

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS EMPRESAS DE PEQUENO PORTE

STRATEGIC PLANNING IN SMALL COMPANIES

João Neto Batista Silva¹
Dênia Aparecida de Amorim²

RESUMO:

O planejamento estratégico é uma ferramenta para todas as empresas, pois permite o melhor controle das atividades, além de identificar setores que necessitam de mudanças, simplificar certas tomadas de decisões, auxiliar na otimização dos lucros e ajudar a prever problemas futuros, auxiliando na permanência no mercado tanto no curto quanto no longo prazo. Foi percebido, por meio da análise de pesquisas anteriores, que mesmo o planejamento estratégico não sendo algo obrigatório para pequenas empresas, mas pode ser o diferencial em comparação aos concorrentes que não aderem tal ferramenta, principalmente no quesito permanência no mercado ou crescimento organizacional. O estudo foi desenvolvido por meio de revisão bibliográfica com pesquisa em estudos anteriores e análise qualitativa. Um bom planejamento estratégico funciona como uma projeção futura de onde se deseja chegar, com isso em mente serve como um norteador, o que torna mais fácil analisar quais caminhos seguir e quais decisões tomar, com análise de impactos gerados pelas escolhas. Apesar das diferentes formas de pensamento, destaca-se a importância da existência de um planejamento estratégico independente da organização. Por meio dos trabalhos encontrados percebeu-se que muitas empresas ainda não o conhecem, ou seja, é possível que muitas empresas não tenham noção da importância e nem dos benefícios propiciados pelo planejamento adequado, além de que estratégias mercadológicas podem proporcionar o bom funcionamento da organização. Isso é algo preocupante, pois além de auxiliar na permanência no mercado, tal ferramenta também oferece outros inúmeros benefícios, como o auxílio na otimização dos lucros, algo buscado por todas as empresas, independente do setor.

Palavras-Chave: Planejamento estratégico, Micro e pequenas empresas, Permanência no mercado.

ABSTRACT:

Strategic planning is a tool for all companies, as it allows better control of activities, in addition to identifying sectors that need changes, simplifying certain decision-making processes, helping to optimize profits and helping to predict future problems, helping to stay on track. market in both the short and long term. It was noticed, through the analysis

¹ Bacharel em Ciências Contábeis pelo Centro Universitário Mário Palmério – UNIFUCAMP (2021). E-mail: joaonetoadmcl@gmail.com

² Mestre em Administração Pública (2022) pela UFTM. Bacharel em Administração (2009), Ciências Contábeis (2018), MBA em Gestão Empresarial (2012) pelo Centro Universitário Mário Palmério – UNIFUCAMP. Especialização em Gestão Pública (2016) pela FAVENI e em Contabilidade Pública e Auditoria pela Faculdade Instituto Brasil de Ensino - IBRA (2020). E-mail: deniaamorim@hotmail.com

of previous research, that even strategic planning is not mandatory for small companies, but it can be the differential in comparison to competitors that do not adhere to such a tool, mainly in terms of permanence in the market or organizational growth. The study was developed through a bibliographical review with research in previous studies and qualitative analysis. Good strategic planning works as a future projection of where you want to go, with that in mind it serves as a guide, which makes it easier to analyze which paths to follow and which decisions to make, with analysis of impacts generated by the choices. Despite the different ways of thinking, the importance of having a strategic plan independent of the organization is highlighted. Through the works found, it was noticed that many companies still do not know it, that is, it is possible that many companies are not aware of the importance or the benefits provided by adequate planning, in addition to marketing strategies that can provide the smooth functioning of the organization. This is something of concern, as in addition to helping to remain in the market, this tool also offers numerous other benefits, such as helping to optimize profits, something sought by all companies, regardless of the sector.

Keywords: Strategic planning. Micro and small companies. Permanence in the market.

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).

No Brasil, as microempresas e pequenas empresas representam 99% de todas as empresas do país, número relativamente grande, o que demonstra o quão importante são e o impacto que causam à economia do país e à empregabilidade (G1, 2012). No entanto, em torno de 60% das empresas fecham antes de completarem cinco anos, números preocupantes principalmente se consideradas a proporção representada por elas na geração de emprego e renda (RIBAS, 2019).

