



JACY VIEIRA DE PÁDUA  
KARINA DE PÁDUA SILVA

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

SÃO SEBASTIÃO DO PARAÍSO - MG

2017

JACY VIEIRA DE PÁDUA  
KARINA DE PÁDUA SILVA

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

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração da Faculdade Calafiori como requisito para a obtenção do título do grau de Bacharelado em Administração

Orientador(a): Prof(a). Dra Gismar Monteiro Castro Rodrigues

SÃO SEBASTIÃO DO PARAÍSO - MG

2017

**FOLHA DE AVALIAÇÃO**  
**A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA**  
**MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

**CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

Avaliação ( ) \_\_\_\_\_

**BANCA EXAMIDADORA**

---

**Prof(a). Dra. Gismar Monteiro Castro Rodrigues – Orientadora**

---

**Prof(a). Dr. Maurício Buffa– Avaliador**

---

**Prof(a). Esp. Gabriela Vidotti Ferreira – Avaliadora**

---

**Prof(a). Ma. Leticia Reis Rodrigues – Avaliadora**

---

**Esp. Gabriela Terloni Capatti– Convidado(a)**

**São Sebastião do Paraíso - MG**

**2017**

### **Dedicatória 1:**

Dedico este trabalho primeiramente a Deus por ter me dado tanta força e determinação para seguir, superando cada dificuldade.

A minha família que sempre esteve ao meu lado me amparando e apoiando nas minhas decisões.

A minha orientadora Dra Gismar Monteiro Castro Rodrigues, sem ela não teria condições de realizar este trabalho.

A essa faculdade, pela oportunidade que me proporcionou para que desse um grande passo em minha vida.

Aos meus amigos que direta e indiretamente contribuíram na minha caminhada, que durante esses quatro anos fizeram parte da minha história

### **Dedicatória 2:**

Dedico este trabalho, primeiramente a Deus por ter me dado saúde e força para superar as dificuldades.

A esta faculdade, seu corpo docente, direção e administração que oportunizara, a janela que hoje vislumbro um horizonte superior, eivado pela acendrada confiança no mérito e ética aqui presentes.

A minha orientadora Dra Gismar Monteiro Castro Rodrigues, pelo suporte no pouco tempo que coube-lhe, pelas suas correções e incentivos.

A minha mãe Marcia Vieira de Pádua, heroína que me deu apoio, incentivo nas horas difíceis, de desânimo e cansaço;

Ao meu pai, Itagiba Eurípedes Silva, que sempre me fortaleceu.

A minha irmã Katia de Pádua, que me incentivou e apoiou todas as minhas decisões.

A Franciely Andrade, que durante os últimos 3 anos, fez parte da minha vida, sempre ao meu lado, me apoiando e me dando forças.

E a todos, que direta ou indiretamente fizeram parte da minha formação, o meu muito obrigada

A única coisa que sabemos sobre o futuro, é que ele  
será diferente. (Drucker)

VIERA, J. K. PÁDUA. **A importância do Planejamento Estratégico para micro e pequenas empresas**. São Sebastião do Paraíso, MG: FC, 2017, 44 folhas. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração).

## **RESUMO**

Este trabalho teve como objetivo descrever a importância do planejamento estratégico para micro e pequenas empresas. Com um mercado tão competitivo, as organizações passam por constantes mudanças e o planejamento estratégico é uma ferramenta que auxilia os gestores nas tomadas de decisões. Para as empresas se destacarem elas necessitam de diversas informações como: quem são seus concorrentes; quais são suas ameaças; qual é o seu público alvo; suas forças. O planejamento estratégico proporciona às empresas estas informações, com o intuito de que o gestor analise de forma correta e minuciosa todos esses dados e definir metas, estabelecer um caminho a ser seguido pela empresa, visando sempre minimizar os custos e maximizar os lucros. Muitas organizações de micro ou pequeno porte não fazem uso desta ferramenta, muitas vezes, por falta de conhecimento técnico ou por acreditarem que o planejamento é recurso de alto custo.

**Palavras Chaves:** Planejamento, Planejamento estratégico, negócios

VIERA, J. K. PÁDUA. **Strategic Planning: The Importance of Strategic Planning for Micro and Small Businesses**. São Sebastião do Paraíso, MG: FC, 2017, 44 sheets. Course Completion Work (Bachelor of Business Administration).

### **ABSTRACT**

This paper aimed to describe the importance of the strategic planning to micro and small businesses. With such a competitive market, the organizations go through constant changes and the strategic planning is a tool that assists the managers concerning the decision making. For the companies to stand out, they need a lot of information: who their competitors are; what their threats are; target audience; their strengths. The strategic planning provides these information for the companies, in order that the manager analyses in a meticulous and correct way all these data and define goals, establish a path to be followed by the company, always aiming at minimizing costs and maximizing profits. Several organizations of micro or small size do not use this tool, many times, because of a lack of technical knowledge or because they believe that the planning is a resource of high cost.

**Keywords:** Planning, Strategic Planning, Business.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração	Página
Figura 1: Planejamento estratégico do Negócio	24
Figura 2: Análise do ambiente interno.	31
Figura 3: Etapas para realização da Análise SWOT	34



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
<b>2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....</b>	<b>11</b>
<b>3 JUSTIFICATIVA .....</b>	<b>13</b>
<b>4 OBJETIVOS .....</b>	<b>14</b>
4.1 OBJETIVO GERAL.....	14
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	14
<b>5 A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....</b>	<b>15</b>
<b>6 MISSÃO, VISÃO, PRINCIPIOS E VALORES .....</b>	<b>17</b>
6.1 MISSÃO.....	17
6.2 VISÃO .....	18
6.3 VALORES .....	19
<b>7 PLANEJAMENTO.....</b>	<b>21</b>
7.1 CONCEITO E IMPORTÂNCIA .....	22
7.2 TIPOS .....	23
7.2.1 ESTRATÉGICO .....	23
7.2.2 TÁTICO .....	25
7.2.3 OPERACIONAL .....	25
<b>8 MÉTODOS E TIPOS DE CONTROLE NECESSÁRIOS EM EMPRESAS DE SUCESSO .....</b>	<b>27</b>
8.1 CAPACIDADE TECNOLÓGICA.....	28
8.2 PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO .....	29
<b>9 ANÁLISE SWOT .....</b>	<b>30</b>
9.1 ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO .....	32
9.2 ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO .....	35
<b>10 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICOS NAS MICROS E PEQUENAS EMPRESAS .....</b>	<b>38</b>
10.1 MICROS E PEQUENAS EMPRESAS E O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	39
10.2 IMPLANTANDO O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	39
<b>11. CONCLUSÃO.....</b>	<b>42</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>43</b>

## **1 INTRODUÇÃO**

Atualmente as empresas necessitam desenvolver vantagens competitivas, que façam com que elas estejam sempre um passo à frente dos seus concorrentes. Isto não é diferente nas, mas micros e pequenas empresas que lutam a todo momento para conseguirem seu espaço em um mercado tão competitivo. Com isso as tomadas de decisões se tornaram ainda mais complexas pois precisam ser pensadas e analisadas através de dados que permitam ao administrador realizar o seu trabalho da melhor maneira possível.

As micros e pequenas organizações encaram desafios a todo momento, e precisam estar preparadas para enfrentarem as ameaças e aproveitarem as oportunidades.

Este trabalho evidencia a importância do planejamento estratégico para micro e pequenas empresas, como ferramenta de gestão, capacitando o administrador a agir decisivamente buscando sempre o sucesso da empresa.

## 2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A implementação de um planejamento estratégico está se tornando cada vez mais essencial dentro das empresas. Com o advento da globalização a competitividade aumentou e com isso a busca por ferramentas que auxiliam na gestão. Como consequência as tomadas de decisões também aumentaram. Em um ambiente cada vez mais inconstante em que mudanças acontecem a cada momento em função do processo de desenvolvimento da tecnologia e da informação, da globalização, das novas demandas sociais; o planejamento estratégico precisa ser contínuo e reavaliado constantemente buscando sempre prever eventos externos e internos, com o objetivo de enfrentar as ameaças e aproveitar as oportunidades.

