



**CENTRO UNIVERSITÁRIO PRESIDENTE TANCREDO DE ALMEIDA
NEVES**

**A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA AS
MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

Camila Leandra de Sousa Dias¹

Prof. Júnior Moura Malaquias²

Resumo: O presente trabalho aborda como tema o planejamento estratégico para as micro e pequenas empresas e o seu objetivo geral é demonstrar a importância da gestão estratégica para essas organizações. Especificamente, o trabalho visou conceituar o planejamento estratégico e suas ferramentas para a gestão empresarial; apontar como ele é implementado nas organizações e realizar um levantamento bibliográfico a respeito da gestão estratégica das empresas. O estudo desenvolvido é qualitativo, exploratório e aplicado, baseando-se em pesquisa bibliográfica à artigos científicos publicados sobre o tema. Os resultados da pesquisa apontaram que as micro e pequenas empresas são peculiares no que tange à implementação desse planejamento, contudo, devido à grande competitividade do mercado, os gestores dessas organizações estão em processo do seu desenvolvimento, tendo em vista que essa ferramenta viabiliza consideravelmente a melhora nos resultados empresariais.

Palavras – chave: Planejamento Estratégico. Gestão. Micro e Pequenas Empresas.

1. Introdução

¹ Graduanda do curso de Administração do Centro Universitário Presidente Tancredo de Almeida Neves

² Professor no Centro Universitário Presidente Tancredo de Almeida Neves.

A gestão empresarial apresenta inúmeros desafios para os gestores. Para superá-los esses profissionais buscam técnicas de gestão que viabilizem o alcance dos resultados e o constante aprimoramento de suas atividades. Nessa perspectiva, o presente trabalho visa demonstrar a importância do planejamento estratégico para as micro e pequenas empresas como uma ferramenta de gestão.

Nas palavras de Oliveira (1998) o planejamento estratégico pode ser definido como uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser tomada pela organização.

No contexto das micro e pequenas empresas, salienta-se que as atividades de planejamento estratégico nem sempre são uma tarefa fácil, contudo com a aplicação diária começa a ser uma técnica rotineira (CHIAVENATO; SAPIRO,2003).

Diante dessa perspectiva, o questionamento que fundamenta essa pesquisa é: “Como o planejamento estratégico é importante para as micro e pequenas empresas?”

O objetivo geral do trabalho, portanto, é demonstrar a importância do planejamento estratégico para as micro e pequenas empresas.

Desse modo, os objetivos específicos deste trabalho são: conceituar o planejamento estratégico e suas ferramentas para a gestão empresarial; apontar como o planejamento estratégico é implementado nas organizações e realizar uma revisão bibliográfica sobre os conceitos que permeiam a gestão empresarial das micro e pequenas empresas relacionando-as às ferramentas de planejamento estratégico.

O tema escolhido é relevante para os profissionais da administração, para os acadêmicos dessa área e para os gestores empresariais, uma vez que a produção científica nessa temática colabora com o desenvolvimento de novas técnicas de gestão empresarial.

Para a realização do trabalho, a metodologia consiste na elaboração de um estudo qualitativo, exploratório e baseado em pesquisa bibliográfica cujas fontes são artigos científicos já publicados relacionando o planejamento estratégico à gestão das micro e pequenas empresas, conforme se infere dos próximos tópicos.

Referencial Teórico

2.1 O conceito de planejamento estratégico

O planejamento estratégico define-se como uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser tomada pela organização (OLIVEIRA,1998).

Para Mendonça *et al.*(2017), por sua vez, o planejamento estratégico consiste em um conjunto de ações que deve ser unificado, unindo ferramentas de gestão, perfis gerenciais de crescimento e eficiência e vontade de se manter sempre em alta no mercado.

Nessa perspectiva, as direções a serem tomadas pela empresa dentro do contexto de planejamento se relacionam com os objetivos estabelecidos para médio e longo prazo. Quando uma organização não possui um planejamento estratégico ou quando ele é mal executado, na maioria das vezes as micro e pequenas empresas acabam por entrar em falência diante da ausência dessa técnica de gestão (STORNE E FREEMAN,1995).

