

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM MICROS E PEQUENAS EMPRESAS**STRATEGIC PLANNING IN MICRO AND SMALL ENTERPRISES** <https://doi.org/10.63330/aurumpub.006-002>**Ana Júlia Simões Thomé**Tecnólogo em gestão empresarial
Faculdade Anhanguera**RESUMO**

O trabalho de conclusão de curso aborda o planejamento estratégico em micro e pequenas empresas, ressaltando sua importância para a sobrevivência e o crescimento desses empreendimentos no Brasil. O objetivo principal é analisar como o planejamento estratégico impacta a competitividade e a sustentabilidade dessas empresas, além de compreender as particularidades e os desafios enfrentados pelos empreendedores na implementação de uma gestão estratégica. A metodologia utilizada foi a pesquisa bibliográfica, com base em obras de autores renomados na área de administração e planejamento estratégico. Os resultados indicam que empresas que adotam um planejamento estratégico estruturado apresentam melhores resultados e maior capacidade de adaptação às mudanças do ambiente. As conclusões apontam que a falta de planejamento é uma das principais razões para o fechamento de micro e pequenas empresas e que um planejamento eficaz pode transformá-las em oportunidades de crescimento e inovação. O estudo enfatiza a necessidade de capacitação dos gestores para que possam desenvolver e implementar estratégias que melhorem a competitividade no mercado.

Palavras-chave: Planejamento estratégico; Microempresas; Pequenas empresas; Gestão empresarial.

ABSTRACT

This end-of-course work deals with strategic planning in micro and small businesses, highlighting its importance for the survival and growth of these enterprises in Brazil. The main objective is to analyze how strategic planning impacts the competitiveness and sustainability of these companies, in addition to understanding the particularities and challenges faced by entrepreneurs in implementing strategic management. The methodology used was bibliographical research, based on works by renowned authors in the field of administration and strategic planning. The results indicate that companies that adopt structured strategic planning have better results and a greater ability to adapt to changes in the environment. The conclusions point out that a lack of planning is one of the main reasons for the closure of micro and small businesses and that effective planning can turn them into opportunities for growth and innovation. The study emphasizes the need to train managers so that they can develop and implement strategies that improve competitiveness in the market.

Keywords: Strategic planning; Micro-enterprises; Small enterprises; Business management.



1 INTRODUÇÃO

O presente Trabalho de Conclusão de Curso aborda o tema do planejamento estratégico em micro e pequenas empresas, um aspecto vital para a sobrevivência e crescimento desses empreendimentos no Brasil. A relevância do tema se justifica pela crescente taxa de abertura e fechamento de empresas no país, conforme apontado por Couto *et al.* (2017) e o Sebrae (2017), destacando a necessidade de um planejamento eficaz como ferramenta essencial para enfrentar os desafios do mercado.

O objetivo principal deste trabalho é analisar como o planejamento estratégico pode impactar a competitividade e a sustentabilidade das micro e pequenas empresas. Além disso, busca-se compreender as particularidades desse segmento e as dificuldades enfrentadas por esses empreendedores na implementação de uma gestão estratégica. As hipóteses levantadas incluem a premissa de que empresas que adotam um planejamento estratégico estruturado apresentam melhores resultados e maior capacidade de adaptação a mudanças no ambiente.

A justificativa para a escolha deste tema reside na importância de fornecer um panorama teórico e prático sobre o planejamento estratégico, contribuindo para o desenvolvimento de habilidades gerenciais em empreendedores e gestores. A literatura consultada inclui obras de autores como Chiavenato (2020) e Souza *et al.* (2020), que fundamentam a análise sobre a evolução do conceito de estratégia e sua aplicação no contexto das micro e pequenas empresas.