O crescimento do microempreendedor individual tem um papel de destaque na geração de renda e emprego, por isso é necessário o incentivo da aplicação do planejamento estratégico nas pequenas empresas para que estas possam se fortalecer e ganharem espaço no mercado a partir da garantia de oferecer um serviço ou produto de qualidade para o cliente com eficiência e eficácia.

O plano estratégico permite que os gestores de empresas tomem decisões baseadas em informações concretas, que facilitam a visão gerencial e auxiliam no caminho que a empresa precisa percorrer, minimizando assim os riscos.

Segundo Oliveira (2010), o planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado.

Para Bethlem (2004), as ações estratégicas e o planejamento, assim como a elaboração, execução, implantação, acompanhamento, controle e avaliação, têm que ser ensinados e não só aprendidos, como também adotados como válidos e úteis.

A necessidade de planejar caminha junto com os objetivos que a empresa quer alcançar. Elaborar um plano de ação não é fácil se não houver metas, princípios e valores que norteiam a empresa.

A falta de um planejamento pode ser fatal. Segundo o site do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), de cada dez empresas, seis fecham antes de completar 5 anos. Isto acontece porque pequenos empresários não têm o conhecimento da importância de planejar. Ótimas ideias surgem a todo momento, porém quando colocadas em prática não conseguem se manter como um negócio estruturado e acabam fechando as portas.

O processo de planejar envolve um modo de pensar, e um salutar modo de pensar, envolve indagações; e indagações envolvem questionamentos sobre o que pensar, como, quando, quanto, para quem, por que, por quem e onde (OLIVEIRA, 2010).

Santos (2010), destaca que o planejamento não elimina os riscos, mas ajuda os gestores a identificar e lidar com problemas organizacionais antes deles causarem sérios danos à empresa, e mais ainda, com a possibilidade de evitá-los.

Baseado nestes fatores, este estudo apresenta ações que auxiliam as empresas e ajudam a alcançar os objetivos através de um bom planejamento.

### **3 JUSTIFICATIVA**

Este trabalho aponta a importância de se ter um planejamento estratégico em micros e pequenas empresas, para que a organização defina suas estratégias de negócio, tome decisões com base em dados corretos e consiga se manter em um mercado tão competitivo.

## 4 OBJETIVOS

### 4.1 OBJETIVO GERAL

Evidenciar a importância do conhecimento do planejamento estratégico no processo de abertura e sobrevivência de uma empresa.

### 4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Apresentar a importância da missão, visão e valores dentro de uma organização
- Identificar os métodos e tipos de controles necessários que uma empresa deve adotar na sua administração
- Descrever os benefícios da análise *swot* no planejamento estratégico.

## 5 A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico é um processo que precisa ser formalizado e sistematizado considerando informações internas e externas, auxiliando e permitindo que o gestor tome uma decisão correta, favorável à evolução da organização e proporcionando vantagem competitiva para a empresa.

O planejamento estratégico é um processo e precisa ser contínuo dentro de uma organização, seja ela pequena, média ou de grande porte. O plano estratégico impulsiona a organização na direção correta, contribuindo para execução dos processos, evitando ameaças e aproveitando as oportunidades.

Segundo Oliveira (2010), a estratégia está correlacionada à arte de utilizar, adequadamente, os recursos físicos, tecnológicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas internos e a maximização das oportunidades que estão no ambiente empresarial que não é controlável.

O ambiente muda muito rápido e com isso cresce a necessidade de adaptação. Ainda existem gestores de empresas de pequeno porte que acreditam que o planejamento se faz somente em grandes empresas e com isso cometem um grave erro pois não conseguem se manter no mercado e encerram suas atividades precocemente.

Oportunidades de negócios surgem a todo momento, por isso o planejamento estratégico é fundamental pois ele possibilita que o empreendedor introduza suas atividades no mercado, e o mais importante, mostrando quais são seus pontos fortes e fracos, conhecendo seus concorrentes e identificando o público alvo. Para tal concepção, é necessário que os gestores de empresas na visão de Oliveira (2010, p 182) tenham em mente:

(...) a missão, os propósitos, os cenários, a postura estratégica, a vantagem competitiva, as macro estratégias, as macro políticas, conjunto este que representa o ponto de partida para traçar o caminho voltado aos futuros objetivos, desafios e metas, escolhidos entre as opções estratégicas que a empresa consegue identificar como preferenciais ou as mais adequadas em determinados momento.

Chiavento e Sapiro (2004) *apud* Miranda e Ribeiro (2011), afirmam que o planejamento estratégico muda a organização, isso significa quase sempre mudança e inovação voltada para o futuro, mudanças significativas nos segmentos de operações, produção, investimentos, retornos produtivo, financeiro e melhoria na qualidade dos recursos

humanos que serão melhores aproveitados quando de sua recolocação em atividades adequadas.

Empreender é extremamente importante para qualquer nação pois influencia diretamente na economia do país proporcionando empregos e bem-estar à sociedade. Por isso é necessário que se faça com responsabilidade pensando no bem social e na capacidade de produzir produtos e serviços para a população. Empreender, inovar é fundamental para um país, mas para isso é preciso ser um bom estrategista, “o sucesso de um negócio próprio depende não só das oportunidades de negócio e da definição, mas também da implementação do empreendedorismo”. (CHIAVENATO e SAPIRO, 2004 *apud* MIRANDA E RIBEIRO, 2011).

Segundo Chandler Jr (1962) *apud* Oliveira (2010), a empresa é como a guerra em certos aspectos pois se a estratégia adotada for correta, muitos erros táticos podem ser cometidos e a empresa ainda sairá vitoriosa.



## 6 MISSÃO, VISÃO, PRINCIPIOS E VALORES

Neste capítulo, veremos a importância da definição de missão, visão e valores de uma organização.

### 6.1 MISSÃO

Segundo Valadares (2002) apud Maestrando (2013), missão representa a razão de ser de uma empresa, é o que norteia os objetivos e estratégias empresariais devendo apresentar-se em termos claros, passível de ser compreendida por todos da organização. A missão deve espelhar a filosofia de trabalho, valorizando a qualidade em detrimento da quantidade.

A Missão é o elemento essencial na construção da identidade corporativa pois é através desta declaração que poderá ser identificada a real importância da existência daquela empresa dentro de um contexto global (KOTLER & KELLER 2006, p.42 apud RAMOS 2013).

Para Rossi e Lucre (2002) apud Maestrando (2013), a missão reflete a função exercida pela organização em seu negócio e, portanto, deve ser específica para cada companhia, e capaz de engajar os componentes da organização nos seus propósitos fundamentais.

A missão organizacional deve esclarecer o compromisso e o dever da empresa para com a sociedade e deve apresentar certa flexibilidade adaptando-se às mudanças ambientais, levando em consideração o seu segmento-alvo, tecnologia e demandas; indo além das crenças e valores dos dirigentes (MAESTRANDO, 2013)

Ramos (2013), salienta que é importante empregar a Missão como uma ferramenta otimizadora de desempenho pois assim ela contribuirá para a construção da identidade corporativa a partir do repasse de valores primordiais tanto para o público interno quanto para o externo.

Estabelecer qual é a missão de uma empresa é uma tarefa árdua e arriscada, porém, só assim se consegue definir políticas, e estabelecer diretrizes-para se começar a trabalhar.

As organizações desenvolvem declarações de Missão que devem ser compartilhadas com gerentes, com funcionários e (em muitos casos) com clientes. Uma declaração de Missão bem formulada fornece aos funcionários um senso compartilhado de propósito, direção,

oportunidade. Ela orienta funcionários geograficamente dispersos a trabalhar com independência, embora coletivamente, para alcançar as metas da organização (KOTLER e KELLER 2006, apud RAMOS 2013).

Conhecer e compreender a Missão da empresa é essencial para o funcionário, pois assim ele entende que tem um caminho a ser seguido e um objetivo a ser conquistado.

A missão é capaz de criar um sentimento de união e envolvimento nas organizações, constituindo uma referência através da qual, elas poderão gerir suas próprias atitudes. Tendo uma missão definida os indivíduos não precisariam ser continuamente monitorados e criticados e estariam em consonância com os objetivos organizacionais (MAESTRANDO, 2013).

