

**CENTRO DE EDUCAÇÃO SUPERIOR REINALDO RAMOS – CESREI
FACULDADE REINALDO RAMOS – FARR
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

GUSTAVO HERCULANO NÓBREGA

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E SUA IMPORTÂNCIA EM
PEQUENAS EMPRESAS EM TEMPOS DE CRISE**

**Campina Grande – PB
2021**

GUSTAVO HERCULANO NÓBREGA

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E SUA IMPORTÂNCIA
EM PEQUENAS EMPRESAS EM TEMPOS DE CRISE**

Trabalho apresentado à Coordenação do Curso
Administração da Faculdade Reinaldo Ramos –
FARR, como requisito parcial para a obtenção do
grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Profa. Dra. Juaceli Araújo de Lima.

**Campina Grande – PB
2021**

N754p

Nóbrega, Gustavo Herculano.

Planejamento estratégico e sua importância em pequenas empresas em tempos de crise / Gustavo Herculano Nóbrega. – Campina Grande, 2021. 28 f. : il. color.

Monografia (Bacharelado em Administração) – Faculdade Reinaldo Ramos-FAAR – Centro de Educação Superior Reinaldo Ramos-CESREI, 2021.

"Orientação: Profa. Dra. Juaceli Araújo de Lima".

Referências.

1. Planejamento Estratégico. 2. Micro e Pequenas Empresas - Estratégia. 3. Administração de Micro e Pequenas. I. Lima, Juaceli Araújo de. II. Título.

CDU 005.51(043)

GUSTAVO HERCULANO NÓBREGA

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E SUA IMPORTÂNCIA EM
PEQUENAS EMPRESAS EM TEMPOS DE CRISE**

Aprovada em: ____ de _____ de _____.

BANCA EXAMINADORA _____

Prof.a Juaceli Araujo de Lima

Orientadora

Prof.(a) Titulação Nome 1º Examinador(a)

Prof.(a) Titulação Nome 2º Examinador(a)

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.

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.

Keywords: Strategy. Strategic planning. Micro and small companies.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	5
CAPÍTULO I	8
1. DESENVOLVIMENTO	8
GESTÃO ESTRATÉGICA	8
PLANEJAMENTO	10
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	13
CAPÍTULO II	18
2. AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS	18
CAPÍTULO III	21
3. ANÁLISE DOS RESULTADOS	21
CONSIDERAÇÕES FINAIS	25
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	27

INTRODUÇÃO

O mundo dos negócios tem se tornado cada vez mais dinâmico e competitivo, haja vista as forças da globalização e a liberalização de mercados. Frente a este cenário, a gestão estratégica representa um fator essencial para o sucesso das organizações, sobretudo das micro e pequenas empresas, que buscam formas e alternativas diferenciadas para que possam se manter e se desenvolver no mercado.

Ao longo da história da humanidade, vivenciamos 4 grandes revoluções que modificaram profundamente as relações de produção e a forma de vida das pessoas. Atualmente, vivemos a 4^o Revolução, causada pelas tecnologias da transformação digital. Tecnologias disruptivas, a popularização da telefonia móvel, sensores, impressora 3D, robótica, computação em nuvem, entre outras tecnologias, vem mudando e causando grande impacto na relação entre consumidores e empresas.

Como consequência, as organizações necessitarão enfrentar essa nova revolução digital, que irá redefinir os setores industriais, econômicos e os mercados tradicionais. Sabemos, as organizações estão estruturadas com base no seu modelo de negócio, focando em atividades que deem maior retorno financeiro e sustentabilidade. Todavia, observa-se um crescimento no interesse em tendências para o futuro, no sentido de as antever, preparar-se ou, até mesmo, influenciá-las.

