

A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NO DESENVOLVIMENTO E IMPLANTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

Elizandra Fernandes^I

Thiago Coelho Soares^{II}

Resumo: A presente pesquisa tratou de investigar a influência da liderança, com o objetivo de identificar sua importância, no desenvolvimento e implantação do planejamento estratégico nas pequenas e médias empresas. Considerado um importante instrumento de gestão, o planejamento estratégico passou a ser utilizado por empresas como um dos principais auxiliares na tomada de decisão e alcance de competitividade no mercado. Os conceitos de planejamento estratégico e os tipos de liderança pesquisados a partir de autores especialistas na área foram fatores relevantes na elaboração de um roteiro de entrevista que consolidou a pesquisa de campo realizada com gestores de empresas de pequeno e médio porte do município de São José/SC. Como resultados, constatou-se que a liderança é indispensável para o processo de elaboração e implantação das estratégias nas pequenas e médias empresas, pois a capacidade que uma empresa tem de atingir seus objetivos e metas geralmente depende da forma de agir e dos conhecimentos de um líder. Através das entrevistas cedidas pelos gestores das empresas participantes desta pesquisa de campo, identificou-se a inexistência de um planejamento estratégico nas empresas familiares, contudo, não foi impedimento para que elas aproveitassem as oportunidades e se mantivessem no mercado.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. Liderança. Pequenas e Médias Empresas.

Abstract: This research investigated the influence of leadership in order to identify its importance in the development and implementation of strategic planning in small and medium enterprises. Considered an important management tool, strategic planning is now being used by companies as one of the main aids in decision making and achieving competitiveness in the market. Strategic planning concepts and types of leadership researched from experts in the field were relevant factors in the elaboration of an interview script that consolidated the field research conducted with managers of small and medium-sized companies in the city of São José / SC. As a result, it was found that leadership is indispensable for the process of elaboration and implementation of strategies in small and medium enterprises, since the ability of a company to reach its objectives and goals usually depends on the way of acting and the knowledge of a company leader. Through interviews provided by the managers of the companies participating in this field research, we identified the lack of strategic planning in family businesses, however, was not an impediment for them to take advantage of opportunities and stay in the market.

Keywords: Strategic planning. Leadership. Small and Medium Enterprises.

^I Acadêmica do curso Gestão em Finanças da Universidade do Sul de Santa Catarina – Unisul. E-mail: elizadeposito3@hotmail.com.

^{II} Especialista/Mestre/Doutor em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina. Professor Titular na Universidade do Sul de Santa Catarina – UNISUL.

1 INTRODUÇÃO

As transformações econômicas, políticas, tecnológicas e sociais levam cada vez mais as empresas ao aperfeiçoamento de seus processos de planejamento e gestão na atual conjuntura. Essas mudanças acabaram tornando-se parte da rotina das empresas, e, por conseguinte, mudar e se adaptar será uma constante. Assim sendo, uma organização moderna e competitiva deve ter um perfil ousado e estar disposta a surpreender o mercado com ações inovadoras.

Neste contexto, os administradores esforçam-se em apoiar as atividades empresariais através do planejamento estratégico, o qual busca atender às necessidades das organizações para um futuro incerto, permitindo que elas enfrentem efetivamente os desafios desta economia globalizada que vivemos atualmente.

Planejar é importante porque contribui consideravelmente para o sucesso do negócio e propiciar algum controle sobre o futuro, enquanto que a liderança, na maioria das vezes, leva a melhoria na produtividade, na qualidade e nos resultados. O planejamento e a liderança efetiva possuem a finalidade de proporcionar a empresa uma análise do seu ambiente, permitindo o conhecimento de suas oportunidades e ameaças, dos seus pontos fortes e fracos e do cumprimento da sua missão, estabelecendo assim, o rumo do qual ela deverá seguir.

Como o cenário empresarial encontra-se em constante mudança, devido à flutuação das economias globalizadas, as estratégias empresariais traçadas durante este planejamento devem considerar esse dinamismo. Quando pequenas e médias empresas são observadas surge a crença de que nesses tipos de organizações não é necessário inserir um planejamento estratégico. Geralmente os empresários que compõem essa categoria direcionam suas estratégias nas tarefas em curto prazo, deixando de lado o médio e longo prazo.

Desse modo, essa pesquisa objetiva identificar a importância da influência da liderança para que as pequenas e médias empresas alcancem competitividade no mercado, buscando a maneira de desenvolver e implantar um planejamento estratégico, compreendendo quais fatores influenciam tal planejamento e fazem as empresas obterem um melhor posicionamento no mercado.