A missão traz a definição do negócio, permitindo que todos dentro da organização, saibam exatamente o propósito da empresa e trabalhem melhor por isto, motivados e ajudando a organização a evoluir no mercado.

## 6.2 VISÃO

A Visão de uma empresa representa o que ela quer ser em um futuro próximo ou distante (OLIVEIRA, 2010, pág 65).

Scott et al (1998) apud Maestrando (2013), discorrem que embora as visões se fundamentam na realidade elas projetam o futuro de uma determinada empresa.

Chiavenato e Matos (1999, apud RAMOS 2013) destacam que visão é a “imagem que a organização tem a respeito de si mesma e do seu futuro. É o ato de ver a si própria no espaço e no tempo”. Logo, toda organização precisa ter uma visão real de si mesma, dos meios de que dispõe, de como quer se relacionar com o mercado de trabalho e como irá alcançar suas metas.

Não existe uma receita para alcançar a visão (MAESTRANDO, 2013). Há que considerar as particularidades de cada empresa, região, foco, mercado e público alvo, ou seja, a visão é uma identidade de cada empresa, cada uma tem a sua e não há nem uma igual à outra

Collins e Porras (1996) apud Ramos (2013), colocam que:

é essencial “pintar-se” um quadro retratando o que deve parecer a situação futura desejada. Criar-se uma imagem que seja compartilhada por todos em uma organização fortalece o alinhamento. Uma imagem tende a propiciar tangibilidade à visão mais do que próprias palavras que a definem. Tanto é assim que muitas organizações preferem primeiro criar uma imagem do estado futuro desejado e depois transformá-la em palavras.

A visão proporciona uma ideia de futuro, o que a empresa quer ser ou no que ela quer se tornar em longo prazo. Para isso, a visão tem que ser possível e adequada para a organização. Os colaboradores precisam entender com clareza os objetivos da empresa, para que eles possam se orientar, buscando sempre bons resultados.

### 6.3 VALORES

Os valores organizacionais correspondem ao conjunto de princípios ou crenças, que estão organizados de forma hierárquica, relacionados às metas organizacionais pretendidas que orientam a empresa e encontram-se a serviço de interesses individuais, coletivos (RAMOS, 2013).

Os valores são elementos que, muitas vezes os membros da empresa acreditam e fazem disso um norte em relação aos seus comportamentos, tendo assim, uma noção do que é certo e errado.

Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2000, p. 29) apud Ramos (2013), enfatizam que:

Os valores gerenciais, ou seja, crenças e preferências dos líderes da organização são de extrema importância para formação da estratégia. Além disso, afirmam que as empresas bem-sucedidas são compostas por valores-chave, como atendimento, qualidade e inovação, os quais farão com que a empresa obtenha um diferencial competitivo.

Os valores organizacionais são princípios e crenças, organizados hierarquicamente, relativos a condutas ou metas organizacionais desejáveis, que orientam a vida da organização e estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou ambos (MIGUEL E TEIXEIRA, 2009).

Esses valores são criados para que todos dentro da empresa saibam exatamente o que os gestores esperam deles, em relação a como se comportar dentro da companhia, definindo assim uma ética organizacional.

Os valores fazem parte de uma dialética de manutenção e de transformação dos comportamentos humanos pela socialização e aprendizagem permanentes, sendo, por isso, valiosos para as instituições que desejam modelar comportamentos em funções de seus interesses (MENDES E TAMAYO apud MIGUEL E TEIXEIRA 2009). Os valores correspondem às crenças e atitudes que dão personalidade a empresa, influenciando em todos os departamentos da entidade, criando responsabilidades e conseguindo utilizar esses valores para crescer e se destacar diante dos seus concorrentes.

## 7 PLANEJAMENTO

Planejamento pode ser definido como um processo que considera os aspectos destacados pelas dimensões anteriormente demonstradas, no sentido de alcançar uma situação desejada da maneira mais eficiente e efetiva com a melhor concentração de esforços e recursos pela organização (OLIVEIRA 1996, apud PORTO E BANDEIRA 2006).

Planejamento tem como objetivo aperfeiçoar recursos produtivos aumentando a capacidade de produção, trabalhando em conjunto com os demais departamentos da empresa, visando ao crescimento das vendas e buscando a melhoria do desempenho organizacional.

O planejamento é uma das funções do processo administrativo e possui conceitos mais amplos do que simplesmente organizar os números e adequar as informações, passando a ser um instrumento de administração estratégica, incorporando o controle de turbulências ambientais e possibilitando que a empresa conquiste mais competitividade e mais resultados organizacionais, pois é a função que indica a direção a ser consolidada pela empresa (OLIVEIRA 2009, apud SILVA E LEON 2013).

O planejamento deve ser um processo contínuo, sendo utilizado como uma ferramenta de gestão que norteia a organização e define o melhor caminho a ser seguido.

Tavares (2000) coloca que o planejamento deve reconhecer até que ponto o passado pode servir como referência para que as ações presentes possam produzir os efeitos positivos no futuro. Deve explorar, também, a competitividade pelas oportunidades que geralmente vão se descortinando no futuro, mas que, pelo menos aparentemente, guardam pouca relação com o passado.

O planejamento é feito de informações, buscar no passado conhecimento sobre o segmento do mercado que a empresa atua e o comportamento do seu público alvo é uma boa alternativa e pode auxiliar nas tomadas de decisões. As mudanças ocorrem a todo momento, e pesquisar é essencial para entender o mercado de atuação e visualizar tendências e oportunidades que surgem o tempo todo.

Maximiano (19950 apud Porto e Bandeira (2006), define planejamento como sendo o tempo necessário para passar de uma situação, conhecida para uma situação desejada, em um período de tempo previamente estabelecido, em que as decisões tomadas no momento atual, afetarão o futuro da organização.

## 7.1 CONCEITO E IMPORTÂNCIA

Orlickas (2010, p.37, apud SILVA E LEON, 2013) destaca que:

o planejamento visa prever e minimizar os inibidores dos resultados e maximizar os facilitadores no processo de tomada de decisão, pois permitem que o gestor tome decisões mais assertivas.

Para Chiavenato (2004) apud Silva & Leon (2013), o planejamento consiste na tomada antecipada de decisões sobre o que fazer, antes de a ação ser necessária. Sob o aspecto formal, planejar consiste em simular o futuro desejado e estabelecer previamente os cursos de ação necessários e os meios adequados para atingir os objetivos.

O planejamento permite que o gestor crie cenários em relação ao futuro. Esses cenários podem ser pessimistas, otimistas e realistas. Assim sendo o administrador desenvolve ações para cada um deles, se antecipando e criando alternativas relacionadas a estas informações.

Segundo Lacombe (2009) apud Silva & Leon (2013), planejamento é a determinação da direção a ser seguida para se alcançar um resultado desejado. É a determinação consciente de cursos de ação e engloba decisões com base em objetivos, em fatos e estimativa do que ocorreria em cada alternativa disponível.

Com isso, é necessário estabelecer metas e objetivos que possam ser alterados, conforme a situação da empresa. Desse mesmo jeito é o planejamento, ele não pode ser algo permanente e sim versátil, se adaptando a cada momento da empresa.

Chiavenato (2004) apud Porto & Bandeira (2006), enfatiza que o planejamento se constitui na primeira função do processo administrativo, permitindo o estabelecimento dos objetivos organizacionais conforme os recursos necessários para atingi-los eficazmente. Entende-se, portanto que o planejamento utiliza recursos organizacionais na busca dos resultados esperados, a partir de objetivos previamente estabelecidos.

O planejamento busca maior competitividade e consiste em captar recursos, para aperfeiçoar produtos ou serviços oferecidos em busca de uma melhor posição dentro do mercado.

Portanto, ter um plano não é suficiente, é preciso ter um plano com estratégia e que gere pressão constante nas organizações para que as pessoas pensem até coletivamente, em grupo, dentro da organização e que em verdade, desenvolvam a capacidade de pensamento

dentro das organizações, aprendendo e passando a viver pensando por si e no lugar do outro (CAVALCANTI 2001 apud SILVA E LEON 2013).

É incontestável a utilidade do planejamento estratégico, porém ele precisa ser claro e objetivo de forma que qualquer funcionário da empresa possa entender seu significado e principalmente qual é a intenção da organização, onde ela quer chegar e como ela pretende alcançar esse objetivo.