O trabalho foi desenvolvido em cinco capítulos. O primeiro capítulo apresenta uma introdução ao conceito de micro e pequenas empresas, detalhando suas classificações e a importância econômica no Brasil. O segundo capítulo discute o conceito de planejamento estratégico, abordando sua evolução histórica e aplicação nas organizações. O terceiro capítulo foca nas características específicas das micro e pequenas empresas, ressaltando os desafios e oportunidades que enfrentam. O quarto capítulo apresenta uma análise prática do planejamento estratégico, utilizando ferramentas como a Análise SWOT e o ciclo PDCA, para demonstrar sua eficácia. Por fim, o quinto capítulo traz a conclusão do estudo, ressaltando a importância do planejamento estratégico e sugerindo direções futuras para pesquisas e práticas nesse campo.

Dessa forma, o trabalho busca oferecer uma visão abrangente e crítica sobre o planejamento estratégico em micro e pequenas empresas, contribuindo para o fortalecimento deste segmento vital da economia brasileira.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Segundo Souza *et al.* (2020), o Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), o Brasil possui pelo menos três classificações para micro e pequenas empresas, sendo a mais difundida



aquela contida na Lei Geral das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte. De acordo com a Lei Complementar nº 123 de 2006, que foi atualizada em 2014, a definição de micro e pequenas empresas estabelece que microempresa é aquela cuja receita bruta anual não ultrapassa R\$ 360.000,00, enquanto pequena empresa é a que apresenta receita anual superior a R\$ 360.000,00 e igual ou menor a R\$ 4.800.000,00. Já o microempreendedor individual possui uma receita igual ou inferior a R\$ 81.000,00. A Lei nº 123 complementa que a Microempresa pode ser uma sociedade empresária, uma sociedade simples, uma empresa individual de responsabilidade limitada, devidamente registrada nos órgãos competentes. Seguindo essa legislação, o Sebrae classifica Micro e Pequenas Empresas com base na receita bruta e no número de empregados, conforme indicado na Tabela

1 do IBGE. Na Indústria, as Microempresas têm até 19 empregados, as pequenas têm entre 20 e 99, as médias de 100 a 499 e as grandes possuem mais de 500 funcionários. No setor de Comércio e Serviços, as Microempresas têm até 9 empregados, as pequenas contam com 10 a 49, as médias de 50 a 99, e as grandes têm mais de 100 empregados.

2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

De acordo com Souza (2017), desde a era pré-histórica, a humanidade sempre precisou desenvolver táticas para garantir sua sobrevivência. Durante atividades como caça, pesca e conflitos com concorrentes, ter um plano previamente elaborado era essencial para obter sucesso. Originária do grego *strátēgos*, a palavra estratégia é composta por duas partes: *stratos* (exército) e *ago* (conduzir, liderar).

A termo estratégia, que inicialmente designava o papel de um general à frente de um exército na Grécia antiga, evoluiu para representar uma habilidade importante na arte da guerra. Durante a época dos faraós, essa mesma estratégia era utilizada na edificação de grandes estruturas, envolvendo desde a seleção do local até a escolha dos materiais e das técnicas de construção. Essa abordagem possibilitou a criação das imensas pirâmides, que hoje são vistas como um legado da herança cultural da humanidade. Souza (2017)

A estratégia representa uma forma de competir que remonta aos primórdios da existência na Terra. Para alcançar qualquer resultado, é necessária uma estratégia, seja em conflitos, decisões políticas, atividades esportivas ou no mundo dos negócios. Ao longo da história da humanidade, diversos episódios demonstraram que as competições geraram novas ideias e conceitos, aprimorando a força e a inteligência do ser humano diante de desafios e conquistas futuras (Souza, 2017).

O desenvolvimento do raciocínio estratégico pode ser interpretado como uma forma de perceber o ambiente externo e as abordagens adotadas para resolver as questões que surgem nesse contexto. Por meio dessa perspectiva, é possível detectar ameaças, riscos e oportunidades no contexto empresarial. Isso viabiliza a criação de estratégias, o desenvolvimento de ideias e a busca por competitividade no mercado (Souza, 2017).



