



pitágoras

FERNANDO ITALO SILVA OLIVEIRA

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:
A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS
EMPRESAS DE MICRO E PEQUENO PORTE**

IMPERATRIZ - MA
2022

FERNANDO ITALO SILVA OLIVEIRA

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:
A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS
EMPRESAS DE MICRO E PEQUENO PORTE

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Faculdade Pitágoras, como requisito parcial
para a obtenção do título de graduado em
Administração.

Orientador:

FERNANDO ITALO SILVA OLIVEIRA

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:
A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS
EMPRESAS DE MICRO E PEQUENO PORTE

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Faculdade Pitágoras, como requisito parcial
para a obtenção do título de graduado em
Administração.

BANCA EXAMINADORA

Prof(a). Titulação Nome do Professor(a)

Prof(a). Titulação Nome do Professor(a)

Prof(a). Titulação Nome do Professor(a)

Imperatriz, 24 de abril de 2022.

OLIVEIRA, Fernando Ítalo Silva. **Planejamento estratégico**: a importância do planejamento estratégico nas empresas de micro e pequeno porte. 2022. 43. Trabalho de Conclusão de Curso de Administração – Imperatriz, Maranhão, 2022.

RESUMO

A concorrência empresarial cada vez mais acirrada, sobretudo para as micro e pequenas empresas, que competem com grandes e numerosas organizações, estabelece contínuos desafios para as organizações na busca por vantagem competitiva. Frente a este cenário, é fundamental que as empresas busquem no campo da gestão estratégica como adequar a sua atuação com vistas a estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência no mercado. Nesta conjuntura, o Planejamento Estratégico aparece como uma ferramenta chave para atingir resolutividade. Este trabalho constitui-se de uma pesquisa bibliográfica, cuja relevância é constatada quando observada a necessidade do processo estratégico para as micro e pequenas empresas perante o atual ambiente empresarial, amplamente competitivo. Assim, o objetivo principal deste artigo é apresentar as características do processo de Planejamento Estratégico buscando reconhecer a contribuição deste processo para a sobrevivência e desenvolvimento das micro e pequenas empresas. Os resultados mostram que a utilização de um modelo eficaz de Planejamento Estratégico é capaz de aperfeiçoar os esforços da organização à medida que indica a direção a ser seguida no sentido do seu crescimento, agilizando o processo decisório, melhorando o grau de interação com os ambientes em que está inserida, e estabelecendo, portanto, uma vantagem competitiva valiosa para as micro e pequenas empresas perante o mercado.

Palavras-chave: Estratégia. Planejamento Estratégico. Micro e pequenas empresas.

OLIVEIRA, Fernando Italo Silva. **Strategic planning: the importance of strategic planning in micro and small companies.** 2022. 29. Management Course Completion Work – Ananguera, Brasília, 2022.

ABSTRACT

The increasingly fierce business competition, especially for micro and small companies, which compete with large and numerous organizations, poses continuous challenges for organizations in the search for competitive advantage. Faced with this scenario, it is essential that companies seek in the field of strategic management how to adapt their performance in order to establish a profitable and sustainable position against the forces that determine competition in the market. In this juncture, Strategic Planning appears as a key tool to achieve resoluteness. This work consists of a bibliographical research, whose relevance is verified when observed the necessity of the strategic process for the micro and small companies in the current business environment, widely competitive. Thus, the main objective of this article is to present the characteristics of the Strategic Planning process, seeking to recognize the contribution of this process to the survival and development of micro and small businesses. The results show that the use of an effective Strategic Planning model is able to improve the organization's efforts as it indicates the direction to be followed towards its growth, streamlining the decision-making process, improving the degree of interaction with the environments in which is inserted, and therefore establishing a valuable competitive advantage for micro and small companies in the market.

Key-words: Strategy. Strategic planning. Micro and small companies.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Processos do planejamento estratégico.....	12
Figura 2: Fases do Planejamento Estratégico.	14
Figura 3: Diferenças entre micro e pequenas empresas.	24
Figura 4: Distribuição das empresas por segmento.	24

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
2	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E SUA IMPORTÂNCIA NAS EMPRESAS	10
2.1	FASES QUE COMPÕEM O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	11
2.2	OPERACIONALIZAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	13
3.	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E SEUS PROCESSOS	17
4	PEQUENAS EMPRESAS E O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	23
4	CONCLUSÕES	28
5	REFERÊNCIAS	30

1 INTRODUÇÃO

O atual trabalho abordará o planejamento estratégico, tendo uma abordagem sobre sua importância nas empresas de micro e pequeno porte, uma vez que estar por serem de menor porte o controle de custos e planejamento seja de gastos e outros aspectos são fundamentais para sua ascensão e expansão como empresa. Dessa forma, não só para o meio empresarial mais como para qualquer área da vida humana o planejamento é necessário para que se possam alcançar patamares superiores, assim o planejamento estratégico tende a auxiliar e traçar metas, objetivos e caminhos a serem percorridos pela empresa a fim de chegarem a algum objetivo pré-determinado.

Este estudo se justifica pois observa-se que quando se trata de empresas de micro e pequeno porte, o planejamento estratégico não é prioritário, trata-se de negócios ainda em desenvolvimento e com poucos recursos para investir e gerir, havendo a falta de preparo dos colaboradores que atuam na administração dessas empresas colocando em risco o futuro dessas organizações. Sendo assim, com este estudo, pretende-se contribuir para o entendimento sobre a importância do planejamento estratégico e suas ferramentas para as empresas de pequeno porte.

As empresas de micro e pequeno porte ocupam um lugar de destaque entre o mundo das organizações, mas existe uma dificuldade quanto à elaboração e execução do planejamento estratégico. Diante deste contexto, definiu-se como problema de pesquisa em como a falta de um planejamento estratégico pode ser um fator determinante para o fracasso das empresas de micro e pequeno porte?

Para atender a esta problemática, definiu-se como objetivo geral em apontar a relevância do planejamento estratégico nas empresas de micro e pequeno porte. E como objetivos específicos definiu-se caracterizar o planejamento estratégico e sua importância para o meio empresarial; definir os processos necessários do planejamento estratégico e verificar a relação do planejamento estratégico e os resultados nas empresas de pequeno porte.

