

A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Valéria Resende da Silva¹
Kelly Aparecida Torres²

RESUMO

Para as empresas modernas, o planejamento estratégico é visto como um processo fundamental para conseguir alcançar seus objetivos, pois ele pode ser eficiente e funciona como um instrumento de competitividade e sucesso empresarial que possibilita a adaptação às mudanças do mercado. Sendo assim, o objetivo do trabalho foi aprofundar o estudo sobre o Planejamento Estratégico, demonstrando que é um processo gerencial de grande importância não só dentro das micro e pequenas empresas, como de todos os portes e setores. Através dessa pesquisa, foi possível agregar mais conhecimento sobre o quanto um bom planejamento impulsiona a empresa na direção correta, auxiliando para que ela possa antecipar-se às ameaças e fazer um diagnóstico de oportunidades e melhorias.

Palavras-chave: planejamento estratégico, micro e pequenas empresas, estratégia.

ABSTRACT

For modern companies, strategic planning is seen as a key element in the pursuit of the company's objectives, for it may be efficient and it serves as an instrument of competitive advantage and corporate success, allowing for adaptations to swaying markets. The purpose of this investigation was to elaborate on the study of Strategic Planning, demonstrating how this is a management process of utmost importance, not only for micro and small enterprises, but also for companies of any magnitude and at any sector. It was possible through this work to expand the knowledge on how appropriate planning may lead the enterprise in the right direction, enabling it to anticipate to potential threats and to run a diagnosis of opportunities and improvement.

¹ Graduando em Administração pelo Instituto de Ensino Superior Presidente Tancredo de Almeida Neves – IPTAN
valeriia-resende@hotmail.com

² Mestre em Administração pela Universidade Presidente Antônio Carlos
Professora do Instituto de Ensino Superior Presidente Tancredo de Almeida Neves – IPTAN (orientadora)
kellyaptorres@yahoo.com.br

INTRODUÇÃO

Planejamento é uma das funções administrativas que possibilita escalar objetivos e estabelecer formas de recursos, buscando maneiras procedentes de distribuí-los. Ele é geralmente considerado a função principal dentro do processo administrativo e, também, indispensável para determinar os métodos e tipos de controle necessários, bem como que tipo de administração a empresa deve adotar.

Esta pesquisa se justifica, pois, há um aumento da complexidade das atividades devido ao surgimento de uma concorrência globalizada, onde as organizações devem buscar inovar em seus processos a todo momento, afim de garantir que essas inovações se tornem um diferencial de mercado.

O objetivo geral deste trabalho é analisar a importância do planejamento estratégico como instrumento para auxiliar o gerenciamento das organizações dentro de um mercado competitivo. É uma ferramenta de grande valor, pois serve de orientação para as ações da organização, tanto no ambiente interno como externo.

Como objetivo específico tem-se avaliar a importância do Planejamento estratégico para as micro e pequenas empresas.

Essa é uma pesquisa qualitativa, realizada através da aplicação de questionários a empresários do município de São João Del Rei – MG e a amostragem foi estabelecida de forma não probabilística.

O referencial teórico dessa pesquisa é composto pelas seguintes seções: conceitos de Estratégia e as propostas sobre o Planejamento Estratégico, apresentando seu funcionamento e abordando também sua importância.

ESTRATÉGIA

A estratégia empresarial serve para se antecipar aos problemas e ainda preparar o seu negócio para uma vida mais longa e saudável.

De acordo com Maximiano (2009, p. 15) “a estratégia empresarial é o curso de ação que uma empresa adota para assegurar seus objetivos de desempenho como sua sobrevivência, o tamanho que pretende alcançar, os concorrentes que desejam enfrentar ou a posição que pretende ter no mercado”. Isso se torna importante nas organizações orientadas por valores, porque existem fusões de pessoas com desejos diferentes que precisam ser integradas para que a organização evolua.

Uma estratégia, para ser considerada viável, deve ser consistente com os recursos disponíveis, ajustável às modificações do ambiente e adequada em termos de consecução dos objetivos propostos pela organização. Portanto, a formulação de estratégias, visando sempre aos objetivos estabelecidos, é condição essencial para a própria viabilização do objetivo proposto, ou seja, se o objetivo é chegar a uma ilha e não se dispõe de nenhum barco, é preciso encontrar alternativas para que isso ocorra; alugando, comprando ou fretando um barco, navio, avião ou helicóptero, ou propondo-se a realizar trabalhos de limpeza no navio em troca da passagem, ou, ainda, construindo uma jangada. (GARCIA, 2013, p.141).

Estratégia Empresarial é o conjunto dos objetivos, finalidades, metas, diretrizes fundamentais e os planos para atingir esses objetivos, postulados de forma a definir em que atividades se encontra a empresa (negócio), que tipo de empresa ele é ou deseja ser (missão). (STONER, 1985).

Garcia (2013, p. 33) diz que pode-se considerar que um gestor é um bom estrategista sempre que possuir uma elevada capacidade para se antecipar aos concorrentes na descoberta de oportunidades geradoras de elevado valor percebido pelo cliente.

