do estudo foram realizados levantamentos bibliográficos de livros, revistas, artigos científicos, monografias e anais de congressos, com o objetivo de ter contato com materiais já publicados sobre o assunto.

O estudo, quanto aos seus objetivos, caracteriza-se como exploratório, dentro das definições preconizadas por Gil (2010), visto que objetiva levantar maiores informações sobre o assunto pesquisado. Quanto à natureza, esta pesquisa apresenta teor qualitativo, pois não dispõem de ferramentas estatísticas em seus procedimentos metodológicos (RICHARDSON, 1999). Neste trabalho a pesquisa foi executada por meio de um levantamento, uma entrevista semiestruturada, que teve como objetivo conhecer e identificar características relacionadas à indústria pesquisada.

Quanto aos métodos o estudo se caracteriza como estudo de caso, pois consiste no estudo profundo de objetos, permitindo um grande e detalhado conhecimento. O estudo de caso consistiu em coletar e analisar informações sobre a empresa. Gil (2010, p. 37) afirma que o estudo de caso “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou mais objetos, de maneira

que permita seu amplo e detalhado conhecimento.” Define-se, também, um estudo de caso da seguinte maneira: “[...] é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto. [...] Igualmente, estudos de caso diferem do método histórico, por se referirem ao presente e não ao passado.” (YIN, 1981 apud ROESCH, 1999, p. 155). O tipo de entrevista utilizada para coleta de informações foi uma entrevista semiestruturada com perguntas abertas.

O objeto de estudo do presente trabalho é uma indústria têxtil e de confecções localizada no município de Teresina (PI) e produz fardamentos e camisas para eventos como festejos, caminhadas, feijoadas e com 16 anos de atuação no mercado. Para o alcance do objetivo proposto no estudo foram utilizadas fontes de informações bibliográficas das mais variadas com pesquisas em *sites* do Google Acadêmico, DOAJ, EMERALD e Scielo com o uso dos descritores: empresas familiares, microempresa e planejamento estratégico.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Através de entrevista semiestruturada com perguntas abertas foram coletadas informações para o presente trabalho, a entrevista durou cerca de duas horas na própria empresa onde também fica situada a residência da família. As perguntas e respostas se encontram no ANEXO.

Os dois proprietários inicialmente trabalhavam na empresa quando o antigo proprietário decidiu vender a empresa oferecendo-a para eles. Eles viram que era um negócio viável e aceitaram a proposta, desse modo não houve pesquisa de mercado e de concorrência. No começo a demanda maior era para produção de fardamentos, com o passar do tempo foram surgindo clientes para fabricar camisas pra eventos, isso possibilitou um incremento na produção e aumento do portfólio de produtos que a empresa oferecia ao mercado. Isso motivou-os a darem continuidade a empresa. Eles não possuem formação em gestão tudo que aprenderam foi baseado na experiência e na observação. Sabem que existem vários tipos de planejamento, contudo a empresa não possui um plano escrito. Não aplicam as ferramentas de gestão, porém conseguem gerir a empresa de forma empírica.

O objetivo da empresa, dito na entrevista, é que a empresa possa manter as contas tanto da empresa quanto da família em dias. Não há uma meta traçada, nenhum planejamento estratégico estruturada, o que há é um planejamento onde possam resolver um problema que surja.

Não houve planejamento antes de iniciarem as atividades a empresa já executava suas atividades no mercado. Também não houve uma avaliação de risco da atividade. Atualmente não tem um planejamento com um documento, eles se planejam informalmente para solucionar um problema. Eles disseram que sempre estão pensando em algo, dão importância ao planejamento e afirmam que tudo que fazem precisam ser planejados, pensado.

A empresa tem controle dos processos de atividade acompanhando as etapas de produção, controle também nos resultados verificando as peças produzidas se ocorreu com a expectativa. Com esses controles os resultados são satisfatórios. A empresa consegue obter os objetivos que são a manutenção da empresa e da família.

O principal desafio encontrado pela indústria é encontrar profissionais adequados para o trabalho. A empresa necessitou contratar um pintor de camisa e como não o encontrou a solução foi adquirir uma máquina que realizasse esse trabalho ou terceirizar essa atividade.

