



**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO PIAUÍ
CAMPUS SÃO RAIMUNDO NONATO - PI
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO**

LARISSA FERREIRA NUNES

**A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA GESTÃO DE
MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

SÃO RAIMUNDO NONATO

2024

LARISSA FERREIRA NUNES

A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA GESTÃO DE MICRO E
PEQUENAS EMPRESAS

Trabalho de Conclusão de Curso (artigo científico)
apresentado como exigência parcial para obtenção
do diploma do Curso de Especialização em
Empreendedorismo e Inovação do Instituto Federal
de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí,
Campus São Raimundo Nonato.

Orientador: Prof. Dr. Márcio Nannini da Silva
Florêncio.

SÃO RAIMUNDO NONATO

2024

A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA GESTÃO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Larissa Ferreira Nunes¹

Márcio Nannini da Silva Florêncio²

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo geral analisar a importância do planejamento estratégico na gestão de micro e pequenas empresas, a partir de uma revisão de literatura. A metodologia utilizada foi a pesquisa bibliográfica, com a recuperação de informações em maio de 2024 no Google Acadêmico. A revisão bibliográfica permitiu contextualizar o planejamento estratégico especificamente para micro e pequenas empresas, discutindo a formação conceitual do planejamento estratégico e suas ferramentas, para então posicionar os pequenos modelos de negócio e suas características marcantes. Os resultados da pesquisa reforçam a importância do planejamento estratégico como um diferencial competitivo decisivo para a adequada gestão de micro e pequenas empresas. Ao abordar esses pontos, o artigo pretende fornecer uma compreensão mais profunda da relevância do planejamento estratégico e de como ele pode ser um fator determinante para o sucesso e sustentabilidade dessas empresas no mercado competitivo.

Palavras-chave: planejamento; planejamento estratégico; micro e pequenas empresas.

ABSTRACT

The general objective of this study is to analyze the importance of strategic planning in the management of micro and small companies, based on a literature review. The methodology used was bibliographic research, with information retrieval in May 2024 on Google Scholar. The literature review allowed us to contextualize strategic planning specifically for micro and small companies, discussing the conceptual formation of strategic planning and its tools, and then positioning small business models and their striking characteristics. The research results reinforce the importance of strategic planning as a decisive competitive differentiator for the adequate management of micro and small companies. By addressing these points, the article aims to provide a deeper understanding of the relevance of strategic planning and how it can be a determining factor for the success and sustainability of these companies in the competitive market.

Keywords: planinng; strategic planning; micro and small companies.

Data de aprovação: 05/07/2024

¹ Larissa Ferreira Nunes. Graduada em Administração. Aluna da Especialização em Empreendedorismo e Inovação. Instituto Federal do Piauí-IFPI. larissa.nunes289@gmail.com.

²Professor Orientador. Doutor e Mestre em Ciência da Propriedade Intelectual. Instituto Federal do Piauí-IFPI. marcio.florencio@ifpi.edu.br.

1 INTRODUÇÃO

A globalização visa facilitar o comércio internacional ao eliminar fronteiras e barreiras para a comercialização. Isso tem estimulado a competitividade do mercado, exigindo que as empresas melhorem suas práticas e processos através do planejamento organizacional, da direção, do controle e da coordenação, visando desempenho superior (Santos, 2010).

O planejamento é uma das principais funções para um processo administrativo, pois ele é contínuo e flexível, auxilia a empresa para ela ter uma visão clara e objetiva a respeito das suas metas a serem atingidas, definindo métodos e ajudando manter controle em diversos setores.

Conforme Biagio e Batocchio (2012, p. 33), “o planejamento estratégico é um esforço para evitar que o negócio seja prejudicado caso ocorra uma mudança nas condições ambientais”. Nele podem ser analisadas as ameaças e oportunidades provenientes de fontes externas, assim como as forças e fraquezas da fonte interna da organização. Este diagnóstico permite conduzir o futuro da organização, impondo metas e objetivos que respondam o mercado, e assim prever problemas e reagir mais rapidamente, bem como estipular antecipadamente alternativas para as consequências (Biagio; Batocchio, 2012).

O planejamento estratégico contribui com o mantimento do foco no que realmente é importante e a destinar os seus recursos, constantemente escassos, aos elementos-chave de sucesso na empresa.