Para atingir ao objetivo proposto e responder a pergunta problema deste estudo, foi definido a metodologia, a qual foi exploratória, qualitativa e bibliográfica, sendo assim, o referido estudo se desenvolverá através de pesquisa bibliográfica, pois inclui a consulta em livros, artigos e outros trabalhos científicos, com a abordagem

qualitativa acerca do uso do planejamento estratégico como meio facilitador do desenvolvimento das empresas. As análises aqui documentadas, serão resultado da observação de situações relacionadas a problemática deste trabalho. Para a revisão bibliográfica, foram utilizados como principais autores Braga e Monteiro (2005), Chiavenato (2005), Costa (2005), Dias (2003), Dornelas (2005) e Oliveira (2006). Para a pesquisa dos autores, foi utilizado como palavras chaves: Planejamento estratégico, estratégia e empresas, onde, foram considerados as publicações nos últimos 20 anos.

2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E SUA IMPORTÂNCIA NAS EMPRESAS

Como o planejamento estratégico é definido, faz diferença na forma como é estudado e quais são os resultados desses estudos. Há uma variedade de abordagens para o planejamento estratégico e existe um conjunto razoavelmente claro de critérios para determinar se uma abordagem é estratégica ou não. As várias abordagens podem ser vistas como genéricas (seu aspecto ostensivo) mas devem ser aplicadas contingentemente em contexto, seu aspecto performativo (ALBRECHTS e BALDUCCI, 2013).

O desenvolvimento de um planejamento estratégico influencia diretamente o desempenho positivo das organizações, pois ele implementa a construção das principais etapas para alcançar os objetivos organizacionais. Estes objetivos podem ser de curto, médio e longo prazo, sendo determinados pela necessidade e complexidade organizacional, tendo como determinante o envolvimento de todos os níveis hierárquicos nas organizações.

Para Lacombe e Heiborn (2003), planejar envolver um processo que busca determinar o caminho que a empresa precisa seguir para alcançar determinado objetivo, ou seja, é um “mapa” para onde a empresa precisar ir, mostrando os caminhos e os obstáculos que ela vai enfrentar.

O planejamento estratégico precisa de clareza, para isso, é importante que todos os envolvidos tenham um bom conhecimento de todos os processos que o envolvem, como também, é fundamental conhecer a empresa e todos os aspectos que a envolvem.

Planejar significa tomar decisões que os objetivos e metas traçadas pela empresa sejam alcançados no tempo e da maneira em que foram propostos. “O planejamento produz planos, em que se determinam estratégias, diretrizes, táticas ou procedimento, de forma racional, a fim de que os objetivos sejam alcançados”. (PORTER, 1999, p.13).

O planejamento tem por finalidade estimular o administrador a criar estratégias para o alcance dos objetivos e metas com mais segurança. “Planejamento significa determinação de objetivos e metas para o desempenho organizacional futuro, e decisão das tarefas e recursos utilizados para o alcance daqueles objetivos” (SILVA, 1995, p.10).

Planejar significa que os administradores pensem antecipadamente em seus objetivos e ações, e que seus atos são baseados em algum método, plano ou lógica, e não palpite. São planos que dão a organização seus objetivos e que definem o melhor procedimento para alcançá-lo (LACOMBE E HEILBORN,2003, p.5)

Os administradores que pretendem atuar em um mercado competitivo como os atuais, precisam ter habilidades para assumir riscos. Afinal, vive-se em um mundo globalizado onde as mudanças estão ocorrendo de forma muito rápida, é preciso anteceder-se, prever o que irá acontecer baseando-se em dados do passado, e aproveitar as oportunidades que o mercado oferece.

2.1 FASES QUE COMPÕEM O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

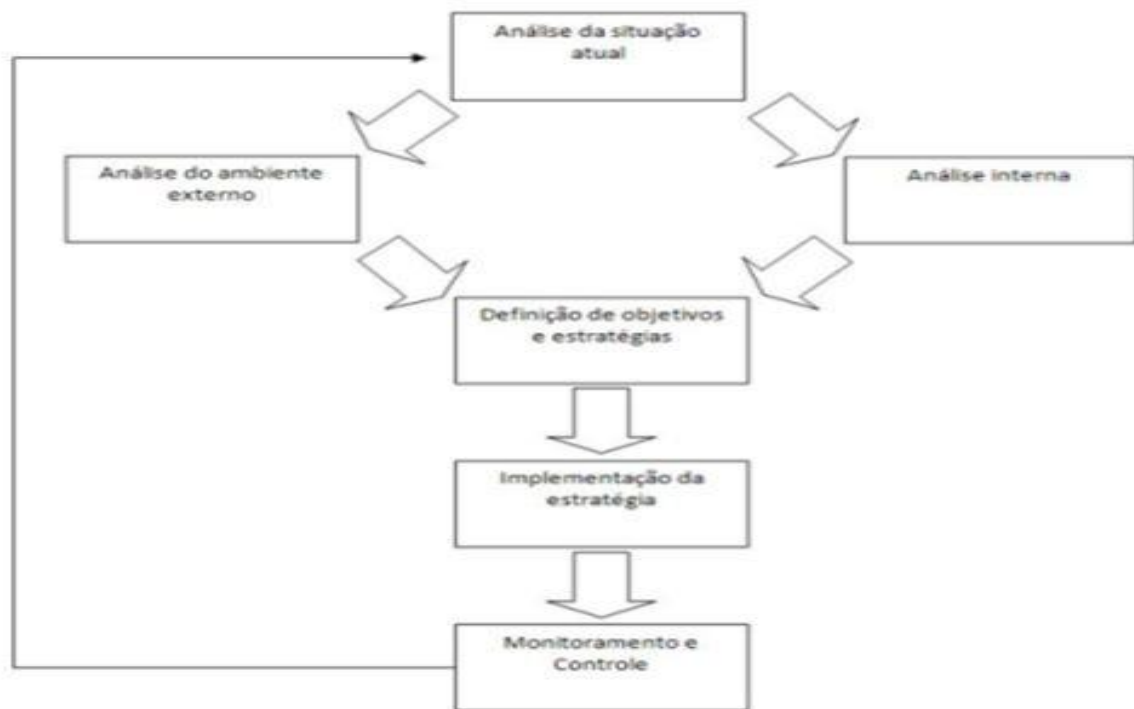
O planejamento trata-se de um processo gerencial contínuo e sistemático. É um modelo de decisão unificado e integrador que determina e revela o propósito organizacional em termos de valores, missão, objetivos, metas e ações. Uma de suas principais funções é de delimitar os domínios de atuação da instituição.