Este artigo tem como objetivos específicos, além de identificar os principais conceitos de planejamento estratégico, analisar como os gestores das pequenas e médias empresas se posicionam frente às questões de mercado atuais; Verificar como a liderança, a motivação, o poder, e os recursos estratégicos influenciam no processo de gestão; Identificar os novos tipos

de liderança que emergem no mercado atual e como eles podem ajudar as pequenas e médias empresas a competir e permanecer neste novo cenário globalizado.

Na forma de abordagem a pesquisa será qualitativa, neste tipo de pesquisa segundo Prodanov e Freitas (2013, p.70) “O pesquisador mantém contato direto com o ambiente e o objetivo de estudo em questão, necessitando de um trabalho mais intenso de campo”.

2 CONCEITOS

2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Nos dias atuais, segundo o SEBRAE (2019), as pequenas e médias empresas representam a maior parte das empresas no Brasil e respondem por boa parte da economia e das vagas de emprego no país. Em um mercado com diversificação de empresas, pode-se verificar um ambiente extremamente competitivo, no qual só sobrevivem as empresas melhores estruturadas e preparadas. De acordo com Silva et al. (2011, s/n.):

O Planejamento estratégico pode ser definido como um processo gerencial voltado a criar a adequação dos objetivos e recursos da empresa às mudanças de oportunidades de Mercado. O planejamento estratégico direciona as ações da empresa em busca de resultados, lucros, crescimento e desenvolvimento que assegurem seu sucesso.

Por outro lado, pode-se perceber que parcela destas empresas fecham suas portas, por não conseguir competir com a concorrência, e nem se estabilizar neste cenário competitivo e mutante devido à falta de planejamento. Dessa forma, as empresas precisam cada vez mais de subsídios e ferramentas que as ajudem, não apenas a sobreviver, mas que possibilitem colocá-las em posição de destaque frente aos concorrentes.

Dentre as ferramentas mais utilizadas destaca-se o planejamento estratégico, e para sua implantação se é imprescindível uma liderança eficiente e estratégica. Para Chiavenato (2009, p.280) “A liderança estratégica é fundamental na definição da intenção estratégica, da missão organizacional e da visão de futuro da organização”.

É através do planejamento estratégico que o gestor e sua equipe definem os objetivos que vão dirimir a organização, e com isto, levar a empresa a um patamar competitivo. Conforme Chiavenato (2009, p.25) “É o processo de planejamento estratégico que vai conduzi-las no desenvolvimento e formulação de estratégias que assegurem sua evolução continuada e sustentável”.

Já para Pereira (2011, p.40):

Planejamento estratégico é um processo que consiste na análise sistemática dos pontos fortes (competências) e fracos (incompetências) da organização, e das oportunidades e ameaças do ambiente externo, com o objetivo de formular estratégias e ações estratégicas com o intuito de aumentar a competitividade e seu grau de resolutividade.

Segundo Andion e Fava (2002, p.27) "O objetivo do planejamento é fornecer aos gestores e suas equipes uma ferramenta que os munície de informações para a tomada de decisão, ajudando-os a atuar de forma proativa, antecipando-se às mudanças que ocorrem no mercado em que atuam". Já Mcgee e Prusak (1994, p. 09) "A estratégia empresarial pode ser tratada como um problema que se divide em três partes. As empresas precisam elaborar estratégias, traduzi-las em ação diária e garantir uma integração constante e efetiva entre a definição e a ação".

Na opinião de Teixeira; Alonso e Alonso (2014), a boa gestão organizacional nas pequenas empresas é um fator determinante para sua sobrevivência e o planejamento estratégico é uma ferramenta de gestão fundamental para o sucesso da organização, e que pode ser implantado de forma simples.

As pequenas e médias empresas normalmente são geridas pelos próprios donos, onde apenas os mesmos tomam todas as decisões sem ao menos trocar ideias com a equipe. Esta forma de trabalho leva com que muitos negócios não evoluam e nem permaneçam no mercado. Infere-se, pois, que muitos gestores não têm conhecimento de negócios e continuam administrando como no século passado, de forma antiquada e patriarcal.

Neto (2016, p.18) menciona que

Fatores históricos de relevante impacto ainda se encontram vigorosamente na forma de gerir pessoas na vida organizacional brasileira. A influência do modelo de liderança tradicional atravessou séculos e culminou na atual dificuldade de se desenvolver tanto a autonomia do pensamento e da ação do trabalhador quanto nos comportamentos resistentes e defensivos de boa parcela de líderes.

De acordo com Monteiro e Barbosa (2011, p. 47), a falta de preparo dos gestores responsáveis pela administração das pequenas empresas faz com que não sejam tomadas decisões de forma real, e sim pelo conhecimento adquirido na experiência e observação do proprietário ao longo do tempo. "Assim, informações inadequadas levarão a conclusões erradas e, conseqüentemente, gerando prejuízos que excluem as empresas do mercado".

