



unifaema

CENTRO UNIVERSITÁRIO FAEMA – UNIFAEMA

GABRIEL JARDIN TUBIAS

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM EMPRESAS DE PEQUENO PORTE

ARIQUEMES - RO

2024

GABRIEL JARDIN TUBIAS

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM EMPRESAS DE PEQUENO PORTE

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao curso de Administração do
Centro Universitário FAEMA – UNIFAEMA
como pré-requisito para obtenção do título
de bacharel em Administração

Orientador (a): Prof. Me. Thyago
Vinicius Marques Oliveira

ARIQUEMES - RO

2024

FICHA CATALOGRÁFICA

FICHA CATALOGRÁFICA Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

T884p Tubias, Gabriel Jardim.
Planejamento estratégico em empresas de pequeno porte. /
Gabriel Jardim Tubias. Ariquemes, RO: Centro Universitário Faema –
UNIFAEMA, 2024.
38 f. ; il.
Orientador: Prof. Me. Thyago Vinicius Marques Oliveira.
Trabalho de Conclusão de Curso – Bacharelado em
Administração. – Centro Universitário Faema – UNIFAEMA,
Ariquemes/RO, 2024.

1. Planejamento Estratégico e Pequenas empresas. I. Título. II.
Oliveira, Thyago Vinicius Marques.

CDD 658

Bibliotecária Responsável
Isabelle da Silva Souza
CRB 1148/11

GABRIEL JARDIN TUBIAS

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM EMPRESAS DE PEQUENO PORTE

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao curso de Administração do
Centro Universitário FAEMA – UNIFAEMA
como pré-requisito para obtenção do título
de bacharel em Administração.

Orientador (a): Prof. Me. Thyago
Vinicius Marques Oliveira

BANCA EXAMINADORA

Prof. Me. Thyago Vinicius Marques Oliveira
Centro Universitário Faema – Unifaema

Prof. Esp. Alisson Paulinelli Ben Silva
Centro Universitário Faema – Unifaema

Prof. Me. Rita Cristina Fernandes Marena
Centro Universitário Faema – Unifaema

ARIQUEMES – RO

2024

Dedico este trabalho a minha esposa e mãe, que me apoiaram e incentivaram a seguir em frente com meus objetivos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por me proporcionar saúde e bençãos para que eu pudesse concluir este trabalho.

Agradeço a minha esposa, por me motivar a estudar e me apoiar em minhas decisões.

À minha mãe, por me dar um bom exemplo, me incentivar a ir para a faculdade, estudar, ter uma profissão e sempre me apoiar.

Agradeço ao meu orientador por me dar a atenção necessária para a conclusão deste trabalho.

Enfim, a todos aqueles que contribuíram direta ou indiretamente para a realização desta conquista.

*“Ser competente é acertar um alvo que
ninguém acertou, ser administrador é
acertar um alvo que ninguém viu.”
Erlandson F. A. Andrade.*

RESUMO

Esta pesquisa teve como objetivo analisar como a consultoria estratégica pode melhorar a eficiência de empresas de pequeno porte e mencionar ferramentas que podem ser utilizadas para a elaboração de um planejamento, com coleta de dados efetuada nos seguintes repositórios: Google Acadêmico, Scielo, Science Direct, repositório da UFT, revista FUCAMP e repositório da UFC. O período de busca foi delimitado entre 2015 e 2024. Trata-se de uma pesquisa bibliográfica, descritiva e de natureza qualitativa. Com uma coleta de 42 artigos, após filtragem e análise individual, a tabulação consistiu em 23 artigos que foram sobre definição e conceitos sobre a empresa de pequeno porte e trataram sobre P.E e seus benefícios, exemplos e ferramentas que são utilizadas. A elaboração de um planejamento estratégico para pequenas empresas torna o processo de tomada de decisões mais eficiente e assegura que os gestores acompanhem de forma eficaz as mudanças que ocorrem no mercado. Isso minimiza riscos e mudanças repentinas que podem resultar em situações incontroláveis, evitando assim ameaças no ambiente de atuação. O trabalho analisou o planejamento estratégico, evolução e conceitos, com um aprofundamento no conhecimento sobre o tema. Além disso, foram citados métodos que auxiliam na eficiência do planejamento estratégico e foram identificados os benefícios que o Planejamento Estratégico pode trazer para empresas de pequeno porte.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico e Pequenas empresas.

ABSTRACT

This research aimed to analyze how strategic consulting can improve the efficiency of small businesses and to identify tools that can be used for developing a plan. Data collection was conducted in the following repositories: Google Scholar, SciELO, Science Direct, the UFT repository, FUCAMP journal, and the UFC repository. The search period was limited to between 2015 and 2024. This study is bibliographic, descriptive, and qualitative in nature. From an initial collection of 42 articles, after filtering and individual analysis, 23 articles were selected. These focused on the definition and concepts of small businesses and addressed strategic planning, its benefits, examples, and the tools used. The development of a strategic plan for small businesses makes the decision-making process more efficient and ensures that managers effectively monitor the changes occurring in the market. This minimizes risks and sudden changes that can result in uncontrollable situations, thereby avoiding threats in the operating environment. The work analyzed strategic planning, its evolution, and concepts, providing an in-depth understanding of the subject. Additionally, methods that assist in the efficiency of strategic planning were cited, and the benefits that Strategic Planning can bring to small businesses were identified.

Keywords: Strategic Planning and Small Businesses.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	11
1.1 JUSTIFICATIVA.....	12
1.2 OBJETIVOS.....	13
2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	14
2.1 Procedimentos técnicos	14
2.1.2 Da análise dos dados.....	15
3 REVISÃO DE LITERATURA.....	16
4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA PARA POTENCIALIZAR A EFICIÊNCIA EM PEQUENAS EMPRESAS	20
4.1. Lei geral da pequena empresa	20
4.2. Os desafios enfrentados nas pequenas empresas	20
4.3. Conceito de planejamento.....	21
4.4. Modalidades de planejamento.....	22
4.4.1 Planejamento estratégico	23
4.4.2. Planejamento tático	24
4.4.3. Planejamento Operacional	25
4.5. A Importância de utilizar o planejamento estratégico	25
4.6. Consequências da Ausência de Planejamento Estratégico em Pequenas Empresas	28
5 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA.....	31
CONSIDERAÇÕES FINAIS	33
REFERÊNCIAS	35
ANEXOS.....	39

1 INTRODUÇÃO

O planejamento estratégico (P.E.) é amplamente reconhecido como uma ferramenta essencial para o desenvolvimento e a manutenção de vantagens competitivas nas organizações. Ele envolve a análise do ambiente interno e externo, a definição de objetivos claros e a formulação de estratégias que permitem que a organização se adapte às constantes mudanças do mercado, maximizando seus recursos e capacidades. Em um cenário cada vez mais globalizado e dinâmico, o P.E. torna-se imprescindível para que as empresas consigam alinhar suas operações às demandas emergentes e, assim, antecipar desafios e aproveitar oportunidades de maneira proativa (Kotler, 1992).

