

## A APLICAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA DE GESTÃO NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE VAREJO DE JUIZ DE FORA<sup>1</sup>

*João Victor Sancho Rosa<sup>2</sup>*  
*Centro Universitário Academia – UniAcademia*  
*Victor Miranda de Oliveira<sup>3</sup>*  
*Centro Universitário Academia – UniAcademia*

Linha de Pesquisa: Administração Estratégica e de Serviços

### RESUMO

No contexto das micro e pequenas empresas pouco é comentado sobre a utilização do planejamento estratégico devido seu desconhecimento e as dificuldades em executá-lo. Entretanto, os gestores recorrem a tais técnicas ao adotar estratégias para a produção ou conseguir alternativas para uma possível escassez de matéria-prima. Diante disso, o objetivo geral deste trabalho é verificar o uso dos elementos do planejamento estratégico enquanto ferramenta de gerenciamento capaz de auxiliar as micro e pequenas empresas varejistas de Juiz de Fora durante a tomada de decisão e o cumprimento dos seus objetivos organizacionais. Para alcançar o objetivo proposto realizou-se um estudo bibliográfico com os autores renomados da área, bem como uma pesquisa de campo, por aplicação de questionário com os gestores das organizações de modo a compreender a afinidade do tema planejamento estratégico nessas organizações. Constata-se, ao final da pesquisa, que 50% das empresas pesquisadas não se beneficiam do planejamento estratégico. Dentre os principais motivos de não aplicabilidade pode-se destacar como causa raiz a falta de capacitação do gestor que por consequência gera o desconhecimento do tema, além da priorização das atividades de rotina operacional deixando o planejamento estratégico em segundo plano.

**Palavras-chave:** Administração estratégica. Ferramentas. Etapas. Sebrae.

### 1 INTRODUÇÃO

Na visão de Silva e Alves (2012) o planejamento estratégico é considerado uma ferramenta para fornecer às organizações uma perspectiva de futuro, dando à empresa mais oportunidades de estudar seu potencial e ter uma compreensão ampla

---

<sup>1</sup> Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Centro Universitário Academia – UniAcademia, como requisito parcial para a conclusão do Curso de Graduação em Administração.

<sup>2</sup> Graduando (a) em Administração pelo Centro Universitário Academia – UniAcademia.

<sup>3</sup> Professor do curso de Administração do Centro Universitário Academia – UniAcademia.

que está por vir. Como forma de auxiliar no processo de criação e manutenção da gestão estratégica da organização, os gestores recorrem as ferramentas do planejamento estratégico devido sua contribuição e relevância.

De acordo com o Sebrae (2020) ao analisar o cenário socioeconômico mundial e a necessidade de melhorar o mercado de trabalho, as micro e pequenas empresas são de suma importância para crescimento econômico brasileiro, pois elas representam cerca de 30% do PIB nacional, sendo responsável por 55% dos empregos gerados no país. Contudo, tais organizações sofrem com a falta de incentivo. Segundo Chiavenato (2004) se tratando de planejamento estratégico existe uma certa dificuldade em adaptar tais técnicas criadas e utilizadas nas médias e grandes organizações para a realidade das pequenas empresas, que por desconhecimento sofrem com os mais diversos obstáculos ao implementá-las.

Nessa perspectiva, molda-se a questão de investigação deste artigo: as micro e pequenas organizações conseguem se beneficiar das ferramentas de planejamento estratégico conforme as grandes organizações usufruem? Como objetivo geral, este trabalho se propõe a verificar o uso do planejamento estratégico enquanto ferramenta de gerenciamento capaz de auxiliar as micro e pequenas empresas varejistas da cidade de Juiz de Fora durante a tomada de decisão e o cumprimento dos seus objetivos organizacionais.

A metodologia utilizada para atingir o objetivo proposto foi uma pesquisa de caráter exploratório, por meio de um estudo bibliográfico com autores renomados na área como Guazzelli e Xarão (2019), Fischmann e Almeida (2018), além do Sebrae (2021). Realizou-se também uma pesquisa de campo, de caráter quantitativo com aplicação de questionário nas micro e pequenas empresas de varejo de Juiz de Fora.

Quanto a estruturação do artigo, além desta introdução, o trabalho apresenta um referencial teórico sobre os temas planejamento estratégico, suas ferramentas, micro e pequenas empresas e as dificuldades encontradas na aplicabilidade deste. Posteriormente, descreve a metodologia utilizada na pesquisa. Por fim, é a apresentada a análise dos dados e, por fim, as considerações finais.

## **2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

A busca pela melhoria contínua em diversos campos da sociedade faz com que as empresas, para se manterem vivas no mercado, saibam transformar as informações do seu nicho em vantagem competitiva. Atualmente, devido a forte concorrência, manter-se no campo em que atua exige uma administração eficaz do negócio, que possui relevância com o futuro da empresa. Augusto e Júnior (2015) afirmam que os empresários possuem as alternativas de seguir as exigências dos clientes, acompanhando as tendências de mercado e brigando com a concorrência ou se tornarem referência no ramo em que atua, analisando o nicho no qual está inserida, investigando quais serão as próximas novidades sempre se antecipando para sair a frente de seus concorrentes.

Portanto, na tentativa de não contribuir com o aumento da taxa de mortalidade das organizações, ser o diferencial em seu setor de atuação e conseguir se manter em um futuro incerto, as empresas buscam técnicas que possam auxiliar no processo de tomada de decisão contribuindo para que seus objetivos sejam atingidos. Segundo Oliveira e Ribeiro (2011) o planejamento estratégico é capaz de suprir essa demanda, pois envolve especificamente pensar sobre aquilo que existe, refletir sobre o que se pode alcançar e principalmente quais serão os meios utilizados para realizar tais fins.

