

CENTRO UNIVERSITÁRIO BRASILEIRO - UNIBRA  
CURSO BACHAREL EM ADMINISTRAÇÃO

MARIA EDUARDA SEABRA  
RUANA TAINÁ SANTOS DA HORA  
WILDEMAR XAVIER DO NASCIMENTO

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: APLICAÇÃO EM  
MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

RECIFE/2021

MARIA EDUARDA SEABRA  
RUANA TAINÁ SANTOS DA HORA  
WILDEMAR XAVIER DO NASCIMENTO

## **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: APLICAÇÃO EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

Artigo apresentado ao Centro Universitário Brasileiro – UNIBRA,  
como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em  
Administração.

Professor Orientador: Msc Horison Lopes de Oliveira

RECIFE/2021

S438p

Seabra, Maria Eduarda

Planejamento estratégico: aplicação em micro e pequenas empresas. / Maria Eduarda Seabra; Ruana Tainá Santos da Hora; Wildemar Xavier do Nascimento. - Recife: O Autor, 2021.

26 p.

Orientador(a): Horison Lopes de Oliveira.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Centro Universitário Brasileiro – UNIBRA. Tecnólogo em Administração, 2021.

1.Planejamento Estratégico. 2.Estratégia. 3.Micro e pequenas empresas. I. Centro Universitário Brasileiro - UNIBRA. II. Título.

CDU: 658

**MARIA EDUARDA SEABRA  
RUANA TAINÁ SANTOS DA HORA  
WILDEMAR XAVIER DO NASCIMENTO**

## **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: APLICAÇÃO EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

Artigo aprovado como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração, pelo Centro Universitário Brasileiro – UNIBRA, por uma comissão examinadora formada pelo seguinte professor:

---

Prof.º Msc Horison Lopes de Oliveira  
Professor Orientador

---

Deborah da Silva Araujo Ferreira  
Coordenadora

Recife, \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

NOTA: \_\_\_\_\_

*Dedicamos esse trabalho ao nosso Deus, que nos criou e permitiu que chegássemos até aqui. Ele foi fiel a nós em todo tempo e seu fôlego de vida foi imprescindível para o nosso sustento.*

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente agradeço a Deus, por ter me sustentado nessa longa caminhada, não me permitindo desistir diante todas as dificuldades. À minha família que sempre me motivou para a realização desse sonho. Aos meus parceiros Ruana Tainá e Wildemar Xavier, que juntos batalhamos para o desenvolvimento deste trabalho. À UNIBRA por ter um corpo docente qualificado, que contribuíram para minha formação acadêmica, e não menos importante ao nosso orientador Horison, por todo o apoio e dedicação.

Maria Eduarda Seabra

Em primeiro lugar sou grata a Deus, pois se hoje cheguei até aqui foi graças a Ele que em todo tempo esteve comigo e não me deixou desistir. Aos meus pais, que sempre me apoiaram e deram forças para eu correr atrás dos meus objetivos. Aos meus companheiros de equipe e amigos, que contribuíram efetivamente para o desenvolvimento do presente trabalho. Ao nosso orientador Horison, pelo apoio e excelente contribuição. À UNIBRA, que dispõe de um quadro de professores qualificados, possibilitando oportunidades de novos aprendizados.

Ruana Tainá Santos da Hora

Acima de tudo, agradeço ao meu senhor Jesus Cristo, porque entregou sua vida em meu favor e me deu forças para suportar as dificuldades. À UNIBRA, que permitiu expandir os meus conhecimentos abrindo suas portas para mim. Às minhas companheiras de equipe, pessoas maravilhosas que me auxiliaram na conclusão deste trabalho. Ao meu orientador pelo rico suporte e dedicação. Aos meus pais que estão sempre ao meu lado motivando-me.

Wildemar Xavier do Nascimento

*“O sucesso nasce do querer, da  
determinação e persistência em se chegar a  
um objetivo. Mesmo não atingindo o alvo,  
quem busca e vence obstáculos, no mínimo  
fará coisas admiráveis.”*

*(José de Alencar)*

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>07</b>
<b>2 DELINEAMENTO METODOLÓGICO.....</b>	<b>09</b>
<b>3 RESULTADOS.....</b>	<b>10</b>
<b>3.1 Conceito de Planejamento .....</b>	<b>10</b>
<b>3.2 Conceito de Estratégia .....</b>	<b>11</b>
<b>3.3 Planejamento Estratégico .....</b>	<b>11</b>
3.3.1 <i>Conceito.....</i>	11
3.3.2 <i>Vetores de Resultados .....</i>	12
3.3.3 <i>Análise SWOT .....</i>	14
3.3.4 <i>5W2H .....</i>	17
<b>3.4 Micro e pequenas empresas .....</b>	<b>18</b>
3.4.1 <i>Classificação .....</i>	18
3.4.2 <i>Representatividade .....</i>	19
<b>3.4 Aplicação do planejamento estratégico em micro e pequenas empresas .....</b>	<b>20</b>
<b>4 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>22</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>25</b>



## PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: APLICAÇÃO EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Maria Eduarda Seabra  
Ruana Tainá Santos da Hora  
Wildemar Xavier do Nascimento  
(wildemar.nascimento10@hotmail.com)  
Horison Lopes de Oliveira

**Resumo:** Com o aumento da globalização, tornou-se pertinente às instituições ampliarem seus horizontes investindo em métodos administrativos e em tecnologias capazes de amplificar os resultados para sobreviverem ao mercado competitivo. O presente trabalho, tem como finalidade apresentar a importância de se utilizar o planejamento estratégico em micro e pequenas empresas para manter o negócio bem estruturado e, também, preparado para possíveis complicações futuras. Por meio de pesquisas bibliográficas, foi possível identificar métodos capazes de auxiliar o gestor na tomada de decisão organizacional.

