

CENTRO UNIVERSITÁRIO BRASILEIRO - UNIBRA

BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

DAVI DANIEL FERREIRA DA SILVA

FRANCISCO NASCIMENTO RODRIGUES

RIVIANE OLIVEIRA DOS SANTOS

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS MICRO E
PEQUENAS EMPRESAS**

RECIFE/2023

DAVI DANIEL FERREIRA DA SILVA
FRANCISCO NASCIMENTO RODRIGUES
RIVIANE OLIVEIRA DOS SANTOS

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Artigo apresentado ao Centro Universitário Brasileiro – UNIBRA, como requisito para obtenção do título de Bacharelado em Administração. Professora orientadora: Myllena Karina Miranda dos Santos.

RECIFE/2023

Ficha catalográfica elaborada pela
bibliotecária: Dayane Apolinário, CRB4- 2338/ O.

S586p Silva, Davi Daniel Ferreira da.
Planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas / Davi Daniel
Ferreira da Silva; Francisco Nascimento Rodrigues; Riviane Oliveira dos
Santos. - Recife: O Autor, 2023.
17 p.

Orientador(a): Myllena Karina Miranda dos Santos.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Centro Universitário
Brasileiro – UNIBRA. Bacharelado em Administração, 2023.

Inclui Referências.

1. Planejamento estratégico. 2. Micro e pequenas empresas. 3.
Ferramentas de gestão. I. Rodrigues, Francisco Nascimento. II. Santos,
Riviane Oliveira dos. III. Centro Universitário Brasileiro. - UNIBRA. IV.
Título.

CDU: 658

Dedicamos este trabalho aos nossos pais.

AGRADECIMENTOS

De antemão, queremos externar a nossa gratidão a Deus pela oportunidade de vivenciar o tão esperado sonho de concluir uma graduação. A nossa família, por todo apoio, dedicação e compreensão, isso contribuiu positivamente em todo o percurso traçado até aqui. Gostaríamos também de agradecer aos nossos colegas de turma que nunca hesitaram em nos ajudar em nossa rotina ao longo desses quatro anos. Também expressamos nossos agradecimentos aos professores que sempre estiveram disponíveis, mostrando total interesse e dedicação em nos ajudar no aprendizado, em especial, a Myllena Miranda, que foi a nossa orientadora, e aos professores Bruno Moura e Jadson Silva, que foram nossos coorientadores. Por fim, agradecemos à Unibra por disponibilizar todos os recursos necessários, para que essa conquista fosse realizada.

“A vitalidade é demonstrada não apenas pela persistência, mas pela capacidade de começar de novo”.

(F. Scott Fitzgerald)

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
2 REFERENCIAL TEÓRICO	10
2.1 Planejamento estratégico.....	10
2.2 Micro e pequenas empresas.....	11
2.3 Principais ferramentas do planejamento estratégico usadas nas micro e pequenas empresas.....	11
3 DELINEAMENTO METODOLÓGICO	14
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	16
4.1 Planejamento	17
4.2 Estratégia.....	18
4.3 A identificação da prática do planejamento estratégico nas empresas.....	19
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	21
REFERÊNCIAS	22

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Davi Daniel Ferreira da Silva
Francisco Nascimento Rodrigues
Riviane Oliveira dos Santos
Professora orientadora: Myllena Karina Miranda dos Santos

Resumo: Este estudo examina a utilização de planos estratégicos de desenvolvimento pelas Micro e Pequenas Empresas (MPEs) e destaca o impacto no crescimento das empresas que seguem essas práticas. O principal objetivo é fornecer uma forma prática de implementar o planejamento estratégico nas MPEs. A metodologia utilizada inclui revisão bibliográfica e análise de estudos de caso. Os resultados deste estudo mostram a necessidade de adaptar os planos estratégicos para ajudar a alavancar e desenvolver as MPE. Portanto, este trabalho conclui que o planejamento estratégico é uma ferramenta importante para o sucesso das micro e pequenas empresas quando usado de forma eficaz para impulsionar o seu crescimento no mercado.

Palavras-chave: Planejamento estratégico. Micro e pequenas empresas. Ferramentas de gestão.

1. INTRODUÇÃO

O planejamento estratégico é visto como uma forma de almejar o desenvolvimento da empresa da melhor forma possível, visando a missão da empresa e até que ponto ela deseja se desenvolver. Dessa forma, o planejamento estratégico é diretamente ligado para guiar as empresas em relação ao futuro (Barney; Hesterly, 2007).

O planejamento estratégico também é um plano abrangente que se concentra na organização como um todo. Nele envolve toda a empresa, partindo do administrador até seus funcionários, dando direção e analisando suas ações de forma que consiga alcançar suas metas (Certo, 2003). Dessa maneira, o planejamento estratégico consiste na escolha dos objetivos superiores da organização, das estratégias adotadas para alcançar esses objetivos e da definição das fontes de recursos (Ambrosio, 2007).

