

UMA ABORDAGEM SOBRE O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO PARA MICROEMPRESAS E EMPRESAS DE PEQUENO PORTE

AN APPROACH ON STRATEGIC PLANNING AS A MANAGEMENT TOOL FOR MICROENTERPRISES AND SMALL-SIZED COMPANIES

Dayane da silva¹
Pablo Roberto de Assis²

RESUMO: O planejamento estratégico é uma ferramenta essencial para todas as empresas, pois oferece um melhor controle das atividades. Isso ajuda as empresas a se manterem competitivas, tanto a curto quanto a longo prazo. Nesse bojo esse trabalho busca responder o seguinte questionamento de que forma o planejamento estratégico pode contribuir como ferramenta de auxílio na gestão, para fomentar o crescimento das organizações classificadas como Micro e de Pequeno porte? Dessa forma, o objetivo foi mostrar a importância do planejamento estratégico nas empresas de pequeno porte, tanto para sua permanência no mercado, quanto para seu crescimento pessoal. Para isso baseou-se em revisões bibliográficas e pesquisas anteriores, utilizando uma abordagem qualitativa. Os resultados também revelaram que muitas empresas ainda não compreendem completamente a importância e os benefícios de um planejamento estratégico eficaz, o que é uma preocupação. Essa ferramenta oferece não apenas a capacidade de permanecer no mercado, mas também diversos outros benefícios, incluindo a otimização de lucros, um objetivo compartilhado por todas as empresas, independentemente do setor. Por fim esse trabalho abre caminho para abordagens mais abrangentes e eficazes no planejamento estratégico, isso abre caminho para oportunidades para pesquisas futuras que poderiam se concentrar em estudos de caso in loco, explorando o uso do planejamento estratégico por pequenas empresas, sua implementação e resultados essas podem ser mencionadas a partir do trabalho apresentado.

Palavras Chaves: Planejamento estratégico. Micro e pequenas empresas. Competitividade.

ABSTRACT: Strategic planning is an essential tool for all businesses as it provides better control of activities. This aids companies in remaining competitive, both in the short and long term. Within this context, this work seeks to answer the following question: how can strategic planning contribute as a management aid to foster the growth of organizations classified as Micro and Small-sized? Thus, the objective was to demonstrate the importance of strategic planning in small-sized enterprises, both for their market sustainability and personal growth. This was based on literature reviews and previous research, utilizing a qualitative approach. The results also revealed that many companies still do not fully grasp the importance and benefits of effective strategic planning, which is a concern. This tool offers not only the ability to stay in the market but also various other benefits, including profit optimization, a goal shared by all businesses, regardless of the sector. In conclusion, this work paves the way for more comprehensive and effective approaches in strategic planning. This opens up opportunities for future research that could focus on on-site case studies, exploring the use, implementation, and outcomes of strategic planning in small businesses, as mentioned in the presented work.

Keywords: Strategic planning. Micro and small enterprises. Competitiveness.

¹ Discente do curso de Administração da Faculdade de Ilhéus, Centro de Ensino Superior, Ilhéus, Bahia.

² Docente do curso de Administração da Faculdade de Ilhéus, Centro de Ensino Superior, Ilhéus, Bahia.

INTRODUÇÃO

O planejamento é a fase inicial para a criação e sobrevivência de qualquer empresa. É a fase mais importante para a organização, visto que a organização, direção e controle dependem de quão bem as ações foram pensadas. Em meio às etapas da gestão administrativa, o planejamento é a responsável por definir um norte, visto que seu objetivo é traçar um trajeto no qual a empresa possa percorrer para alcançar o sucesso (FONSECA, 2022).

Geralmente, durante os primeiros cinco anos, essas empresas deveriam focar na construção de sua imagem, na conquista de credibilidade, no reconhecimento e na consolidação no mercado. Portanto, surge a questão de por que tantas empresas encerram suas atividades de maneira prematura. Uma das possíveis explicações é a ausência de um planejamento adequado na maioria delas, o que resulta em problemas como custos excessivos, dificuldades de crescimento e a incapacidade de antecipar certos gastos futuros, entre outros desafios.

A falta de um planejamento estratégico bem elaborado revela a escassez de fatores importantes para que as empresas possam analisar a situação em que se encontram. Com base nisso, cita-se a falta da definição de objetivos e metas que a entidade deseja atingir, seja em curto, médio ou longo prazo, e a falta da análise do ambiente externo e interno. Isso faz com que a jornada empreendedora seja mais difícil e arriscada, o que explicaria a mortalidade precoce de empresas de pequeno porte (FONSECA, 2022).