Normalmente, nos primeiros cinco anos tais empresas deveriam construir sua imagem, conquistar credibilidade, reconhecimento e se estabilizar no mercado. Logo, surge a dúvida de porque tantas empresas fecham as portas de forma tão precoce. Uma das possíveis respostas é a falta de planejamento na maior parte dessas empresas, o que ocasiona problemas como custos mais elevados que o necessário, dificuldade de crescimento, falta da capacidade de prevenção de certos gastos futuros, dentre outros.

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).

Nota-se que o bom planejamento é crucial para o funcionamento e a permanência no mercado. Ou seja, é essencial que essas empresas possuam um planejamento estratégico e que haja o acompanhamento e reanálise desses planos no decorrer das atividades. Isso permitiria que as empresas desenvolvessem melhor controle sobre suas atividades, além de facilitarem a identificação dos setores nos quais devam ocorrer mudanças, simplificando o subsídio à tomada de decisões importantes simplesmente pelo fato de mostrar com maior clareza a 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 quão importante é o planejamento estratégico para a sobrevivência das empresas 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.

O estudo justificou-se pelo fato do planejamento estratégico não ser uma ferramenta muito divulgada em meio às micro e pequenas empresas, e assim, muitos empreendedores acabam por não utilizá-la (FONSECA, 2022). O planejamento estratégico é uma ferramenta importante para a gestão empresarial que é deixada de lado, o que se torna preocupante, pois poderia evitar a possível insolvência, a falência por gastos inesperados ou sem controle. Além disso, é um instrumento capaz de aperfeiçoar os lucros da organização.

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

2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

O planejamento é uma importante função empresarial que consiste em preparação, organização e estruturação de determinada meta ou objetivo, sendo fundamental que haja definições em cada área da empresa (PONCIO, 2016). Maximiano (2004) afirma que o planejamento consiste no processo de tomada de decisões referentes ao futuro, pois essas serão colocadas em prática ou estão diretamente relacionadas com o roteiro de atuação. É como traçar um caminho que leva ao objetivo desejado e utilizar esse caminho como norte para analisar se os impactos gerados pelas ações condizem com os esperados para que a mesma alcance os objetivos por ela definidos.

Stoner e Freeman (1995) citam que é vital que exista no planejamento pelo menos dois aspectos básicos, sendo eles a determinação dos objetivos e metas da organização e quais serão os meios utilizados para alcançá-los. Um dos grandes benefícios do planejamento é o fato da grande tendência à diminuição de incertezas em qualquer processo que a empresa venha a considerar, pois o planejamento se trata de uma projeção de um provável cenário futuro, e de quais métodos devem ser utilizados para alcançá-lo. Logo, planejamento é como uma capacidade de prever e organizar eventuais efeitos de uma série de possíveis eventos, como uma forma de prevenção a possíveis efeitos indesejados.

Para Rovina (2018), planejamento estratégico é quando a organização elabora uma projeção de como quer estar no futuro. Esse tipo de projeção em longo prazo pode mostrar quais pontos na organização precisam ser alterados ou quais ajustes devem ser feitos para que alcance o objetivo, além de influenciar em determinadas decisões e facilitar na previsão de gastos. Isso é possível, pois quando se sabe aonde quer chegar, é possível traçar um plano que o leve a tal lugar. Através desse plano, é possível analisar melhor o que a organização necessita mudar para alcançá-lo. Além disso, possibilita que as empresas possam comparar de os impactos gerados por determinadas tomadas de decisões, iram coincidir com aqueles desejados.

Las Casas (2001) alega a possibilidade de existência de planejamento formal e informal, tendo como diferença o fato de que o planejamento informal é feito sem nenhuma metodologia específica, já o formal adota métodos pré-definidos, ou seja, requer, além de ser documentado, um conhecimento maior de certas técnicas e conceitos.

Segundo Teixeira, Dantas e Barreto (2015), a crescente atenção que as empresas dispõem a estratégia empresarial se dá por várias razões, dentre as mais relevantes para o aumento do planejamento estratégico nas empresas destaca-se as mudanças que ocorrem frequentemente, independente se econômica, social, política ou tecnológica. Ou seja, o planejamento estratégico é uma ferramenta que possibilita que as organizações estejam preparadas para as frequentes mudanças, e possam escolher e ajustar com mais inteligência suas decisões, pois o planejamento estratégico é mais flexível que o planejamento em longo prazo.