Na empresa não há nada por escrito sobre a missão, os valores e a visão da empresa, no momento da entrevista os proprietários disseram que como missão tem a geração de emprego digno, melhorando a qualidade de vida dos colaboradores. Como valores tem a pontualidade na entrega da mercadoria e a qualidade das mercadorias. E, como visão a empresa procura sempre estabilidade nos próximos anos sem data específica.

A empresa não possui um modelo de gestão definido se enquadrando no democrático, a empresa dar uma certa liberdade aos funcionários. Tem um quadro de funcionários pequeno, são duas costureiras formais e alguns freelancer. O turnover da empresa é pequeno, sem muita rotatividade, característica de microempresa.

O gerenciamento de estoque também é informal com pequena quantidade para suprir a necessidade de mais ou menos um mês.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como já dito anteriormente, a estratégia se refere à relação entre a empresa e o seu meio envolvente, a sua relação atual (situação estratégica) e sua relação futura (plano estratégico, que é um conjunto de objetivos e ações a tomar para atingir esses objetivos) (Katz, 1970). Devendo essa estratégia organizacionais envolver credibilidade como um meio para o alcance dos objetivos e sucesso organizacional.

Em países como, Estados Unidos e Canadá, o planejamento estratégico e a formulação da missão e visão ocupam a primeira posição no ranking das ferramentas mais utilizadas pelas empresas, notando-se assim a importância dada a estratégia organizacional (COSTA, 2007).

Um planejamento para toda e qualquer empresa independente de tamanho é de suma importância, pois é uma forma de encontrar respostas para auxiliar as empresas nas demandas do mercado. A utilização do planejamento nas empresas pode ajudar os gestores a prever problemas para contorná-los, assim como, resolver os já existentes. Um dos propósitos de um planejamento é determinar os meios para que os objetivos e metas das empresas sejam alcançados. Portanto, o planejamento não irá prever o futuro, mas possibilita que a empresa esteja preparada para situações adversas.

O objetivo deste trabalho foi mostrar através de estudo de caso a importância do planejamento estratégico para a empresa que atua no setor de Indústria Têxtil e de Confecções situada em Teresina/PI.

Foi constatada uma fragilidade no conhecimento sobre planejamento estratégico por parte dos gestores do negócio e que o mesmo não é utilizado na microempresa, que os proprietários administram sua empresa de forma simples e intuitiva, resolvem os problemas e situações só quando surgem. O negócio surgiu para suprir as despesas da família, assim se tratando do empreendedorismo por necessidade e a microempresa resolve situações de gestão em curto prazo, sem uma expectativa maior para o futuro. Concluindo assim esta pesquisa, ressalta-se a importância do planejamento para todo empreendimento, em destaque as microempresas já que lidam com recursos limitados.

Em relação às limitações da pesquisa as observações levantadas referem-se a um estudo de caso, limitando o estudo a uma indústria, e não generalizadas a todas as microempresas e empresas familiares que atuam no referido segmento, a dificuldade de dados secundários para retratar o setor no Brasil e em especial no Estado do Piauí, pois alguns dados a nível de Brasil requer associação a entidade nacional e em portais de internet da Federação de Indústrias do Piauí – FIEPI e da Fundação Centro de Pesquisas e Econômicas e Sociais do Piauí – CEPRO não há pesquisas atuais sobre o setor.

Para tanto, recomenda-se como sugestão de novos estudos e continuidade deste a realização de pesquisas com outras microempresas familiares atuantes no setor, bem como o uso de abordagem quantitativa para estudos de correlação entre o desempenho das indústrias do setor e o tipo de gestão do negócio.

REFERÊNCIAS

ABIT. 2018. **Perfil do Setor**. Disponível em <<http://www.abit.org.br/cont/perfil-do-setor>>. Acesso em 02 abr. 2019.

ANDERSEN, TORBEN JUUL. **GESTÃO ESTRATÉGICA** - Uma introdução. Editora Saraiva, 2017.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6021**: informação e documentação: publicação periódica científica impressa: apresentação. Rio de Janeiro, maio 2003.

BERNHOEFT, R. **Empresa familiar**: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. São Paulo: Ibecon, 1987.

BRAGA, D. P. G; BRAGA, A. X. V; SOUZA, M. A. **Gestão de Custos, Preços e Resultados**: um Estudo em Indústrias Conserveiras do Rio Grande do Sul. Revista Contabilidade, Gestão e Governança, v. 13, n. 2, 2010.

