

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA DE GESTÃO EM UMA MICROEMPRESA NO MUNICÍPIO DE MATIPÓ-MG

Sara Oliveira de Souza¹
João Luiz Calais Braga²
Clésio Gomes de Jesus³
Dilcimar Gomes de Araújo⁴
Guanayr Jabour Amorim⁵
Rosélio Marcos Santana⁶
Alex Moreira⁷

alexmoreira.univertix@gmail.com

ÁREA DO CONHECIMENTO: Ciências sociais e aplicada

RESUMO

Na atualidade as empresas estão inseridas em um ambiente de incertezas e de mudanças o que torna cada dia mais desafiador as decisões a serem tomadas. No Brasil, o empreendedorismo tem crescido exponencialmente, visto que é um meio de muitas pessoas se driblarem das dificuldades econômicas enfrentadas no país, além disso, empreender promove o surgimento de novos empregos e provoca o espírito inovador e criativo da população. O estudo se justifica pela importância da ferramenta de planejamento estratégico nas microempresas, a fim de garantir que a microempresa tenha uma boa gestão estratégica e para direcionar a organização. O presente trabalho tem como objetivo avaliar o processo de implementação do planejamento estratégico, em uma Microempresa na cidade de Matipó, na Zona da

¹ Acadêmica do PIVIC-UNIVÉRTIX, cursando 8º período do curso de Administração – Centro Universitário Vértice – UNIVÉRTIX – Matipó/MG.

² Acadêmico do PIVIC-UNIVÉRTIX, cursando 8º período do curso de Administração – Centro Universitário Vértice – UNIVÉRTIX – Matipó/MG.

³ Graduado em Administração. Especialista em Empreendedorismo, Inovação e Gestão Estratégica de Negócios. Pós-graduado MBA em Gestão de Negócios e Pessoas. Professor nos cursos de Administração e Ciências Contábeis do Centro Universitário Vértice – UNIVERTIX – Matipó/MG.

⁴ Mestrando em Administração. Graduado em Administração Pública. Especialista em Docência do Ensino Superior. Especialista em Gestão Municipal. Especialista em Gestão de TI. Especialista em Docência e Tutorial EAD. Professor nos cursos de Administração e Ciências Contábeis do Centro Universitário Vértice – UNIVERTIX – Matipó/MG.

⁵ Mestre em Meio Ambiente e Sustentabilidade. Graduado em Turismo. Pós-graduado MBA em Gestão de Negócios e Pessoas. Professor nos cursos de Administração e Ciências Contábeis do Centro Universitário Vértice – UNIVERTIX – Matipó/MG.

⁶ Mestre em Direção e Administração de Empresas. Graduado em Sistemas de Informação, Licenciado em Matemática – Especialista em Docência do Ensino Superior, Pós-graduado MBA em Gestão de Negócios e Pessoas. Professor nos cursos de Administração e Ciências Contábeis do Centro Universitário Vértice – UNIVERTIX – Matipó/MG.

⁷ Mestrando em Educação Ciências e Matemática (UFV). Graduado em Administração. Licenciado em Matemática. Pós-graduado MBA em Gestão de Projetos (ESALQ/USP). MBA Gestão de Pessoas (ESALQ/USP). Especialista em Ensino de Matemática e Física (IF-SUDESTE/MG). Professor nos cursos de Administração e Ciências Contábeis do Centro Universitário Vértice – UNIVERTIX – Matipó/MG.

Mata Mineira. Concerne em uma pesquisa descritiva com abordagem quali-quantitativa, Gil (2017). Para isso, procurará compreender e implementar um planejamento estratégico em uma microempresa. O lócus de investigação será uma microempresa na cidade de Matipó na Zona da Mata Mineira. Serão implementadas as ferramentas do Planejamento Estratégico na microempresa e investigadas a sua aplicabilidade, para isto, será aplicado um questionário semiestruturado, de forma presencial, aos membros da microempresa que contribuíram efetivamente em todo o processo e uma entrevista com o proprietário da microempresa. Estima-se que participarão da pesquisa 09 (nove) colaboradores. Após aplicação do questionário e da entrevista os dados serão tabulados no programa Microsoft Excel e apresentados na forma de gráficos, tabelas e quadros.

