

Gestão de pequeno negócio: um estudo dos processos administrativos do Salão

Valdete e Cia

Autor: Érika de Faria Isaac¹

Orientador: Luciane Ghiraldello²

Resumo: Este artigo caracteriza-se como uma pesquisa descritiva de natureza qualitativa. Um trabalho com olhar para micro e pequenas empresas que também podem se caracterizar em familiares. O estudo tem como objetivo analisar os processos administrativos do Salão da Valdete e Cia, expondo a situação atual da empresa, identificando as dificuldades administrativas, juntamente com os pontos positivos e negativos na gestão de uma organização e sugerindo ações de melhorias para a empresa estudada. Durante está análise foi possível observar que esta empresa se caracteriza como micro e pequena empresa e assim como outras que se enquadram nessas características oferecem significativa contribuição para a economia nacional. Foi possível observar que a empresa não possui CNPJ o que acarreta a informalidade e fornecedores a altos custos e o controle existente é precário. Desta forma foi possível sugerir ações de melhorias, formalizando o CNPJ e aplicar na empresa um plano de marketing.

Palavras-chave: Empresas familiares. Micro e pequenas empresas. Ações de melhorias.

Abstract: This article is characterized as a descriptive research of a qualitative nature. A job with a view towards micro and small companies which can also be characterized in family. The study aims to analyze the administrative processes of Valdete and Cia, exposing the current situation of the company, identifying the administrative difficulties, along with the positive and negative points in managing an organization and suggesting actions for improvements to the company studied. During this analysis it was possible to observe that this company is characterized as micro and as a small company, as well as other companies that fall into these characteristics which all provide significant contribution to the national economy. It was possible to observe that the company does not have a CNPJ, which entails the informality and suppliers high costs and the existing control is risky. In this way it was possible to suggest actions for improvements, by formalizing the CNPJ and applying a marketing plan.

Key-words: Family company. Micro and as a small company. Suggest actions.

¹ Graduanda, PUC Minas – *campus* Poços de Caldas, curso de Administração, Av. Padre Francis Cletus Cox, nº1661, Jardim Country Club, 37701-355, Poços de Caldas, MG, erikafariaisaac@hotmail.com.

² Professora, Mestre em Educação, Docente da PUC Minas – *campus* Poços de Caldas, curso de Administração, Av. Padre Francis Cletus Cox, nº1661, Jardim Country Club, 37701-355, Poços de Caldas, MG, Brasil, luciane@pucpcaldas.br.

1 INTRODUÇÃO

As micro e pequenas empresas são de fundamental importância para o setor da economia brasileira, são elas que empregam a maioria dos jovens que estão a procura pelo primeiro emprego, promovem crescimento econômico e melhoram a economia dos bairros e municípios das grandes metrópoles sempre agregando valor a produtos e serviços, de acordo com Portal Brasil (2012). Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia as micro e pequenas empresas no Brasil representam 60% dos 94 milhões de empregos, dos 6 milhões de estabelecimentos formais existentes 99% são de micro e pequenas empresas, além de ser responsável por 20% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro. Dessa forma é possível observar que as micro e pequenas empresas são importantes na geração de renda e emprego, influenciando de maneira positiva na economia nacional.

Ainda para o IBGE as micro e pequenas empresas foram responsáveis entre 2000 e 2008 por 4,5 milhões de empregos. Sendo que no faturamento elas superam o índice de crescimento da economia nacional, e cresceu 10,7% no primeiro semestre de 2010, comparado ao mesmo período de 2009.

No Brasil a carência de estudo e a falta de um olhar aprofundado em empresas que desejam se fixar no mercado pode acarretar a sua morte. Isso é ocasionado pela falta de planejamento ao se inserir no mercado e dificuldade ao acesso a créditos financeiros. Já que no Brasil a burocracia e a complexidade tributária correspondem a 16,51% segundo o Instituto Brasileiro de Planejamento Tributário (2013).

Para o Serviço de Apoio as Micro e Pequenas Empresas (2006), as micro e pequenas empresas se enquadram no Simples Nacional, que é um regime compartilhado de arrecadações, cobranças e fiscalizações, onde essas com arrecadação até dois milhões e quatrocentos mil reais podem se enquadrar. As micro com faturamento bruto anual de R\$360 mil e as pequenas empresas com faturamento de R\$360 até R\$3,6 milhões de reais. Essas empresas podem optar em participar desse regime, sendo que pagaram os impostos de forma simples e unificada, além de ter acesso diferenciado em licitações, benefícios de exportação e linhas de créditos.

Dessa forma, entendendo que há a necessidade de estudos que estabeleçam como foco as micro e pequenas empresas estabelece-se como objetivo geral deste estudo analisar os processos administrativos na gestão do Salão da Valdete e Cia descrevendo a situação atual da empresa, identificando as dificuldades administrativas, juntamente com os pontos positivos e negativos na gestão de uma organização, além disso, este estudo ainda sugere ações de melhorias no processo administrativo da empresa.

Edição 2014, Artigo 08, Data submissão: 15/12/2014, Data publicação: 29/12/2014

http://www.pucpcaldas.br/graduacao/administracao/revista/artigos/v2014/artigos_v2014.html

Este artigo justifica-se pela importância da temática, uma vez que aborda a pequena empresa e sua estrutura. Para a empresa é gerar conhecimento e poder identificar os pontos fortes e fracos, tendo a possibilidade da realização de melhorias.

Para a academia, um estudo com este foco possibilita o conhecimento de estruturas pequenas, mas não menos importantes e, para a autora poder produzir conhecimento sobre essas empresas, além de promover melhorias de processos na empresa estudada.

Metodologicamente, este artigo caracteriza-se como uma pesquisa descritiva de natureza qualitativa. Para a coleta de dados foi realizada entrevista separadamente com as sócias do salão Valdete e Cia. As questões foram elaboradas de acordo com o propósito do trabalho que é a gestão de processos da empresa, observando também como elas trabalham dentro da mesma. A maioria das respostas foi parecida, havendo pouca divergência. Para a elaboração da literatura do trabalho foram utilizados obras encontradas no acervo da biblioteca e alguns artigos de base de dados como revista Fae e Scielo.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Empresas de micro e pequeno porte no Brasil, segundo Koteski (2004), geram emprego, renda, sustentam de forma significativa a economia brasileira, gerando empregos em lugares geograficamente distantes e representam 12% das exportações nacionais. Essas empresas conseguem auxiliar grandes empresas, que ao buscarem eficiência terceirizam seus serviços, fazendo com que cada uma tenha seu papel de importância na economia brasileira. São empresas que surgem como alternativas ao combate ao desemprego e a crise na economia, pois não precisam de altos investimentos e os empreendedores conseguem ter um negócio próprio.

Assim, as micro e pequenas empresas também podem ser familiares, pois se enquadram na geração de renda, podendo oferecer os mesmos serviços ao consumidor e a economia nacional; diferenciam-se apenas por possuir empreendedores de uma mesma família.

