

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E SUA IMPORTÂNCIA NA MICROEMPRESA

Ângela de Souza Brasil

Docente das Faculdades Integradas de Três Lagoas – AEMS

Giovana Morais Fogagnoli

Discente do 4º ano de Administração – FITL/AEMS

Joelma Santos Andrade

Discente do 4º ano de Administração – FITL/AEMS

Karla Morgana Aparecida de Lima

Discente do 4º ano de Administração – FITL/AEMS

RESUMO

Este trabalho tem por objetivo abordar sobre a importância do planejamento estratégico nas microempresas. Para alcançar o objetivo proposto foi elaborada uma pesquisa bibliográfica em livros, artigos, periódicos e legislações que abordam sobre planejamento, planejamento estratégico e microempresas. Dos resultados encontrados verificou-se que as microempresas ainda apresentam certa resistência quanto à aplicação da gestão estratégica mesmo a literatura apontando a sua eficácia por meio da melhoria nos resultados das empresas que optaram por utilizá-la. Dessa forma, torna-se imprescindível que os gestores possuam maior conhecimento sobre a eficácia dessa ferramenta e os benefícios que ela oferece e passem a utilizá-la. Apenas por meio de sua aplicação é que será possível desmistificar a ideia de que ela é uma ferramenta adequada apenas às grandes empresas e de aplicação complexa.

PALAVRAS-CHAVE: Estratégias; Microempresa; Planejamento estratégico.

INTRODUÇÃO

Diante dos desafios da globalização do mercado as organizações buscam alternativas e ferramentas para continuarem existindo em um contexto de extrema competição mundial. Uma nova arquitetura organizacional se torna imprescindível e necessária para que as organizações sobrevivam nesse contexto competitivo.

As empresas ousadas, criativas e inovadoras tendem a se destacar nesse mercado competitivo que ora se apresenta, utilizando-se para isso o que existe de mais moderno em tecnologia e também as distintas ferramentas que existem.

Uma dessas ferramentas atuais é o planejamento estratégico, que serve para auxiliar a empresa no alcance dos objetivos e metas traçados, por meio do uso

eficiente dos recursos que tem disponível aumentando a produtividade e consequentemente os resultados.

O objetivo desse estudo é demonstrar a importância do planejamento estratégico nas microempresas, isso porque, muitos gestores não colocam em prática essa ferramenta por acreditarem que a mesma só é eficaz quando se trata de empresa de grande porte.

Entretanto, este estudo pretende demonstrar que o planejamento estratégico quando utilizado pela microempresa e colocada em prática por um especialista tende a surtir efeitos satisfatórios, transformando a empresa competitiva.

A justificativa para o desenvolvimento desse estudo é por perceber que apesar de ter havido uma grande expansão das pequenas microempresas no país ainda é alto o índice de falência das mesmas ocasionado na maioria das vezes por falta de um planejamento adequado.

Assim compreender um pouco mais sobre o planejamento estratégico e a sua utilização pelas microempresas torna-se imprescindível para o profissional da área de Administração.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

1.1 CONCEITO DE PLANEJAMENTO

O planejamento faz parte da rotina diária de todos direta ou indiretamente. Mesmo sem perceber o dia a dia é repleto de planejamentos, alguns são concretizados outros, não houve a possibilidade pela interferência de diferentes fatores.

Segundo Ferreira (2001, p. 538), “planejar é fazer o plano; projetar; traçar; ter a intenção de fazer algo”.

Com esse conceito verifica-se que mesmo que não seja executada a ação houve o planejamento, porque se pensou, idealizou-se a realização de algo.

Buscando ampliar o conceito de planejamento, abaixo se encontra a definição feita por Padilha, que diz:

Planejamento é processo de busca de equilíbrio entre meios e fins, entre recursos e objetivos, visando ao melhor funcionamento de empresas, instituições, setores de trabalho, organizações grupais e outras atividades humanas. O ato de planejar é sempre processo de reflexão, de tomada de

decisão sobre a ação; processo de previsão de necessidades e racionalização de emprego de meios (materiais) e recursos (humanos) disponíveis, visando à concretização de objetivos (PADILHA, 2001, p. 30).

Pode-se dizer que segundo Padilha (2001) o ato do planejamento envolve o pensar antecipadamente em objetivos que se quer alcançar, bem como as melhores ações a serem colocadas em prática.

Vasconcellos (2008, p. 79), busca um conceito mais amplo e mais integral de planejamento, onde planejar para ele “[...] é antecipar uma ação mentalmente uma ação a ser realizada e agir de acordo com o previsto.”.

O autor supracitado acrescenta que planejamento não é apenas algo que se faz antes de agir, mas principalmente é agir em função daquilo que se pensou; em realizar ações visando à transformação; é se comprometer com a concretização daquilo que foi contemplado no plano. Este comprometimento é fundamental, pois ele é que potencializará a ação e conseqüentemente à transformação.