BRASILEIRO, Alessandra de Falco; MORANDI, Thiago de Andrade. **As forças e estratégia de Michael Porter no ramo audiovisual: estudo de caso de uma produtora de São João Del-rei (MG)**. Disponível em: <<http://www.portcom.intercom.org.br/revistas/index.php/iniciacom/article/viewFile/1937/1726>>. Acesso em 21 nov. 2018.

CASALI, M. S; TRETER, J. **A importância da utilização da gestão financeira em microempresas da cidade de Cruz Alta**. Cruz Alta: Unicruz, 2017.

CEZARINO, Luciana Oranges; SUDO, Barbara Tatiane. **O DESAFIO DA IMPLANTAÇÃO DE UM PLANO ESTRATÉGICO EM UMA MICROEMPRESA FAMILIAR DO SETOR ALIMENTÍCIO**. Revista Gestão e Desenvolvimento, Novo Hamburgo, v. 8, n. 1, jan. 2011. ISSN 2446-6875. Disponível em: <<https://periodicos.feevale.br/seer/index.php/revistagestaoedesenvolvimento/article/view/983/1337>>. Acesso em: 20 nov. 2018. doi: <https://doi.org/10.25112/rgd.v8i1.983>.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica: da empresa que temos para empresa que queremos**. Saraiva, 2007.

DONNELLEY, R. G. **A Empresa Familiar**. Biblioteca Harvard de Administração de Empresas. n. 8, v. 2. São Paulo: Abril – Tec, 1976.

DRUCKER, Peter. **Os novos desafios**. HSM Management, São Paulo, v.3, n.12, p.36-42, jan./fev. 1999.

DUARTE, Geraldo. **Dicionário de Administração e Negócios**. Edição Digital Kindle Book Br, 2011.

GARUFFE, Ana Flávia Faria; SANTOS, Marco Henrique Cinachi; MARIANO, Tuany dos Santos. **Os Desafios na Gestão das Micro e Pequenas Empresas Familiares** / Ana Flávia Faria Garuffe / Marco Henrique Cinachi dos Santos / Tuany dos Santos Mariano / Pindamonhangaba-SP: FUNVIC – Fundação Universitária Vida Cristã, 2017. 17f.
GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

HITT, M; IRELAND, R; HOSKINSSON, R. **Administração Estratégica**. São Paulo: Thomson, 2001

KATZ, Robert Lee. **Cases and concepts in corporate strategy**. Prentice Hall, 1970.

LEITE, Tathianna Pedrosa Pinto. **Planejamento estratégico em uma microempresa do ramo de Pet Shop**, utilizando o balanced scorecard / Tathianna Pedrosa Pinto Leite. - Natal, 2017. 74f.: il.

MORAIS, Fernanda Louise Araújo de. **Planejamento estratégico para microempresa: uma proposta para uma empresa do setor alimentício de Natal/RN/** Fernanda Louise Araújo de Moraes. - Natal, 2016. 58f.: il.

NEUMAN, W. Lawrence. **Método de pesquisa social**. Universidade de Wisconsin em Whitewater, 2000.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. - 23. ed. - São Paulo: Atlas, 2007.

_____. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. - 26. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

_____. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. - 27. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PORTAL G1/GLOBO. **Mercado de Confecções produz cerca de 10 milhões de peças ao ano no PI**. Disponível em: <<http://g1.globo.com/pi/piaui/noticia/2016/06/mercado-de-confeccoes-produz-cerca-de-10-milhoes-de-pecas-ao-ano-no-pi.html>>. Acesso em 14 abr. 2019.

PRODANOV, Cleber Cristiano. **Metodologia do trabalho científico** [recurso eletrônico]: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico / Cleber Cristiano Prodanov, Ernani Cesar de Freitas. – 2. ed. – Novo Hamburgo: Feevale, 2013

RICHARDSON, Brian. **Impressão, escritores e leitores na Itália renascentista**. Cambridge University Press, 1999.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágios e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso**. São Paulo: Atlas, 1999.

SEBRAE. **Quem são os pequenos negócios destaque**. Disponível em <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos_pesquisas/quem-sao-os-pequenos-negociosdestaque5,7f4613074c0a3410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em 20 nov. 2018.

SEBRAE. **Micro e pequenas empresas geram 27% do PIB do Brasil.** Disponível em <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil,ad0fc70646467410VgnVCM2000003c74010aRCRD>>. Acesso em 02 abr. 2019.