No Brasil as empresas familiares, segundo Gonçalves (2000), até a década de 1950 apresentavam presença absoluta em quase todos os segmentos da economia nacional, desde a atividade agrícola até aos meios de comunicação. Foi nessa época que iniciou o projeto de desenvolvimento e modernização nacional e essas empresas começaram a disputar espaço com as empresas multinacionais e as estatais.

Sendo assim, empresas familiares em sua origem segundo Oliveira (1999), começou com um

Gestão & Conhecimento

Revista do Curso de Administração / PUC Minas – *campus* Poços de Caldas / ISSN 1808-6594

Edição 2014, Artigo 08, Data submissão: 15/12/2014, Data publicação: 29/12/2014

http://www.pucpcaldas.br/graduacao/administracao/revista/artigos/v2014/artigos_v2014.html

empreendedor audacioso, com visão de negócio, ele normalmente recebe apoio dos membros da família, neste sentido é que se pode dar sustentação ao conceito de empresa familiar.

Lodi destaca que “[...] a empresa familiar é aquela em que a consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da firma identificam-se com um sobrenome de família ou com a figura de um fundador.” (LODI, 1998, p.6).

Em complemento com os outros autores listados acima Kreisig e outros, citado por Ricca Neto (1998), explica que as empresas familiares distinguem das demais organizações empresariais e os laços familiares determinam o direito de sucessão nos cargos de direção.

A partir dos autores apresentados acima é possível notar que as empresas familiares estão ligadas à hereditariedade e ao processo sucessório, onde a diretoria da empresa é passada, de geração a geração. Também se pode notar que essas empresas começam a partir de ideias audaciosas de empreendedores, que acabam inserindo toda a família para dar auxílio no início da empresa.

Para Oliveira (1999), as empresas familiares trabalham com investimento mais amplo, porque não precisam responder a acionistas, conseguindo suportar em muitas vezes os desaquecimentos da economia. Sendo que o maior foco dessas empresas é a qualidade, pois é o nome da família que esta sendo associado à marca.

São empresas que estão presentes no mercado e ocupam todos os níveis, havendo desde pequenas empresas familiares até grandes empresas com alto nível de especialização e detenção do mercado. Como também empresas grandes que estão no mercado há muito tempo e pararam de crescer, e novas e pequenas empresas que estão ocupando aos poucos o seu lugar de reconhecimento no mercado.

Assim, para que essas empresas consigam se perpetuar no mercado, podendo competir a nível igual com a concorrência é necessário que o processo decisório da empresa juntamente com as relações da família seja estruturado com clareza.

É possível notar cada vez mais o surgimento de novos empreendedores que abrem suas empresas juntamente com a família, buscando sua independência profissional. Mas todo processo requer investimento e segundo Oliveira (1999), são investimentos com altos recursos, sendo que os financiamentos são escassos e caros.

Nesse sentido ainda para o autor, no Brasil a vida média de empresas não familiares é de 12 anos e empresas familiares é de 9 anos, sendo que apenas 30% das empresas familiares passam para o comando da segunda geração e 5% para a terceira geração. Isso significa que empresas familiares conseguem sobreviver no mercado, mas necessitam de orientação, já que é na sucessão que elas

encontram maior dificuldade.

Pode-se notar que a abertura de novas empresas existe, o que falta é profissionalização e implementação de novas tecnologias, para desmistificar a empresa familiar como atrasada.

E como toda empresa, a familiar apresenta aspectos negativos e positivos, que para Lodi (1998), quando as empresas familiares comparadas as multinacionais e estatais apresentam algumas fraquezas como: conflitos de interesse entre família e empresa, o que reflete na descapitalização, falta de disciplina, no uso incorreto de gestores não-familiares; uso impróprio dos recursos da empresa; ausência de planejamento financeiro; resistência à atualização do marketing e nepotismo.

Ainda segundo o autor os aspectos positivos são: fidelidade dos empregados; o nome da família possuir reputação; continuidade da administração; união entre acionista e empresa; sistema de decisão mais rápido; e sensibilidade social e política da empresa.

A empresa familiar apesar de apresentar vários fatores negativos pelo fato de ser entre família e todos estarem presentes nas decisões, havendo às vezes favorecimento, existe também o lado positivo que outras empresas não apresentam, como a continuidade da história da família levada pela empresa.

2.1 Tipologia

Segundo Lethbridge (1997), há vários tipos de empresas familiares: a tradicional, onde o capital é fechado, com pouca transparência administrativa e financeira, sendo que a família exerce todo o domínio sobre os negócios; a híbrida com capital aberto, nesse tipo há mais participação de profissionais que não são da família, mas ela ainda detém o controle; e a influência familiar, onde as ações estão em poder do mercado, mas a família mesmo afastada das decisões cotidianas, ainda possui significativa participação acionária.

Ainda para o autor, as empresas familiares tradicionais e híbridas, atualmente, estão em um momento de reestruturação da ordem econômica internacional, isto é, empresas familiares assim como não familiares atravessam mudanças na economia afetando as empresas e impactando no seu dia-a-dia, onde as pequenas e médias empresas buscam ganhar escala para concorrer em nível regional e mundial. É possível notar que metade das empresas familiares tem expectativa de vida de apenas 25 anos, acabam quebrando ou sendo vendidas.

Além das especificações apresentadas acima, para Danel e outros, citado por Gersick et al (1997), existe o proprietário controlador, onde somente o dono atua em todas as áreas da empresa, sendo que ele é o gestor; a sociedade entre irmãos, onde são dois ou mais irmãos gerenciando a

empresa; e a de consórcio entre primos, normalmente atinge a terceira geração.

Assim, é possível notar que nas empresas familiares o proprietário afastado ou não do cotidiano da organização ainda influencia bastante nas decisões prioritárias, tornando-se indispensável à presença em cargos de confiança de uma pessoa inovadora, que seja cumulativa, agregando conhecimentos próprios aos adquiridos em estudos e cotidiano, fazendo algo novo com uma estratégia de planejamento visando um incremento financeiro, um aumento de produtividade, um retorno sobre o investimento, uma pessoa que saiba trabalhar em uma empresa onde a palavra final é da família.

Segundo Lethbridge (1997) as pequenas e médias empresas, familiares ou não, estão vendo oportunidade na prestação de serviços, onde as grandes empresas com interesse em concentrarem seus serviços em uma determinada área contratam empresas terceirizadas. Estas prestam serviços com a necessidade de utilização de menor capital, que promove diminuição de custos.

Ainda segundo o autor as grandes empresas observaram no cenário em que estão inseridas que concentrar seus serviços em uma área especializada é o melhor a se fazer. Desse modo é possível observar que as empresas familiares ou não familiares acabam visualizando mercado na terceirização, onde gera lucro para elas utilizando menor capital e diminuição de custos e serviços para grandes empresas que poderão concentrar seus esforços em outras demandas da empresa.