PALAVRAS-CHAVE: planejamento estratégico, administração estratégica, microempresa.

INTRODUÇÃO

Na atualidade as empresas estão inseridas em um ambiente de incertezas e de mudanças o que torna cada dia mais desafiador as decisões a serem tomadas. A manutenção dessas empresas está totalmente ligada à capacidade de adotarem mudanças que alcancem uma melhor posição no mercado. Dessa forma existem ferramentas de gestão para um bom desempenho das empresas, sendo uma delas o planejamento estratégico (ALMEIDA e OLIVEIRA, 2020).

Atualmente, os empreendimentos de grande, médio ou pequeno porte precisam de um planejamento estratégico eficaz para que consiga firmar e conseguir seu espaço no campo de atuação, buscando sempre estar na frente dos concorrentes (FARIAS e LIMA, 2020).

Quanto maior for o discernimento dos desafios da inserção de estratégias no meio organizacional, devido ao nível de conhecimento que irá agregar nas organizações. Existem abordagens que ampliam os benefícios do planejamento estratégico, apesar de que seja raro devido aos obstáculos encontrados, a organização pode trabalhar melhor estando ciente sobre as dificuldades que podem ocorrer (FERREIRA e DIAS, 2019).

No Brasil, o empreendedorismo tem crescido exponencialmente, visto que é um meio de muitas pessoas se driblarem das dificuldades econômicas enfrentadas no país, além disso, empreender promove o surgimento de novos empregos e provoca o espírito inovador e criativo da população. Incorporada no mercado globalizado, uma empresa desorganizada, vira-se uma presa fácil e indefesa para o mercado que está

em permanente conflito. A organização necessita implantar as medidas adequadas, para auxiliar o processo de gestão (MORAIS e JÚNIOR, 2019).

Diante do exposto, o estudo se justifica pela importância da ferramenta de planejamento estratégico nas microempresas, a fim de garantir que a microempresa tenha uma boa gestão estratégica e para direcionar a organização. Sendo também uma oportunidade de oferecer aos empresários que fazem parte da organização, aprofundamento nos estudos do tema, possibilitando experiência na aplicabilidade das metodologias e estratégias de planejamento estratégico.

Visto isso, verificou-se que a literatura tem explorado o planejamento estratégico nas mais variadas organizações. Todavia, a implementação do planejamento estratégico em uma microempresa da zona da mata mineira, ainda foi pouco explorada e representa a lacuna do presente trabalho.

O estudo tem como questão norteadora: Quais são os processos adotados para implementação do planejamento estratégico em uma Microempresa? O presente trabalho tem como objetivo avaliar o processo de implementação do planejamento estratégico, em uma Microempresa na cidade de Matipó, na Zona da Mata Mineira.

Estudos como estes são de grande relevância, uma vez que, microempresários necessitam de um direcionamento para o alcance de objetivos, com isso muitas organizações utilizam como instrumento de gestão o planejamento estratégico, ferramenta que possibilita nortear um caminho para buscas das metas almejadas.

METODOLOGIA

Concerne em uma pesquisa descritiva com abordagem quantitativa, Gil (2017). Para isso, procurará compreender e implementar um planejamento estratégico em uma microempresa. O local de investigação será uma microempresa na cidade de Matipó na Zona da Mata Mineira.

Inicialmente serão elencados a etapas de elaboração de planejamento estratégico, de acordo com a literatura científica das ciências sociais aplicadas a administração, tais como livros, artigos publicados e revistas. Cabe destacar que a ênfase será compreender as temáticas sobre os temas de administração estratégica,

planejamento estratégico, pensamento estratégico e ferramentas do planejamento estratégico.

1º etapa (criação): Implementação do planejamento estratégico.