O conceito de P.E. começou a ser consolidado na década de 1960, período em que as empresas passaram a exigir respostas mais rápidas e coordenadas frente à crescente complexidade dos mercados. Desde então, o P.E. evoluiu, incorporando diferentes abordagens e ferramentas que permitem que as organizações se mantenham competitivas. Inicialmente voltado para previsões de longo prazo e análises detalhadas, o P.E. passou a adotar modelos mais flexíveis, como a análise SWOT, o Balance Scorecard e a abordagem baseada em recursos, permitindo uma adaptação mais rápida e eficaz às mudanças do ambiente de negócios (Ansoff, 1965; Mintzberg, 1994).

Para empresas de pequeno porte, que frequentemente enfrentam limitações financeiras e de recursos humanos, o P.E. pode representar uma oportunidade decisiva para superar essas barreiras. A aplicação adequada do P.E. permite que essas empresas alinhem seus recursos escassos com as prioridades estratégicas, otimizando processos e melhorando sua competitividade. Apesar dos recursos limitados, o uso do P.E. pode permitir que pequenas empresas desenvolvam uma vantagem competitiva significativa ao focar em nichos de mercado específicos e ajustar suas estratégias rapidamente de acordo com as demandas do mercado (Barney, 2011).

Além disso, o P.E. possibilita que pequenas empresas desenvolvam vantagens competitivas sustentáveis por meio da personalização de produtos e da agilidade na resposta às mudanças. Essas características não apenas auxiliam na organização interna das operações, mas também ajudam as empresas a identificarem novas oportunidades de crescimento, que de outra forma poderiam passar despercebidas.

Independentemente de seu tamanho, as empresas que adotam o P.E. de forma eficaz conseguem explorar melhor os recursos disponíveis e ampliar sua participação no mercado (Porter, 1985; Grant, 2010).

O ambiente de negócios atual, caracterizado por alta incerteza e rápida evolução tecnológica, exige que tanto grandes quanto pequenas empresas adotem uma postura proativa em relação ao planejamento estratégico. A capacidade de prever tendências e responder a novas demandas de mercado com agilidade tornou-se um diferencial competitivo essencial, especialmente para as pequenas empresas, que precisam maximizar o uso de seus recursos para garantir a sobrevivência e o crescimento em um mercado saturado (Johnson, Scholes & Whittington, 2011).

Apesar dos benefícios comprovados, muitas pequenas empresas ainda não utilizam o P.E. de forma sistemática, seja por falta de conhecimento ou pela percepção de que tais ferramentas são voltadas apenas para grandes corporações.

1.1 JUSTIFICATIVA

O ambiente empresarial contemporâneo, caracterizado por alta incerteza e rápidas mudanças tecnológicas, exige que até mesmo as pequenas empresas adotem posturas mais proativas em relação ao planejamento estratégico (Teece, 2018; Ghezzi, 2019). Este trabalho, portanto, justifica-se por sua relevância prática, ao fornecer subsídios que podem ajudar gestores de pequenas empresas a compreenderem como o P.E. pode ser uma ferramenta chave para garantir a sobrevivência e o crescimento em um mercado cada vez mais competitivo

Dado que as empresas de pequeno porte representam uma parte significativa da economia, desempenhando um papel crucial na geração de empregos e inovação, compreender as contribuições do P.E. para essas organizações torna-se uma questão de relevância prática e acadêmica. Ao implementar um planejamento estratégico adequado, pequenas empresas podem superar barreiras operacionais, maximizar seus recursos e melhorar seu desempenho competitivo (Longenecker, Moore & Petty, 2017; García-Sánchez, García-Morales & Martín-Rojas, 2019). Este estudo é relevante, pois busca identificar as principais contribuições do P.E. para empresas de pequeno porte, demonstrando que, assim como nas grandes empresas, o P.E. pode proporcionar vantagens significativas, como o aumento da eficiência, a melhoria da

qualidade e a criação de uma base sólida para o crescimento sustentável (David & David, 2017).

Além disso, há uma lacuna na literatura que aborda de maneira específica o impacto e a aplicabilidade do planejamento estratégico em pequenas empresas. Grande parte dos estudos foca nas grandes corporações, deixando em segundo plano a realidade das pequenas empresas, que possuem características e desafios próprios (Kachouie, Mavondo & Sands, 2018). Assim, este trabalho se propõe a contribuir para o avanço do conhecimento na área de administração, ao explorar como o P.E. pode ser uma ferramenta acessível e eficaz para pequenas empresas, possibilitando-lhes competir de maneira mais estruturada e eficiente.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Geral

Este trabalho tem como objetivo analisar como a consultoria estratégica pode melhorar a eficiência de empresas de pequeno porte e mencionar também algumas ferramentas que podem ser utilizadas para a elaboração de um planejamento.

1.2.2 Específicos

- Apresentar a evolução histórica e conceitual do Planejamento Estratégico (P.E.).
- Relacionar e descrever os métodos de P.E. mais utilizados.
- Identificar e analisar os principais benefícios do P.E. para empresas de pequeno porte.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa descritiva. Conforme Silva e Menezes (2000, p.21), a pesquisa descritiva é aquela que descreve as características de uma população específica, de um fenômeno determinado ou de um estabelecimento de relações entre variáveis, funcionando como uma forma de levantamento e coleta de dados.

A pesquisa realizada é de natureza qualitativa. Segundo Pope e Mays (2005, p.13), a pesquisa qualitativa está associada às interpretações que as pessoas atribuem às suas experiências no mundo e a como compreendem o mundo social.

2.1 PROCEDIMENTOS TÉCNICOS

A pesquisa é bibliográfica, uma vez que a coleta de dados foi realizada por meio de artigos, livros, monografias, teses, entre outros materiais. O foco foi analisar os principais aspectos relacionados ao planejamento estratégico para pequenas empresas, com o objetivo de demonstrar sua importância.

2.1.1 Da coleta de dados

A coleta de dados foi efetuada nos seguintes repositórios: Google Acadêmico, Scielo, Science Direct, repositório da UFT, revista FUCAMP e repositório da UFC. Foram utilizadas as palavras-chave “planejamento estratégico” e “pequenas empresas”. O período de busca foi delimitado entre 2015 e 2024, priorizando publicações em português e inglês. Foram selecionadas apenas pesquisas científicas concluídas, optando-se por trabalhos com temas mais objetivos e semelhantes entre si. Foram utilizadas algumas referências à autores mais antigos, que se justificam pela sua relevância na criação e desenvolvimento das ferramentas apresentadas.

Foram encontrados 42 artigos, aonde 23 foram descartados por não cumprirem o critério de seleção. O critério de seleção foi conter fundamentos científicos sobre planejamento estratégico e seus benefícios e aplicações em empresas de pequeno porte.

Na divisão, 7 dos artigos foram sobre definição e conceitos sobre a empresa de pequeno porte, o restante de 12 artigos tratou sobre P.E e seus benefícios, exemplos e ferramentas que são utilizadas

2.1.2 Da análise dos dados

Após a seleção dos materiais, realizou-se uma análise das opiniões dos autores, comparando-as com a relevância do tema aplicado e com a realidade atual dos dados referentes às pequenas empresas e ao planejamento estratégico. Essa abordagem visou manter o foco no tema e atender aos objetivos do estudo.

3 REVISÃO DE LITERATURA

Nesta revisão, serão exploradas as principais teorias que fundamentam o conceito de planejamento estratégico, bem como os métodos e ferramentas mais utilizados (Ansoff, 1965; Mintzberg, 1994; Kachouie, Mavondo & Sands, 2018). Além disso, destacou-se a aplicabilidade do P.E. para pequenas empresas, enfatizando os benefícios que a adoção dessas práticas pode trazer, como a melhoria da eficiência operacional e a capacidade de adaptação a mercados competitivos e em constante transformação (García-Sánchez, García-Morales & Martín-Rojas, 2019; Santana & Valle, 2020).