Já para Souza e Qualharini (2007, p. 9): “A grande maioria das organizações de pequeno porte tende a ignorar a necessidade e os benefícios de apoiarem seus processos decisórios no respaldo do Planejamento estratégico essencialmente por julgarem-se incapazes de absorver mais esta atividade”.

Entretanto, segundo Oliveira (1999, p.179): “A estratégia não é, evidentemente, o único, fator determinante no sucesso ou fracasso de uma empresa, a competência de sua cúpula administrativa é tão importante quanto a sua estratégia”.

2.2 LIDERANÇA

As pequenas e médias empresas são de grande importância para a economia do país, pois elas são responsáveis por boa parte da produção e geração de emprego, desta forma, estão merecendo consideração e atenção especial por parte dos governos, da área econômica, empresarial e também de estudiosos e pesquisadores do tema. Por ter características distintas, diferentes das das grandes empresas, este segmento enfrenta dificuldades e desafios específicos.

A maneira de gerenciar as empresas sofreu alterações de grande relevância nos últimos tempos. A gestão centralizadora e de mão única deu espaço para a gestão feita em parceria. Nesta mudança, surgiram vários cargos e funções que tem como principal objetivo contribuir assertivamente para este novo modelo de gestão. Segundo Hunter (2004, p.28) liderança “é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum”.

A necessidade de criar e oferecer novos produtos e serviços provoca mudanças que acabam exigindo novas maneiras de trabalho, novos negócios, novas competências e, principalmente, uma nova visão de liderança. Com isso, a maneira de gerenciar as empresas sofreu mudanças importantes nos últimos tempos, o que antes era uma gestão centralizadora, agora se abre para uma gestão mais participativa.

Nas palavras de Asensi (2014, p.52)

Quanto maior for a sua capacidade de identificar mudanças e se antecipar a elas, maior é a probabilidade de você estabelecer de maneira eficiente adequação à nova realidade social, política, econômica, etc. Quem fica estagnado no conformismo provendo serviços e produtos que não são sensíveis às transformações está fadado ao fracasso.

Nunca se deu tanta atenção ao trabalho dos líderes como nos dias de hoje e, isso se deve, em grande parte, ao melhor conhecimento da importância de sua função tanto dentro, como fora da organização. Um líder, além de promover os objetivos e metas da empresa e a sua evolução contínua, precisa estar verdadeiramente comprometido em impulsionar o desenvolvimento das pessoas que fazem parte de sua equipe.

Pode-se perceber que os líderes têm fundamental importância na condução da implantação do planejamento estratégico, principalmente no que tange a influenciar e motivar colaboradores. Assim sendo, devem sair de suas salas e estarem junto com suas equipes e assim conseguirem alcançar os objetivos estabelecidos no planejamento estratégico (KIRCH et al., 2008).

No decorrer deste processo surgiram várias formas e modelos de liderança, algumas mais participativas, outras apenas evoluíram um pouco, porém, o que podemos perceber é que o tema liderança saiu da sua zona de conforto onde o conceito era “eu mando e você obedece” para uma discussão mais ampla. Marques (2018) cita alguns modelos de liderança que estão sendo aplicados no momento:

a) Liderança Autocrática (foco no Chefe): Neste modelo, o líder é o centro de todas as atenções e decisões e, como tal, centraliza o poder em si e não permite que os liderados participem em quase nada. Com perfil de chefe, este gestor leva os seus colaboradores em rédeas curtas, cobrando veementemente resultados, pressionando, não considerando suas sugestões e não permitindo que intervenham ou contestem suas ações.

b) Líder Democrático (foco no líder e na Equipe): Este Líder caminha na direção oposta do anterior, pois conduz de forma democrática a sua gestão, ou seja, incluindo os seus liderados nas decisões e fazendo com que participem ativamente da construção de soluções e resultados.

c) Líder Liberal (Foco na Equipe): A liderança liberal é o extremo oposto da autocrática, pois defende total liberdade à equipe e que esta decida, por si só, quais são os melhores caminhos e soluções para resolver os problemas da organização.

d) Líder Situacional (Foco nas Situações e no Nível de Maturidade dos Profissionais): É exercida de acordo com o nível de maturidade dos profissionais da empresa e também com base nas situações apresentadas na organização.

e) Líder Coach (Foco nas pessoas e nos Resultados): Empresas são os resultados de pessoas e, mais do que ninguém, o líder com habilidades de Coaching sabe muito bem disto. Diferente do que muitos possam pensar, o seu foco principal não é apenas conquistar mais e

mais resultados para o negócio, mas identificar, treinar e desenvolver sua equipe de profissionais de acordo com suas competências.