**Palavras-chave:** Planejamento estratégico. Estratégia. Micro e pequenas empresas.

**Abstract:** With the increase in globalization, it became pertinent for institutions to broaden their horizons by investing in administrative methods and technologies capable of amplifying results to survive in the competitive market. This paper aims to present the importance of using strategic planning in micro and small companies to keep the business well structured and also prepared for possible future complications. Through bibliographical research, it was possible to identify methods capable of helping the manager in organizational decision making.

**Keywords:** Strategic planning. Strategy. Micro and small companies

### 1 INTRODUÇÃO

Em um mundo que apresenta oscilações e incertezas a todo momento, as organizações buscam meios para se destacarem diante a concorrência e, para tanto, é imprescindível a aplicação de métodos que venham a impulsionar resultados satisfatórios no que se refere ao alcance de suas metas.

As instituições que são antenadas e acompanham as tendências de mercado, conseqüentemente, posicionam-se melhor e se tornam mais competitivas frente a outras empresas, com maiores chances de acertos. Sendo assim, é importante priorizar métodos eficazes, como é o caso do planejamento estratégico.

É um processo gerencial capaz de desenvolver estratégias para alcance de metas de curto e longo prazo. Para sua sobrevivência, mediante as dificuldades internas e externas, a aplicabilidade do planejamento estratégico pode ser muito importante para o sustento da organização, levando em consideração alcançar os resultados desejados e o aumento da produtividade.

De acordo com Oliveira (2015), planejamento estratégico pode ser entendido como um processo que gera às instituições um melhor direcionamento a ser seguido, com a intenção de interagir com os fatores externos e otimizar seus processos de forma inovadora. Ainda segundo Oliveira (2015), o planejamento estratégico está sob o domínio dos níveis mais altos das empresas, tendo em vista a execução de objetivos e ações específicas em prol do cumprimento de metas estabelecidas.

O presente trabalho tem como finalidade demonstrar que o planejamento estratégico pode ser utilizado, também, em micro e pequenas empresas (MPEs), além de ser importante para o desenvolvimento destas, desfazendo a concepção de que apenas grandes empresas podem aderir a praticabilidade dessa ferramenta, desfrutando de seus benefícios.

Os micros e pequenos empreendimentos representam uma parte significativa das empresas no Brasil, conseqüentemente contribuindo para geração de emprego e renda, sendo assim, são muito relevantes para a economia do país.

Segundo a pesquisa de Sobrevivência das Empresas (2020), realizada pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), com base em levantamento de campo e dados da Receita Federal, 21,6% das microempresas e 17% das de pequeno porte morrem após 5 anos de existência, perdendo em taxa de porcentagem apenas para os microempreendedores individuais (MEI), devido a maior facilidade que há de abrir este tipo de empreendimento.

Tendo em vista o alto índice de falência de micro e pequenas empresas, no Brasil, e o de surgimento de novos empreendimentos após a crise ocasionada pela pandemia do Coronavírus (COVID-19), o desenvolvimento deste estudo tem como justificativa que, na maioria das vezes, esse insucesso acontece por falta de um planejamento adequado. Neis e Pereira (2015) afirma que para uma organização

poder enxergar um futuro de forma mais estruturada, analisando suas vantagens competitivas é necessário que haja um processo de planejamento estratégico ativo, contínuo, sério e criativo.

Dessa forma, é fundamental que um profissional de administração tenha em mente a importância que o planejamento tem e como ele pode ser utilizado. Qualquer instituição necessita colocar esse processo em prática, mesmo que, inicialmente, seja de forma simplificada, mas sempre procurando evoluir e adaptá-lo às necessidades do momento.

A partir disso, é necessário compreender conceitos básicos de planejamento e estratégia; saber como elaborar o planejamento estratégico no âmbito das micro e pequenas empresas, bem como sua relevância para a economia; determinar indicadores para acompanhamento das metas, como será tratado posteriormente.

## **2 DELINEAMENTO METODOLÓGICO**

Entende-se por delineamento metodológico o método de pesquisa utilizado na construção do trabalho. Assim, este utilizou-se da pesquisa bibliográfica, que por Gil (2017, p. 34) é definida como:

A pesquisa bibliográfica é elaborada com base em material já publicado. Tradicionalmente, esta modalidade de pesquisa inclui material impresso, como livros, revistas, jornais, teses, dissertações e anais de eventos científicos. Todavia, em virtude da disseminação de novos formatos de informação, estas pesquisas passaram a incluir outros tipos de fontes.

Gil (2017, p. 34) ainda apresenta, em seu livro, a vantagem de utilizar esse método:

A principal vantagem da pesquisa bibliográfica é o fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente. Essa vantagem tem, no entanto, uma contrapartida que pode comprometer em muito a qualidade da pesquisa.