De acordo com Sobral e Peci (2013) o planejamento é responsável por auxiliar os gestores a criarem objetivos que a organização deseja conquistar e qual modo ela agirá para concretização deles, garantindo que sem uma definição clara das metas que deseja alcançar, não é possível quantificar os recursos financeiros e humanos necessários, bem como o controle dos resultados obtidos durante o processo de concretização dos alvos traçados.

Faller e Almeida (2014) definem que estratégia é a necessidade de prever as mudanças e se antecipar, de forma a construir possibilidades que ajudam a formar as diretrizes estratégicas contribuindo para mitigar os riscos e prejuízos gerando menos falhas em seus planos. Portanto, o planejamento estratégico consiste em um conjunto de técnicas que uma vez empregadas pela empresa é capaz de auxiliar os gestores no processo de tomada de decisões atuais que possuem extrema relação com onde

a organização deseja estar no futuro. De acordo com Drucker (1984, p. 133) planejamento estratégico é compreendido como:

[...] O processo contínuo de, sistematicamente e com o maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvem riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões e, através de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas (DRUKER, 1984, p. 133).

Em concordância, Roscoff et al. (2017) afirmam que o planejamento estratégico, sendo uma técnica administrativa, é construído através de argumentos metodológicos contribuindo para que a empresa crie um caminho a ser seguido em busca do sucesso. Em todas as formas de planejamento a estratégia se baseia na capacidade de prever situações futuras, buscando alternativas para reduzir riscos e incertezas sendo necessário compreender a situação para assim ter ações eficazes.

Na concepção de Rebouças (2001) os gestores deveriam entender que é primordial as empresas obterem um *planejamento estratégico* estruturado, pois só assim poderiam delinear um futuro esperado para suas empresas e maneiras de alcançar ou se aproximar o mais possível desse futuro desejado. Lemos et al. (2004) complementa enfatizando que dentro do contexto atual, turbulento e com elevada concorrência é inconcebível administrar uma organização sem um plano de negócio ou um planejamento formalizado. Com isso, não basta ter apenas intuição de que os objetivos serão cumpridos, sem planejamento é difícil gerenciar e se manter competitivo no mercado.

O intuito do planejamento estratégico é direcionar os seus recursos e principais ações para o alcance dos objetivos. Portanto, para auxiliar a análise do cenário atual e desenhar o que espera alcançar, as organizações durante a construção dos objetivos estratégicos fazem uso das ferramentas do planejamento estratégico que de forma detalhada apoiam o gestor na tomada de decisões.

## 2.1 FERRAMENTAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

As ferramentas utilizadas para construção e implementação do planejamento estratégico possuem significância na obtenção do êxito no processo, pois essas têm a finalidade de alimentar todo o sistema deixando mais explícito quais são os aspectos a serem observados. Sabe-se que não existe um conjunto de ferramentas único a ser seguido uma vez que cada organização deve levar em consideração aspectos como seu porte, cultura e/ou perfil dos executivos. Lima (2018) corrobora com esse pensamento afirmando que a empresa deve encontrar entre os conceitos o modelo que mais se adapte à sua situação, proporcionando um salto na qualidade de seus processos fazendo com que ao elaborar o planejamento estratégico seja possível obter a maior previsão possível do futuro.

No intuito de criar um planejamento estratégico eficaz e adaptativo ao tamanho da organização, o Sebrae (2013, p. 2), conforme exemplificado no quadro 1, propôs sete etapas principais que uma vez seguidas pelo micro e pequeno empreendedor possibilita maior êxito em sua organização.

**QUADRO 1** – Elaboração do planejamento estratégico: Sete etapas para o micro e pequeno empreendedor

<b>Etapas</b>	<b>Ferramenta</b>
1º	Declaração de Missão e Visão
2º	Ambiente Externo: Oportunidades e Ameaças
3º	Ambiente Interno: Forças e Fraquezas
4º	Situação Atual
5º	Metas e Objetivos
6º	Estratégias
7º	Feedback

Fonte: Sebrae (2013, p. 2).

Carvalho e Santos (2013) afirmam que o conceito de planejamento estratégico enfatiza o desenvolvimento de diretrizes da organização. A missão é considerada como a razão de existência da empresa, a visão como orientações para cumprimento do seu propósito e valores são considerados ideais de comportamento da empresa

com seus clientes internos e externos. Em conformidade, Silva (2018), enfatiza a definição da missão contendo os benefícios que a empresa traz para o seu público-alvo, proporcionando a criação de uma estratégia baseada em seus objetivos e metas contribuindo para estipular sua visão, traçando onde a empresa deseja estar após um determinado período.

Após estabelecer qual é sua missão, a visão de futuro e os seus valores que vão nortear seus relacionamentos, a organização tende a buscar ferramentas que possibilitem olhar para seu ambiente interno e externo. Conforme Feil e Heinrich (2012) a matriz SWOT auxilia as organizações a entenderem os principais fatores de sucesso, identificando os pontos fracos e fortes dos seus produtos/serviços de forma a criar a cultura da mudança e inovação, contribuindo para o reconhecimento da marca.

Cruz et al. (2017) enfatiza que a utilização do quadro permite aos colaboradores visualizarem com maior facilidade as principais dificuldades que afetam o resultado da organização e aplicarem soluções para sanar o problema de forma imediata. Para melhor exemplificação, o quadro 1 apresenta os elementos e fornece alguns exemplos tratados durante a elaboração da matriz SWOT.