Percebe-se que os autores citados anteriormente têm a mesma opinião em relação a estratégia, que é estar à frente no mercado, ou seja, obter uma vantagem competitiva. E para isso é preciso adotar um planejamento para assegurar informações para o presente e em especial para o futuro, ele saberá trabalhar em meio à turbulência e variações do mercado com maior facilidade.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

É importante para uma empresa usar do planejamento estratégico para que através dele determine os objetivos, metas e caminhos a serem atingidos. Além disso, o planejamento de uma empresa requer organização, controles, ferramentas para tomada de decisão e correção de rumos.

O propósito do Planejamento é o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função de objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz. (OLIVEIRA, 2003, p. 36).

O planejamento resulta em como são estruturadas as ações, para que sejam dirigidas para o resultado pretendido. Devido às constantes alterações do ambiente e ao aumento da competitividade, é necessário conhecer seu envolvimento com os processos da empresa de uma maneira estratégica, desde seus conceitos até a sua relevância junto às necessidades da organização.

O processo começa com uma análise em profundidade dos ambientes interno e externo da organização. Essa análise ajuda o planejador a determinar as forças e fraquezas internas da organização e identificar as oportunidades e ameaças externas. Baseada em um exame exaustivo desses assuntos ambientais relevantes, a empresa, a seguir, estabelece sua missão, metas e objetivos organizacionais, as estratégias funcionais, a implementação e a avaliação e controle, bem como "a seleção de mercados-alvos e criação e manutenção de apropriado composto mercadológico. (FERRELL *et al* 2000, p.19).

Segundo Porter (1999, p. 28), "independente da potência coletiva, o objetivo do estrategista empresarial é encontrar uma posição na qual a empresa seja capaz de melhor se defender contra estas forças ou influenciá-las a seu favor [...]", sabendo identificar os pontos fortes e os pontos fracos mais importantes da empresa.

Para Peter Drucker Apud Maximiano (2006) "O planejamento não diz respeito a decisões futuras, mas às implicações futuras de decisões presentes". O conceito de planejamento estratégico é abordado por todo um conjunto que interage dentro da organização, de uma simples produção, até o desempenho de mercado.

De acordo Maximiano (2006) "o processo de planejamento estratégico compreende a tomada de decisões sobre qual o padrão de comportamento que a organização pretende seguir, produtos e serviços que pretende oferecer, e mercados e clientes que pretende atingir".

Portanto, reforça-se que o planejamento é a determinação da direção a ser seguida para se alcançar um resultado pretendido. É a determinação consciente do trajeto de ação e engloba decisões com base em objetivos, em fatos e estimativa de uma organização.

Sabendo de tamanha importância em estar à frente no mercado e, sobretudo, conseguir vantagem competitiva, Hitt, Ireland e Hoskisson (2002 *apud* ANTUNES, 2008) afirmam que "é necessário definir claramente a posição de uma empresa e a de seus concorrentes. É necessário ter um objetivo claro e também o conhecimento dos concorrentes". O ato de planejar idealiza que pensar no que deve ser feito para que os objetivos sejam alcançados, é prever as necessidades e usar recursos disponíveis visando o cumprimento dos objetivos nos prazos determinados.

De acordo com os estudos de Ries e Trout (2009, p. 33) para se ter um posicionamento no mercado competitivo, o correto é entrar na mente das pessoas e [...] a maneira mais fácil de entrar na mente de uma pessoa é ser o primeiro a chegar. Já para Kluyver e Perce II (2010, p. 101) uma empresa tem vantagem competitiva quando planeja e implementa com sucesso uma estratégia de valor que os concorrentes não estejam utilizando no momento.

O planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado; entretanto a empresa tem condições e meios de agir sobre variáveis e fatores, de modo que possa exercer alguma influência. (OLIVEIRA, 2015, p. 4).

Reforça-se que esse tipo de planejamento é um instrumento precioso para qualquer organização afinal, sobreviverá a aquela que melhor se conhecer e melhor empregar recursos e pessoas, sob esse mercado globalizado.

As organizações que planejam estrategicamente, em geral, alcançam um desempenho superior às demais, "as organizações bem-sucedidas buscam uma

adequação apropriada entre as condições do ambiente externo e a sua estratégia”. (CHIAVENATO; SAPIRO, 2016, p. 35).

Segundo Oliveira (2009, p. 46):

o planejamento é uma das funções principais do processo administrativo, possui conceitos mais amplos do que simplesmente organizar os números e adequar as informações, passando a ser um instrumento de administração estratégica, incorporando o controle de turbulências ambientais e possibilitando que a empresa conquiste mais competitividade e mais resultados organizacionais, pois é a função que indica a direção a ser consolidada pela empresa.

Lacombe (2009, p. 70) considera que “o planejamento é um poderoso instrumento de intervenção na realidade e que, se bem utilizado, constitui ferramenta fundamental para o desenvolvimento das organizações”. E esclarece que em muitos casos é necessário um “segundo plano” para ser usado em caso de mudanças nas variáveis dos ambientes externo ou interno.

