



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA - UEPB**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E SOCIAIS APLICADAS - CCEA**  
**CAMPUS VII – GOVERNADOR ATONIO MARIZ**  
**CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**IONARA TEREZA PEREIRA ALVES**

**UMA PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA MICROEMPRESA  
FAMILIAR MARIZA NOIVAS NA CIDADE DE CAICÓ-RN**

**PATOS – PB**  
**2012**



**IONARA TEREZA PEREIRA ALVES**

**UMA PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA MICROEMPRESA  
FAMILIAR MARIZA NOIVAS NA CIDADE DE CAICÓ-RN**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Curso de Bacharelado em Administração da Universidade Estadual da Paraíba como requisito para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Walmislene Tomaz Benevenuto Pinto

**PATOS – PB  
2012**

A474a ALVES, Ionara Tereza Pereira.

Uma proposta de planejamento estratégico na microempresa familiar Mariza Noivas na cidade de Caicó - RN / Ionara Tereza Pereira Alves. Patos: UEPB, 2012.  
20f

- Artigo (trabalho de conclusão de curso - (TCC) - Universidade Estadual da Paraíba.  
Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Walmislene Tomaz Benevenuto Pinto

1. Administração 2. Planejamento Estratégico  
I. Título II. Pinto, Walmislene Tomaz Benevenuto

CDD 658.401

**IONARA TEREZA PEREIRA ALVES**

**UMA PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA MICROEMPRESA  
FAMILIAR MARIZA NOIVAS NA CIDADE DE CAICÓ-RN**

Aprovado em \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_.

---

Orientadora Profa. Walmislene Tomaz Benevuto Pinto  
UEPB – CCEA

---

Examinadora: Profa. Eunice Ferreira  
UEPB – CCEA

---

Examinador: Prof. Joacio de Oliveira Costa  
UEPB – CCEA

PATOS – PB  
2012

# UMA PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA MICROEMPRESA FAMILIAR MARIZA NOIVAS NA CIDADE DE CAICÓ-RN

Ionara Tereza Pereira Alves<sup>1</sup>  
Walmislene Tomaz Benevuto Pinto<sup>2</sup>

## RESUMO

As microempresas estão presentes no mercado sob diversos segmentos, estas representam o sustento de muitas famílias que escolhem ter o seu próprio negócio como principal meio de vida. Além disso, muitas vezes o planejamento e o uso de estratégias não são realizados formalmente, devido os seus gestores não apresentarem conhecimento de ferramentas estratégicas. Assim, o presente artigo disserta sobre o assunto Planejamento Estratégico, utilizando a empresa familiar como referência, buscando mostrar na prática como se identificam os processos estratégicos na microempresa. Esta pesquisa teve como objetivo apresentar uma proposta de Planejamento Estratégico para a microempresa Mariza Noivas, bem como mostrar quais os aspectos que são considerados nesse processo. Primeiramente demonstra-se a realização de um estudo bibliográfico acerca do assunto. Assim como mostra a relevância deste para as microempresas familiares, realizando um estudo na empresa Mariza Noivas, enfatizando sua gestão em seus diversos aspectos. Como metodologia, a pesquisa classifica-se como Descritiva na forma de Estudo de Caso e para a coleta de dados utilizou-se de entrevistas com os colaboradores, além da observação dos ambientes inerentes à organização, demonstrando características mais relevantes que possam interferir na gestão da empresa, bem como se enfatiza os aspectos relacionados às estratégias presentes na organização observada. Evidencia-se a influência do Planejamento Estratégico na organização através da aplicação do mesmo. Além disso, sugerem-se estratégias e soluções para os problemas identificados na análise realizada.

**Palavras-chave:** Planejamento Estratégico; Microempresa familiar.

## 1 INTRODUÇÃO

O cenário mundial tem sofrido um processo de grandes modificações, sejam elas de caráter econômico, político ou social que tem levado as organizações a adotarem estratégias diferenciadas e criativas como forma de se tornarem competitivas e prosperar em um cenário, cada vez mais, pautado pela concorrência e disputa de mercado. Inseridas em um mercado contemporâneo e com o aumento do ritmo destas transformações em conjunto com o crescimento ocorrente, as organizações necessitam cada vez mais ter criatividade e capacidade de se adaptar às modificações, visando a superação de desafios, bem como atingir seus objetivos de curto, médio e longo prazo.

O gestor precisa ter conhecimento sobre sua organização, saber em qual ambiente ela está inserida e quais características têm este. Para isso é necessário realizar uma análise a fim de saber qual é a real situação em que a empresa se encontra e diagnosticar quais são os seus problemas atuais, dessa forma, o planejamento estratégico é utilizado para auxiliar no estudo e traçar soluções estratégicas atendendo as necessidades da organização. Diante disto, o

---

<sup>1</sup> Autor, discente do curso de Bacharelado em Administração – UEPB. e-mail: ionaratereza@hotmail.com

<sup>2</sup> Orientadora, docente do curso de Bacharelado em Administração – UEPB. e-mail: walmislene.eco@hotmail.com

presente trabalho foi intitulado como: uma proposta de planejamento estratégico na microempresa familiar Mariza Noivas na cidade de Caicó-RN.

Administrar uma empresa familiar é uma tarefa um tanto delicada, uma vez que envolve não apenas aspectos profissionais, mas também questões emocionais. O empirismo é comumente utilizado na administração destas organizações, já que geralmente, os gestores (fundadores) têm na prática dos negócios, experiências que deixam entender que sempre tudo ocorrerá bem. Embora, na maioria das vezes o empirismo funcione basear-se apenas nele pode ser arriscado para a organização, e a participação profissional torna-se um aliado de suma importância para uma gestão eficaz.

Portanto, o presente trabalho aborda o planejamento estratégico na empresa familiar, demonstrando a importância deste para a gestão empresarial. Destarte, questiona-se: até que ponto o planejamento estratégico pode auxiliar na gestão de uma microempresa familiar?

A escolha do tema justifica-se por ser uma forma de condensar, dentro de um único assunto, a abordagem de vários pontos relevantes na gestão organizacional, visto que o planejamento estratégico permite realizar a análise de todo o ambiente empresarial, mostrando a relevância e as vantagens de usar ferramentas estratégicas na gestão das organizações.