Segundo Contarini (2009), pode-se descrever vários benefícios que as organizações tem ao se fazer um planejamento estratégico, são alguns deles:

- Agilizar decisões;
- Melhorar a comunicação;
- Aumentar a capacidade gerencial para tomar decisões;
- Promover uma consciência coletiva;
- Proporciona uma visão de conjunto;
- Maior delegação;
- Direção única para todos;
- Orientar programas de qualidade; e
- Melhorar o relacionamento da organização com seu ambiente externo e interno.

O planejamento estratégico segue um sequencias lógica para a sua implementação, ou seja, o planejamento estratégico tem as seguintes fases:

Figura 1: Processos do planejamento estratégico.



Fonte: Adaptado de CORRÊA (2007, p. 58)

Apesar de ser uma ferramenta importante para a gestão das empresas, são poucas as que utilizam. O planejamento estratégico, mais do que um simples documento, deve ser visto como um instrumento dinâmico de gestão, que contém decisões antecipadas sobre a linha de atuação a ser seguida pela organização.

Dentre as poucas que utilizam, muitas delas não fazem diferenciação entre o presente e o futuro. Como lembra Abell (2009), a capacidade das empresas de ter hoje um desempenho eficaz depende das decisões que foram tomadas no passado; as decisões que tomam hoje terá o reflexo amanhã, como diz o antigo ditado: “O passado está no presente, e o presente contém o futuro”.

O planejamento para o presente requer uma estratégia própria, uma visão de como a empresa precisa funcionar hoje e o papel de cada função chave. E o planejamento do futuro é feito com base em uma visão do futuro e o mais importante ainda, em uma estratégia para chegar lá.

2.2 OPERACIONALIZAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico oferece muitos benefícios para as empresas, pois através dele, é possível, além de determinar e acompanhar os objetivos e metas organizacionais, antecipar cenários em que a empresa estará enfrentando, podendo assim, determinar estratégias para minimizar os possíveis problemas que ela terá.

Com a formulação da missão, da visão, dos propósitos, objetivos e metas, torna-se mais fácil à elaboração de estratégias para a organização. Estas se forem executadas de maneira correta e no tempo definido podem garantir o sucesso da mesma. Segundo Dornelas (2005), “a declaração de missão deve refletir a razão de ser da empresa, o que ela é, e o que ela faz”. Ou seja, estratégia significa desenvolver atividades diferentes das desempenhadas pelos concorrentes, ou desempenhar as mesmas, mas de modo diferente e mais competitivo.

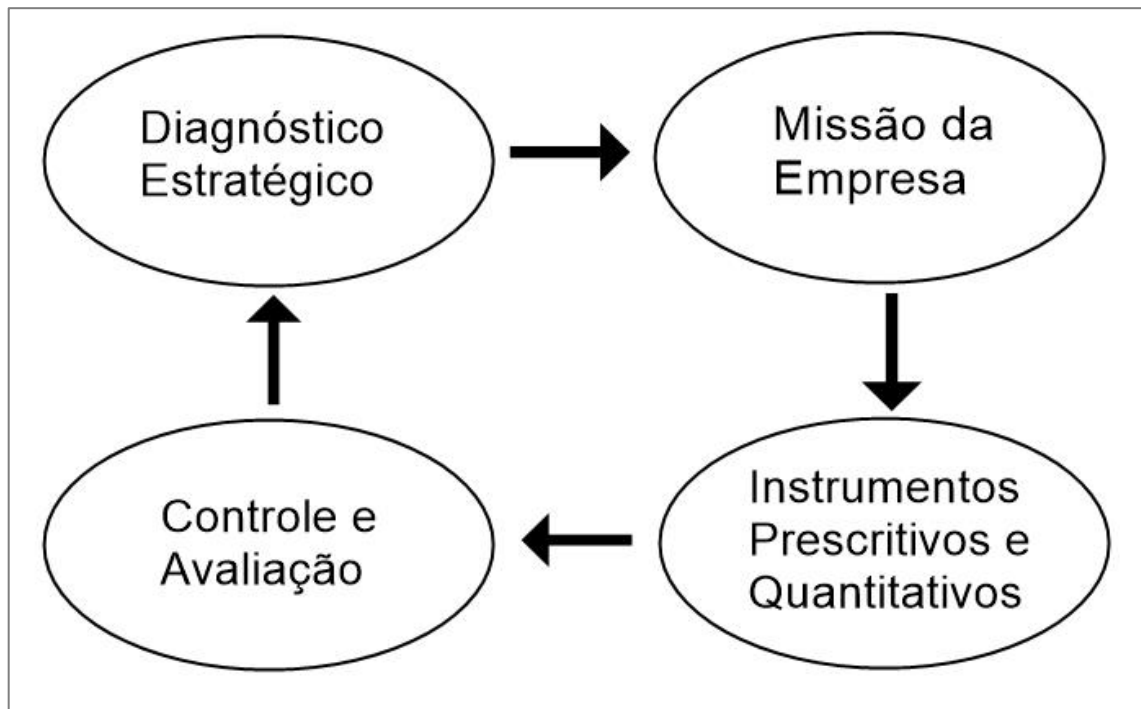
A missão tem como objetivo comunicar, tanto internamente quanto externamente, o propósito do seu negócio. Ao ler a missão devem ficar claras qual a razão de ser da empresa, qual é a natureza dos seus negócios, quais os tipos de atividades em que a empresa deve concentrar suas atividades no futuro, quais as necessidades a organização se propõe a atender e, principalmente, quem são os seus clientes.

O estabelecimento da missão, segundo Oliveira (2006) tem como ponto de partida a análise e interpretação de algumas questões como: qual a razão de ser da empresa? Qual a natureza do(s) negócio(s) da empresa? Quais são os tipos de atividades em que a empresa deve concentrar seus esforços no futuro? O que a empresa vende e pretende vender ao mercado? É agilidade? É conhecimento? Quais os fatores de influência nestas vendas? Qual o diferencial de conhecimento necessário para estas vendas? Quais os mercados-alvo, os clientes, os produtos e os serviços? Qual o diferencial competitivo da empresa? Qual a região de atuação da empresa? Qual a imagem que a empresa faz de si própria e pela qual quer ser reconhecida? Quais as necessidades sociais que pretende atender? Quais as principais crenças e valores da empresa? OLIVEIRA, (2006).

Para o desenvolvimento do plano estratégico, é necessário seguir algumas fases, conforme apresenta Oliveira (2001), sendo elas o diagnóstico estratégico, a

determinação da missão da empresa, os instrumentos de prescrição e quantitativos e o controle e avaliação do plano a ser executado. Tais fases são apresentadas na figura 2 a seguir:

Figura 2 – Fases do Planejamento Estratégico.