O planejamento enquanto construção-transformação de representações é o mediador que leva a ação, não uma ação pela ação, mecânica, acrítica, mas uma ação consciente e intencional, que tem por objetivo fazer com que algo aconteça se concretize.

Para isso é fundamental que se estabeleça condições, tanto objetivas, quanto subjetivas, como: onde vai ser desenvolvida a ação; o que se pretende com a mesma; quais os passos a serem seguidos para a sua realização; que recursos materiais são necessários e, fundamentalmente, deve existir a disposição interior, estar mobilizado para a ação e sentir desejo em realizá-la para que assim ela aconteça (VASCONCELLOS, 2008).

1.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico é uma ferramenta imprescindível para a sobrevivência e sucesso das organizações. Nos dias atuais, a globalização impulsiona a inovação tecnológica e a concorrência, Entre outros fatores, esse processo de modernização tem tornado o planejamento estratégico uma eficaz arma para os gestores.

Para se fazer uma abordagem geral sobre a importância do planejamento estratégico na microempresa é importante abordar um pouco sobre planejamento

estratégico, tendo em vista que este busca elevar ao máximo os resultados das operações e tornar mínimos os riscos nas tomadas de decisões das empresas.

Tubino (2000) ressalta que o impacto de suas decisões acontece em longo prazo, afetando de forma positiva a natureza e as características das empresas garantindo o cumprimento de sua missão.

Seguindo a mesma linha de pensamento de Tubino (2000), Oliveira (2006) ressalta que Planejamento Estratégico está diretamente relacionado com a forma de pensar e de agir da empresa, objetivando manter sua posição no mercado e aumentando sempre o lucro da mesma. Acrescenta ainda que é uma ferramenta importante, que serve para direcionar as ações da empresa.

Para o autor, o planejamento estratégico deve ser capaz de permitir a identificação dos pontos fortes e fracos e das ameaças e oportunidades da empresa, para que a partir de então se efetive um plano de trabalho eficiente capaz de colocar em ação, planos de ações e metas capazes de atingir os objetivos previamente definidos.

Maximiano (2004) aponta dois benefícios proporcionados pelo planejamento estratégico. Primeiro, faz com que os gestores executem melhor sua função, proporcionando assim um melhor trabalho em equipe, aumento da capacidade produtiva e um eficiente direcionamento dos esforços na busca da concretização dos objetivos. Segundo, define os objetivos organizacionais a alcançar e facilita a escolha dos melhores caminhos para atingi-los. O autor lembra que o planejamento estratégico deve envolver todas as áreas da organização e que para facilitar a sua aplicação pode-se subdividi-lo em estratégias operacionais.

Sobre planejamento estratégico encontra-se em Tubino (2000, p. 33), que:

Para efetuar um planejamento estratégico, a empresa deve atender os limites de suas forças e habilidades no relacionamento com o meio ambiente, de maneira a criar vantagens competitivas em relação à concorrência, aproveitando-se de todas as situações que lhe trouxerem ganhos. Em outras palavras, planejar estrategicamente consiste em gerar condições para as empresas possam decidir rapidamente perante oportunidades e ameaças, otimizando suas vantagens competitivas em relação ao ambiente concorrencial onde atuam, garantindo sua perpetuação no tempo.

Dessa forma, verifica-se que o planejamento estratégico é uma ferramenta extremamente viável em um mercado tão competitivo que hora se apresenta impulsionado pelo intenso avanço tecnológico e globalizado.

Com a mesma visão dos autores já elencados, Stoner e Freeman (1994, p. 136), afirmam que “planejamento estratégico é o processo de estabelecer objetivos e as linhas de ação adequada para alcançá-los”. Sendo que podem ser quantitativos ou qualitativos e envolverem diferentes fatores em sua formulação.

Para os autores “sem plano, os administradores não podem saber como devem organizar as pessoas e os recursos; podem até mesmo não ter uma ideia clara do que precisam organizar” (STONER; FREEMAN, 1994, p. 137).

Sem um plano claramente estabelecido a empresa encontrará mais obstáculos para atingir uma maior competitividade e conseqüentemente lucratividade.

Segundo Oliveira (2006), para a elaboração de um planejamento estratégico se faz necessário que seja definido critérios, haja vista que ele deve proporcionar uma base sólida de informações precisas que auxiliarão na tomada de decisão. Pode-se dizer, portanto, que o planejamento estratégico proporciona sustentação metodológica para a tomada de decisão.

1.3 IMPLANTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Verificou-se no decorrer desse estudo que os autores apresentam diferentes formas de implementar um planejamento estratégico. Entretanto, Santos, Sepulveda e Serravalle (2012) ressaltam que são raros os profissionais que verdadeiramente possuem conhecimento para implementar um planejamento estratégico, que seja satisfatório ao setor específico e com ele conseguir de fato bons resultados. No entanto existe uma metodologia a ser seguida que será detalhada a seguir.

1.3.1 Análise SWOT

A análise SWOT é o estudo de fatores que podem levar ao sucesso ou ao fracasso do projeto, existente tanto dentro como fora da organização. De acordo com Matos, Matos e Almeida (2007) a análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Thrats*) trata basicamente dos pontos fortes, pontos fracos, as oportunidades e as ameaças que afetam uma organização ou um produto.