No âmbito acadêmico, este trabalho contribui por possuir também a abordagem de um tema ainda escasso em obras acadêmicas: a gestão estratégica na microempresa familiar. Possibilitando aos estudantes, gestores e demais interessados no assunto abordado, conhecerem um pouco sobre uma das formas mais dinâmicas de administrar. Convém lembrar que o presente trabalho vem a auxiliar na gestão da organização estudada, visto que, não existia um Planejamento Estratégico na empresa, o que foi proporcionado através deste, trazendo a prática do que é visto na teoria, dessa forma o estudo mostra formas de melhorar seus processos na gestão.

Com intuito de utilizar o aprendizado para auxiliar na gestão da empresa, o presente trabalho teve como objetivo geral apresentar uma proposta de planejamento estratégico na microempresa Mariza Noivas. Proporcionando a esta a oportunidade de desenvolver um estudo dos seus ambientes, para que se torne conhecido, pelos gestores, a real situação da organização e assim saber quais estratégias devem ser utilizadas para cada questão encontrada.

Portanto, teve como objetivos específicos os seguintes: caracterizar a empresa familiar e o Planejamento Estratégico envolvido na mesma; para isso, realizou-se um estudo bibliográfico acerca do assunto. O segundo objetivo específico foi analisar os ambientes, interno e externo da organização estudada; tal análise se deu através do levantamento de

dados obtidos na própria empresa, bem como no mercado local, identificando os aspectos que possam intervir na sua gestão. E por fim, o terceiro objetivo tratou de elaborar sugestões estratégicas de acordo com as necessidades organizacionais identificadas na pesquisa; estas foram formuladas para corrigir falhas ou até suprir deficiências encontradas na empresa. Estratégias essas como: investir no marketing e; abrir venda dos produtos mais antigos.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Empresa e microempresa familiar**

Empresa, também conhecida como organização, é um conjunto de recursos humanos, financeiros e técnicos, reunidos para realizar determinadas atividades, de maneira organizada, as quais têm a finalidade de alcançar objetivos, previamente estabelecidos (KUNSCH, 2003). A realização das atividades de uma empresa ocorre com o intuito de satisfazer as necessidades dos que a envolvem. Sejam clientes, com a oferta de bens e serviços; ou fornecedores, pela demanda; colaboradores, com o emprego e remuneração. Enfim, todos os que estão envolvidos direta ou indiretamente.

O nascimento das empresas industriais, segundo a literatura, ocorreu na Revolução Industrial - século XVIII, onde as atividades de manufatura tiveram aumento de produção com a utilização de máquinas, e as indústrias tomaram proporções que possibilitaram a contratação de mão-de-obra, acentuando a existência das relações entre empregado e empregador (CHIAVENATO, 2003). Muito embora, sabe-se que tais atividades não tenham iniciado apenas com o surgimento das máquinas, pois antes disso, as atividades de produção já existiam, mesmo que de maneira artesanal, como a agricultura, pecuária, entre outras.

As atividades comerciais estão presentes na sociedade há muito tempo, por meio de pessoas -famílias- através do cultivo de elementos agrícolas, e com a troca do seu excedente, por algum outro produto que não detinham a produção. “Durante milhares de anos, o intercâmbio de mercadorias entre os grupos humanos foi feito à base da troca direta. Esse tipo de transação [...] é chamado de escambo” (RATTO, 2004, p.20). Além da troca de produtos, antes denominada “escambo”, também de maneira natural foram surgindo atividades de prestação de serviços, pessoas realizavam atividades as quais sabiam fazer e recebiam algo por isso, o que antes de se estabelecer moedas de troca, o pagamento era feito com produtos.

Enquanto não definidas como empresa, as atividades comerciais, realizadas pelas diversas civilizações, foram evoluindo e na atualidade, o que conhecemos como empresas ou organizações, possuem diversas características. As empresas não seguem um padrão único, elas têm suas identidades definidas, sejam no ramo de atividade, especialidade, ou seu porte. As organizações podem ser industriais, comerciais, ou prestadoras de serviços. E, independente de qual for sua atividade, elas podem ser definidas como microempresa; empresa de pequeno porte; médio ou grande porte.

Segundo o SEBRAE<sup>3</sup> (2012) a microempresa é caracterizada por possuir até nove funcionários, sendo esta no ramo de comércio e serviços. E até 19 funcionários se esta for da indústria e construção. Tendo em vista ainda que seu porte seja definido principalmente pelo seu faturamento, pois na medida em que uma empresa tem maior potencial tecnológico para produção, sua receita será equivalente, ou seja, uma empresa pode ter um baixo número de funcionários e uma receita bruta anual proporcional a uma empresa de maior porte. Dessa forma, o critério mais usado para tal definição é quanto à receita da empresa.

A criação das microempresas tem sua origem na idéia de qualquer indivíduo empreendedor<sup>4</sup> que tenha interesse e se disponha a desenvolvê-la, seja individualmente ou em conjunto com outras pessoas. O fundador de uma microempresa pode criá-la com o intuito de satisfazer suas necessidades, constituindo um meio de vida que, por conseqüente, se tornará o negócio da família. Porém, não é regra que uma ação empreendedora tenha seu desenvolvimento alimentado por atitudes de interesse e dedicação por parte dos demais membros da família, constituindo uma empresa familiar.

O assunto empresa familiar, ainda parece um pouco restrito na literatura, embora seja comumente encontrada na realidade local a participação de empresas dirigidas por famílias, onde pais fundadores são seguidos por filhos interessados em dar continuidade aos negócios da família.

O conceito de empresa familiar diverge de um autor para outro, embora o termo pareça simples, os autores as classificam de várias formas. Alguns afirmam que para ser considerada empresa familiar, esta deve ter sua gestão completamente controlada por membros de uma mesma família (Barry, 1999, apud Casillas, et.al. 2007).

Outros autores afirmam que somente pode ser considerada empresa familiar aquela na qual esteja pelo menos na segunda ou terceira geração sendo administrada por uma mesma

---

<sup>3</sup> Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.