Para Almeida (2001), é o principal método a se utilizar para alcançar as metas e os objetivos, atentando-se para que todos os gestores importantes para o processo estejam envolvidos. Segundo Kotler (2000), planejamento estratégico é um processo que mantém o equilíbrio entre as metas estabelecidas e as decisões, e entre as estratégias e os meios utilizados para alcançá-las. É através desse planejamento que a organização pode chegar a soluções para os problemas, perceber pontos que precisam de mudança, e assim melhorá-los, além de auxiliar na busca por novas maneiras de obtenção de lucros.

Zaidan *et al.* (2022) falam sobre a essência de a estratégia estar ligada a criação de vantagens futuras perante a concorrência. As estratégias podem trazer mudanças futuras para a organização de modo a auxiliar sua sobrevivência no mercado e até a otimização dos resultados antes dos concorrentes, o que seria um diferencial para a empresa, auxiliando assim até mesmo no crescimento. É fato que o planejamento estratégico formal é comum entre as grandes empresas, porém quase inexistente e desconhecido pelas empresas de pequeno porte.

De acordo com a Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006, e alterações posteriores, para se qualificar como microempresa (ME), a empresa deve possuir uma receita bruta anual inferior a R\$ 360.000. Já as pequenas empresas ou empresas de pequeno porte (EPP), para que se qualifiquem como tal, é necessário que possuam receita bruta anual superior a R\$ 360.000 e inferior a R\$ 4.800.000. a lei prevê também a classificação como Microempreendedor Individual, MEI, que pode faturar anualmente até o limite de R\$ 81.000 e ainda possuir um empregado formal.

É válido ressaltar que caso uma ME venha a ultrapassar o limite de receita bruta anual, ela automaticamente passa a ser classificada como EPP. Do mesmo modo, caso uma EPP venha a ter uma receita bruta anual inferior a R\$ 360.000, ela automaticamente passa

a ser considerada uma microempresa, valendo também para o MEI que automaticamente se torna microempresa se ultrapassar o limite de faturamento previsto na legislação.

Graças a LC nº 123/2006, conhecida como Estatuto Nacional da microempresa e da empresa de pequeno porte, tais empresas possuem benefícios como preferência em licitações realizadas pelo poder público, acesso de maneira facilitada a recursos tecnológicos, condições privilegiadas de acesso ao crédito e ao mercado, dentre outras.

De acordo com Bortoli Neto (1997), normalmente apenas 20% dos problemas mais comuns em micro e pequenas empresas estão relacionados ao senso-comum. Já, por outro lado, cerca de 80% estão relacionados à natureza estratégica. Com isso em mente, nota-se o quão importante e necessário é o planejamento, mas principalmente, mostra o quão sua falta pode ser prejudicial às empresas. Souza (2006) cita que logo após as dificuldades fiscais e burocráticas, a gestão e o planejamento são os desafios que avançam em suas análises de mortalidade organizacional.

As microempresas e pequenas empresas não devem atuar em várias frentes simultaneamente, devido a limitações dos moldes de pequenos negócios. Elas devem analisar as situações e direcionar estrategicamente suas atividades, otimizando assim os recursos utilizados, tais como tempo, capital investido dentre outros. Nesse sentido, nota-se a importância do planejamento estratégico, auxiliando diretamente a execução da estratégia e dando suporte ao modelo de negócio, além de poder mapear possíveis problemas futuros, de modo com que a empresa possa se preparar para tais eventos diminuindo assim o impacto causado pelos mesmos (SOUZA; QUALHARINI, 2007).

As microempresas e pequenas empresas são eficientes em suas atividades cotidianas, porém deixam a desejar nas decisões estratégicas para o longo prazo, muitas vezes devido à falta de recursos e até mesmo de profissionais qualificados (ALMEIDA, 2001). É vantajoso para tais empresas investir no desenvolvimento de um Plano Estratégico que ampliará as chances de sucesso, pois dificilmente micro e pequenas empresas terão maior agilidade ou recursos necessários para lidar com problemas inesperados que poderiam ter sido previstos com antecedência por um bom planejamento, de modo a estarem mais preparados para as adversidades ou até mesmo evitá-las.

O planejamento estratégico se mostra muito importante e eficaz tanto para otimização dos ganhos, quanto para prevenção de possíveis problemas, contribuindo assim para a estabilidade das micro e pequenas empresas no longo prazo. Contudo, muitas entidades ainda ignoram completamente tal ferramenta. Devido à crise econômica do

período de 2014 a 2017, microempresas e empresas de pequeno porte já estavam passando por desafios em relação a sua permanência no mercado, contudo, o ano de 2020 agravou as dificuldades de gestão desse porte empresarial (BARBOSA FILHO, 2017).