Considerando que o planejamento é uma ferramenta de gestão empresarial amplamente utilizada pelas empresas, destaca que “o planejamento visa prever e minimizar os inibidores dos resultados e maximizar os facilitadores no processo de tomada de decisão, pois permite que o gestor tome decisões mais assertivas”. (ORLICKAS, 2010, p. 37).

Cavalcanti (2001 *apud* SILVA; LEON, 2001, p. 75) assinala que na Era do Conhecimento:

Ter um plano não é suficiente, é preciso ter um plano com estratégia e que gere pressão constante nas organizações para que as pessoas pensem até coletivamente, em grupo, dentro da organização e que em verdade, desenvolvam a capacidade de pensamento dentro das organizações, aprendendo e passando a viver pensando por si e no lugar do outro.

Planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de um programa para a realização de objetivos e metas organizacionais, envolvendo a escolha de um curso de ação, a decisão antecipada do que deve ser feito e a determinação de como a ação deve ser realizada. Segundo Oliveira (2003, p. 45) “o planejamento pode ser

conceituado como um processo desenvolvido para o alcance de uma situação desejada de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa”. O autor distingue três tipos de planejamento nos grandes níveis hierárquicos: estratégico, tático e operacional”.

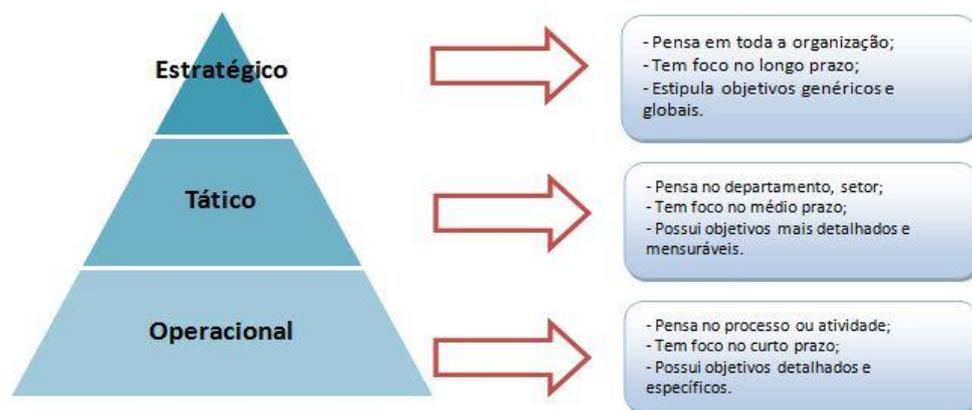


FIGURA 1 – Pirâmide dos tipos de planejamento
Fonte: Fonte: Edu Costa – 26 de fevereiro, 2016

PLANEJAMENTO TÁTICO

Através desse planejamento avalia-se as variáveis, como as condições de mercado, metas financeiras e a finalidade de melhor utilizar os recursos disponíveis para a consecução dos objetivos.

O planejamento tático é uma metodologia administrativa com a finalidade em utilizar eficientemente os recursos da empresa para execução dos objetivos previstos em determinada área de resultado, sua preocupação é a decomposição dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidos planejamento estratégico. É desenvolvido por profissionais da média gerência e é aplicado em departamentos específicos. (OLIVEIRA, 2009, p. 18).

Pode-se dizer que o plano tático tem o intuito de especificar de que modo o seu setor, processo ou projeto ajudará a alcançar os objetivos gerais da organização.

De acordo com Garcia (2013, p. 42):

O planejamento tático tem por objetivo otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo. Portanto, trabalha com

decomposição dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidas no Planejamento Estratégico. [...] Tem como principal finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis para a consecução dos objetivos previamente fixados.

Através do Planejamento Tático é possível analisar os meios para atingir os objetivos e metas da organização, ou seja, é a dissecação do Planejamento Estratégico para cada setor da empresa. A partir desse planejamento tem-se como objetivos táticos a produção, as finanças, o marketing e recursos humanos para cada setor específica da organização. Estes objetivos devem ser desenvolvidos para garantir que os objetivos estratégicos sejam alcançados.

PLANEJAMENTO OPERACIONAL

O planejamento operacional é conceituado como os planos de ação ou planos operacionais das empresas, que condiz a um conjunto de partes homogêneas e que possuem detalhes como os recursos necessários para o seu desenvolvimento. Nesse estágio identificam-se as alternativas estratégicas relevantes, qual seja a melhor direção a ser tomada.

Oliveira (2009, p. 19) retrata que esse modelo de planejamento:

é considerado como a formalização, principalmente dos documentos escritos, sendo elaborado pelos níveis organizacionais inferior da empresa. Seu foco são as atividades desenvolvidas no dia a dia da empresa, é a colocação em prática de tudo o que foi exposto no planejamento estratégico. Em cada planejamento operacional deverá conter detalhes específicos como os recursos necessários para seu desenvolvimento e implantação, os procedimentos à serem adotados, o resultado final esperado, os prazos estabelecidos e também as pessoas que se responsabilizarão pela execução e implantação deste processo na organização.

O Planejamento Operacional é bem mais detalhado, nesta etapa especifica-se as pessoas envolvidas, cada uma de suas responsabilidades, atividades, funções e divisão de tarefas, além dos equipamentos e recursos financeiros necessários para colocar os planos em prática.