Neste sentido, devido a crise causada pelo Covid-19, em 2020, segundo o SEBRAE (2020), a vocação empreendedora do brasileiro nunca esteve tão em alta e, nos momentos de crise, como a causada pelo Covid-10, torna-se ainda mais evidente. Em 2020, o Brasil deve atingir o maior patamar de empreendedores iniciais dos últimos 20 anos, com aproximadamente 25% da população adulta envolvida na abertura de um novo negócio ou com um negócio com até 3,5 anos de atividade.

Neste contexto, destaca-se o processo de Planejamento Estratégico, caracterizado como 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 e criar uma vantagem competitiva. Como também,

estratégias baseadas na ambidestria organizacional, podem ser o grande diferenciador para sobrevivência ou não destes negócios.

Por conta da pandemia do corona vírus um cenário cheio de incertezas foi criado, impactando em cheio os negócios, deixando os microempreendedores atordoados. Os pequenos negócios dificilmente têm uma reserva de contenção, ou seja, são mais vulneráveis em relação as grandes empresas. O planejamento estratégico para a maioria das micro e pequenas empresas não e realizado da maneira correta, muitos nem o utilizam, logo não estão preparados para imprevistos de tal tamanho, podendo assim ser levados a falência. Diante deste contexto, o presente estudo tem como problema de pesquisa em como o planejamento estratégico pode auxiliar os micro e pequenos negócios em tempos de crise como a causada pela pandemia em 2020?

Para tanto, tem-se como hipóteses de pesquisa que o planejamento estratégico seria uma das melhores soluções para desenvolver modelos de mudanças, respeitando o contexto da empresa. As alterações seriam feitas para adequar metas, esforços, investimentos, enfim, criar condições para enfrentar a crise da melhor maneira possível. A internet também poder ser usada como meio de saída. Se você tem a possibilidade de oferecer seus produtos ou serviços de forma online, utilizando aplicativos ou delivery. Negociar as despesas os fornecedores também pode ser uma solução. Procure ainda, negociar despesas bancárias e busque um prazo maior para o pagamento de dívidas.

Quanta ao objetivo geral definiu-se em analisar o papel do planejamento estratégico nas pequenas empresas. E como objetivo específicos definiu-se levantar os principais desafios para as organizações na busca por vantagem competitiva frente ao cenário de crise, observar a necessidade do processo estratégico para as micro e pequenas empresas perante o atual ambiente empresarial, amplamente competitivo e descrever o papel do planejamento estratégico para auxiliar as empresas.

O presente estudo justifica-se por observar que, desde o início da crise econômica, até os dias de pandemia em que vivemos atualmente, as micro e pequenas empresas tem sofrido com o fechamento das portas. No entanto, outras conseguiram se manter, mesmo com todas as adversidades. Nesse sentido, é

imprescindível o acompanhamento e investigação para o entendimento das ações praticadas no planejamento estratégico da organização para elucidar tais dúvidas.

METODOLOGIA

Diante do contexto apresentado na introdução, o presente trabalho desenvolveu um estudo bibliográfico sobre a importância planejamento estratégico em pequenas empresas, para tanto, foi definida a metodologia do trabalho, a qual o método escolhido quanto aos objetivos, constata-se uma metodologia descritiva, que segundo Diehl e Tatim (2004), tem por propósito descrever determinadas particularidades de um grupo ou estabelecer correlações entre fatores. Para Gil (2008), a pesquisa descritiva vai além da identificação entre as variáveis, a pesquisa busca apontar a condição dessa relação, através de opiniões, atitudes e crenças de um público.

Para análise dos dados, a técnica escolhida é a Qualitativa, que para Gil (2008, p. 20), o qualitativo é a “interpretação dos dados, levando-se em consideração seu conteúdo”. Assim, para Gil (2008, p. 20),” a análise e a interpretação dos dados apontam as seguintes técnicas: estabelecimento de categorias, codificação, tabulação, análise estatística dos dados, inferência de relações causais e interpretação de dados.”

Os dados foram levantados em livros, revistas, artigos, dissertações, teses e publicações em sites oficiais relacionados ao tema em estudo nos últimos 15 anos, onde utilizou-se como palavras chaves de pesquisa: planejamento estratégico, pandemia, pequenas empresas.