Com a pandemia mundial decretada em 2020, o desafio de sobreviver às crises mercadológicas se tornou maior, principalmente porque muitas organizações tiveram o funcionamento restrito em virtude de contenção ao avanço da pandemia do COVID-19. Essas dificuldades levaram muitas empresas à incapacidade de manter o funcionamento, pois como a pandemia foi uma situação imprevista, muitas delas não estavam preparadas para mudanças tão agressivas e de aplicação imediata, visto que elas geralmente não cogitam ou planejam respostas a situações inesperadas. Muitas destas já vinham trabalhando no limite da capacidade financeira, e com a pandemia, acabaram por fechar as portas devido à falta de caixa suficiente para honrar os compromissos empresariais (BARBOSA FILHO, 2017).

Fonseca (2022) cita que no Brasil há um grande número de micro e pequenas empresas que surgem anualmente, gerando empregos e representando quase 33% do PIB brasileiro. Afirma também que durante a Pandemia do COVID-19, esse número cresceu ainda mais, pelo fato de muitos trabalhadores terem perdido o emprego e para manterem a renda decidiram empreender. Com o agravamento da pandemia mais de um milhão de micro e pequenas empresas foram abertas no Brasil entre janeiro e abril de 2021.

3 METODOLOGIA

A pesquisa adotou a abordagem qualitativa, pois foi relacionada ao conhecimento prévio para interpretar o contexto do objetivo estudado, mediante análise de conteúdo. Existem pesquisas que utilizam metodologias diferentes, porém que podem se caracterizar com a abordagem qualitativa (SEVERINO, 2007). Para Appolinário (2011), na pesquisa qualitativa os dados são subjetivamente analisados pelo pesquisador e são coletados nas interações sociais, pois a preocupação maior é com o fenômeno.

A busca dos trabalhos anteriores que atendiam ao objetivo foi feita no repositório de dados Google acadêmico. Utilizou-se a expressão exata "planejamento estratégico" *and* "empresas de pequeno porte" *and* "crescimento e sobrevivência". Delimitou-se o período de 2011 a 2021, classificação por relevância, apenas páginas em português e, como resultado inicial, a busca originou 46 arquivos. Foram selecionadas apenas pesquisas

científicas completas. Além disso, foi adotada a seleção de trabalhos com temas mais objetivos além de temas respectivamente parecidos.

Depois de selecionados os artigos, foram feitas análises da opinião dos autores, comparando-as com dados atuais sobre as empresas, de modo a confirmar a efetividade de suas palavras e atender ao objetivo do estudo.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Almeida (2001) afirma que planejamento estratégico é uma forma de criar uma visão do caminho que se deve seguir, de forma mais geral. Ter o caminho traçado e os objetivos determinados é muito importante mediante os imprevistos que podem acontecer com o decorrer do tempo fazendo com que a organização seja forçada a tomar decisões inesperadas. O planejamento prévio possibilita a comparação e análise dos impactos que se traduzirão em escolhas, com o caminho traçado e os objetivos buscados, ou seja, a probabilidade de se fazer a melhor opção é consideravelmente maior.

Pode-se ter maior noção da importância do planejamento ao observar que 60% das empresas não se mantêm no longo prazo (RIBAS, 2019). Outro fato que confirma essa importância é, segundo Teixeira, Dantas e Barreto (2015), nas empresas há um aumento considerável na busca pelo planejamento estratégico, principalmente pelo fato de estarem frequentemente ocorrendo mudanças, independente se é econômica, social, política ou tecnológica. E como tais mudanças afetam drasticamente várias empresas, é indispensável que as mesmas estejam sempre em busca de novos modos de preparação frente às mudanças, para sempre estarem prontas para optar pela melhor decisão.