- Identidade para a organização (missão, visão e valores).
- Análise SWOT é um acrônimo de Forças (*Strengths*), Fraquezas (*Weaknesses*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*).
- Matriz BCG (análise gráfica e objetiva do portfólio de serviços para identificar os itens com mais ou menos potencial para aumentar as vendas de projetos).
- Análise de concorrência, mapeando o poder econômico, os itens, as estratégias adotadas e desenvolver planos de convivência.
- Plano de ação com a Metodologia 5W2H.
- Balanced Scorecard (BSC).
- Método DOMP (Documentação, organização e Melhoria de Processos).
- Diagrama de Ishikawa, também conhecido como Espinha de Peixe ou Diagrama de Causa e Efeito, é uma ferramenta de análise de processos que permite identificar as causas raízes de um problema.
- Roteiro e cronograma para implantação do plano operacional, incluindo mapeamento, análise, modelagem, implantação e gerenciamento.

Posteriormente, as etapas serão implementadas na microempresa e investigadas a sua aplicabilidade, será aplicado na 2º etapa: um questionário semiestruturado, de forma de presencial, aos membros da microempresa e que contribuíram efetivamente em todo o processo e será realizado uma entrevista com o proprietário da microempresa. O questionário semiestruturado será definido após a escolha do autor de referência no que tange as etapas do planejamento estratégico.

Estima-se que participarão da pesquisa 09 pessoas que atualmente são colaboradores da microempresa. Para cumprimento das questões éticas, será solicitada à instituição de Ensino Superior a autorização para realização do estudo. Posteriormente, o projeto será submetido ao Comitê de Ética de Pesquisa com Seres Humanos (CEP), do Centro universitário Univértix, para apreciação ética. Após a aprovação do referido comitê, serão informadas aos participantes os objetivos do

estudo e a sua participação será concretizada mediante o aceite do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). Este estudo seguirá as especificações da Lei 466/2012 (BRASIL, 2012), que trata de pesquisa envolvendo seres humanos, resguardando-lhe o anonimato e autonomia de recusar-se ou desistir de fazer parte da amostra do estudo.

Os riscos envolvidos na pesquisa consistem em risco psicológico durante a aplicação do questionário, no qual poderá sentir-se constrangido (a) frente a alguma questão e preferir não se manifestar, tendo o direito de responder apenas as perguntas que desejar, evitando assim esse risco psicológico. A pesquisa será executada, após aprovação do CEP.

A pesquisa será executada no período de março a dezembro de 2023. Previsão do início da coleta dos dados no mês de agosto de 2023. Após a coleta dos dados e a sistematização, será realizada a inspeção visual, buscando possíveis inconsistências no preenchimento e/ou identificação de pessoas que não atendam aos critérios de inclusão. Após aplicação de questionário os dados serão analisados pela estatística descritiva, na qual serão calculadas medidas de frequência e de associação, os mesmos serão tabulados no programa Microsoft Excel e apresentados na forma de gráficos, tabelas e quadros.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Trata-se de uma pesquisa em andamento e os resultados parciais registram até o momento a realização do levantamento bibliográfico.

Microempresa (ME)

No Brasil, são consideradas microempresas a sociedade empresária, a sociedade simples, a empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário individual, que registram um faturamento anual de até R\$ 360.000,00 (BRASIL, 2006). A Microempresa (ME) pode contratar entre 9 funcionários no comércio e serviços e 19 funcionários no setor industrial, dependendo da atividade; e escolher entre os regimes tributários Simples Nacional, Lucro Real ou Lucro Presumido. Além disso, uma microempresa pode ter como natureza jurídica uma Sociedade Simples, Empresa

Individual de Responsabilidade Limitada (EIRELI), Sociedade Empresária ou Empresário Individual (SEBRAE, 2023).

No Quadro 1 são apresentados os tipos de micro e pequenas empresas, segundo seu faturamento.