SEBRAE. **Entenda as diferenças entre microempresa, pequena empresa e mei.** Disponível em <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-as-diferencas-entre-microempresa-pequena-empresa-e-mei,03f5438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em 20 nov. 2018.

SEBRAE - SP/ Dieese. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa 2013.**

STYHRE, Alexander. **The nomadic organization:** The post modern organization of becoming. Tamara Journal for Critical Organization Inquiry, vol. 1. n. 4. 2001.

TELÓ, A. R. **Desempenho organizacional:** Planejamento financeiro em empresas familiares. Curitiba, v. 4, n. 1, p. 17-26, 2001.

TRIPODI, Tony et al. **Análise da pesquisa social:** diretrizes para o uso da pesquisa em serviço social e ciências sociais. 1981.

VER VALEN, Laís Nogueira. **A gestão de micro e pequenas empresas familiares** / Laís Nogueira Ver Valen / Pindamonhangaba-SP: FAPI Faculdade de Pindamonhangaba, 2014.

VILLAX, P. Empresas Familiares. **O que é uma empresa familiar.** 2010 Disponível em: <http://www.empresasfamiliares.pt/o-que-e-uma-empresa-familiar>. Acesso em 20 nov. 2018.

WEB. Novo Negócio (2014). **Empresa familiar e suas características.** Disponível em <<http://www.novonegocio.com.br/empreendedorismo/empresa-familiar-suas-caracteristicas/>>. Acesso em 20 nov. 2018.

WEBPIC. 2018. **Indústria de confecção no Brasil 2018: fique por dentro das perspectivas.** Disponível em <<https://industweb.com.br/blog/industria-de-confeccao-no-brasil-2018/>>. Acesso em 02 abr.2019.

ANEXO

Questionário aplicado para pesquisa da Empresa X

1. Quando se iniciou as atividades da empresa X?
2003.
2. Qual a ideia inicial para empresa? Essa ideia foi concretizada?
Foi uma compra da empresa, assumiram um negócio que já estava em andamento e deram continuidade.
3. Quais motivos levaram a formação da empresa X?
Surgiu a oportunidade e viram que era um negócio fiável.
4. Houve algum tipo de planejamento para a atividade antes de iniciar as atividades?
Não.
5. A empresa X tem planejamento?
Sim, mas nada escrito em um plano.
6. Qual a periodicidade do planejamento? Mensal, anual, semestral?
Não há um período específico, mas sempre estão pensando em algo.
7. Qual o grau de importância a empresa dar ao planejamento? Por quê?
Muita importância, porque tudo que se faz precisa ter o planejamento, precisa ser pensado.
8. Há ou houve estudo de mercado?
No começo não, mas na atualidade sim.
9. Há ou houve estudo da concorrência?
Não.
10. Há ou houve avaliação de riscos da atividade?
Não.
11. Há controle dos processos de atividade? Quais?
Há um controle acompanhando a produção.
12. Há controle de resultados de atividade? quais?
Sim.
13. Os resultados da atividade são satisfatórios?
Sim.
14. Quais os principais objetivos da empresa X?
Manutenção da família.
15. Quais os principais desafios/problemas enfrentados pela empresa X?
Encontrar um profissional adequado.

16. Qual é a missão da empresa X?

Gerar emprego digno, melhor qualidade de vida aos funcionários.

17. Qual/quais o/os valor(es) da empresa X?

Qualidade e pontualidade na entrega.

18. Qual é a visão da empresa X?

Procurar estabilidade nos próximos anos.

19. Qual modelo de gestão é utilizado na empresa? Conhece e/ou aplicaria outro?

Se enquadra no democrático.

20. Há aplicação de ferramentas de gestão?

Não,

21. Qual a formação dos gestores da empresa?

Um dos proprietários tem superior em teologia e o outro tem ensino médio completo.

22. Os gestores têm algum conhecimento em se falando de planejamento estratégico?

Sim, algum.

23. Como é feito o planejamento estratégico da empresa X?

Sentar, conversar, ver a situação atual da empresa, acompanhar e perto, investimento em máquinas.

24. Há gerenciamento de estoque?

Sim, mas não em grande quantidade de estoque, o suficiente para mais ou menos um mês de produção.

25. Como é o turnover na empresa?

Pequeno, sem muita rotatividade.