Além do planejamento estratégico, é de suma importância a utilização das ferramentas estratégicas nas micro e pequenas empresas. Essas ferramentas foram criadas com o propósito de auxiliar no desenvolvimento da empresa como um todo. Observou-se que as principais ferramentas de apoio são: Missão, Visão e Valores; 5W2H; Análise SWOT; *Benchmarking* e Diagrama de Ishikawa (Poltronieri, 2013).

Dentre essas ferramentas, a análise de causa e efeito ou diagrama de Ishikawa trata-se de uma ferramenta que simplifica métodos que são considerados difíceis e complexos, tornando-os processos mais simples e mais controláveis (Tubino, 2000). O diagrama é uma ferramenta muito efetiva na procura pelas raízes dos problemas (Slack, 2009).

O diagrama de Ishikawa também é conhecido como espinha de peixe. Ao formar o modelo contendo as 6 áreas de análise das possíveis causas, cria-se a imagem do esqueleto do peixe. No esqueleto são indicados 6 Ms, cada M se refere a um mesmo efeito. São eles: Método; Mão de Obra; Material; Medida; Meio Ambiente e Máquina (Werkena, 1995).

Além desse diagrama, outra ferramenta poderosa que contribui para elevar a qualidade de uma empresa é o *Benchmarking*. Esta ferramenta é utilizada por quem deseja alcançar o topo do desempenho (Camp, 1994). Utilizando de análise das melhores empresas do mercado, o uso de *benchmarking* pode ser entendido como

uma forma de melhorar sua performance e competitividade de empresas públicas ou privadas, sendo apontada como uma ferramenta muito usada em tomadas de decisões (Albertin; Kohl; Elias, 2015).

Dessa forma, compreendendo como o uso de *benchmarking* pode contribuir positivamente para as empresas, este trabalho explora o papel do planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas (MPEs). Analisaremos como o planejamento estratégico e suas ferramentas de gestão podem influenciar positivamente o desempenho e a sobrevivência dessas empresas em um ambiente de negócios competitivo. Também discutiremos as principais etapas e ferramentas do planejamento estratégico adaptado às MPEs, bem como os desafios que essas empresas enfrentam ao implementar e manter um plano estratégico eficiente.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, será apresentado um entendimento relevante sobre o que é planejamento estratégico em micro e pequenas empresas. Como também será exposto a importância do uso das ferramentas de gestão nas MPEs, com o intuito de compreender os principais conceitos, teorias, possíveis desenvolvimentos relacionados a esse tema e como ele está diretamente ligado a futuros administradores.

2.1. Planejamento estratégico

O planejamento estratégico (PE) pode ser visto como uma forma de obter vantagem competitiva no mercado em que atua (Barney; Hesterly, 2007). Utilizando de observação e análise do ambiente externo e interno, estabelecendo metas e utilizando da formulação de estratégias e ações para alcançar tais metas. O planejamento é o processo de determinar como a empresa pode chegar aonde deseja e como executará seus objetivos (Certo, 2003); já a estratégia define a direção da empresa e o jeito de competir com outras empresas (Maximiano, 2006). Visto como um plano fundamental para o desenvolvimento de micro e pequenas empresas, o planejamento estratégico ajuda no alinhamento de recursos e oportunidades de mercado.

Dessa forma, o PE é o processo administrativo que oferece suporte e direciona a empresa para o melhor cenário possível, buscando otimizar o nível de interação com os fatores externos ao ambiente (Welch; Welch, 2005). Isso consiste, portanto, em estabelecer planos que definam os objetivos para toda a organização, bem como a relação que pretende estabelecer com o ambiente (Mintzberg; Ahlstrand; Lampel, 2009).

2.2 Micro e pequenas empresas

As micros e pequenas empresas (MPEs) têm garantido o seu espaço e sua importância no Brasil, contribuindo para o crescimento econômico com geração de renda e empregos (Pontes, 2023). As MPEs correspondem a 98,5% do total de empresas e ocupam 54,4% dos empregos formais no Brasil. No segmento de comércios e serviços, a microempresa pode possuir até 9 empregados, já em indústria até 19 empregados. Classifica-se por empresa de pequeno porte, aquela que empregar de 10 a 49 pessoas no segmento de comércios e serviços, e de 20 a 99 empregados quando se refere à indústria (SEBRAE, 2019).

Segundo a Lei Complementar N° 123/2006, a microempresa (ME) é aquela que alcança a receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) no período anual. Por outro lado, a empresa de pequeno porte (EPP) requer que a receita bruta seja superior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 4.800.000,00 (quatro milhões e oitocentos mil reais).

Diante dos dados apresentados, o PE para MPEs depende de uma primeira análise sobre o estado atual que a empresa se encontra, sobre suas dificuldades e características. Após essa análise, o administrador, com o uso de ferramentas de planejamento, vai estar preparado a desenvolver as estratégias necessárias para tornar esta empresa competitiva (Oliveira et al, 2015).

2.3. Principais ferramentas do planejamento estratégico usadas nas micro e pequenas empresas

O sucesso direto de uma empresa está relacionado ao conhecimento que ela tem em relação ao seu planejamento estratégico, sua visão, missão e valores.