Chiavenato e Sapiro (2016, p.307) afirmam que:

Nos dias atuais, a organização não pode mais continuar adotando as velhas práticas tradicionais de fazer negócio para se relacionar com o ambiente que circunda. Na verdade, a organização bem-sucedida de hoje é aquela que constante e ininterruptamente está se renovando de maneira consistente com as mudanças no mundo dos negócios, em que os concorrentes inovam e os clientes exigem cada vez mais. [...] Trata-se de uma questão de sobrevivência. Se todo contexto muda, a organização precisa pelo menos acompanhar de perto as mudanças ao seu redor para se manter atualizada e ajustada para competir.

Resistências ao planejamento ainda existem nos dias de hoje, entretanto somente para os mais desavisados. Planejamento é, no mínimo, fundamental, independentemente de fatores internos ou externos, econômicos ou sociais. Nas empresas vencedoras, em sua quase totalidade, o sucesso se deu em virtude de ações planejadas e direcionadas a um fim específico.

O processo de se antecipar o futuro aumenta em muito o nível de conhecimento sobre o negócio. É uma ferramenta de gestão empresarial amplamente utilizada pelas organizações. É considerado um instrumento administrativo relacionado com a estratégia empresarial. (SAGIONETTI; FASCINA, 2004, 56).

No entanto, é responsabilidade do planejamento estratégico estabelecer a melhor direção a ser seguida, abordando os elementos que determinam uma posição competitiva para a empresa, preocupando-se no que fazer, quando fazer e por quem deve ser feito. Após estabelecer um rumo, deve-se avaliar o que precisa ser otimizado e aplicar um plano de ação, para isso, faz-se necessário ter habilidades para direcionar a mudança organizacional, projetar e supervisionar os processos dos negócios, e por fim, definir quais as atividades devem ser executadas e quais recursos são necessários para a execução destas.

METODOLOGIA

Esta é uma pesquisa qualitativa, na qual foi possível verificar a relação da realidade, que será realizada através de estudo de caso optando-se por questionários e pesquisa de campo.

Segundo Menga (1986, p. 18) o estudo qualitativo é o que se desenvolve numa situação natural, é rico em dados descritivos, tem um plano aberto e flexível e focaliza a realidade de forma complexa e contextualizada.

Já para Kawark, Manhães e Medeiros (2010, p. 26) pesquisa qualitativa considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números.

Para que a pesquisa seja concluída, adotou-se os métodos: questionários e pesquisa de campo.

Segundo Marconi e Lakatos, (2010, p. 79),

Questionário é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador. Em geral, o pesquisador envia o questionário ao informante, pelo correio ou portador, depois de preenchido, o pesquisador devolve-o do mesmo modo.

Já para Severiano (2013) questionário é o conjunto de questões, sistematicamente articuladas, que se destinam a levantar informações escritas por parte dos sujeitos pesquisados, com vistas a conhecer a opinião dos mesmo sobre os assuntos em estudo.

Segundo Marconi e Lakatos (2010) pesquisa de campo é aquela utilizada como objetivo de informações e/ou conhecimentos acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar, ou ainda, de descobrir novos fenômenos.

Mais tarde, Severiano (2013) diz que na pesquisa de campo, o objetivo é abordado em seu ambiente próprio. A coleta de dados é feita nas condições naturais em que os fenômenos ocorrem.

ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

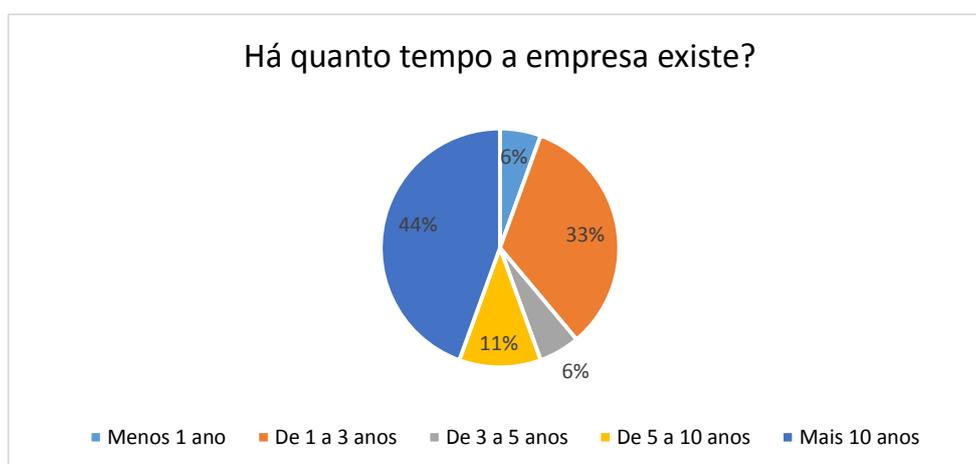
O sistema da pesquisa foi formado por 18 micro e pequenas empresas da cidade de São João del-Rei, estado Minas Gerais. A pesquisa foi realizada no período entre os dias 25/10 a 08/11/2016, com a aplicação de um questionário contendo dez questões com respostas objetivas.