Além destes modelos de liderança podemos citar outros conceitos que vem sendo apresentados, dentre eles, de acordo com Coimbra (2008) “Líder de Retaguarda, líder reservado, ele permanece na retaguarda, permitindo que seus mais habilidosos colaboradores sigam na dianteira, sendo acompanhados determinadamente pelo líder sem perceber que, ao longo de todo o caminho estão sendo liderados pela retaguarda”.

Já para Guimarães (2018), um novo modelo para novos tempos, é “Liderança Positiva, ser um líder positivo, significa cultivar um clima positivo, desenvolver relacionamentos positivos, manter uma comunicação positiva e finalmente, criar em cada um dos liderados uma percepção de sentido e significado positivos de seu trabalho”. Neste sentido Mesquita (2019) enfatiza que “um líder transmite positividade, mesmo em situações não tão favoráveis, encorajando a equipe a seguir em frente. Ele está sempre atento à forma como trata as pessoas que o cercam”.

Para que toda a organização seja próspera e obtenha os resultados almejados, é preciso contar com uma liderança eficiente, que sirva de inspiração para toda a equipe, transformando a maneira como cada funcionário desenvolve suas tarefas e conquistando os objetivos como um todo. De acordo com Maxwell (2011), “os bons líderes levam outros consigo para o topo. Promover a ascensão de outros é requisito fundamental para a liderança eficaz”.

A fim de que a empresa tenha resultados, necessita-se antes de tudo que o planejamento estratégico possua uma liderança efetiva estratégica. Desta forma, sua implantação e execução será feita de forma excepcional. Ademais, sua liderança deverá antes de tudo ter uma “visão de futuro” e saber que este domínio é essencial para o desempenho da empresa. Chiavenato e Sapiro (2009, p. 274).

Liderança estratégica significa a capacidade de antecipar, vislumbrar e manter flexibilidade, e saber delegar poderes para criar mudanças estratégicas sempre que necessário for. A liderança estratégica implica administrar por meio das pessoas os recursos da organização, administrar a organização inteira e não apenas uma unidade funcional, e lidar com a mudança cada vez mais rápida e profunda que caracteriza o atual cenário competitivo.

Com tantas dificuldades, pressões, desafios e competitividade do mercado, para boa parcela dos gestores ainda é um desafio pensar em um modelo de liderança mais humanizada e participativa e que não seja focada apenas na obtenção dos objetivos e metas. Para Gaudencio (2010) “A liderança é uma habilidade que pode ser desenvolvida, e todos os

gerentes podem e devem desenvolvê-la. Todos os gerentes podem e devem ser líderes, embora nem todos os líderes, estejam numa posição gerencial”.

No cenário atual, com as mudanças contínuas, as formas de liderar também estão em evolução constante e uma das filosofias seguidas é a de Welch, o qual enfatiza que qualquer pessoa pode se tornar um líder desde que seja motivado e estimulado. Com isto, os proprietários de pequenas e médias empresas, na maioria das vezes centralizadores, poderiam se beneficiar desta filosofia e evoluir como gestores. Pois de sua pequena equipe, pode surgir um grande líder (KRAMMES, 2006).

Krammes (2006, p.33) cita que “você não conseguirá fazer tudo sozinho. Welch sempre dizia que a chave para a liderança é desenvolver e formar grandes líderes. Você nunca saberá aonde a pessoa pode chegar se não lhe der oportunidade de tentar”.

3 METODOLOGIA

Para melhor compreensão deste artigo foi realizado um estudo de caso para melhor fundamentar o tema. Para tanto, foi escolhido uma pesquisa de campo junto a empresários de pequenas e médias empresas do município de São José/SC.

O método de pesquisa foi feito através de entrevistas semiestruturadas. Os sujeitos da pesquisa foram escolhidos por serem da região, de fácil acesso e se destacarem em seus ramos de atuação. A coleta de dados foi realizada mediante entrevistas presenciais e gravadas em áudio pra melhor análise dos conteúdos. Os representantes das empresas foram:

- a) Alexandre Gilberto da Silva, sócio proprietário da Empresa Divina Noite Sleep Wear, empresa do ramo de fabricação e venda de confecção, a qual tem mais de 30 anos no mercado e é de médio porte.
- b) Fabricio Piolo, sócio diretor da Empresa GMAD Ponto do Marceneiro, empresa do ramo de material para móveis. Apesar de a empresa estar no mercado há quase 15 anos, ele assumiu a gestão há apenas dois anos.
- c) Natalício João Farias, sócio proprietário da Empresa Mercado Toninho, uma empresa no ramo alimentício, com quase 30 anos no mercado.
- d) Keitiane Elisa Schweiter, proprietária da KS Espaço Saúde, é a Empresa mais jovem entre os entrevistados, com 7 anos de mercado na área da saúde.