<sup>4</sup> Indivíduo que inova, cria ou reorganiza recursos produzindo ganho.



família, em um processo de sucessão. A respeito disso Lodi (1993) apud Grzybovski e Tedesco (1998. p.37) afirma que

empresa familiar é aquela organização empresarial que tem sua origem e sua história vinculadas a uma mesma família há pelo menos duas gerações, ou aquela que mantém membros da família na administração dos negócios, ou seja, empresa que é controlada e/ou administrada por membros de uma família.

Existem ainda conceitos que determinam que além da sucessão em gerações, uma empresa somente pode ser considerada do tipo familiar quando o controle acionário também estiver apenas nas mãos de membros de uma mesma família (FRUGIS, 2007). O que implica na interpretação desse assunto para os que lidam com esse tipo de empresa, já que são vários os conceitos abordados pelos autores.

A gestão da organização caracterizada como familiar, torna-se mais delicada no tocante aos aspectos inerentes a esse tipo de empresa, visto que possui além de características comuns às demais organizações, suas próprias peculiaridades. Na organização comum, qualquer que seja o tipo, já existe pequenos problemas, por exemplo, questões de relações de trabalho cotidiano, ou convivência entre colaboradores. O que na empresa familiar, essas mesmas questões se tornam mais fáceis de ser resolvidas ou até, instantaneamente, podem transformar-se numa discussão, visto que a proximidade entre as pessoas torna o relacionamento mais prático e informal.

Administrar uma organização do tipo familiar se torna uma tarefa ainda mais complexa, já que as questões pessoais são envolvidas espontaneamente. Desta forma, os gestores devem buscar formas estratégicas de administrar, visando tornar os processos de administração mais eficazes, garantindo a sustentabilidade empresarial.

## **2.2 Planejamento Estratégico**

Administrar é o ato de planejar, organizar, dirigir e controlar. E para saber como fazer isso, o gestor precisa buscar cada vez mais novos meios de adaptar sua gestão às constantes modificações que ocorrem no cenário organizacional. Gerir é uma tarefa de muita responsabilidade e tem suas dificuldades. Nesse sentido a administração estratégica vem a ser uma maneira inteligente de utilizar as ferramentas da administração em benefício da organização.

Administrar estrategicamente consiste em saber definir corretamente o que deve ser feito e como devem se proceder as ações de uma organização. Pois, “a administração

estratégica é definida como um processo contínuo e interativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado ao seu ambiente.” (CERTO, 2005 p.3) Dessa forma, as organizações precisam se adaptar às constantes mudanças ocorridas nos ambientes organizacionais para garantir que suas metas sejam alcançadas.

O escopo da administração estratégica indica uma nova maneira de comportamento empresarial, sugerindo uma mudança cultural da empresa, para que seja possível adaptá-la à nova forma de pensar e agir perante as situações. Isso não pode ser feito de forma repentina, mas como um processo gradual. E como o próprio termo já define, a “administração estratégica” consiste em uma forma de administrar através do uso de estratégias, dessa forma, é imprescindível entender o significado bem como a origem da estratégia.

Antes mesmo de ser abordada como um dos grandes segredos das organizações, o uso de estratégias foi desenvolvido para preparar diferentes formas de agir na guerra, durante as batalhas. Segundo Cohen (2008), a palavra “estratégia” tem sua origem na palavra “*strategos*” que significa literalmente a arte do general. Embora as estratégias tenham sua origem nas atividades militares, seu uso pode ser encontrado em várias realidades, seja no cotidiano de empresas ou até na vida pessoal.

Assim como as estratégias de guerra têm a função de obter sucesso nas batalhas, as organizacionais têm a função de guiar e orientar aqueles que almejam se sobressair perante as demais empresas. Contudo, se faz necessário saber desenvolver as estratégias certas para determinados objetivos, pois não é a mesma que foi aplicada numa empresa ou numa determinada situação que servirá para outras.

As organizações necessitam buscar formas de adaptação ao mercado, visto que as constantes modificações que ocorrem no ambiente mercadológico obrigam os gestores a traçar sempre novas metas e objetivos. Frente a essa necessidade de modificação, a primeira tarefa administrativa – planejar configura-se uma das mais importantes na gestão, uma vez que, sem um planejamento correto, as conseqüências podem ser drásticas.

O planejamento é criado como um processo que tem por intuito a antecipação ou a previsão de uma ação. Nesse sentido, o plano serve para orientar o gestor, diminuindo os riscos e as incertezas. Por isso “o processo de planejamento é a ferramenta que as pessoas e organizações usam para administrar suas relações com o futuro” (MAXIMIANO, 2004, p.105).

De acordo com os três níveis hierárquicos básicos nas organizações, existem três tipos de planejamento: o operacional, o tático e o estratégico. Cada um em seu papel, quanto ao

nível a que pertence é realizado de maneira a resultar, juntos, no alcance dos objetivos organizacionais. (OLIVEIRA, 2007)

O planejamento operacional é feito para um curto prazo, envolve os planos pautados às decisões operacionais, geralmente relacionados aos processos realizados nesse nível, referem-se às atividades que devem ser realizadas de imediato.

O planejamento tático por sua vez envolve planos e decisões de mais atividades que o operacional, e é projetado para médio prazo. Envolve decisões relacionadas a organização de forma mais específica, ou seja, procura atingir os objetivos departamentais. “Os planos táticos geralmente são desenvolvidos para as áreas de produção, marketing, pessoal, finanças e contabilidade” (CHIAVENATO, 2006, p.418).

Enquanto que, no planejamento estratégico, têm-se projeções para longo prazo. Além disto, procura alcançar com capilaridade todos os setores da organização, envolvendo todos os recursos, visando atingir os objetivos em nível organizacional. Este tipo de planejamento caracteriza-se por ser o mais abrangente deles, tomando como objeto de aplicação a organização por completo, assim configura-se o principal assunto da presente pesquisa.

O planejamento estratégico permite a avaliação de toda a empresa e verificação dos aspectos organizacionais que precisam ser considerados, trazendo ao administrador uma visão abrangente da empresa e possibilitando a reformulação de estratégias capazes de definir o sucesso organizacional.