Com objetivo de identificar o processo de gestão adotado nas micro e pequenas empresas da cidade de São João del-Rei – MG, 18 empresas foram convidadas a participar da pesquisa. Durante a apresentação da pesquisa aos respondentes foi ressaltado que não havia a necessidade de identificar o questionário com o nome da empresa ou o responsável pelas respostas.

Após a tabulação dos resultados das questões investigadas, apurou-se o que segue:

Para iniciar a interpretação dos resultados, na primeira questão, foi questionado aos entrevistados quanto tempo a empresa existe no mercado.

GRÁFICO 1 - Há quanto tempo a empresa existe?



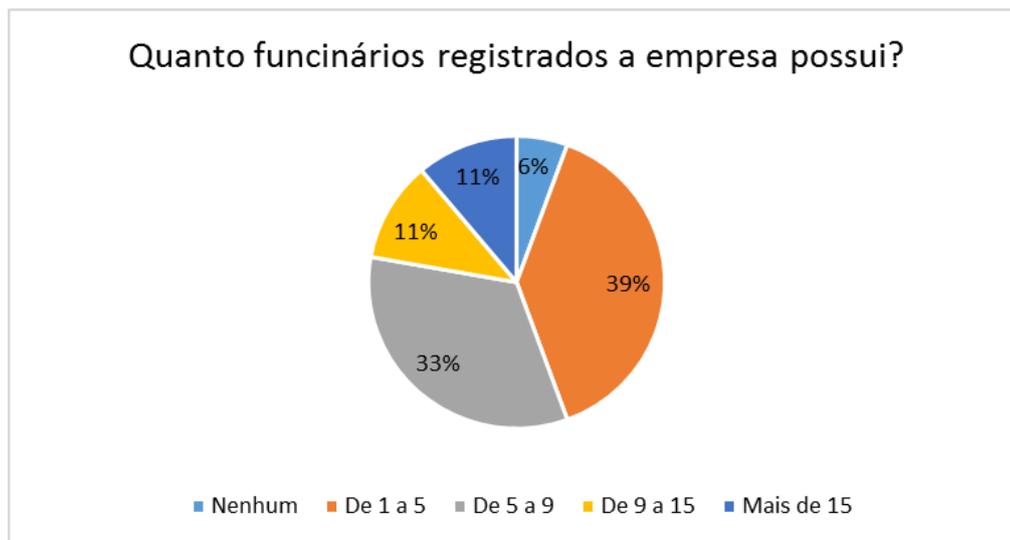
Fonte: Elaborado pela autora.

Notou-se que 44% das empresas pesquisadas possuem mais de 10 anos de existência, isso demonstra certo grau de maturidades das empresas, que superaram as dificuldades existentes nos cinco primeiros anos de vida. O segundo valor mostra que 33% das empresas possuem entre 1 a 3 anos de vida. Segundo o Sebrae, empresas com até dois anos de existência apresentam taxa de mortalidade empresarial de 49,4%, isso nos permite identificar a necessidade de adotar um planejamento estratégico bem estruturado, já que segundo o Sebrae, a falta desse

planejamento é uma das principais causas de mortalidade das micro e pequenas empresas.

Na segunda questão foi perguntado aos entrevistados se o número de empregados registrados que a mesma possuía.

GRÁFICO 2 – Quantos funcionários registrados a empresa possui?



Fonte: Elaborado pela autora.

O resultado foi que 39% das empresas possuem de 1 a 5 funcionários registrados, e outros 33% de 5 a 9, isso nos mostra que 72% das empresas pesquisadas são classificadas segundo o Sebrae como micro empresas do setor comercial. Outros 11% possuem de 9 a 15 ou mais de 15 funcionários, sendo classificadas como pequenas empresas do setor comercial.

Na terceira pergunta foi questionado aos entrevistados qual a sua função na empresa.

GRÁFICO 3 - Qual sua função na empresa?

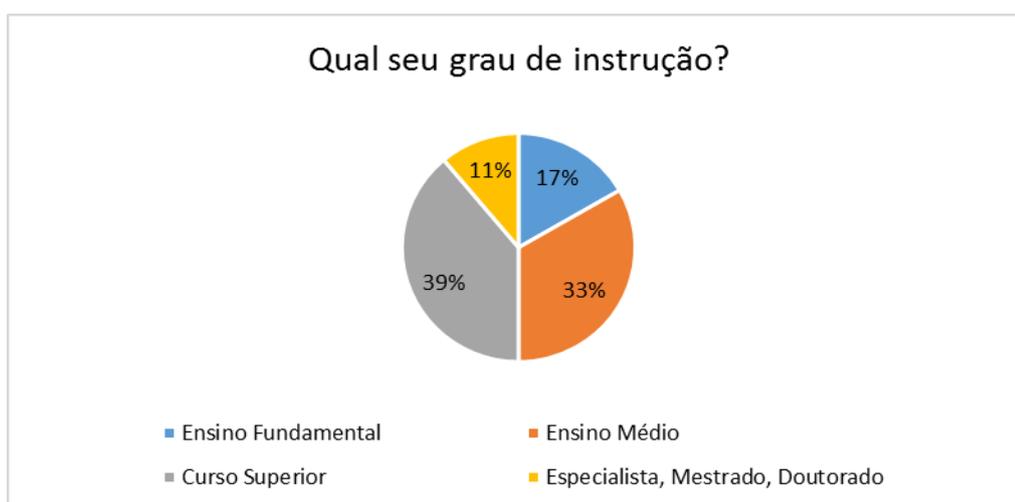


Fonte: Elaborado pela autora.