2.2 Gestão

A sociedade está inserida em um ambiente organizacional que se modifica com muita rapidez. Segundo Teló citado por Drucker (1999), a globalização em seu ponto máximo, isto é, a integração das economias a um mercado global através do sistema técnico informacional traz muitos efeitos a organização como: descentralização, terceirização, diminuição de níveis hierárquicos, atuação em pontos geográficos distantes, vínculos de trabalho muito diferentes. Esses fatores trazem consigo a necessidade da organização permanecer atenta, empenhando-se mais, sendo de extrema importância que a empresa gerencie corretamente a sua capacidade existente, rumo ao sucesso.

Levando em consideração o aspecto da globalização para Donatti (1999), a empresa familiar tem que procurar buscar parcerias, manter-se mais atualizada, ampliar sua fabricação, apesar de requerer maior investimento de capital são ações que fará reduzir os impactos da globalização. Ainda para o autor citado por Lanzana e Constanzi (1999), a globalização afeta com maior intensidade a gestão de empresas familiares em relação as não familiares. Isso ocorre pelo fato das empresas familiares por medo de perderem o controle não abre capital ou relutam em se associarem a outras empresas.

Isso nos mostra que a empresa familiar está mais vulnerável, pelo fato de ser instituição que tem processos mais específicos, e para um bom administrador é preciso gerenciar atendendo o processo de sucessão, a uma gestão mais “desorganizada” e muitas das vezes mais retrógrada, nessa direção é preciso passar por essas fases para alcançar o sucesso. Segundo Teló (2001), o desenvolvimento de um processo gerencial que requer muito esforço dos administradores para projetar e implantar sistemas de medição e avaliação de desempenho, sendo que o desempenho organizacional é analisado em função da experiência, na prática e na observação da organização; eficácia, onde se pressupõe a qualidade no que se produz e a efetividade é o tempo que se desprende para realização de atividade na organização. Estes integram um sistema de suporte na busca do processo de competitividade.

Na gestão da empresa familiar é necessário segundo Oliveira (1999), que se saiba distinguir o planejamento estratégico do planejamento tático. O primeiro está relacionado com objetivos em longo prazo, afetando toda a empresa com as ações para alcançá-lo. O segundo requer objetivos com prazos mais curtos, sendo que as ações para obter afetam somente uma parte da empresa. O ideal a se fazer é lidar com os planejamentos associando um ao outro, para que ambos consigam coletar informações conjuntas.

Para Donatti citado por Bernhoeft (1989), os proprietários das empresas familiares devem saber que o planejamento se alicerça em quatro níveis: o estratégico, que deve ser analisado pelos donos da empresa onde se define os objetivos a serem atingidos em certo prazo, é o que norteia a empresa; patrimonial, a fase onde se amplia o empreendimento, e deve ser discutido entre a família e proprietários; continuidade, onde se debate o futuro da empresa e o processo de sucessão; e a contingência, que é a busca de preparação dos gestores para inesperadas crises futuras.

Pode-se observar que o planejamento é fundamental para manter a empresa em bom funcionamento e lucratividade. A base da empresa familiar é a família unida sabendo lidar com as dificuldades do mercado e um bom planejamento, respeitando a realidade da empresa com uma equipe competente, sabendo atender as necessidades dos clientes.

2.3 Planejamento Estratégico

Analisando a estratégia e o planejamento por visões separadas, segundo Lopes (1976), a estratégia é a utilização dos diversos recursos humanos, técnicas e financeiros da empresa, a disposição do empresário é a capacitação criativa, se a estratégia não for correta a empresa não conseguirá se manter. O planejamento diz respeito a uma série de técnicas diversas que procuram formar um plano

de ação que oriente e dirija a empresa nas suas operações correntes. É possível notar que o planejamento e a estratégia se completam porque o planejamento é o instrumento de implementação e estratégia, a ideia a ser implementada.

Para Oliveira (1998), o planejamento estratégico corresponde à necessidade de um processo decisório que ocorrerá antes, durante e depois de sua elaboração e implementação na empresa. É um processo desenvolvido para o alcance de uma situação desejada, de um modo mais eficiente e efetivo, com a melhor contração de esforços e recursos. Este processo de planejamento segundo o autor é mais importante que o produto final, pelo fato que ele deve ser desenvolvido pela empresa, ao contrário gerará resistência e descrédito ativos na sua implantação.

Ainda levando em consideração as palavras do autor citado à cima, planejamento estratégico é de responsabilidade dos níveis altos da empresa, observando tanto a formulação de objetivos quanto a seleção dos cursos de ação a ser seguidos para atingir o resultado esperado, levando em consideração as condições externas e internas a empresa. Considerando também as premissas básicas que a empresa deve respeitar, para que o processo tenha coerência e sustentação decisória.

Para Steiner citado por Lopes (1976), o planejamento estratégico é um processo que gera decisões relativas às missões básicas da empresa, objetivos que ela procura atingir, estratégias e diretrizes principais que orientarão o uso dos recursos à disposição da empresa, para atingir seus objetivos.

Segundo Drucker citado pelo autor acima, planejamento estratégico é um processo contínuo de efetuar decisões empresariais presentes, organizando esforços necessários às execuções das decisões e aferindo seus resultados em comparação com as expectativas, através de *feedback* organizado e metódico.

É possível identificar através do que foi exposto pelos autores, que planejamento estratégico é um processo de orientação da empresa, uma área de capacitação criativa, onde são pensadas estratégias inteligentes pelos altos níveis da empresa, que são aplicados através de técnicas para poder chegar ao objetivo final. Tomando decisões que serão previsíveis no futuro, com a possibilidade de assumir riscos, compreendendo e agindo futuramente.

Segundo Oliveira (1998), é possível observar o que a empresa espera do planejamento estratégico:

- Conhecer e melhor utilizar seus pontos fortes, isto é, a diferenciação conseguida pela empresa que proporciona vantagem operacional no ambiente empresarial;

Gestão & Conhecimento

Revista do Curso de Administração / PUC Minas – *campus* Poços de Caldas / ISSN 1808-6594

Edição 2014, Artigo 08, Data submissão: 15/12/2014, Data publicação: 29/12/2014

http://www.pucpcaldas.br/graduacao/administracao/revista/artigos/v2014/artigos_v2014.html

- Conhecer e eliminar ou adequar seus pontos fracos, onde uma situação inadequada da empresa gera desvantagem operacional no ambiente empresarial;
- Conhecer e usufruir das oportunidades externas, que é a força ambiental incontável pela empresa, que pode favorecer a ação estratégica, desde que seja conhecida e aproveitada satisfatoriamente;
- Conhecer e evitar ameaças externas, isto é, a força ambiental que cria obstáculo a sua ação estratégica, mas que poderá ou não ser evitada desde que conhecida em tempo hábil;
- Ter um efetivo plano de trabalho, estabelecendo premissas básicas, expectativas de situações desejadas pela empresa, os caminhos a serem seguidos pela empresa e como e onde alocar recursos.

Ainda para o autor, o planejamento estratégico deverá apresentar como resultado:

- Direcionamento de esforços para pontos comuns;
- Consolidação do entendimento por todos os funcionários da missão, dos propósitos, das macroestratégias, das macropolíticas, da postura estratégica, dos objetivos gerais, dos objetivos funcionais, dos desafios, das metas das estratégias, das políticas e dos projetos da empresa e indicar a elaboração do programa de atividades das várias unidades organizacionais que integram a estrutura organizacional;
- Estabelecimento de uma agenda de trabalho por um período de tempo que permite a empresa trabalhar em cima das prioridades estabelecidas e das exceções justificadas.