Tipo	Microempreendedor Individual (MEI)	Microempresa (ME)	Empresa de Pequeno Porte (EPP)
Definição	É a pessoa que trabalha por conta própria e se legaliza como empresário optante pelo simples.	Sociedade empresarial simples, sociedade simples, EIRELI e o empresário, devidamente registrados.	É a pessoa que trabalha por conta própria e se legaliza como empresário optante pelo simples.
Receita anual bruta	Igual ou inferior a R\$ 81.000,00	Igual ou inferior a R\$ 360.000,00	Maior que R\$ 360.000,00 e inferior a R\$ 4.800.000,00

Quadro 1: Diferenças entre os tipos de empresas de micro e pequeno porte.
Fonte: Elaborado pelos autores inspirado em Brasil (2006) e Sebrae (2023).

Uma importante característica das microempresas, e que acaba se tornando uma grande vantagem, é que essas empresas se enquadram na Lei Geral das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte, ou seja, essa lei tem como objetivo contribuir com o desenvolvimento e competitividade das microempresas e das empresas de pequeno porte (EPP) por meio da geração de renda, inclusão social, redução da informalidade entre outros (SEBRAE, 2023).

No quadro 2 classifica o porte das empresas, segundo o número de empregados.

Tipo	Microempresa (ME)	Empresa de Pequeno Porte (EPP)	Empresa de médio porte	Grandes Empresas
Comércios e Serviços	Até 9 funcionários	De 10 a 49 empregados	De 50 a 99 empregados	100 ou mais empregados
Indústria	Até 19 funcionários	De 20 a 99 empregados	De 100 a 499 empregados	500 ou mais empregados

Quadro 2: Classificação do porte das empresas de acordo com o número de empregados.
Fonte: Elaborado pelos autores, inspirado em Sebrae (2023).

Administração

Chiavenato (2020) conceitua administração como o processo de planejar, organizar, dirigir/liderar e controlar os esforços dos membros da organização e de utilizar todos os recursos e competências organizacionais disponíveis para alcançar objetivos previamente estabelecidos. Para Maximiano (2007) a atividade de

administrar está conectada ao processo de tomadas de decisões onde planos são traçados e recursos são manuseados para garantir a realização de determinados planos anteriormente traçados.

A administração estratégica é o avanço metódico à condução das mudanças estratégicas e grande responsabilidade e cada dia mais importante na Administração geral, situar e relacionar a organização a seu ambiente, propiciando resultados contínuos e antecipando imprevistos. (MATIAS, 2010).

O processo de administração estratégica é o grupo de ações e decisões necessárias para que a organização tenha vantagens em relação às outras e obtenha retorno acima da média. A operação envolve a análise, estratégias e desempenho. Com as informações obtidas das pesquisas externa e interna, a organização avança sua visão e missão e desenvolve as estratégias. (HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2019).

Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico é o processo de orientação das ações para alcançar a missão e a continuidade das organizações, levando em valorização que ele deve analisar as variáveis do ambiente externo e do ambiente interno (BENETTI, 2019).

Diante do panorama de transformações, o planejamento estratégico torna-se um instrumento de relevância para as empresas, pois a faz enxergar o futuro, prevendo possíveis ameaças, mapeando as oportunidades e conservando ativa as permanentes mudanças de mercado (FARIAS e LIMA, 2020).

O planejamento estratégico precisa ser entendido como um movimento dinâmico, estruturado, geral, mútuo que mantenha uma continuidade para que seja determinado os objetivos, métodos e ações, deve ser fundamentado nos problemas ou desafios da empresa. Podemos mencionar como benefícios: uma maior estruturação, maior racionalidade nas decisões, menor risco e um aumento nas chances de alcançar os objetivos propostos (FALQUETO, 2019).

Como uma distinção do planejamento estratégico, é a definição das metas, das ações a serem empregadas dentro da organização, objetivando alcançar o melhor

resultado. Desta forma, constata-se que o Planejamento Estratégico possibilita o aumento de melhorias importantes na organização, é necessário investir em gestão, orientar e executar de forma correta todo o processo do planejamento estratégico. (ARRUDA, MENCHINI e RUSSO, 2019).