A utilização do P.E. por pequenas empresas é igualmente vital para garantir sustentabilidade e crescimento (Longenecker, Moore & Petty, 2017). A adaptação de ferramentas como a Análise SWOT e o Balanced Scorecard, conforme discutido por Ghezzi (2019) e Miller & Friesen (2016), permite que pequenas empresas respondam de maneira mais ágil e eficaz às mudanças do ambiente de negócios. Além disso, a integração de tecnologias emergentes e abordagens inovadoras fortalece a capacidade das pequenas empresas de competir em mercados cada vez mais dinâmicos e globalizados (Kachouie, Mavondo & Sands, 2018; Teece, 2018).

3.1 Evolução Histórica e Aplicabilidade Universal do Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico (P.E.) emergiu como uma resposta à crescente complexidade do ambiente de negócios no século XX. Ele teve sua consolidação teórica na década de 1960, quando as empresas enfrentavam mercados cada vez mais dinâmicos e a necessidade de coordenar suas operações e responder a mudanças externas de forma eficiente tornou-se crucial (Ansoff, 1965). Igor Ansoff é considerado um dos pioneiros no desenvolvimento do conceito de P.E., sendo conhecido por sua contribuição na formulação de estratégias que buscavam alinhar os recursos da organização com as oportunidades de mercado de forma coordenada e previsível (Ansoff, 1965; Mintzberg, 1994).

Inicialmente, o P.E. foi amplamente aplicado em grandes corporações, que possuíam estruturas mais robustas e recursos suficientes para realizar análises complexas de mercado e do ambiente interno. No entanto, à medida que a globalização e a evolução tecnológica tornaram o ambiente de negócios mais

dinâmico e incerto, a aplicabilidade do P.E. foi reconhecida também para empresas de médio e pequeno porte (Mintzberg, 1994). O planejamento estratégico, independentemente do tamanho da empresa, passou a ser visto como uma ferramenta essencial para a sobrevivência e o crescimento em mercados competitivos.

Nos últimos anos, o planejamento estratégico tem se mostrado crucial para que pequenas empresas se adaptem a um ambiente cada vez mais digitalizado e globalizado. Kachouie, Mavondo e Sands (2018) destacam que o uso de tecnologias emergentes e a integração de novas ferramentas digitais aumentam a capacidade de adaptação estratégica, permitindo que pequenas empresas se beneficiem de oportunidades globais. Além disso, David e David (2017) atualizaram os princípios do planejamento estratégico para o contexto moderno, enfatizando a importância de ferramentas ágeis e adaptativas, que são essenciais para empresas que operam em mercados voláteis.

Ao longo das décadas, o P.E. evoluiu e incorporou novas abordagens, mais flexíveis e adaptáveis, como a Análise SWOT e o Balanced Scorecard, que permitiram às empresas de todos os portes realizar uma gestão estratégica mais ágil e eficiente. A Análise SWOT, proposta por Albert Humphrey na década de 1960, tornou-se um dos métodos mais populares devido à sua simplicidade e eficácia na identificação de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que impactam o desempenho da empresa (Humphrey, 2005). Essas ferramentas são altamente aplicáveis a empresas de pequeno porte, que muitas vezes precisam maximizar seus recursos limitados e responder rapidamente às mudanças do mercado (Barney, 2011).

3.2 Métodos e Ferramentas de Planejamento Estratégico

Diversos métodos e ferramentas têm sido desenvolvidos ao longo dos anos para auxiliar na formulação e implementação do planejamento estratégico. Entre os mais reconhecidos, destacam-se a Análise SWOT, a Matriz BCG e o Balanced Scorecard. Cada uma dessas metodologias oferece uma abordagem única para o processo de planejamento, com aplicabilidades específicas que variam de acordo com o setor e o porte da empresa (Humphrey, 2005; Henderson, 1970; Kaplan & Norton, 1992).

A Análise SWOT é amplamente utilizada por sua simplicidade e por permitir uma visão clara das condições internas e externas que afetam a organização. Pequenas empresas, em especial, encontram na SWOT uma ferramenta poderosa para avaliar sua posição no mercado e identificar áreas onde podem se destacar ou precisam de melhorias (Kotler, 1992). Essa abordagem permite que elas sejam mais ágeis ao identificar oportunidades de crescimento e se proteger contra ameaças.

Ghezzi (2019) argumenta que pequenas empresas devem adaptar ferramentas clássicas de planejamento, como a Análise SWOT, para uma abordagem mais dinâmica, permitindo respostas mais rápidas às mudanças do mercado. Essa flexibilidade é essencial em mercados digitais e altamente competitivos.

Outra metodologia que pode ser utilizada é a Matriz BCG, desenvolvida pelo Boston Consulting Group, auxilia na alocação de recursos com base na participação de mercado e no crescimento de produtos ou serviços (Henderson, 1970). Embora seja frequentemente associada a grandes empresas, a Matriz BCG pode ser adaptada para pequenas empresas, especialmente aquelas que possuem múltiplas linhas de produtos e precisam decidir onde concentrar seus investimentos estratégicos (Silva & Oliveira, 2018; Pereira, 2021).

O Balanced Scorecard, proposto por Kaplan e Norton (1992), trouxe uma nova perspectiva ao planejamento estratégico ao integrar diferentes dimensões do desempenho organizacional, como financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. Para pequenas empresas, o Balanced Scorecard oferece uma forma estruturada de alinhar suas atividades diárias aos objetivos estratégicos de longo prazo, facilitando o acompanhamento e o ajuste de suas estratégias conforme necessário.

Essas ferramentas são fundamentais para o desenvolvimento de um planejamento estratégico eficaz, proporcionando às empresas de pequeno porte um direcionamento claro e objetivo para melhorar sua competitividade e maximizar o uso de seus recursos.

3.3 Benefícios do Planejamento Estratégico para Pequenas Empresas

O planejamento estratégico oferece uma série de benefícios para empresas de pequeno porte, que vão desde a melhoria da eficiência operacional até o fortalecimento da competitividade. Ao adotar um processo estruturado de

planejamento, pequenas empresas podem alinhar melhor seus recursos limitados com suas metas estratégicas, evitando desperdícios e aproveitando oportunidades de mercado de maneira mais assertiva (García-Sánchez, García-Morales & Martín-Rojas, 2019; Santana & Valle, 2020).

Estudos recentes demonstram que o planejamento estratégico contribui significativamente para a resiliência organizacional e a capacidade de inovação, permitindo que pequenas empresas se adaptem rapidamente às mudanças do mercado e se posicionem de maneira competitiva (Ghezzi, 2019; Kachouie, Mavondo & Sands, 2018). Além disso, a integração de tecnologias emergentes no processo de planejamento estratégico potencializa a capacidade das pequenas empresas de identificar e explorar novas oportunidades de negócio, promovendo um crescimento sustentável e competitivo (Teece, 2018; Silva & Oliveira, 2021).

Santana e Valle (2020) demonstram que o planejamento estratégico permite que pequenas empresas construam resiliência e adaptem suas operações para enfrentar crises econômicas, como a instabilidade financeira global. Além disso, García-Sánchez et al. (2019) afirmam que o P.E. promove inovação e sustentabilidade, capacitando pequenas empresas a permanecerem competitivas em mercados instáveis.