O avanço do pensamento estratégico ganhou destaque durante a segunda guerra mundial. Devido aos conflitos e à incerteza dos resultados, surgiu a demanda por inovações nas práticas operacionais e pela criação de novos conceitos, como a “curva de aprendizado”. Esse conceito possibilitou a utilização de métodos de análise quantitativa nos processos formais de planejamento estratégico. A curva de experiência, introduzida pelo Boston Consulting Group na década de 1960, teve ampla aplicação nos anos 1970. Os consultores da empresa, ao trabalharem com um produtor de semicondutores, observaram que os custos de produção diminuía em 25% cada vez que a companhia duplicava seu volume de produção. Essa curva é um “gráfico que relaciona os custos reais históricos à quantidade total produzida, abrangendo os efeitos de aprendizado, inovação e escala” (Lloyd, 1979 apud Serra e Ferreira, 2011, p. 210). A perspectiva militar não só trouxe novas ferramentas e técnicas, mas também estabeleceu o uso do pensamento estratégico formal como guia para decisões gerenciais, impulsionou novas metodologias de pesquisa e operação, além de intensificar os desafios relacionados à alocação de recursos limitados na economia (Ghemawat, 2012).

A partir da década de 1960, o mundo dos negócios passou por uma transformação significativa, reconhecendo que o segmento no qual a empresa está inserida é crucial para seu desempenho. Durante essa época, as instituições de ensino voltadas para administração nos Estados Unidos passaram a destacar as fortalezas e fraquezas das organizações, além de explorar como elas poderiam aproveitar as novas oportunidades que surgiam no mercado (Souza, 2017).

Nos anos 70, o conceito de planejamento estratégico apareceu, inicialmente marcado por métodos simplificados que eram complicados de aplicar. Já na década seguinte, nos anos 80, essa abordagem perdeu destaque, tornando-se secundária (Mintzberg e Ahlstrand, 2000). Essa queda em sua relevância pode ser atribuída ao surgimento de novas abordagens de gestão, como Programas de Qualidade Total, Administração por Objetivos, Reengenharia, Seis Sigma, Produção Enxuta, Teoria dos Jogos, Empowerment, Organizações Virtuais, E-business, entre outras.

Desde a década de 1980, as obras de Porter, incluindo "Estratégia Competitiva" e "Vantagem Competitiva", impactaram significativamente a pesquisa acadêmica. As ferramentas que ele sugeriu, como o modelo das cinco forças, o modelo do diamante e a análise da cadeia de valor, foram amplamente adotadas tanto no ambiente acadêmico quanto no empresarial (Souza, 2017).

Antecipando-se para o quadro na atualidade, [...] embora o crescimento das organizações esteja repleto de acidentes e eventos aleatórios, é negável que as empresas que prosperam e conseguem se perpetuar no mercado atualmente possuem algo mais do que uma boa sorte. [...] o que determina grande parte do seu sucesso é a capacidade de se adaptar às mudanças de seu ambiente, antecipando-se aos seus concorrentes, (Andion, Fava, 2016, p. 28).

De acordo com Chiavenato (2020), a Teoria Geral dos Sistemas, desenvolvida por Ludwig Von Bertalanffy, sustenta que existem diversos tipos de sistemas, sendo uma organização categorizada como um



sistema aberto. Isso indica que uma empresa consiste em um conjunto diversificado de elementos, que, quando interligados, criam uma unidade coesa. Para garantir o funcionamento eficaz de todos esses componentes, é necessário um planejamento adequado.

A organização é um sistema criado pelo homem e mantém uma dinâmica interação com seu ambiente, sejam clientes, fornecedores, concorrentes, entidades sindicais, órgãos governamentais e outros agentes externos. Influi sobre o meio ambiente e recebe influencia dele. Além disso, é um sistema integrado por diversas partes ou unidades relacionadas entre si, que trabalham em harmonia umas com as outras, com a finalidade de alcançar uma serie de objetivos, tanto da organização como de seus participantes (Chiavenato, 2020, p.226).