Nas palavras de Mendonça *et al.* (2017) o planejamento estratégico sem dúvidas pode alavancar uma micro e pequena empresa, tendo em vista que pode ser utilizado sem medo e com segurança tanto na parte produtiva quanto na financeira daquela organização.

Desse modo, verifica-se que o planejamento estratégico tem um importante papel dentro das organizações e saber realizá-lo com maestria representa uma importante estratégia para o administrador.

As etapas que compõem a implementação do planejamento estratégico nas organizações são muito importantes para garantir que as metas definidas sejam alcançadas, sendo elas: o diagnóstico estratégico, a missão da empresa, o instrumento prescritivo e quantitativo e o controle de avaliação (OLIVEIRA, 2007).

Vendruscolo *et al.* (2012) disserta que as ferramentas de gestão estratégica são aquelas que são utilizadas tanto na elaboração quanto na definição da estratégia de uma empresa, por serem muitas ferramentas, elas podem ajudar na elaboração de estratégias organizacionais e também no desempenho em geral da empresa.

Dessa maneira apresentado o conceito de planejamento estratégico, este trabalho passará a apresentar e analisar essas etapas de implementação do planejamento estratégico de maneira pormenorizada visando atender a todos os objetivos previamente definidos para a melhor elucidação do tema, conforme se demonstram nos tópicos a seguir.

2.2 A implementação do planejamento estratégico nas organizações

Para a implementação do planejamento estratégico em uma empresa, é necessário se realizar uma análise da situação da organização. Nesse aspecto, Oliveira (2007) assevera que para a elaboração de um bom planejamento estratégico, é necessário se realizar algumas atividades relevantes, dentre elas: o diagnóstico estratégico, a identificação da missão da empresa, o instrumento prescritivo e quantitativo e de controle de avaliação.

Geralmente, os gestores costumam não se preocupar com a elaboração de um bom planejamento estratégico por priorizarem questões como a produção de produtos ou o aprimoramento dos serviços prestados. Contudo, atualmente diante da competitividade de mercados os empreendedores mais conscientes reconhecem a importância de se realizar um bom planejamento estratégico.

As pequenas e microempresas encontram dificuldades peculiares para a implementação do planejamento estratégico, uma vez que seus gestores normalmente informam não contar com recursos humanos suficientes e nem a possibilidade de arcar com os custos da manutenção dos sistemas gerenciais (HITT; IRELAND, 2011).

Para a efetiva implementação do planejamento estratégico nas organizações há necessidade de se utilizar de ferramentas básicas que permitem a implementação de planejamento na organização, de acordo com Mendonça *et al.* (2017) as seis ferramentas básicas de planejamento estratégico são: A definição de missão, visão e valores; a análise 360°, a análise SWOT; as cinco forças de Porter; a matriz BCB e a devida definição de metas.

A primeira ferramenta pode ser compreendida como nos pilares empresariais em que o planejamento do negócio será diferenciado, sendo a missão o elemento que abarca as responsabilidades e pretensões que definem o negócio e a visão as pretensões futuras que o negócio pretende alcançar (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003).

A segunda ferramenta é a análise 360° e ela pode ser compreendida como uma forma de avaliação de desempenho, possibilitando a redução da tendenciosidade e a subjetividade. Salienta-se também que essa ferramenta minimiza conflitos tornando o sistema mais efetivo e executável (DALMAU; BENETTI, 2009).

A terceira ferramenta é a análise SWOT, que permite ao empresário adquirir um conhecimento aprofundado dos pontos fortes e fracos do seu negócio. Esse método foi desenvolvido na década de 1960 em Harvard e sua tradução significa forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003).

A quarta ferramenta de planejamento estratégico permite identificar, qualificar e analisar os cinco requisitos que Porter definiu como forças da empresa. Nesse sentido, Marques e Carvalho (2007, p. 13) dissertam:

As cinco forças de Porter é a ferramenta que permite identificar, qualificar e analisar as cinco forças da empresa que são: os clientes, os fornecedores, a barreira ou entrada para novos competidores no mercado, serviços potenciais que podem ser usados como substitutos para os serviços prestados pela unidade de negócios e os próprios competidores.