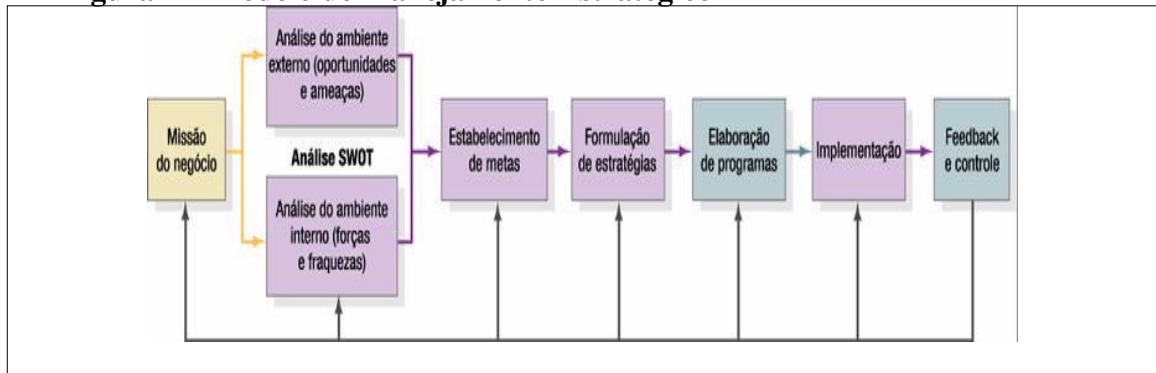
Portanto, Almeida (2001, p.13) afirma que, “planejamento estratégico é uma técnica administrativa que procura ordenar as ideias das pessoas, de forma que se possa criar uma visão do caminho que deve seguir (estratégia)”. Assim o planejamento estratégico pode ser um grande aliado ao gestor que se preocupa com o futuro da organização.

Um plano estratégico deve ilustrar as bases em que a organização almeja distinguir-se de seus competidores. Por essa causa, um dos elementos fundamentais de um plano estratégico é a fixação das vantagens competitivas (MAXIMIANO, 2009). É preciso que a organização tenha sua própria identidade, sabendo trabalhar com um diferencial em relação aos seus concorrentes, a fim de deixar claro para seu cliente que a sua empresa é a melhor escolha.

“Para formular o planejamento estratégico, a empresa deve, além de avaliar sua interação com o meio ambiente, analisar as oportunidades de forma a alocar recursos para aproveitar todas as potencialidades existentes. [...]” (RICCA, 2005, p.52). É importante explorar corretamente os recursos, fazendo com que eles atuem da maneira mais rentável possível, visando a sustentabilidade da empresa frente às oportunidades que podem ser únicas.

Diversos autores demonstram diferentes modelos de Planejamento Estratégico, a qual a presente pesquisa toma como referência o modelo de Kotler e Keller (2006), representado na figura 1:

**Figura 1 – Modelo de Planejamento Estratégico**



**Fonte: Adaptado de Kotler (2006, p.50)**

A figura acima se refere ao planejamento estratégico como um processo cíclico, onde primeiramente é definida a missão do negócio. Esta é criada com a função de declarar a razão de existência da organização. A missão da organização deve fazer entender a qual necessidade do mercado a empresa satisfaz.

A análise de SWOT<sup>5</sup> é realizada para identificar as forças, fragilidades, potencialidades e as ameaças concernentes à organização. Toda organização possui esses elementos em seu ambiente de atuação. A respeito disso Las Casas (2001, p.68) comenta que “Pontos fortes são todos os fatores que apresentam vantagem competitiva da empresa em relação aos concorrentes ou ao exercício de qualquer atividade [...], pontos fracos são todos os aspectos que interferem negativamente nessa capacidade”.

Dessa forma, pode-se afirmar que toda organização é capaz de analisar esses fatores, visto que independente da sua atividade ou porte a que seja classificada, qualquer empresa terá fatores considerados pontos fortes; fragilidades internas; potencialidades a serem exploradas no seu meio externo e; ameaças que forçam a organização a manter-se em alerta, precavendo-se de qualquer eventualidade que possa surgir no futuro.

Após a análise de SWOT, conforme demonstrado na figura 1, a organização pode estabelecer metas de maneira que norteiem aqueles que participam da gestão, de forma que seja seguido um curso composto de pequenos trechos a serem cumpridos. Denominando-se metas, os objetivos específicos e de curto prazo, levam à realização dos objetivos finais, os de longo prazo.

<sup>5</sup> Termo estrangeiro utilizado para definir strengths: forças; weaknesses: fraquezas; opportunities: oportunidades; threats: ameaças.

Para auxiliar no alcance dos objetivos, são formuladas estratégias para determinar de que maneira serão desempenhadas as ações necessárias para a realização dos objetivos. A formulação de estratégias cabe aos executivos da alta administração, podendo estes, formular estratégias específicas para cada situação.

Ainda com ênfase na figura 1, após a formulação das estratégias ocorre a elaboração de planos de ação bem como a implementação das estratégias, e estes processos devem ser realizados de maneira coerente ao que foi previamente estabelecido. As estratégias formuladas deverão ser implementadas por cada nível organizacional, de forma a atingir todos os objetivos da empresa. Assim, a organização deve ser estruturada para a realização das atividades determinadas pelas estratégias escolhidas.

O feedback, conforme mostra a figura 1, é realizado com o objetivo de trazer uma avaliação de desempenho a qualquer uma das fases do processo, bem como conferir se o que foi determinado está coerente com os resultados obtidos. Esta fase inclui também o controle, eles ocorrem em conjunto.

O controle é a fase que verifica a eficácia de todo o processo de planejamento estratégico, caso seja constatada alguma falha, esta deverá ser corrigida. Durante o processo, a empresa precisa acompanhar os efeitos das estratégias implementadas e monitorar as possíveis alterações do ambiente interno e externo. Alguns ambientes podem permanecer estáveis por certo tempo, outros podem ser alterados com o passar dos anos.

Como demonstrado na figura 1, a partir do controle pode haver um retorno a qualquer fase do processo, a qual seja verificada a necessidade de correção. Esta modificação pode ser desde a criação de novas metas ou a formulação de novas estratégias, mudança nos programas de ação, enfim, a qual fase for necessário.