Elaborar um plano envolve examinar o futuro, entender o contexto em que se encontra e traçar um caminho adequadamente direcionado para alcançar o objetivo desejado. O planejamento é uma ferramenta administrativa vital para qualquer organização, independentemente de seu porte, que atua em um ambiente altamente competitivo. Conforme apontado por Mintzberg (1987), a estratégia possui múltiplas dimensões ou significados. Nesse contexto, a estratégia pode ser vista como:

- a) Plano (Plan): refere-se à estratégia como um itinerário, uma diretriz para enfrentar determinadas situações. Esta dimensão da estratégia possui duas características fundamentais: é criada antes da execução das ações e é desenvolvida de maneira consciente, muitas vezes documentada em um planejamento formal. Assim, ela se apresenta como um plano detalhando as escolhas e os caminhos necessários para garantir o alcance dos objetivos principais do negócio (Souza *et al.*, 2020).
- b) Pretexto (Ploy): nesta vertente, a estratégia representa uma tática específica, um artifício ou manobra que visa obter vantagem sobre concorrentes. Por exemplo, uma empresa pode ameaçar aumentar sua capacidade produtiva apenas para desencorajar um rival de estabelecer uma nova unidade de produção. A estratégia como pretexto enfatiza a dinâmica competitiva entre as organizações no mercado. (Souza *et al.*, 2020)
- c) Padrão (Pattern): concentra-se nas ações realizadas, refletindo a consistência no comportamento ou no padrão que caracteriza uma sequência de ações (Souza *et al.*, 2020).
- d) Posição (Position): refere-se ao local em que os recursos estão concentrados. Esse conceito abrange as escolhas feitas em relação a segmentos e nichos de mercado, além da posição ocupada para evitar a concorrência ou superá-la. É uma forma de situar a empresa em seu ambiente competitivo (Souza *et al.*, 2020).
- e) Perspectiva (Perspective): abrange não apenas uma posição desejada, mas também a maneira como os gestores e a organização, como um todo, percebem o mundo e avaliam as oportunidades de mercado. Enquanto algumas empresas adotam uma postura mais agressiva, buscando inovações e novos mercados, outras tendem a enxergar um ambiente mais estável,

criando barreiras para se resguardar da competição e de outras ameaças. A estratégia, nesse aspecto, funciona para a organização como a personalidade para um indivíduo, moldando sua maneira de ver, interpretar e agir no mundo, regulando comportamentos por meio de um conjunto compartilhado de normas e valores (Souza *et al.*, 2020).

Segundo Souza *et al.* (2020), os 5 Ps oferecem diferentes maneiras de aplicar a estratégia, podendo ser utilizados separadamente ou em conjunto. Eles ajudam a compreender o contexto em que a empresa opera, como este se transforma e se relaciona com o mercado. Ao pôr a estratégia em prática, os 5 Ps podem facilitar a validação, a análise e, possivelmente, a realização de ajustes. Conforme mencionado por Pereira (2010), o planejamento estratégico consiste em um processo de avaliação metódica dos pontos fortes e fracos da organização, das oportunidades e ameaças externas, além de como esses fatores impactam a empresa, visando criar estratégias que melhorem a competitividade e a capacidade de resolver problemas, conforme ilustrado na figura 2. Chiavenato (2014) complementa que o planejamento estratégico é desenvolvido no nível institucional da empresa, sendo elaborado por seus líderes, que estão focados nas exigências do mercado e nas necessidades da organização. Ele ainda acrescenta:

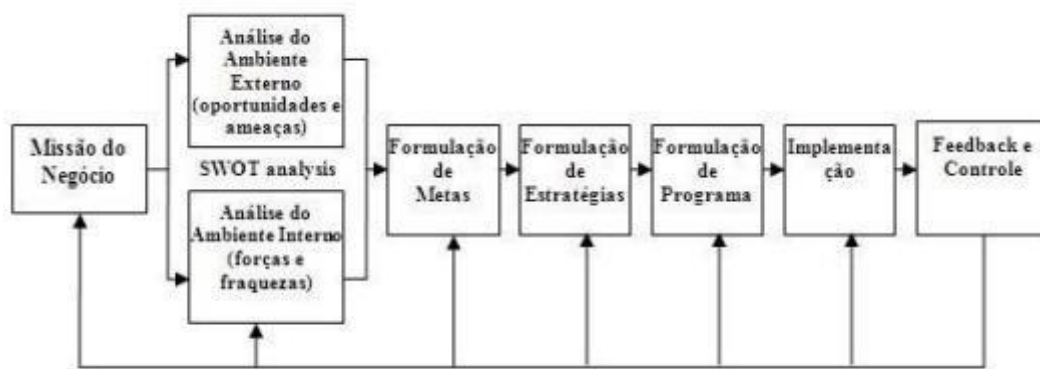
O planejamento estratégico é um conjunto de tomada deliberada e sistemática de decisões envolvendo ações que afetam ou deveriam afetar toda a empresa por longos períodos. É o planejamento que envolve prazos mais longos de tempo, é mais abrangente e é discutido e formulado nos níveis hierárquicos mais elevados da empresa, isto é, no nível institucional e incluindo o Conselho de Administração. É um processo contínuo de tomada de decisões estratégicas, e não mais um plano feito e refeito apenas a cada ano que passa. Não se preocupa em antecipar decisões a serem tomadas no futuro, mas sim em considerar as implicações futuras das decisões que devem ser tomadas no presente. (Chiavenato, 2014, pág.160).

Conforme Chiavenato (2014), o planejamento estratégico é caracterizado por ser um processo a longo prazo, focado nas interações entre a organização e seu ambiente de trabalho, englobando todos os aspectos da empresa. Esse tipo de planejamento envolve diversas fases, incluindo: a definição dos objetivos organizacionais, a análise do ambiente externo, a avaliação interna da organização, a formulação de alternativas estratégicas, a escolha da estratégia a ser adotada, o desenvolvimento do planejamento estratégico, a execução através de planos táticos e operacionais, e por fim, o monitoramento e a avaliação dos resultados. Segundo Andrade (2016), o primeiro passo no planejamento é a delimitação do negócio, que envolve decidir em qual setor a empresa opera ou deseja entrar, concentrando-se em uma área específica. Complementando essa visão, Cruz (2017) destaca que uma organização deve possuir uma identidade que é moldada por sua missão, visão e valores.

- Missão: A missão, frequentemente entendida como a razão pela qual uma empresa foi criada, revela o verdadeiro propósito da sua existência. Para estabelecer a missão, é essencial definir o escopo do negócio e identificar os públicos-alvo, ou seja, os clientes que se beneficiarão dos serviços e/ou produtos oferecidos.

- **Visão:** Refere-se à projeção das ações futuras da organização, indicando onde ela almeja chegar. Trata-se de um objetivo ambicioso a longo prazo que estabelece as metas e estratégias da empresa.
- **Valores:** Representam os princípios éticos e convicções que orientarão o comportamento dos colaboradores dentro da entidade. Conforme Kotler (1998), o planejamento estratégico é o processo de criação e manutenção de um alinhamento entre as metas e as capacidades da organização, assim como as oportunidades de mercado em constante mudança. Isso envolve a formulação de uma missão institucional clara, o suporte às metas e objetivos, uma estratégia robusta e uma implementação eficaz.

Figura 1: O processo de planejamento estratégico



Fonte: (Kotler, 1998)

- **Missão da Empresa:** De acordo com Kotler (2020), uma missão bem formulada pode guiar os colaboradores a atuarem de forma autônoma, mas com um impacto significativo na equipe, visando alcançar os objetivos da organização.
- **Avaliação do Ambiente Externo (Identificação de Oportunidades e Ameaças):** Kotler (2020) menciona que essa avaliação depende da habilidade da inteligência de marketing da unidade de negócios em acompanhar as transformações mais importantes, assim como da gestão em reconhecer oportunidades e riscos relacionados ao seu campo de atuação.
- **Avaliação do Ambiente Interno (Identificação de Forças e Fraquezas):** Conforme Kotler (2020), perceber oportunidades vantajosas é uma coisa, mas ter a habilidade necessária para aproveitar essas oportunidades é outra. Isso envolve a capacidade de discernir se a empresa deve se restringir às oportunidades que se baseiam em suas forças existentes ou se deve desenvolver novas competências para explorar novas possibilidades.
- **Definição de objetivos:** De acordo com Kotler (2020), essa etapa é desenvolvida com base nas metas das unidades de negócio, visando a obtenção de resultados aprimorados e promovendo o