Foram utilizados dados bibliográficos, informações e experiências pessoais no processo de interpretação dos fatos observados. A análise dos dados foi feita de forma

qualitativa, procurando responder aos objetivos da pesquisa, identificando e descrevendo as dificuldades e obstáculos encontrados pelos gestores destas empresas ao longo de suas trajetórias.

À medida que todo o processo da pesquisa forneceu informações suficientes para esclarecer e levar a compreensão dos objetivos propostos, deu-se início a análise dos dados. Reexaminar todo o material coletado e interpretar os dados de uma forma esclarecedora, não faz cessar ou esgotar o assunto pesquisado, só acrescenta mais informação ao conhecido, abrindo novas portas aos questionamentos.

4 ANÁLISE DOS DADOS

Na economia brasileira e mundial o crescimento em quantidade e importância das pequenas e médias empresas é uma tendência em alta. Assim, analisando as empresas que participaram desta pesquisa de campo, podemos corroborar com esta afirmação.

Outra constatação é que a maioria das pequenas e médias empresas são geridas por grupos familiares, das 4 (quatro) empresas entrevistadas, 3 (três) fazem parte deste grupo. As Empresas KS Espaço Saúde, Divina Noite e Mercado Toninho. Segundo seus gestores, nos cargos de confiança, apenas os membros familiares fazem parte, e todas as decisões importantes são tomada pela família. Já na empresa GMAD Ponto do marceneiro, a gestão é toda preenchida por profissionais especializados em cada área chave da empresa.

As formas de gestão e o mercado mudaram muito nas últimas 3 (três) décadas, desde a troca de moeda na economia, como a globalização e a internet, fazendo com que os empresários repensassem e reavaliassem a maneira de gerir seus negócios e mantê-los no mercado.

As empresas Divina Noite e Mercado Toninho, com quase 30 anos de atuação, frisaram muito este aspecto. Segundo o Alexandre, da Divina Noite, quando eles iniciaram não tinha crise e sim, dificuldades, seus pais eram um casal jovem, trabalhavam em casa, vendiam suas mercadorias na região e não eram afetados pelo mercado externo. O mesmo diz o Natalício, filho do fundador do Mercado Toninho, seu pai tinha um bar que virou mercearia e atendia a todos os moradores do bairro, não tinha concorrência e nem se falava em globalização.

Já não podemos dizer o mesmo da Keitiane do KS Espaço Saúde que iniciou suas atividades nesta última década, já na era da internet e da globalização. Mas segundo ela, ao

optar por um nicho de mercado ainda não explorado na região, conseguiu se destacar e crescer mesmo nos anos de crise.

O Fabricio, da GMAD, assumiu a empresa num momento de transição e crise, a administração anterior era familiar, focada em lucro próprio, o que deixou a empresa em uma situação complicada. Ele enfatizou” Não foi fácil, tivemos muitos problemas nesta mudança, desde troca de funcionários até o modo de pensar”. Após dois anos de muito trabalho, organização e profissionalização a empresa GMAD conseguiu se reestruturar e hoje o cenário está completamente diferente, com o estoque 40% maior, atendendo novos mercados e com pessoal qualificado em cada posição de importância na empresa.

Se reinventar e evoluir foi a palavra chave da Divina Noite e Mercado Toninho, em ambos, os filhos assumiram cargos na empresa, modernizaram os processos de fabricação e atendimento. Esta postura realça o que diz Asensi (2014), que quanto maior for a capacidade de identificar mudanças e se antecipar, maior serão as chances de estabelecer, de uma forma eficiente, adequação às novas realidades sociais, políticas, econômicas e mercadológicas.

O Alexandre, da Divina Noite enfatizou que nos dias atuais, com a concorrência crescente da internet, teve que inovar e para isso implantou o *e-commerce*, sendo um dos pioneiros no seu ramo. Ele salientou: “Este não é o nosso melhor ano, mais nós tentamos nos adaptar, quando cai as vendas com as revendedoras, abrimos lojas para consumidor final”.

Enquanto que o Natalício, do Mercado Toninho, optou por dar mais conforto e diversificar seus produtos para atender melhor a clientela do bairro, pois com o aumento dos Supermercados Atacadistas, não teria como competir em preços. Ele disse: “sentimos que teve uma queda no movimento por causa da concorrência, pois estávamos um pouco parados, tivemos que mudar o regime de tributação da empresa, investir em conforto para melhor atender nossos clientes e também diversificamos nossos produtos”.

Para se manter no mercado, cada empresa tenta se estruturar com os conhecimentos adquiridos, na prática ou experiências pessoais, para Monteiro e Barbosa (2011), apenas este conhecimento adquirido da experiência e observação pode levar a informações inadequadas e conclusões erradas, trazendo como consequência prejuízos para a empresa.