CAPÍTULO I

1. DESENVOLVIMENTO

GESTÃO ESTRATÉGICA

As constantes transformações pelas quais a economia passa, em decorrência das forças da globalização, têm proporcionado a evolução do mercado empresarial. Tais transformações tornam o mundo dos negócios um ambiente cada vez mais dinâmico e competitivo, que pressiona constantemente as empresas a procurar formas e alternativas diferenciadas para que possam se manter no mercado (SERTEK; GUINDANI; MARTINS, 2011).

Acerca da globalização, Vigevani e Lorenzetti (1998) a definem como um conjunto de fenômenos econômicos, sociais, políticos e culturais, que levam ao processo de mudanças tecnológicas. Tanure e Duarte (2006) acrescentam que o impacto das forças da globalização traz mudanças significativas no comportamento das empresas, tendo em vista que os avanços tecnológicos estimulam a busca por maior competitividade. Logo, Ireland, Hoskisson e Hitt (2015) corroboram que a economia globalizada permite que bens, serviços, pessoas, habilidades e ideias cruzem livremente as fronteiras geográficas, proporcionando assim uma gama de oportunidades e desafios às organizações.

Frente a este cenário altamente competitivo e globalizado, o estudo da Administração e seus conceitos é fator essencial para o desenvolvimento e sucesso de uma organização. De acordo com Chiavenato (2006), a Administração significa planejar, preparar, alinhar, criar condições para gerar valor e riqueza, atender às expectativas de todos os grupos de interesse envolvidos, monitorando continuamente o desempenho e, sobretudo, garantindo resultados. Assim, a Administração visa interpretar os objetivos de uma organização e transformá-los em ação organizacional através dos esforços realizados em todas as áreas e níveis da organização, buscando assim alcançar tais objetivos e garantir a competitividade em um mundo de negócios eminentemente complexo e globalizado.

Na contextura da busca por diferencial competitivo encontra-se o campo da Administração Estratégica, ou Gestão Estratégica, que segundo Ireland, Hoskisson e Hitt (2015, p.7) representa “[...] o conjunto total de compromissos, decisões e ações necessários para que a empresa obtenha vantagem competitiva e retornos acima da média.” Para Neto e Pereira (2016) este é um dos assuntos mais importantes relacionados à Gestão Empresarial, pois a partir desta área do conhecimento as organizações são capazes de formular as suas diretrizes para respaldar a tomada de decisão, fazendo escolhas estratégicas no presente que vão interferir no seu desempenho futuro.

No entanto, conforme apontam Paixão, Silveira e Nascimento (2019), o campo da estratégia empresarial é uma temática relativamente recente na Administração. Embora os seus primeiros passos tenham sido em meados de 1960, o tema se desenvolveu em maior amplitude a partir de 1980, principalmente, nos anos 1990. A partir de então, a administração estratégica tem se mostrado fundamental para que qualquer tipo de organização, seja ela pública, privada ou mesmo uma ONG (Organização Não Governamental) consiga manter a sua sobrevivência no mercado cada vez mais competitivo.

Administrar estrategicamente uma organização significa administrar o seu futuro, e o não conhecimento da gestão estratégica pode levar os tomadores de decisão a caminhos equivocados, que podem custar o fracasso da empresa (NETO; PEREIRA, 2016). Por isso, as organizações vêm se preocupando cada vez mais com o planejamento das suas ações e elaboração da estratégia organizacional.

Conforme Campos (2016), todas as organizações possuem, implícita ou explicitamente, um perfil estratégico baseado nas diversas ações que adota e no seu comportamento perante o ambiente empresarial, pois, não há como uma empresa sobreviver em um mercado cujo ambiente não é controlável, sem determinar sua própria estratégia de atuação.