Assim, a implementação e utilização desta ferramenta vai elevar a sua empresa a novos patamares de competitividade (Kardec, 2005). A trilogia Missão-Visão-Valores serve como base para a definição do propósito e estratégia da empresa.

Tem-se como definição a Missão “a razão de ser” da instituição. A Visão da empresa é o que determina seus planos para o futuro, ou seja, ter como objetivo alcançar futuramente indicadores e metas. Já os valores são os comportamentos e soluções que devem ter em cada colaborador e na relação entre empresa e cliente (Porto, 2023). Após definir a identidade organizacional com sua missão, visão e valores, a empresa pode utilizar de outras ferramentas analíticas, as mais famosas são: 5W2H e Análise SWOT.

O plano 5W2H tem sua aplicação primordial na estruturação e uniformização de procedimentos, na formulação de planos de ação e na criação de diretrizes. Seu foco é essencialmente gerencial, proporcionando clareza por meio da atribuição de responsabilidades, métodos, prazos, metas e recursos (Vergara, 2006). A ferramenta é usada gerencialmente e de fácil compreensão através do estímulo e decisão de prazos, objetivos, métodos e recursos utilizados. Para o uso da ferramenta, são realizadas algumas perguntas em inglês, que podem ser traduzidas para o português, são elas: why (por quê), what(o que), where (aonde), when(quando), who(quem), how(como) e how much(quanto custa).

A ferramenta 5W2H é muito produtiva quando associada a outros tipos de ferramentas analíticas ou a situações que precisam de ação, tais como: Análise Swot, Diagrama de Ishikawa e Benchmarking (Sebrae, 2017). Seu uso em MPE's é essencial para o desenvolvimento e desdobrar das mesmas, por poder ser utilizada para situações simples como a aquisição de um novo equipamento para a empresa ou a execução de uma atividade. Além disso, pode ser utilizada para a implementação de várias decisões de forma orquestrada, como gestão de projetos ou em um plano de negócio.

A organização da ferramenta é feita conforme a tabela apresentada abaixo:

5W					2H	
What?	Why?	Who?	Where?	When?	How?	How much?
O quê?	Por quê?	Quem?	Onde?	Quando?	Como?	Quanto?

O problema a ser resolvido	Motivos que levaram a produzir a ação para resolução do problema	O profissional responsável pela tarefa	Empresa/Setor	Prazo, cronograma	Período estabelecido pelo responsável da ação	Custo, desembolsos
----------------------------	--	--	---------------	-------------------	---	--------------------

Fonte: Elaborado pelos autores, 2023

Outra ferramenta para o planejamento estratégico é a análise SWOT, também conhecida como Matriz SWOT, que é uma ferramenta que alguns gestores usam para ter vantagem sobre concorrentes (Oliveira, 2020), tratando-se de algo que demonstra os pontos fortes e fracos da organização.

O nome SWOT é um acrônimo para quatro palavras da língua inglesa, *Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*, que no português significam: Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças. A matriz, além de apresentar uma análise interna e externa, tem como responsabilidade definir objetivos e metas a serem alcançadas com as ações da empresa (Chiavenato; Sapiro, 2004).

A organização da ferramenta é feita conforme a tabela apresentada abaixo:

INTERNA		
POSITIVA	Forças	Fraquezas
	O que faz bem?	O que podemos melhorar?
	O que os clientes gostam em nós?	O que não satisfaz os clientes?
	Aspectos únicos	Em que nos falta conhecimento?
	Oportunidades	Ameaças
	Quais tendências aproveitar?	O que a concorrência está fazendo?
Quais outros mercados explorar?	Para o que estamos despreparados?	
Qual melhor forma de usar nossas forças?	Os pontos fracos expõem nosso negócio?	
EXTERNA		NEGATIVA

Fonte: Elaborado pelos autores, 2023.

3. DELINEAMENTO METODOLÓGICO

A metodologia científica está em constante evolução, impulsionada por pesquisas contínuas (Gil, 1999). Dessa forma, é fundamental a criação de técnicas e procedimentos específicos para se enquadrar dentro dos princípios da metodologia científica. Embora muitos autores tenham defendido a aplicação generalizada do método em várias pesquisas, a realidade é que, para cada pesquisa, uma técnica e um procedimento único, alinhados com os princípios da metodologia científica, são necessários (Gil, 1999).