Ressalta-se que um bom planejamento é essencial para operação e sustentabilidade no mercado. Ou seja, é imprescindível que essas empresas tenham um planejamento estratégico e que esses planos sejam monitorados e reanalisados durante as atividades. Que além disso, permitiriam que as empresas tivessem melhor controle sobre suas atividades facilitar a identificação dos sectores em que deverão ocorrer mudanças e simplificar apoio na tomada de decisões importantes simplesmente aparecendo com uma maior clareza da real situação da empresa.

O planejamento estratégico busca atender às necessidades das organizações para um futuro incerto, permitindo que elas enfrentem efetivamente os desafios ambientais da economia globalizada e competitiva (LIMA, 2018). Assim, buscou-se responder à problemática de que forma o planejamento estratégico pode contribuir

como ferramenta de auxílio na gestão, para fomentar o crescimento das organizações classificadas como Micro e de Pequeno porte? Dessa forma, o objetivo foi mostrar a importância do planejamento estratégico nas empresas de pequeno porte, tanto para sua permanência no mercado, quanto para seu crescimento pessoal.

Os métodos utilizados para o trabalho serão revisão de literatura com análise qualitativa. O trabalho foi disposto em seções, sendo a Introdução, seguida pelo Referencial Teórico que apresentará os conceitos relevantes da pesquisa. A terceira seção detalha os procedimentos metodológicos, enquanto que a quarta seção apresenta os resultados e as discussões sobre a importância do planejamento estratégico para empresas de pequeno porte. Já a última seção apresenta-se as considerações finais.

2. REFERENCIAL TEORICO

2.1 Conceito de Planejamento

O planejamento faz parte da vida do homem desde eras remotas, segundo Becker, Giovanela e Furtado (2016), desde o início das atividades de caça e pesca, ou na busca de segurança e proteção, o ser humano já desenvolvia técnicas de planejamento. Na era contemporânea o planejamento faz parte basicamente de todas as atividades desenvolvidas no meio social, seja de forma pessoal ou corporativa.

Ou seja, consiste em um processo racional de gestão que visa dentre outras funções a de definir os objetivos em função de suas metas e projetos futuros. Nessa perspectiva, Becker et all (2016), destacam que:

O planejamento capacita a organização realizar mudanças que por ventura surjam no decorrer de sua existência, as quais geralmente associam-se às pessoas, sistemas e ou à tecnologia de forma geral. segundo os autores implícita numa importante e valiosa ferramenta que contribui de forma significativa para os processos de tomada de decisão sejam os mais eficientes e precisos possíveis, salientando que o primeiro e maior objetivo a ser determinado no planejamento se define em: saber onde você quer chegar.

Ou seja, os fatores internos e externos tendem a influenciar nos processos organizacionais das entidades, por isso mesmo o planejamento deve ser caracterizado como uma atividade dinâmica e volátil, devendo ser acompanhado, revisto e ajustado, sempre que o cenário apontar para tais necessidades. Inferindo que a concorrência, a economia e o governo, tendem a ser os fatores de maiores acompanhamento e ajustes.

2.1.1 Tipos de Planejamento

Segundo Oliveira (2006) o planejamento pode ser classificado em três tipos e dimensões, os quais distinguem-se em planejamento estratégico, planejamento tático e planejamento operacional.

No planejamento estratégico a organização é vista de forma global, onde as metas e objetivos são formulados a longo prazo, as estratégias são traçadas de forma macro no contexto analisado de forma previa e minuciosa, uma vez que as mesmas determinaram qual o caminho a organização deverá trilhar, em busca dos objetivos planejados, levando em consideração todos os cenários que envolve o seu ambiente interno e externo (OLIVEIRA, 2006).

Ao contrário do planejamento estratégico, o planejamento tático, é realizado de forma departamental, ou seja, em unidades individuais de áreas que representam o todo da organização. De forma conceitual o planejamento tático pode ser entendido como a fragmentação do planejamento estratégico por áreas, com o intuito de maximizar os resultados no alcance dos objetivos global.

Assim como o planejamento tático, o operacional também é um desdobramento do planejamento estratégico, que lida com o fluxo de trabalho diário. Ou seja, é ele o responsável por transformar metas e objetivos da estratégia em tarefas reduzidas e executáveis a curto prazo. No planejamento as diretrizes organizacionais, requerem extrema e importante observação, configurando-se como a ação inicial para implantação de todo processo, uma vez que através destas se definirá a visão, missão e valores culturais da organização.

2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

2.2.1. Breve contexto histórico

O planejamento estratégico surge a partir das mudanças no cenário global das organizações, onde estas sentem a necessidade de desenvolverem ações que pudessem aperfeiçoar seus processos de gestão. Nesse momento a forma de planejamento existente não contemplava objetivos a longo prazo. Nas décadas de 1950 e 1960, diversos autores contribuíram de maneira significativa no processo de idealização do planejamento estratégico, dos quais ressaltam-se Peter Drucker, Alfred D. Chandler

Jr., Philip Selznick e Igor Ansoff. Segundo os autores uma organização que não possui objetivos se equipara a um navio que navega sem leme.