Uma empresa sem estratégia tem uma visão muito reduzida do todo, enxergando apenas aquilo que está muito próximo a ela. Em contrapartida, a organização que se utiliza de uma estratégia de atuação consegue se antecipar a determinados problemas, e ainda, projetar seus produtos, serviços, vendas e

negócios no longo prazo no mercado futuro, aumentando suas chances de sobrevivência e desenvolvimento (CAMPOS, 2016).

Logo, nota-se que dentro do contexto da Administração Estratégica os conceitos de estratégia e competitividade estão intimamente ligados. Embora não haja um consenso sobre o significado e aplicabilidade de ambos os conceitos em função da abrangência do tema, diversos autores concordam sobre a importância das estratégias para o futuro das organizações (SERTEK; MARTINS; GUINDANI, 2013).

Para Ireland, Hoskisson e Hitt (2015, p. 5) “Estratégia é um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações definido para explorar competências essenciais e obter vantagem competitiva.”. Portanto, a estratégia representa o caminho escolhido, entre diversas alternativas, para determinar como alcançar a competitividade estratégica e agregar valor para a organização.

As mais diversas definições atribuem a estratégia ao conjunto de objetivos e ações organizacionais, estabelecendo uma relação com a competitividade empresarial e o impacto das estratégias para o futuro das organizações. Neste contexto, a organização e o meio envolvente estão intimamente ligados às oportunidades oferecidas pelo ambiente e os recursos da organização (FERNANDES; BERTON, 2012 apud CAMPOS, 2016). Em contrapartida, muitos autores dão ênfase para diferentes aspectos utilizando processos distintos para a formulação da estratégia.

PLANEJAMENTO

Na conjuntura da Gestão Estratégica destaca-se o processo de planejamento, que, conforme Pereira (2010), compreende a definição de metas de uma organização, bem como o estabelecimento de uma estratégia global para alcançar tais metas, desenvolvendo uma hierarquia de planos abrangente para integrar e coordenar as atividades. Os autores destacam que definir um plano é essencial para o alcance dos objetivos; além disso, sem um plano, os administradores e seus seguidores têm poucas chances de saber se estão no caminho convergente ao sucesso.

Acerca dos conceitos sobre planejamento, os autores corroboram que o planejamento consiste em um processo contínuo que compreende tomar decisões, definir as metas de uma organização, estabelecer e organizar as estratégias e atividades necessárias para a execução das decisões, e medir os resultados em confronto às expectativas geradas (LENZI; ROSEMBROCK, 2003).

Numa abordagem mais ampla, o planejamento representa o início do processo administrativo nas organizações, orientando todas as atividades subsequentes. Sua importância para o processo administrativo como um todo é incontestável para Oliveira (2012), pois indica a direção a ser consolidada pela organização no desenvolvimento de suas atividades administrativas rumo ao estado futuro desejado.

Segundo Lacombe e Heilborn (2006, p. 49) planejar envolve

[...] coletar informações e diagnosticar a situação; estabelecer objetivos e metas; estabelecer políticas e procedimentos, de acordo com os objetivos, para orientar as decisões; elaborar e implantar planos, programas e projetos para alcançar as metas e montar seus respectivos cronogramas para acompanhar sua execução. Manter-se sempre informado de modo a atualizar permanentemente o diagnóstico [...]

Fica claro que o processo de planejamento é a ferramenta chave para administrar as relações com o futuro; uma vez que as decisões de planejamento sempre procuram, de alguma forma, influenciar situações que ainda estão por vir, pois serão colocadas em prática em um momento futuro (MAXIMIANO, 2011). Neto e Pereira (2016) corroboram que o planejamento tenta controlar o futuro da organização dentro de um horizonte estratégico, através da elaboração de um plano para agir e gerar resultados a partir de um sistema integrado de decisões.