## 7.2 TIPOS

Segundo Oliveira (1996) apud Porto & Bandeira (2006), os níveis hierárquicos das organizações são apresentados em três tipos de planejamento: estratégico, tático e operacional.

### 7.2.1 Estratégico

Para Frezatti (2009, p. 14),

Planejar é quase uma necessidade intrínseca, como é alimentar-se para o ser humano. Não se alimentar significa enfraquecimento e o mesmo ocorre com a organização, caso o planejamento não afete o seu dia a dia dentro do seu horizonte mais de longo prazo.

Oliveira (2009, p. 67) apud Silva & Leon (2013),

Este planejamento é a metodologia administrativa que permite estabelecer a direção a ser seguida pela empresa e que visa ao maior grau de interação com o ambiente, onde estão os fatores não controláveis pela empresa.

Por sua vez a estratégia introduz elementos de racionalidade que perturbam a cultura histórica da empresa e que ameaçam o processo político. A implementação de novas estratégias na empresa traz consigo dificuldades para as organizações sendo, portanto comum a dificuldade de acostumar-se com o diferente. Assim é uma reação comum combater a

alteração de algo que está historicamente presente na cultura e estrutura da organização ao invés de encarar esses novos desafios (ANSOLFF, 1991).

As pessoas geralmente são resistentes às mudanças por isso muitas empresas encontram dificuldades em implementar novas estratégias. É comum o ser humano “acostuma-se” com uma rotina e dificilmente aceita uma nova cultura. Porém a administração estratégica precisa encontrar caminhos que demonstrem aos colaboradores que está sendo feito o melhor para a organização, sem que precisem tomar decisões severas.

Segundo Maximiano (2009, p.15),

“A estratégia empresarial é o curso de ação que uma empresa adota para assegurar seus objetivos de desempenho como sua sobrevivência, o tamanho que pretende alcançar, os concorrentes que deseja enfrentar ou a posição que pretende ter no mercado”.

Certo e Peter (1993), colocam que o sucesso é o resultado mais provável quando uma organização tem boa estratégia e a implementa bem. Quando uma organização obtém sucesso na implementação da estratégia todos os fatores internos e externos foram favoráveis para o resultado final.

Enfim, Kotler (1999), aponta que a o planejamento estratégico do negócio parte do processo de Declaração de Visão e Missão do Negócio culminando na implementação com feedback e controle conforme demonstra a Figura 1.

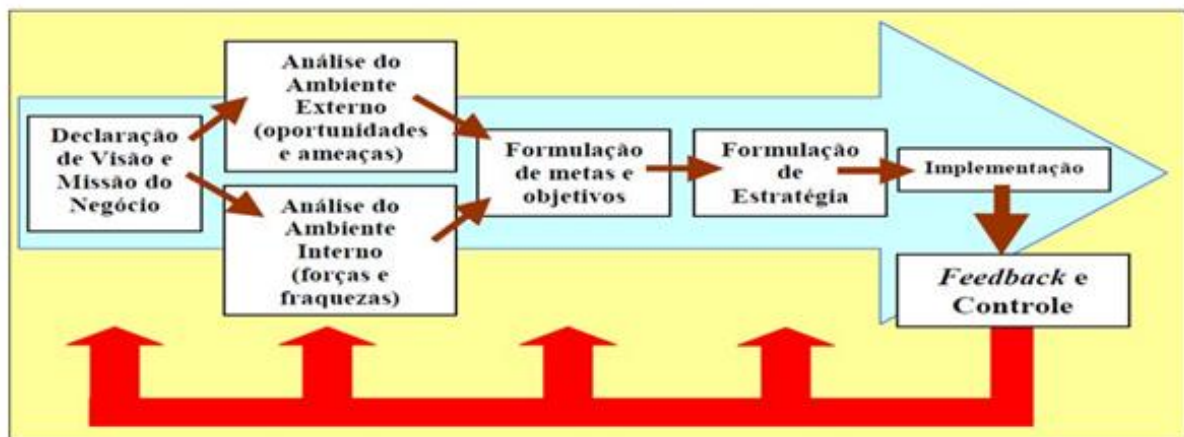


Figura 1: Planejamento estratégico do Negócio

Fonte: KOTLER,.P. Marketing para o século XXI: como criar, conquistar mercados. SP: Futura, 1999.



### 7.2.2 Tático

De acordo com Oliveira (2009) apud Silva & Leon (2013), o planejamento tático é desenvolvido pelos níveis intermediários das empresas tendo como principal finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis para o alcance de objetivos previamente fixados, segundo uma estratégia predeterminedada, bem como as políticas orientativas para o processo decisório da empresa.

O planejamento tático é desenvolvido pelos gerentes de departamentos que têm como objetivo colocar em prática tudo que foi planejado pelo nível estratégico. Sua função otimizar o processo produtivo, visando a produtividade, ou seja, fazer mais com menos e desenvolver técnicas para otimizar os esforços aproveitando bem os recursos.

Por sua vez, objetivos táticos têm a sua existência presumida e definida por objetivos dos níveis superiores da empresa e então, e é o planejamento tático que descreve e define as maneiras como estes objetivos empresariais serão alcançados. Os planos táticos cobrem períodos de tempo mais curtos, tendo abrangência e escopo menores do que os planos estratégicos ou de negócio (SAKAI et al-2012).

Charnov (2009) apud Silva & Leon (2013), salienta que o tempo de duração do planejamento tático é menor que o planejamento estratégico e está voltado mais especificamente às variáveis como condições de mercado, metas financeiras e recursos necessários para executar a missão.

Em resumo, o nível tático é um plano destinado a estratégias de departamentos, que através de informações fornecidas pelo nível superior, formula dados e tendem a decidir em períodos mais curtos de tempo procurando sempre atender os objetivos estratégicos.

### 7.2.3 Operacional

Segundo Maximiano (2009) apud Silva & Leon (2013), para realizar os objetivos é preciso definir quais as atividades devem ser executadas e quais recursos são necessários para a execução das atividades: este processo de definição chama-se planejamento operacional.

No nível operacional, o objetivo é executar procedimentos básicos, tarefas específicas, cumprindo prazos e formando uma cadeia de meio e fins.

Chiavenato (2004) apud Porto e Bandeira (2006), define que o planejamento operacional é voltado para o curto prazo, abarcando as operações organizacionais de caráter rotineiro e direciona-se para a otimização dos resultados, conforme os procedimentos determinados pela organização, para atingir seus objetivos.

O plano operacional visa gerar resultados em curto prazo, e define tarefas a serem realizadas pelos colaboradores operacionais que são indispensáveis para o alcance das metas da organização.

Oliveira (1996), afirma que o planejamento operacional consiste na formalização, através de documentos escritos, das metodologias aplicadas ao desenvolvimento e implementação estabelecida.

Neste nível destacam-se as atividades de rotina da empresa. Consiste em um plano mais detalhado que apesar do menor risco, ele é voltado para maximização de resultados, e a garantia de que os funcionários cumpram as tarefas com responsabilidades de acordo com a missão, visão e valores da empresa.

Conforme Oliveira (2009) apud Silva & Leon (2013) o prazo do planejamento operacional é mais curto, sua amplitude é mais restrita, sendo assim o risco é menor.

De acordo com Carmo e Pontes (1999) apud Porto e Bandeira (2006),

Neste nível de planejamento é implantado o plano de ação da organização anteriormente definido no nível tático, com o apoio dos recursos humanos, recursos financeiros e recursos físicos disponíveis, no sentido de se obter a melhor relação custo/benefício para a organização.

Charnov (2009), define que o planejamento operacional é diário que trata de cronogramas, tarefas específicas e alvos mensuráveis e envolve gerentes em cada unidade que será responsável pela realização do plano (SILVA E LEON 2013).

O planejamento operacional identifica responsabilidades, atividades, divide tarefas com foco na eficiência, com organização e capacidade de cumprir a visão da empresa.

## 8 MÉTODOS E TIPOS DE CONTROLE NECESSÁRIOS EM EMPRESAS DE SUCESSO

Para Silva e Leon (2013), o planejamento não é uma ferramenta cara, complexa e muito formal podendo com a ajuda dos funcionários ser realizado de uma maneira mais modesta, simplesmente observando o cotidiano da empresa, fazendo uso de informações e conhecimentos, garantindo uma visão do futuro mais ampla.