Outro benefício significativo é o maior controle sobre os processos empresariais. Pequenas empresas, muitas vezes, operam em ambientes altamente dinâmicos, e a capacidade de ajustar rapidamente suas estratégias em resposta a mudanças externas pode ser um diferencial crucial. Com o P.E., essas empresas conseguem antecipar tendências e preparar respostas proativas para os desafios do mercado, em vez de serem reativas a eventos inesperados (Johnson, Scholes & Whittington, 2011).

O P.E. ajuda as pequenas empresas a maximizarem seu potencial de crescimento, fornecendo uma base sólida para o desenvolvimento de novas oportunidades de mercado. A aplicação de ferramentas como a Análise SWOT e o Balanced Scorecard permite que as empresas identifiquem oportunidades de crescimento que talvez não fossem evidentes sem uma abordagem estratégica formalizada. Dessa forma, o P.E. não só melhora a eficiência operacional como também promove o crescimento sustentável, capacitando pequenas empresas a competir em pé de igualdade com empresas maiores, mesmo em mercados altamente competitivos (Barney, 2011).

4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA PARA POTENCIALIZAR A EFICIÊNCIA EM PEQUENAS EMPRESAS

4.1. LEI GERAL DA PEQUENA EMPRESA

A Lei Geral da Micro e da Pequena Empresa, também conhecida como Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, foi instituída pela Lei Complementar nº 123/2006 com o objetivo de regulamentar o tratamento simplificado para o setor de micro e pequenas empresas, conforme estabelecido na Constituição Federal (Sebrae, 2021). Segundo o Sebrae, essa lei visa estimular o desenvolvimento das Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte, promovendo a competitividade entre elas. Isso fortalece a economia, gera mais empregos, reduz a informalidade, entre diversos outros benefícios. De acordo com a Lei Geral, a classificação de uma empresa de pequeno porte é definida da seguinte maneira: uma Empresa de Pequeno Porte é aquela que possui um faturamento anual superior a R\$ 360.000,00 e igual ou inferior a R\$ 4,8 milhões, ou que emprega de 10 (dez) a 49 (quarenta e nove) pessoas no setor comercial e de serviços, ou de 20 (vinte) a 99 (noventa e nove) pessoas no setor industrial (Portal da Indústria, 2022).

4.2. OS DESAFIOS ENFRENTADOS NAS PEQUENAS EMPRESAS

As pequenas empresas enfrentam inúmeros desafios para se manterem no mercado. Isso ocorre principalmente pela ausência de um planejamento adequado, dificuldades em lidar com a burocracia existente, obstáculos para obter crédito e a falta de qualificação apropriada. Muitos empresários iniciam sua trajetória no mercado sem a formação necessária para gerenciar o negócio de maneira eficaz, o que prejudica significativamente a gestão de suas empresas (Portal Da Indústria, 2022). Segundo a Serasa (2021), a longevidade dessas empresas no mercado é comprometida pela falta de um planejamento estruturado, uma vez que um plano de negócios bem elaborado é essencial para a sustentabilidade empresarial. Além disso, é comum que empresários abram seus negócios por necessidade, sem realizar um planejamento adequado, o que reduz as chances de sucesso e a permanência do empreendimento. Esses empresários também enfrentam dificuldades como a falta de apoio financeiro, a dificuldade em obter crédito bancário, a burocracia para abrir uma

empresa e a dificuldade em captar novos clientes. Muitos não estão preparados para lidar com um ambiente competitivo e, sem um planejamento estratégico, enfrentam grandes desafios diante da concorrência, de acordo com a figura abaixo. (Meneses, 2022).

Quadro 1- Classificação dos Fatores Contribuintes para a Mortalidade

EMPREENDEDOR	NEGÓCIO	AMBIENTE EXTERNO
- Competência na gestão empresarial;	- Acesso ao crédito;	- Burocracia legal e fiscal;
- Experiência no ramo;	- Mão de obra qualificada;	- Competição dos concorrentes;
- Nível de Escolaridade;	- Planejamento estratégico;	- Demanda dos clientes;
- Profissionalização da relação com sócios.	- Suporte jurídico e contábil;	- Fornecedores, representantes, distribuidores e parceiros;
	- Qualidade dos produtos/serviços;	- Carga de impostos e tributos;
	- Inovação de produtos/serviços.	- Aspectos econômicos, políticos, tecnológicos, sociais e ambientais.

Fonte: Filardi (2006)

Ao utilizar esse método, as organizações se protegem e se tornam mais estáveis no mercado em que atuam. Desenvolver um planejamento estratégico permite identificar os pontos fortes e fracos, reconhecer o que é positivo e o que pode representar uma ameaça para a empresa. Com base nessa análise, é possível implementar melhorias que possibilitem o alcance dos objetivos estabelecidos.

4.3. CONCEITO DE PLANEJAMENTO

Planejamento é organizar, estruturar e estudar uma atividade ou ação de forma antecipada, analisando os meios e estratégias a serem utilizados com o objetivo de alcançar as metas estabelecidas. Em outras palavras, o planejamento é um método utilizado para estudar e aplicar formas eficazes para atingir o objetivo com sucesso (Marcondes, 2020).

Na gestão empresarial, o planejamento é uma ferramenta essencial que auxilia a empresa a atingir seus objetivos. Com um planejamento adequado, é possível visualizar e prever possíveis cenários futuros, sejam eles positivos ou negativos para o negócio.

Segundo Chiavenato (2004, p. 167), o planejamento é uma função administrativa que define quais são os objetivos a serem alcançados e estabelece o caminho a ser seguido para atingi-los. O processo de planejamento inicia-se com a determinação dos objetivos, seguido pelo detalhamento das ações necessárias para alcançar a meta final. Dessa forma, através do planejamento, é possível visualizar aonde se chegará, como se chegará e quando se atingirá o objetivo final, funcionando como um guia passo a passo (Chiavenato, 2004, p. 168).

De acordo com Maximiano (2000, p. 175), “Planejamento é a técnica, ou processo, que serve para lidar com o futuro”. O planejamento é uma ferramenta utilizada tanto por pessoas quanto por empresas com o intuito de organizar e gerenciar ações futuras. Por meio do planejamento, são definidas as decisões a serem tomadas no futuro, visando atingir os objetivos estabelecidos (Maximiano, 2000).

4.4. MODALIDADES DE PLANEJAMENTO

Existem três tipos de planejamento: o estratégico, o tático e o operacional, conforme ilustrado na imagem abaixo:

Figura 1 – Pirâmide de Planejamento



Fonte: G4 Educação, 2024

4.4.1 Planejamento estratégico

Conforme Chiavenato (2004, p. 171) o planejamento estratégico, é um planejamento amplo, no qual o mesmo engloba toda a empresa e possui algumas características, como:

- É planejado a longo prazo, visto que seus efeitos e suas consequências são desenvolvidos e estendidos por longos anos.
- Abrange toda a empresa, engloba todas as áreas e tem como intuito atingir o objetivo como um todo.
- É definido a nível institucional e representa o todo da empresa.