Conforme Jacobsen (2017) o planejamento pode ocorrer nos três diferentes níveis hierárquicos dentro da organização, que representam três perspectivas que se diferenciam entre si na dimensão de tempo do planejamento. Neste contexto, existe o planejamento estratégico, o planejamento tático e o planejamento operacional, conforme apresentado na Figura 1 a seguir.

De acordo com Lenzi e Rosembrock (2003) o Planejamento Estratégico, que será apresentado de forma mais aprofundada no próximo item deste trabalho, é, em

linhas gerais, o processo gerencial formalizado e de longo alcance empregado para estabelecer e atingir os objetivos organizacionais. Este processo estabelece o rumo a ser seguido pela organização e exige um longo período entre o início e os resultados. Logo, é capaz de desenvolver uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da organização e as mudanças e oportunidades de mercado, mantendo um nível de otimização na relação da empresa com o seu ambiente.

Já o planejamento tático, segundo Oliveira (2015), requer um tempo de duração mais curto que o Planejamento Estratégico e objetiva otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo. Assim, trabalha com decomposições dos objetivos estabelecidos no Planejamento Estratégico, porém é desenvolvido em níveis organizacionais intermediários, pois está voltado mais especificamente às decisões relacionadas às variáveis, como: condições de mercado, metas financeiras, e recursos disponíveis para a consolidação dos objetivos pré-fixados. O planejamento operacional, por sua vez, possui um prazo ainda mais curto, uma vez que trata de cronogramas e tarefas específicas envolvendo os escalões mais inferiores da organização responsáveis por colocar os planos operacionais em ação (ALESC, 2017).

De acordo Lenzi; Rosembrock (2003), existe uma interação entre os níveis de planejamento, onde o nível operacional interage com o tático, passando as informações a este, que por sua vez passará as informações ao nível estratégico. Observa-se que existe uma divisão de esferas entre os níveis, conforme mostra a Figura 1 a seguir.

Figura 1 - Os Níveis de Planejamento



Fonte: Adaptado de Alesc (2017)

Sobre esta interação, Oliveira e Pinho (1999, apud NETO; PEREIRA, 2016) dizem que o Planejamento Estratégico se relaciona com ações para alcançar objetivos de longo prazo que afetam a empresa como um todo, enquanto que o planejamento tático está relacionado com ações que, na maioria das vezes, afetam somente uma parte da empresa. No planejamento operacional acontece a prática de muitos elementos da organização envolvendo ações imediatas supridas no dia a dia da organização.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

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 Rosembrack (2003, p. 249) o processo de planejar envolve três passos básicos: “[...] primeiro analisamos onde estamos, depois, onde queremos 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), 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.

Além dos objetivos e do cenário, Sertek et al (2011), destaca que o planejamento também avalia de forma individual os setores da empresa (ambiente interno), identificando de forma mais fácil, quais as áreas que precisam de mais atenção, quais áreas têm mais autonomia e assim, corrige pequenos desvios antes que se tornem uma fraqueza da empresa e não deixando que atrapalhe o alcance dos objetivos.

E Rezende (2018), sobre a elaboração do planejamento, explica que deve-se fazer uma análise da situação organizacional, focados no objetivo principal a ser alcançado. Pra chegar ao diagnóstico organizacional e em seguida, estabelecer cada etapa, onde deve ser feito o acompanhamento dos setores e responsáveis pela sua execução, para verificar se o planejamento está sendo seguido e se os resultados são satisfatórios. Chegando do momento da implantação, deve ser feito com muita atenção para que todo trabalho seja feito conforme o planejado.

O autor também ressalta que o planejamento estratégico além de envolver a visão estratégica, envolve outros fatores como, a cultura organizacional, o clima organizacional, as políticas da empresa e a liderança. As empresas que fracassam nessa etapa, devido à falta de visão estratégica, não têm uma política organizacional bem estabelecida, não tem objetivos a serem alcançados e não contam com uma liderança participativa.