Utilizando-se como referência o pensamento de Gil, podemos afirmar que a maneira escolhida para a elaboração de nossa pesquisa foi assertiva, levando em consideração a praticidade de usufruir desse método e da funcionalidade trazida para a construção do trabalho.

## 3 RESULTADOS

### 3.1 Conceito de Planejamento

O planejamento está presente na vida de todos, até mesmo para auxiliar na execução de simples atividades do dia, já que é necessário administrar o tempo da melhor forma possível, tendo em vista sua escassez e a quantidade de obrigações a serem cumpridas.

Assim, no que se refere às empresas, torna-se primordial a sua aplicabilidade. Para Oliveira (2015, p. 5):

O propósito de planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz.

Ou seja, a organização que desenvolve esses processos consegue tomar decisões no presente, conscientes do futuro, avaliando as diferentes possibilidades e estando sempre atenta às oportunidades.

Nas instituições, sejam elas de pequeno, médio ou grande porte, torna-se preponderante a utilização de três tipos de planejamento, de acordo com o seu nível de decisão, que em conjunto são capazes de alcançar de forma eficaz os seus objetivos. Marques (2015) destaca:

É essencial que a empresa trabalhe com diferentes frentes que contemplem todas as necessidades e que ajudem a evitar inconvenientes de diversos níveis no futuro. Por isso, destaco os planejamentos estratégico, tático e operacional, como três poderosos instrumentos para a efetiva gestão empresarial.

É oportuno, assim, utilizar os planejamentos com o objetivo de mensurar o que será feito ou não, o quanto será aplicado e, também, quando será realizado nas organizações.

## 3.2 Conceito de Estratégia

Em uma partida de futebol, as duas equipes têm como principal objetivo fazer gols e alcançar a vitória, para tanto é preciso que os jogadores ajam em conjunto em prol da concretização deste feito. Ações em equipe podem ser consideradas uma estratégia, pois a maneira como os atletas escolhem atuar em campo é essa na maioria das vezes, visto que agir individualmente é mais difícil e requer uma habilidade maior por parte do atleta.

Pensando assim, podemos definir estratégia como uma maneira, caminho adequado ou ação para chegar ao destino determinado, com um bom posicionamento no ambiente onde os fatores não podem ser controlados, tendo como preferência que esse trajeto seja de forma inovadora (OLIVEIRA, 2015).

## 3.3 Planejamento Estratégico

### 3.3.1 Conceito

O planejamento estratégico é utilizado nas instituições para que se tenha um processo organizado, conseguindo atingir os objetivos de uma forma mais eficiente. Segundo Ruzzão, Santos e Azadinho (2017, p. 62):

O planejamento estratégico auxilia as empresas e seus administradores a estabelecer a direção a ser seguida, diz respeito a pretensões futuras de decisões recentes, para que as empresas alcancem seus objetivos pré-estabelecidos, e visa organizar e prever uma série de efeitos indesejáveis.

Em uma realidade cada vez mais tecnológica, na qual as mudanças ocorrem instantaneamente, é plausível para a organização a elaboração de estratégias que simplifiquem os processos a serem realizados para o alcance de seus objetivos, conhecendo o ambiente no qual se encontra.

O planejamento estratégico destaca as atitudes positivas que uma organização pode tomar mediante análise interna e externa do ambiente no qual está inserida, para constatar suas forças e fraquezas, e detectar as oportunidades e ameaças (TEIXEIRA; DANTAS; BARRETO, 2015).

Assim, a empresa deve realizar essa análise, se preparando para aproveitar as oportunidades que surgirem e se prevenir contra as ameaças, maximizando seus pontos fortes e minimizando seus pontos fracos.

A formulação estratégica deve ser estabelecida através do que se almeja para o futuro da organização. De acordo com Alves, Bernardo e Oliveira (2019, p. 101):

Primeiramente, a estratégia é concebida como um plano, ou seja, um curso de ação para atingir determinado objetivo, estabelecendo direção para a organização. Em consequência as estratégias possuem duas características: são criadas antes da ação a qual vão se aplicar e são desenvolvidas consciente e propositalmente. Além disso, a estratégia como um plano também pode ser um pretexto para enganar um concorrente.

É necessário ser cauteloso nesse momento, no qual será realizada a análise da organização para ser elaborado o planejamento estratégico. Segundo Neis e Pereira (2015, p. 66):

Esse é o momento em que se colocam as etapas do processo no papel; é quando realmente se planeja o futuro da organização! Nesse momento, se elabora a Declaração de Valores, a Missão, a Visão, os Fatores Críticos de Sucesso, a Análise Externa, a Análise Interna, a Matriz FOFA ou SWOT, as Questões Estratégicas, as Estratégias e as ações Estratégicas.

A partir desse pensamento, entende-se que esses métodos são relevantes na estruturação de uma instituição bem focada em alcançar seus objetivos.

### 3.3.2 *Vetores de Resultados*

A missão, a visão e os valores de uma organização são fatores preponderantes na formulação de um planejamento estratégico. A partir desses aspectos, será obtido um direcionamento mais eficaz por parte dos acionistas e gestores no que se refere à tomada de decisões. Além do mais, representam componentes representativos como base para procedimentos capazes de deixar claro o caminho a ser seguido.