Segundo Chiavenato e Sapiro (2003) a avaliação estratégica realizada a partir da análise SWOT constitui-se em um dos instrumentos de gestão mais empregados na gestão estratégica competitiva.

De acordo com os autores supracitados a função da análise SWOT é cruzar as oportunidades e as ameaças externas à organização com seus pontos fortes e fracos. Busca, portanto, relacionar as oportunidades e ameaças existentes no ambiente externo com as forças e fraquezas verificadas no ambiente interno da organização.

Visando maior esclarecimento Martins (2006) explica que os pontos fortes e fracos estão relacionados com fatores internos, alguns dos quais podem ser influenciados ou alterados. As oportunidades e ameaças são fatores externos que não podem ser alterados.

Assim que a organização tiver realizado a análise SWOT poderá refletir sobre como tirar o melhor partido dos pontos fortes e das oportunidades identificadas e sobre o que pode fazer para minimizar os pontos fracos e as ameaças.

Segue abaixo uma análise SWOT relacionada a um planejamento estratégico para implantação de uma empresa do setor gráfico.

AMBIENTE	Fatores Internos	Fatores Externos
Pontos fortes	Forças	Oportunidades
	1-Possuem recursos tecnológicos compatíveis com o mercado. 2-É realizada a reciclagem de matéria prima utilizada na produção (papel e chapas de aço), demonstrando a preocupação ambiental da organização. 3-Utilizam papel reciclável em sua produção. 4-Possui fornecedores estratégicos situados em diversos Estados do Brasil que possibilitam a negociação de prazos. 5-Qualidade dos produtos/serviços. 6-Localização privilegiada. 7-Serviço de entrega gratuito. 8 Atendimento personalizado.	1- Mercado local em crescimento. 2- Mercado de cartões publicitários da região em crescimento. 3-Público universitário que promovem eventos em ascensão devido ao aumento do número de estudantes. 4- Atuação em mercados de cidades vizinhas. 5- Desenvolvimento de um site e disponibilidade de orçamentos on-line.
Pontos fracos	Fraquezas	Ameaças
	1-Ausência de maquinário diferenciado (fotolito, laminação). 2-Falta de planejamento empresarial por parte da gerência. 3- Elevados índices de inadimplência. 4- Falta de controles gerenciais. 5- Dificuldade no cumprimento de prazos. 6- Alta rotatividade. 7- Comunicação interna falha	1-Aumento generalizado dos preços de matéria prima (inflação). 2-Aumento da carga tributária. 3-Concorrência regional elevada. 4- Crise econômica mundial 5- Aumento da taxa de juros (dificuldade na compra de matérias primas).

Quadro 1- Oportunidades e ameaças das concorrentes

Fonte: DIAS (2013, p. 02).

Do ponto de vista de Chiavenato e Sapiro (2003), alguns critérios importantes a serem avaliados no ambiente interno são: o capital financeiro, a liderança e a imagem de mercado transmitida pela empresa aos seus clientes, concorrentes e também colaboradores, o poder competitivo, a tecnologia, a propaganda, a competência, o poder de inovação dos produtos e serviços oferecidos.

Para os autores supracitados a análise do ambiente interno é imprescindível, pois é por meio dela que a empresa conseguirá visualizar quais são suas reais forças e suas fraquezas e a partir das mesmas traçar um plano de ação de forma a eliminara as fraquezas e tornar-se competitiva.

Do ponto de vista de Rezende (2008), as forças, também denominadas de pontos fortes se referem aos aspectos internos da organização e são controláveis. Por meio deles a empresa pode se tornar mais competitiva no mercado, desde que haja por parte da liderança organizacional interesse em explorá-los visando melhores resultados.

Por outro lado, as fraquezas são consideradas (como verificado no quadro acima) como carências organizacionais que refletem de forma negativa na capacidade de desempenho da organização e que necessitam ser suplantados assim que aparecem com o intuito de impedir o colapso da empresa (MATOS; MATOS; ALMEIDA, 2007).

Qualquer empresa seja ela pequena média ou grande está sujeita às variáveis externas. Estas podem representar oportunidades ou ameaças ao incremento do planejamento estratégico de qualquer organização.

De acordo com Chiavenato e Sapiro (2003), para se efetivar a análise do ambiente externo é importante estar atento a alguns aspectos, como: modificação de costumes do consumidor, origem de novos negócios, diversificação, entrada de novos concorrentes, invenção de novos produtos e serviços.

Os referidos autores lembram ainda que as organizações devem estar sempre cautelosas em relação ao ambiente externo, tendo em vista que ele influi diretamente nos aspectos internos da organização. Se a organização possui um gerente que encontra-se sempre cauteloso em relação ao ambiente externo, este poderá identificar as oportunidades e ameaças externas evitando que elas interfiram nos processos organizacionais e ainda tirar vantagem das mesmas.