2.2.1 Planejamento Estratégico Organizacional

O planejamento estratégico consolida-se como uma importante ferramenta que possibilita o desenvolvimento de ações visando o crescimento das organizações, através do direcionamento organizado de ideias, forças, recursos e resultados, tornando os investimentos mais seguros. Nesse contexto o planejamento estratégico quando realizado de forma correta tende a assegurar obter benefícios para a organização, em diferentes aspectos como: lucratividade, destaque e retorno sobre investimentos (RESENDE, 2008).

Conforme Pereira (2010), o planejamento estratégico configura-se como um processo de análise sistemática global da organização, que tem como princípios a abordagem dos pontos fortes representado pelas competências e os pontos fracos identificado pelas incompetências ou possibilidades de melhorias, das oportunidades e também das ameaças que circulam o ambiente externo. Conforme o autor esta análise tem como objetivo formular ações estratégicas com o intuito de aumentar a competitividade e atingir os objetivos planejados.

Quando a idealização do planejamento estratégico, se faz necessário e relevante que o mesmo se situe nas reais necessidades da empresa, observando sua capacidade de realização, ou seja, que o mesmo atenda as demandas da empresa, entretanto que possa ser implementado de forma que sua execução aconteça da melhor forma possível. Nesse sentido se faz extremamente importante observar os critérios idealizados que consiste na materialização do processo empreendido para realização do planejamento. Em resumo os critérios referem-se a documentação das ideias formuladas e propostas que serve como instrumento de apoio a gestão, uma espécie de agenda para os gestores. O planejamento organizacional é uma abordagem estruturada para orientar as ações de uma empresa em direção aos seus objetivos. Esse processo é dividido em três níveis distintos: o planejamento estratégico, o planejamento tático e o planejamento operacional.

- **Planejamento Estratégico:** No nível mais elevado, o planejamento estratégico envolve a definição de metas de longo prazo, a missão, a visão de futuro e

os valores fundamentais da organização. Ele é desenvolvido pela alta administração e busca responder a perguntas cruciais, como "onde queremos estar no futuro?" e "como chegaremos lá?". O planejamento estratégico envolve análises do ambiente externo e interno da organização para identificar oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos.

- **Planejamento Tático:** O planejamento tático ocorre em um nível intermediário e traduz as estratégias gerais em ações mais específicas. Ele se concentra em metas de curto a médio prazo e é implementado por gerentes de níveis intermediários. As decisões táticas envolvem a alocação eficiente de recursos para atingir os objetivos estabelecidos no planejamento estratégico. Esse nível de planejamento abrange departamentos ou unidades específicas da organização e contribui para a realização das metas estratégicas.

- **Planejamento Operacional:** No nível mais baixo da hierarquia, o planejamento operacional está diretamente ligado às operações diárias da organização. Ele envolve a criação de planos detalhados para atingir objetivos imediatos. Desenvolvido por equipes de supervisão e gerência de nível operacional, o planejamento operacional trata de questões práticas, como alocação imediata de recursos, programação de atividades e atribuição de tarefas específicas. Este nível de planejamento assegura a eficiência e eficácia nas operações cotidianas da organização.

Em conjunto, esses três níveis de planejamento formam uma abordagem integrada para guiar a organização em direção aos seus objetivos, garantindo coesão entre as metas estratégicas de longo prazo, as ações específicas em unidades ou departamentos e a execução prática das operações diárias.

2.3 Definição de Microempresa e Empresa de Pequeno Porte

De acordo com o SEBRAE (2013), a definição de Microempresa (ME) se estabelece conforme a legislação de cada país, no Brasil uma das observações que diretamente rotulam as ME, está na questão do seu faturamento anual que atualmente se enquadra em até R\$ 360 mil. Inferindo ainda na quantidade de pessoas formalizadas que obedece a regra de contratar até 9 pessoas no ramo de atividade comercial ou de serviços e até 19 pessoas no setor de atividade industrial.

Já as Empresas de Pequeno Porte, caracterizam-se por ter faturamento anual acima de R\$ 360 mil limitado a R\$ 4,8 milhões, emprega de 10 a 49 pessoas no comércio e serviços ou de 20 a 99 pessoas no setor industrial. As Micro e Pequenas Empresas são

responsáveis por 54% dos empregos no Brasil e fundamentais para a geração de emprego e renda. Elas representam 99% do total de empresas privadas e respondem por 27% do Produto Interno Bruto brasileiro (SEBRAE, 2013).

Ainda conforme SEBRAE (2013), a promulgação da Lei 123/2006, denominada Lei Geral das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte, proporcionou mudanças significativas na forma dessas organizações se estabelecerem, principalmente quanto ao regime tributário adotado, uma vez que uniformizou todos impostos sob um modelo simplificado de tributação.