Este conceito não combina, em parte, com algumas empresas desta pesquisa pois ao serem perguntados sobre o planejamento estratégico, todas as empresas familiares entrevistadas informaram não possuir um planejamento estratégico documentado, ou seja, preferem aguardar as oportunidades e não ter um modelo a seguir. Inclusive, na opinião do Alexandre da Divina Noite, o planejamento estratégico engessaria e deixaria passar as oportunidades, em suas palavras “Eu acho que o planejamento estratégico engessa um pouco

o crescimento da empresa, pois seguir um documento pode fazer a empresa não perceber as oportunidades que surgem de repente e que podem ser ótimos negócios”. Esta postura é exatamente o contrário do que dizem Chiavenato e Sapiro (2009), onde o planejamento estratégico é o processo que conduz a empresa no seu desenvolvimento e na formulação de estratégias que vão assegurar a evolução da organização.

A proprietária do KS Espaço Saúde admitiu que nunca tinha ouvido falar do assunto e que pesquisou na internet sobre o tema antes de conceder a entrevista. Salientou que todo seu planejamento é norteado por seu instinto. Como não tem ninguém na administração e ela não consegue tempo para serviços burocráticos, vai deixando de lado. Isto confirma o que diz Souza e Qualharini (2007), onde as empresas de pequeno porte tendem a ignorar a necessidade e os benefícios do planejamento estratégico por se julgarem incapazes de mais uma atividade.

A única a possuir um planejamento estratégico dentro dos moldes gerenciais é a GMAD, empresa não familiar. Segundo o Fabricio, ter este planejamento estratégico fez com que a empresa passasse a um patamar totalmente profissional. O planejamento estratégico foi elaborado por todos os gestores e líderes da empresa, apresentado em convenção para todos os colaboradores e, com isto, todos ajudam na implantação dos objetivos estabelecidos. Cabendo aos líderes também o acompanhamento e análise dos resultados, o que fazem com regularidade, para possíveis ajustes.

Um tema que todos estavam de acordo é sobre a importância de ser um líder, todos enalteceram a figura da liderança e seu mérito.

O Alexandre, da Divina Noite, falou que a inspiração nestes 30 anos foi sua mãe, que desde o primeiro dia sempre teve certeza do sucesso, nunca esmoreceu e mesmo hoje está diariamente na fábrica inspirando a equipe. Comentou também que um dos erros da empresa é não ter um plano de incentivo para os funcionários, o que faz com que colaboradores que poderiam se tornar futuros líderes não se sobressaiam, e que isso se deve a falta de um RH.

O Natalício, do Mercado Toninho, ao assumir a Gerência do Mercado após a saída do seu pai, teve como uma de suas mais importantes ações estabelecer diálogo com os colaboradores, deixando sempre espaço para ouvi-los, permitindo opiniões e sugestões. Suas ações fizeram com que tivesse colaborador se destacando e em evolução para se tornar futuro líder. Esta postura reforça o conceito de Líder Democrático de Marques (2018), pois conduz de forma democrática a sua gestão, integrando seus colaboradores nas decisões e fazendo com que participem das resoluções e resultados.

Na KS Espaço e Saúde, a Keitiane se considera um exemplo, e assim toda a equipe se espelha nela para desenvolver seus trabalhos, sua equipe é alinhada com sua missão e seu modo de trabalho. Com esta harmonia e igualdade não tem ninguém na equipe que se sobressaia. Isto não quer dizer que ela não incentive os colaboradores, ao contrário, ela os deixa bem à vontade para exercer seu trabalho, dar opinião e sugestões. Dessa forma, ela se encaixa no tipo de liderança positiva de acordo com Guimarães (2018), pois cultivava um clima positivo, desenvolve relacionamentos positivos, comunicação e cria nos liderados uma percepção de sentido e significado positivo de trabalho.

Segundo Maxwell (2011), um bom líder leva os outros consigo para o topo, pois alavancar o crescimento de outros é requisito essencial para a liderança eficaz. A liderança, por sinal, é uma característica pessoal do Fabricio da GMAD, que enfatizou “se for para ser chefe eu abandono a empresa”. Desde que assumiu a gestão há dois anos, um dos pontos fortes na nova administração foi exatamente encontrar líderes e colaboradores com potenciais entre a equipe existente. Após alguns ajustes e poucas demissões, ele conseguiu que a equipe se destacasse e localizou colaboradores com futuro promissor, e sem que eles saibam, os está guiando para a liderança. Porque mais do que ser um líder, é deixar a equipe se liderar e conquistar.