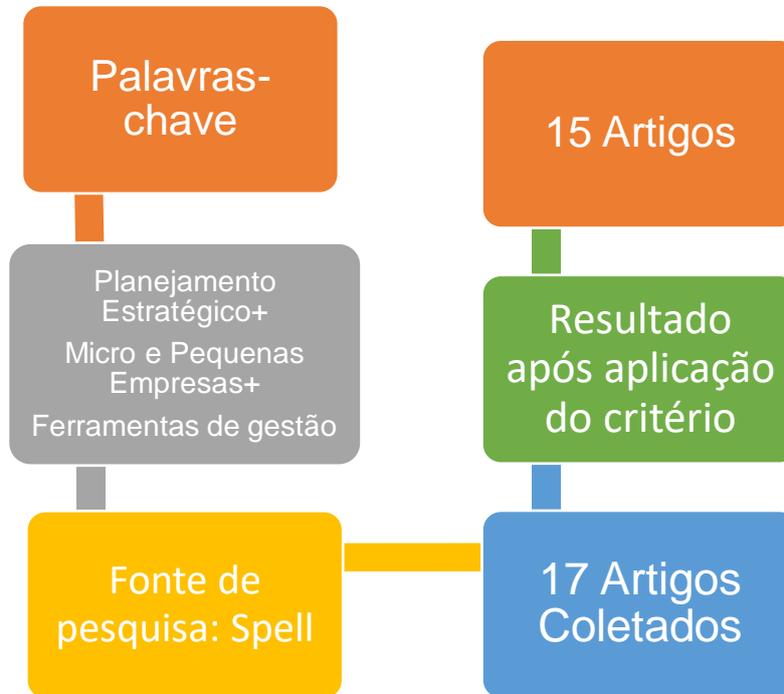
Nesta pesquisa, foi adotada uma análise baseada em revisão bibliográfica, para estudar a eficiência do planejamento estratégico no desenvolvimento de micro e pequenas empresas (MPEs). Uma revisão bibliográfica abrangente é um passo essencial na pesquisa acadêmica, permitindo aos pesquisadores contextualizar seu trabalho dentro do corpo existente de conhecimento (Freeman, 2017). Esta revisão bibliográfica permitiu a abordagem das principais tendências, teorias e possíveis desenvolvimentos relacionados ao tema abordado.

Para coleta de dados bibliográficos, utilizou-se como fonte de pesquisa o site Spell (Scientific Periodicals Electronic Library), fonte utilizada para trabalhos acadêmicos, no intuito de encontrar informações relevantes para assuntos referentes ao projeto, assim como artigos acadêmicos que servirão de base para o desenvolvimento deste trabalho. Os critérios de inclusão foram rigorosos e necessários para garantir que os estudos selecionados fossem relevantes e contribuíssem significativamente para a pesquisa (Tranfield et al, 2003). As palavras-chave utilizadas foram “Planejamento Estratégico”, “Micro e Pequenas empresas”, “Ferramentas de gestão”.

A seleção das pesquisas para o desenvolvimento deste trabalho acadêmico teve critério de inclusão que consideraram o ano de publicação (preferencialmente entre os últimos 16 anos), o idioma, sendo visto artigos em português e inglês, garantindo assim, a qualidade metodológica. Foram excluídos estudos com o período de publicação anterior a 16 anos.

Mediante as condições e argumentos citados, a tabela 1 apresentada abaixo mostra as principais informações no desenvolvimento da pesquisa e coleta dos artigos.

Figura 1. Exemplo 1 para Mapa de Exclusão e Inclusão.



Fonte: Elaborado pelos autores, 2023.

Ao concluir toda busca por informações e realizar a junção dos dados coletados, foram avaliados todo o conhecimento desenvolvido no intuito de enfatizar a eficiência do Planejamento Estratégico nas MPEs. Quanto aos seus objetivos, este estudo é definido como pesquisa exploratória e descritiva. O objetivo desta pesquisa exploratória é fornecer uma compreensão mais ampla do problema e, a fim de proporcionar maior clareza (Gil, 2002), inclui-se o levantamento bibliográfico. Por fim, é descritiva, porque tem como foco descrever e explicar sem interferir na coleta de dados.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Após a análise de dados e escolha de 15 artigos selecionados para este trabalho, foi desenvolvida a tabela abaixo para uma melhor apresentação dos resultados encontrados.

Tabela 1 – Detalhamento dos Artigos.

Autor	Ano de publicação	Principal Enfoque Teórico
NAKAMURA, Mauro Massahico; FILHO, Edmundo Escrivão	2007	Características básicas do processo de planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas.
TERENCE, Ana Cláudia Fernandes; FILHO, Edmundo Escrivão	2007	Apresentação dos resultados da utilização de um roteiro feito para auxiliar o empresário na elaboração do planejamento estratégico.
LIMA, Edmilson	2010	Características da evolução do campo de estudos da estratégia de pequenas e médias empresas.
OLIVEIRA, Jair de; TERENCE, Ana Cláudia Fernandes; FILHO, Edmundo Escrivão	2010	Análise do planejamento estratégico e operacional na pequena empresa.
QUADROS, Juliane Nascimento	2012	A aplicação de um modelo de planejamento estratégico de uma pequena empresa.
GOMES, Einstein Randal Pereira et al.	2013	Verificação do diferencial na atuação estratégica em pequenas e médias empresas.
ALVES, Juliano Nunes et al.	2013	A verificação de como o planejamento estratégico é utilizado nas pequenas empresas.
MOURA, AR de et al.	2014	A importância do planejamento estratégico para a sobrevivência das micro e pequenas empresas.
MACHADO, Monica Cristina Rovaris; LOUREIRO, Diogo Pedroza	2014	A análise na aplicabilidade do planejamento estratégico como ferramenta de gestão em micro e pequenas empresas.
RODRIGUES, Jorge Luiz Knupp; DOS SANTOS, Ordilei Ferreira	2016	Avaliação da contribuição do planejamento estratégico situacional na gestão de micro e pequenas empresas.
COLTRO, Alex; DOS SANTOS, Érica, F. Pazzini	2016	Importância das boas práticas do planejamento estratégico para uma gestão eficaz.
GAFURI, Raquel Adriana	2017	Diagnóstico e apresentação de