O planejamento estratégico está alusivo com as metas das organizações que estão ligadas a viabilidade e o crescimento das organizações. Mas, se for utilizado de forma isolada, será insuficiente, pois não se pode trabalhar tão somente com as ações instantâneas e operantes. O processo de planejamento estratégico é a elaboração de estratégias e sua efetivação por meio de esquemas táticos e operacionais. (CHIAVENATO, 2020).

Na primeira etapa para implementação do planejamento estratégico necessita que se crie uma identidade para a organização. Firmar uma visão, missão e os valores que irão nortear a organização. Mesmo já havendo esta identidade, é interessante revisá-la. Essas definições irão desenvolver as melhorias nos processos. A organização necessita saber o que quer ser e para onde deseja ir. Sem uma designação estratégica, gastará tempo e recursos. Também é importante a definição do fundamento, da natureza da organização, pois servirá de base para todas as ações (ATLAS, 2018).

A segunda etapa consiste na Análise SWOT, a matriz SWOT, foi desenvolvida na década de 1960 na Universidade de Stanford, EUA, e logo se transformou num modelo recorrido por várias organizações do mundo na concepção de suas estratégias. (CRUZ, 2017). SWOT é um acrônimo de Forças (*Strengths*), Fraquezas (*Weaknesses*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*). Por meio deste objeto, são avaliados os pontos fortes e os pontos fracos da organização. Partindo daí, desenvolver dois projetos, um mapeando as oportunidades, aproveitando os pontos fortes, e o outro, de ameaças, para verter as fraquezas ou preparar para lidar com elas (ATLAS, 2018).

Na terceira etapa, é de suma importância analisar os consumidores atuais e os consumidores potenciais e em quais mercados a organização opera ou que tenha interesse de vir a operar, além da curva de demanda, custos e preços. Há algumas ferramentas para este tipo de mapeamento. Uma delas é a Boston Consulting Group

(BCG). Ela é dividida em quatro quadrantes: baixo-baixo, o mercado não apresenta crescimento e o item inerte. O item apresenta participação baixa no mercado, não havendo crescimento; baixo-alto, o mercado apresenta crescimento, mas a vendagem do produto não acompanha esse crescimento; Alto-baixo, o mercado não cresce no mesmo ritmo de antes, mas o item tem participação excelente, embora não haja um crescimento da participação; Alto-alto, o mercado apresenta crescimento, e o item também tem apresentado aumento na participação em seu segmento rapidamente, esse é o cenário ideal para as organizações. (ATLAS, 2018).

Na quarta etapa, é preciso fazer a análise de concorrência, mapeando o poder econômico, os itens, as estratégias adotadas e desenvolver planos de convivência; na quinta etapa é necessário desenvolver os objetivos estratégicos para os próximos três, cinco anos, tendo a carência de reavaliados a cada 12 meses. Com base no plano estratégico deve-se analisar a possibilidade econômico-financeira para executá-lo. Usando o método DOMP, fundamentada na metodologia Hoshin Kanri, isso irá possibilitar gerir a empresa com base nos objetivos estratégicos traçados por ela. E por último deve-se criar um roteiro e cronograma para implantação do plano operacional, incluindo mapeamento, análise, modelagem, implantação e gerenciamento (ATLAS, 2018).