Ao serem questionados sobre o tema desta pesquisa “A Liderança influencia no desenvolvimento e na implantação do planejamento estratégico”, todos eles, mesmo os que não tem um planejamento estratégico estruturado, foram enfáticos em afirmar que a liderança é o pilar que sustenta todo o sucesso destas empresas por tantos anos.

O Fabricio, da GMAD, ressaltou que “o segredo do sucesso, inclusive, é a influência da liderança, pois não adianta ter um planejamento estratégico se não tiver uma liderança influente”. Isto corrobora com que diz Kirch (2008), os líderes têm fundamental importância na condução da implantação do planejamento estratégico, principalmente no que tange a influenciar e motivar colaboradores.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo objetivou verificar a importância da liderança no processo de elaboração e implantação do Planejamento estratégico nas pequenas e médias empresas e se chegou as seguintes conclusões:

Dentro desta perspectiva constata-se que a liderança é indispensável para o processo de elaboração e implantação das estratégias nas pequenas e médias empresas, pois a

capacidade que uma empresa tem de atingir seus objetivos e metas geralmente depende da forma de agir e dos conhecimentos de um líder. Líder nesse caso como uma pessoa determinada, com visão, comunicativa, íntegra, com intuição e comprometida em projetar o futuro e a realizá-lo.

Constatou-se que a liderança é elemento essencial na organização, não importando a posição que o indivíduo exerça, pois, líder é aquele que valoriza as potencialidades de seus colaboradores levando a organização a um maior grau de eficiência, incentivo e mobilização no que se refere às mudanças, busca a superação de desafios, define prioridades e identifica as melhores soluções para os problemas, o que se faz necessário no processo de elaboração e implantação das estratégias.

Portanto, conclui-se que a liderança quando bem utilizada torna-se fator de sucesso organizacional, pois o líder é aquele que conduz as pessoas, as influenciam, orientam e desenvolvem potencial para a consecução das metas e objetivos da organização. Por isso, contribuem para o desempenho, desenvolvimento e sucesso das empresas.

Contudo, podemos afirmar também que o planejamento estratégico é uma ferramenta fundamental para o alcance dos objetivos de uma organização, especialmente diante das profundas transformações nas naturezas dos negócios e a reforma das estratégias empresariais, sendo a estratégia propriamente dita a ação ou caminho mais adequado a ser executado para atingir as metas organizacionais.

Para alcançar as metas almejadas, o planejamento estratégico necessita do apoio e comprometimento de toda organização para que as ações sejam implantadas com sucesso. Baseado nessa premissa, cada colaborador da organização é responsável por cumprir o seu papel e mostrar o retorno positivo deste tipo de ação através do aumento de eficiência e eficácia e, conseqüentemente, o fortalecimento da competitividade para a empresa enfrentar o dinâmico mercado do mundo globalizado.

Com isso, percebe-se a importância dessa ferramenta, a qual contribui no processo de gestão, possibilitando análises e reflexões sobre o futuro, proporcionando a empresa a conhecer o ambiente a qual está inserida, preparando-se e antecipando as mudanças que estão prestes a surgir.

Através das entrevistas cedidas pelos gestores das empresas participantes desta pesquisa de campo, identificou-se a inexistência de um planejamento estratégico nas empresas familiares, o que não foi impedimento para que elas aproveitassem as oportunidades e se mantivessem no mercado. A experiência, a cautela e os anos dedicados aos seus mercados foram cruciais para que as empresas continuassem firmes e crescendo no mercado.

Apesar de todos os desafios encontrados para a execução do plano estratégico, como falta de pessoal especializado e dedicado integralmente a isso, dentro das organizações, é possível vencer os obstáculos impostos à execução. Em virtude da complexidade do tema, implantação do planejamento estratégico, parece interessante que outras pesquisas sobre o tema sejam realizadas, buscando analisar mais profundamente outros fatores que influenciam a implantação dos planos estratégicos, além da liderança.

REFERÊNCIAS

ANDION, Maria Carolina; FAVA, Rubens. **Coleção gestão empresarial**. Planejamento Estratégico. [S l.] FAE: Gazeta do Povo, 2002.

ASENSI, Felipe. **Keep calm and ...lidere!** Rio de Janeiro: Asensi Books, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico: Fundamentos e Aplicações**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

COIMBRA, Paulo. **Novos modelos de liderança**. Rede Gestão. ed. 501. 2008. Disponível em: <<http://www1.redegestao.com.br/cms/opencms/desafio21/artigos/gestao/rh/0025.html>>. Acesso em: 22 ago. 2019.

GAUDENCIO, Paulo. **Superdicas para se tornar um verdadeiro líder**. São Paulo: Saraiva, 2010.