Pin; ROJO, Cláudio Antonio; MIUR, Marcio Nakayama		propostas de intervenção para a formatação de um planejamento estratégico.
SANTOS, Filipe Fernandes; CHIARETO, Joice; CORRÊA, Hamilton Luiz	2017	A análise dos tipos de estratégias de pequenas empresas.
BENITTI, Daniel Lorenzetti	2020	Análise dos elementos de planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas.
SILVA, Rosângela Sarmento et al.	2021	A identificação do processo de formação estratégica em micro e pequenas empresas.

Fonte: Elaborado pelos autores, 2023.

O planejamento estratégico é essencial para o sucesso de uma organização. No desenvolvimento desta pesquisa, identificamos a importância dada às micro e pequenas empresas (MPEs) e enfatizamos a sua utilização como bússola para orientar as decisões de negócios. Entendemos que o planejamento estratégico não é um processo imediato, mas uma prática contínua que ajuda as organizações a enfrentar os desafios de um ambiente de negócios em constante mudança.

Dito isso, este projeto teve como objetivo principal analisar o papel do planejamento estratégico nas MPEs e como o uso dele contribui para o desenvolvimento e sustentabilidade dessas organizações. Durante o desenvolvimento deste trabalho, foram analisados artigos científicos, baseados em análise de dados e revisões bibliográficas, destacando assim, as principais conclusões obtidas através do estudo dos mesmos.

4.1 Planejamento

Segundo as ideias apresentadas por Silva (2001), o conceito de planejamento teve origem em civilizações antigas, onde as pessoas necessitavam realizar tarefas e gerenciar a distribuição e organização de seus recursos. Contudo, no contexto organizacional, o planejamento assume o papel com o futuro. Terrence (2007) acrescenta que o planejamento é o processo que auxilia na tomada de decisão no que se refere ao futuro. É preciso a realização de uma análise no ambiente externo e interno, para que futuramente seja tomada a decisão de forma assertiva.

De acordo com Chiavenato (2004), o planejamento é visto como uma ferramenta importantíssima que consiste na análise e seleção de opções usadas por uma empresa para alcançar um objetivo de forma muito eficaz e eficiente. O planejamento deve ser prioridade na prática administrativa, pois ele define antecipadamente os objetivos a serem alcançados e também a forma de como alcançar.

Mediante os pensamentos apontados por Coltro (2016), muitas pessoas têm um pensamento errado de que o planejamento é exclusivo das grandes empresas. No entanto, ao contrário desse pensamento, é essencial para qualquer empresa, seja ela pequena, média ou grande, realizar um planejamento e estabelecimento de metas. É raro que uma empresa, independentemente do capital investido, tamanho ou setor de produção, consiga se manter no mercado sem definir antes uma direção a seguir.

Conforme apontado por Oliveira (2010), é necessário que o processo de planejamento em uma empresa esteja alinhado a certos princípios, garantindo que os resultados realizados estejam de acordo com as expectativas. Esses princípios podem ser categorizados como gerais e específicos.

Em resumo, a adaptabilidade, a comunicação e a participação tornaram-se fatores chave para a implementação de um planejamento eficaz, envolvendo todos os membros da equipe no plano estratégico, como cada membro desempenha um papel fundamental na execução deste planejamento, o comprometimento de toda equipe é essencial para que o plano seja bem-sucedido.

4.2 Estratégia

De acordo com Gafuri (2017), com o começo da globalização, as organizações passaram a adotar novas abordagens para aumentar sua competitividade, buscando consolidar sua presença de maneira rigorosa ou expandir suas operações no mercado. Essas abordagens, indicações de estratégias, são distintas para cada empresa e são influenciadas pelo modo de atuação, tamanho, equipe envolvida e atendida.

Para a definição da estratégia, inicia-se com o entendimento do processo de administração estratégica. De acordo com Santos (2017), o processo de estratégia

começa quando uma empresa define sua missão. A missão de uma empresa é seu propósito de longo prazo. Em relação à etapa de formulação de uma estratégia organizacional, Machado (2014) define estratégia como a ação ou caminho mais adequado a ser executado para alcançar os objetivos, as metas e os desafios estabelecidos.

Em concordância com Rodrigues (2016), destaca-se a estrutura conceitual da gestão estratégica, identificando a visão e a missão como fundamentais para a durabilidade do planejamento estratégico. Como apontado por Moura (2014), a proposta compreende visão, missão, estratégias, táticas, operações e ações, situando o planejamento estratégico como um guia para o desenvolvimento a longo prazo. Sua implementação envolve o controle dos recursos organizacionais, respaldado por um propósito, para alcançar eficiência e competitividade.