**QUADRO 2 – Matriz SWOT: Seus elementos e principais exemplos**

	<b>FATORES POSITIVOS</b>	<b>FATORES NEGATIVOS</b>
<b>FATORES INTERNOS</b>	<b>FORÇAS</b> Preço Competitivo Conhecimento de Mercado Qualidade do produto/serviço Comunicação	<b>FRAQUEZAS</b> Falta de Mão de Obra Qualificada Lucros Reduzidos
<b>FATORES EXTERNOS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b> Diferencial da Marca Crescimento de novos empresários Formação de novos parceiros	<b>AMEAÇAS</b> Concorrência Novas tecnologias Aumento da regulamentação Crise Econômica

Fonte: Guazzelli e Xarão (2019, p. 117).

Guazzelli e Xarão (2019) enfatizam a utilização da matriz SWOT, pois esta auxilia na identificação de possíveis circunstâncias negativas e faz com que a empresa consiga resolvê-las antes de aumentarem ainda mais, além de ajudar os líderes a realizarem uma reflexão sobre a situação atual da organização que muitas vezes não é realizada por falta de tempo, contribuindo para criação de planos de contingência eficazes.

Toda essa análise serve como premissa para que a organização, após entender sua condição atual, estabeleça junto à alta administração quais são seus indicadores chave de desempenho (KPI)<sup>4</sup> que serão utilizados como *benchmarking* para mensurar se o proposto está de fato gerando os resultados esperados e posteriormente defina suas metas estratégicas desdobrando para os demais níveis. Segundo Guazzelli e Xarão (2019) os indicadores chave de desempenho resultam em objetivos responsáveis em trazer resultados quantitativos ou qualitativos sendo essenciais para a organização, pois conseguem mensurar seu desempenho trazendo uma perspectiva da situação vigente que impacta no sucesso futuro.

Carlindo et al (2019) complementa, garantindo que o objetivo dos indicadores chave de desempenho é medir de forma eficaz um determinado processo da organização, contribuindo para que, junto a outros indicadores, a tomada de decisão seja realizada de forma assertiva garantindo o cumprimento dos propósitos firmados no planejamento estratégico. Durante a escolha dos KPIs, a empresa deve assegurar que as informações sejam mensuráveis, precisas e confiáveis para implementar ações de forma a melhorar a eficiência e eficácia dos processos.

O planejamento estratégico de uma organização é realizado de forma cíclica semelhante ao funcionamento de uma máquina, pois para que o processo ocorra é necessário que todas as engrenagens estejam alinhadas. O controle e *feedback* durante o processo é responsável por garantir essa funcionalidade visto que diversas condições podem se modificar e necessitar que a decisão tomada anteriormente observando apenas alguns aspectos seja reconsiderada. Farias (2017) dá ênfase a esse pensamento dizendo a empresa que executa de forma eficaz a retroalimentação

---

<sup>4</sup> Key Performance Indicator – São considerados os indicadores mais importantes da empresa



do seu planejamento estratégico consegue comparar se o proposto está sendo realizado podendo reprogramar de forma mais rápida sua estratégia e mitigar os prejuízos que só seriam enxergados no final do exercício.

### 3 MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

As micro e pequenas empresas possuem aspectos próprios que servem como critérios de diferenciação dos demais tipos de negócios. A Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas (BRASIL, 2006) determina que existem quatro classificações possíveis levando em consideração o seu faturamento bruto, com exceção do produtor rural, que também é avaliado de acordo com a quantidade de módulos em sua posse. É considerado microempreendedor individual (MEI) quem possui o faturamento anual de até oitenta e um mil reais, microempresa (ME) com um faturamento anual de até trezentos e sessenta mil reais, empresa de pequeno porte (EPP) com um faturamento anual superior a trezentos e sessenta mil e igual ou inferior a quatro milhões e oitocentos mil reais e o pequeno produtor rural com propriedade com até quatro módulos fiscais ou faturamento anual de até três milhões e seiscentos mil reais.

Para estabelecer a métrica a ser seguida, o Sebrae (2018) adota o critério **porte** como forma de classificação dos estabelecimentos, levando em consideração o número de pessoas ocupadas e seu setor de atividade econômica conforme quadro 2.

**QUADRO 3** – Classificação dos estabelecimentos segundo o critério porte

PORTE	SETORES	
	INDÚSTRIA E CONSTRUÇÃO	AGROPECUÁRIA, COMÉRCIO E SERVIÇOS
Micro Empresa	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: Anuário do trabalho nos pequenos negócios (2018, p. 10).



De acordo com pesquisa realizada pelo Sebrae (2020), as micro e pequenas empresas contribuem com mais da metade dos empregos formais e correspondem com aproximadamente 30% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro. Juntos, o setor de comércio e serviço possuem a maior contribuição e concorrência somando 23% do total de pequenas empresas ativas. Sua relevância se dá devido à quantidade de estabelecimentos nos bairros e municípios que fomentam o desenvolvimento e atendem à demanda da população.

Segundo Sebrae (2017) a pesquisa *Causa Mortis* apresenta os principais motivos de sucesso e fracasso desses tipos de empresas, apontando que 24,4% fecham as portas com menos de dois anos de criação, sendo que esse percentual é aumentado para 50% nos estabelecimentos com menos de quatro anos. Ao analisar os principais motivos de encerramento das atividades, a falta de planejamento estratégico está listada por mais da metade das organizações que por não fazerem uma análise prévia dos seus concorrentes, clientes e fornecedores não conseguem suportar a pressão que o mercado exerce no seu negócio.

### 3.1 DIFICULDADES ENCONTRADAS NA APLICABILIDADE DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

A utilização do planejamento estratégico é defendida por diversos autores como ferramenta essencial na obtenção do futuro desejado das organizações. Entretanto, as pequenas empresas apresentam diversas justificativas pela não utilização das técnicas existentes. Quadros et al (2012, p. 2) atesta que:

O planejamento estratégico é de fundamental importância para as organizações, independente do seu porte. Porém, as pequenas empresas não estão se beneficiando desta ferramenta administrativa. A ideia central dos empresários destas organizações é de que o planejamento estratégico é exclusivo para as organizações de maior porte. A principal dificuldade apresentada pelos pequenos empresários para a não utilização desta técnica de gestão endereça a falta de tempo desses gestores que alegam que as tarefas do seu dia a dia eliminam ou criam obstáculos para planejar o futuro (QUADROS et. al, 2012, p.2).