### **3 METODOLOGIA**

A pesquisa tem a finalidade de investigar problemas através de técnicas científicas e buscar uma resposta ou solução. De acordo com Gil (2010, p.1) “pode-se definir pesquisa como o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos.” A pesquisa é solicitada quando as informações não estão dispostas de maneira adequada ou são insuficientes para responder ao problema.

De acordo com Vergara (2007) a pesquisa pode ser classificada quanto aos meios e aos fins. Sendo assim, quanto aos meios esta se caracteriza inicialmente como bibliográfica,

por ser fundamentada em um estudo sobre o assunto baseado em material já publicado, criando um alicerce para que a análise se torne confiável. Além disso, é qualificada como estudo de caso por ter caráter de aprofundamento e detalhamento, já que esta possibilita a apresentação da empresa pesquisada em detalhes.

Quanto aos fins, classifica-se como descritiva, visto que apresenta características de um objeto de estudo. Também se caracteriza como intervencionista por interferir na realidade estudada. Tal influência ocorre por, nesta pesquisa, sugerir-se estratégias para que a empresa possa modificar sua realidade de acordo com os benefícios que tais estratégias possam trazer à organização.

Para a coleta de dados, realizou-se através de uma entrevista não padronizada, com os responsáveis pela gestão, onde as perguntas foram formuladas de acordo com a necessidade da pesquisa. Além disso, foi realizada a análise e observação da empresa, na qual se obteve acesso a documentos internos da organização, e informações diretas da administração. E para efetuar a análise externa, foram coletadas algumas informações da concorrência, aplicando-se a mesma entrevista, além de observação da organização.

Além disso, a pesquisa teve como base para a elaboração do Planejamento Estratégico, o modelo proposto por Kotler e Keller (2006), que evidencia as principais fases do processo de Planejamento Estratégico de maneira clara e objetiva.

#### **4 CARACTERIZAÇÃO E OBJETO DE ESTUDO**

A microempresa Mariza Noivas<sup>6</sup> (CNPJ: 01.246.408/0001-00) é uma organização que trabalha com aluguel de trajes finos para casamentos, formaturas e outros eventos formais. Sendo a pioneira na cidade de Caicó - RN e na região do Seridó, o atelier Mariza Noivas possui uma clientela tradicional, estando presente nos eventos de algumas famílias seridoenses há mais de 20 anos.

É caracterizada como microempresa e tem como caráter administrativo o familiar, onde a Sra. Maria de Fátima Pereira Alves (proprietário) e sua filha Ionara Tereza são as principais responsáveis pela administração. Ainda que os demais filhos e seu esposo tenham influência direta sobre a tomada de decisão.

Localizada no município de Caicó/RN, o atelier de costura Mariza Noivas iniciou suas atividades em meados de 1990, antes denominado Atelier das Noivas. Como uma atividade

---

<sup>6</sup> Dados obtidos através de entrevista realizada in loco (2012). Ver anexo I.

informal, em sua própria casa, a costureira Maria de Fátima, fazia vestidos de noiva e infantil para locação. Com o passar do tempo foi aumentando a quantidade de seus produtos e decidiu em 1991 abrir sua loja no centro da cidade, apenas com o registro na prefeitura, o alvará de funcionamento.

No ano de 1996, o pequeno empreendimento foi registrado formalmente (CNPJ), e se encontrava mais visível no mercado local, sendo bastante procurado por clientes de toda região e em um período de boa produção, constituindo um estoque considerável para a época. Além de vestidos de noiva, debutante, infantis e acessórios, a empresa também já possuía ternos masculinos para locação.

Em 1997, durante o período do carnaval, o atelier sofreu um incêndio criminoso, onde toda a mercadoria que se encontrava nas duas primeiras salas do prédio, foi totalmente destruída. As outras duas salas que eram usadas como oficina e provadores permaneceram intactas, onde estavam as máquinas de costura, os ternos e acessórios de noiva. Uma semana após o ocorrido, a empreendedora buscou auxílio financeiro junto ao Banco do Nordeste, orientada pelo SEBRAE, na tentativa de repor seu estoque perdido, mas não obteve sucesso. Então, foi reconstituindo seu negócio aos poucos, com recursos próprios.

Em 2004 já funcionando em outro endereço, este mais amplo e visível, a empresa começou a expandir sua variedade de produtos, produzindo também vestidos para formaturas, madrinhas e convidados. Trazendo mais uma oportunidade de negócios, o que é considerado atualmente o ponto forte no que se refere ao fluxo de negócios realizados na empresa, garantindo movimentação financeira durante todos os períodos do ano.

Desde sua abertura a empresa já mudou de endereço por diversas vezes, buscando sempre uma localização central e visível na cidade. Os prédios locados para o funcionamento da empresa nem sempre permitem realizar adaptações nas suas instalações, o que motivou a mudança de localização em que funcionava a loja até 2010. O antigo prédio<sup>7</sup> possuía um espaço mais amplo, onde possibilitava manter as instalações de oficina e loja no mesmo lugar, porém, por tratar-se de uma estrutura de residência, não caracterizava a empresa (loja) da maneira que deveria, não havia visibilidade dos produtos oferecidos da maneira correta.

Ainda no ano de 2010, juntamente com a mudança de endereço, ocorreram algumas modificações importantes para o funcionamento da empresa e conceituação desta por parte dos clientes. A primeira grande mudança foi o nome fantasia da empresa que deixa de ser

---

<sup>7</sup> Ver anexo II.

“Atelier das Noivas” e passa a ser chamada de “Mariza Noivas”, esse nome justifica-se devido a proprietária Maria de Fátima ser conhecida como Mariza há muito tempo.

A partir dessa mudança a empresa recebe uma nova imagem, com novo nome e uma logomarca<sup>8</sup>, o que até então não existia. Apesar de atuar no mercado há muitos anos, a microempresa Mariza Noivas não possuía uma logomarca, o que atrapalhava sua identificação quando era necessário confeccionar cartões, folhetos, e propagandas em geral, devido a falta de uma identidade visual padronizada. Com essa criação a empresa passa a ter uma característica que facilita aos clientes, antigos e em potencial, identificar qual empresa está procurando.