Pesquisas apontam que a falta planejamento estratégico é uma questão que impacta negativamente em muitas empresas, acarretando assim diversos problemas como: a falta de competitividade; disputa com concorrente através de preços baixos, descontos e promoções; não sabem como inovar no mercado em que atuam; têm custos mais altos que o necessário; e são mais sensíveis a crises econômicas e políticas (Terence, 2002; Cavalcante, 2010).

Cavalcante (2010) argumenta que a falta de planejamento, a gestão empresarial precária, a ausência de políticas públicas voltadas para pequenas empresas e as condições econômicas adversas estão intimamente ligadas à alta taxa de mortalidade das pequenas empresas. Segundo Terence (2002), as pequenas empresas são mais vulneráveis às flutuações econômicas devido aos recursos limitados, à concentração de poder e à sobrecarga de funções gerenciais, o que as torna suscetíveis a desafios empresariais, fiscais e de mercado.

Com o aumento da concorrência entre empresas, estratégia e organização tornaram-se ferramentas principais para o crescimento e competitividade. No mundo empresarial existe um ditado que diz: “abrir um negócio é fácil, difícil é mantê-lo”. A execução desse ditado mostra ser uma realidade penosa. Conforme o levantamento realizado pelo Sebrae (2010), 30% das empresas brasileiras fecham as suas portas no primeiro ano de vida. Conforme os dados da instituição, cerca de 96% das empresas que fecham as portas nos cinco anos iniciais pertenciam ao segmento das Micro e Pequenas Empresas (MPEs) (Caspary, 2012).

Alperstedt e Quintella (2010) enfatizam que diversos gestores de micro e pequenas empresas defendem que a insegurança da economia seria o principal motivo para o encerramento das atividades das suas empresas. A falta de planejamento também é um fator de considerável importância, pois os gestores não podem prever as ocorrências futuras e ainda não estão organizados para agir de forma a impedir surpresas desagradáveis no funcionamento e na gestão do seu empreendimento.

Nesse sentido, o planejamento estratégico é fundamental para todas as empresas, de modo que contam com detalhes importantes como missão e valores da empresa, objetivos de negócios e estratégias para alcançá-los, servindo como um mapa norteador, analisando como a empresa deve agir diante de tais situações e pensando em resultados claros para priorizar a comunicação, identificar ameaças e oportunidades, planejar investimentos, proteger-se contra mudanças do mercado, e assim, construir uma lógica de decisões a serem tomadas pensando

no futuro da empresa não apenas para lucrar, mas também para ganhar posição no mercado competitivo.

De acordo com o Sebrae (2018), micro e pequenas empresas são de grande importância para o país, pois representam cerca de 98,5% do total de empresas privadas, respondem por 27% do PIB e são responsáveis por 54% do total de empregos formais existentes no Brasil. Assim, apesar da importância crescente do planejamento estratégico para a tomada de decisões nas organizações, percebe-se que a micro e pequena empresa ainda apresenta grandes dificuldades no processo de elaboração e aplicabilidade dos instrumentos do planejamento estratégico.

Diante desse contexto, o presente estudo tem como objetivo geral analisar a importância do planejamento estratégico na gestão de micro e pequenas empresas a partir de uma revisão de literatura. Esse estudo pode auxiliar os gestores de micro e pequenas na definição de diretrizes para implementação do planejamento estratégico visando melhorar o desempenho organizacional.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: HISTÓRICO E EVOLUÇÃO

Para Kaplan e Norton (1997), para entender o planejamento estratégico como uma das ferramentas gerenciais mais utilizadas, é preciso definir as palavras que compõe este conceito separadamente.

O termo planejamento é uma palavra moderna que surgiu no século XX, por volta de 1923, na antiga União Soviética que foi a primeira nação a aplicar o planejamento como ferramenta de reconstrução (Dias, 2003).

Segundo Dias (2003, p. 151), o planejamento surgiu “como instrumento governamental de orientação econômica”. O planejamento da União Soviética teve a sua construção de forma sistemática e centralizada, o que deu ao planejamento um caráter centralizador e demasiadamente controlador na ótica dos países de economia livre.

Nas palavras de Maximiano (2004, p. 131) “Planejamento é o processo de tomar decisões sobre o futuro. As decisões que procuram de alguma forma, influenciar o futuro, ou que serão colocadas em prática no futuro, são decisões de planejamento. [...]”.