Fonte: Oliveira (2001, p. 64).

O planejamento estratégico é um processo, que define a maneira pela qual a empresa determinará uma estratégia para alcançar seus objetivos, seus propósitos e direção, que deve ser de longo prazo e de abrangência global. As decisões tomadas nesse âmbito determinarão como a empresa se relacionará com o ambiente externo.

O planejamento estratégico procura definir o comportamento a longo prazo da organização em relação ao meio externo: quais produtos e serviços serão oferecidos a quais clientes e mercado. A estratégia é o produto do planejamento estratégico. (COSTA, 2005, p.101).

Através do planejamento estratégico a organização pode ingressar em novos mercados, mas a sua elaboração exige que seja feita uma análise das ameaças e oportunidades futuras oferecidas pelo ambiente e pela própria organização, porque as decisões são baseadas mais em julgamento do que em dados concretos. O planejamento estratégico pode ser tático e operacional.

O planejamento tático é definido pelo departamento da empresa a partir de hipóteses em relação a realidade atuais e futura, buscando a combinação entre a estratégia adotada com orientação que deve ser seguida. O planejamento tático deve ser feito em médio prazo.

Segundo Chiavenato (2004), o planejamento tático é o conjunto de tomada deliberada e sistemática de decisões envolvendo empreendimentos mais limitados, prazos mais curtos, áreas menos amplas e níveis baixos de hierarquia da organização.

O planejamento tático pode ser definido como o conjunto de decisões tomadas pelo nível intermediário, com amplitude departamental, de médio prazo e voltadas para as atividades especializadas. Está contido o planejamento estratégico, pode ser entendido como um subsistema dele (BRAGA; MONTEIRO, 2005, p.84).

As decisões tomadas através do planejamento tático são mais específicas e concretas do que as decisões estratégicas e mais voltadas para a ação. O planejamento operacional é feito em curto prazo, e está nas atividades diárias desenvolvidas pela empresa. Procura definir o que as pessoas irão fazer e como irão fazer.

O planejamento estratégico pode ser visualizado como um sistema: começa com objetivos estabelecidos pelo planejamento tático, desenvolve planos e procedimentos detalhados e proporciona informações de retroação no sentido de propiciar meios e condições para otimizar os resultados. (CHIAVENATO, 2004, p. 234).

O planejamento operacional é constituído pelo nível mais baixo de uma empresa, ou seja, pelas partes funcionais como produção, finanças, marketing, recursos humanos, etc. Para a escolha das estratégias adequadas para o crescimento e desenvolvimento da organização, é que muitos empreendedores utilizam o método da análise SWOT, que em português é conhecido como FOFA, ou seja, Forças e Oportunidades e Fraquezas e Ameaças.

Segundo Braga e Monteiro (2005):

Uma coisa é perceber oportunidades atraentes, outra é ter capacidade de tirar o melhor proveito delas. Cada negócio precisa avaliar periodicamente suas forças e fraquezas internas [...]. É evidente que o negócio não precisa corrigir todas as suas fraquezas, nem deve se vangloriar de todas as suas forças. A grande pergunta é se o negócio deve se limitar às oportunidades para as quais dispõe dos recursos necessários ou se deve examinar melhores oportunidades, para as quais pode precisar adquirir ou desenvolver maiores forças. (BRAGA E MONTEIRO, 2005, p.51)

De acordo com Oliveira, (2006) a análise interna serve basicamente para averiguar se a competência interna para defender a empresa das ameaças e aproveitar as oportunidades encontradas no ambiente externo, ou seja, determinar quais as forças e as fraquezas a empresa possui.

Possuir uma marca conhecida pode ser uma força difícil de ser vencida pelos concorrentes, o que irá garantir um diferencial competitivo importante na luta por parcelas de mercado. Uma força pode-se tornar vantagem diante dos concorrentes, porém, o consumidor precisa perceber esse valor e valorizá-lo.

Diante da importância do planejamento estratégico no contexto empresarial, a seguir serão apresentados os processos relacionados ao planejamento estratégico e seus benefícios para ao alcance dos objetivos organizacionais.

3. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E SEUS PROCESSOS

O planejamento estratégico pode ser considerado uma ferramenta gerencial que tem como objetivo direcionar a organização ao sucesso. Nele são elaboradas as estratégias e táticas a fim de que a organização possa atingir o máximo de seu mercado, podendo chegar ao tão aspirado sucesso.

De acordo com Chiavenato e Sapiro (2003, p. 39) “o planejamento estratégico é um processo de formulação de estratégias organizacionais no qual se busca a inserção da organização e de sua missão no ambiente em que ela está atuando”,

Andrade (2012, p. 12) define planejamento estratégico como “Um processo formal, racional, sistêmico, e flexível que visa facilitar a tomada de decisões, o alcance de objetivos e o direcionamento da organização a um futuro desejado”, sendo assim, as organizações podem ter a total ciência do ambiente em que estão inseridas, facilitando assim o processo decisório e podendo assim escolher o melhor caminho para cumprir os objetivos da organização.

“Planejar significa a formulação sistemática de objetivos e ações alternativas, que ao final, a escolha se dará sobre a melhor ação. Também diz respeito a implicações futuras de decisões presentes ” (BARBOSA; BRONDANI, 2005, p. 109), sendo assim a responsabilidade pelo planejamento da organização são os diretores, visto que eles são responsáveis por direcionar a organização para os objetivos em comum.

De acordo com Chiavenato e Sapiro (2003) afirmam que são necessários os seguintes itens para que o planejamento estratégico seja eficiente:

- Missão
- Visão
- Valores
- Diagnostico
- Objetivos
- Indicadores de acompanhamento
- Plano de ação

Sendo assim, será apresentado cada um dos temas já mencionados, visto que são fundamentais para a criação do planejamento estratégico.

Missão pode ser definido como a razão da organização, ou seja, a missão pode ser considerada que é a finalidade existencial da organização, de acordo com Oliveira (2010, p.50) “Missão é a determinação do motivo central da existência da empresa, ou seja, a determinação de “quem a empresa atende” com seus produtos e serviços. Corresponde a um horizonte dentro do qual a empresa atua ou poderá atuar. Portanto, a missão representa a razão de ser da empresa.