O novo espaço<sup>9</sup> está localizado também no centro da cidade, na mesma rua que o antigo endereço. Sua estrutura física é menor, porém é mais organizada e possui layout mais adequado, com vitrines e iluminação favoráveis à exposição necessária para os produtos oferecidos, aumentando a valorização da empresa por parte dos consumidores. Além de uma aparência mais valorizada, o novo espaço possui acessibilidade para deficientes físicos.

Outra mudança ocorrida com o novo local foi a separação entre oficina (produção) e loja (atendimento), com isso alguns “vícios” foram gradativamente eliminados, como o fato de alguns clientes exigirem ser atendidos pela proprietária Maria de Fátima (Mariza), o que atrasava seu desempenho na produção, já que ela mesma cria e confecciona grande parte dos produtos.

O fluxo de negócios em organizações no ramo de aluguel de trajes possui um comportamento sazonal, ou seja, existem períodos do ano que a demanda é maior em outros, menor. Esses períodos de maior demanda normalmente ocorrem nos meses de outubro a dezembro, com maior destaque para o último. Outros meses com demanda acentuada são maio, junho, pela tradição de “mês das noivas” e “mês dos namorados” respectivamente. Sendo os demais meses do ano movimentados de maneira aleatória, impossibilitando a previsão de negócios.

A Mariza Noivas atende a todas as classes sociais, dispondo de produtos para todos os tipos de orçamento, abrangendo assim um público bem variado. Dispõe de três funcionárias, sendo uma pessoa responsável pela produção, outra pelo atendimento aos clientes na loja, e outra pelo gerenciamento da empresa que também lida diretamente com os clientes atendendo-os. Além disso, são contratadas mais pessoas temporariamente em períodos de maior demanda, como por exemplo, costureiras e auxiliares.

---

<sup>8</sup> Ver anexo II.

<sup>9</sup> Ver anexo III.



## **4.1 Planejamento Estratégico aplicado à microempresa Mariza Noivas**

Conforme o modelo de Planejamento Estratégico elaborado por Kotler (2006), alguns passos são seguidos na realização deste, porém, o planejamento do nível estratégico é um tipo de longo prazo (OLIVEIRA, 2007). No presente trabalho encontrou-se, de acordo com a descrição da empresa, bem como do seu histórico até a atualidade, a aplicação de algumas das fases correspondentes a este processo. Mas, ao mesmo tempo comprovou-se que tal processo ainda está em andamento, visto que algumas mudanças estratégicas já foram realizadas na empresa e outras ainda não ocorreram.

### **4.1.1 Missão**

Segundo o modelo de Kotler (2006), o planejamento estratégico é dado início a partir da definição da missão do negócio, e esta é uma das etapas que já havia sido cumprida até o momento da elaboração deste trabalho. Portanto a microempresa Mariza Noivas tem como missão a seguinte: fornecer trajes de alta costura, com excelência na sua prestação de serviços, atendendo de forma personalizada e buscando sempre a maior satisfação dos seus clientes.

### **4.1.2 Análise de SWOT**

Diante disso, a análise de SWOT foi realizada a partir das observações dos ambientes, interno e externo, da organização sendo identificadas as seguintes características:

a) Ambiente interno – forças e fraquezas;

Forças (strengths): diferencial de seus produtos, trabalhando com a confecção de trajes sob medida e exclusivos e personalizados, de acordo com o pedido do cliente; experiência no ramo de aluguel de trajes; preços e formas de pagamento diferenciadas da concorrência.

Fraquezas (weaknesses): pouca divulgação no mercado; espaço físico da loja pequeno, tornando-se insuficiente para dias de maior movimento, além disso, o excesso de mercadoria, também se torna um problema com relação a esse espaço; ausência de um cadastro de clientes; falta de capital de giro, limitando seus investimentos bem como aumentando seus custos de produção e manutenção da empresa.

b) Ambiente externo – Oportunidades e ameaças;

Oportunidades (opportunities): contatos com novos clientes pela internet, através das redes sociais e; desenvolvimento de um trabalho itinerante em escolas e faculdades, levando até o cliente o atendimento e negociação.

Ameaças (threats): concorrente com maior capital e maior poder de crescimento.

### **4.1.3 Estabelecimento de metas**

Em seguida, ocorre o estabelecimento de metas. Estas ocorrem de acordo com a identificação das necessidades apontadas na análise de SWOT. As metas estabelecidas durante a pesquisa foram:

- Elaborar e implementar um plano de marketing até dezembro de 2012;
- Diminuir o estoque de mercadorias antigas em 15% até o final de 2012;
- Criação de um cadastro de clientes até o final de 2012;
- Iniciar o trabalho itinerante até setembro de 2012.

Tais metas foram traçadas com vistas a aumentar a lucratividade assim como a agilidade nas atividades realizadas na microempresa Mariza Noivas.

Conforme dito anteriormente, algumas fases do planejamento estratégico, já ocorreram e outras estão em fase de elaboração e realização. Por isso, nesse caso, antes de partir para a formulação de estratégias, apresenta-se a seguir as discussões sobre os problemas encontrados na organização e logo após, as soluções estratégicas e melhorias a serem implantadas.

## **5 DISCUSSÕES E OBSERVAÇÕES**

A análise de SWOT permite avaliar, em detalhes, características da organização, fornecendo ao gestor informações necessárias para a criação de estratégias e tomada de decisão, proporcionando uma visão ampla da empresa permitindo que o gestor aja de forma planejada. Com base nisso, demonstra-se a seguir algumas discussões baseadas nas informações obtidas através da pesquisa.

No que se refere ao crescimento, a empresa Mariza Noivas vem sempre evoluindo. O aumento do número de mercadorias em seu estoque tem crescido significativamente ao longo dos anos, desde sua fundação, se tornando uma característica positiva, constituindo uma variedade satisfatória para a escolha. A empresa possui como grande diferencial a confecção

de seus produtos sob encomenda, de forma exclusiva e personalizada, de acordo com a necessidade do cliente. Caracterizando-se uma potencialidade da organização, se comparada com outras empresas concorrentes. Além da experiência no ramo de aluguel de trajes, visto que é a pioneira no mercado local.

O crescimento de estoque é visto como fator positivo para a escolha, o que em contrapartida se torna um problema para a empresa no que se refere ao excesso de mercadorias, pois os espaços se tornam insuficientes para comportar o crescimento do estoque a cada ano, e com o passar do tempo a mercadoria se torna defasada, já que se trata de vestuário e este varia de acordo com as tendências de moda.