Nesse aspecto, salienta-se que a grande contribuição de Porter com a sua teoria das cinco forças é a ampliação do conceito de simples de concorrência, fazendo com que as empresas visem além dos seus concorrentes diretos, no momento que forem elaborar suas estratégias, empregando uma determinada rivalidade ampliada (SOUZA et al, 2018).

A quinta ferramenta de planejamento é a matriz BCG³ que pode ser interpretada como a análise do crescimento e da participação que permite periodicamente a oferta dos produtos e serviços da empresa (COBRA, 2003).

A última ferramenta de planejamento é o estabelecimento de metas e se demonstra relevante por permitir aos empresários deixar claros os seus objetivos empresariais e possibilitar à empresa gerar inovações de suas estratégias (NEUMAM, 2013).

Diante do exposto, infere-se que a implementação de um planejamento empresarial nem sempre é vista como um procedimento simples, contudo, se executadas através de suas ferramentas fundamentais pode possibilitar a realização de um plano estratégico em qualquer organização.

3 Boston Consulting Group

2.,3 A gestão empresarial das micro e pequenas empresas e o planejamento estratégico

As micro e pequenas empresas possuem peculiaridades inerentes à sua atuação e também representam uma significativa contribuição na geração do produto nacional na absorção de mão de obra (CHER, 1990).

Desse modo, implementar o planejamento de forma estratégica nesse tipo de empreendimento pode trazer reflexos em toda a economia nacional e não somente no âmbito daquela organização.

O Sebrae (2016) informa que as pequenas empresas são classificadas da seguinte forma:

(...) microempreendedor individual (MEI) com o faturamento anual até sessenta mil reais, microempresa (ME) com faturamento anual de até trezentos e sessenta mil reais, empresa de pequeno porte (EPP) com faturamento anual entre trezentos e sessenta mil e 3,6 milhões e o pequeno produtor rural com propriedade com até quatro módulos fiscais ou faturamento anual de até 3,6 milhões.

Desse modo, verifica-se que o planejamento estratégico deve ser aplicado nas micro e pequenas empresas de maneira diferenciada para sua melhor efetividade, devido às características dessas organizações.

Nesse aspecto, Souza *et al.* (2007) disserta que inicialmente as micro e pequenas empresas que não adotam um planejamento estratégico como ferramenta de suporte decisório, deveriam fazer uma aplicação de uma metodologia simplificada, que auxiliará de um modo eficaz a gestão da empresa, por meio do preenchimento de formulários que agrupem as informações para a criação e execução da análise do ambiente externo e interno, e o autor também recomenda criação de uma estratégia racional e com relação as particularidades e objetivos do modelo do negócio.

Outro aspecto relevante a ser destacado sobre a implementação dessas ferramentas nas micro e pequenas empresas, é que os gestores normalmente se pautam na justificativa de ausência de recursos para sua implementação, contudo, quando começam a verificar os resultados reconhecem o quanto é importante o planejamento de forma estratégica para aquela organização (CHER, 1990).

2.4 A importância do planejamento estratégico para as micro e pequenas empresas

De acordo com Souza *et al.* (2007) a ausência de planejamento estratégico nas pequenas e microempresas pode ser compreendida como desconhecimento por parte dos gestores ou por simples falta de estratégia de gestão, uma vez que os administradores dessas organizações normalmente acumulam muitas atribuições diante do contexto empresarial.

Nesse sentido, Chiavenato (2004) escreve que a dificuldade maior para as micro e pequenas empresas desenvolverem a gestão de estratégica encontra-se no fato de que o proprietário da empresa normalmente desconhece a figura do planejamento estratégico e se concentra na execução das atividades fins de seu negócio.

Logo, infere-se que especialmente nesses tipos de organizações, a consciência da necessidade de planejamento estratégico, geralmente encontra-se em certa deficiência, uma vez que por se tratar de uma empresa menor e com poucos recursos humanos, o gestor tem que exercer funções que considera prioridade para o funcionamento da organização.

Outra peculiaridade dessas organizações é que por se concentrar o exercício das atividades em um só indivíduo, elas tendem a serem instáveis o que pode acarretar no seu fracasso.