Chiavenato e Sapiro (2003, p. 55) definem missão como “[...] a declaração do propósito e do alcance da organização em termos de produto e de mercado”. A missão deve ser clara e objetiva, para que possa ser fácil apresentação para os colaboradores e associados a organização, que são quem vão efetivamente seguir em busca da missão.

A visão para uma organização pode ser comparada com o norte, onde direciona para onde a organização deseja estar no futuro. Como afirma Andrade (2012, p. 32) “[...] a definição de uma situação futura desejada em longo prazo que se caracterize como uma meta ambiciosa, e que possa servir como guia tanto para a definição de objetivos como para a realização da missão institucional”.

A visão deve ser realista, ou seja, deve ser possível de alcança-la no longo prazo, da mesma forma que a missão, a visão deve ser compreendida por todos os membros da organização, independentemente da função. Vale observar que a missão e visão não podem ser confundidas, pois, a missão define onde a organização quer chegar e a visão estabelece sua razão de existência.

Valores pode ser definido como a organização e colaboradores lidam com as situações, como Chiavenato e Sapiro (2003, p. 69) definem valores como “Conjunto de conceitos, filosofias e crenças gerais que a organização respeita e emprega está acima das práticas cotidianas, na busca de ganhos de curto prazo.” Valores devem ser considerados ao realizar o planejamento da organização, pois é por meio dele que é definido como os colaboradores da organização irão se portar ante as organizações que estão relacionadas.

É por meio do diagnóstico que a organização tem a ciência de como está o ambiente em que está inserida, e como está internamente, Chiavenato e Sapiro (2003, p.103) definem diagnóstico como: “[...] a maneira como a organização faz o mapeamento ambiental e a análise das forças competitivas que existem no ambiente”.

É importante salientar que se a organização está apta para efetuar o planejamento, devendo solucionar as questões que possam inviabilizar o planejamento antes de iniciar, deve-se também alocar a equipe para efetuar o planejamento e que esteja disposta a alocar tempo e recursos necessários para a realização do mesmo.

Podendo ser utilizada a matriz SWOT em inglês: *Strength, Weaknesses, Opportunities e Threats*, que é uma ferramenta que auxilia na estruturação do planejamento estratégico, Segundo Pereira (2010, p. 114) a matriz SWOT “[...] tem como objetivo reunir todos os itens considerados como Pontos Fortes e relacioná-los com os Pontos Fracos, Oportunidades e Ameaças”

O diagnóstico pode se dividir em duas partes, sendo a externa, Andrade (2012, p.57) diz que a análise externa: “[...] ação com a finalidade de precaver-se contra as ameaças antes que elas se tornem problemas, e tirar o máximo possível de proveito das oportunidades oferecidas pelo meio externo.” Ou seja, a organização deve analisar exatamente onde está inserida e as ameaças e oportunidades que possam surgir, sendo que não estão sob o controle da organização.

E na parte interna da organização que é análise de seus pontos fortes e fracos dentro da organização, sendo estes sob o controle da organização, podendo ser corrigido ou ajustados de acordo com a necessidade, como afirma Kuzaqui (2016, p.22) “A análise do ambiente interno à organização envolve todas as atividades, funções e processos inter-relacionados e que agregam valor ao cliente final”.

Os objetivos podem ser definidos em como a organização deseja estar no futuro, Chiavenato e Sapiro (2003, p. 71) definem objetivo como “[...] uma situação desejada que a organização deseja e pretende alcançar. É uma imagem que a organização pretende para o seu futuro”, ou seja, os objetivos devem ser bem definidos e devem ter um prazo constituído, os objetivos devem ser apresentados para todos aqueles relacionados a organização para que possam ajudar a cumpri-los.

Os indicadores de acompanhamento são a forma mais eficiente para efetuar o acompanhamento se o planejamento está sendo cumprido da forma que foi definido Kaplan e Norton (1997, p. 153) “O objetivo de qualquer sistema de mensuração deve motivar todos os executivos e funcionários a implementar como sucesso a estratégia da sua unidade de negócios”, assim como os indicadores servem

para monitorar os determinados objetivos, sendo possível comparar aquilo que foi planejado com aquilo que está acontecendo na realidade.

Evoluindo para o Planejamento Estratégico, Oliveira (2012) diz que este processo corresponde a um conjunto de providências previamente estabelecidas para que uma situação no futuro seja diferente do passado; para isso, a organização deve criar condições e meios de agir sobre as variáveis e fatores, de modo que possa exercer alguma influência.

Neto e Pereira (2016) por sua vez, corroboram que o Planejamento Estratégico é uma formulação sistemática, representada por um processo contínuo – com início, meio e continuidade – de estratégias e ações estratégicas que orientam a escolha da melhor ação em relação a estados futuros, facilitando assim a tomada de decisão. Na prática, o Planejamento Estratégico é um modelo de decisão, unificado e integrador, que orienta e reorienta os negócios e produtos da empresa de modo a gerar lucros e crescimento satisfatórios, considerando o futuro da organização (ALESC, 2017).

Conforme Mintzberg (2004 apud CAMPOS, 2016) o Planejamento Estratégico refere-se a uma visão voltada para o futuro, na qual são analisados os cenários nos quais a empresa está inserida ou deseja participar, e como ela fará para alcançar o planejado. Portanto, o planejamento não diz respeito apenas à reflexão do futuro, mas também à ação sobre ele como uma forma de exercer algum controle.

Logo, segundo Pereira (2010, p. 47) o Planejamento Estratégico é um processo que consiste em uma:

[...] análise sistemática dos pontos fortes (competências) e fracos (incompetências ou possibilidades de melhorias) da organização, e das oportunidades e ameaças do ambiente externo, com o objetivo de formular (formar) estratégias e ações estratégicas com o intuito de aumentar a competitividade e seu grau de resolutividade.

As estratégias estão relacionadas com a capacidade de otimizar os recursos físicos, tecnológicos, financeiros e humanos da organização, buscando minimizar os problemas internos e maximizar as oportunidades no ambiente empresarial. Logo, a estratégia sempre representará uma escolha, que deve ser sempre uma opção inteligente, econômica e viável. Desta forma cria-se uma vantagem competitiva frente à concorrência, reduzindo os problemas e otimizando a exploração das possíveis oportunidades (OLIVEIRA, 2015).

Neto e Pereira (2016, p. 22) são específicos quanto aos objetivos do Planejamento Estratégico. Segundo os autores o processo visa:

- Ajudar a organização a atingir resolutividade;
- Aumentar a competitividade sempre e cada vez mais;
- Diminuir os riscos de tomar uma decisão errada;
- Pensar e refletir sobre o próprio futuro para construir o seu futuro;
- Integrar decisões isoladas das áreas funcionais da organização em um plano único e consistente com a estratégia global da organização; e
- Fortalecer os pontos fortes e eliminar os pontos fracos da organização.