GUIMARÃES, Gilberto. **Liderança positiva: um novo modelo de liderança para esses novos tempos**. 2018. Disponível em:<<https://www.mundorh.vom.br/lideranca-positiva-um-novo-modelo-de-lideranca-para-esses-novos-tempos/>>. Acesso em: 22 ago. 2019.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo: Uma história sobre a essência da liderança**. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

KIRCH, Juliane Ines Di Francesco; PEREIRA, Mauricio Fernandes; EMMENDOERFER, Magnus Luiz; SANTOS, Adélcio Machado. A influência do líder na condução do processo de implementação do planejamento estratégico. **Revista de Ciências da Administração**, v.10, n 21. p. 122-146. maio/ago. 2008.

KRAMES, Jeffrey A. **Os princípios de liderança de jack welch**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

MARQUES, José Roberto. **Quais os tipos de liderança: conheça alguns modelos**. 2018. Disponível em: <<https://www.ibccoaching.com.br/portal/lideranca-e-motivacao/quais-tipos-lideranca/>>. Acesso em: 22 ago.2019.

MAXWELL, John C. **O livro de ouro da liderança: o maior treinador de líderes da atualidade apresenta as grandes lições de liderança que aprendeu da vida**. 2 ed. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2011.

MCGEE, James; PRUSAK Laurence. **Gerenciamento estratégico da informação**. 5 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MESQUITA, Rui. Liderando pelo exemplo. **Revista Venda Mais**. Disponível em <<https://www.vendamais.com.br/liderando-pelo-exemplo/>>. Acesso em 10 jul. 2019.

MONTEIRO, José Moraes; BARBOSA, Jenny Dantas. Controladora empresarial: gestão econômica para às micros e pequenas empresas. **Revista da Micro e Pequena Empresa, Campo Limpo Paulista**, v.5, n.2, p.38-59, 2011 maio/ago.

NETO, Armando Correa de Siqueira. **Gestão do novo líder**. São Paulo: Mogi Mirim, 2016.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho de Oliveira. **Planejamento estratégico**. 13 ed. – São Paulo: Atlas, 1999.

PEREIRA, Maurício Fernandes. **Administração estratégica**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; (Brasília): CAPES: UAB, 2011.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar. **METODOLOGIA DO TRABALHO CIENTÍFICO: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do trabalho Acadêmico**. 2º ed. Rio Grande do Sul: FEEVALE, 2013.

SEBRAE. **Em quatro meses, pequenos negócios criaram quase 300 mil novos empregos**. Rio Grande do Sul, 2019. Disponível em: <<http://www.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/NA/em-quatro-meses-pequenos-negocios-criaram-quase-300-mil-novos-empregos,4d6d7f773bffa610VgnVCM1000004c00210aRCRD>> Acesso em 10 jul. 2019.

SILVA, Helton Haddad; TENCA, Evandro Cesar; SCHENINI, Paulo Henrique; FERNANDES, Sandra. **Planejamento estratégico de marketing**. 4 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2011.

SOUZA, Wendel; QUALHARINI, Eduardo. **O planejamento estratégico nas micros e pequenas empresas**. III Workshop Gestão Integrada: Riscos e Desafios. São Paulo: Centro Universitário Senac, 2007.

TEIXEIRA, Carlos Alberto Chagas; ALONSO, Nelson; ALONSO, Vera Lucia Chaves. **A importância do planejamento estratégico para as pequenas empresas SEGET**. 2014. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget./arquivos/artigo14/132020.pdf>>. Acesso em: 01 set. 2019.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Introdução:

- Sua empresa é familiar?

Na Administração e cargos de confiança, é apenas família?

Quem toma as decisões mais importantes é apenas a família?

1 – Como era o cenário econômico quando você iniciou na empresa?

1.1 – As dificuldades, desafios, concorrência e a globalização;

1.2 – E hoje, como está o cenário para sua empresa?

2 – Sua empresa possui um Planejamento estratégico?

2.1 – Está documentado?

2.2 – Quem participou da elaboração dele?

2.3 – Todos os colaboradores têm conhecimento e fazem parte da sua implantação?

2.4 – Quem faz o acompanhamento e análise dos resultados deste planejamento?

3 – O que é ser um Líder para Você?

3.1 – Quais as características que um líder deve ter?

3.2 – Em sua empresa tem alguém que se destaca como líder em seu departamento?

3.3 – O que você fez ou faz para desenvolver ou incentivar a liderança nos seus colaboradores?

3.4 – Você acha que qualquer pessoal pode se tornar ou líder ou já se nasce um líder?

4 – Você se considera Chefe ou Líder? Por quê?

5 – Na sua opinião, a Liderança influencia no desenvolvimento e na implantação do Planejamento Estratégico? De que forma?

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao meu orientador e às empresas entrevistadas, pelo tempo de dedicação a minha pesquisa, pois sem a suas valiosas contribuições, não seria possível a realização deste trabalho.