Em concordância com o autor, Hitt e Ireland (2018), afirmam que quando indagados sobre não dar a devida importância ao planejamento estratégico, os proprietários e seus administradores alegam que a falta de recursos humanos, os custos de implantação e a manutenção dos sistemas são o impeditivo para que a empresa dedique seus esforços para ações gerenciais. Sendo assim, é possível afirmar que caso a empresa deseje sobreviver no mercado e se tornar competitiva é necessário direcionar seus esforços para criação de ações estratégicas que abrangem todas as atividades do negócio.

A falta de um gestor capacitado é considerada a principal causa entre os entraves que contribuem para o aumento da taxa de mortalidade das pequenas organizações. Junior e Pisa (2010), reiteram que o gestor é um membro essencial para o sucesso da empresa, pois ele detém a vocação, sabe que rumo tomar, pode controlar as atividades, e mesmo assim, não se pode crer que suas habilidades sejam como as do proprietário empreendedor, só irão integrar às qualidades deste.

Comumente as micro e pequenas empresas enfrentam dificuldades para praticar o planejamento estratégico, pois o gestor, que geralmente é o dono da empresa, desconhece o que é e para que serve o planejamento estratégico (CHIAVENATO, 2004). Ademais, conforme mencionado por Mendonça (2017), quando o poder não está centralizado no dono e existe um gestor preparado, as decisões são tomadas corretamente resultando a potencialização dos recursos, mudanças e melhorias, análise e tomada de decisões precisas.

Segundo o presidente do Sebrae (2019), Carlos Melles, em entrevista concedida a Agência Brasil informa que a menor taxa de sobrevivência entre os pequenos negócios está relacionada à capacidade de gestão, à maior experiência e ao conhecimento do ramo. Melles (2019, p. s/n) analisa o perfil dos gestores das MPE's garantindo que:

Quando avaliamos a realidade da maioria dos MEI, a pesquisa mostra que, nesse segmento, há maior proporção de pessoas que estavam desempregadas antes de abrir o próprio negócio e que, por isso, não tiveram condições de se capacitar adequadamente e aprimorar a gestão (MELLES, 2019, s.p.).

De acordo com Almeida (2010) o planejamento estratégico deve ser implementado nas pequenas organizações, pois gera inúmeros benefícios como a economia de escala proporcionando a disputa com grandes organizações. Para que se tenha êxito no processo, o autor orienta ajustar as ações de forma a incluir a gestão estratégica na rotina da empresa, possibilitando mudanças que podem alterar o resultado da empresa.

Oliveira (2011) assegura que quando aplicamos o planejamento estratégico correlacionado a criatividade, o desenvolvimento das organizações é aumentado, contribuindo para a antecipação de tendências permitindo atuar ativamente na busca por atender à demanda de seus clientes e atingir seus objetivos. Por essa razão, os autores Fischmann e Almeida (2018) reforçam que mais do que implementar o Planejamento Estratégico nas organizações é necessário mudar a concepção dos funcionários que não acreditam ser vantajoso investir tempo na criação e manutenção do PE.

### **3 METODOLOGIA**

A metodologia de pesquisa consiste no processo pelo qual são estabelecidos mecanismos sistemáticos de estudo para obtenção de conhecimento, tendo como objetivo o alcance de respostas, cientificamente comprovadas, para determinados problemas (GIL, 2002).

Desta forma, de acordo com Vergara (2016) pode-se classificar este artigo, quanto aos fins, como uma pesquisa exploratória e quantitativa uma vez que busca compreender a aplicabilidade do planejamento estratégico como ferramenta norteadora para o micro e pequeno varejista de Juiz de Fora - MG.

Quanto aos meios, realizou-se a pesquisa bibliográfica, baseando-se em artigos científicos e livros, tendo como principais autores Guazzelli e Xarão (2019), Fischmann e Almeida (2018) e o Sebrae (2021). Realizou-se também uma pesquisa de campo, quantitativa, utilizando-se como amostra o critério de acessibilidade, ou seja, com um viés não probabilístico, através de aplicação de questionário com os

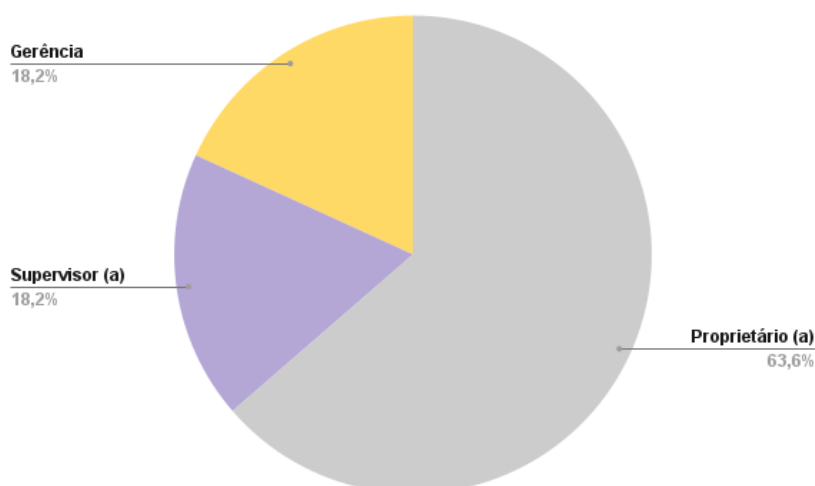
gestores das organizações a fim de compreender se existe aplicação do planejamento estratégico nas micro e pequenas organizações (VERGARA, 2016).