Apesar dos excelentes objetivos propostos pelo plano, Oliveira (2015) diz que a atividade de planejamento é complexa, em decorrência de sua própria natureza, que consiste em um processo contínuo de pensamento sobre o futuro. Esse processo compreende uma formulação sistemática composta de várias etapas com início, meio e continuidade; no entanto, não é um processo padronizado. Ele funciona de forma não linear em razão de haver variabilidade nas empresas, que se justifica pelas pressões ambientais que a empresa tem de lidar resultantes de forças externas e internas, que apresentam contínua alteração com diferentes níveis de intensidade em cada empresa.

Logo, para Lenzi e Rosembrock (2003, p. 249) o processo de planejar envolve três passos básicos: “[...] primeiro analisa-se onde se está, depois, onde se quer ir, e por último, como chegar lá.”. É possível relacionar esta afirmação com a definição proposta por Pereira (2010) relatada anteriormente, pois se verifica a necessidade de um levantamento minucioso da situação ambiental da organização, cujo resultado dará condições à empresa de criar e sistematizar os objetivos e estratégias para uma ação eficaz de desenvolvimento.

De acordo com o autor Nogueira (2017), o planejamento faz parte de todo tipo de organização, desse modo é necessário fazer um planejamento e um gerenciamento que levará a organização ao resultado esperado, seja para seu crescimento ou somente para as ações coletivas.

Sertek et al. (2011), explica que um bom gerenciamento, exige um planejamento estruturado, deve ser feita antecipadamente aos fatos, entendendo que solucionar conflitos gera grandes oportunidades para a organização. Além disso, os autores destacam que para o bom funcionamento, não basta uma visão realista do

futuro, é sim ver além do tempo e do cenário atual, visualizando também o cenário que a organização quer alcançar no futuro.

Certo e Peter (2016, p. 47), citam que “a estratégica, permite e incentiva que a organização se arrisque no mercado, enxergando outras oportunidades, que trarão novas descobertas e conseqüentemente mais lucratividade.” Para os autores, tomar decisões sem ter uma visão estratégica, inteira do cenário é arriscado e pode gerar péssimas conseqüências.

O plano de ação consiste em verificar os indicadores de desempenho, deve se dividir o plano estratégico em planos menores, para que possa assim se acompanhado de forma mais assertiva se tudo está ocorrendo de acordo com o plano, caso não estejam sendo cumpridos, devem se tomar ações para corrigir qualquer distorção que venha ocorrer, sendo assim, assim que encerrado todas as ações, deve ser efetuada uma análise pós ação para que possa ser apontado os pontos positivos e os pontos que possam ser melhorados.

Como apresentado, é de grande importância para a própria sobrevivência da organização que o planejamento estratégico seja executado de forma lógica. A organização deve ter uma visão clara, coerente, completa, inteira, sistemática e compreensível, devendo ainda gerar confiança, segurança e clareza ao papel que a empresa quer assumir no mercado. Diante de tal importância, a seguir será apresentado as características das pequenas empresas e a importância do planejamento estratégico para estas empresas.

4 PEQUENAS EMPRESAS E O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

De acordo com Martins (2014), pode-se caracterizar as micro e pequenas empresas (MPEs), conforme sua estrutura organizacional simplificada, quantidade de gestores além de outras particularidades como: número de colaboradores; volume anual de vendas; faturamento; receita bruta; capital social; valor do passivo; valor do patrimônio líquido; valor do imobilizado; centro de lucros; quantidade de produtos e participação de mercado.

Segundo os autores Leone e Leone (2012), a classificação da organização deve ser relacionada a:

- Propriedade: Considerando a organização como pública ou privada.
- Capital: Aberto ou fechado.
- Idade: Nova ou antiga.
- Controle: Familiar profissionalizado ou profissional.
- Governança: Gestão transparente.
- Mercado: Importadora ou exportadora.
- Área de atuação: Local, regional, nacional ou multinacional.
- Setor de atuação: Industrial, comercial, serviços e etc.
- Responsabilidades: Social e ambiental.
- Tamanho: Pequena, média e grande.

Além Martins (2014), destaca que as MPEs, são consideradas como organizações miniaturizadas, sem uma organização complexa seguindo o modelo departamentalizado ou segmentado. O autor, também destaca que a maioria das MPEs, são atuantes do setor de produtos e serviços, que lutam por espaço no mercado com grandes organizações, chamando mais atenção ao cuidado pela sua sobrevivência, considerando que grande parcela das MPEs, decretam falência com atuação entre 2 e 5 anos no mercado.

Na figura 3, pode-se ver a comparação feita pelos autores, Padoveze e Martins (2014).

Figura 3: Diferenças entre micro e pequenas empresas.

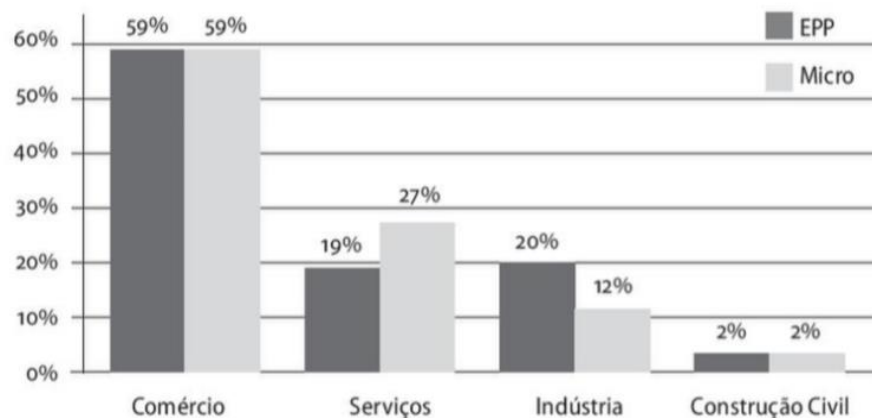
Tipo de empresa	N. de empregados		Faturamento	Titular/ Sócio	Principais formas de registro
	Comércio e serviços	Indústria			
Micro	0 a 9	0 a 19	Até R\$ 360 mil	ou mais	<ul style="list-style-type: none"> • Empresário individual (EI) • Empresário individual de responsabilidade limitada (Eireli) • LTDA (Limitada)
Pequena	10 a 49	20 a 99	Até 3,6 milhões	1 ou mais	EI, Eireli, LTDA

Fonte: Padoveze e Martins (2014)

Em seguida, Padoveze e Martins (2014), mostram que atualmente as micro e pequenas empresas, apresentam:

- Pouco capital investido;
- Alta taxa de natalidade e mortalidade;
- Presença dos proprietários e membros de sua família ocupando a gestão dos negócios;
- Poder centralizado;
- Baixo investimento em inovação;
- Subordinação a empresas de grande porte.