Isso mostra o que a empresa pretende alcançar, implementações de extrema importância nas organizações, pois são os que as orientam a traçar um objetivo final, adquirindo técnicas para que isso aconteça.

O planejamento estratégico atua na empresa segundo Jair Costa (2004), de modo a constatar a existência de uma série de possibilidades e prepara a empresa para enfrentar, apesar de não conseguir prever o futuro é possível estar atento as suas dificuldades.

É possível notar que o cenário empresarial está mais competitivo, isso ocorre por causa da globalização. É um processo onde os países se interagem, fazem transações financeiras. Empresas expandem seus negócios sem a necessidade de grandes investimentos, pois a comunicação do mundo globalizado permite isso. Tendo como consequência o aumento da ocorrência entre as empresas. Isso

mostra que cada vez mais é necessário que as empresas se organizem, definindo seus objetivos e quais estratégias adotam para alcançarem resultados satisfatórios no futuro e sem surpresas. Por isso, se faz o uso do planejamento estratégico.

O planejamento estratégico é desenvolvido através de etapas e segundo Oliveira (1998), essas etapas iniciam-se a partir do diagnóstico. Primeiramente se define “onde a empresa pretende chegar” e depois estabelece “como a empresa se encontra para chegar à situação desejada”. Assim, a elaboração do planejamento estratégico é dividido em quatro fases:

- Diagnóstico estratégico;
- Missão da empresa;
- Instrumentos prescritivos e quantitativos;
- Controle e avaliação.

Ainda para o autor as fases podem ser mais detalhadas:

1. Diagnóstico estratégico: nesta fase determina-se como se está, este é realizado por pessoas representativas, que analisam e verificam todos os aspectos inerentes a realidade externa e interna. Esta fase pode ser dividida em quatro etapas:
 - a) Identificação da visão - considerada como os limites que os principais responsáveis da empresa conseguem enxergar por um período de tempo. Nesta etapa identificam-se quais as expectativas e desejos da Alta Administração da empresa, onde esses aspectos delinearam o planejamento estratégico;
 - b) Análise externa - verificam-se ameaças e oportunidades que estão no ambiente da empresa e as melhores maneiras de evitar ou usufruir dessas situações, olhando para fora da empresa. O executivo deve identificar todas as oportunidades, analisando cada uma, olhando a contribuição para a empresa, escolhendo em seguida um grupo com as melhores oportunidades;
 - c) Análise interna - esta etapa abrange os pontos fortes, fracos e neutros que a empresa tem. Nesta análise deve-se envolver a preparação de um estudo dos principais concorrentes na relação produto-mercado, facilitando o estabelecimento de ações da empresa. Olhando sempre para as principais capacidades da empresa;

- d) Análise dos concorrentes - evidencia-se a necessidade de uma avaliação da qualidade da informação para uma avaliação preliminar do nível de risco que a empresa está adotando. O executivo deve através de um processo de “empatia” efetuar análise externa e interna dos principais concorrentes. Despersonalizando as ideias individuais e estabelecendo ideias da empresa com concordância geral.
2. Missão da empresa: esta fase deve ser estabelecida a razão de ser da empresa, assim como seu posicionamento estratégico. Sendo composta por cinco etapas:
- a) Estabelecimento da missão da empresa - é a determinação do motivo central do planejamento estratégico, ou seja, onde a empresa quer chegar;
- b) Estabelecimento dos propósitos atuais e potenciais - deve-se estabelecer os propósitos da empresa, tornando claro os setores e atuação dentro da missão que a empresa já atua ou está analisando a possibilidade de entrada no setor;
- c) Estruturação e debates de cenários - representam critérios e medidas para a preparação do futuro da empresa;
- d) Estabelecimento da postura estratégica - corresponde à postura mais adequada para a empresa alcançar seus propósitos dentro da missão, respeitando a sua situação externa e interna atual;
- e) Estabelecimento das macroestratégias e macropolíticas - que são grandes ações que a empresa devesse adotar e orientações que serão à base de sustentação para as decisões gerando vantagens e interagindo com o ambiente.
3. Instrumentos prescritivos e quantitativos: é a fase de como se chegar à situação desejada. Dividindo-se em dois instrumentos:
- a) Instrumentos prescritivos - irá deixar claro o que deve ser feito pela empresa para que se direcione ao alcance dos propósitos estabelecidos dentro de sua missão, de acordo com a postura estratégica. Podendo ser realizados por três etapas:
- Estabelecimento de objetivos, desafios e metas - o executivo deve mostrar, através de algumas técnicas (cruzamento dos fatores externos, interação com cenários, administração por objetivo, etc.), o seu objetivo, objetivo funcional, desafio e metas;
 - Estabelecimento de estratégias e políticas funcionais - os aspectos a serem definidos nesta etapa são a estratégia e política. Também se deve estabelecer as diretrizes estratégicas que é o conjunto estruturado e interativo dos objetivos, estratégias e políticas da empresa;

- Estabelecimento dos projetos e plano de ação - aqui deve-se estabelecer os projetos, programas e planos de ação.
 - b) Instrumento quantitativo - consistem nas projeções econômico-financeiras do planejamento orçamentário, associada à estrutura organizacional da empresa. Devendo ser analisado quais são os recursos necessários e quais as expectativas de retorno para atingir os objetivos, desafios e metas da empresa.
4. Controle e avaliação: verifica-se como a empresa se encontra rumo ao caminho desejado, devendo considerar os critérios e parâmetros de controle e avaliação, dentro de uma situação adequada de custo-benefício.

O diagnóstico do planejamento estratégico mostra por fases estruturadas, o caminho para se chegar ao resultado final, orientando a empresa. Sendo possível ter um planejamento futuro, ajudando a empresa na delimitação de estratégias, se estabelecendo no mercado, tendo noção dos seus concorrentes e como superá-los.

Este diagnóstico é elaborado através de ferramentas como: técnica *Swot*, as cinco forças de Porter, ciclo PDCA e matriz BCG.

Segundo Andreuzza (2008), a técnica *Swot* auxilia na elaboração do planejamento estratégico nas organizações, seu objetivo é focalizar a combinação das forças e fraquezas da organização com as oportunidades e ameaças de mercado, levantando estratégias para o planejamento estratégico manter seus pontos fortes, reduzir os pontos fracos, aproveitando das oportunidades e protegendo das ameaças.