A coleta de dados foi realizada por meio da plataforma Google Formulários no período de 25/04/2022 a 30/05/2022, sendo que se obteve um total de 22 respostas de varejistas na cidade de Juiz de Fora – MG. O formulário conta com 19 perguntas sendo divididas em 4 módulos: o primeiro módulo está relacionado ao grau de capacitação do gestor, o segundo módulo está ligado ao conhecimento do tema planejamento estratégico, o terceiro módulo é referente as ações realizadas dentro da organização e quarto módulo é pertinente as justificativas de não utilização do planejamento estratégico.

#### 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO

Os primeiros dados coletados buscaram caracterizar o cargo dos responsáveis pela gestão administrativa das pequenas organizações que responderam os questionários. Essas informações podem ser observadas no gráfico 1.

**GRÁFICO 1 – CARGOS OCUPANTES**



Fonte: Dados de Campo (2022).

Conforme os dados apresentados no gráfico 1, os proprietários das empresas são representados por 63,3%, em seguida estão os gerentes representando 18,2% e com 18,2% restantes os supervisores.

O quadro 3 apresenta a taxa desses gestores que participaram de pelo menos uma capacitação para atuar nas funções administrativas das empresas.

**QUADRO 4 – Taxa de funcionários que receberam capacitação administrativa**

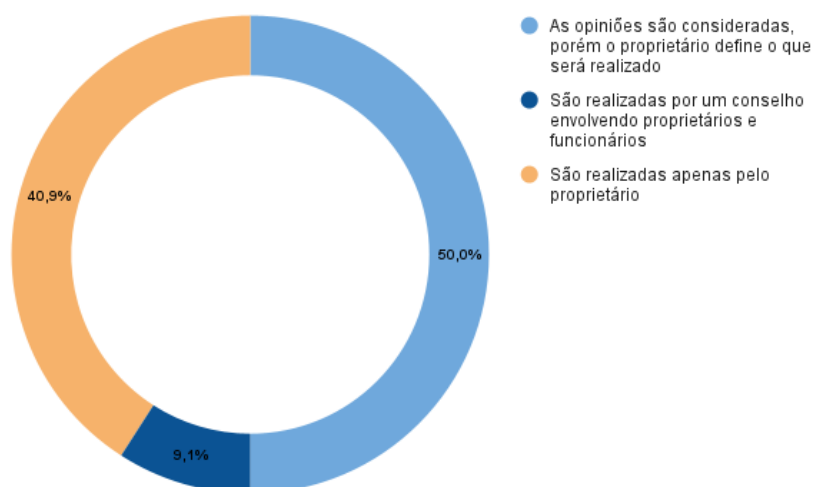
	Não	Sim
<b>Gerência</b>	9,09%	9,09%
<b>Proprietário</b>	59,09%	4,55%
<b>Supervisor</b>	13,64%	4,55%
<b>Total</b>	<b>81,82%</b>	<b>18,18%</b>

Fonte: Dados de Campo (2022).

Melles (2019) afirma que grande parte dos gestores das pequenas empresas que exercem as atividades administrativa não receberam a capacitação adequada para aprender ou aprimorar sua gestão dos negócios. Percebe-se, no quadro 3, a comprovação dessa tese, visto que 81,82% dos respondentes não tiveram nenhuma capacitação capaz de auxiliar no processo de gestão.

O gráfico 2 relata como acontece o processo decisório nas organizações pesquisadas.

**GRÁFICO 2 – ANÁLISE DOS PROCESSOS DECISÓRIOS**

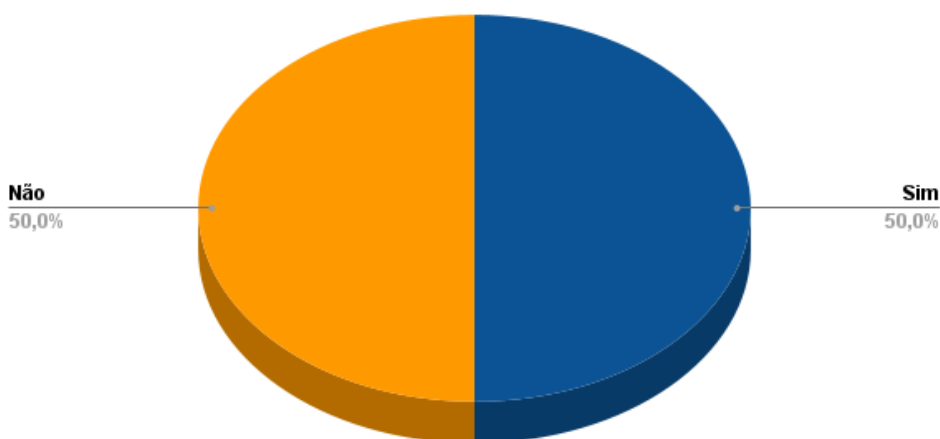


Fonte: Dados de Campo (2022).

Segundo os dados coletados, a maioria das organizações, representada por 40,9% tomam as decisões relacionadas a empresa conforme o proprietário/gestor acredita que deve acontecer. Percebe-se que a centralização do processo decisório está diretamente ligada ao sucesso da organização, pois caso esse profissional não obtenha o treinamento adequado a empresa está condicionada ao insucesso. Esses dados estão de acordo com a teoria de Mendonça (2017) que certifica que quando o poder não está centralizado no dono e existe um gestor preparado, as decisões são tomadas corretamente sendo o resultado a potencialização dos recursos, mudanças e melhorias, análise e tomada de decisões precisas.

O gráfico 3 apresenta a afinidade do tema planejamento estratégico nas pequenas organizações como forma de entender quem conhece e utiliza tal técnica.