planejamento, a execução e a supervisão. Desenvolvimento da Estratégia: Refere-se à habilidade de definir os métodos que serão utilizados para alcançar as metas previamente estabelecidas. Conforme mencionado por Kotler (2020), todas as empresas precisam formular estratégias para atingir seus objetivos, incluindo táticas de marketing, tecnologias e captação de recursos.

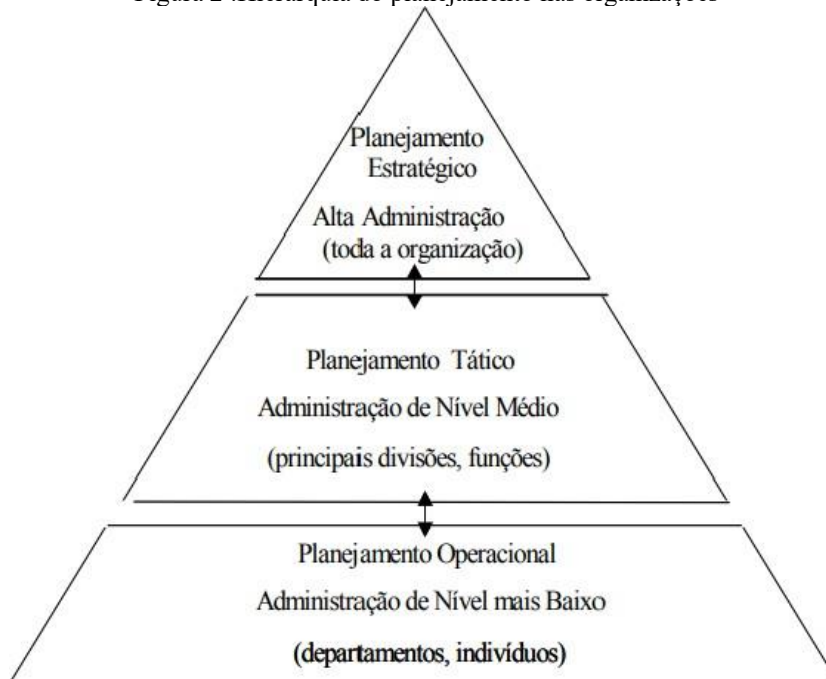
- **Elaboração do Programa:** Kotler (2020) destaca que consiste na criação de programas que sustentem as áreas envolvidas na realização dos objetivos estratégicos traçados.
- **Avaliação e Supervisão:** Segundo Kotler (2020), as alterações podem ocorrer em diferentes ritmos e períodos em cada organização. Durante a implementação da estratégia, é fundamental monitorar e gerenciar o processo, detectando tanto os sucessos quanto os insucessos, além de observar as mudanças no ambiente. A empresa deve estar ciente de que transformações poderão ocorrer a qualquer momento, e, ao surgirem, será necessário reavaliar a implementação, os programas, as estratégias ou até mesmo os objetivos estabelecidos.

2.3 TIPOS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Distribuídos em várias camadas hierárquicas, é possível identificar diferentes categorias de planejamento, que são categorizadas como estratégico, tático e operacional.

O planejamento estratégico é um procedimento que se desenvolve na camada superior da estrutura organizacional e deve orientar as atividades de planejamento nas outras esferas hierárquicas.

Figura 2 :Hierarquia do planejamento nas organizações



Fonte: Terence (2002, p.18)



Planejamento estratégico: conjunto de ações gerenciais que analisa os aspectos essenciais da organização, levando em conta a avaliação do ambiente interno e externo, com o objetivo de estabelecer uma direção extensa e abrangente para a entidade. O planejamento estratégico abrange um período prolongado e sua criação é incumbência das lideranças superiores da organização.