E conforme Nogueira (2017), os erros mais comuns encontrados no planejamento estratégico e no gerenciamento são:

- Objetivos mal definidos;
- Poder centralizado;
- Falta de acompanhamento do cenário organizacional e da execução do planejamento;
- Profissionais não comprometidos e falta de acompanhamento das etapas do planejamento.

Assim, observa-se os fatores que são determinantes do sucesso e do fracasso, estão relacionados ao capital humano da organização. Tanto pelo foco no cliente quanto no gerenciamento de pessoas e equipes. Negar a visão estratégica, torna o crescimento empresarial mais lento, sem direção e restrito.

Certo e Peter (2016), mostram que é importante, após a elaboração do planejamento, acompanhamento e conclusão do objetivo, ter consciência que o mercado organizacional, está em constantes mudanças e é preciso acompanhá-las constantemente. Essa mudança ocorre devido, os avanços tecnológicos, entrada de novos produtos, serviços e concorrentes no cenário empresarial. Assim organização deve manter o nível de participação dos integrantes, continuar prevendo oportunidades de crescimento e identificando problemas para solucionar de acordo com o cenário atual e com as mudanças dos fatores internos e externos.

E para dar início ao planejamento, o autor Nogueira (2017), mostra que é necessário definir os objetivos da organização e identificar os caminhos possíveis para a chegada aos objetivos.

CAPÍTULO II

2. AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

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

Figura 2: Diferenças entre micro e pequenas empresas.

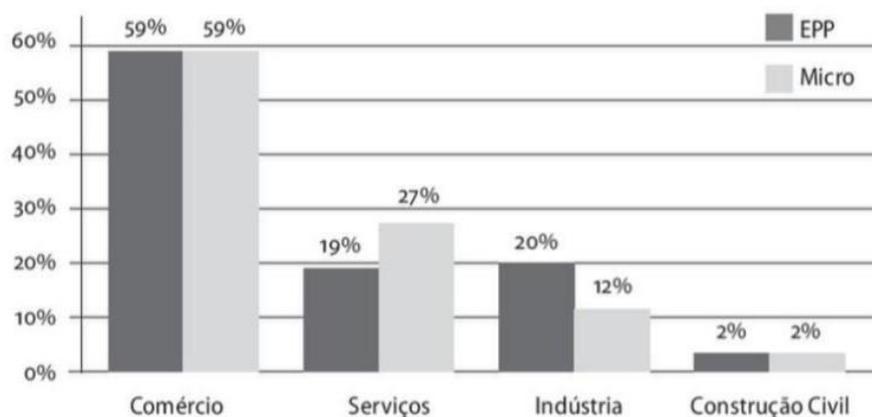
Tipo de empresa	N. de empregados		Faturamento	Titular/ Sócio	Principais formas de registro
	Comércio e serviços	Indústria			
Micro	0 a 9	0 a 19	Até R\$ 360 mil	ou mais	<ul style="list-style-type: none"> • Empresário individual (EI) • Empresário individual de responsabilidade limitada (Eireli) • LTDA (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 3, Padoveze e Martins (2014), mostram como essas empresas são distribuídas em quatro categorias, assim como a porcentagem da distribuição.

Figura 3: 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 ofertadas diariamente.

CAPÍTULO III

3. ANÁLISE DOS RESULTADOS

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.

Neste sentido, buscando responder ao primeiro objetivo que buscou levantar os principais conceitos relacionados ao tema, foi respondido através do levantamento bibliográfico realizado.

Quanto ao segundo objetivo específico que buscou caracterizar as pequenas empresas, foi respondido através das citações e teorias apresentadas. 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.

Por fim, o terceiro objetivo específico buscou descrever o papel do planejamento estratégico para auxiliar as pequenas empresas em tempos de crise. Onde, após o levantamento teórico e análise dos autores, percebeu-se que 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 Rosembrock (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).