Como se pode observar, na figura 3, o resultado é que 67% dos entrevistados são proprietários das empresas e 33% são gerentes responsáveis pelo planejamento e controle da execução dos trabalhos de seus subordinados no dia-a-dia da empresa.

Na próxima questão, foi perguntado aos entrevistados o grau de instrução dos mesmos.

GRÁFICO 4 – Qual o seu grau de instrução?



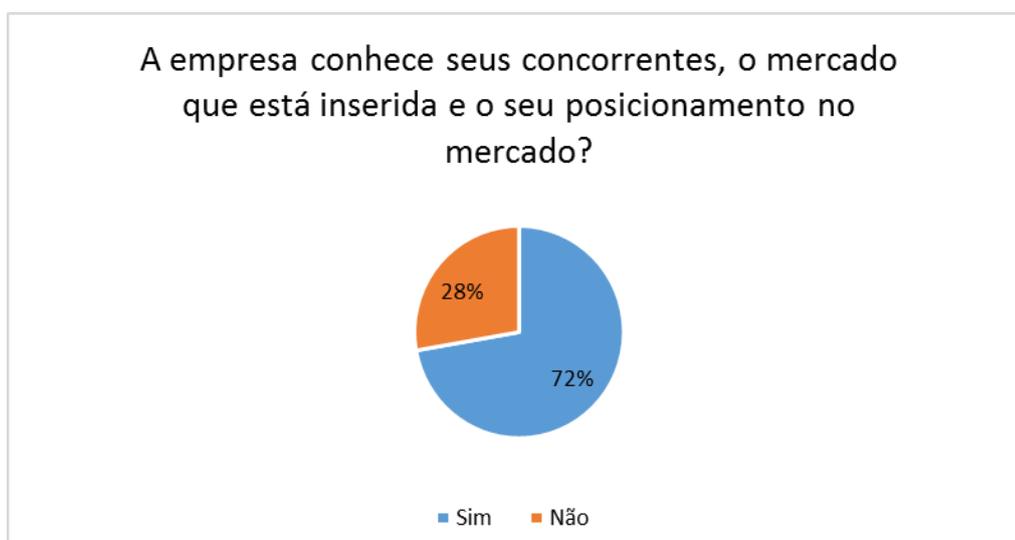
Fonte: Elaborado pela autora.

O resultado nos mostra o que o número de empresários que possuem curso superior completo ou incompleto é de 39% dos entrevistados (Proprietários e Gerentes), e outros 11% possuem grau de qualificação ainda maior como especialização, mestrado ou doutorado. Observando o resultado da pesquisa, nota-

se que os empresários estão mais preocupados em se capacitar para enfrentar os desafios do mercado.

Em seguida analisar-se-á a questão que se refere ao conhecimento dos empresários sobre seus concorrentes, o mercado onde suas empresas estão inseridas e seu posicionamento atual.

GRÁFICO 5 - A empresa conhece seus concorrentes, o mercado que está inserida e o seu posicionamento no mercado?

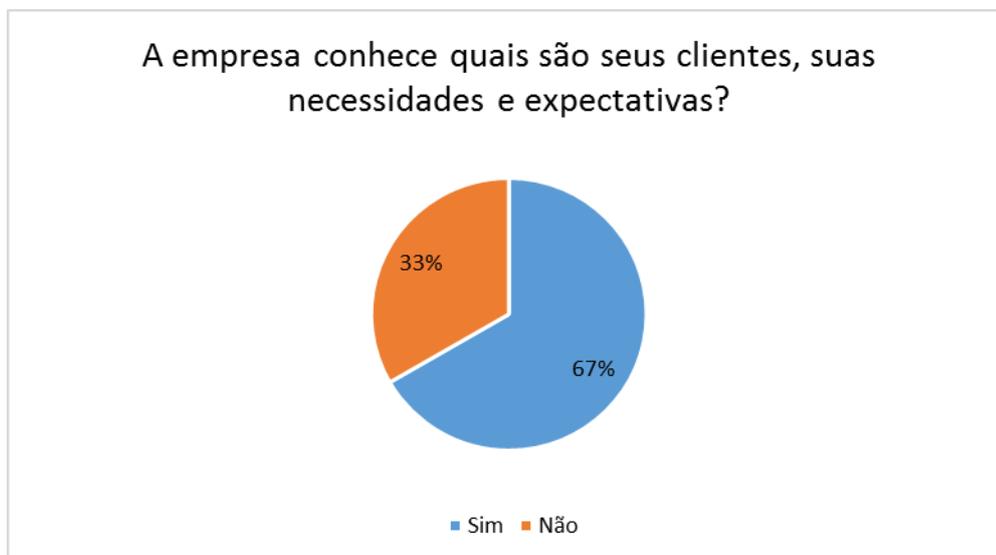


Fonte: Elaborado pela autora.