Através de controles internos e conhecendo bem o público alvo, produto e os recursos que a empresa tem, o gestor consegue organizar, programar e controlar o fluxo da empresa. Ele saberá como treinar seus funcionários para que consigam produzir com eficácia, minimizando os custos, consequentemente aumentando os lucros, além de estar sempre inovando em relação a produtos e sistema de produção ou serviços.

Para melhor definir, Silva e Leon (2013) cita um exemplo:

(...) uma empresa em pleno crescimento e cujo produto seja escasso deve na etapa do planejamento aumentar a rede de fornecedores, e ter tempo hábil de pesquisa, negociação, com isso a ferramenta do planejamento foi crucial para que a empresa continue sendo competitiva e alcançando seus objetivos.

A definição de metas, objetivos, também faz parte de um bom planejamento, e auxilia na implementação de métodos de trabalho. Saber o que se quer e onde quer chegar facilita nas tomadas de decisões e direcionam o administrador aos resultados corretos.

Oliveira (2001) *apud* Sakai et al (2012) define meta como a quantificação do objetivo, uma etapa ou passo intermediário para alcançar um determinado alvo, devendo ser claros, divulgados, entendidos e aceitos.

Segundo Peter e Certo (1993) *apud* Sakai et al (2012), os administradores devem estabelecer metas que demandem determinado nível de esforço, alcançáveis, flexíveis, mensuráveis e que sejam consistentes para um determinado período de tempo estabelecido, sem mencionar a ligação com recompensas ou reconhecimentos para os trabalhos realizados com sucesso.

Para atingir as metas, a empresa precisa fornecer recursos necessários, que possibilita a execução de um bom trabalho. As organizações estão a todo momento procurando alcançar os melhores resultados, para que possam se destacar no mercado. Para isso é necessário que

desenvolvam suas atividades com êxito, mantendo sua equipe motivada e sempre com o interesse em produzir mais.

## 8.1 CAPACIDADE TECNÓLOGICA

Dentro do atual cenário de competição, as vantagens competitivas não se resumem mais na disponibilidade de fatores físicos, como capital, mão-de-obra ou matéria-prima. Mais do que isso, a competição está sendo escrita nos diferentes detalhes que compõem e/ou são acrescidos aos modos de combinar estes fatores, isto é, na própria tecnologia.

A tecnologia nas organizações, em um mercado tão competitivo, se torna cada vez mais essencial. As empresas estão procurando investir mais em softwares de gestão, visando rapidez e eficácia em seus processos.

A automação é um grande diferencial, pois substitui trabalhos repetitivos e aumenta a produtividade e a qualidade do produto, possibilitando que a empresa alcance melhores resultados.

Para Zawinsk et al 1998:

A capacidade tecnológica é o processo de escolha das tecnologias, bem como de escolha dos rumos de modificação assumidos por ela, ou seja, a capacidade de absorção, domínio, adaptação, melhoramento ou inovação de uma tecnologia por parte de uma organização. A capacidade tecnológica visa a resolver problemas não rotineiros, permitindo a sobrevivência da organização em ambiente permanentemente dinâmico.

A efetivação de um sistema tecnológico em uma organização pode ser muito dispendiosa, por isso, é necessário tomar alguns cuidados antes de implementar tecnologia na empresa. É preciso analisar e verificar se tal tecnologia está de acordo com a atividade e segmento da empresa, se será uma solução capaz de auxiliar no gerenciamento e otimização das atividades.

## 8.2 PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO

O desenvolvimento de qualquer estratégia necessita de recursos financeiros, que irá estabelecer um controle orçamentário, planejamento para as despesas e custos, alocação de pessoas e recursos que serão necessários para a realização da tarefa.

Lunkes (2007) apud Zamboni (2010), afirma que o orçamento é a etapa do processo do planejamento estratégico em que se estima e determina a melhor relação entre resultados e despesas para atender às necessidades, características e objetivos da empresa no período esperado.

É necessário que o administrador se atente para despesas ou investimentos que não condizem de forma significativa com o planejamento da empresa. Para isso, é indispensável o uso de relatórios que demonstrem a situação da organização, possibilitando que o gestor tome decisões corretivas e preventivas.

As despesas planejadas e executadas, investimentos em ativos, materiais, salários, treinamentos, benefícios, custos sociais e outros recursos, todos os gastos planejados podem ser monitorados através de relatórios periódicos através do orçamento utilizado como instrumento de controle (SAKAI et al 2012).

Segundo Sá (2005) apud Zamboni (2010), o orçamento deve ser visto dentro de um contexto muito mais amplo, que é o de priorizar e compatibilizar as diversas políticas da empresa. É o orçamento que vai dizer se as decisões da empresa são compatíveis com a capacidade de geração de caixa da empresa, com a estrutura de capital de giro ou ainda com as metas de remuneração pretendidas pelos acionistas.

O orçamento está diretamente ligado ao planejamento estratégico, e tem uma enorme importância com confirmado por Zamboni (2010):

(...) os orçamentos, além de serem parâmetros para avaliação dos planos, permitem a apuração do resultado por área de responsabilidade, desempenhando papel de controle por meio dos sistemas de custos e contabilidade. O orçamento pode ser definido em termos amplos, com um enfoque sistemático e formal. A execução das responsabilidades do planejamento, execução e controle.

O orçamento auxilia os controles financeiros e indicam ao administrador se a empresa tem ou não algum problema, desempenhando a função de organizar e manter a solidez da empresa.

## 9 ANÁLISE SWOT

A matriz Swot é uma ferramenta utilizada pelo administrador para conhecer o ambiente, no qual sua empresa está inserida.

SWOT é a sigla de ‘Strengths Weaknesses Opportunities Threats’ (Forças Fraquezas Oportunidades e Ameaças). Esta análise fornece dados importantes para o gestor sobre o ambiente interno da empresa, ou seja, quais são suas maiores forças, e suas fraquezas, analisando também o ambiente externo, como as melhores oportunidades e suas ameaças (BASTOS, 2014)

O fundamento destes termos segundo Bastos apud Kotler 1992 são:

- Strengths (Forças) indica as vantagens que a organização possui dentro do mercado em relação aos seus concorrentes. Para definir o diagnóstico é possível fazer uso de algumas questões:
  1. Quais as melhores atividades da empresa?
  2. Quais são os melhores recursos?
  3. Qual a vantagem competitiva?
  4. Qual o nível de compromisso dos clientes?
  
- Weaknesses (Fraquezas) indica as fraquezas são aptidões que de alguma maneira interferem ou prejudicam o andamento do negócio. As fraquezas precisam ser bem examinadas, para que o gestor possa anular os problemas. É necessário que sejam criadas ações para minimizar os efeitos das fraquezas, para que não afetem os resultados da empresa.

Para identificá-las pode ser feito as seguintes perguntas:

1. A mão de obra da empresa é qualificada?
2. Os equipamentos (máquinas) e a infraestrutura são adequados?
3. No que podemos melhorar?

Opportunities (Oportunidades), são forças externas que interferem positivamente na empresa. São mudanças que acontecem externamente que a organização não tem controle

sobre elas, como, mudanças na política econômica, alterações de tributos, investimentos, ampliação de crédito ao consumidor.

É preciso estar atento a essas mudanças, e aproveitar essas oportunidades para alavancar a oferta da empresa.

Novas tecnologias tendem a ser, uma grande oportunidade pois propiciam a expansão da área e suas atividades.

- Threats (Ameaças), ao contrário das oportunidades, as ameaças também são forças externas, porém interferem negativamente na organização. É preciso cuidar destas forças, pois podem prejudicar não somente o planejamento estratégico mas também os objetivos, metas e resultados da empresa. Assim como os fatores políticos, econômico, social e tecnológico, podem interferir positivamente, eles também podem ser fatores que geram ameaças para a instituição.