Nesse sentido, Saldini (2001, p. 16) disserta que:

A empresa que o proprietário opera, administra, organiza, vende e atende, tende a corresponder a períodos de relativa estabilidade. E nestes períodos é que se origina o fracasso, onde a superação dependerá necessariamente de um planejamento .

Sendo assim, se observa que o gestor e proprietário, representa uma importante figura dentro das organizações, sendo determinante para a realização de uma gestão com planejamento estratégico.

Nessa perspectiva, Mendonça *et al.* (2017, p.62) informa que:

O planejamento estratégico, sem dúvida, pode alavancar consideravelmente a micro ou pequena empresa, pois é um método

que pode ser utilizado sem medo e com segurança, tanto na parte produtiva quanto na financeira.

Desse modo, salienta-se que com a utilização das técnicas de planejamento retromencionadas as micro e pequenas empresas podem alcançar melhores resultados e evitar a falência que é muito comum nos primeiros anos de existência das organizações.

De acordo com Grapeggia *et. al.* (2011) existem vários casos de micro e pequenas empresas que fecham suas portas logo após ter iniciado suas atividades sendo apontados inúmeras justificativas para o insucesso de seus empreendimentos, contudo, o que não é considerado é que faltou planejamento de suas atividades e a gestão não foi executada de forma estratégica, visando alcançar resultados previamente considerados.

Diante de todo o exposto, verifica-se que as micro e pequenas empresas necessitam de uma atenção especial no que tange à execução do planejamento de forma estratégica. Destaca-se que tal conjunto de ações estratégicas pode determinar o sucesso de uma organização e, atualmente os gestores mais empreendedores já compreenderam os benefícios de se realizar um planejamento empresarial.

Infere-se também que apesar das dificuldades encontradas nas micro e pequenas empresas no que tange aos recursos humanos e financeiros reduzidos, desenvolver estudos e técnicas de planejamento estratégico nas organizações auxilia no alavancar da empresa no mercado cada vez mais competitivo.

3. Metodologia

Este tópico apresenta a metodologia adotada nesse estudo e a pesquisa realizada se classifica de acordo com os requisitos apontados abaixo.

Quanto à natureza da pesquisa

A pesquisa realizada se classifica como aplicada, tendo em vista que ela objetiva contribuir com meios práticos visando a solução do problema que norteia esse estudo.

Nessa perspectiva, Barros e Lehfeld (2000, p. 78) informam que a pesquisa aplicada tem o objetivo de contribuir para fins práticos, visando à solução mais ou menos imediata do problema encontrado na realidade.

No mesmo sentido, Appolinário (2004,p.152) disserta que esse tipo de pesquisa tem “o objetivo de resolver problemas ou necessidades concretas e imediatas.”

Quanto à abordagem do tema apresentado

No que tange à abordagem do tema escolhido, os dados apresentados pelo estudo se dão de forma qualitativa, tendo em vista que esse estudo descreve o tema estudado e suas características, analisando as variáveis que o rodeiam.

Desse modo, Silva e Menezes (2005, p. 20) escrevem que:

O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. É descritiva. Os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem.

Quanto aos fins

No que tange aos fins do estudo realizado, a pesquisa será exploratória, tendo em vista que aborda uma temática de recente abordagem no mundo acadêmico e que os estudos nessa área necessitam de aprimoramento. Sobre esse tipo de estudo, vejamos:

Estas pesquisas têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições. Seu planejamento é, portanto, bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado.(GIL,2002, p.41)

Quanto aos procedimentos e técnicas de pesquisa

Em relação ao procedimento, a pesquisa realizada é bibliográfica, uma vez que utiliza como fontes artigos acadêmicos já publicados a respeito do planejamento estratégico e dos seus reflexos no mercado.

De acordo com Gil (2002, p. 55),

A principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente. Essa vantagem torna-se particularmente importante quando o problema de pesquisa requer dados muito dispersos pelo espaço.

Diante de todo o exposto, percebe-se que a pesquisa na bibliografia já existente será o fundamento desse estudo relacionando o planejamento estratégico com o funcionamento das microempresas.