Dentre todos os propósitos formais instituídos na redação da referida lei certamente o de maior relevância está na fundamentação de estabelecer condições favoráveis e diferenciadas para que as Micros e Pequenas empresas possam dentro da legalidade de forma competitiva espaço no cenário econômico do país e que assim possam contribuir para seu crescimento e desenvolvimento, promovendo e constituindo emprego, renda e riqueza. O Simples Nacional, instituído pela Lei 123/2006, caracteriza-se por ser um regime tributário criado especificamente para atender as demandas e necessidades das Micros e Pequenas empresas, tendo como principal método de tributação, a uniformização dos impostos e simplificação na forma de realizar seus cálculos. Nesse sistema de regime tributário a Lei Geral uniformizou o conceito de micro e pequena empresa ao enquadrá-las com base em sua receita bruta anual. Nesse propósito a Lei assegura a constituição, protegendo e favorecendo este referido setor (SEBRAE, 2013).

Almeida (2018) afirma que o planejamento estratégico é uma maneira de criar uma visão ampla do caminho a ser seguido. Ter um percurso planejado e objetivos definidos é fundamental quando eventos imprevistos podem ocorrer ao longo do tempo, forçando as organizações a tomar decisões inesperadas. O planejamento antecipado permite a comparação e análise de impactos que, por sua vez, se traduzem em escolhas. Com um caminho definido e objetivos buscados, a probabilidade de tomar a melhor decisão é consideravelmente maior. A importância do planejamento se torna evidente ao considerar que 60% das empresas não se sustentam a longo prazo (RIBAS, 2019).

Outro fato que destaca essa importância é a crescente demanda pelo planejamento estratégico nas empresas, conforme indicado por Teixeira, Dantas e Barreto (2015). As empresas estão constantemente enfrentando mudanças, sejam elas

econômicas, sociais, políticas ou tecnológicas. Uma vez que essas mudanças afetam significativamente muitos negócios, é imperativo que eles estejam sempre em busca de novas maneiras de se preparar para as mudanças e permanecer prontos para tomar as melhores decisões.

Essa crescente conscientização sobre a importância do planejamento entre as empresas demonstra o compromisso delas com essa ferramenta estratégica. O Quadro 01 fornece um resumo do conceito de planejamento estratégico e de sua relevância para pequenas empresas com base nos estudos anteriores selecionados para atender ao objetivo de pesquisa.

Quadro 01: Conceito de planejamento estratégico e relevância para as MEPPs.

Autor (es) Ano	Planejamento Estratégico	Relevância para as empresas de pequeno porte
CONSENTIN O et al., 2011	O planejamento estratégico é um processo dinâmico, necessariamente flexível para incorporar as mudanças imprevistas do ambiente.	Geralmente empresas de pequeno porte sofrem mais impacto com mudanças inesperadas, o que faz com que muitas fechem as portas. Parte dos fechamentos pode ser explicada pela falta de planejamento estratégico, que poderia não prever, mas preparar a empresa para intercorrências, o que possibilitaria a tomada de decisão melhor embasada devido ao fato de se ter um plano, uma visão de futuro para servir como norteador.
SCHMITT, 2015	Planejamento estratégico é essencial para o progresso e crescimento das organizações. Sua execução proporciona orientação das ideias, direitos, capital e até os resultados, com intuito de tornar o negócio mais seguro, além de trazer vantagens em várias áreas como, por exemplo, na rentabilidade.	Uma das muitas dificuldades para pequenas empresas, principalmente quando estão começando, é a permanência no mercado. Com isso vê-se o quanto é importante o auxílio dado pelo planejamento estratégico em relação à tomada de decisões com maior segurança, evitando assim riscos desnecessários, além da capacidade de otimizar ganhos, o que é importante quando se está começando.
TEIXEIRA; DANTAS; BARRETO, 2015	Um dos principais motivos para se aderir o planejamento estratégico é	Começar um pequeno negócio do zero nunca é fácil, e dentre todos os desafios que se deve enfrentar existe o fator da concorrência, ou seja, com todas as

	simplesmente o fato de a concorrência estar utilizando.	dificuldades presentes, deixar de usar o planejamento estratégico, enquanto essa ferramenta é utilizada pelos concorrentes pode se tornar uma desvantagem e talvez o diferencial de qual a empresa que sobreviverá no mercado competitivo.
ROVINA, 2018	Planejamento estratégico é quando a organização elabora uma estratégia e define os métodos para alcançá-la.	Quando se trata de micro e pequenas empresas, elaborar um planejamento, uma meta, é essencial, pois uma das principais chaves para o sucesso e a permanência no mercado é o fato de se saber aonde se quer chegar e os métodos que serão usados para alcance dos objetivos.
SANTOS <i>et al.</i> , 2021	Para que um planejamento estratégico seja realmente eficiente, é necessário que seja bem feito, e em sua criação existe uma ferramenta chamada análise de SWOT que é de suma importância em seu desenvolvimento.	A elaboração do planejamento possui grande importância, pois é responsável por identificar as necessidades do mercado, o que é importante para pequenas empresas que estão começando, e para aquelas que já estão em atividade, para que não sejam ultrapassadas e acabem ficando defasadas.