Martins (2007) explica que as oportunidades são as variáveis externas e que não podem ser controladas, porém elas podem ser utilizadas de forma satisfatória pelas organizações desde que elas tenham discernimento suficiente para percebê-las e utilizadas visando bons resultados. Elas são, portanto, extremamente relevantes para o planejamento estratégico.

Ao contrário das oportunidades as ameaças são circunstâncias ou acontecimentos externos, atuais ou não, mas que podem, prejudicar o implemento de objetivos estratégicos, tornando a empresa menos competitiva e menos operacional (MARTINS, 2007).

1.3.2 Missão

Uma empresa ao definir sua missão deve ser sucinto e ao mesmo tempo abrangente. Isso porque em uma simples frase uma empresa poderá definir sua missão, ou seja, a razão da sua existência. Assim todas as ações que a mesma desenvolver será com o objetivo de fazer com que a sua missão seja cumprida de forma satisfatória.

Compagnoli (2014) explica que a missão deve ser clara e de conhecimento de todos os colaboradores da empresa, pois cada um dentro da sua função específica deverá trabalhar no sentido de fazer-se cumprir a missão previamente estabelecida pela empresa.

Do ponto de vista de Peter Drucker (1999) uma empresa não se torna conhecida e competitiva nacional e internacionalmente pelo seu nome ou produtos/serviços oferecidos, mas sim pela sua missão. Para o autor apenas um conceito claro da missão proporcionará a empresa a sua razão de existir e tornam transparentes e realistas os objetivos organizacionais.

1.3.3 Visão

Segundo o SEBRAE Paraná (2014) visão é a direção que a empresa pretende seguir, ou ainda o que ela almeja ser e deve refletir as suas pretensões e crenças.

Compagnoli (2014) lembra que a visão se refere ao futuro, os objetivos organizacionais, o que se deseja em um determinado espaço de tempo. Geralmente, as organizações esquematizam sua visão para um prazo de três a cinco anos.

Do ponto de vista de Tajra a visão,

“[...] servirá para direcionar todas as estratégias que posteriormente serão elaboradas, pois a partir do que a empresa deseja alcançar serão definidas as ações. A visão direcionará o destino da organização” (TAJRA, 2006, p. 62).

Verifica-se, portanto que a visão deve ser desafiadora e induzir as pessoas pela busca da superação. Almejar conquistas faz bem não somente para a organização, mas para todos que nela atuam, pois possibilita o planejamento de crescimento de todos.

Do ponto de vista de Chiavenato (2004, p. 141) "enquanto a missão se refere à essência do negócio e da própria razão de ser e de existir, a visão está focada no futuro e no destino".

Concordando com o exposto, Lima (2012) ressalta que a visão deve refletir o que a empresa será no mercado, o que ela aspira alcançar futuramente, seja a curto, médio ou longo prazo. Entretanto, a empresa somente alcançará bons resultados se os seus objetivos estiverem de acordo com os dos clientes alvo.

1.3.4 Valores

Segundo Lima (2012), os valores precisam reproduzir os modelos de comportamento institucionais da organização. Caráter e conduta são o fundamento dos valores. Normalmente a empresa reflete os padrões de conduta adotados pela gerência e seus líderes.

Uma empresa em que os líderes praticam constantemente condutas antiéticas terá que conviver também com posturas antiéticas dos colaboradores, pois como já especificado as organizações tendem a reproduzir os comportamentos dos superiores hierárquicos.

Por outro lado, se a empresa possui líderes éticos, motivados, competentes, que demonstram respeito pelos colaboradores, clientes e fornecedores essa cultura sobressairá na empresa (LIMA, 2012).

Souza (2012) acredita que os valores constituem um conjugado de crenças que se combinam com os princípios e concomitantemente originam a conduta geral

das organizações independentemente do seu porte, de sua procedência ou fração de mercado.

1.3.5 Objetivos

Segundo Godoy, Rosa e Barbosa (2014) os objetivos estão inteiramente relacionados com a visão organizacional e se referem aos resultados que se almeja alcançar. Após serem delimitados os objetivos estratégicos, a etapa seguinte é traçar as medidas estratégicas que precedem os planos de ação.

De acordo com Luz (2014) os objetivos são fundamentais à sobrevivência da empresa. São eles que garantem a unidade empresarial e ajuda a mostrar o patamar em que se encontra situada a empresa e o caminho a ser percorrido para chegar ao desejado futuramente.

Os objetivos apontam para os resultados que serão alcançados de acordo com o que foi traçado. Demonstra o que se pode esperar com os resultados por agir de uma ou de outra maneira.

1.3.6 Estratégias

Segundo Ferreira (2014) o desenvolvimento de estratégias em uma organização trata-se da mobilização de todos os recursos tendo em vista o alcance dos objetivos previstos em longo prazo.