#### Missão

Toda organização precisa reconhecer seu propósito de estar inserida no mercado, deixando seus objetivos claros e apresentando seus privilégios para os clientes. É necessário entender que a missão da organização não está ligada simplesmente ao produto ou serviço, mas sim atender os desejos do seu público e expressar sua contribuição para a sociedade (CHIAVENATO, 2016).

A missão precisa ser curta e inovadora, de uma forma bem objetiva, pois ela expressará o motivo da sua existência, revelando sua identidade e como quer ser vista pelo seu público, sendo clientes, acionistas, colaboradores, comunidade, entre outros.

Harten (2013, p. 8) acredita que “ao provocar uma ligação emocional dos funcionários com o negócio, dão sentido às organizações, elevando o comprometimento dos trabalhadores e alavancando resultados”, por isso o propósito da empresa deve estar bem definido, através de sua missão.

### Visão

A visão é o que se almeja para o futuro da organização, onde se pretende chegar a um determinado período, além disso, será a orientação estabelecida para alcançar todos os objetivos, e ressaltando que servirá de uma motivação para os colaboradores da organização (FARIAS, 2013).

É bastante relevante saber onde quer chegar a empresa, para criar uma boa estratégia. A visão deve inspirar toda equipe a contribuir no processo de busca ao alcance dos objetivos.

Por isso, Carramenha, Rasinovsky, Paula e Mansi (2017, p. 23) dizem que na construção do texto “deve-se aliar os dados racionais de qualificação da organização e o elemento emocional necessário ao envolvimento dos públicos vinculados, resgatando os aspectos históricos e os valores da organização”

### Valores

É a parte essencial para a organização, pois são os princípios que a mesma considera importante para a concretização dos seus objetivos. Os valores são um guia para todos os colaboradores seguirem, neles estão os comportamentos relevantes e irrelevantes para a empresa, mantendo sempre a conduta (FERREIRA, 2016).

Os valores levarão em consideração o comportamento da organização com os seus clientes, prevalecendo seus princípios éticos.

Segundo narra Scorsolini-Comin (2012, p. 330), os valores determinados devem responder a algumas perguntas como: “O que elas consideram como importante? Quais os seus princípios? Em quais aspectos estão pautados o seu trabalho e a sua intervenção?” para que fique claro através deles, o que a organização compreende em relação aos mesmos.

Seguindo esse raciocínio, os vetores de resultados de um restaurante poderiam ser:

Missão - Servir com excelência, dispondo de uma refeição diferenciada de alta qualidade, proporcionando uma experiência única para nossos clientes.

Visão - Ser reconhecido na região por oferecer pratos diferenciados e saborosos.

Valores - Enfatizar a ética, o respeito, a responsabilidade e a sustentabilidade.

São fundamentos que necessitam ser revisados com frequência, pois, assim, será possível saber se a empresa está seguindo-os. Todavia, não são inalteráveis, visto que, assim como o mercado, as instituições podem modificar sua forma de planejar por meio de uma checagem regular. Dessa forma, a missão, visão e valores, também poderão sofrer modificações.

E claro, os três devem estar em concordância, por isso a elaboração deve ser de forma cuidadosa, para não haver falhas, ocasionando divergências entre o que se pretende alcançar, o que se pratica e o que se acredita.

Vale ressaltar que os colaboradores precisam ter conhecimento desses aspectos que regem a organização, para que estejam em conformidade, assim, esta deve comunicar de forma clara e coerente, seja por código de conduta, mapa da estratégia, site da empresa e/ou outros meios.

### *3.3.3 Análise SWOT*

A Matriz SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats), ou FOFA, como também pode ser conhecida, é uma ferramenta que visa a análise interna e externa da empresa, para o planejamento estratégico ser realizado com eficácia e eficiência. A criação da ferramenta surgiu a partir de uma técnica desenvolvida por Albert Humphrey, consultor em gestão do SRI Internacional (REZ, 2016) e ele dividiu-a em ambiente interno, onde serão identificados as forças e as fraquezas, e ambiente externo, onde estão as ameaças e as oportunidades, como mostra na figura 1.



**Figura 1 - Matriz SWOT**

	Pontos Positivos	Pontos Negativos
Ambiente Interno	<p style="text-align: center;"><b>FORÇAS</b></p> <p>São os fatores que podem ajudar a empresa alcançar seus objetivos.</p>	<p style="text-align: center;"><b>FRAQUEZAS</b></p> <p>São os fatores que podem atrapalhar o alcance dos objetivos.</p>
Ambiente Externo	<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <p>São os fatores que, quando disponíveis no mercado, podem alavancar o negócio.</p>	<p style="text-align: center;"><b>AMEAÇAS</b></p> <p>São os fatores que não podem ser controlados pela empresa e podem atrapalhar o negócio.</p>

Fonte: os autores.

Este é um método de gestão que permite, à instituição, identificar riscos e chances de crescimento, fortalecer os pontos positivos, estabelecer prioridades, preparar opções estratégicas para resolução de possíveis problemas, entre outros benefícios.

A análise permite à organização realizar uma mensuração assertiva no que se refere ao segmento no qual ela está inserida. Independente do porte de atuação da instituição, a análise SWOT pode ser utilizada de forma estratégica para expandir seus resultados, devido a sua praticidade e importância agregada.