Fonte: Elaboração própria, 2023.

Para Consentino et al. (2011), as mudanças são frequentes, seja na economia, tecnologia ou por meio de crises. É preciso estar em constante adaptação, algumas previsíveis, outras nem tanto. Porém, quando o impacto das mudanças reflete de forma negativa em entidades de pequeno porte, principalmente se estiverem no começo, elas podem fracassar. Geralmente, o responsável não são as mudanças que ocorreram, mas sim como elas lidaram com as adversidades, seja por escolhas ruins ou por falta de planejamento para guiá-las nas decisões. Isso é possível, pois o planejamento é como uma projeção de como se quer estar daqui a um determinado período, e uma vez elaborado tal plano se torna mais fácil e seguro escolher, podendo-se calcular se o impacto das escolhas coincide com o objetivo buscado.

Rovina (2018) complementa que a empresa cria uma imagem de si mesma, de como ela quer estar daqui alguns anos, levando em conta como está agora. Planejar estratégias, assim como os métodos para alcançá-las, tem se mostrado um fator

importante para as empresas se manterem ativas. Por meio do planejamento, essa visão que a empresa almeja de si própria é possível, visto que poderá se preparar e analisar suas escolhas para alcançar os objetivos traçados, seja maiores lucros, permanência no mercado, crescimento pessoal e vários outros, de modo a poder analisar se o impacto sofrido condiz com os desejos traçados pela organização no longo prazo.

Conforme Schmitt (2015), planejamento é uma forte ferramenta quando se busca o crescimento no mercado pelo fato de proporcionar uma orientação das ideias, de como usar seu capital da melhor maneira, de ter uma noção melhor de seus direitos existentes. Além de trazer benefícios para várias áreas da organização, possibilita que a empresa otimize seus ganhos e haja de uma maneira mais segura, o que auxilia bastante no crescimento e na permanência no mercado, pois com o caminho traçado, é possível analisar o que se deve ou não fazer para seguir o plano desejado.

Já Santos et al. (2021) destacam a importância do planejamento que deve ser bem feito, e ressaltam a importância da Análise SWOT no processo de criação das estratégias, pois é a parte responsável por identificar as necessidades do mercado, o que é importante. Também é responsável por identificar a satisfação dos clientes, visto que o feedback é necessário para demonstrar os pontos exatos quem devem ser alterados. Essa ação é primordial para aquelas que estão começando, para que possam se alinhar, tanto para aquelas que estão em crise para que possam identificar o motivo e corrigi-lo.

Teixeira, Dantas e Barreto (2015) ressaltam a importância de observar a concorrência, visto que o planejamento estratégico é uma ferramenta que auxilia tanto no crescimento quanto na permanência no mercado. É importante atentar-se que, caso a empresa não queira aderir, é possível que os concorrentes já estejam se adequando a ele, o que pode levá-los a obterem melhores resultados. Como o crescimento o empresarial e a permanência no mercado são objetivos comuns a qualquer organização, estar atento a ferramentas como o planejamento estratégico pode ser um diferencial, e até mesmo o divisor que determinará o sucesso da própria empresa ou da rival.

Antonik (2004) alega que a maior força das empresas de pequeno porte está na sua organização. Ou seja, uma empresa com um bom planejamento é uma empresa organizada, pois, por meio do planejamento é possível que a entidade possua maior controle sobre as forças responsáveis pelo sucesso. Tais forças são exemplificadas pelos fornecedores, colaboradores, funcionários, clientes e até mesmo a localização

geográfica. Nota-se que a organização que possui um plano adequado e que consegue acompanhá-lo adequadamente como apoio controle interno, é uma empresa bem organizada, que tende a se destacar das demais, tanto pela otimização de resultados que é possível pela utilização de estratégias, como na permanência no mercado, pois estará eventualmente melhor preparada para situações e cenários inesperados.

Apesar de a ferramenta estratégica ser importante para as organizações, Moraes, Terence e Escrivão Filho (2004) ressaltam a dificuldade de alinhar as limitações das empresas de pequeno porte com a elaboração do planejamento. O mesmo deve ser feito de uma maneira simples para que possa ser assimilado, e ao mesmo tempo de forma eficiente para que alcance os resultados desejados. Com isso, nota-se que é essencial que o planejamento feito esteja ciente e totalmente coerente com as limitações da organização, caso contrário, poderá não proporcionar os resultados esperados.