Com isso é possível afirmar que as empresas estão cada vez mais cientes da importância de se planejar, o que, segundo Teixeira, Dantas e Barreto (2015), pode ser notado por meio da crescente atenção dada pelas empresas a esse instrumento estratégico. O Quadro 01 apresentou a síntese do conceito de planejamento estratégico e qual a relevância para as empresas de pequeno porte, conforme os 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:
CONSENTINO <i>et al.</i> , 2011	O planejamento estratégico é um processo dinâmico, necessariamente flexível para	Geralmente empresas de pequeno porte sofrem mais impacto com mudanças inesperadas, o que faz com que muitas fechem as portas. Parte dos fechamentos

	incorporar as mudanças imprevistas do ambiente.	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 simplesmente o fato de a concorrência estar utilizando.	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 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: Elaborado pelos autores, 2021.

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-se 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 ressalta 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 que 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 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.

Oliveira (2014) esclarece que para a execução do planejamento estratégico ideal é necessário controle e avaliação, ou seja, deve ser baseado em metas que serão utilizadas para monitorar os resultados atingidos em cada período. Com isso é possível analisar se as estratégias e as decisões tomadas trouxeram os resultados esperados, e caso não, torna mais fácil descobrir o que não deu certo, o que precisa mudar ou o que precisa ser adicionado. Nota-se que o planejamento posto em prática e executado com precisão pode orientar as decisões, as ações da empresa e ajudar a alcançar eficiência e eficácia nas atividades.

Para a gestão empresarial, a tomada de decisões não deve se basear em emoções como a empolgação decorrente de bons resultados alcançados pela organização, nem decisões por medo, caso não esteja indo tão bem. Ao contrário, o planejamento é um subsídio que possibilita uma melhor análise, ajudando na escolha das melhores decisões de acordo com os cenários disponíveis (MENDONÇA *et al.*, 2017).

Os planos estratégicos funcionam como estímulos sobre a comunicação interna, o que faz com que se mantenha o foco no futuro, mas sempre a partir do agora, o que gera uma perspectiva bastante positiva, facilitando ações inovadoras, alcance dos objetivos, incentivo da execução de valores como comunicação, criatividade, o trabalho em equipe, perseverança e desenvolvimento humano. Tais ações, conforme Mendonça *et al.* (2017) fazem o clima ser de positividade, o que é bom para o dia a dia empresarial, para os colaboradores, clientes e fornecedores, e para todos que estão ligados à mesma.

Santos e Mota (2020), afirma que o cenário iniciado pela pandemia do COVID-19 gerou grandes impactos no mundo todo, o que tornou o planejamento estratégico ainda mais essencial, visto que permite tanto a entidades públicas ou privadas, independente se a atividade é industrial, comercial ou prestação de serviços, possam analisar suas ações perante a atual conjectura econômica.

Embora a pandemia tenha sido um evento inesperado, o plano estratégico poderia ter aliviado os impactos sofridos pelas empresas de pequeno porte, visto que elas tiveram que se adequar a meios para evitar o contágio do COVID-19, como por exemplo, a diminuição da carga horária, quantidade de funcionários, o que pode impactou negativamente em várias empresas. Com um plano que previsse situações adversas talvez as perdas tivessem sido contornadas pela adaptação à crise (SANTOS; MOTA, 2020).

É consenso que o planejamento estratégico é de suma importância para qualquer tipo de empresa, independente do porte ou do segmento mercadológico. O planejar, além de nortear as decisões, ainda proporciona a realização de projeções futuras para que o empresário possa se precaver de situações adversas. As pequenas empresas, embora tenham receitas menores, e muitas das vezes o proprietário não queira destinar recursos para elaboração de planejamento, é prioritário que os empresários entendam que as estratégias de curto, médio e longo prazo são essenciais para sobrevivência, permanência e desenvolvimento de qualquer entidade empresarial (CONSENTINO *et al.*, 2011; TEIXEIRA; DANTAS; BARRETO, 2015; SANTOS *et al.*, 2021; SCHMITT, 2015; ROVINA, 2018).

Fica evidente a importância do planejamento estratégico. São benefícios que podem ser alcançados por meio dele a permanência no mercado no longo prazo, o desenvolvimento empresarial, o crescimento e otimização dos lucros, o auxílio às tomadas de decisões, entre outros. São pontos importantes para qualquer organização e a literatura científica, mesmo que em pouca quantidade, comprova o quão é necessária para todas as empresas, independente do porte e que as pequenas empresas esses planos podem significar a sobrevivência ou não da entidade.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho foi desenvolvido com intuito de mostrar o poder do planejamento estratégico, seu potencial e sua importância tanto para microempresas quanto para pequenas empresas, pois apesar de benéfico, ainda não é utilizado por muitas empresas.