A nova localização da empresa Mariza Noivas, apesar de ter uma ótima aparência, possui um espaço bem menor e enfrenta dificuldades com isso no que se refere ao número de provadores para os clientes. O espaço só permite um provador confortável<sup>10</sup> e outro reduzido<sup>11</sup>, este último foi improvisado em um espaço bem menor e não possui iluminação e ventilação adequada para ser considerado confortável.

Quanto ao marketing, a organização Mariza Noivas realiza poucos investimentos. A empresa não elabora um plano de marketing formalmente, o que a torna desorganizada sob esse aspecto. A falta de capital de giro é o principal motivo que justifica tal falha, embora seus gestores tenham conhecimento da necessidade de investimento nessa área. Tal fragilidade é considerada com relevante, visto que, a empresa se vê prejudicada sob esse aspecto com relação à concorrência, esta possui maior capacidade de investimentos e construiu uma imagem forte, apesar de estar no mercado há pouco tempo.

Porém, a microempresa Mariza Noivas identificou uma oportunidade: utilizar estratégias de diferenciação em sua gestão. A empresa já usa estratégias como promoções realizadas em épocas de menor demanda, nos diferentes tipos de mercadorias, por exemplo: descontos maiores em um determinado setor da loja durante uma semana; Formas de pagamento diferenciadas, com descontos de acordo com a escolha do cliente; Além de pacotes promocionais para grupos como formandos ou famílias. E segundo a pesquisa, a empresa concorrente não realiza promoções, também não dispõe de formas de pagamento vantajosas com relação à empresa Mariza Noivas. Este aspecto se torna positivo para a empresa estudada, tornando-se um atrativo para seus clientes.

---

<sup>10</sup> Ver anexo IV.

<sup>11</sup> Ver anexo IV.

## 5.1 Sugestões estratégicas e melhorias a serem implantadas

Baseado na análise ambiental realizada no planejamento estratégico, nas discussões acima relatadas, bem como nas metas estabelecidas, sugere-se algumas estratégias e melhorias que podem ser implementadas pela empresa Mariza Noivas, para que ela possa continuar bem posicionada no mercado. São as seguintes:

- Com relação ao excesso de produtos na loja, sugere-se abrir venda destes, através da promoção de bazares, com o intuito de desfazer-se de forma rápida do estoque defasado;
- Para solucionar a questão da insuficiência de provedores, a empresa pode estudar uma maneira de desenvolver mais um provedor, com a ajuda de um profissional;
- Investir no marketing, através da elaboração e implementação de um plano de marketing, realizando-o de maneira planejada;
- Realizar pesquisas de satisfação dos clientes, periodicamente, mantendo a empresa informada, para que possa atender suas necessidades;
- Por meio da internet, realizar divulgação e promoções, através das redes sociais.

A elaboração de programas não será sugerida de maneira separada neste trabalho, uma vez que as sugestões estratégicas já fornecem intrinsecamente formas de aplicar as estratégias necessárias. Além disso, a implementação, o feedback e o controle só ocorrem mediante a aplicação dos programas de ação que até o presente momento não foram realizados, pois o processo de Planejamento Estratégico desta pesquisa encontra-se em andamento.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O processo de Planejamento Estratégico envolve toda a organização e deve ocorrer com vistas a aperfeiçoar as atividades organizacionais, proporcionando à empresa, meios de aproveitar as potencialidades existentes e identificar as falhas que possam ser prejudiciais ao crescimento da mesma. Para isso, cabe ao gestor conscientizar-se da necessidade de ter conhecimento abrangente de todo o universo empresarial.

Conforme dito no decorrer deste trabalho, as microempresas estão presentes no mercado em diversas áreas de atuação, e estas caracterizam o meio de vida de muitas famílias, constituindo as microempresas familiares. Tais organizações possuem suas próprias peculiaridades e uma delas é o empirismo, pois seus gestores crêem que sabem gerir sem a

necessidade de aplicar técnicas profissionais, e torna-se cada vez mais difícil, no cenário atual, pensar em organizações que não usam ferramentas estratégicas na sua gestão.

O presente trabalho mostrou a importância da metodologia profissional nas microempresas, evidenciando a influência do Planejamento Estratégico na gestão da microempresa familiar, aplicando suas técnicas na organização Mariza Noivas. Tal processo realizou-se através da análise ambiental, onde foi feito um levantamento das características organizacionais – forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. E, baseando-se nessa análise, foram elaboradas estratégias para que a organização possa implementar na sua gestão, solucionando alguns problemas identificados através da pesquisa.

A empresa estudada mostrou uma evolução com o decorrer dos anos e conseqüentemente a aplicação de melhorias partindo da identificação de falhas na organização. Uma das grandes melhorias realizadas foi a mudança de endereço ocorrida no ano de 2010. Pois se percebeu, na época, a necessidade de criar uma melhor aparência no ponto de venda, ou seja, a loja carecia de uma vitrine compatível com o tipo de trabalho oferecido. Além disso, a empresa tratou de criar, juntamente com a mudança de endereço, um novo nome fantasia e uma logomarca, o que até então era apenas um sonho dos gestores.

Por fim, o presente artigo possibilitou, à organização estudada, criar uma nova forma de encarar a gestão, trazendo à empresa a chance de crescer mais e criar novas estratégias e sempre novas oportunidades no mercado, já que este possui características que exigem sempre mais aperfeiçoamento por parte das empresas nele inseridas. Comprovando a vantagem de organizar a gestão utilizando uma visão estratégica nas atividades empresariais. Empregando para tanto, o investimento em marketing, com a criação de outdoors e divulgação em faculdades. Além de utilizar a internet, através das redes sociais, para realizar promoções.