3. MATERIAIS E METÓDOS

Para alcançar esse objetivo, a pesquisa adotou uma abordagem qualitativa, relacionando-se ao conhecimento prévio para interpretar o contexto do objetivo em estudo, por meio da análise de conteúdo. Embora existam pesquisas que empregam metodologias diversas, algumas podem ser categorizadas como abordagem qualitativa (SEVERINO, 2007). Appolinário (2011) afirma que, na pesquisa qualitativa, os dados são analisados subjetivamente pelo pesquisador e coletados nas interações sociais, com ênfase no fenômeno.

A busca por trabalhos anteriores que atendessem ao objetivo foi realizada no repositório de dados do Google Acadêmico. Utilizou-se a expressão exata "planejamento estratégico" and "empresas de pequeno porte" and "crescimento e sobrevivência". O período delimitado foi de 2011 a 2022, com classificação por relevância, considerando apenas páginas em português. Como resultado inicial, a busca gerou 36 arquivos. Foram selecionadas apenas pesquisas científicas completas. Além disso, adotou-se a escolha de trabalhos com temas mais objetivos e afins. Após a seleção dos artigos, foram realizadas análises das opiniões dos autores, comparando-as com dados atuais sobre as empresas, a fim de confirmar a efetividade de suas observações e atender ao objetivo do estudo.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Na análise dos resultados, verificou-se que o planejamento estratégico desempenha um papel crucial na gestão de micro e pequenas empresas, proporcionando uma estrutura para a tomada de decisões e a consecução de objetivos a longo prazo. A importância de uma missão clara, conforme destacado por Sinek 2009, evidenciou-se como um diferencial significativo para essas empresas, exigindo a definição de um propósito distintivo alinhado à comunidade local para estabelecer uma base sólida para o crescimento sustentável.

O Quadro 02 fornece um resumo dos conceitos de cada etapa do planejamento estratégico e de como os autores os consideram para pequenas empresas com base nos estudos anteriores selecionados para atender ao objetivo de pesquisa.

Quadro 2. Elementos do Planejamento estratégico

Elemento	Autor	Definição
Missão, Visão e Valores	Simon Sinek (2019)	A missão descreve o propósito fundamental de uma organização, a visão define a aspiração de longo prazo e os valores representam os princípios fundamentais que guiam as decisões e comportamentos.
Análise SWOT	Lima (2015); e Mirales (2019)	A análise SWOT envolve a avaliação dos pontos fortes (Strengths), pontos fracos (Weaknesses), oportunidades (Opportunities) e ameaças (Threats) de uma organização para informar a estratégia.

Metas e Objetivos	Doran (1981) e Rubin (2021)	A metodologia SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound), proposta por Doran, é amplamente utilizada para estabelecer metas e objetivos claros e alcançáveis.
Matriz BCG	Oliveira (2022)	A matriz BCG classifica os produtos de uma empresa em quatro categorias (Estrela, Vaca Leiteira, Interrogação e Abacaxi) com base em sua taxa de crescimento de mercado e participação de mercado relativa.
Estratégias Competitivas	Michael E. Porter	Michael Porter propôs diversas estratégias competitivas, incluindo liderança de custo, diferenciação e foco, que as empresas podem adotar para obter vantagem competitiva em seus setores de atuação.
Mapas Estratégicos	Robert S. Kaplan e David P. Norton	Mapas estratégicos são ferramentas visuais que ajudam a traduzir a estratégia organizacional em objetivos operacionais específicos, fornecendo uma visão holística do desempenho da empresa.
Balanced Scorecard	Robert S. Kaplan e David P. Norton	O Balanced Scorecard é uma metodologia que traduz a visão e a estratégia da organização em um conjunto abrangente de medidas de desempenho, equilibrando perspectivas financeiras e não financeiras para fornecer uma visão completa do desempenho organizacional.

Análise PESTEL	Vários autores	A análise PESTEL envolve a avaliação de fatores políticos, econômicos, sociais, tecnológicos, ambientais e legais que podem impactar a organização. Ajuda a antecipar mudanças no ambiente externo e adaptar a estratégia conforme necessário.
Cadeia de Valor	Michael E. Porter	A cadeia de valor analisa as atividades internas de uma empresa, desde a obtenção de matérias-primas até a entrega do produto ou serviço final, identificando oportunidades de eficiência e criação de valor.

Fonte: Elaboração própria com base na pesquisa 2023.

Humphrey, ao empregar a análise SWOT, demonstra que essa ferramenta é uma grande aliada quando a ideia é realizar a avaliação interna e externa das empresas, identificando pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças específicas do ambiente local. Essa abordagem mostrou-se fundamental para a formulação de estratégias adaptadas ao contexto operacional dessas empresas.