A partir do momento em que a empresa aplica a análise SWOT, poderá identificar seus pontos fortes, bem como otimizá-los. Além disso, poderá atenuar os pontos fracos e realizar ações visando possíveis prejuízos no que se refere às ameaças. Através desse pensamento, foi formulado abaixo uma análise SWOT relacionada ao planejamento estratégico, aplicada a uma empresa do segmento de e-commerce.

**Forças:** Equipe atendida e/ou experiente no ramo; Canais de comunicação utilizado para engajamento com os clientes; Facilidade de acesso para os consumidores; Praticidade para criar anúncios e captar leads consequentemente; Funcionamento 24 horas por dia; Utilização de várias plataformas ou mídias sociais; Acompanhar os resultados de forma simultânea.

Fraquezas: Consumidores cada vez mais exigentes, exigindo um produto ou serviço mais qualificado; Falta proximidade do cliente com o produto, sendo assim ele não pode mensurar a qualidade de forma eficaz; O frete pode ficar caro dependendo da localização do consumidor final; Devido a expansão do modelo de vendas digital, a concorrência está cada vez maior.

Oportunidades: O uso da internet para captar clientes e saber suas dores para saná-las; Personalizar as plataformas digitais da melhor maneira para atrair clientes; Mercado digital cada vez mais em crescimento; Aproximação ainda mais acessível com o cliente; Utilização de estratégias de tráfego para captação de clientes, como Google ADS ou Facebook ADS; Preços de produtos e serviços mais em conta.

Ameaças: Crescimento da concorrência a todo momento; empresas que, outrora, atuavam apenas no modelo físico, passou a adotar o modelo digital; necessidade de aprimoramento e atualização a todo momento para não se tornar defasado o produto ou serviço; atuação de hackers com intenções maliciosas, visando obter informações pessoais dos clientes.

É de grande importância a realização de uma análise minuciosa do ambiente interno, visto que ao identificar os pontos fortes, poderá determinar meios para expandi-los e traçar estratégias e métodos para eliminar as fraquezas, tomando, também, a decisão certa mediante ameaças que venham rondar a organização.

Aspectos referentes ao ambiente externo à empresa não podem ser controlados, todavia a organização deve agir de forma a se prevenir de possíveis inconvenientes como leis governamentais, surgimento de novos concorrentes, tendências de mercado, desejos de clientes ou surgimento de novas tecnologias. Assim, a empresa saberá tomar medidas para não se prejudicar mediante as mudanças.

A partir da análise SWOT, pode-se fazer o cruzamento das informações coletadas para criação de estratégias, com o objetivo de desenvolver vantagens competitivas (forças x oportunidades), possibilitar modificação do ambiente a seu favor (forças x ameaças), possibilitar melhor aproveitamento das oportunidades (fraquezas x oportunidades), e promover modificações para proteger-se das ameaças (fraquezas x ameaças) (BERGAMINI, 2014).

### 3.3.4 5W2H

Para se colocar um plano estratégico em ação, é pertinente utilizar da ferramenta 5W2H, tendo em vista que, devido a sua praticidade, empresas de todos os portes podem obter resultados satisfatórios com a sua utilização. Trata-se de um método administrativo simples, porque mensura aquilo que será desenvolvido no projeto, tempo de entrega, além dos stakeholders.

São atividades a serem realizadas com simplicidade para atingir o objetivo de um determinado projeto. Originalmente da língua inglesa, cada uma das letras da sigla representa uma pergunta, visando estabelecer pontos que possibilitem a execução de uma estratégia organizacional.

Para MERHI (2016, p. 59) o 5W2H permite:

[...] visualizar situações como: Quais ações deverão ser realizadas. Onde e quem realizará essas ações. Quais as entradas e saídas de um processo. Como será o fluxo das informações. Quais recursos serão necessários em um processo. Qual o volume de trabalho. Qual o tempo de execução, parcial ou total, de um processo. A visão ampla de todo um processo.

Pode-se perceber através da concepção do autor supracitado que o 5W2H serve como um direcionamento para executar um plano de ação, possibilitando colocar em ordem os objetivos e determinar prioridades, com uma visão geral do que, como e porquê deve ser realizado.

#### Quadro 1 – Plano estratégico de ação 5W2H

5W2H	
O quê? (What)	Que atividade será realizada?
Por quê? (Why)	Por qual motivo realizar essa atividade?
Onde? (Where)	Onde a atividade será realizada?
Quem? (Who)	Quem realizará essa atividade?
Quando? (When)	Quando a atividade será realizada?
Como? (How)	Como será a realização da atividade?
Quanto? (How much)	Quanto custará o processo?

Fonte: os autores.

Como mostrado no quadro acima, essa ferramenta nos permite formar uma estratégia bem definida, possibilitando maior assertividade, pois não deixa nenhum ponto descoberto, determinando desde o propósito até o tempo aproximado para execução de determinada ação.

Dessa forma, pode ser utilizada para traçar tanto atividades específicas e únicas, como subsequentes e relacionadas a um mesmo projeto, com responsáveis diferentes, definindo custos médios totais e por atividade, verificando se há possibilidade financeira de realizá-las no momento.