Alves (2013) afirma que na ampla cadeia de literatura sobre estratégia empresarial, diversas metodologias de planejamento estratégico detalham ou simplificam as etapas do processo, variando de acordo com o autor. No entanto, todas essas abordagens abordam o mesmo propósito: oferecer diretrizes para a formulação, implementação e controle de estratégias empresariais.

Portanto, é crucial notar que, especialmente para pequenas empresas, mais importante do que a sequência das atividades é a presença das etapas de conscientização e engajamento do microempreendedor no processo, juntamente com a participação dos funcionários pela execução do plano estratégico.

4.3 A identificação da prática do planejamento estratégico nas empresas

Na busca por se desenvolverem, empresas utilizam ferramentas de gestão que podem vir a contribuir em seus objetivos, e quando o assunto é objetivo, o planejamento estratégico é comumente usado para interpretar, direcionar e ajustar o ambiente (Quadros, 2012).

De acordo com Lorenzetti (2020), a cultura de utilização do planejamento estratégico como ferramenta de gestão nas empresas de serviços é cada vez mais difundido, sendo para muitos autores, condição básica para obter um bom desempenho em qualquer atividade empresarial. Já no estudo realizado por Lima

(2010), os dirigentes de empresas consideram o planejamento estratégico um exercício demasiadamente complexo e sofisticado, que exige muito tempo, o que representa um grande inconveniente para eles, onde o maior problema de um micro negócio, seja a preocupação voltada ao cotidiano, o que não deixa tempo em aberto para o planejamento a longo prazo (Nakamura, 2007).

Ao longo do estudo, foi possível entender que a maioria das empresas reconhecem a importância do planejamento estratégico como uma ferramenta crucial no desenvolvimento organizacional, demonstrando ser vital a implementação de processos de planejamento estratégico para o sucesso a longo prazo e o avanço sustentável dos negócios.

Também vale considerar que uma empresa precisa fazer a diferença para entregar aos seus clientes, este é o mais constante desafio e um dos fatores importantes para garantir a sobrevivência num mercado competitivo (Gomes, 2013). Além dos esforços para se manter competitivo, a proatividade é uma característica desejável dada à necessidade urgente de manter a própria existência.

Nesse contexto, o desenvolvimento do planejamento estratégico reflete a forma como a estratégia empresarial será desenvolvida e implementada, ou seja, como será gerida (Lorenzetti, 2020). As empresas que utilizam uma abordagem flexível e adaptável demonstraram ser mais capazes de enfrentar desafios e captar oportunidades num ambiente de negócios dinâmico. Isso mostra uma relação positiva entre adaptação e estratégias existentes e uma reação às mudanças nos cenários de negócios.

Diante do exposto, podemos observar que os gestores que adotam a prática da aplicação do planejamento estratégico em sua empresa é um gestor que está à frente dos seus concorrentes. O uso da ferramenta permite que a empresa antecipe os cuidados referente aos gargalos que possam surgir, como também permite que a empresa alcance os objetivos e metas esperadas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao desenvolver este trabalho, foi explorada a importância do planejamento estratégico como um processo crítico para definir e alcançar metas organizacionais. Tornou-se claro que o planejamento estratégico não é apenas um luxo, mas uma necessidade para todas as empresas, independentemente do tamanho da empresa ou do setor, tendo uma análise crítica do ambiente interno e externo e criando estratégias sólidas alocando recursos de forma eficiente. É um processo que permite às organizações explorar intencionalmente o futuro, antecipar desafios e aproveitar oportunidades, sempre sendo flexível, uma vez que o ambiente empresarial está em constante evolução.

Neste estudo, foi dada especial atenção às micro e pequenas empresas (MPEs), que constituem um importante setor da economia. As MPEs desempenham um papel importante na criação de emprego e no desenvolvimento regional. No entanto, enfrentam frequentemente determinados desafios, incluindo recursos financeiros limitados e uma concorrência feroz. Notamos que o planejamento estratégico é ainda mais relevante para as MPEs, tendo em vista que aprimora a utilização de recursos escassos e aumenta a competição no mercado.

Ao longo deste trabalho, foram exploradas algumas das principais ferramentas utilizadas no planejamento estratégico, como análise SWOT, diagrama de Ishikawa, 5W2H e Benchmarking. Estas ferramentas revelaram-se valiosas na avaliação de uma empresa, identificando oportunidades e ameaças, alocando recursos e medindo o desempenho estratégico, ressaltando que a aplicação de uma ferramenta deve ser adaptada à situação de cada empresa, considerando sua missão, visão, seus valores e o tipo de mercado que atua.

Em conclusão, o planejamento estratégico é um aspecto que tem um papel importante não só para as grandes corporações, mas também nas micro e pequenas empresas. Não só fornecendo orientação para o futuro, mas também permite que as empresas enfrentem desafios e aproveitem oportunidades de uma forma mais eficaz. Dessa forma, espera-se que este estudo forneça uma visão abrangente sobre o tema e inspire a adoção do planejamento estratégico como ferramenta fundamental para o alcance do sucesso empresarial.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, J. S. C.; OLIVEIRA, S. S. Planejamento estratégico em empresas de pequeno porte. **Revista Gestão & Sustentabilidade, Grupo de Estudos em Operações e Sustentabilidade**, v. 2, n. 1, p. 38-56, jun. 2020. Disponível em: <https://periodicos.uffs.edu.br/index.php/RGES/article/view/9780/7396>. Acesso em 20 de set. 2023.