A metodologia SMART proposta por George T. Doran para estabelecer metas e objetivos revelou-se essencial, destacando a importância da especificidade e mensurabilidade, especialmente em um ambiente com recursos limitados. Rubin (2021) reafirma os pensamentos de Doran, em relação ao estabelecimento de metas SMART e demonstrou de maneira tangível a forma como a ferramenta consegue de transformar intenções em realidades.

Oliveira (2022) ao considerar a aplicação da matriz BCG em micro e pequenas empresas do ramo de organização de eventos durante a pandemia da Covid-19. Evidenciou a necessidade de simplificar a abordagem de Bruce D. (1970) Henderson para categorizar produtos ou serviços. Focar em áreas de maior potencial de crescimento emergiu como uma estratégia crucial para otimizar recursos e maximizar o impacto no mercado local. Assim, a ferramenta auxiliou a empresa produtora de evento (EPE) a elencar seus principais serviços para combater os problemas

encontrados. Implementar a matriz corroborou para o diagnóstico da fase de crescimento em que a empresa se encontrava e possibilitou o avanço na crise de liderança em que a mesma estava.

Os insights valiosos de Michael E. Porter sobre estratégias competitivas foram confirmados na análise, destacando a vitalidade da escolha da estratégia competitiva para micro e pequenas empresas. Isso pode envolver liderança de custo em nichos específicos, diferenciação pela qualidade ou foco em um mercado local específico, conforme sugerido por Porter em suas obras fundamentais.

Os conceitos de mapas estratégicos e Balanced Scorecard, desenvolvidos por Robert S. Kaplan e David P. Norton, mostraram-se adaptáveis e valiosos para oferecer uma visão clara do desempenho e alinhar atividades diárias com objetivos estratégicos em micro e pequenas empresas. Essas ferramentas permitiram ajustes rápidos e eficazes.

A análise PESTEL, considerando fatores políticos, econômicos, sociais, tecnológicos, ambientais e legais, emergiu como vital para micro e pequenas empresas. Conforme destacado por diversos autores, incluindo Francis Aguilar, essa análise adaptada ao contexto local foi essencial para antecipar mudanças e adaptar estratégias.

Por fim, a relevância da análise da cadeia de valor proposta por Michael E. Porter para micro e pequenas empresas foi confirmada. Essa análise permitiu identificar atividades que agregam valor, sendo essencial em ambientes com recursos limitados, onde a eficiência operacional é crucial.

Em resumo, a aplicação desses elementos do planejamento estratégico, se adaptada para micro e pequenas empresas, tornam-se ferramentas essenciais para o sucesso e a sustentabilidade dessas organizações, cada pode proporcionar uma perspectiva valiosa para orientar as decisões estratégicas, considerando as características específicas de cada organização.

A presente pesquisa buscou investigar a relevância do planejamento estratégico para micro e pequenas empresas (MPEs), explorando diferentes ferramentas e conceitos aplicados por diversos autores. Os resultados obtidos que confirmam os resultados de pesquisas anteriores revelam uma convergência de informações que destaca a crucial importância dessas estratégias para o sucesso e a sustentabilidade dessas organizações.

Diante dos resultados que confirmaram a importância de diversas ferramentas no planejamento estratégico para micro e pequenas empresas (MPEs), é pertinente destacar sugestões práticas para a aplicação efetiva desses conceitos. A seguir no quadro 3, apresentam-se orientações concretas para incorporar essas estratégias na realidade dessas organizações.

Quadro 3. Sugestões para a aplicação do Planejamento estratégico

Estratégia/Conceito	Sugestões de Aplicação	Autores
Análise SWOT Adaptada	- Focar na especificidade do ambiente local. - Envolver a equipe para uma avaliação abrangente.	Humphrey
Metodologia SMART para Metas	- Estabelecer metas Específicas, mensuráveis, atingíveis, Relevantes e Temporais. - Incluir a equipe na definição das metas.	George T. Doran e Rubin (2021)
Matriz BCG Simplificada	- Simplificar a aplicação, priorizando áreas de maior crescimento. - Alocar recursos estrategicamente nas categorias identificadas.	Bruce D. Henderson e Oliveira (2022)
Estratégias Competitivas de Porter	- Escolher estratégias alinhadas com a realidade local. - Adotar táticas específicas para fortalecer a posição competitiva.	Michael E. Porter
Mapas Estratégicos e Balanced Scorecard	- Desenvolver mapas estratégicos claros. - Implementar Balanced Scorecard para alinhar atividades diárias.	Robert S. Kaplan e David P. Norton
Análise PESTEL Adaptada	Realizar análise considerando fatores locais. - Utilizar a análise para antecipar mudanças e adaptar estratégias.	Francis Aguilar
Análise da Cadeia de Valor de Porter	- Aplicar para identificar atividades que agregam valor. - Concentrar esforços nas atividades críticas para otimizar.	Michael E. Porter

Fonte: Elaboração com base na pesquisa 2023.