Ainda, de acordo com a autora a estratégia é uma atividade coerente que abrange a identificação de oportunidades e ameaças do ambiente externo em que a empresa encontra-se instalada ou tem-se a pretensão de se instalar. Compreende, além disso, a verificação das forças e fraquezas da empresa, sua habilidade ou potencialidade em se adequar às demandas e necessidades do mercado ou em competir em condições de risco

De acordo com Alday (2000) estabelecer estratégias é delinear e selecionar ações que levem à concretização dos objetivos organizacionais. O objetivo primordial ao estabelecer as estratégias é lidar de maneira satisfatória com a concorrência.

Após fazer a análise detalhada do ambiente e determinar uma diretriz para a mesma torna-se possível delimitar estratégias que asseguram o sucesso organizacional.

O estabelecimento das estratégias somente ocorrerá após definido os objetivos organizacionais, as metas e feito a análise do ambiente, tanto o interno quanto o externo. Ressaltando que, para cada estratégia formulada é imprescindível um plano de ação.

1.4 MICROEMPRESA

1.4.1 Breve histórico

Por muito tempo houve uma desvalorização das pequenas e microempresas. Entretanto, a partir de 1970 essa realidade começou a mudar, invertendo-se a tendência de concentração de mão de obra nas grandes empresas. A admiração pelas grandes empresas chegou ao extremo de haver profetização que haveria o desaparecimento das microempresas (DIESTE, 1997).

Entretanto, a crise energética ocorrida durante os anos 70 afetou consideravelmente o potencial até então alcançado pelas grandes empresas e estas em meio à crise foram obrigadas a demitir grande parte de sua mão de obra. Dentro desse contexto emergem as microempresas como fonte de crescimento e geração de renda.

A partir de então as microempresas passaram a ter atenção especial. Inclusive de acordo com Dieste (1997) a Comissão da Comunidade Européia no ano de 1980, em uma em nota enviada ao Parlamento Europeu, enfatizava sobre a importância das pequenas empresas, por estas apresentarem considerável dinamismo e vitalidade, contribuindo significativamente com a economia na geração de empregos.

Uma forte tendência em promover as microempresas desenvolveu-se em vários países. A própria Conferência Internacional do Trabalho aprovou, em 1984, na Recomendação n. 169 (*apud* DIESTE, 1997), que trata sobre a política de ocupação, uma seção destinada à melhora das condições de trabalho nas microempresas.

Vários aspectos contribuíram para que houvesse uma maior valorização das microempresas em todo o mundo, dentre eles merecem destaque: a recessão da economia que obrigou as grandes empresas demitirem em massa e essa gama de trabalhadores tiveram que buscar emprego nas microempresas ou abrirem seus próprios negócios, criando essa modalidade de empresa; a ampliação do setor de serviços e o excessivo controle da legislação trabalhista em relação às grandes empresas.

A importância das microempresas para o incremento econômico e social dos países do MERCOSUL foi percebida após a aprovação no ano de 1994, a Resolução GMC n. 90/1994 (*apud* DIESTE, 1997), que foi criada visando oferecer apoio ao micro, pequenos e médios empreendimentos do MERCOSUL.

No Brasil também a presença da microempresa tornou-se relevante após a década de 1970. Fato que pode ser verificado pelos dados apresentados pelo SEBRAE (2005) que constatou o número de microempresas no Brasil, entre 1996 e 2002, evoluiu de 2.956.749 para 4.605.607, com crescimento acumulado de 55,8%, passando a participação percentual no total de empresas de 93,2%, em 1996, para 93,6%, em 2002.

1.4.2 Dados relevantes acerca da microempresa

De acordo com o SEBRAE (2005) as micro e pequenas empresas responderam, em 2002, por 99,2% do número total de empresas formais, por 57,2% dos empregos totais e por 26,0% da massa salarial. O número total de pessoas ocupadas nas microempresas passou de 6.878.964 para 9.967.201, com crescimento de 44,9% entre os dois anos, elevando a participação percentual no total de ocupações nas empresas de 31,8% para 36,2%.

Ainda segundo o SEBRAE (2006) em 2004, no Brasil, havia 5.110.285 estabelecimentos no setor privado. Desse total, 5.028.318 estabelecimentos eram de MPEs, ou seja, 98% do total de estabelecimentos e 81.967 estabelecimentos de médias e grandes empresas (2% dos estabelecimentos).

Esse aumento significativo das microempresas além dos pontos já elencados tem acontecido também pelo fato de que a Constituição Federal de 1988 oferece tratamento diferenciado às mesmas. “tratamento favorecido para as

empresas de pequeno porte constituídas sob as leis brasileiras e que tenham sua sede e administração no País” (BRASIL, 1988, art. 170, IX).

Ainda, segundo a Constituição Federal: A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios dispensarão às microempresas e às empresas de pequeno porte, assim definidas em lei, “tratamento jurídico diferenciado, visando a incentivá-las pela simplificação de suas obrigações administrativas, tributárias, previdenciárias e creditícias, ou pela eliminação ou redução destas por meio de lei” (BRASIL, 1988, art. 179).