Para Montana, Charnov e Oliveira citado pelo autor acima, são utilizados alguns passos para elaboração da técnica *Swot*: criar uma lista de executivos e funcionários chaves, onde para a realização deste primeiro passo utiliza-se técnica de *brainstorming*, para perceber questões importantes para organização, vistas por funcionários. O segundo passo é desenvolver entrevistas individuais onde é utilizada uma sequência de itens para avaliar o ponto de vista da empresa, como oportunidade, ameaças, pontos fortes e fracos. O terceiro passo é organizar as informações, por meio de uma matriz, são feitas entrevistas classificando como pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças. O quarto passo é a priorização das questões, onde se realiza um *feedback* entre entrevistado e entrevistador, obtendo o envolvimento do grupo. E o quinto e último passo é a definição das questões chaves, estabelecendo que sentido a empresa deva tomar, definindo seus objetivos.

As cinco forças de Porter permitem a identificação e atribuição causal das principais forças que

Gestão & Conhecimento

Revista do Curso de Administração / PUC Minas – campus Poços de Caldas / ISSN 1808-6594

Edição 2014, Artigo 08, Data submissão: 15/12/2014, Data publicação: 29/12/2014

http://www.pucpcaldas.br/graduacao/administracao/revista/artigos/v2014/artigos_v2014.html

atuam no ambiente competitivo da empresa. Após essa identificação cada empresa pode conhecer suas forças e fraquezas e assim se posicionar estrategicamente.

Segundo Andreuzza (2008) as cinco forças de Porter são: poder de barganha dos fornecedores é o poder de negociação destes quando os compradores tiverem dificuldades em utilizar mais de um fornecedor. Poder de barganha dos compradores, quando este poder está em alta gera competição entre concorrentes e baixo custo. Pressão dos produtos substitutos, quanto melhor a relação desempenho e preço dos produtos substitutos, maior a pressão sobre o lucro da indústria. Ameaças de novos entrantes, são ameaças porque os novos entrantes chegam fortes e capitalizados, com intenção de conquistar o mercado. Rivalidade entre os concorrentes esta rivalidade se dá por disputa de posição no mercado e em função das pressões existentes entre concorrentes.

Segundo Tubino (1997), a proposta do ciclo PDCA é que cada pessoa da empresa dentro do seu cargo empregue o ciclo PDCA para gerenciar suas funções, garantindo que se estabeleçam nos padrões. Este ciclo é composto por quatro etapas básicas: planejar, executar, verificar e agir corretivamente.

A primeira etapa é planejar, que tem como função estabelecer os objetivos a serem alcançados com processo e decidir os métodos que serão empregados para atingir estas metas. A segunda etapa é a execução, onde são realizados treinamentos, segundo os procedimentos padrões definidos, incluindo a coleta de dados. A terceira etapa do ciclo é a verificação, onde se comparam os resultados obtidos com os padrões de controle estabelecidos. E a última etapa que é agir corretivamente, visa eliminar definitivamente o problema para que nunca mais se repita. Nesta etapa deve-se agir sobre o resultado do problema, visando colocar o processo em funcionamento, e agir sobre as causas fundamentais que originaram o problema, para evitar que ele se repita.

Com o ciclo PDCA em ação toda vez que ocorre um problema ele é identificado e solucionado. Assim se trabalha dentro do melhoramento contínuo, onde problemas são vistos como uma forma de oportunidade, de melhorar o processo.

A matriz BCG é a abordagem de análise da empresa a partir de seu portfólio de negócios, análise a posição competitiva de cada produto integrando em uma estratégia de portfólio, o papel do produto é atribuído em termo de fluxo de caixa, na posição de custo em relação à concorrência e é baseado em participação relativa de mercado e crescimento da indústria.

Assim como é mostrado abaixo, possui o eixo Y e eixo X. No eixo Y é a taxa de crescimento do mercado, onde indica o crescimento da indústria, a atratividade deste segmento; indica em que estágio do ciclo de vida o negócio se encontra; é possível visualizar se há altas taxas de crescimento de mercado, isto indica que há maior penetração no mercado e baixas taxas de crescimento indicam que a

Gestão & Conhecimento

Revista do Curso de Administração / PUC Minas – campus Poços de Caldas / ISSN 1808-6594

Edição 2014, Artigo 08, Data submissão: 15/12/2014, Data publicação: 29/12/2014

http://www.pucpcaldas.br/graduacao/administracao/revista/artigos/v2014/artigos_v2014.html

empresa só ganha participação de lucros a custa de diminuição de concorrentes. O eixo X representa a participação relativa de mercado, onde indica a participação relativa de mercado da empresa analisada. Ao analisar este eixo, para manter a participação da empresa no mercado é possível inovar, fortalecer a marca ou concorrer direto com o consumidor, já para aumentar a participação no mercado as estratégias devem ser de inovação e segmentação.

Ainda como mostrado na Figura 1, a matriz BCG é dividida em quatro partes: a estrela que representa altas taxas de crescimento de mercado, se a empresa se enquadra nesta divisão possui forte posição no mercado gerando lucro, porém necessita de alto investimento; a vaca leiteira, nesta subdivisão os produtos tem alta participação de mercado, sendo ele declinante, não necessita de grandes investimentos e é fonte central de geração de caixa para a empresa; o ponto de interrogação que tem como características mercado crescente, a empresa não possui posição significativa de mercado e requer altos investimentos para se manter no mercado e ganhar participação; animais de estimação as características são produtos com baixa participação de mercado e baixo crescimento e não requer altos investimentos.



Figura 1: Matriz BCG.

Fonte: Elaborado pela autora

3 RESULTADOS E DISCUSSÕES

3.1 Caracterização da empresa

A empresa objeto deste trabalho tem como razão social o nome de Salão da Valdete e Cia, como nome fantasia Salão da Valdete, situada na Rua Quirino Gonçalves Lopes nº12 A, no centro da cidade de Andradas, apresentando ótima localização, dentro do fluxo de comércio da cidade. Os serviços prestados são cortes de cabelo masculino, feminino e infantil, tintura, hidratação, alisamento, penteado,

maquiagem, *design* de sobrancelha, manicure, pedicure e depilação. Os serviços disponíveis são de valor acessível, apesar de trabalharem com fornecedores confiáveis que oferecem produtos de qualidade, reconhecidos no mercado da beleza por apresentarem bons resultados a seus clientes.

Não apresenta em seu quadro de serviços o atendimento a noivas, o que faz com que suas clientes fiéis procurem os concorrentes, que também são localizados no centro da cidade e trabalham com produtos parecidos, mas não apresentam horários flexíveis o que acontece com frequência no Salão da Valdete e Cia, pois oferecem horários acessíveis e sempre que possível “encaixam” seus clientes na agenda do dia.

A empresa teve início em 1989, com Valdete Aparecida de Faria, possuindo o alvará na Prefeitura Municipal de Andradas, como autônoma, por isso somente seu CPF (Cadastro de Pessoa Física) consta registrado como vínculo à empresa. Ela abriu o empreendimento no mesmo local com apenas um ajudante de corte de cabelo. Nesse período não havia a mesma quantidade de serviços prestados, eram oferecidos somente o corte de cabelo masculino, feminino, infantil e tintura, sendo que ela mesma fazia os serviços de tintura. Os horários não eram agendados, os serviços eram por ordem de chegada.