ALVES, Juliano Nunes et al. A utilização do planejamento estratégico como ferramenta de gestão na pequena empresa. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 7, n. 2, p. 80, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.6034/570> Acesso em 14 de ago. 2023.

AMBROSIO, VICENTE. **Planos de Marketing: passo a passo**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. Disponível em: <https://www.estantevirtual.com.br/livros/vicente-ambrosio/plano-de-marketing-passo-a-passo/3184072799>. Acesso em 17 de set. 2023.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. (2007). Administração estratégica e vantagem competitiva. **Pearson Educación**. Disponível em: <https://ojs.fsg.edu.br/index.php/globalacademica/article/view/3255> Acesso em: 25 de out. 2023

CERTO, SAMUEL C. **Administração**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003. Disponível em: <https://www.estantevirtual.com.br/livros/samuel-c-certo/administracao-moderna/1949807860>. Acesso em 18 de set. 2023.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO A. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações: da intenção aos resultados**. Rio de Janeiro: Campus, 2004. Disponível em: <https://www.estantevirtual.com.br/livros/idalberto-chiavenato-arao-sapiro/planejamento-estrategico-fundamentos-e-aplicacoes/438689420>. Acesso em 21 de set. 2023.

COLTRO, Alex; ÉRICA DOS SANTOS, F. Pazzini. O papel do planejamento estratégico em uma organização. **Caderno Profissional de Administração da UNIMEP**, v. 6, n. 2, p. 136-156, 2016. Disponível em: <https://www.cadtecmpa.com.br/ojs/index.php/httpwwwcadtecmpacombrojsindexphp/article/view/121>. Acesso em: 17 de ago. 2023.

FRAGA, A. M.; COLOMBY, R. K.; GEMELLI, C. E.; PRESTES, V. A. As diversidades da diversidade: revisão sistemática da produção científica brasileira sobre diversidade na administração (2001-2019). **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, RJ, v. 20, n. 1, p. 1–19, 2022. Disponível em: periodicos.fgv.br/cadernosebape/article/view/85305. Acesso em: 14 de set. 2023.

FREEMAN D, REEVE S, ROBINSON A, EHLERS A, CLARK D, SPANLANG B, SLATER M. **Realidade virtual na avaliação, compreensão e tratamento de transtornos de saúde mental**. 2017 out;47(14):2393-2400. Disponível em: [10.1017/S003329171700040X](https://doi.org/10.1017/S003329171700040X). Acesso em: 09 de set. 2023.

GAFURI, Raquel Adriana Pin; ROJO, Cláudio Antonio; MIURA, Marcio Nakayama. Planejamento estratégico: diagnóstico e proposta de intervenção por meio de consultoria. **Revista Capital Científico-Eletrônica (RCCe)**-ISSN 2177-4153, v. 15, n. 1, p. 139-155, 2017. Disponível em: <https://revistas.unicentro.br/index.php/capitalcientifico/article/view/3262>. Acesso em: 10 de ago. 2023.

GIL, A. C. (2002). **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Editora Atlas. Disponível em: <https://docente.ifrn.edu.br/mauriciofacanha/ensino-superior/redacaocientifica/livros/gil-a.-c.-como-elaborar-projetos-de-pesquisa.-sao-paulo-atlas-2002./view>. Acesso em 09 de set. 2023.

GOMES, Einstein Randal Pereira et al. Atuação estratégica em pequenas e médias empresas de comércio e serviços: um estudo multicaso na região do Vale do Itapocu. **Navus-Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 3, n. 2, p. 186-197, 2013. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/3504/350450812018.pdf>. Acesso em 09 de ago. 2023.

HÜBNER, PONTES. Gerenciamento de dados e sistemas de informação: base do planejamento estratégico. **Engenharia de Produção**-Pedra Branca, 2019. Disponível em: <https://repositorio.animaeducacao.com.br/handle/ANIMA/4240>. Acesso em: 17 de out. 2023

KARDEC, A. **Gestão Estratégica e Avaliação Empresarial**. Rio de Janeiro: Qualitymark: Petrobras, 2005. Disponível em: <https://www.estantevirtual.com.br/livros/alan-kardec/gestao-estrategica-e-avaliacao-empresarial/2180021771>. Acesso em 16 de set. 2023.

LIMA, Edmilson. Estratégia de pequenas e medias empresas: uma revisão o. **REGE Revista de Gestão**, v. 17, n. 2, p. 169-187, 2010. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rege/article/view/36700>. Acesso em 09 de ago. 2023.

LORENZETT, D. B.; WEGNER, R. S.; GODOY, L. P.; RODRIGUES, M. K. Strategic Planning: Perceptions about the Importance of this Management Tool. **Revista de Administração da UFSM**, v. 13, n. Ed. Especial, p. 1353-1372, 2020. Disponível em: [10.5902/1983465932979](https://doi.org/10.5902/1983465932979). Acesso em 12 de set. 2023.