O P.E. começa com a definição dos objetivos, levando em consideração as adversidades, dificuldades, bem como as possibilidades e oportunidades tanto internas quanto externas no mercado. Isso ocorre porque o planejamento estratégico é um processo que proporciona um retorno a longo prazo para a empresa (MAXIMIANO, 2000, p. 203). De acordo com Fischmann e Almeida (1991, p. 25), o planejamento estratégico é uma técnica administrativa que, por meio da análise do

ambiente organizacional, desenvolve a consciência das oportunidades e ameaças, assim como dos pontos fortes e fracos da organização para cumprir sua missão. Com base nessa análise, estabelece-se a direção que a organização deve seguir para aproveitar as oportunidades e mitigar os riscos.

Além disso, o planejamento estratégico é um método adotado pelas empresas para alcançar os objetivos desejados, funcionando como um mapa que auxilia na realização das metas e prepara a organização para as mudanças que podem ocorrer nos ambientes externos, como no cenário econômico global e no mercado (Costa, 2022). Essa ferramenta envolve a tomada de decisões sobre os objetivos e estratégias de longo prazo, tendo uma forte orientação externa e envolvendo as principais áreas da organização (Bateman; Snell, 1998).

Ao elaborar um P.E., é fundamental reconhecer que o mercado está em constante evolução. Para evitar impactos negativos e prejuízos, é necessário desenvolver um planejamento flexível que se adapte às possíveis mudanças ao longo dos anos, facilitando assim a tomada de decisões. O planejamento estratégico é uma ferramenta de gestão que oferece uma visão de longo prazo e é crucial para o desenvolvimento das organizações. Por meio dessa ferramenta, é possível identificar os desafios a serem enfrentados, as oportunidades do ambiente externo, os pontos fortes e fracos da empresa, além de proporcionar um diferencial competitivo. Isso auxilia a organização a seguir o caminho correto para atingir seus objetivos.

4.4 2. Planejamento tático

Segundo Paula (2015), o Planejamento Tático é uma subdivisão do Planejamento Estratégico, direcionada a cada setor dentro da empresa. Na organização, o planejamento tático é implementado por departamento, sendo desenvolvido pelos gerentes com base no planejamento estratégico. Em outras palavras, ele representa a disseminação do planejamento estratégico nos diversos departamentos da organização (Chiavenato, 2007). Diferentemente do planejamento estratégico, o planejamento tático tem como foco o médio prazo e requer mais detalhes, embora continue sendo um método simplificado. Outra distinção entre os dois tipos de planejamento é que o planejamento tático é direcionado especificamente para os departamentos da empresa.

4.4 3. Planejamento Operacional

Conforme o próprio nome indica, o planejamento operacional está integrado às atividades diárias das funções da empresa. Assim como o planejamento tático, o planejamento operacional tem como alicerce o planejamento estratégico, ou seja, ele converte as metas em tarefas de fácil execução e com menor tempo de realização (Chiavenato, 1999, p. 229). O planejamento operacional é desenvolvido para ser implementado a curto prazo e funciona como um mapeamento de processos, pois é altamente detalhado. Durante sua elaboração, é necessário especificar quais pessoas estarão envolvidas no processo, definir suas funções, descrever as atividades desempenhadas por cada uma, identificar e detalhar os equipamentos necessários para a execução do planejamento operacional, além de informar os recursos financeiros que serão utilizados (Paula, 2015). Segundo Chiavenato (2000), o planejamento operacional é realizado a curto prazo e abrange atividades específicas com o objetivo de alcançar as metas estabelecidas.

4.5. A IMPORTÂNCIA DE UTILIZAR O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A adoção do P.E. é fundamental, pois facilita a tomada de decisões. Com essa ferramenta, os gestores conseguem identificar os pontos fortes e fracos da organização, determinar onde é necessário melhorar, orientar os caminhos a seguir, evitando riscos e garantindo estabilidade no mercado (Pádua; Silva, 2017).

Para as empresas em geral, elaborar um planejamento estratégico é uma das maneiras de se destacar no mercado, adquirindo um maior conhecimento sobre o ambiente em que atuam. A utilização desse método é especialmente crucial para pequenas empresas.

Dessa forma, o P.E. serve como uma ferramenta que permite mapear a empresa, analisando o cenário atual em que ela se encontra no mercado. É possível avaliar a posição da empresa em relação aos concorrentes, identificar oportunidades e ameaças, além de reconhecer os pontos fortes e fracos tanto do ambiente interno quanto externo da organização.

O P.E. é uma ferramenta essencial não apenas para pequenas empresas, mas também para organizações de médio e grande porte. Ele auxilia os gestores a tomar decisões acertadas com base em dados concretos, permitindo que a organização se

mantenha no caminho certo, evite ameaças e conquiste uma vantagem competitiva para atingir seus objetivos (Pádua; Silva, 2017).

Embora o P.E. seja um método extremamente importante, sua eficácia é limitada quando utilizado de forma isolada. É necessário que os três tipos de planejamento (estratégico, tático e operacional) trabalhem em conjunto, complementando-se mutuamente, para que a organização alcance os resultados esperados (Chiavenato, 2007, p. 39).

O ambiente externo está em constante mudança, o que pode ocasionar transformações internas na organização. Por isso, a empresa deve se adequar e adaptar-se conforme o mercado em que atua, que se torna cada vez mais competitivo. Para que as empresas permaneçam no mercado, é indispensável um bom planejamento estratégico. No entanto, muitos gestores de pequenas empresas acreditam que apenas grandes organizações utilizam o planejamento estratégico, deixando de aplicar essa importante ferramenta de gestão para o crescimento e desenvolvimento de seus negócios. Conseqüentemente, essas empresas têm dificuldade em se manter no mercado e acabam encerrando suas atividades prematuramente (Pádua; Silva, 2017).

Planejar um negócio, seja ele de grande, médio ou pequeno porte, é uma tarefa desafiadora. Independentemente do tamanho, é essencial e indispensável a utilização de um planejamento adequado para que a empresa tenha um percurso duradouro e de sucesso no mercado, que é um ambiente muito instável, repleto de incertezas e mudanças constantes.

Segundo Souza e Qualharini (2007, p.9), a maioria das organizações de pequeno porte tende a ignorar a necessidade e os benefícios de fundamentar seus processos decisórios no Planejamento Estratégico, essencialmente por se julgarem incapazes de absorver essa atividade adicional. Outros fatores que contribuem para essa atitude incluem a falta de recursos para contratar profissionais qualificados ou para capacitar a equipe de gestão para essa e outras funções igualmente importantes. Além disso, o excesso de atividades e a centralização de poder também são causas dessa resistência, que, embora em certa medida natural, compromete a viabilidade e sustentabilidade do modelo de negócio.

A utilização do P.E. proporciona resultados significativos para as empresas, sendo uma ferramenta de grande importância. No entanto, a maioria das pequenas empresas não utiliza essa ferramenta de gestão, o que resulta em diversos problemas

organizacionais, como perda de material, dificuldade em conquistar novos clientes, perdas financeiras e dificuldades em negociar eficazmente com fornecedores (Farias; Lima, 2020).

Uma ferramenta de gestão muito valiosa que pode auxiliar as pequenas empresas no planejamento de seus negócios é a Matriz SWOT, que representa Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças. Essa técnica é utilizada para analisar e identificar os pontos fortes e fracos de uma empresa, as ameaças que o negócio pode enfrentar e as oportunidades disponíveis. Apesar de ser uma ferramenta de gestão simples, a Matriz SWOT é extremamente eficiente para identificar áreas de melhoria, permitindo que a empresa se destaque no mercado diante da intensa concorrência (Raeburn, 2022).