Assim como a Constituição Federal, a Lei Complementar n. 123/2006, estabelece incentivos às Micro e Pequenas Empresas com o intuito de promover o empreendedorismo e beneficiar o desenvolvimento econômico, diminuir o desemprego, aumentar a renda e aprimorar o bem-estar social (BRASIL, 2006).

No ano 2000 foi criado o Fórum Permanente das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte, por meio do Decreto n. 3.474, de 19 de maio de 2000, que regulamenta a Lei n. 9.841, de 5 de outubro de 1999. Este, composto por órgãos do governo, representantes de empresas diversas e instituições de apoio constitui na atualidade outro instrumento voltado necessariamente à orientação e assessoramento na criação e coordenação da política nacional de incremento das microempresas e empresas de pequeno porte.

O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) também tem acreditado no potencial das microempresas e tem criado nos últimos anos linhas de financiamentos para obtenção de bens voltados à implementação das mesmas.

Tendo em vista os incentivos voltados para as micro e pequenas empresas presentes na Constituição Federal é que a partir de 1988 estas começaram a apostar no associativismo que constitui um componente de fortalecimento e um eficaz caminho de interlocução junto aos governos e às instituições, apropriado para o desenvolvimento de uma base sólida para o crescimento das microempresas.

Visando ainda dar mais força e sustentabilidade às micro e pequenas empresas foram criadas várias entidades representativas como: o Sindicato das Micro e Pequenas Empresas da Indústria (Simpí) e o Sindicato das Micro e Pequenas Empresas do Comércio (Simpec), ambas com representações em unidades da Federação como a Associação Nacional dos Sindicatos das Micro e

Pequenas Empresas da Indústria (Assimpi) e a Associação Nacional dos Sindicatos das Micro e Pequenas Empresas do Comércio (Assimpec) (IBGE, 2003).

Somando-se ao já exposto, publicações em revistas como, por exemplo, a Época Negócios, em novembro de 2004, que destinou suplemento especial às micro e pequenas empresas, dando ênfase aos dados da pesquisa desenvolvida pelo SEBRAE sobre a participação das micro e pequenas empresas no mercado e ao potencial de empregabilidade das mesmas.

Vale destacar também que a importância econômica e social das micro e pequenas empresas não se limitam a uma determinada região ou a um país específico, mas é conhecida no cenário mundial, nos mais distintas áreas, e tem por isso despertado o interesse de estudos e pesquisas na atualidade.

1.4.3 Microempresa e a economia do país

Não resta dúvida que devido à demanda de crescimento das microempresas nas últimas décadas sua importância para a economia do país é significativa.

Segundo IBGE (2003) uma enorme contribuição das microempresas para a economia do país é o importante impacto que possui em relação ao desemprego já que, como já verificado no decorrer desse estudo elas empregam um grande contingente de trabalhadores, ou seja, 57,2% dos trabalhadores formais, aproximadamente 15,5 milhões de pessoas.

As microempresas são importantes também porque é a possibilidade de muitas pessoas que não possuem um trabalho fixo abrir o seu próprio negócio e, além de manter a sua própria subsistência oferece trabalho para outras pessoas que possuem pouca qualificação e não conseguem emprego em empresas maiores. Segundo SEBRAE (2006) são mais de 4,8 milhões de MPE's gerando renda e ocupação para os empregados e os sócios.

Sobre esse aspecto Viapiana (2001, p. 03) ressalta que:

As pequenas empresas desempenham um papel de importância fundamental no crescimento e maturação de uma economia saudável. É expressiva a contribuição que elas prestam ao gerarem oportunidades para o aproveitamento de uma grande parcela da força de trabalho e ao estimularem o desenvolvimento empresarial.

No ano de 2011 a geração de emprego e renda da microempresa também foi significativa. Segundo o SEBRAE (apud PORTAL BRASIL, 2011) as micro e pequenas empresas (MPE) contrataram 157.247 profissionais com carteira de trabalho assinada, 56% do volume total registrado no País no período (280.799).

1.4.4 Planejamento estratégico na microempresa

A literatura aponta que a o planejamento estratégico no ambiente das microempresas, quando bem estruturado tem contribuído para a manutenção e crescimento dos negócios. Entretanto, para que isso ocorra é imprescindível que os gestores possuam amplo conhecimento dessa importante ferramenta e da forma de aplicação da mesma.

Souza *et al.* (2007) explica que o fracasso de muitas microempresas está relacionado à falta de implementação do planejamento estratégico, muitas vezes por se acharem incapazes de realizá-lo, por ignoram os benefícios advindos do mesmo e ainda por não possuírem profissionais capacitados para a sua implementação.

Concordando com o exposto Brinckmann, Danilevicz e Dutra (2010) afirmam que o planejamento estratégico amplia o desempenho das microempresas; no entanto, seu desenvolvimento pode ser danificado se for informal, desestruturado e imprevisível.

Ainda sobre a importância do planejamento estratégico nas microempresas Costa *et al.* (2005, p. 27) ressalta que:

A formulação de estratégias nas pequenas empresas é uma ferramenta simples e poderosa para melhorar a competitividade deste segmento, pois proporciona um aumento na produtividade, ao mesmo tempo em que as análises desenvolvidas possibilitam novos negócios.