MACHADO, Monica Cristina Rovaris; LOUREIRO, Diogo Pedroza. Planejamento estratégico como ferramenta de gestão: um estudo de múltiplos casos em micro e pequenas empresas de Aracaju-SE. **Caderno de Administração**, v. 22, n. 1, p. 13-27, 2014. Disponível em: <https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/CadAdm/article/view/21102> Acesso em 13 de ago. 2023.

MAXIMIANO; ANTONIO C. A. **Administração para empreendedores: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006. Disponível em: <https://repositorio.usp.br/item/001573216>. Acesso em 19 de set. 2023.

MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. (2009). **Safári da estratégia**. São Paulo: Bookman Editora.

MOURA, AR de et al. A utilização do planejamento estratégico como ferramenta de gestão das micro e pequenas empresas do setor fúnebre. **Revista da micro e pequena empresa**, v. 8, n. 3, p. 39-51, 2014. Disponível em: <https://repositorio.unp.br/index.php/connexio/article/view/801>. Acesso em 10 de ago. 2023.

NAKAMURA, Mauro Massahico; ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. Estratégia empresarial e as pequenas e médias empresas-Um estudo de caso. **Revista de Negócios**, v. 4, n. 2, 2007.

NEIS, D. F.; PEREIRA, M. F.; MACCARI, E. A. Strategic Planning Process and Organizational Structure: Impacts, Confluence and Similarities. **Brazilian Business Review**, [S. l.], v. 14, n. 5, p. 479–492, 2017. <https://bbronline.com.br/index.php/bbr/article/view/63>. Acesso em: 12 de set. 2023.

OLIVEIRA, B.R. B.; SALAZAR, V. S.; CRÊSPO, P. M.; COSTA, C. S. R.; KOVACS, E. P. Estratégia competitiva em MPes: dimensões do processo e suas associações com as estratégias genéricas e funcionais. **Gestão & Produção**, v. 22, n. 1, p. 119-132, 2015. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/gp/a/DpGT6h8tYCzgsrdRxvnk9zL/>. Acesso em 15 de set. 2023.

OLIVEIRA, Jair de; TERENCE, Ana Cláudia Fernandes; ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. Planejamento estratégico e operacional na pequena empresa: impactos da formalização no desempenho e diferenças setoriais. RGO. **Revista de Gestão Organizacional**, p. 119-133, 2010. Disponível em: <https://repositorio.unesp.br/handle/11449/125279>. Acesso em 15 de ago. 2023.

PORTO, MANOEL; DA SILVA SOUZA, ISABELLA. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EMPRESARIAL E COMUNICAÇÃO: UMA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 9, n. 5, p. 1915-1929, 2023. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/9939> Acesso em: 15 de set. 2023

QUADROS, Juliane Nascimento et al. Planejamento estratégico para pequena empresa: um estudo de caso em uma pequena empresa de Santa Maria/RS/Strategic planning for small business: a case study in a small business in Santa Maria/RS. **Revista da micro e pequena empresa**, v. 6, n. 2, p. 71-88, 2012. Disponível em: <https://www.cc.faccamp.br/ojs-2.4.8-2/index.php/RMPE/article/view/403>. Acesso em 19 de ago. 2023.

RODRIGUES, Jorge Luiz Knupp; DOS SANTOS, Oderlei Ferreira. Planejamento estratégico situacional e suas contribuições: Um novo paradigma para a gestão de micro e pequenas empresas. **Revista Economia & Gestão**, v. 16, n. 44, p. 109-141, 2016. Disponível em: <https://periodicos.pucminas.br/index.php/economiaegestao/article/view/10227>. Acesso em 21 de ago. 2023.

SANTOS, Filipe Fernandes; CHIARETO, Joice; CORRÊA, Hamilton Luiz. A importância da estratégia em pequenas empresas: um estudo de caso em uma editora de jogos de tabuleiro. **Revista Linceu On-Line**, v. 7, n. 1, p. 76-91, 2017. Disponível em: https://liceu.emnuvens.com.br/LICEU_ON-LINE/article/view/1758. Acesso em 21 de ago. 2023.

SILVA, Rosângela Sarmiento et al. Processo de formação estratégica como ferramenta de gestão: análise do processo organizacional das pequenas empresas. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 15, n. 1, p. 74-90, 2021. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8040979>. Acesso em 23 de ago. 2023.

TERENCE, Ana Cláudia Fernandes; ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. Elaboração do planejamento estratégico: estudo e aplicação de um roteiro em pequenas empresas. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 1, n. 2, p. 34-50, 2007. Disponível em:

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2959963>. Acesso em 27 de ago. 2023.

TRANFIELD, D., DENYER, D., SMART, P. (2003). Rumo a uma metodologia para o desenvolvimento do conhecimento gerencial informado por evidências por meio de revisão sistemática. **Jornal Britânico de Administração**, 14(3), 207–222. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>. Acesso em: 15 de set.2023.

WELCH, J., & WELCH, S. (2005). **Paixão por vencer**: a bíblia do sucesso. 9. ed. Rio de Janeiro: ELSEVIER.