O esquema da Matriz SWOT pode ser visualizado na Figura 2:

Figura 2: Etapas para realização da Análise SWOT

SWOT	Positivos	Negativos
Internos (Organização)	<b>Pontos fortes</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ponto forte 1</li> <li>- Ponto Forte 2</li> <li>- Ponto Forte 3</li> </ul>	<b>Pontos Fracos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ponto Fraco 1</li> <li>- Ponto Fraco 2</li> <li>- Ponto Fraco 3</li> </ul>
Externos (Ambiente)	<b>Oportunidades</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Oportunidade 1</li> <li>- Oportunidade 2</li> <li>- Oportunidade 3</li> </ul>	<b>Ameaças</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ameaça 1</li> <li>- Ameaça 2</li> <li>- Ameaça 3</li> </ul>

FONTE: BASTOS, Marcelo. Análise Swot: Conceito e Aplicação. Portal Administração,2014.

Bjorn (2008) apud Filho et al (2014), afirma que a análise SWOT persegue uma abordagem integrada, incluindo a empresa com suas variáveis ambientais. O objetivo é o

confronto de poderes internos da empresa e suas fraquezas, bem como as oportunidades de negócios externos associadas aos riscos para gerar possíveis ações estratégicas.

A análise SWOT é importante para qualquer organização com relação a conhecer o potencial e as ameaças que estão dentro e fora do ambiente da organização. Esta análise é de suma importância no planejamento da empresa auxiliando e colaborando com as decisões a serem tomadas pelas organizações (KOTLER; KELLER, 2007, apud ARAÚJO et al 2015).

Filho (2014) analisa a Matriz SWOT como:

(...) o cruzamento das informações elencadas como pontos fortes ou fracos, ameaças e oportunidades, dá suporte as definições estratégicas das empresas devido a sua complementaridade, proporcionando visão ampla do mercado, mostrando toda a sua diversificação e possibilidades de aproveitar as oportunidades para crescer no segmento em que atua, avaliar novos mercados, e trabalhar vários cenários utilizando-se dos mecanismos de defesa para as ameaças que venham a instabilizar a sua sustentabilidade.

O gestor precisa ter uma visão ampla da sua empresa para que possa monitorar e controlar seu negócio. Conhecer os concorrentes, clientes, saber quais são seus melhores recursos, identificar as fraquezas e principalmente enxergar as oportunidades, faz com que ele trabalhe com informações concretas e conseqüentemente tome decisões corretas.

Kotler e Keller (2007) apud Araújo (2015), enfatizam que a análise SWOT é importante para qualquer organização com relação a conhecer o potencial e as ameaças que estão dentro e fora do ambiente da organização. Esta análise é de suma importância no planejamento da empresa auxiliando e colaborando com as decisões a serem tomadas pelas organizações.

## 9.1 ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO

Hitt et al (2002), dizem que em um ambiente e competitivo e desafiador poucas empresas conseguem optar pelas decisões estratégicas mais eficazes. Para melhorar a qualidade das decisões ao longo de eventos e tempo, as empresas do século XXI precisam desenvolver a habilidade de mudar rapidamente. Um desafio fundamental ao desenvolvimento dessa habilidade é gerar um ambiente organizacional que inclua e promova a experimentação e o aprendizado.



Seguindo o mesmo raciocínio Tavares (2000) explica que a análise do ambiente interno é o instrumento que propicia o conhecimento das habilidades e competências da empresa.

Kotler e Keller (2007), apud Araújo (2015), acrescentam que, “uma coisa é perceber oportunidades atraentes, outra é ter capacidade de tirar o melhor proveito dela”.

Assim as organizações devem aproveitar não só as oportunidades para as quais dispõem de recursos, mas também as oportunidades que exigirão um maior desenvolvimento de suas forças e uma maior união de sua equipe.

Para o sucesso da empresa, é necessário que todos em diferentes cargos participem da estratégia adotada pela organização.

De acordo com Chiavenato (1993), apud Ferreira et al (2005), “a análise interna trata-se de uma análise organizacional, ou seja, de uma análise das condições internas para permitir uma avaliação dos principais pontos fortes e fracos que a empresa possui.

É necessário diagnosticar as competências e as falhas da empresa, para direcionar o processo de planejamento organizacional, para que o administrador tome decisões em termos de recursos, capacidade e habilidade da empresa em desenvolver vantagens competitivas.

Os funcionários da organização precisam se sentir responsáveis, e prontos para tomarem decisões. Hitt, Ireland Hoskisson (2002) definem:

(...) para facilitar o desenvolvimento e o emprego das competências essenciais, o administrador deverá ter coragem, autoconfiança, integridade, capacidade de administrar incertezas e complexidades e disposição para atribuir a cada funcionário a responsabilidade pelo trabalho executado e fazer que esse pessoal se considere realmente responsável pelo que faz.

Como ilustra a Figura 3, Etapas para realização da Análise SWOT o ambiente interno é composto pelos elementos interno da organização, como trabalhadores, administradores, cultura organizacional, tecnologia, estrutura organizacional e instalações físicas.



Figura 3: Análise do ambiente interno.  
 FONTE: CERTO & PETER, 2005 pg 26

Conforme Pereira (2010) apud Abichequer (2011), a análise interna, completa, avalia as áreas de marketing, produção, recursos humanos, financeira e os elementos que afetam a organização com um todo.

Para Oliveira (2010), a análise interna tem por finalidade colocar em evidência as deficiências e qualidade da empresa que está sendo analisada, ou seja, os pontos fortes e fracos da empresa devem ser determinados diante da atual posição de seus produtos ou serviços *versus* segmentos de mercado.

Analisar o ambiente interno não é tarefa fácil, o gestor precisa admitir os erros, os pontos fracos para saber em que precisa melhorar. O mesmo acontece com os pontos fortes; é necessário que todos os departamentos da organização estejam ligados, pois um depende do outro, assim é possível identificar o que se tem de melhor, e criar uma vantagem em um mercado tão competitivo.

## 9.2 ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO

O ambiente empresarial não é um conjunto estável, uniforme e disciplinado, mas um conjunto bastante dinâmico em que atua, constantemente, grande quantidade de forças, de diferentes dimensões e naturezas, em direções diferentes, e que muda a cada momento, pelo fato de cada uma dessas forças interferir, influenciar e interagir com as demais forças do ambiente. (OLIVEIRA, 2010)

É exatamente por esse motivo, que a análise do ambiente externo de uma organização, é muito importante.

Para Bethlem (2009) apud Araújo et al (2015), o ambiente externo exerce muita influência no desempenho da empresa. Desta forma a empresa precisa realizar uma análise das ameaças e oportunidades que só é possível a partir de um conhecimento prévio do ambiente em que ela atua ou deseja atuar.

Wright (2007) apud Abichequer (2011), define que o macroambiente das empresas compreende uma vasta gama de forças ambientais compostas por tendências e sistemas político-legais, econômicas, tecnológicas e sociais. Essas forças fogem ao controle das organizações e, estão em constante mudança gerando oportunidades ou ameaças para os administradores.

Uma ameaça só pode ser prevista se o gestor entender bem o ambiente externo, acompanhar os ambientes socioculturais que influenciam nos valores, comportamentos da sociedade; políticas que consistem em leis, órgãos governamentais e tributos; econômicos, que estão relacionados ao poder de compra do consumidor, preços, endividamento e despesas; naturais que consistem no meio ambiente, na preocupação com a poluição e de ser uma empresa sustentável e tecnológico. O mesmo acontece para as oportunidades, já que no ambiente externo, as tendências são amplas, e esta análise pode gerar grandes resultados para empresa.

O conhecimento desses elementos e fatores constituintes do ambiente externo possibilita à empresa encarar melhor suas ameaças e aproveitar melhor suas oportunidades, auxiliando os dirigentes da empresa na elaboração de previsões que ajudem a tornar esses elementos mais favoráveis à estratégia da empresa ou a reduzir seus impactos (BARNEY e HESTERLY, 2009 apud ARAÚJO 2015).

Porter (1999) apud Dress et al (2008) enfatiza que:

(...) a essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma organização ao seu ambiente. Embora o ambiente relevante seja muito amplo, abrangendo tanto as forças sociais como econômicas, o aspecto principal do meio ambiente da empresa é a indústria ou as indústrias em que ela compete. A estrutura industrial tem uma forte influência na determinação das regras competitivas do jogo, assim como das estratégias potencialmente disponíveis para a empresa. Forças externas à indústria são significativas principalmente em sentido relativo, uma vez que as forças externas em geral afetam todas as empresas na indústria; o ponto básico encontra-se nas diferentes habilidades das empresas em lidar com elas.