O planejamento estratégico é uma ferramenta muito importante de administração direcionada para organizações possam planejar o futuro. Sem um planejamento não existe possibilidade de fazer nada com segurança. A empresa estará sempre tentando se salvar (CRUZ, 2017). O plano estratégico sozinho não faz nada, deve-se ser apoiado pela conduta estratégica, tendo um padrão que confirme a disposição da empresa e de seus funcionários de abraçar nessa complexa empreitada, mesmo com todos os desafios e as dificuldades que terão (CHIAVENATO, 2020).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Essa pesquisa foi aprovada pelo Programa Institucional Voluntário de Iniciação Científica – PIVIC – Univértix e por se tratar de um Projeto em desenvolvimento, os resultados e discussão serão apresentados após a autorização do Comitê de Ética da

Univértix, coleta e análise dos dados obtidos, bem como a confrontação com a literatura pertinente.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Jocely Santos Caldas; OLIVEIRA, Sarah Silva. Planejamento Estratégico em Empresas de Pequeno Porte. **Revista Gestão & Sustentabilidade**, Universidade Federal da Fronteira Sul. v. 2, n. 1, p. 38-56, jun. 2020.

ARRUDA, Corinto Lucca; MENCHINI, Fernando; RUSSO, Paschoal Tadeu. Percepção sobre os Fatores do Gerenciamento de Riscos Corporativos que influenciam o Planejamento Estratégico. **Future Studies Research Journal: Trends and Strategies**, São Paulo-SP, v. 11, n. 2, p. 241-254, jan. 2019.

ATLAS, Equipe. **Planejamento Estratégico**. São Paulo: Editora Atlas: Grupo GEN, 2018. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597021844/>. Acesso em: 23 jan. 2023.

BRASIL. Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. Diário Oficial da União. Brasília, DF, 15 dez. 2006.

BRASIL. Ministério da Saúde. Conselho Nacional de Saúde. **Resolução nº 466**, de 12 de dezembro de 2012. Diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos. Brasília-DF: Ministério da Saúde/CNS, 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos Novos Tempos** - Os Novos Horizontes em Administração. São Paulo – SP: Editora Atlas, 2020. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597025729/>. Acesso em: 09 jan. 2023.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento Estratégico - Da Intenção aos Resultados**. São Paulo – SP: Editora Atlas, 2020. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597025705/>. Acesso em: 23 jan. 2023.

CRUZ, Tadeu. **Manual de Planejamento Estratégico**. São Paulo – SP: Editora Atlas, 2027. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597013023/>. Acesso em: 23 jan. 2023.

FALQUETO, Junia Maria Zandonade et al. Avaliação da implantação do planejamento estratégico em uma universidade pública: barreiras, facilitadores e eficácia. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior**. Campinas-SP, v. 24, p. 357-378, Jul, 2019.

FARIAS, Sandy Wene Ferreira; LIMA, Antonio Raniel Silva. Um estudo bibliográfico sobre o planejamento estratégico em micro e pequenas empresas. **Entrepreneurship**, v. 4, n. 1, p. 34-41, jun, 2020.

FERREIRA, Tatiana; DIAS, Tiago Farias. Os desafios na implantação do planejamento estratégico em empresas vinculadas a uma associação privada de Parobé/RS. **Revista de Administração de Empresas Eletrônica-RAEE**, Faculdades Integradas de Taquara – Faccat – Taquara – RS. n. 11, p. 201-228, dez, 2019.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2017.

HITT, Michael A.; IRELAND, R D.; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica – Competitividade e globalização – Conceitos**. Cengage Learning Brasil, 2019. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522127986/>. Acesso em: 11 jan. 2023.

MATIAS, Pereira, José. **Curso de Administração Estratégica: Foco no Planejamento Estratégico**. São Paulo: Atlas. 2010. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559772322/>. Acesso em: 11 jan. 2023.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração: da Revolução Urbana à Revolução Digital**. São Paulo: Editora Atlas, 2007.

MORAIS, Rosa Amélia Carvalho; JÚNIOR, Agenor Campos Barreto. A importância da contabilidade gerencial para microempresas e empresa de pequeno porte. **ID on line REVISTA DE PSICOLOGIA**, v. 13, n. 43, p. 903-921, 2019.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Conheças as principais formas jurídicas das empresas**. 2023. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ap/artigos/caracteristicas-das-empresas-pela-forma-juridica,813ae3ae7d316410VgnVCM1000003b74010aRCRD>