Figura 2 – Matriz SWOT



Fonte: Diego Carvalho, 2023

De acordo com a figura acima, as forças e fraquezas correspondem aos fatores internos da empresa, enquanto as oportunidades e ameaças representam os fatores externos da organização. A Matriz SWOT oferece uma visão de como a empresa pode se adaptar e ajustar-se às oportunidades existentes no mercado, além de auxiliar a organização a evitar as ameaças que surgem ao longo do caminho (Chiavenato, 2012).

Outra ferramenta que pode ser utilizada na elaboração de um planejamento estratégico é o 5W2H. Essa ferramenta permite à empresa analisar um problema ou uma oportunidade por meio de sete perguntas, utilizadas para desenvolver soluções eficazes para a organização (Voitto, 2020). O 5W2H é de fácil aplicação, podendo ser implementado através de uma planilha ou mesmo de uma tabela, com o objetivo de facilitar o entendimento, a compreensão e a resolução do problema. Consiste em responder e analisar as sete perguntas para, assim, iniciar o planejamento, conforme ilustrado na figura abaixo:

Figura 3 – 5W2H

5W					2H		STATUS
WHAT (O QUE)	WHY (POR QUE)	WHERE (ONDE)	WHO (QUEM)	WHEN (QUANDO)	HOW (COMO)	HOW MUCH (QUANTO CUSTA)	
<p>O QUE SERÁ FEITO?</p> <p>QUAL É O SEU OBJETIVO?</p> <p>COMO DESCREVER O MELHOR QUE PODE OBTER NESTA SITUAÇÃO?</p>	<p>POR QUE SERÁ FEITO?</p> <p>QUAL É A RAZÃO QUE MOTIVA ESSA AÇÃO?</p> <p>O QUE VAI CONSEGUIR DE RETORNO?</p> <p>FAZ PARTE DE SUA MISSÃO?</p> <p>VALE A PENA?</p>	<p>ONDE SERÁ FEITO?</p>	<p>POR QUEM SERÁ FEITO?</p> <p>QUEM ESTÁ ENVOLVIDO OU É RESPONSÁVEL EM CADA AÇÃO?</p> <p>QUEM DEVE SER AVISADO?</p>	<p>QUANDO SERÁ FEITO?</p> <p>QUAIS SÃO AS PRIMEIRAS AÇÕES NECESSÁRIAS?</p> <p>ESSAS AÇÕES SÃO PROATIVAS OU DEPENDEM DE OUTRAS FORA DO SEU CONTROLE?</p>	<p>COMO SERÁ FEITO?</p> <p>COMO INICIAR, MENSURAR E ATIVAR AS AÇÕES NECESSÁRIAS?</p> <p>QUAIS SÃO AS SOLUÇÕES DE CONTINGÊNCIA, NO CASO DE ENCONTRAR OBSTÁCULOS?</p> <p>O QUE SINALIZARÁ QUE É O MOMENTO DE AGIR ASSIM?</p>	<p>QUANTO CUSTARÁ FAZER?</p> <p>QUANTO CUSTARÁ EM TEMPO, ESFORÇO, DINHEIRO, CONHECIMENTO, PREPARAÇÃO PSICOLÓGICA E NEGOCIAÇÃO OU MOTIVAÇÃO PESSOAL E DE GRUPO?</p>	

Fonte: Sebrae (2022)

Dessa forma, essa ferramenta auxilia na análise do problema em que a empresa está inserida, apoiando os gestores na tomada de decisões para alcançar resultados eficazes.

4.6. CONSEQUÊNCIAS DA AUSÊNCIA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM PEQUENAS EMPRESAS

O planejamento estratégico é um tema amplamente discutido, elaborar um plano para que a empresa tenha sucesso no mercado não é uma tarefa simples. Quando o planejamento não é realizado adequadamente, isso pode gerar diversos fatores negativos para a empresa, levando-a a enfrentar dificuldades no mercado e até mesmo à falência, conforme ilustrado:

Quadro 2- Fatores que Favorecem a Mortalidade Precoce em MPEs

Falta de Planejamento Prévio	Falta de Gestão	Falta de Capacitação Profissional
- Não elaborar um planejamento ou um plano de negócio.	- Não aperfeiçoar seus produtos nem se manter atualizado às tendências do mercado.	- Ausência de preparação para enfrentar os desafios da atividade.
- Prazos não favoráveis ao negociar com fornecedores.	- Ser negligente com as finanças, tanto com as entradas quanto as saídas.	- Não fazer cursos sobre gestão de negócios.
- Ausência de empréstimos com instituições financeiras.	- Produtos e serviços sem diferencial competitivo.	- Não investir em qualificação e capacitação de mão de obra.

Fonte: Adaptado de Sebrae (2021).

Gerenciar uma empresa é uma tarefa extremamente desafiadora, e muitas micro e pequenas empresas enfrentam dificuldades para se manter no mercado nos primeiros anos de sua existência. Essas dificuldades são atribuídas às burocracias existentes, altos impostos e à dificuldade de obter crédito para investir no negócio. Conforme Viana (2023), administrar uma empresa sem um planejamento adequado é uma das principais razões que levam o negócio à falência.

Planejar não é uma opção, mas sim uma necessidade fundamental para que o negócio prospere. O planejamento é essencial para que a empresa consiga se destacar no mercado onde atua e enfrentar as adversidades que surgem no caminho. Administrar uma empresa já é uma tarefa complexa e, sem um planejamento estratégico, essa complexidade aumenta consideravelmente. Sem um planejamento adequado, torna-se difícil controlar gastos desnecessários, precificar produtos ou serviços de forma competitiva, e a empresa fica vulnerável aos impactos econômicos do mercado. Isso resulta em instabilidade e dificuldade de crescimento, impedindo a empresa de se destacar no mercado devido à falta de um planejamento estratégico eficaz (Germano, 2023).

Um estudo intitulado “Sobrevivência das Empresas”, realizado pelo Sebrae, em 2022, identificou que as micro e pequenas empresas têm uma probabilidade significativa de fechar as portas após cinco anos de existência. A taxa de mortalidade

é de 21,6% para microempresas e 17% para empresas de pequeno porte (Sebrae, 2022). O encerramento das atividades dessas empresas em um período tão curto está relacionado à falta de planejamento, à falta de prática na gestão por parte do empreendedor e à forma como o empreendedor de micro e pequenas empresas enfrenta os desafios (Hortelã, 2022). Diversos fatores podem levar ao encerramento das atividades de uma pequena empresa, destacando-se a dificuldade de acompanhar as mudanças no mercado, a não utilização ou a execução incorreta de um planejamento estratégico, a falta de planejamento financeiro (como não separar CPF e CNPJ), a ausência de um público-alvo definido, e a incapacidade de acompanhar os avanços tecnológicos, entre outros fatores que contribuem para a falência das micro e pequenas empresas (Serasa, 2020).

5 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

O planejamento estratégico é uma ferramenta de gestão utilizada com o propósito de criar uma visão de longo prazo sobre o caminho que deve ser seguido. Ter um trajeto planejado e objetivos bem definidos é de extrema importância para a empresa, pois facilita a tomada de decisões diante de imprevistos que possam surgir, evitando assim erros decorrentes de decisões precipitadas ou inesperadas (Almeida, 2001).