A resposta obtida a partir da pergunta citada, mostra que 72% dos empresários afirmam conhecer seus concorrentes, o mercado que está inserido e o seu posicionamento no mercado.

Os entrevistados foram questionados quanto ao conhecimento sobre o atendimento das necessidades e expectativas dos clientes em relação aos produtos e serviços oferecidos por suas empresas.

GRÁFICO 6 - A empresa conhece quais são seus clientes, suas necessidades e expectativas?



Fonte: Elaborado pela autora.

Em resposta à pergunta acima 67% das micro e pequenas empresas entrevistadas disse que sim, conhecem seus clientes, suas necessidades e expectativas. Esse é um fator positivo, pois significa que a empresa está utilizando de um bom plano para atender as necessidades dos clientes e superar suas expectativas.

Na próxima questão foi perguntado aos empresários se suas empresas possuíam missão, visão e valores definidos.

GRÁFICO 7- A empresa possui missão, visão e valores?

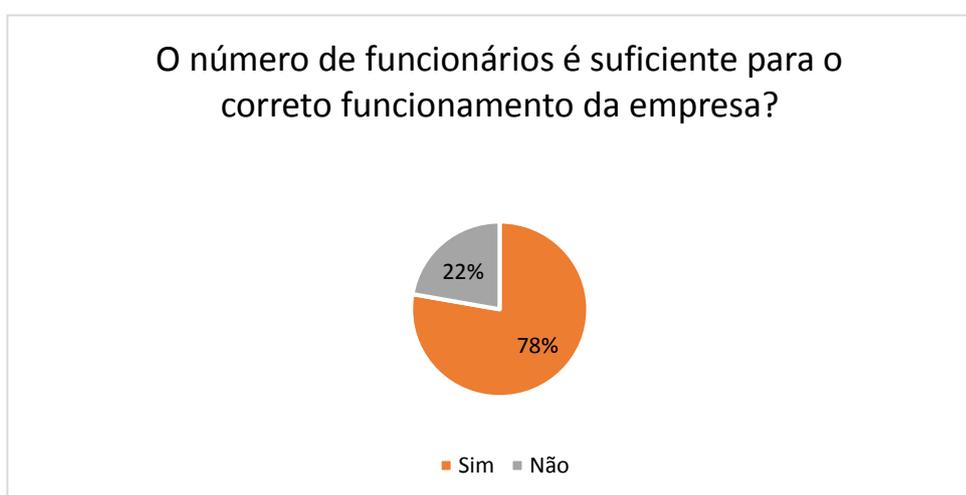


Fonte: Elaborado pela autora.

As empresas responderam em sua maioria 61% que sim. Segundo Carlos Eduardo da Costa para o site Administradores, a criação da missão, visão e valores da organização tem que ser definida de forma que todos os envolvidos no processo, funcionários, acionistas, fornecedores e sociedade, compreendam a sua importância e coloquem em pratica sua filosofia. É dever do gestor, cobrar para que essas metas e objetivos sejam alcançadas

Na pergunta seguinte foi questionado se o número de funcionários era suficiente para o funcionamento correto da empresa.

GRÁFICO 8 - O número de funcionários é suficiente para o correto funcionamento da empresa?

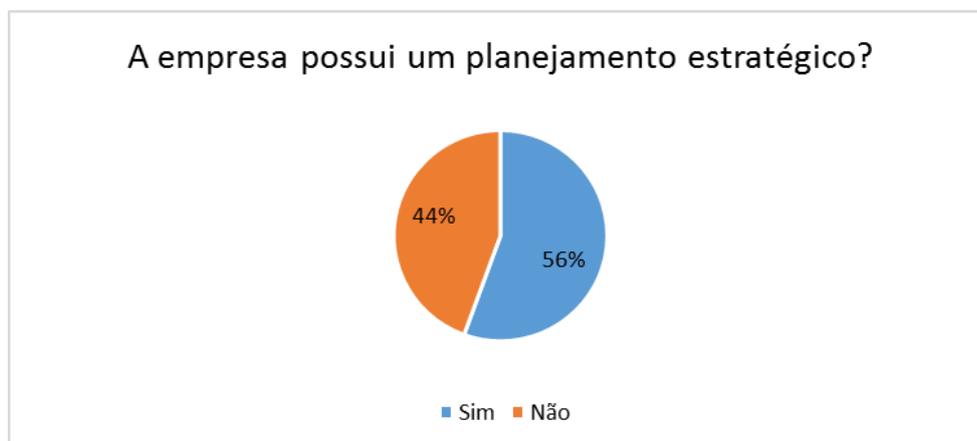


Fonte: Elaborado pela autora.

Das empresas pesquisadas 78% afirmaram que o número de funcionários atual é suficiente para o seu correto funcionamento e apenas 22% responderam que não. Os dados revelam que a maioria das empresas está estruturada quanto ao número de funcionários.

A partir da pergunta 9, o pesquisador já caminha para o fechamento do questionário. Os empresários são entrevistados quanto ao planejamento estratégico da empresa.