### **3.4 Micro e pequenas empresas (MPEs)**

As micro e pequenas empresas ocupam um espaço significativo no mercado de negócios e contribuem para a economia do nosso país, participando efetivamente da geração do PIB e da criação de postos de trabalho, assim colaborando para diminuição do desemprego.

O surgimento das microempresas ocorreu por volta da década de 70, a partir das políticas de desburocratização adotadas na época, com objetivo de impulsionar a criação de pequenos negócios (LEMES JR; PISA, 2019). Porém, o denominado Estatuto da Microempresa, que aglutinou diversos assuntos de interesse deste grupo, surgiu na década de 80, com a promulgação da Lei nº 7.256.

#### *3.4.1 Classificação*

De acordo com a Lei Complementar nº 123 ou Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas, de 14 de dezembro de 2006 (com alteração em relação ao valor máximo da receita para empresa de pequeno porte, através da Lei Complementar nº 155, de 27 de outubro de 2016), que estabelece os critérios para adesão ao Simples Nacional, o enquadramento como micro ou pequena empresa irá depender da receita bruta anual. Conforme o Art. 3º:

Para os efeitos desta Lei Complementar, consideram-se microempresas ou empresas de pequeno porte, a sociedade empresária, a sociedade simples, a empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário a que se refere o art. 966 da Lei no 10.406, de 10 de janeiro de 2002 (Código Civil), devidamente registrados no Registro de Empresas Mercantis ou no Registro Civil de Pessoas Jurídicas, conforme o caso, desde que:

I - no caso da microempresa, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais); e

II - no caso de empresa de pequeno porte, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 4.800.000,00 (quatro milhões e oitocentos mil reais).

(Redação dada pela Lei Complementar nº 155, de 2016) Produção de efeito

A classificação pode ser dada também pela quantidade de empregados. O anuário do trabalho na MPE do SEBRAE e o Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE) adotam como apresentado no quadro 2.

**Quadro 2** - Classificação das empresas por número de empregados

Porte	Setor Industrial	Setor Comercial e de Serviços
Microempresa	até 19 pessoas ocupadas	até 9 pessoas ocupadas
Pequena empresa	de 20 a 99 pessoas ocupadas	de 10 a 49 pessoas ocupadas
Média empresa	de 100 a 499 pessoas ocupadas	de 50 a 99 pessoas ocupadas
Grande empresa	500 pessoas ocupadas ou mais	100 pessoas ocupadas ou mais

Fonte: adaptado de DIEESE (2017).

### 3.4.2 Representatividade

Em 2015, o SEBRAE constatou que 99% dos empreendimentos do Brasil eram representados por micro e pequenas empresas, tendo uma participação significativa para a economia.

**Quadro 3** - Representatividade das MPEs no Brasil

Porcentagem	Participação
27%	do PIB
60%	da população economicamente ativa
52%	dos empregos formais no país
40%	da massa salarial dos brasileiros
30%	das compras governamentais - Governo Federal
70%	das novas vagas de emprego geradas por mês
>2%	das exportações

Fonte: adaptado de Lemes Jr e Pisa (2019).

Uma grande parcela do desenvolvimento econômico do país depende desses empreendimentos, então a sobrevivência deles é uma condição indispensável. Porém, atitudes precisam ser tomadas, a partir de cada um deles, para diminuição da taxa de mortalidade, pois ainda é muito alta, ao mesmo tempo em que novas MPEs surgem, muitas morrem.

A realidade é que muitos empreendimentos surgem através da necessidade de quem decide empreender, como no caso de desemprego, na maioria das vezes, sem planejamento, aumentando o risco de falência, pois não estão preparados para as dificuldades que poderão surgir.

### **3.5 Aplicação do planejamento estratégico nas MPEs**

Ao passo que o planejamento estratégico é bem estruturado dentro do ambiente organizacional, é capaz de contribuir para o crescimento e manutenção dos empreendimentos. Para tanto, torna-se preponderante haver um alto conhecimento por parte dos administradores no que se refere a significância desse mecanismo.

A falta de conhecimento relacionado a instrumentos e métodos do planejamento estratégico tem sido motivo de preocupação para os gestores de uma parcela considerável de micro e pequenas empresas, se comparado às grandes empresas, possuidoras de maior acesso às informações gerenciais, além disso, dispõem de um arsenal de profissionais altamente gabaritados (TEIXEIRA, 2015).

A não aplicabilidade do planejamento estratégico em MPEs se deve a muitos dirigentes pensarem que a implantação desse método é complexa, demandando alto investimento e tempo prolongado. Entretanto, a empresa deve investir apenas na realização de ações que possam atingir o objetivo delimitado bem como a concretização de metas previamente estabelecidas.

O planejamento estratégico consegue delimitar os recursos adequados e necessários a serem inseridos no processo organizacional para o alcance das metas determinadas. Com o êxito da aplicação, a empresa poderá mensurar o quanto está dando de resultados e tomar medidas cabíveis para a continuação de suas estratégias ou modificação destas.

Numa pequena ou microempresa a elaboração do planejamento estratégico dependerá da realidade na qual está inserida, no que se refere às suas características e limitações, esta será uma oportunidade de utilizar a ferramenta análise swot, capaz

de identificar os pontos importantes no micro e macro ambiente. A partir dessa identificação será possível elaborar estratégias que se adequem ao seu negócio, resultando em uma vantagem competitiva.