## **ABSTRACT**

The microenterprises are present on the market in many segments; these companies represent the support for many families that choose having their own business as main source to make a living. Besides, many times the planning and the use of strategies are not formally fulfilled, due to their managers do not present knowledge about strategic tools. This way, the presented article discourse about Strategic Planning, using family business as reference, seeking to show in practice how strategic processes in microenterprises are identified. This research had as objective to feature a proposal to the Strategic Planning on the microenterprise Mariza Noivas, as well as showing which aspects are considered on this process. Firstly, a bibliographical study was made about the matter. It also shows the relevance of this research to family microenterprises, carrying a study at the company Mariza Noivas, emphasizing its management in many aspects. As methodology, the research is classified as Descriptive as a way of Case Study and for data collection interviews with collaborators were made, besides the environment observation related to the organization, showing more relevant characteristics that might interfere in the company management, as well as it is emphasized the aspects related to the strategies present in the attended organization. It is pointed out the influence of the Strategic Planning in the organization through its use. Furthermore, it is suggested strategies and solutions to the problems identified on this analysis.

**Keywords:** Strategic Planning; Family Microenterprise.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Martinho Isnand Ribeiro de. **Manual de Planejamento Estratégico**. São Paulo: Atlas, 2001.

CASILLAS Bueno, José Carlos; FERNÁNDEZ, C. D.; SÁNCHEZ, A. V. **Gestão da empresa familiar: conceitos, casos e soluções**. São Paulo: Thompson Learning, 2007.

CERTO, Samuel C.; PETER, Paul J.; MARCONDES, Reynaldo C.; CESAR, Ana Maria Roux. **Administração estratégica**. 2. ed.- São Paulo: Pearson, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7.ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

\_\_\_\_\_, **Administração Geral e Pública**. –Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

COHEN, William A. **Uma aula com Drucker: as lições do maior mestre de administração**. – Rio de Janeiro: Elsevier,2008.

FRUGIS, Leonardo Ferreti. **As empresas familiares e a continuidade na gestão das terceiras gerações**. – São Paulo, EDUC; Fapesp, 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5 ed. – São Paulo. Atlas 2010.

GRZYBOVSKI, Denize; TEDESCO, João Carlos. **Empresa familiar x competitividade: Tendências e racionalidades em conflito**. teor. Evid. Econ., Passo Fundo, v. 6, n. 11, p. 37-68, nov. 1998. disponível em: <[http://www.upf.br/cepeac/download/rev\\_n11\\_1998\\_art3.pdf](http://www.upf.br/cepeac/download/rev_n11_1998_art3.pdf)> Acesso em: 30 de setembro de 2011.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**: 12. ed. - São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. Ed. rev., atual. e ampl. São Paulo: Summus, 2003. (Novas buscas em comunicação; v. 69).

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Plano de marketing para micro e pequena empresa**. 2.ed. - São Paulo: Atlas, 2001.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 4.ed. - São Paulo: Atlas, 2004.

\_\_\_\_\_ **Teoria geral da administração.** São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia empresarial & vantagem competitiva: com estabelecer, implementar e avaliar.** 5.ed. - São Paulo: Atlas, 2007.

RATTO, Luiz. **Comércio: um mundo de negócios.** Rio de Janeiro. Editora Senac Nacional, 2004. 320p.

RICCA NETO, Domingos. **Administração e marketing para pequenas e médias empresas de varejo.** São Paulo: Editora CL-A Cultural, 2005.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 9.ed. – São Paulo: Atlas, 2007.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de apoio às micro e pequenas empresas. **Critérios e conceitos para classificação de empresas.** Disponível em:  
<http://www.sebrae.com.br/uf/goias/indicadores-das-mpe/classificacao-empresarial> Acesso em 20 de abril de 2012.

## ANEXO I

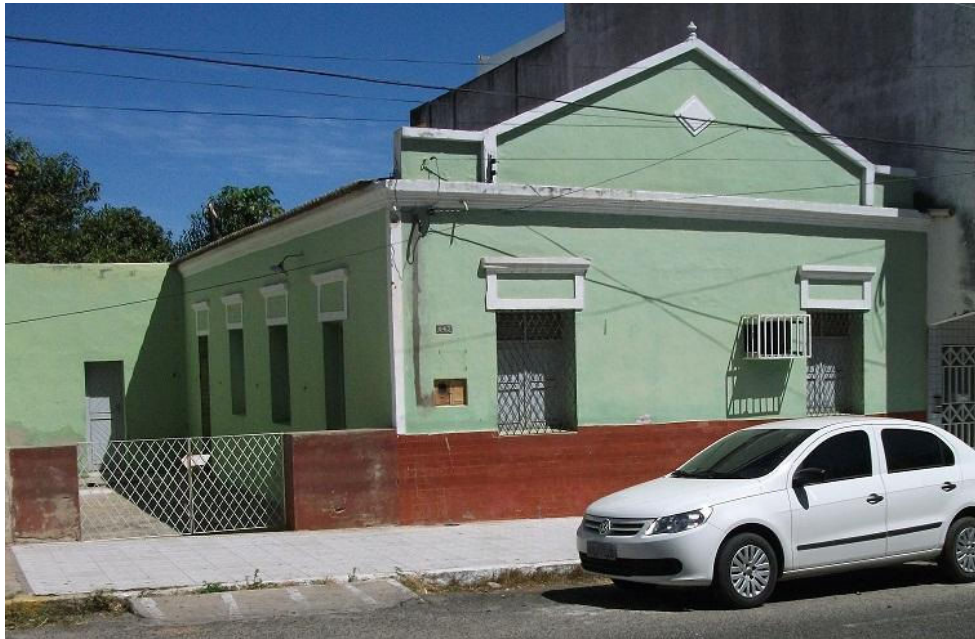
### Entrevista

1. Nome da empresa:
2. CNPJ:
3. Quando e como a empresa foi aberta?
4. Onde e como funciona a empresa?
5. Que tipo de mercadorias ela oferece, variedade?
6. Qual é o número atual de funcionários?
7. Onde são adquiridas as mercadorias?
8. Qual é o público-alvo?
9. Existe um movimento constante durante o ano, ou existem épocas de maior movimento. Qual?
10. Como se faz para atender o aumento de demanda? Contrata mais pessoas?
11. A empresa utiliza estratégias no seu dia-a-dia? Como?



ANEXO II - Imagem do antigo prédio e Logomarca

Antigo prédio



Logomarca



ANEXO III - Imagens do novo prédio



**ANEXO IV - Provedores**

Provedor maior



Provedor menor