**GRÁFICO 3 – ANÁLISE DE UTILIZAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS EMPRESAS**



Fonte: Dados de Campo (2022).

Segundo os dados apresentados, 50% dos respondentes conhecem a técnica do planejamento estratégico e utilizam de acordo com a frequência desejada nas organizações seja no formato tradicional ou situacional. Os 50% restantes não conhecem ou não adotam tal técnica por algum motivo.

A tabela 1 tem como finalidade listar os principais motivos da não aplicabilidade do planejamento estratégico respondidos pelos gestores entrevistados.

**TABELA 1 – MOTIVOS DA NÃO UTILIZAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

<b>Motivos</b>	<b>%</b>
Faço uso do planejamento estratégico	22,7%
Falta de Conhecimento	50,0%
Falta de Tempo	27,3%
Não acredito que essa técnica auxilie a organização	0,0%
Resistência dos colaboradores em seguir o planejado	13,6%
Utilizo outra técnica	18,2%

Fonte: Dados de Campo (2022).<sup>5</sup>

Quadros, J.N.et al (2012) afirma que a principal dificuldade apresentada pelos pequenos empresários para a não utilização desta técnica de gestão é a falta de tempo visto que as tarefas do seu dia a dia eliminam ou criam obstáculos para planejar o futuro. Os dados obtidos com a pesquisa reforçam a fala dos autores, pois, conforme a tabela 1, a falta de conhecimento e a falta de tempo são as maiores causas, sendo representadas 50% e 27,3% das escolhas respectivamente.

A tabela 2 lista as empresas que afirmaram trabalhar com planejamento estratégico quais são as ferramentas utilizadas como auxílio na tomada de decisão.

**TABELA 2 – TAXA DE UTILIZAÇÃO DAS FERRAMENTAS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

<b>Ferramentas de Planejamento Estratégico</b>	<b>%</b>
Análise SWOT	0,0%
Feedback	31,8%
Metas	63,6%
Missão	9,1%
Visão	31,8%
Valores	36,4%
Todas	18,2%
Nenhuma	9,1%

Fonte: Dados de Campo (2022).

<sup>5</sup> As respostas da pergunta não são excludentes, ou seja, é possível selecionar várias justificativas

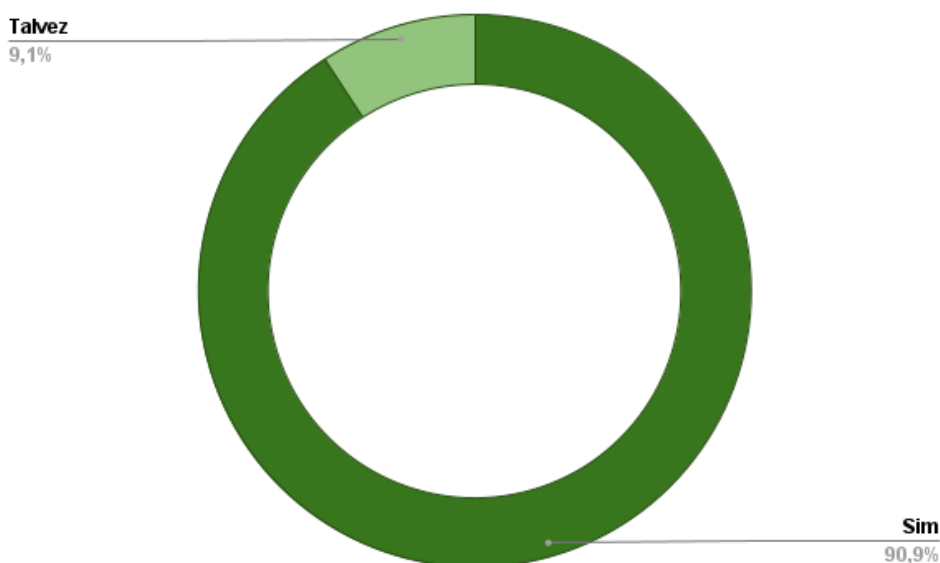


Conforme apresentado na tabela 2, dentre as ferramentas de planejamento estratégico listadas, a maior parte desses gestores, representando 63,6% dos respondentes, definem metas a serem atingidas como forma de avaliar se o que foi acordado está sendo cumprido. A criação e disseminação da visão e valores da organização correspondem a 31,8% e 36,4%, respectivamente e 31,8% afirmam usufruir do *feedback* com o intuito de alinhar as partes envolvidas nos processos a fim de gerar maior transparência.

Hitt e Ireland (2018), justificam que os gestores alegam não dedicar seus esforços para ações gerenciais relacionadas ao planejamento estratégico devido à falta de recursos humanos, os custos de implantação e a manutenção dos sistemas. A tabela 2 reflete essa realidade, pois as ferramentas mais citadas nas pesquisas possuem o grau de complexidade menos elevado em comparação a análise SWOT que demanda maior conhecimento do seu escopo de atuação e segundo a pesquisa não é utilizada por nenhum gestor administrativo.

O gráfico 4 apresenta as respostas dos gestores pesquisados sobre a importância da elaboração do planejamento estratégico para o desenvolvimento de uma empresa.

**GRÁFICO 4 – IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**



De acordo com o gráfico 4, 90,9% dos gestores atestam que utilizar o planejamento estratégico, como ferramenta de gestão capaz de auxiliar nos processos decisórios da empresa, é necessário para o desenvolvimento da organização. Os dados obtidos reiteram o pensamento de Almeida (2010) que reforça a implementação do planejamento estratégico nas pequenas organizações, pois gera inúmeros benefícios como a economia de escala proporcionando a disputa com grandes organizações.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Por meio do estudo realizado, foi possível adquirir maiores informações sobre a importância das pequenas organizações para economia; compreender como o planejamento estratégico é trabalhado dentro das empresas independente do seu porte; e analisar de forma mais detalhada a percepção dos gestores das pequenas empresas de varejo de Juiz de Fora acerca do tema.