Mesmo com todas as ferramentas disponíveis, ainda há dificuldades para execução, pois como Neto, Marinho e Carvalho (2018, p. 9) destacam, "os proprietários das MPE's assumem grande parte da execução de tarefas operacionais em detrimento do planejamento estratégico da organização" e também não se tem recursos para contratar profissionais específicos para cuidar dessa parte, como acontece em empresas de grande porte, que podem até mesmo dispor de setor de planejamento estratégico.

Porém, deve-se encarar essa situação com uma visão diferente e mais otimista, porque o proprietário pode se especializar e executar um trabalho eficiente. Ruzzão, Santos e Azadinho (2017, p. 64) destacam um ponto bastante relevante:

As micro e pequenas empresas têm características únicas, como por exemplo, suas decisões centralizadas no proprietário ou administrador, o gestor tem atitudes mais rápidas potencializando os recursos para alcançar metas, ele atua dentro de uma base real, coloca em prática o planejamento estabelecido, tem sempre a preocupação em manter o sistema funcionando.

Sendo assim, devido aos recursos que são mais escassos em MPEs, o processo pode ser realizado de forma simplificada, seguindo quatro passos: definir os objetivos e os resultados que se pretende alcançar; coletar informações que ajudem na estruturação do planejamento; dispor de planos de ações e tomada de decisão que contribuam para a estratégia do negócio; envolver os colaboradores nos processos decisórios, com uma comunicação efetiva entre os membros da organização, para que todos participem da execução.

Vale ressaltar que é necessário acompanhar o plano estratégico traçado, pois não haverá sentido elaborá-lo e implantá-lo, se não for monitorado. Existem meios pelos quais é possível fazer isso, como reuniões periódicas, que permitem ao gestor saber como está o andamento dos processos, e indicadores de desempenho, que possibilitam visualizar o alcance das metas que foram definidas.

De acordo com Leitão et al. (2018, p. 196) o monitoramento deve ser realizado porque "visa identificar possíveis variações (mudanças climáticas, econômicas ou sociais) para tomar as cabíveis providências (redução de custos, aumento da produção ou contratação de funcionários)". E faz todo sentido, pois não existe outra

forma de detectar os problemas no decorrer do processo e tomar as decisões apropriadas.

É indispensável, também, a utilização do planejamento financeiro. Os gastos que são primordiais na implantação das estratégias devem ser organizados desde o início, para que não venha ocasionar problemas futuros, portanto é interessante a realização de relatórios sobre gastos efetuados, para que todos estejam dentro do orçamento e tenha um bom aproveitamento do mesmo.

Reforçando que ao decorrer do planejamento estratégico há possibilidade de algumas etapas sofrerem modificações. Segundo Leitão et al.(2018, p.197): "Certas mudanças podem ser realizadas para fazer com que o plano volte a dar certo, porém se não funcionar a solução é recomeçar do zero". É importante avaliar os processos financeiros e se todos se mantêm dentro do orçamento estimado.

Um administrador competente faz uso do planejamento estratégico para alavancar os resultados da organização que ele atua. Nessa perspectiva, está fadado ao fracasso aquele que não dispõe de um pensamento minimamente estratégico. Para se destacar diante da concorrência que está cada vez mais qualificada, toda organização precisa aplicar estratégias capazes de impulsionar sua forma de gerir os planejamentos. Uma empresa de e-commerce, por exemplo, se não encontrar uma maneira de agregar valor ao seu produto ou serviço, passará por dificuldades devido ao fato desse segmento estar cada vez mais concorrido.

Assim, a implementação do planejamento estratégico não deve ser dispensada, caso a micro ou pequena empresa pretenda se manter estável no mercado, aumentando sua possibilidade de crescimento e sobrevivência, se prevenindo de fazer parte das estatísticas de mortalidade.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Conclui-se que o planejamento estratégico é indispensável para as micro e pequenas empresas, pois reúne ferramentas que auxiliam no crescimento de qualquer organização. A taxa de mortalidade desses empreendimentos é alta, se comparada a de médias e grandes empresas, assim pode-se perceber que são mais vulneráveis, por não se preocupar a longo prazo e ter uma visão minúscula do seu negócio. Como os recursos são mais escassos para investir nessa área, a utilização de estratégias



pode ajudar a sobrevivência destas no mercado. Se as micro e pequenas empresas que utilizam o planejamento estratégico estão à deriva em relação ao ambiente externo, que é imprevisível e instável, quem dirá as que não desfrutam de sua utilização.

Com o planejamento estratégico o empresário consegue ter uma visibilidade otimizada, identificando qual a razão de existência da empresa, o que se almeja e quais são as ações convenientes a serem realizadas durante a trajetória da mesma, por meio da determinação de visão, missão e valores. Dessa forma, possibilita o alcance de seus objetivos com mais eficiência e agrega resultados significativos para o seu negócio.

Pensar de forma estratégica é uma maneira assertiva de se atuar, independentemente do âmbito em que ela seja aplicada. Nas organizações, utilizar métodos capazes de amplificar os resultados ou mantê-los, é de total importância para que, no curto ou longo prazo, seja possível manter as coisas no eixo. A partir disso, o planejamento estratégico torna-se preponderante na consolidação desses objetivos, porque dispõe de maneiras capazes de concretizar aquilo que está predisposto a se buscar. Além do mais, tem a capacidade de corrigir erros que possam ocasionar rupturas na instituição.