GRÁFICO 9 - A empresa possui um planejamento estratégico?

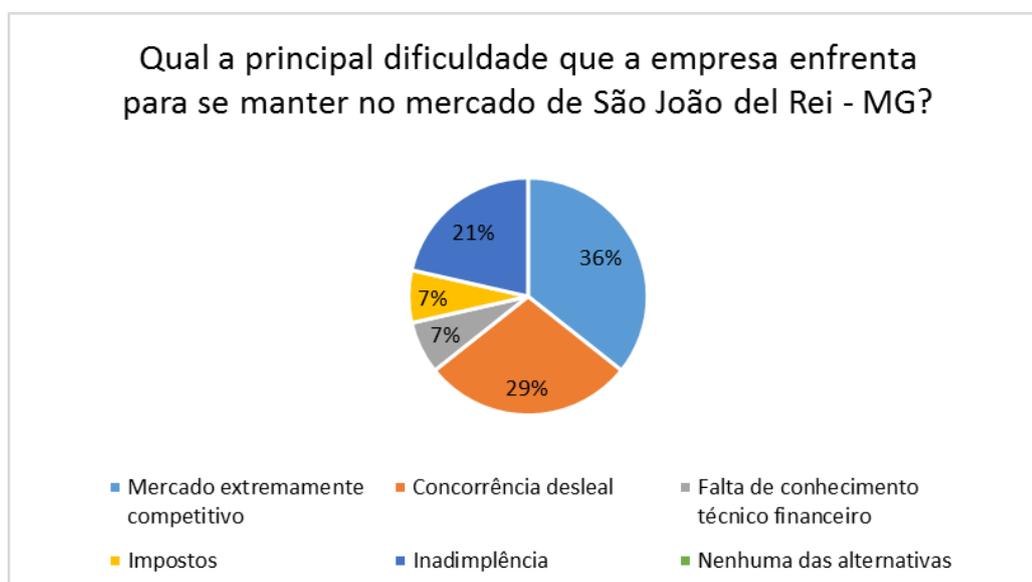


Fonte: Elaborado pela autora.

O resultado da pesquisa mostra que 44% das empresas pesquisadas não possuem planejamento estratégico, o que é um número significativo, pois o planejamento estratégico é importante em uma empresa, é o processo para a formulação de estratégia que consiste em um conjunto de decisões inter-relacionadas que juntas tem um único propósito, alcançar os objetivos da empresa e promover o desenvolvimento da mesma.

Por fim, quando perguntadas sobre qual a principal dificuldade enfrentada pela empresa para se manter no mercado em São João del Rei – MG.

GRÁFICO 10 - Qual a principal dificuldade que a empresa enfrenta para se manter no mercado de São João del Rei – MG?



Fonte: Elaborado pela autora.

Obeve-se 36% das empresas que responderam que o mercado extremamente competitivo; seguida da concorrência desleal com 29%. Levando em consideração que a concorrência desleal está relacionada com a competitividade do mercado, fica ainda mais evidenciado a necessidade que as empresas encontram para se diferenciar de seus concorrentes e assumir uma posição de liderança no mercado.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Planejar pode tornar a rotina das empresas mais eficiente e interessante. Hoje estamos frente de um mundo totalmente globalizado, onde não existem mais bloqueios para a competitividade. Faz-se necessário o uso constante do planejamento estratégico para se chegar à frente, como também de suas adaptações devido à variação do mercado.

Através da análise dos resultados obtidos durante a pesquisa, observa-se que grande parte das empresas adotam de um planejamento estratégico, ou seja, reconhecem a importância de um plano e aplicam o conhecimento técnico na busca da melhoria contínua.

Com base nos estudos deste artigo, verificou-se que as empresas devem estar preparadas para enfrentar as constantes mudanças do mercado e precisam reagir para que sua fatia no mercado não venha a diminuir diante do crescimento das demais concorrentes. Fica claro a necessidade da aplicação da gestão estratégica nas micro e pequenas empresas do setor comercial, para que assim, elas passem a traçar planos para o futuro da empresa, levando em consideração as constantes mudanças do mercado.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico**: Fundamentos e aplicações, Da intenção aos resultados. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2016.

GARCIA, Luiz Carlos Dias. **Planejamento Estratégico**: Teoria e Prática. Porto Alegre: Imprensa Livre, 2013.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert. **Administração Estratégica**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

KLUYVER, Cornelis A. de; II, John A. Pearce. **Estratégia**: Uma Visão Executiva. 3. ed. São Paulo: Pearson, 2010.

LACOMBE, Francisco. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Saraiva, 2009.

MAXIMIANO, Antonio Cesar A. **Introdução à Administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico**: Conceitos, Metodologia, Práticas. 33. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

ORLICKAS, Elizen da. **Modelos de Gestão**: Das Teorias da Administração à Gestão Estratégica. São Paulo: IBPEX, 2010.

PORTER, Michael E. **Competição**: Estratégias Competitivas Essenciais. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

STONER, James. (1985). Disponível em:
<http://www.strategia.com.br/Estrategia/estrategia_corpo_capitulos_conceitos.htm>.
Acesso em: 02 nov. 2016.