Mediante isso, entende-se que as pequenas organizações são de suma importância para a economia nacional, pois são responsáveis por um terço do PIB nacional além de gerar 55% dos empregos formais atualmente. Por meio da pesquisa, aponta a necessidade de tornar esse nicho como maior objeto de estudo a fim de aumentar a literatura, fazendo com que os pequenos empresários obtenham o conhecimento adequado para disseminação em sua organização.

As organizações precisam fomentar a capacitação administrativa, pois atualmente o modelo empírico utilizado não é o mais adequado. De acordo com a pesquisa, as justificativas de não utilização das técnicas são pautadas pela falta de conhecimento do tema e a gerência do tempo frente às atividades exigidas na organização. Entretanto, a tomada de decisão da organização está centralizada com o gestor, que por não possuir treinamento adequado não consegue observar as oportunidades de melhoria nos processos existentes.

Os aspectos citados anteriormente contribuem para o aumento da taxa de mortalidade das pequenas organizações. Desta forma, os gestores precisam se preparar e conhecer melhor as particularidades das técnicas administrativas a fim de combinar dentre as opções existentes qual melhor se adapta as necessidades da

empresa. Assim, a organização conseguirá estruturar seus processos aumentando sua participação no mercado e sua lucratividade.

As pequenas organizações possuem grande contribuição e relevância para a economia local, nacional e global, tendo ao longo dos últimos anos seu crescimento expressivo e sendo responsável por grande parte do PIB Nacional. A partir das informações coletadas e através do estudo realizado, percebe-se a necessidade de tornar esse grupo objeto de estudo, principalmente relacionando a adaptabilidade das técnicas administrativas utilizadas nas grandes organizações para a realidade das micro e pequenas empresas.

## **THE APPLICATION OF STRATEGIC PLANNING AS A MANAGEMENT TOOL IN JUIZ DE FORA RETAIL MICRO AND SMALL COMPANIES**

### **ABSTRACT**

In the context of micro and small companies, little is said about the use of strategic planning due to their lack of knowledge and the difficulties in executing it. However, managers resort to such techniques when adopting production strategies or finding alternatives for a possible shortage of raw materials. Therefore, the general objective of this work is to verify the use of elements of strategic planning as a management tool capable of helping micro and small retailers in Juiz de Fora during decision making and the fulfillment of their organizational objectives. In order to achieve the proposed objective, a bibliographic study was carried out with renowned authors in the area, as well as a field research, by applying a questionnaire with the managers of organizations in order to understand the affinity of the theme strategic planning in these organizations. It appears, at the end of the research, that 50% of the companies surveyed do not benefit from strategic planning. Among the main reasons for non-applicability, the lack of training of the manager can be highlighted as the root cause, which consequently generates ignorance of the topic, in addition to the prioritization of routine operational activities, leaving strategic planning in the background.

**Keywords:** Strategic administration. Tools. Phases. Sebrae

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. I. R. **Manual de Planejamento Estratégico**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

AUGUSTO, M. N.; ALMEIDA JÚNIOR, O. MARKETING DE RELACIONAMENTO: a gestão do relacionamento e suas ferramentas para fidelização de clientes. **Educação, Gestão e Sociedade: Revista da Faculdade Eça de Queirós**, São Paulo, v. 18, n. 5, p. 17-34, 18 jun. 2015.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico: Fundamentos e Aplicações**. 11<sup>a</sup>. ed. São Paulo: Elsevier Editora Ltda, 2004.

CRUZ, D. M. de B. et al. Aplicação do planejamento estratégico a partir da análise SWOT: Um estudo numa empresa de tecnologia da informação. In: **SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO DE SERGIPE**, 9., 2017, São Cristóvão. Anais eletrônicos... São Cristóvão: DEPRO/UFS, 2017. p. 140-154.

DOS ANJOS JUNIOR, Carlindo et al. **Definição e Implantação de Indicadores-Chave de Desempenho (Kpi-Key Performance Indicator)**: Estudo de caso em uma empresa do ramo fotográfico da cidade de Guarapuava-PR. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Centro Universitário Campo Real, Guarapuava, 2019.

DRUCKER, P. F. **Introdução à Administração**. São Paulo: Pioneira, 1984.

FALLER, L. P.; ALMEIDA, M. I. R. Planejamento por cenários: preparando pequenas empresas do varejo de móveis planejados para um futuro competitivo. **RAUSP Management Journal**, v. 49, n. 1, p. 171-187, 2014.

FARIAS, A. O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA DE GESTÃO EM UM ESCRITÓRIO DE CONTABILIDADE: UM ESTUDO DE CASO DE UMA MICROEMPRESA SITUADA NA CIDADE DE BARREIRAS. **Revista Científica Semana Acadêmica**. Fortaleza, ano MMXVII, Nº. 000103, 19/01/2017.

FEIL, A. A.; HEINRICH, A. A aplicação da análise da Matriz SWOT em 5 agências de atendimento de uma cooperativa de crédito situada no Vale do Taquari - RS. **Revista Eletrônica de Administração**, Franca, v. 11, n. 1, p. 1-13, 2012.

FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R. de. **Planejamento Estratégico na Prática**. São Paulo: Atlas, 2018.

FONSECA, I.; GONÇALVES, S.; Souza, A. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO APLICADA A MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Revista Científica Semana Acadêmica**. Fortaleza, ano MMXIX, Nº. 000169, 04/06/2019.

GOV.BR. **Governo destaca papel da Micro e Pequena Empresa para a economia do país**. Disponível em: <https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2020/outubro/governo-destaca-papel-da-micro-e-pequena-empresa-para-a-economia-do-pais>. Acesso em: 12 mai. 2022.