A ausência de um planejamento estratégico bem executado dificulta a tomada de decisões, podendo direcionar a empresa para caminhos incertos, sem clareza sobre o que pode ocorrer ao longo do percurso. Isso é particularmente preocupante, pois para que a empresa atinja as metas estabelecidas, é essencial saber qual caminho seguir para alcançar os objetivos desejados.

Segundo Ribas (2019), o planejamento é de fundamental importância para as empresas, uma vez que 60% das organizações não conseguem se manter a longo prazo. Outro fator que evidencia a real importância do planejamento estratégico é que, de acordo com Teixeira, Dantas e Barreto (2015), a busca pela utilização dessa ferramenta aumentou devido às constantes mudanças no mercado. Isso demonstra que as empresas reconhecem a necessidade de se planejar para permanecerem competitivas e alcançarem seus objetivos.

Consentino (2011) destaca que as mudanças no mercado são frequentes, sejam elas econômicas, sociais, políticas, tecnológicas ou resultantes de crises. Diante disso, é necessário que as empresas estejam em constante adaptação e atentas às transformações, já que essas mudanças podem dificultar a tomada de decisões e gerar impactos negativos, especialmente para empresas de pequeno porte, podendo levá-las ao fracasso. As mudanças por si só não são as responsáveis pelo fracasso de uma organização, mas sim a forma como o administrador lida com as adversidades, as escolhas feitas para continuar no caminho correto e a ausência de um planejamento que guie decisões acertadas.

O planejamento estratégico é uma metodologia essencial para o desenvolvimento e crescimento de uma empresa. Sua utilização correta proporciona resultados positivos, tornando o negócio mais seguro e conferindo à empresa uma vantagem competitiva em relação aos concorrentes (Schmitt, 2015).

Planejar estratégias e definir métodos para alcançá-las tem se tornado cada vez mais importante e necessário para que as empresas se mantenham no mercado. Através do planejamento, é possível ter uma visão clara de onde a empresa está e onde deseja chegar. Com o planejamento, é viável visualizar e analisar as escolhas corretas para alcançar os objetivos traçados, estar à frente dos concorrentes e obter vantagens competitivas (Rovina, 2018).

De acordo com Teixeira, Dantas e Barreto (2015), é extremamente importante observar e analisar os concorrentes, pois o planejamento estratégico é uma ferramenta de gestão que auxilia no crescimento e na permanência da empresa no mercado. Se a empresa não adota essa ferramenta, há a possibilidade de que os concorrentes a utilizem e se destaquem no mercado, levando a empresa a perder competitividade.

Com base nos resultados obtidos, foi possível identificar que o Planejamento Estratégico é uma ferramenta de gestão indispensável e de grande importância. Ele serve como uma base para alcançar o sucesso, traçando o rumo a ser seguido pela empresa. Através da organização e do planejamento, são estabelecidos os meios e as metas a serem seguidos, permitindo que a empresa alcance uma posição favorável e positiva no mercado. Um bom planejamento minimiza erros e gera muitos resultados positivos, pois possibilita a prevenção de futuras ações que poderiam levar a empresa a situações de risco.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo foi desenvolvido com o objetivo de demonstrar a utilização do planejamento estratégico em pequenas empresas. Apesar de ser uma ferramenta extremamente importante, ainda não é amplamente adotada por muitas dessas empresas.

A análise dos dados deste estudo revela que a falta de utilização do planejamento estratégico, em algumas ocasiões, se deve à ausência de conhecimento, recursos financeiros limitados e à carência de profissionais qualificados para desenvolver um planejamento eficaz, entre outros fatores.

Ao concluir este trabalho, ao analisar os resultados obtidos sobre a aplicação do planejamento estratégico em pequenas empresas, pode-se constatar que esta ferramenta de gestão é de grande importância para empresas de qualquer porte.

O mercado é altamente competitivo e instável, exigindo que as empresas estejam atentas e um passo à frente para se manterem ativas. Para isso, é essencial possuir um bom planejamento, desenvolver estratégias eficazes, conhecer seus pontos fortes e fracos, buscar inovações, sair da zona de conforto, enfrentar novos desafios e, assim, aproveitar novas oportunidades no ambiente em que atuam. O planejamento estratégico é fundamental para planejar o futuro e tomar decisões que conduzam a organização no caminho correto para alcançar seus objetivos.

Diante de um mercado tão competitivo, as pequenas empresas precisam buscar excelência na administração de seus negócios, garantir qualidade e planejar estrategicamente o futuro. Este estudo evidencia a importância do planejamento estratégico, pois, por meio dessa ferramenta, os administradores conseguem conduzir a empresa de maneira eficaz, alcançando o objetivo final.

A elaboração de um planejamento estratégico para pequenas empresas torna o processo de tomada de decisões mais eficiente e assegura que os gestores acompanhem de forma eficaz as mudanças que ocorrem no mercado. Isso minimiza riscos e mudanças repentinas que podem resultar em situações incontroláveis, evitando assim ameaças no ambiente de atuação.

O trabalho analisou o planejamento estratégico, evolução e conceitos, com um aprofundamento no conhecimento sobre o tema. Além disso, foram citados métodos que auxiliam na eficiência do planejamento estratégico e foram identificados os benefícios que o P.E pode trazer para empresas de pequeno porte.

Diante dos dados apresentados, recomenda-se que seja dada continuidade a esta pesquisa para analisar profundamente quais são os demais resultados obtidos através da análise de como o planejamento estratégico pode beneficiar e influenciar as empresas de pequeno porte.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. Manual de planejamento estratégico. São Paulo: Atlas, 2001. Acesso em 08 out. 2024.
- ANSOFF, HL (1965) Estratégia Corporativa. McGraw-Hill, Nova York.
- BARNEY, J. (2011). Gaining and Sustaining Competitive Advantage. Pearson.
- BATEMAN, T. S.; SNELL, R. S. Gestão de Recursos Humanos. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- CHIAVENATO, I. Administração nos novos tempos. Rio de Janeiro: Campus, 1999
- CHIAVENATO, I. Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor. 4.ed. Barueri: Manole, 2012. Acesso em 06 out. 2024.
- CHIAVENATO, Idalberto. Administração nos novos tempos. São Paulo: Makron, 2007.
- CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas. São Paulo: Campus-Elsevier, 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. Planejamento Estratégico: Fundamentos e Aplicações. Campus, 2004, 39 p.
- CONSENTINO, Danielli Venancio; CARVALHO, Dorely da Silva; SOUZA, Mariane Fonseca Pires de; ALVES, Rafaela de Freitas; TÓFOLI, Irso; SILVA, Heloísa Helena Roverly da. Planejamento Estratégico voltado para a Gestão e Desenvolvimento de uma Empresa. Universitari@ - Revista Científica do Unisalesiano, Lins, ano 2, n. 4, p. 79-93, 2011.
- CONTENT, A. Gestão Empresarial Moderna. São Paulo: Editora ABC, 2019.
- COSTA, Vagner Nascimento. Planejamento Estratégico puro e simples. Editora: Selo, 2022. 1 p.
- FARIAS, S. W. F.; LIMA, A. R. S.. Um estudo bibliográfico sobre o planejamento estratégico em micro e pequenas empresas. Disponível em: <<http://sustenere.co/index.php/entrepreneurship/article/view/CBPC2595-4318.2020.001.0005/1896>> Acesso em: 10/11/2021. Acesso em 07 de outubro. 2024.
- FILARDI, L. F. et al. Análise quantitativa sobre a mortalidade precoce de micro e pequenas empresas da cidade de São Paulo. Revista Gest. Prod., v. 19, n.4, p.811-823, 2012. Acesso em 05 out. 2024.
- FISCHMANN, M.; ALMEIDA, R. Administração Estratégica. São Paulo: Saraiva, 1991.
- GERMANO, Marcelo. Como a falta de planejamento estratégico pode levar ao fracasso. [2023]. Disponível em:

<https://empresaautogerenciavel.com.br/blog/gestao/falta-deplanejamento-estrategico-e-fracasso>. Acesso em: 7 out. 2024.