Oliveira (2010) diz que, toda empresa é parte integrante de seu ambiente. Enquanto os níveis mais baixos (operacional) estão correlacionados com seus aspectos internos, a tarefa dos níveis mais elevados (estratégico) é estudar e mapear as oportunidades e ameaças que o ambiente impõe à empresa.

De acordo com Pereira (2010) apud Aboichequer (2011), faz parte da avaliação do ambiente externo pesquisar e analisar as informações dos concorrentes, estabelecendo parâmetros de comparação. Os elementos a serem analisados podem ser os produtos fornecidos pelos concorrentes, suas estratégias de distribuição ou produção e os outros elementos que forem importantes para a organização.

Hitt et al (2003), explicam que a análise do ambiente externo é o processo que deve ser conduzido de forma contínua e compreende quatro atividades: investigação minuciosa dos dados, monitoramento, previsão e avaliação. Aqueles que realizam a análise do ambiente externo devem estar cientes de que a compleição dessa análise é uma atividade complexa, porém muito significativa.

Para uma melhor explicação, Hitt et al (2003) definem cada uma das atividades citadas anteriormente.

- **Investigação Minuciosa:** É uma investigação que requer o estudo de todos os segmentos do ambiente geral. Através dela, a empresa identifica sinais precoces de mudanças em potencial no ambiente geral e detecta mudanças já em fase de andamento.
- **Monitoramento;** ao conduzir o monitoramento, é possível observar as mudanças nos ambientes, identificando o surgimento de possíveis tendências entre as pessoas observadas por meio da investigação minuciosa. Para um monitoramento bem-sucedido, é importante a habilidade de identificar o significado dos diferentes eventos do ambiente e acompanhar essas mudanças, com a intenção de identificar o surgimento de uma tendência competitiva e de uma oportunidade de negócio.

- Previsões: a investigação minuciosa e monitoramento preocupam-se com os eventos do ambiente geral em uma dada ocasião. Ao formular previsões, os analistas desenvolvem projeções viáveis daquilo que poderia vir a acontecer e da rapidez que aconteceria, como consequência das mudanças e tendências detectadas através da investigação minuciosa e do monitoramento.
- Avaliação: tem por objetivo determinar a ocasião e o significado dos efeitos da mudanças e tendências do ambiente a administração estratégica da empresa. A investigação minuciosa, o monitoramento e a previsão permitem que os analistas entendam o ambiente geral. Ademais, a avaliação tem por meta especificar as implicações desse entendimento para a organização: sem ela a empresa fica com dados interessantes, mas de relevância competitiva desconhecida.

Enfim, as organizações devem investigar, monitorar, prever e avaliar o ambiente externo constantemente, e elaborar ações que minimizem as ameaças e otimizem as oportunidades.

## 10 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICOS NAS MICROS E PEQUENAS EMPRESAS

O planejamento estratégico proporciona às empresas resultados importantes, porém a maioria das micros e pequenas empresas, ainda, não fazem uso desta ferramenta. Isso acontece porque os empreendedores, não tem conhecimento, ou pelo simples fato de não conseguirem implementar dentro de pequenas organizações.

A falta do planejamento estratégico pode causar danos à organização, como, a má utilização dos recursos disponíveis, perda de materiais, clientes e perdas financeiras.

As micro e pequenas empresas têm papel importante no desenvolvimento da economia do Brasil, pois segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), estima-se que existam dois milhões de micro e pequenas empresa no Brasil, responsáveis por empregar 7,3 milhões de trabalhadores.

Segundo Cezarino e Campomar (2007) apud Teixeira (2014):

No Brasil, elas representavam 70% da força de trabalho, 21% do PIB nacional e 98% do total de estabelecimentos em 1994. [...] entre 1995 e 2000 a diferença de contratações e demissões nas MPE foi de mais de um milhão e 400 mil, enquanto nas grandes empresas foi de 29.652 novos postos de trabalho. Em 2000, havia 2.161.783 MPE representando 93% do total de estabelecimentos empregadores proporcionando emprego a 26% dos trabalhadores formais. [...]. O retrato do Brasil em 2003, quanto à classificação das empresas por porte e setor é o seguinte: na indústria, o percentual de micro e pequenas empresas é de 96,37%; no comércio, é de 99,2% e no setor de serviços é de 97,43%.

Estas empresas precisam fazer uso de ferramentas de gestão para garantir a sobrevivência no mercado aproveitando bem os recursos e otimizando os resultados.

Morelli (1994) apud Carpenter et al (2014), afirma que no Brasil a maioria das micro e pequenas empresas são do tipo “trabalho-intensivas”, empregando mão-de-obra com baixa especialização; atuam nas áreas em que a maioria das médias e grandes empresas não operam, ou seja, desenvolvem as suas atividades em áreas nas quais a oferta de mão-de-obra é maior em razão da baixa qualificação.

O fortalecimento e o crescimento destas empresas é essencial para o desenvolvimento do país, por isso é necessário que gestores destas organizações tenham conhecimento da

importância do planejamento estratégico para que consigam adaptarem-se às mudanças que ocorrem constantemente no mercado.

### 10.1 MICROS E PEQUENAS EMPRESAS E O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresa - SEBRAE (2017), a classificação de micro e pequena empresa se dá através do seu faturamento. A microempresa será sociedade empresária, individual de responsabilidade limitada, devidamente registrado nos órgãos competentes, que aufera em cada ano calendário, a receita bruta igual ou inferior a R\$360.000,00. Caso a receita bruta for superior a R\$ 360.000,00 e igual ou inferior a R\$ 3.600.000,00, a sociedade será enquadrada como empresa de pequeno porte.

Longenecker (2007) apud Teixeira (2014), cita que as empresas podem ser consideradas de pequeno porte quando são mantidas por uma ou poucas pessoas, quando suas atividades são localizadas geograficamente em uma só região em comparação a outras empresas do mesmo setor, e quando o número de funcionários é menor que 100.

### 10.2 IMPLANTANDO O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Em uma pesquisa feita por Carpenter et al (2014), na empresa LMG, do segmento de reciclagem e localizada no município de Duque de Caxias no RJ, deixa claro a importância de um planejamento estratégico.

Antes da realização do trabalho a empresa não possuía um planejamento, em seu quadro de funcionários não havia administradores, porém o empreendedor tinha um grande interesse em desenvolver um plano estratégico estruturado para organização.

De início foi proposto a elaboração dos três pilares estratégicos: missão, visão e valores. Com isso foi estabelecido qual a missão da empresa, de maneira objetiva e atual, apresentando informações chaves que garantem o sucesso da LMG. Posteriormente também foi definida a visão da organização de acordo com os objetivos do empreendedor, os valores também foram acordados e prescritos, baseados nas crenças e valores do gestor.

Na segunda etapa da pesquisa, foi feita a aplicação da ferramenta SWOT com o objetivo de estudar e analisar o ambiente interno e externo da empresa, conhecer os pontos fortes e fracos, e identificar as ameaças e oportunidades.

O estudo diagnosticou que as fraquezas da organização eram: maquinário de baixa tecnologia, baixa capacidade produtiva e a falta de planejamento estratégico. Os pontos fortes: reutilização da matéria-prima, credibilidade por atuar no mercado há muito tempo, boa saúde financeira e bom relacionamento com os clientes.

Na análise externa as ameaças foram identificadas como: concorrentes que atendem em um raio de KM maior, novos entrantes e alta carga tributária. As oportunidades: disseminação do conceito sustentabilidade, leis mais restritivas no descarte de plástico industrial.

Após todo o processo de implantação, os gestores conseguiram elaborar planos de ações que ajudaram a empresa a ser mais competitiva no mercado. Eles passaram a conhecer mais o mercado e compreender a real missão da empresa. Foi possível nortear a organização em sua trajetória, e estabelecer objetivos e metas através da visão. Os valores definidos permitiram que todos conhecessem os princípios e crenças da empresa.

A análise SWOT, apontou com clareza todos os pontos fortes e fracos da empresa, e com isso os administradores definiram um planejamento para mitigar suas fraquezas e ameaças e alavancar suas forças e oportunidades.