GUAZZELLI, A. M; XARÃO, J. Cu. **Planejamento Estratégico**. Porto Alegre: Sagah Editora S.A, 2019.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. 3. ed. São Paulo: Cengage, 2018.

LEMES JÚNIOR, A. B; PISA, B. **Administrando Micro e Pequenas Empresas**. São Paulo: Gen Ltc, 2010.

LEMO, A. C. F. V.; LIMA, S. R.; DESCANTI, T.; EHLERS, E. P.; O Planejamento Estratégico como Ferramenta Competitiva. In: Seminário em Administração – FEA/USP. 7. 2004. **Anais do VII SEMEAD – FEA/USP**, São Paulo, 2004.

LONGENECKER, J. G.; PETTY, J. W; PALICH, L. E.; HOY, F. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Cengage Learning, 2007.

MENDONÇA, S. A. T.; RUZZÃO, A. P. A; SANTOS, J. E.; AZADINHO, L. Z; O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA: UM ESTUDO SOBRE A EFICIÊNCIA DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS BRASILEIRAS. **Administração de Empresas em Revista**, Curitiba, v. 16, n. 17, p. 50-68, jan. 2017

OLIVEIRA, D. P. R. **Manual de Consultoria Empresarial**. São Paulo: Editora Atlas, 2011.

OLIVEIRA, L. A. T.; RIBEIRO, J. L. D. **Planejamento estratégico aplicado a uma pequena empresa de desenvolvimento de software**. Porto Alegre: Ufrgs, 2011

QUADROS, J. N.; SEGATTO, S. S.; WEISE, A. D.; CIPOLAT, C.; SILVEIRA, D. D.; WEBER, L. R. Planejamento estratégico para pequena empresa: um estudo de caso em uma pequena empresa de Santa Maria/RS. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 6, n. 2, p. 71-88, 2012.

ROSCOFF, R. K. D. S.; BECKER, D. V.; PIVETA, M. N.; OLIVEIRA, M. C. S. F.; SANTOS, M. B. D. O Papel do Planejamento Estratégico na Manutenção dos Empreendimentos Graduados: Um Estudo Multicasos na Incubadora Tecnológica de Santa Maria - RS. **Desafio Online**, v. 5, n. 2, p. 278-297, 2017.

SANTOS, J. R. L. Planejamento Estratégico: uma Ferramenta Acessível à Microempresa. In: **ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**, 25, 2005, Porto Alegre. Anais do XXV ENEGEP 2005, Porto Alegre: ABREPRO, 2005.

SEBRAE. **Anuário do trabalho nos pequenos negócios**. Disponível em: <https://www.dieese.org.br/anuario/2018/anuarioPequenoNegocio2018/index.html?page=12>. Acesso em: 18 abr. 2022.

SEBRAE. **Entenda o motivo do sucesso e do fracasso das empresas**. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/bis/entenda-o-motivo-do-sucesso-e-do-fracasso-das-empresas,b1d31ebfe6f5f510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 16 mar. 2022.

SEBRAE. **Empresa de Pequeno Porte**. Disponível em: [https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos\\_pesquisas/quem-sao-os-pequenos-negociosdestaque5,7f4613074c0a3410VgnVCM1000003b74010aRCRD#:~:text=Mic roempreendedor%20Individual%20%2D%20Faturamento%20anual%20at%C3%A9,at%C3%A9%20R%24%204%2C8%20milh%C3%B5es](https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos_pesquisas/quem-sao-os-pequenos-negociosdestaque5,7f4613074c0a3410VgnVCM1000003b74010aRCRD#:~:text=Mic roempreendedor%20Individual%20%2D%20Faturamento%20anual%20at%C3%A9,at%C3%A9%20R%24%204%2C8%20milh%C3%B5es). Acesso em: 16 mar. 2022.

SEBRAE. **Micro e pequenas empresas geram 27% do PIB do Brasil.** Disponível em: <https://www.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/NA/pequenos-negocios-ja-representam-30-do-produto-interno-bruto-do-pais,7b965c911da51710VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 11 set. 2021.

SEBRAE. **Sebrae: pequenos negócios têm maior taxa de mortalidade.** Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2021-06/sebrae-pequenos-negocios-tem-maior-taxa-de-mortalidade>. Acesso em: 11 set. 2021.

SEBRAE. **Manuais Como Elaborar: Planejamento Estratégico.** Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/RJ/Anexos/Planejamento%20estrat%C3%A9gico%20-%20An%C3%A1lise%20FOFA.pdf>. Acesso em: 28 mar. 2022.

SEBRAE. **Pequenos negócios já representam 30% do PIB.** Disponível em: <https://sebraeseunegocio.com.br/artigo/pequenos-negocios-ja-representam-30-do-pib/>. Acesso em: 12 mai. 2022.

SILVA, A. L. FERRAMENTAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: aplicabilidade nas micro e pequenas empresas. **Revista de Iniciação Científica da Universidade Vale do Rio Verde**, Três Corações, v. 8, n. 1, p. 159-173, 2018.

SILVA, T. B.; ALVES, J. N. O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA NA PEQUENA EMPRESA: uma revisão da literatura. **XVII Seminário Interinstitucional de Ensino, Pesquisa e Extensão**, Cruz Alta, 2012.

SOBRAL, F.; PECCI, A. **Administração: Teoria e Prática no Contexto Brasileiro**. 2. ed. São Paulo: Pearson Universidades, 2013.

VENDRUSCOLO, B.; HOFFMANN, V. E.; FREITAS, C. A. Ferramentas de gestão estratégica, stakeholders e desempenho de organizações do ramo particular de saúde do Distrito Federal. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 11, n. 1, p. 30-61, 2012.

VERGARA, S. C. **Projeto e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.