Planejamento tático: sua finalidade é analisar, de maneira mais detalhada, áreas específicas de desempenho, como as principais divisões e funções da empresa, entre outras. Esse processo ocorre dentro da abordagem do plano estratégico e se desenrola em um nível organizacional mais baixo, com um horizonte temporal mais curto em comparação ao planejamento estratégico.

O planejamento operacional: resulta na elaboração de cronogramas, atribuições específicas e metas que podem ser medidas, com a participação dos gerentes de cada setor onde os planos são implementados. O período de tempo abrange menos duração em comparação com o planejamento tático, podendo variar de mensal a semanal, ou até mesmo diário.

A avaliação dos três modelos de planejamento tem como objetivo identificar a opção mais adequada para a empresa. A utilização de cada modelo depende das exigências da organização, abrangendo desde o nível operacional até a alta gestão.

2.4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Couto e colaboradores (2017) apontam que, assim como no Brasil ocorre anualmente um aumento no número de micro e pequenas empresas, também se verifica um aumento nas taxas de fechamento dessas mesmas organizações. Os principais obstáculos enfrentados são fatores externos como a burocracia, a política e a economia. Consoante ao Sebrae (2017), a ausência de um planejamento estratégico é identificada como a segunda maior razão para o fechamento de empresas, uma vez que muitas se abrem com a expectativa de simplesmente mantê-las em funcionamento sem um plano definido. O ambiente de negócios atual requer um planejamento eficaz para a sobrevivência no mercado. Chiavenato (2012) afirma que as razões para a alta taxa de mortalidade entre pequenos negócios frequentemente se relacionam ao imprevisto na gestão e no planejamento. A tendência é que se culpe o mercado e seus produtos ou serviços pela falência, enquanto o real problema reside na falta de uma estratégia bem delineada. O autor ressalta que, além da carência de planejamento, questões econômicas também são fatores significativos que contribuem para a dificuldade das micro e pequenas empresas na gestão financeira, geralmente por falta de conhecimento. Apesar disso, tais empresas têm demonstrado uma notável capacidade de se adaptar a desafios. Além disso, Chiavenato menciona que boas ideias surgem diariamente, mas o verdadeiro desafio para os empreendedores é a transformação dessas ideias em oportunidades. O planejamento eficaz é fundamental para essa transformação, e para realizá-lo, é crucial refletir sobre a empresa, seu setor de atuação, seus objetivos e seu público-alvo.



Segundo Chiavenato (2012), as micro e pequenas empresas apresentam três benefícios em comparação com as maiores: a facilidade de concentrar-se em um nicho específico de mercado, um atendimento personalizado e direcionado aos clientes, além da rapidez na identificação de oportunidades devido a uma estrutura que permite decisões ágeis. O autor observa que essas empresas têm características singulares, como a limitação de recursos, exigindo uma abordagem de planejamento estratégico mais enxuta. Existem ferramentas essenciais para qualquer tamanho de empresa que são fundamentais para um planejamento estratégico eficaz: A análise de mercado consiste na coleta de informações sobre o setor de interesse, utilizando dados fornecidos por entidades governamentais e outros órgãos relevantes na área. Esse levantamento é crucial para o plano de negócios da organização; A análise diagnóstica envolve a avaliação da situação interna da empresa por meio de ferramentas como a Análise SWOT, que examina as forças, oportunidades, fraquezas e ameaças que a organização enfrenta; O marketing proporciona estratégias para promover a empresa, posicionando-a no mercado ao identificar suas vantagens competitivas e áreas de melhoria; A análise de desempenho foca na melhoria contínua dos processos, assegurando que todos na organização trabalhem em consonância com as metas estabelecidas; O ciclo PDCA é uma metodologia voltada para um planejamento eficaz, cuja implementação deve ser constante, promovendo um ciclo positivo de planejar, executar, verificar e agir; A análise financeira se preocupa com o controle do fluxo de caixa, gerenciando contas a pagar e a receber, além de avaliar as possibilidades de investimento.