Essa tabela foi formatada, a partir das obras que definiram os resultados as pesquisas e resumem as sugestões de alguns autores para facilitar a aplicação de diferentes estratégias e conceitos de planejamento estratégico em micro e pequenas empresas, com referências aos respectivos autores que propuseram essas abordagens.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O propósito deste trabalho foi destacar a importância do planejamento estratégico e seu potencial benefício tanto para microempresas quanto para pequenas empresas, considerando que muitas delas ainda não fazem uso dessa ferramenta. Isso pode ser atribuído à falta de conhecimento, escassez de profissionais qualificados e até mesmo à falta de interesse em sua adoção.

Um ponto surpreendente e limitante da pesquisa foi a escassez de estudos anteriores que se concentram diretamente no planejamento estratégico em micro e pequenas empresas, apesar de sua importância vital para a sobrevivência de tais negócios.

Apesar dessa limitação, o estudo alcançou seu objetivo com sucesso. Mesmo com diferentes perspectivas e dados de anos distintos, os estudos analisados enfatizaram a importância do planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas, o que confirma sua necessidade fundamental.

Os resultados também revelaram que muitas empresas ainda não compreendem completamente a importância e os benefícios de um planejamento estratégico eficaz, o que é uma preocupação. Essa ferramenta oferece não apenas a capacidade de permanecer no mercado, mas também diversos outros benefícios, incluindo a otimização de lucros, um objetivo compartilhado por todas as empresas, independentemente do setor.

Em resumo, o propósito principal desta pesquisa foi examinar o processo de desenvolvimento do planejamento estratégico em Micro e Pequenas Empresas (MPEs). No entanto, ao abordar os objetivos específicos, enfrentou-se desafios, uma vez que não foi possível avaliar a influência direta do planejamento estratégico nos resultados das MPEs. A lacuna na literatura em relação a mudanças entre períodos anteriores e posteriores ao planejamento foi um obstáculo significativo. Em última análise, observou-se que empresas de diferentes setores compartilham semelhanças notáveis no que diz respeito ao planejamento estratégico. Essas organizações geralmente seguem uma lógica comum de planejamento, priorizando etapas que consideram cruciais e aderindo às orientações de especialistas no campo.

No entanto, é encorajador notar um aumento gradual no interesse por esse tópico nos últimos anos, sugerindo que mais empresas estão buscando conhecimento

e compreensão dessa ferramenta. No futuro, pesquisas adicionais poderiam se concentrar em estudos de caso in loco, explorando o uso do planejamento estratégico por pequenas empresas, sua implementação e resultados.

REFERENCIAS

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Manual de planejamento estratégico**. São Paulo: Atlas, 2001.

ANTONIK, Luis Roberto. **A administração financeira das pequenas e médias empresas**.

Revista FAE Business, n. 8, p. 35-38, 2004. Disponível em: <https://img.fae.edu/galeria/getImage/1/16570547192559246.pdf>. Acesso em: 18 set. 2021. Brasília: ENAP. p. 7-42.

ALBRECHT, Karl. **Programando o futuro**. São Paulo: Makron Books, 1994

BECKER, Keitty A. Wille, GIOVANELA, Adriana, FURTADO, Leonardo. **Planejamento estratégico**. Sao Paulo, Uniasselvi, 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____, Idalberto. **Introdução a teoria Geral da Administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7ª ed. Rio de Janeiro. Elsevier, 2003.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

GIL, Antônio Carlos Loureiro. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6ª ed. São Paulo. Atlas, 2008.

GONSALVES, E. P. **Iniciação à pesquisa científica**. 3. ed. Campinas: Alínea, 2003. MARCONI, Marina de Andrade.

LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 5ª ed. São Paulo. Atlas, 2003.

Lima, Allan Barboza de. **Análise Swot: um planejamento estratégico para criar estratégias eficazes para a empresa**. Caruaru. 2015.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento Estratégico**. São Paulo: Atlas S.A, 2006.

_____, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento Estratégico**. São Paulo: Atlas S.A, 2014.

PEREIRA, M. F. **Planejamento estratégico: teorias, modelos e processos**. São Paulo: Atlas, 2010.

PORTO, C. **Introdução ao Planejamento Estratégico Institucional**. Apostila para o curso de Formação para a Carreira de Analista de Planejamento e Orçamento. Brasília: ENAP, 2001.

REZENDE, D. A. **Planejamento Estratégico para organizações privadas e públicas: guia prático para elaboração de projeto e plano de negócios**. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

SEBRAE, **Sobrevivencia das Empresas no Brasil**; Coleção estudos e pesquisas. Brasília,DF. 2013.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2000