Algumas vezes isso se dá pela falta de conhecimento, outras por falta de profissionais adequados e até mesmo por falta de interesse por parte delas.

Como limitador da pesquisa, algo que surpreendeu, foi a pouca quantidade de estudos anteriores que abordem diretamente o planejamento estratégico em micro e pequenas empresas, principalmente pelo fato de ser algo tão importante e que deveria estar presente em todas as empresas como forma de sobrevivência.

Apesar da pouca quantidade de pesquisa que relacionam o planejamento estratégico à pequenas empresas, presume-se que o objetivo do trabalho foi alcançado com sucesso, pois nota-se que, apesar de pontos de vista diferentes, e de anos diferentes, os estudos analisados ressaltaram a importância da existência do planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas, o que comprova que tal ferramenta realmente é necessária e importante.

Por meio dos trabalhos encontrados percebeu-se que muitas empresas ainda não o conhecem, ou seja, é possível que muitas empresas não tenham noção da importância e nem dos benefícios propiciados pelo planejamento adequado, além de que estratégias mercadológicas podem proporcionar o bom funcionamento da organização. Isso é algo preocupante, pois além de auxiliar na permanência no mercado, tal ferramenta também oferece outros inúmeros benefícios, como o auxílio na otimização dos lucros, algo buscado por todas as empresas, independente do setor.

Em contra partida, pode-se notar um pequeno crescimento na busca pelo assunto nos últimos anos, o que é um ponto positivo, pois indica que cada vez mais empresas vêm adquirindo interesse e conhecimento sobre tal ferramenta. É possível que com o decorrer dos anos, essa ferramenta venha a ser cada vez mais utilizada pelas empresas. Logo, sugerem-se para pesquisas futuras estudos de caso *in loco* adotando-se como objeto pequenas empresas e a forma de planejamento adotado por elas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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.

APPOLINÁRIO, Fabio. **Dicionário de Metodologia Científica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

BARBOSA FILHO, Fernando de Holanda. A crise econômica de 2014/2017. **Estudos Avançados**, v. 31, n. 89, p. 51-60, 2017.

BORTOLI NETO, Adelino de. **A virada dos pequenos. [Depoimento]**. PEGN: Pequenas Empresas Grandes Negócios. São Paulo: Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária, Universidade de São Paulo, 1997.

BRASIL. **Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006**. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte; altera dispositivos das Leis nº 8.212 e 8.213, ambas de 24 de julho de 1991, da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, da Lei nº 10.189, de 14 de fevereiro de 2001, da Lei Complementar nº 63, de 11 de janeiro de 1990; e revoga as Leis nº 9.317, de 5 de dezembro de 1996, e 9.841, de 5 de outubro de 1999. Diário Oficial da União, Brasília, 15 dez. 2006.

CONSENTINO, Danielli Venancio; CARVALHO, Dorely da Silva; SOUZA, Mariane Fonseca Pires de; ALVES, Rafaela de Freitas; TÓFOLI, Irso; SILVA, Heloísa Helena Rovey da. Planejamento Estratégico voltado para a Gestão e Desenvolvimento de uma Empresa. **Universitári@ - Revista Científica do Unisalesiano**, Lins, ano 2, n. 4, p. 79-93, 2011.

FONSECA, Pamella Barbosa da. **A Importância do Planejamento Estratégico para o Crescimento das Micro e Pequenas Empresas no Brasil**. 2022. 76 f. Monografia (Bacharelado em Administração) - Faculdade de Administração e Ciências, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2022.

G1, Pequenas Empresas e Grandes Negócios. **Micro e pequenas empresas são 99% do total no país, mostra pesquisa**. 2012. Disponível em: <http://g1.globo.com/economia/pme/noticia/2012/02/micro-e-pequenas-empresas-sao-99-do-total-no-pais-mostra-pesquisa.html>. Acesso em: 07 mar. 2021.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. 10 ed. São Paulo: Pretence Hall, 2000.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Plano de marketing para micro e pequena empresa**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LIMA, Joilson Souza de. O Planejamento Estratégico como Ferramenta de Gestão. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**. Ano 03, ed. 03, v. 03, p. 58-69, 2018.

MAXIMIANO, Antônio Cesar A. **Introdução à administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MENDONÇA, Sandro Augusto Teixeira de; RUZZÃO, Ana Paula de Almeida; SANTOS, Jéssica Emily dos; AZADINHO, Liliane Zuim. O planejamento estratégico como

ferramenta: estudo sobre a eficiência das micro e pequenas empresas brasileiras.