Dificuldades são inerentes na vida de qualquer empreendedor, porque o mercado oscila a todo momento devido a mudanças oriundas de várias vertentes: novas tecnologias, crise sanitária, desejo do consumidor, surgimento de novos concorrentes, conjuntura política. Independente do que seja e que possa acarretar algum tipo de prejuízo à organização, com a utilização do planejamento estratégico de forma correta, será possível atenuar, ou até mesmo extinguir, qualquer tipo de inconveniente. Tudo isso se dá graças à vasta funcionalidade do planejamento estratégico.

Com a velocidade atual em que as mudanças ocorrem no mercado, na economia e até mesmo dentro da empresa, a capacidade de adaptação e ressignificação é um diferencial. Assim, o presente trabalho mostrou que o planejamento estratégico não só pode, como deve ser utilizado em micro e pequenas empresas, dada a representatividade que estas têm na nossa economia, diluindo a ideia de que é um processo longo, complexo e de custos elevados, e trazendo a concepção de que ele é adaptável a realidade de cada empresa.

O presente trabalho não esgota o assunto, podendo servir de base para outros estudos.

## REFERÊNCIAS

AGÊNCIA SEBRAE DE NOTÍCIAS. **Três em cada 10 MEI fecham as portas em até cinco anos de atividade no Brasil**, 2021. Disponível em: <https://www.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/NA/tres-em-cada-10-mei-fecham-as-portas-em-ate-cinco-anos-de-atividade-no-brasil,7dd6221f9f21a710VgnVCM100000d701210aRCRD>. Acesso em: 31/08/2021.

BERGAMINI, H. **Gestão de carreiras: as 5 ferramentas essenciais**. São Paulo: Évora, 2014.

CARRAMENHA, B.; RASINOVSKY, J.; PAULA, M.; e MANSI, V. **Comunicação com líderes e empregados**. Dissertação (Pós-graduação em Comunicação Corporativa e Relações Públicas da Faculdade Cásper Líbero, São Paulo, 2017.

CHIAVENATO, I. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 8. ed. São Paulo: Manole, 2016.

FARIAS, C. V. S. **Técnico em administração: gestão e negócios**. 1. ed. Porto Alegre: Bookman, 2013.

FERREIRA, A. V. S. **Revista Eduicep. Elementos de articulação: missão, visão, valores e a identidade organizacional**, Santa Catarina, v.1, n.1, p. 33-52, 2016.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2017.

HARTEN, B. A. **Missão organizacional, uma questão de discurso? Por uma análise crítica**. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Fundação Getúlio Vargas - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Rio de Janeiro, 2013.

LEITÃO, M.S.; DUARTE, J. G.; DE OLIVEIRA, A. S.; SILVA, W. A.; OLIVEIRA, R. P.; MACEDO FILHO, E. F. **Augusto Guzzo Revista Acadêmica. Planejamento estratégico nas pequenas empresas, São Paulo**, v. 1, n. 22, p. 183-202, nov./dez. 2018. ISSN 1518-9597 | e-ISSN 2316-3852 | doi: 10.22287/ag.v1i22.817

LEMES JR, A. B.; PISA, B. J. **Administrando micro e pequenas empresas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2019.

MARQUES, J. R. **A importância de definir um plano de ação**. Disponível em: <http://www.ibccoaching.com.br/portal/coaching-carreira/importancia-definir-plano-acao/>. Acesso em: 29/09/2021.

MERHI, D. **40+16 ferramentas e técnicas de gerenciamento**. 6. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2016.

NEIS, D.; PEREIRA, M. F. **Planejamento estratégico**. São Paulo: Atlas, 2015.

NETO, J. V; MARINHO M. S; CARVALHO P. S. **Revista Espacios. Desafios da implantação do planejamento estratégico pela micro e pequena empresa**, v. 39, n.33, p.9, 2018.(ISSN 0798 101)

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico**. São Paulo: Atlas, 2015.

REZ, R. **Análise SWOT**. Nova Escola de Marketing, 2016. Disponível em: <https://novaescolademarketing.com.br/analise-swot/>. Acesso em: 23/09/2021.

RUZZÃO, A. P. A; SANTOS, J. E; AZADINHO, L. Z. **Administração de Empresas em Revista. O planejamento estratégico como ferramenta: Um estudo sobre a eficiência das micros e pequenas empresas brasileiras, Curitiba**, v. 16, n.17, p. 50-68, 2017. (DOI: 10.6084/m9.figshare.5410522)

SCORSOLINI-COMIN, F. **Revista Psico. Missão, visão e valores como marcas do discurso nas organizações de trabalho, Porto Alegre, PUCRS**, v. 43, n. 3, pp. 325-333, jul./set. 2012.

TEIXEIRA, C. A. C; DANTAS, G.G.T; BARRETO, C.A. **Revista Eletrônica Científica Da Faesb. A importância do planejamento estratégico para as pequenas empresas, São Paulo**, v.1, n.2, p. 104-123, set. 2015. (ISSN 2358-7754)