Além disso, possibilita à organização ter uma visão do futuro, acrescentando a perspectiva de aproveitamento das oportunidades e exploração de suas potencialidades.

Diferente do que muitos acreditam o fracasso das microempresas estão 80% relacionados à falta da implementação do planejamento estratégico, apenas 20% fracassam por falta de recursos. Assim, torna-se imprescindível o uso dessa importante ferramenta organizacional.

Santos (2005) ressalta que a não utilização dessa importante ferramenta é pelo fato de muitos gestores a considerarem complexa, que necessita de grandes investimentos e longo tempo e que são essenciais somente nas grandes e não nas pequenas empresas ignorando que seus benefícios são percebidos em todos os tipos de empresas independente do seu porte.

Segundo Souza *et al.* (2007) pelo fato de se tratar de pequenos negócios deve haver por parte do gestor uma preocupação em delimitar o seu campo de ação, atuar em várias frentes concomitantemente seria um erro. Deve-se fazer uma prévia análise e direcionar estrategicamente as ações para obter retorno do capital investido.

O Planejamento Estratégico deve investir os recursos possíveis e desenvolver ações de forma a concretização dos objetivos previamente delimitados e alcançar as metas organizacionais. A efetivação das ações estratégicas pode ser o diferencial das microempresas que determinará se a mesma continuará a prosperar ou enfrentará sérios problemas estruturais.

2 METODOLOGIA

Para atingir o objetivo proposto neste trabalho de pesquisa foi realizada uma pesquisa bibliográfica necessária em qualquer tipo de pesquisa.

Segundo Gil (2002) a pesquisa bibliográfica abrange a bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico e meios de comunicação como rádio, gravações em fita magnética e audiovisuais.

No caso desse estudo foram utilizados livros, periódicos e artigos. O acesso aos artigos foi feito pela internet, já os livros e periódicos foram buscados nas bibliotecas da Universidade Católica Dom Bosco (UCDB); Anhanguera - Uniderp, Campus de Campo Grande MS e Faculdades Integradas de Três Lagoas (AEMS).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Verificou-se por meio desse estudo que o planejamento estratégico constitui-se na atualidade uma eficaz ferramenta já que potencializa o crescimento das empresas melhorando os resultados.

E isso é possível porque por meio dele é possível os gestores fazer a análise interna e externa do mercado, identificando internamente os pontos fortes e fracos da empresa e externamente as ameaças e as oportunidades.

Constatou-se também que as microempresas ainda resistem em utilizar essa ferramenta de gestão, apesar da literatura apontar as vantagens da mesma. Os principais motivos são a crenças de que o planejamento estratégico é uma ferramenta criada especialmente nas grandes empresas, complexa e de custos elevados.

Entretanto, esse trabalho demonstrou que o planejamento estratégico pode e deve ser utilizado pelas microempresas como forma de agregar valor às mesmas, necessitando apenas de orientação e dedicação no momento de sua aplicação.

Essa dedicação diz respeito à continuidade e a adaptação constante às mudanças que vão surgindo na empresa, no mercado ou na economia, já que se sabe que elas acontecem atualmente com grande velocidade e expressiva dimensão.

REFERÊNCIAS

ALDAY, Hernan E. Contreras. O Planejamento Estratégico dentro do Conceito de Administração Estratégica. **Revista FAE**, Curitiba, v.3, n.2, p.9-16, maio/ago. 2000.

BRASIL. **Constituição Federal de 1988**. In: ANGHER, Anne Joyce (Org). **Vade Mecum**: acadêmico de direito. 10. ed. São Paulo: Rideel, 2010, p. 23-94.

_____. **Ministério da Fazenda. 2006. Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006**. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte; altera dispositivos das Leis nos 8.212 e 8.213, ambas de 24 de julho de 1991, da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, aprovada pelo Decreto-Lei no 5.452, de 10 de maio de 1943, da Lei no 10.189, de 14 de fevereiro de 2001, da Lei Complementar no 63, de 11 de janeiro de 1990; e revoga as Leis nos 9.317, de 5 de dezembro de 1996, e 9.841, de 5 de outubro de 1999. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 15 dez.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico**: fundamentos e aplicações. 1. ed. 13º tiragem. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

_____. **Empreendedorismo**: dando asas ao espírito empreendedor. São Paulo: Saraiva, 2004.

COMPAGNOLI Sérgio. **A missão no planejamento estratégico.** RH.com.br. Disponível em: <http://www.tjrj.jus.br/c/document_library/get_file?uuid=faaf8b57-cf3e-44aa-99f9-7822e8670a48&groupId=10136>. Acesso em: 03 mai. 2014.

_____. **A visão no planejamento estratégico.** RH.com.br. Disponível em: <http://www.tjrj.jus.br/c/document_library/get_file?uuid=a8637517-ea81-4a7a-aa8f-e2e2b1e7c9b1&groupId=10136>. Acesso em: 03 mai. 2014.