Ghezzi, A. (2019). "Digital startups and the adoption and implementation of Lean Startup Approaches: Effectuation, Bricolage, and Strategic Planning." *Technological Forecasting and Social Change*, 146, 528-535.

HORTELÃ, Tais Mara. Sebrae em dados – Sobrevivência de empresas. Comunidade 20 SEBRAE, 2022. Disponível em: <https://sebraepr.com.br/comunidade/artigo/sebrae-em-dadosobrevivencia-de-empresas>. Acesso em: 26 abr. 2022. Acesso em 07 out. 2024.

Kachouie, M., Mavondo, F.T., & Sands, S. (2018). "Dynamic capabilities and innovation outcomes in SMEs." *Journal of Business Research*, 90, 270-278.

KOTLER, PHILIP. Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992

LONGENECKER, J.G., MOORE, C.W., & PETTY, J.W. (2017). *Small Business Management: Launching & Growing Entrepreneurial Ventures*. Cengage Learning

MARCONDES, José Sérgio (21 de junho de 2020). Planejamento: O que é? Conceitos, importância e Tipos de Planejamentos. Disponível em: <https://gestaodesegurancaprivada.com.br/planejamento-o-que-e-conceitos-tipos/> Acesso em: 08 out. 2024.

MAXIMIANO, A. C. Teoria Geral da Administração. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MINTZBERG, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Free Press.

PÁDUA, Jacy Vieira de e Silva, Karina de Pádua. A importância do planejamento estratégico para micro e pequenas empresas, Calafiori. Tese (bacharelado em Administração) – Faculdade Calafiori, União de Escolas Superiores Paraíso. São Sebastião do Paraíso, p. 11. 2017.

PAULA, Gilles B. de. Planejamento Estratégico, Tático e Operacional – O Guia completo para sua empresa garantir os melhores resultados! 2015. Disponível em: <https://www.treasy.com.br/blog/planejamento-estrategico-tatico-e-operacional/>. Acesso em: 07 out. 2024.

POPE, Catherine; MAYS, Nicholas. Pesquisa qualitativa na atenção à saúde. 2ª edição. Porto Alegre: Artmed, 2005. 118 p. Acesso em 8 out. 2024.

PORTAL DA INDÚSTRIA. Qual a definição de micro e pequena empresa? Disponível em: <https://www.portaldaindustria.com.br/industria-de-a-z/micro-e->

- pequenaempresa/#:~:text=Micro%20empresa%3A%20empresa%20que%20t%C3%AAm,a%2099%20pessoas%20na%20ind%C3%BAstria. Acesso em: 05 out. 2024.
- RAEBURN, Alicia. Análise SWOT/FOFA: o que é e como usá-la (com exemplos). [2022]. Disponível em: <https://asana.com/pt/resources/swot-analysis>. Acesso em: 07 out. 2024.
- 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-dasempresasfecham-as-portas-em-cinco-anos-24045448>. Acesso em 08 out. 2024.
- 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-planejamentoestrategico/>. Acesso em 08 out. 2024.
- 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 08 out. 2024.
- SEBRAE, 2022. Disponível em: <https://sebraepr.com.br/comunidade/artigo/sebrae-em-dados-sobrevivencia-de-empresas>. Acesso em: 26 abr. 2022. Acesso em 05 out. 2024.
- SERASA EXPERIAN. Ir à falência: veja os principais motivos e como evitá-los. Blog Empresas – SERASA EXPERIAN, 2020. Disponível em: <https://empresas.serasaexperian.com.br/blog/ir-a-falencia-veja-os-principais-motivos-e-comoevita-los/>. Acesso em: 07 out. 2024.
- SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. Lei Geral da Micro e Pequena Empresa. 2021. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/lei-geral-da-micro-e-pequenaempresa,46b1494aed4bd710VgnVCM100000d701210aRCRD> Acesso em: 05 out. 2024.
- SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação. Florianópolis: UFSC/PPGEP/LED, 2000. Acesso em 08 out. 2024.

SOUZA, W. & QUALHARINI, E. O planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas. Anais do III Workshop Gestão Integrada: Riscos e Desafios. Centro Universitário SENPC. São Paulo. Maio 2007. Acesso em 07 out. 2024.

Teece, D.J. (2018). Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth. Oxford University Press.

TEIXEIRA, Carlos Alberto Chagas; ALONSO, Nelson; ALONSO, Vera Lucia Chaves. A importância do Planejamento Estratégico para as Pequenas Empresas: XI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2015. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/132020.pdf>. Acesso em 08 out. 2024.

VIANA, Flavia. A falta de planejamento é um dos vilões da mortalidade das empresas no Brasil. [2023]. Disponível em: <https://sebraepr.com.br/comunidade/artigo/a-falta-de-planejamento-e-um-dos-viloes-damortalidade-das-empresas-no-brasil>. Acesso em: 07 out. 2024.

VOITTO. O que é 5W2H e como ajuda a tirar seus planos do papel. 2020. Disponível em: < <https://www.voitto.com.br/blog/artigo/o-que-e-5w2h> >. Acesso em: 07 out. 2024.

ANEXOS



DISCENTE: Gabriel Jardin Tubias

CURSO: Administração

DATA DE ANÁLISE: 07.11.2024

RESULTADO DA ANÁLISE

Estatísticas

Suspeitas na Internet: **2,44%**

Percentual do texto com expressões localizadas na internet [△](#)

Suspeitas confirmadas: **1,53%**

Confirmada existência dos trechos suspeitos nos endereços encontrados [△](#)

Texto analisado: **91,36%**

Percentual do texto efetivamente analisado (frases curtas, caracteres especiais, texto quebrado não são analisados).

Sucesso da análise: **100%**

Percentual das pesquisas com sucesso, indica a qualidade da análise, quanto maior, melhor.

Analisado por [Plagius - Detector de Plágio 2.9.6](#)
quinta-feira, 07 de novembro de 2024

PARECER FINAL

Declaro para devidos fins, que o trabalho do discente GABRIEL JARDIN TUBIAS n. de matrícula **46751**, do curso de Administração, foi aprovado na verificação de plágio, com porcentagem conferida em 2,44%. Devendo o aluno realizar as correções necessárias.

Assinado digitalmente por: ISABELLE DA SILVA SOUZA
Razão: Responsável pelo documento
Localização: UNIFAEMA - Ariqueme/RO
O tempo: 13-11-2024 14:52:20

ISABELLE DA SILVA SOUZA
Bibliotecária CRB 1148/11
Biblioteca Central Júlio Bordignon
Centro Universitário Faema – UNIFAEMA