Em 1995 o ajudante que havia saiu do local e entrou uma sobrinha que realizava os serviços de corte para ajudar na demanda. Visto que o serviço de química era deficitário e que havia demanda, em 1997, Ivone de Faria Isaac entrou como sócia e irmã, para realização deste serviço.

Em 2010 a sobrinha resolveu sair do empreendimento. Atualmente trabalham na empresa as sócias Valdete Aparecida de Faria (sócia 1) e Ivone de Faria Isaac (sócia 2), além de possuírem um ajudante de corte e uma pessoa na área de manicure, pedicure e depilação. Somente quando há demanda é contratada uma pessoa que realiza maquiagem.

A sócia 1 exerce a função de corte de cabelo feminino e infantil. Sendo que a sócia 2 atua na área de “química de beleza” onde realiza tintura, hidratação, alisamento, penteado e *design* de sobrancelha.

3.2 Gestão da Empresa

A gestão da empresa é feita dividindo-se todos os gastos respectivos aos serviços de cada sócia. A sócia 1 que corta o cabelo tem seu caixa separado da sócia 2 que realiza “química de beleza”. Cada uma com sua receita separada e as despesas que são relacionadas a cada serviço prestado, como produtos. As despesas que são de uso comum, como energia, água, aluguel, produto de limpeza e

Edição 2014, Artigo 08, Data submissão: 15/12/2014, Data publicação: 29/12/2014

http://www.pucpcaldas.br/graduacao/administracao/revista/artigos/v2014/artigos_v2014.html

toalhas são divididos igualmente entre elas, sendo que os dois funcionários pagam uma porcentagem mensal perante o lucro do mês que são usados para o pagamento das despesas de uso geral. A administração do lucro mensal é feito por cada sócia, cada uma controla seu lucro.

Conforme explicitado na metodologia deste estudo, as entrevistas produziram os seguintes resultados:

- Controle: conforme a pesquisa foi observado em entrevista individual com as sócias, que o controle da empresa é realizado de forma simples, com pouca rigidez e sem o auxílio de ferramentas específicas. “[...] O controle é feito com a agenda de marcações e anoto o que entra e sai no dia [...]” Valdete. No dia a dia da empresa as sócias utilizam apenas uma agenda, onde são anotados todos os seus clientes e que ao final de um dia é feito a somatória do seu lucro. Cada sócia com suas anotações, sendo que não há auxílio de nenhuma outra pessoa ou empresa para a realização do controle. “[...] Eu tenho uma conta bancária onde deposito todo o lucro e vou retirando conforme as despesas [...]” Valdete. Dessa forma, é possível visualizar que o controle da empresa é feito de forma precária, todas as anotações são realizadas de maneira informal.
- Recursos Humanos: as sócias explicaram que os dois funcionários que possuem, “[...] chamamos as pessoas que trabalham com a gente de colaboradores [...]” Ivone, estão na empresa há muito tempo ocupando funções que nunca estiveram outros funcionários. Eles iniciaram dentro da empresa quando as sócias observaram que era necessário possuir uma manicure e um ajudante para cortes masculinos. Elas explicaram separadamente que eles são livres para utilizar o espaço, mas não opinam nos processos do salão, não possuindo gastos com esses funcionários, pois eles pagam mensalmente uma quantia de dez por cento do seu lucro que são revertidos para as despesas de uso geral da empresa. “[...] Não tenho despesa com as pessoas que trabalham aqui, porque eles usam o espaço e pagam 10% ao mês [...]” Ivone.
- Compras: as compras do salão, conforme é explicado pelas sócias, são realizadas mensalmente através de vendedores que elas já possuem o hábito de comprar. A sócia Valdete não possui estoque “[...] eu não gosto de estocar muitos produtos porque não acho rentável empatar uma quantia mensal que muitas vezes não tenho retorno naquele mês [...]”. A sócia Ivone prefere ter estoque um pouco maior, “[...] eu compro um pouco a mais de produto todos os meses porque eu uso bastante e também revendo para algumas clientes [...]”. Cada sócia possui o controle de

suas compras, que são pagas individualmente e o estoque é armazenado no próprio salão em armários separados.

- Marketing: as sócias retrataram individualmente que não possuem nenhuma empresa que faz serviços de marketing para o salão. A única mídia que elas mesmas pagam mensalmente e expõe seus serviços é no Jornal Andradas Hoje que é rodado semanalmente. Acreditam que a forma dos clientes ficarem sabendo de seus serviços é através da qualidade e o carisma oferecido e por ser uma cidade pequena onde um cliente passa a informação para o outro. “[...] Acho que a forma de atingir melhor o cliente é através do “boca boca” [...]” Valdete.
- Financeiro: as sócias acreditam ter controle sobre suas maiores despesas e como já citado no item 1 este é feito de maneira simples. “[...] Eu controlo as finanças através de anotações que faço diariamente [...]” Ivone. Separadamente elas disseram que investem uma parte do lucro na empresa comprando os materiais necessários e em média a cada oito anos é feita uma reforma geral no salão, com troca de utensílios, ampliação, troca de pisos, iluminação, sendo que a última reforma aconteceu há dois anos. “[...] Fazemos reformas no salão de oito em oito anos, sempre trocamos os móveis, pintamos e na última reforma melhoramos a iluminação [...]” Valdete.

3.3 Matriz

3.3.1 BCG

Ao aplicar a matriz BCG (Figura 2) no salão de Beleza Valdete e Cia é possível visualizar segundo o portfólio que é oferecido aos clientes do salão. A estrela da empresa são as escovas progressivas onde estão situadas em um cenário com alta participação e alto crescimento e por isso necessita de altos investimentos. É o serviço que a empresa oferece que mais pessoas procuram e retornam porque se sentem satisfeitos, porém são produtos que requerem alto investimento.

A vaca leiteira da empresa é o corte, tanto feminino quanto masculino e infantil. Isso porque é um serviço que não requer altos investimentos e apresentam um retorno maior que a taxa de crescimento do mercado. No salão a procura é grande neste serviço, mas é o que desprende menores recursos investidos.

Analisando as oportunidades ou interrogação os serviços que se enquadram são a tintura, manicure e pedicure por serem serviços que apresentam baixa participação de mercado e não geram

muito lucro. E o abacaxi da empresa são os penteados e maquilagem, onde apresentam uma baixa taxa de crescimento e baixa participação de mercado, produzindo baixo faturamento.

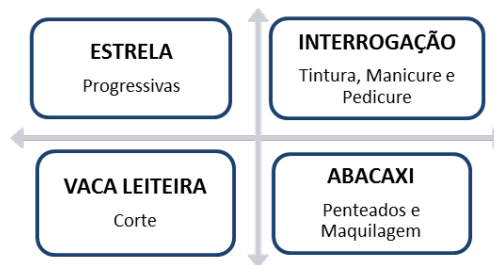


Figura 2: Matriz BCG.
Fonte: Elaborado pela autora

3.3.2 PFOA

A matriz PFOA do Salão de Beleza Valdete e Cia apresenta como potencialidades a localização porque está situado no centro da cidade de Andradas, qualidade dos produtos, pois as sócias trabalham com produtos que se destacam no mercado, o bom atendimento e horário flexíveis que fazem parte do diferencial da empresa, pois fazem de tudo para atender a necessidade de horários do cliente e funcionário específico para cada serviço, já que na empresa cada funcionário tem a sua especialidade, isso faz com que eles se especializem melhor na sua área atendendo melhor ao cliente. Sendo assim é um conjunto de potencialidades internas da empresa que fazem com que os clientes gostem e retornem.