COSTA, André Fortuna et al. (Monografia) **A utilização do planejamento estratégico na gestão de pequenas e médias empresas.** Belo Horizonte FEAD – MINAS 2005.

DIAS, Jucélia Rosa. **Implantação de uma gráfica.** Plano de negócios. Universidade Luterana Do Brasil Curso De Administração – EAD, 2013.

DIESTE, Juan Francisco. **Relações de trabalho nas Pequenas e Médias Empresas.** São Paulo: LTR, 1997.

DRUCKER, Peter. **Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas.** 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Miniaurélio Escolar Século XXI: O minidicionário da Língua Portuguesa.** Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2001.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar um projeto de pesquisa.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GODOY, Valdir Alves de; ROSA, Marcelo Ribeiro; BARBOSA, Flávio Lecir. **O planejamento estratégico como ferramenta para a gestão educacional no processo decisório dentro das IES.** Disponível: <<http://www.facimed.edu.br/site/revista/pdfs/3ad61ed07d995e0bc6d41e412505f9f2.pdf>>. Acesso em: 03 mai. 2014.

IBGE. **As Micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil: 2001.** Coordenação de Serviços e Comércio. Rio de Janeiro: IBGE, 2003.

LIMA, Ari. **Missão, visão e valores para o sucesso empresarial.** Postado em 21 de maio de 2012. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/missao-visao-e-valores-para-o-sucesso-empresarial/63619/>>. Acesso em: 03 mai. 2014.

LUZ, Marcelo Lisboa. **Objetivos organizacionais: gestão estratégica.** Disponível em: <<https://www.google.com.br/#q=o+que+s%C3%A3o+objetivos+organizacionais&start=20>>. Acesso em: 03 mai. 2014.

MARTINS, Leandro. **Marketing: Como se tornar um profissional de sucesso.** 1. ed. São Paulo: Digerati Books, 2006.

MARTINS, Marcos Amâncio P. **Gestão educacional: planejamento estratégico e marketing.** 1. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

MATOS, José Gilvomar R.; MATOS, Rosa Maria B.; ALMEIDA, Josimar Ribeiro de. **Análise do ambiente corporativo: do caos organizado ao planejamento.** 1.ed. Rio de Janeiro: E-papers, 2007.

OLIVEIRA, Djalma Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e prática.** 6 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

PADILHA, Paulo Roberto. **Planejamento dialógico: como construir o projeto político-pedagógico da escola.** São Paulo: Cortez; Instituto Paulo Freire, 2001.

REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento Estratégico para Organizações: públicas e privadas.** 1. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

SANTOS, José Roberto Leite dos. **Planejamento estratégico: uma ferramenta acessível à microempresa.** In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 25. Porto Alegre, 2005. Anais... Porto Alegre: ABEPRO, 2005.

SANTOS, João Alberto Neves dos. **Implementação do planejamento estratégico no instituto federal de educação, ciência e tecnologia do Rio de Janeiro.** IX Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2012.

SEBRAE. Onde estão as Micro e Pequenas Empresas no Brasil / Marco Aurélio Bedê, (coordenador). 1. ed. - São Paulo: SEBRAE, 2006.

_____. **Boletim estatístico de micro e pequenas empresas.** Observatório Sebrae. 1º semestre de 2005.

_____. **Microempresas têm melhor resultado para fevereiro com 103 mil empregos.** Postado em: 24/03/2011. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2011/03/sebrae-microempresas-tem-melhor-resultado-para-fevereiro-com-103-mil-empregos>>. Acesso em: 10 mai. 2014.

SEBRAE Paraná. **Planejamento estratégico.** Disponível em: <<http://www.sebraepr.com.br/PortallInternet/Destaques/Melhorando-minhaempresa/Planejamento-estrat%C3%A9gico>>. Acesso em: 03 mai. 2014.

SOUZA, Karin Teichmann Silvério de. **Planejamento estratégico: uma Análise Estratégica de uma IES Privada de Palhoça/SC.** IX Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2012.

SOUZA, Wendel. **O planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas.** III Workshop Gestão Integrada: Riscos e Desafios. São Paulo, 25 e 26 de Maio de 2007. Centro Universitário Senac.

STONER, James A. F; FREEMAN, R Edward. **Administração.** Rio de Janeiro: LTC Editora, 1994.

TAJRA, Sanmya Feitosa. **Gestão estratégica na saúde: reflexões e práticas para uma administração voltada para excelência.** 1. ed. São Paulo: Látria, 2006.

TUBINO, Dalvio Ferrari. **Manual de planejamento e controle da produção.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VASCONCELLOS, Celso dos Santos. **Planejamento:** projeto de ensino-aprendizagem e projeto político-pedagógico. 17. ed. São Paulo: Libertad, 2008.

VIAPIANA, Cláudio. **Fatores de sucesso e fracasso da micro e pequena empresa.** Anais do II Egepe, p. 505-525, Londrina/PR, Novembro/2001.