3 CONCLUSÃO

A conclusão deste trabalho reafirma a importância do planejamento estratégico para micro e pequenas empresas, destacando que a eficácia desse planejamento é fundamental para a sobrevivência e o crescimento no competitivo mercado brasileiro. A análise realizada demonstra que empresas que implementam um planejamento estruturado conseguem não apenas melhorar sua competitividade, mas também se adaptar mais rapidamente às mudanças e desafios do ambiente.

Os dados revelam que a falta de um planejamento adequado é uma das principais razões para o fechamento de muitas micro e pequenas empresas, evidenciando a necessidade de uma abordagem proativa na gestão. Assim, é essencial que empreendedores e gestores desenvolvam competências para elaborar e executar estratégias que atendam às especificidades de seus negócios.

Além disso, a pesquisa destaca ferramentas como a Análise SWOT e o ciclo PDCA como recursos valiosos para a otimização do planejamento estratégico, permitindo uma avaliação contínua e ajustes que garantam a relevância e a eficácia das ações empresariais.

Por fim, este estudo sugere que futuras pesquisas e práticas no campo do planejamento estratégico devem focar na capacitação dos gestores e na adaptação das estratégias às realidades locais, contribuindo assim para a sustentabilidade e inovação das micro e pequenas empresas no Brasil. A implementação de



um planejamento estratégico eficaz não apenas potencializa o desempenho organizacional, mas também fortalece o papel dessas empresas na economia nacional.



REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Cláudia Maria Simões de. Administração estratégica: planejamento e implantação de estratégias. São Paulo: Atlas, 2016.
- CHIAVENATO, Idalberto. Administração: teoria, processo e prática. 4. ed. São Paulo: Manole, 2020.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Administração: teoria, processo e prática*. 4. ed. São Paulo: Manole, 2012.
- CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.
- COUTO, José Carlos de Souza et al. Planejamento estratégico: teoria e prática. Curitiba: Editora Intersaberes, 2017.
- CRUZ, Tarcisio. Planejamento estratégico nas organizações. São Paulo: Atlas, 2017.
- CRUZ, Tarcisio. *Planejamento estratégico nas organizações*. São Paulo: Atlas, 2017.
- GHEMAWAT Pankaj. A estratégia e o cenário dos negócios. Porto Alegre: Editora Bookman, 2012.
- KOTLER, Philip. Administração de marketing: a bíblia do marketing. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2020.
- KOTLER, Philip. Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- KOTLER, Philip. Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce W.; LAMPEL, Joseph. Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000. (Nota: a referência original de 1987 é geralmente citada por meio da obra traduzida “Safári de estratégia”, por isso essa edição pode ser usada.)
- PEREIRA, Djalma de Pinho Rebouças. Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- SEBRAE. Sobrevivência das empresas no Brasil: 2017. Brasília: SEBRAE, 2017. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br>. Acesso em: 6 maio 2025.
- SERRA, FERREIRA. A evolução histórica do conhecimento em estratégia. Disponível em: http://globadvantage.ipleiria.pt/files/2012/08/nota-de-aula_evolucao-da-estrategia.pdf
- SOUZA, Adriana Backx Noronha de et al. Fundamentos de administração: teoria geral da administração e processo administrativo. São Paulo: Cengage Learning, 2020.
- SOUZA, Bruno de; SÁ, Sandrine Luz de; DIAS, Vânia Lucia; LORIATO, Hannah Nicchio. Planejamento estratégico em micro e pequenas empresas em meio à crise do Coronavírus. *Revista Espaço Acadêmico*, v. 11, n. 3, p. 101-118, 2020.



SOUZA, Daniel José de. Planejamento estratégico em pequenas empresas prestadoras de serviços de telecomunicações. Trabalho de Conclusão de Curso (MBA em Gestão de Serviços de Telecomunicações) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2017. 47 p. Orientadora: Profa. Dra. Rosângela de Fátima Stankowitz.

TERENCE, Ana Carolina. Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.