Administração de Empresas em Revista, Curitiba, v. 16, n. 17, p. 50-68, 2017.

Disponível em:

<http://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/admrevista/article/view/2195/1373>. Acesso em: 22 set. 2021.

MORAES, Giseli Diniz de Almeida; TERENCE, Ana Cláudia Fernandes; ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. A Tecnologia da Informação como Suporte à Gestão Estratégica da Informação na Pequena Empresa. **Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação**, v. 1, n. 1, p. 27-43, 2004. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/jistm/a/xqSpX59SPsNH7PFTDs6JvJc/citation/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 18 set. 2021.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 32. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

PONCIO, Rafael José. **O que é planejamento?** 2016. Disponível em:

<https://administradores.com.br/artigos/o-que-e-planejamento>. Acesso em: 08 mai. 2021.

RIBAS, Raphaela. **Empreendedorismo: quase 60% das empresas fecham as portas em cinco anos**. 2019. Disponível em:

<https://oglobo.globo.com/economia/emprego/empreendedorismo-quase-60-das-empresas-fecham-as-portas-em-cinco-anos-24045448>. Acesso em: 07 mar. 2021.

ROVINA, Jackson. **O que é Planejamento Estratégico: entenda o conceito de uma vez por todas**. 2018. Disponível em: <https://www.euax.com.br/2018/08/o-que-e-planejamento-estrategico/>. Acesso em: 12 abr. 2021.

SANTOS, Jaedson Gomes dos; MOTA, Flávio Perazzo Barbosa. A transparência governamental em tempos de Covid-19: reflexões do quadro brasileiro. **Revista Eletrônica Gestão & Sociedade**, v. 14, n. 39, p. 3716-3724, 2020.

SANTOS, Lorrayne Urbano dos; FERREIRA, Lucas Fernandes; GUSSI, Paloma Luzia da Silva; ALENCAR, Paulo Marcos de; SILVA, Thiago Bezerra. **A importância do Planejamento Estratégico para Micro e Pequenas empresas**. 2021. 45 f. Monografia (Técnico em Administração) - Centro De Educação Tecnológica Centro Paula Souza, São Paulo, 2021.

SCHMITT, Iago Ramon. **Planejamento estratégico para empresa Point Calçados e Esportes**. 2015. 104 f. Monografia (Bacharelado em Administração) - Departamento de Ciências da Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/166999/TC%20-%20Iago%20Ramon%20Schmitt.pdf?sequence=1>. Acesso em: 23 set. 2021.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Cortez, 2007.

SOUZA, Wendel José de. **Diretrizes metodológicas para expansão do conceito de plano de negócio aplicado às pequenas empresas**. 2006. 97 f. Dissertação (Mestrado em

Sistemas de Gestão) - Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2006.

SOUZA, Wendel José de; QUALHARINI, Eduardo Linhares. O planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas. In: Workshop Gestão Integrada: Riscos e Desafios, 3, 2007, São Paulo. **Anais...** São Paulo: SENAC, 2007. p. 1-12. Disponível em: <https://www.sp.senac.br/pdf/24848.pdf>. Acesso em: 23 nov. 2021.

STONER, James A. F; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1995.

TEIXEIRA, Carlos Alberto Chagas; DANTAS, Giane Gomes Teixeira; BARRETO, Carla Alessandra. A Importância do Planejamento Estratégico para as Pequenas Empresas. **Revista Eletrônica Científica da FAESB**, ano 2, v. 1, n. 1, p. 1-15, 2015. Disponível em: http://www.faesb.com.br/revista/wp-content/uploads/2015/05/artigo_giane_2015.pdf. Acesso em: 15 abr. 2021.

ZAIDAN, Lílían Araújo Ferreira; SILVA FILHO, Laércio José; PINTO, Leonardo Arêba; MORAIS, Allyda Maria Ismael da Silva. Gestão estratégica de marketing: como a gestão de marketing pode alavancar os negócios em uma MEI no DF?. **Revista Negócios em Projeção**, v. 13, n. 1, p. 16-27, 2022. Disponível em: <https://revista.faculdadeprojecao.edu.br/index.php/Projecao1/article/view/1764/1505>. Acesso em: 20 dez. 2022.