Foi analisada uma segunda pesquisa realizada por Oliveira e Ribeiro (2011), em uma pequena empresa desenvolvedora e mantenedora de software e gestão comercial. A empresa em questão é a Project Informática LTDA, fundada em 1990 com sede em Porto Alegre.

Segundo Oliveira e Ribeiro (2011), a empresa conta com dez funcionários divididos nos setores de desenvolvimento, comercial, administrativo e marketing. Seus funcionários têm elevado grau de conhecimento técnico – científico, o que os confere uma competência rara ou quase exclusiva.

A aplicação do planejamento estratégico foi realizada desenvolvida através de etapas. A primeira foi a definição de missão, valores e visão, porém a empresa já tinha sua identidade organizacional definida. Com isso, passou para a segunda etapa para definição dos objetivos diretivos, tendo em base a missão, visão e valores da organização. Os objetivos principais foram: Crescimento; Produtividade: Qualidade: Satisfação e Lucro. Após as definições dos objetivos, foram criados indicadores, e para cada indicador metas semestrais foram estabelecidas, visando um período de dois anos.



Posteriormente, partiu-se para a próxima etapa, que foi realizar a análise SWOT. Para cada ponto fraco ou forte, ameaça ou oportunidade foi criado paralelamente um plano de ação. Para cada ação estratégica priorizada, foi possível especificar o que precisava ser feito, porque precisava ser feito, quando seria feito, por quem seria feito e quais recursos seriam utilizados.

Para muitos dos pequenos empresários o planejamento estratégico é um assunto muito técnico e que não traz grandes resultados para suas empresas, além de exigir muito do seu tempo, e que por esses motivos eles são tão relutantes na utilização dessa ferramenta (GODOY 2009 apud OLIVEIRA et al 2011).

Este pensamento precisa ser mudado rapidamente. Nos exemplos supracitados a implantação do Planejamento estratégico foi o caminho que ambas precisam seguir, cada uma no seu segmento.

É possível planejar, controlar e agir estrategicamente, mesmo sendo um micro ou pequena empresa. O planejamento estratégico pode ser feito conforme as condições de cada organização, com o objetivo de otimizar os recursos e definir o caminho a ser seguido e principalmente para se manter no mercado tão competitivo.

## 11 CONCLUSÃO

A competição entre empresas está cada vez mais acirrada por esse motivo qualquer ferramenta de gestão, estratégia e medidas que uma empresa adotar, seja ela de qualquer porte, será um diferencial.

O planejamento estratégico é indispensável para qualquer organização. O mesmo contribui para o desenvolvimento da empresa, possibilita analisar de forma clara, quais os pontos fortes e fracos, as ameaças e oportunidades da empresa e permite que o gestor se antecipe as mudanças e se torne mais competitivo.

A maioria das micro e pequenas empresas não possuem um planejamento por acharem que esta ferramenta é de alto custo, e por focar a maior parte do tempo no setor operacional da empresa. Com isso elas não conseguem acompanhar as mudanças do mercado e acabam fechando precocemente.

A falta de conhecimento também é uma razão da falta desta ferramenta na organização. Na maioria das micros e pequenas empresas, o empreendedor, não possui conhecimento técnico para desenvolver um plano, além de manter a estrutura empresarial muito centralizada dificultando o desenvolvimento da organização.

Considerando que grande parte das micros e pequenas empresas, não têm um planejamento estratégico definido, a organização que conseguir implantar formalmente um plano, terá uma forte vantagem competitiva em relação aos concorrentes, e conseqüentemente, mais chances de se manter no mercado.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABICHEQUER. Caio. Elaboração de planejamento estratégico: estudo em uma empresa franqueadora de calçados e acessórios. **Escola de administração**. p.50, p53, p62, 2011.
- ALMEIDA. Antônio. Josefa. MENEZES. A importância do planejamento estratégico como fator preponderante ao crescimento organizacional. **Revista Eletrônica da Faculdade José Augusto Vieira**. n.8, setembro, 2013.
- ARAUJO. Jaqueline. VITA. Kamila. FACHINI. Marcela. DUARTE. Rosieli. TOFOLI. Eduardo. Análise de SWOT: Uma ferramenta na criação de uma estratégia empresarial. **V ENCONTRO CIENTÍFICO E SIMPÓSIO DE EDUCAÇÃO UNISALESIANO**. Out, 2015, Lins – SP. Anais. Unisalesiano, 2015.
- BETHLEM, Agrícola. **Estratégia Empresarial**. 5° ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- CARPENTER. Andressa. ROSINDO. Enaira. COSTA. Rebeca. MURUYAMA. Úrsula. Planejamento estratégico de PMES: um estudo de caso no segmento de reciclagem de plástico industrial no estado do Rio de Janeiro. **XI SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA**. Out, 2014, São Paulo, 2014.
- FASCINA. Marcos. A efetividade do planejamento estratégico como fator de competitividade. **Revista Científica da Faculdade Dom Bosco**. v.1, n.1, 2013.
- FILHO, Oswaldo. A análise swot e sua relevância para o planejamento estratégico. In: CIENCIA E TECNOLOGIA PARA O DESENVOLVIMENTO SOCIAL. out, 2014, Taubaté. **Anais**. Unitau, 2014. p.6-8.
- GAJ. Luis. **Tornando a administração estratégica possível**. São Paulo: McGraw Hill, 1999.
- HITT, Michael. **Administração Estratégica**. São Paulo: Thomson, 2004.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. As micros e Pequenas Empresas Comerciais e de Serviços no Brasil. **Estudos e Pesquisas Informação Econômica**. RJ, 2003. Disponível em < <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv1898.pdf> > Acesso em Outubro de 2017.
- MIGUEL. Lilian. Maria. TEIXEIRA. **Valores Organizacionais e criação do conhecimento organizacional**. 2009.
- MONTEIRO. V.F de; SOARES. Planejamento estratégico como ferramenta competitiva para empresas da região de poços de caldas. **Revista Gestão e Conhecimento**, nov, 2012.
- OLIVEIRA. Djalma. **Planejamento Estratégico**. 28° ed. São Paulo, 2010.
- OLIVEIRA. Luiz. RIBEIRO. José. Planejamento estratégico aplicado a uma pequena empresa de desenvolvimento de software. **Lume**, p.5-23, 2011.
- PORTO. Marcelo. **Missão e Visão Organizacional: Orientações para a sua concepção**. Abepro, 2006.

PORTO. Maria. Anselmo. BANDEIRA. **O planejamento e seu impacto na gestão das organizações.** p.4-16, 2006. Disponível em <http://files.andreamorim.webnode.com/200000322-4f73a505ed/PlanejamentoeGestaodasOrganizacoes.pdf> > Acesso em Out, 2017.

RAMOS. Claudia. **Planejamento estratégico como um instrumento orientador para as ações da organização.** Convibra, p.10-15, 2013.

RODRIGUES. Iris. GASPAR. Juliana. SILVA, Juliana. SOUZA. Mayara. Estratégia competitiva: a importância de criar táticas competitivas para a sobrevivência das organizações. **Universo da Administração**, v.4, n.1, jan/dez, p.80-92,2016.

SAKAI. Elvio. CHAVES. Carlos. CARMARGO. Paulo. LAMAS. Wendell. Planejamento Tático – Transformando Estratégias em resultados em uma empresa de médio porte. **Unindu**, p16-25, dez, 2012.

SANTOS. A. A importância do Planejamento estratégico de micro, pequeno e médio portes. **AVM**, p.16, p.18, 2010.

SILVA. Esliane. Marcia. LEON. A importância do planejamento para o sucesso empresarial. **AEMS**, p.3-6, 2013.

TAVARES, Mauro. **Gestão Estratégica.** São Paulo: Atlas, 2000.

TEIXEIRA. Carlos. ALONSO. Vera. A importância do Planejamento Estratégico para as Pequenas Empresas. **XI SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA.** Out, 2014, São Paulo, 2014.

ZAWISLAK. P.L.T. NASCIMENTO. GRAZIADIO. Planejamento estratégico de tecnologia para PMEs: o caso de empresa de autopeças no Rio Grande do Sul. **Revista de Administração Contemporânea.** vol.2, n.3, 1998.