Considerações Finais

Este artigo apresentou como tema a importância da realização do planejamento estratégico dentro das micro e pequenas empresas, visando comprovar a hipótese de que a gestão estratégica pode alavancar os resultados dessas organizações.

Para se demonstrar a relevância desse processo dentro dessas organizações foi necessária a realização de uma pesquisa bibliográfica visando conceituar os fundamentos dessa temática.

Inicialmente, a pesquisa qualitativa desenvolvida apresentou em seu primeiro tópico, o conceito de planejamento estratégico reunindo os pensamentos doutrinários que desenvolveram a definição de gestão estratégica nas organizações em geral.

No que tange aos resultados, verifica-se que o planejamento estratégico é uma ferramenta determinante nas micro e pequenas empresas, tendo em vista que essas organizações possuem uma tendência a mortalidade empresarial antes mesmo de se completar o primeiro ano de funcionamento.

Nesse aspecto, demonstrou-se que para implementação da gestão estratégica nas organizações, os gestores devem se utilizar das ferramentas básicas de planejamento, uma vez que essas permitem uma visão real da empresa e a elaboração das estratégias que permitirão o alcance de metas e o sucesso empresarial.

Referências Bibliográficas

APPOLINÁRIO, F. **Dicionário de metodologia científica: um guia para a produção do conhecimento científico.** São Paulo: Atlas, 2004.

BARROS, A. J. S. e LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos de Metodologia: um guia para a iniciação científica.** 2ª ed. São Paulo: Makron Books, 2000

CHIAVENATO, I. SAPIRO A. (2003). 12ª edição. **Planejamento estratégico.** Disponível em: <<https://books.google.com.br/books>>. Acesso em 12 de setembro de 2018.

CHÉR, Rogério. **A gerência das pequenas e médias empresas: o que saber para administrá-las.** São Paulo. Editora Maltese. 1990.

COBRA, M. **Consultoria em marketing: Manual do Consultor.** (2003). Disponível em: <<https://books.google.com.br/books>>. Acesso em 20 de outubro de 2018.

DALMAU, M. B. L. BENETTI, K. L. (2009). **Avaliação e desempenho.** Disponível em: <<https://books.google.com.br/books>>. Acesso em 12 de novembro de 2018.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARQUES, G. C. CARVALHO, T. C. M. B. (2007). **Planejamento estratégico para TI na USP.** Disponível em: <<https://books.google.com.br/books>>. Acesso em 25 de setembro de 2018.

MENDONÇA, Sandro Augusto Teixeira de *et al.* **O Planejamento estratégico como ferramenta: um estudo sobre a eficiência das micro e pequenas empresas brasileiras.** Administração de Empresas em Revista, v. 16, n. 17, p. 50-68, 2017.

NEUMANN, C. (2013). **Gestão de sistemas de produção e operações: produtividade, lucratividade e competitividade.** Disponível em: <<https://books.google.com.br/books>>. Acesso em 20 de setembro de 2018.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas.** São Paulo: Atlas, 1998.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento estratégico.** 23 ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2007.

SALDINI, Renato Nogueira. **A pequena empresa: aspecto gerencial; aspectos legais.** Campinas. Editora e Distribuidora ME. 2001.

SEBRAE. **Quem são os pequenos negócios?** Estudos e pesquisas. Disponível em: http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos_pesquisas. Acesso em 12 de novembro de 2018.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação.** 4ª Ed. Atualizada e revisada, 2005.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. (1995). **Administração**. Rio de Janeiro, Prentice-hall do Brasil.

SOUZA, Alcian Pereira de; NETO, Manoel Rodrigues Terceiro; OLIVEIRA JUNIOR, Nilson José de. **Autonomia das subsidiárias do pólo industrial de Manaus no posicionamento estratégico com base no modelo das cinco forças competitivas de Porter**. Amazon Business Research, n. 2, p. 102-119, 2018.

VENDRUSCOLO, B.; HOFFMANN, V. E.; FREITAS, C. A. **A Influência de Ferramentas de Gestão Estratégica e de Stakeholders no Desempenho de Organizações do Ramo Particular de Saúde do Distrito Federal**. Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE, São Paulo, v. 11, n. 1, p. 30-61, jan./abr. 2012.