E na figura 4, Padoveze e Martins (2014), mostram como essas empresas são distribuídas em quatro categorias, assim como a porcentagem da distribuição.

Figura 4: Distribuição das empresas por segmento.

Fonte: Padoveze e Martins (2014).

E diante de tantos tipos de empresas e de tanta concorrência surgiu a necessidade de buscar a inovação, como forma de continuar colocando produtos ou serviços no mercado, que agradem aos consumidores e gerem resultados, mesmo com tantas opções de produtos ou serviços ofertados diariamente.

Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) (2009), aproximadamente 98% das empresas brasileiras são micro ou pequenas empresas; a maioria delas do setor de comércio e serviços. Elas empregam cerca de 60% dos trabalhadores brasileiros, sendo responsáveis por 20% do Produto Interno Bruto (PIB) do país.

Assim, Longenecker (1997), destaca a importância das MPEs para o Brasil. Elas colaboram para a tranquilidade da economia, produzindo boa parte do total de bens e serviços, de modo que contribuem para um grande número de empregos e para o aumento da competitividade empresarial. Além disso, as MPEs colaboram com as grandes empresas prestando serviços específicos nas mais variadas áreas.

Logo, segundo Chiavenato (2006), as MPEs se deparam continuamente com os desafios da competitividade e lutam por espaço no mercado com grandes organizações. Com isso, grande parcela das MPEs, cerca de 65%, decretam falência com atuação entre 2 e 5 anos no mercado. Este elevado índice de mortalidade empresarial parece ser consequência de um planejamento falho, ou ainda pior, da falta dele.

Como praticamente todas as ações com consequências futuras são ações planejadas, o planejamento é tudo. A falta de planejamento existe quando não se têm objetivos; neste caso as ações são aleatórias e não dirigidas para metas, exercendo pouca ou nenhuma influência sobre o futuro da organização (LENZI; ROSEMBROCK, 2003).

Conforme Trindade (2020), nas grandes empresas, o planejamento é um processo obrigatório, cujas estratégias passam a ser uma questão de ordem considerando as operações complexas deste tipo de organização. Do mesmo modo, ainda que as micro e pequenas empresas tenham uma estrutura organizacional simplificada, o processo estratégico também deve guiar a sua atuação, visto o ambiente de negócios altamente competitivo em que elas estão inseridas.

Neste contexto, é necessária uma forte articulação com as variáveis do ambiente externo, no qual uma alteração ou inovação no produto de um concorrente pode afetar diretamente a competitividade da empresa. Logo, é imprescindível que as formulações estratégicas das MPEs sejam deliberadas e se ajustem rapidamente, adaptando-se às novas circunstâncias do mercado. Além disso, elas devem ser implantadas em velocidades significativas, caso contrário, deixam de ser uma vantagem competitiva (TRINDADE, 2020).

O Planejamento Estratégico aparece como uma prática organizacional, que amparada por técnicas específicas ajuda as organizações a enfrentar os desafios de competitividade. Quando pensado no contexto das micro e pequenas empresas, cuja vocação é produzir lucros e sobreviver em mercados altamente competitivos, nos quais estratégias e táticas inovadoras são necessárias, a adoção do planejamento estratégico se torna uma prática de substancial importância (ANDRADE, 2016).

De acordo com Greenley (1986 apud NETO; PEREIRA 2016, p. 9); um bom Planejamento Estratégico traz muitos benefícios à organização que o implementa. O processo é capaz de:

- Promover o comportamento sinérgico das áreas funcionais da organização, integrando todas as funções organizacionais em plano único, orientando as prioridades dentro do cronograma do plano;
- Transformar a organização de reativa para proativa;
- Orientar e coordenar a execução do planejamento tático e operacional;
- Aumentar a capacidade gerencial para tomar decisões tornando este um processo mais ágil e minimizando erros de decisões;
- Melhorar a comunicação à medida que promove uma consciência em conjunto e fornece uma direção única para todos;
- Fornecer base para o esclarecimento de responsabilidades individuais e contribuir para a motivação dos membros da organização;
- Orientar programas de qualidade e melhorar o relacionamento da organização com seus ambientes externos e internos;
- Ampliar o horizonte de análise dos dirigentes, orientando nos na prospecção de novas ideias e oportunidades a serem exploradas no ambiente em que a organização irá operar;

- Apontar os problemas que podem surgir antes mesmo que eles de fato ocorram;
- Otimizar recursos e tempo à medida que melhora a canalização dos esforços para a realização de estratégias;
- Tornar clara para os gestores a missão e visão do negócio;
- Oferecer uma visão objetiva dos problemas da organização;
- Fornecer uma estrutura para analisar e controlar a execução do plano;
- Minimizar os efeitos indesejáveis de elementos externos;
- Estimular uma abordagem cooperativa, integrada e entusiasmada para enfrentar problemas e aproveitar as oportunidades.

Considerando os benefícios advindos com a concretização dos objetivos do Planejamento Estratégico, observa-se que tamanha é a importância do processo para o desenvolvimento das organizações, sobretudo para as micro e pequenas empresas, que enfrentam a competitividade acirrada do mercado. Para Lenzi e Rosembrack (2003) e Oliveira (2015) uma das grandes vantagens do planejamento envolve o processo decisório da empresa. Conforme os autores, o processo de planejamento é necessário para garantir que as melhores decisões sejam tomadas, uma vez que tem influência direta no processo decisório das empresas, pois antecede à decisão e ação.

Através de pesquisa realizada periodicamente pela empresa de consultoria *Bain & Company*, que desde 1993 estuda o assunto acerca das ferramentas gerenciais mais utilizadas nos negócios, é possível comprovar a importância da ferramenta do Planejamento Estratégico para as organizações. Na última pesquisa divulgada, em 2016, a consultoria fez um estudo com 1.430 gestores de empresas de diferentes tamanhos e áreas de atuação, e constatou que 67% utilizam o Planejamento Estratégico como principal ferramenta de gestão; haja vista as inúmeras vantagens decorrentes da sua utilização (NETO; PEREIRA, 2016).