Sendo assim, observa-se que as grandes empresas adotam o planejamento estratégico para definir seus planos futuros de curto, médio e longo prazo, fato que não é muito explorado por pequenas empresas, ou seja, os pequenos empresários precisam buscar praticar o planejamento estratégico, o qual, poderá auxiliar diretamente as pequenas empresas na sua tomada de decisão futura, podendo assim, manter o seu negócio e definir estratégias para enfrentar a concorrência e mantê-la ativa no mercado.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

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 compartilhadas 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 do 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 e a ambidestria em seus processos para comparar os resultados com os aqui apresentados, podendo ou não, chegar a novas conclusões.

REFERÊNCIAS

- ALESC, Escola do Legislativo. **Curso de Planejamento Estratégico**. Poder Legislativo de Santa Catarina: Florianópolis, 2017.
- ANDRADE, A. R. **Planejamento estratégico: formulação, implementação e controle**. Rio de Janeiro: Atlas, 2016.
- CAMPOS, L. M. F. **Administração estratégica: planejamento, ferramentas e implantação**. Curitiba: Intersaberes, 2016.
- CERTO, S. C. PETER, J. P. **Administração estratégica: planejamento e implantação**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2016.
- CHIAVENATO, I. **Administração geral e pública**. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- DRUCKER, P. **Práticas de Administração de Empresas**. São Paulo: Pioneira, 1999.
- FISPAL TECNOLOGIA. Publicado em 2020. Planejamento estratégico em tempos de pandemia. Disponível em: Acesso em 26 abr. 2020
- GIL, A. C. **Como elabora projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2012.
- IBGE. **As Micro e Pequenas Empresas Comerciais e de Serviços no Brasil**. 2009. Disponível em: <<http://www.ibge.com.br>>. Acesso em: 22 de maio. 2021
- IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E; HITT, M. A. **Administração estratégica**. São Paulo: Pioneira, 2015.
- JACOBSEN, A. L. **Introdução à Administração**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2017.
- LACOMBE, F.; HEILBORN, G. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- 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.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- NETO, L. M.; PEREIRA, M. F. **Direção estratégica**. Departamento de Ciências da Administração/ UFSC: Florianópolis, 2016.
- NOGUEIRA, C. S. Planejamento estratégico. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2017.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 33 ed. São Paulo: Atlas, 2015.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Teoria geral da administração**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- PADOVEZE, C. L. MARTINS, M. A. M. Contabilidade e gestão para micro e pequenas empresas. Curitiba: InterSaberes, 2014.
- PAIXÃO, C. R.; SILVEIRA, A.; NASCIMENTO, S. **A estratégia em organizações e o processo estratégico de gestão de pessoas**. Revista Alcance, v. 26, n. 2, mai./ago., p. 168-182, 2019. Disponível em: <<https://siaiap32.univali.br/seer/index.php/ra/article/view/12291/pdf>>. Acesso em: 22 de abr. 2021.
- PEREIRA, M. F. **Planejamento estratégico: teorias, modelos e processos**. São Paulo: Atlas, 2010.
- REZENDE, D. A. Planejamento estratégico público ou privado com inteligência organizacional: guia para projetos em organizações. Curitiba: InterSaberes, 2018.
- SEBRAE MINAS. Publicado em 2020. Planejamento e Gestão em tempos de coronavírus. Disponível em: Acesso em 31 maio. 2021
- SERTEK, P. Et al. Administração e planejamento estratégico. Curitiba: InterSaberes, 2017. VERGARA, S. C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- SERTEK, P.; GUINDANI, R. A.; MARTINS, T. S. **Administração e planejamento estratégico**. Curitiba: IBPEX, 2011.
- TANURE, B.; DUARTE, R. G. **Gestão Internacional**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.
- TRINDADE, D. P. **Planejamento estratégico: vantagem competitiva – como colocar em prática uma ideia ou um plano?** São Paulo: Laureate, 2020.
- VIGEVANI, T.; LORENZETTI, J. **Globalização e Integração Regional: atitudes sindicais e impactos sociais**. São Paulo: LTR, 1998.