As fragilidades que também fazem parte da área externa da empresa se destacam pela falta de divulgação, pois o salão não possui um plano voltado para essa área o que faz com que muitas vezes o salão deixe de conquistar novos públicos, não atenderem noivas, por exemplo, faz com que clientes que muitas vezes gostariam de ter o seu dia da noiva na empresa, vá para outro concorrente. A empresa não possui CNPJ, pois se torna frágil perante outras empresas que possuem e assim acabam perdendo muitas promoções de fornecedores, que só empresas que possuem o CNPJ conseguem obter e não ter o controle, fazendo com que os processos dentro da empresa se percam.

Oportunidades fazem parte da análise externa da empresa, dentro dela algumas se destacam como valor acessível, pois o salão possui ótimo preço levando em consideração os produtos utilizados e os serviços oferecidos aos clientes, pois os conquistando eles poderão trazer outros clientes e fornecedores, podendo estreitar relações e parcerias.



Figura 3: Matriz PFOA.
Fonte: Elaborado pela autora

As ameaças que também fazem parte da análise externa, que é a economia, pois se há crises ou deficiência de renda por um determinado período irá afetar a empresa e os concorrentes que apesar de Andradas possuir em média de trinta e cinco salões, não são todos que oferecem ameaça para o salão Valdete e Cia. Alguns salões como salão da Valéria, Carlinhos, Rosilda, José Antônio, Nilcéia e Tok e Retok apresenta ameaça, pois são em média no mesmo nível de serviço e trabalham com produtos semelhantes.

4 SUGESTÕES DE MELHORIAS

4.1 Características da empresa

A empresa não possui CNPJ, existe o alvará na Prefeitura Municipal de Andradas que consta em nome de uma das sócias, sendo que esta é registrada como autônoma. Seria interessante a criação de um CNPJ, para que a empresa possa ser reconhecida perante o município e constar o nome das sócias. Como ela se enquadra em micro empresa, seria necessário a ida das sócias a Junta Comercial ou Cartório de Registro de Pessoa Jurídica e depois na Prefeitura da cidade, onde fariam todo o processo de documentalização necessária. Este registro poderá trazer ao salão maior acesso a fornecedores que pedem o CNPJ para fazer compras maiores, além de ter acesso a muitas promoções.

Algumas características da empresa:

Gestão & Conhecimento

Revista do Curso de Administração / PUC Minas – *campus* Poços de Caldas / ISSN 1808-6594

Edição 2014, Artigo 08, Data submissão: 15/12/2014, Data publicação: 29/12/2014

http://www.pucpcaldas.br/graduacao/administracao/revista/artigos/v2014/artigos_v2014.html

- Controle e Financeiro: o controle do salão é realizado de forma simples, as sócias não possuem ferramentas de apoio dentro do salão. Como o controle é o que movimenta uma empresa, pois são através de processos corretos e exatidão administrativa que se garante a qualidade e competitividade no mercado, seria interessante estar atento a processos e ferramentas como planilhas, organogramas e manuais de procedimentos. Embora seja uma micro empresa e não requer processos administrativos rígidos, a implantação de um sistema de informação traria maior competitividade, sobrevivência no mercado e estreitaria o relacionamento com clientes. Outra sugestão seria a implantação de um planejamento estratégico, que é um processo de orientação da empresa, onde são pensadas estratégias inteligentes pelos altos níveis da empresa, que são aplicados através de técnicas para poder chegar ao objetivo final. Podendo orientar as sócias nas tomadas de decisões e assumir possíveis riscos, criando uma agenda de trabalho por certo período de tempo que permite trabalhar em cima das prioridades estabelecidas. Essas opções trariam as sócias à possibilidade de reconhecer dentro da empresa o que é lucro, despesa, o que é gasto com certo tipo de produto e ter um planejamento que às orientariam durante todo o processo de compra, de estoque de materiais e a relação de custo benefício, qual o melhor preço a se colocar no serviço oferecido levando em consideração todo o gasto com materiais e mão de obra.
- Recursos Humanos: a forma com que as sócias trabalham em relação aos funcionários, sempre ocorreu de maneira simples, elas não têm despesa com salário, são os colaboradores que todo mês pagam uma taxa que corresponde ao que eles obtiveram de lucro. Por serem poucas pessoas que trabalham e sempre estiveram juntos, os conflitos não existem, tudo o que as sócias adotam é feito por todos. Por ser uma empresa pequena, esta forma de trabalhar com os funcionários sempre ocorreu muito bem, não havendo sugestões para este item.
- Compras: a empresa conseguirá ter melhor aproveitamento se possuir um estoque regulador, onde terá mais produtos armazenados, podendo expor este em maiores quantidades para que os clientes possam comprar de maneira mais significativa. Além de possuir uma maior interação com fornecedores, colocando uma marca em destaque, para que as promoções de produtos sejam maiores e no final o valor ao cliente seja competitivo. A ferramenta de auxílio poderá ser as Cinco Forças de Porter, que auxilia na identificação das principais forças que atuam no ambiente competitivo da empresa. As cinco forças que podem ajudar a suprir as necessidades da empresa seria o poder de barganha dos fornecedores, poder de barganha dos compradores,

pressão dos produtos substitutos, ameaças de novos entrantes e rivalidade entre os concorrentes.

- Marketing: o salão não possui um plano de marketing específico, apenas expõe sua marca no jornal da cidade. A grande propaganda são os próprios clientes que gostam dos serviços e espalham aos amigos. A criação de um plano de marketing para o salão seria importante, pois é através dele que as sócias conseguiriam estabelecer metas, objetivos e buscar conhecer as necessidades e desejos dos seus clientes, conseguindo alcançar vantagem competitiva frente aos seus concorrentes, além de saber como investir seus recursos. Com os benefícios seria possível tornar a empresa menos vulnerável a crises, podendo ter consciência e informação sobre o rumo que a empresa pode seguir solucionar problemas como falta de clientes e consequentemente o baixo capital. A elaboração de um plano de marketing deve conter data para ser finalizado, pois obriga a empresa a realizar o processo de planejamento, sendo que no plano deve conter algumas etapas como análise da situação, definir o público alvo, oportunidades e ameaças do mercado, análise da concorrência, pontos fortes e fracos, objetivos e metas, programas de ação, orçamento e controle. Conseguindo visualizar todas as etapas do plano de marketing e seguindo juntamente com seus funcionários a empresa conseguirá minimizar os efeitos que os problemas causam, ter capacidade para enfrentar riscos e visão do futuro da empresa.