Os gestores relataram que além de aumentar a capacidade gerencial para tomar decisões, tornando este um processo mais ágil, a organização fortalece os seus pontos fortes e elimina os pontos fracos, atinge a resolutividade, e tem mais facilidade para identificar e explorar as oportunidades de negócio, aumentando assim sua competitividade no mercado empresarial (NETO; PEREIRA, 2016).

4 CONCLUSÕES

Ao final deste trabalho considera-se que o objetivo previamente proposto foi atingido, pois, foram apresentadas as características do processo de Planejamento Estratégico, de forma com que se pôde constatar a importância de tal processo para as micro e pequenas empresas à medida que se verificou os objetivos e benefícios da implantação do plano, esclarecendo assim, o problema de pesquisa inicialmente proposto.

Durante o levantamento do referencial teórico, observou-se que existe uma linha tênue entre a competitividade e a estratégia, pois, em um ambiente empresarial altamente dinâmico e em constantes transformações compartilhado pelas micro e pequenas empresas, é essencial que as organizações planejem o seu futuro, explorem as possibilidades e criem estratégias para determinar como alcançar a competitividade e o sucesso empresarial.

Partindo deste princípio, a hipótese previamente levantada se confirma quando verificado que o Planejamento Estratégico representa uma ferramenta-chave para integrar e coordenar os planos e estratégias rumo a um estado futuro, diferente do passado. Por meio desta ferramenta, é possível ter uma visão ampla e ao mesmo tempo estratégica da organização, pois, é um processo que leva a profundas reflexões sobre os valores organizacionais, as forças e oportunidades de desenvolvimento, quais são os objetivos da organização e como é possível alcançá-los.

No que tange à metodologia do processo, notou-se que existem diversos modelos propostos por diferentes autores. Logo, para escolher o método mais adequado é importante que a organização considere os aspectos contemplados pelo modelo, que deve ser abrangente e flexível. Neste ponto, a metodologia de Pereira (2010) se apresentou como um modelo completo e eficaz abrangendo uma série de etapas essenciais para criação, implantação, acompanhamento e controle do plano.

Apesar de complexo, o tema conta com uma ampla bibliografia, o que tornou a pesquisa viável. A sua realização foi extremamente gratificante para a acadêmica, pois, foi possível aplicar e ampliar os conhecimentos adquiridos no decorrer do curso e concluir com êxito aquilo que se propôs a realizar desde o início.

O processo de Planejamento Estratégico envolve várias etapas que constituem profundas reflexões acerca dos ambientes em que a organização está inserida. Logo,

como sugestão para trabalhos futuros recomenda-se a realização de uma análise aprofundada sobre cada etapa que compõe o processo a fim de fornecer um direcionamento prático para as organizações interessadas em implantá-lo.

Sendo assim, conclui-se que os objetivos deste estudo foram alcançados, porém, sabe-se que o assunto não se encerra aqui, para tanto, sugere-se em pesquisas futuras que o pesquisador aplique um estudo de caso em uma empresa que aplica o planejamento estratégico em seus processos para comparar os resultados com os aqui apresentados, podendo ou não, chegar a novas conclusões.

5 REFERÊNCIAS

ALBRECHTS, L., e BALDUCCI, A. **Praticando o planejamento estratégico: em busca de características críticas para explicar o caráter estratégico dos planos.** DisP-The Planning Review , 49 (3), p.16-27, p.2013.

ANDRADE, A. R. **Planejamento estratégico: formulação, implementação e controle.** Rio de Janeiro: Atlas, 2016.

BRAGA, Ryon; MONTEIRO, Carlos A. **Planejamento Estratégico Sistêmico para Instituições de Ensino.** São Paulo: Hoper, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo.** 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

CHIAVENATO, I. **Administração geral e pública.** 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica.** São Paulo: Saraiva, 2005.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios.** 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

IBGE. **As Micro e Pequenas Empresas Comerciais e de Serviços no Brasil.** 2009. Disponível em: <<http://www.ibge.com.br>>. Acesso em: 27 de mar. 2022

LACOMBE, F. J. M.; HEILBORN, G. L. J. **Administração: princípios e tendências.** São Paulo: Saraiva, 2003

LENZI, F. C.; ROSEMBROCK, M. A. **Desenvolvimento gerencial: da teoria acadêmica para a prática empresarial.** Rio do Sul: Nova Era, 2003.

LEONE, R. J. G.; LEONE, N. M. C. P. G. **Pequenas e médias empresas: contribuições para a discussão sobre por que e como medir o seu tamanho.** RAUnP - Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar, v. 4, n. 1, art. 6, p. 67-83, 2012.

LONGENECKER, J. G. **Administração de Pequenas Empresas: ênfase na gerência empresarial.** São Paulo: Makron Books, 1997.

MARTINS, J. G. F. **Proposta de Método para Classificação do Porte das Empresas.** 2014. 78 p. Dissertação (Mestrado) – Mestrado Profissional em Administração, Universidade Potiguar. Natal. Publicado em 2014.

NETO, L. M.; PEREIRA, M. F. **Direção estratégica.** Departamento de Ciências da Administração/ UFSC: Florianópolis, 2016.

OLIVEIRA, D. P. R. **Estratégia empresarial e vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos metodologia práticas.** 22. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceito, metodologia e práticas**. 27 ed. São Paulo: Atlas, 2010

OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ JR., José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **ControladoriaEstratégica**. Textos e Casos Práticos com Solução. 8.ed. São Paulo: Altas, 2011.

OLIVEIRA, D. P. R. **Teoria geral da administração**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 33 ed. São Paulo: Atlas, 2015.

PADOVEZE, C. L. MARTINS, M. A. M. Contabilidade e gestão para micro e pequenas empresas. Curitiba: InterSaberes, 2014.

PEREIRA, F. E. **Ferramentas de gestão: curso graduação, disciplina controladoria, 2006/II**. Notas de Aula. Mimeografado.

PORTER, M. E. **Competição – oncompetition: estratégias competitivas essenciais**. 10. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999

SILVA, José Pereira da. **Análise financeira das empresas**. – 3 ed. – São Paulo: Atlas, 1995.

TRINDADE, D. P. **Planejamento estratégico: vantagem competitiva – como colocar em prática uma ideia ou um plano?** São Paulo: Laureate, 2020.

WRIGHT, P. L.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.