5 CONCLUSÃO

Foi possível observar durante todo o trabalho que as micro e pequenas empresas constituem-se de maneira a gerar emprego e renda, pois são empresas que não necessitam de alto capital de giro e muitas vezes, os empreendedores inserem-se no mercado com o intuito de evitarem o desemprego e consequentemente acabam oferecendo oportunidade a outras pessoas. Influenciando também na economia nacional.

Se enquadrando nesse perfil estão as empresas familiares, que também podem ser micro e pequenas empresas com o mesmo perfil, diferenciando-se apenas por possuir empreendedores da mesma família.

Para que uma empresa seja ela, familiar ou não, micro e pequena empresa ou não, é importante que haja um planejamento estratégico para que ela consiga se fortalecer no mercado. Com o planejamento estratégico a empresa consegue utilizar melhor seus pontos negativos e positivos, ter

Gestão & Conhecimento

Revista do Curso de Administração / PUC Minas – *campus* Poços de Caldas / ISSN 1808-6594

Edição 2014, Artigo 08, Data submissão: 15/12/2014, Data publicação: 29/12/2014

http://www.pucpcaldas.br/graduacao/administracao/revista/artigos/v2014/artigos_v2014.html

ação estratégica com seus concorrentes, estipulando expectativas para se chegar a um determinado período de tempo, em um ponto favorável para empresa.

Dessa forma, observando os objetivos do trabalho que foram analisar os processos administrativos na gestão do Salão da Valdete e Cia descrevendo a situação atual da empresa, identificar as dificuldades administrativas, juntamente com os pontos positivos e negativos na gestão de uma organização e ainda sugerir ações de melhorias no processo administrativo da empresa.

Pode-se ter como resultados, que a empresa Salão da Valdete e Cia constitui-se como micro empresa familiar, onde o seu maior problema é não possuir CNPJ, sendo necessária a formalização. Isso afeta as sócias na hora de efetuarem seus negócios, pois para comprar produto direto do fabricante é necessário o CNPJ, além de conseguirem por um valor bem mais acessível e com isso gerar vantagem competitiva.

O controle da empresa existe de maneira informal, é importante que a empresa mantenha tudo registrado com um controle efetivo. O plano de marketing também não é formalizado, pois a empresa confia no “boca boca” e não procura conquistar mais clientes através de uma plano que consiga atrair um público variado, já que a empresa possui estrutura para isso.

Conclui-se que a comodidade dos gestores da empresa e o fator familiar influenciam na possibilidade de crescimento do negócio, já que por serem irmãs e se relacionarem bem com seu empreendimento, não procuram melhorar o controle da empresa, formalizar o CNPJ e conquistar novos clientes.

REFERÊNCIAS

ANDREUZZA, Mário Giussepp Santezzi Bertotelli. **Planejamento estratégico**. Disponível em: <<http://www.madeira.ufpr.br/disciplinasgarzel/12.pdf>>. Acesso em: 23 abr. 2013.

DONATTI, Lívia. **Empresa familiar: A empresa familiar em um âmbito global**. Disponível em: <http://profjayrfigueiredo.com.br/GON_AC_02.pdf>. Acesso em: 23 abr. 2013.

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

GONÇALVES, J. Sérgio R. C.. **As empresas familiares no Brasil**. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v40n1/v40n1a12.pdf>>. Acesso em: 23 abr. 2013.

INSTITUTO BRASILEIRO DE PLANEJAMENTO TRIBUTÁRIO. **Causas de desaparecimento das micro e**

Gestão & Conhecimento

Revista do Curso de Administração / PUC Minas – campus Poços de Caldas / ISSN 1808-6594

Edição 2014, Artigo 08, Data submissão: 15/12/2014, Data publicação: 29/12/2014

http://www.pucpcaldas.br/graduacao/administracao/revista/artigos/v2014/artigos_v2014.html

pequenas empresas. IBPT 2013. Disponível em:

<<https://www.ibpt.org.br/img/uploads/novelty/estudo/701/CausasDeDesaparecimentoDasMicrosEPequenasEmpresas.pdf>>. Acesso em: 19 set. 2013.

KREISIG, D; SPRINGER, F. A.; PETRY, L. I.. **O processo de gestão em empresas familiares: um estudo em empresas de terceiras a quinta gerações.** Disponível em:

<<http://www.congressosp.fipecafi.org/artigos52005/246.pdf>>. Acesso em: 23 abr. 2013.

KOTESKI, MARCOS ANTÔNIO. **As micro e pequenas empresas no contexto econômico.** FAE Business 2004. Disponível em:

<http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v8_n1/rev_fae_v8_n1_03_koteski.pdf>.

Acesso em: 19 set. 2013.

LETHBRIDGE, Eric. **Tendências da empresa familiar no mundo.** Disponível em:

<http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/revista/rev707.pdf>. Acesso em: 23 abr. 2013.

LODI, João Bosco. **A empresa familiar.** 5. ed. Brasília: Pioneira, 1998. p. 3-67.

LOPES, Carlos Thomaz Guimarães. **Planejamento e estratégia empresarial.** São Paulo: Saraiva, 1976. p. 3-167.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Empresa familiar.** São Paulo: Atlas, 1999. p. 18-131.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento estratégico.** 12. ed. São Paulo: Atlas, 1998. p. 33-75.

PORTAL DE ESTADO DO BRASIL. **Mapa das micro e pequenas empresas.** Disponível em:

<<http://www.brasil.gov.br/empreendedor/empreendedorismo-hoje/o-mapa-das-micro-e-pequenas-empresas>>. Acesso em: 19 set. 2013.

RICCA NETO, Domingos. **Da Empresa Familiar à Empresa Profissional.** São Paulo:

Editora CL-A Cultural, 1998.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Perfil dos pequenos negócios.**

SEBRAE 2011. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas/temas-estrategicos/perfil-dos-pequenos-negocios/apresentacao>> Acesso em: 19 set. 2013.

SILVEIRA, Raoni. **A importância de um plano de marketing para as empresas.** Disponível em:

<<http://www.administradores.com.br/mobile/artigos/marketing/a-importancia-de-um-plano-de-marketing-para-as-empresas/27200/>>. Acesso em: 28 ago. 2013.

TELÓ, Admir Roque. **Desempenho organizacional: planejamento financeiro em empresas familiares.**

Disponível em:

<http://www.unifae.br/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v4_n1/desempenho_organizacional.pdf>.

Acesso em: 23 abr. 2013.

Gestão & Conhecimento

Revista do Curso de Administração / PUC Minas – *campus* Poços de Caldas / ISSN 1808-6594

Edição 2014, Artigo 08, Data submissão: 15/12/2014, Data publicação: 29/12/2014

http://www.pucpcaldas.br/graduacao/administracao/revista/artigos/v2014/artigos_v2014.html

TUBINO, Davi Ferrari. **Manual de planejamento e controle da produção**. São Paulo: Atlas. 1997. p. 190-191.

DAVEL, E; FISCHER, T; SILVA, J. C. S. **Organizações Familiares e Tipologias de Análise: O Caso Da Organização Odebrecht**. Disponível em:

<http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_1999/ORG/ORG42.pdf>. Acesso em: 20 set. 2013.