O termo estratégia foi aplicado há cerca de 3.000 anos, é uma palavra que vem do grego *estrategos* e significa “a arte do general”. De acordo com Mintzberg (1979), estratégia é uma mediação de forças entre a organização e o seu ambiente: estabelece padrões consistentes de decisões organizacionais conforme o ambiente vivenciado.

Com o passar do tempo e com o avanço não só do homem, mas também da indústria e da coletividade global, a estratégia foi a evoluir a partir de agrupamentos de atribuições, seguindo de ações de guerras, manobras ou artimanhas militares até transfigurar-se em disciplina do conhecimento administrativo.

Nas décadas de 50 e 60 os administradores empregavam um planejamento mais operacional, dado que o crescimento de demanda total estava controlado, e era pouco provável que mesmo um administrador inexperiente não fosse bem-sucedido no negócio.

Essa sequência de eventos na economia trouxe como consequência a necessidade de um novo processo de planejamento estratégico, visando manter as empresas numa boa posição, mesmo diante de problemas que possam ocorrer em qualquer um dos seus negócios ou linhas de produtos. No início do século XX, com o nascimento de grandes empresas com General Motors e Ford, surgiu a necessidade de planejar o futuro das organizações para que elas pudessem superar seus concorrentes (Chiavenato; Sapiro, 2009).

Os autores apresentam que por volta dos anos 1920 e 1950 o planejamento destaca-se na parte financeira, cuidando somente dos custos e receitas de produção, e fundamentava-se

em acontecimentos passados. A estrutura do planejamento a longo prazo “foi desenvolvida nos Estados Unidos na década de 50, com profunda influência da tecnologia de planejamento dos países com economia planejada em longo prazo” (Alday, 2000, p.10).

O planejamento estratégico tem evoluído ao longo da história, conforme o avanço da sociedade. A Revolução Industrial foi referência no progresso da administração de empresas, pois modificou a estrutura econômica e assim deu-se o dever de regularizar e governar a produção que aumentava rapidamente, por outro lado, desenvolveram técnicas e ferramentas que intensificassem os seus bens, principalmente os logísticos.

Segundo Barbosa e Brondani (2005, p. 110), “o planejamento estratégico, em todos os aspectos técnicos, surgiu somente no início da década de 70”. Na década de 1970 surgiram, de acordo com Chiavenato e Sapiro (2009, p. 34) “técnicas e ferramentas de previsão, que permitiram a ampliação do prazo do planejamento estratégico” Desde então, as empresas começaram a ter condições de se organizarem para situações futuras. Conforme Contador (1995, p. 53), “nos anos 70, na fase de planejamento estratégico voltado para o ambiente externo, a área de marketing firmou-se como a mais importante da empresa sob o prisma do planejamento estratégico”.

Tendo em vista os aspectos mencionados, o planejamento estratégico surgiu na década de 70, através das crescentes crises, desde então os empresários buscaram vantagens competitivas com o objetivo de ampliar a visão do negócio, fazendo um planejamento em longo prazo para manter a empresa em um bom posicionamento, mesmo à frente de tantos problemas.

2.2 DEFINIÇÕES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A palavra, planejamento estratégico, passou a ser compreendida como um meio de identificação e percalços do cotidiano da organização em busca de excelentes resultados e pela continuidade em um ambiente bastante dinâmico.

Há diversas definições para planejamento estratégico. Por exemplo, Oliveira (2001, p. 12) cita a seguinte definição em sua obra “O planejamento pode ser conceituado como um processo desenvolvido para o alcance de uma situação desejada de um modo mais eficiente e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa”.

Segundo Kotler e Armstrong (1995, p. 9), “o planejamento estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando maior grau de interação com o ambiente”.

Para Chiavenato (2003), planejamento estratégico está relacionado com os objetivos estratégicos em curto, médio e longo prazo que afetam a direção ou viabilidade da empresa.

O modelo proposto por Gracioso (1996) enfatiza o planejamento estratégico orientado para o mercado, o grande diferencial deste modelo é a metodologia de análise de mercado utilizada, que servirá de subsídio para a elaboração de estratégias e planos para alcançar os objetivos da empresa através da resolução das seguintes questões: Quais as forças que regulam a competição do nosso tipo de negócio? Que ações nossos concorrentes poderão lançar e como poderemos enfrentá-los? Como se desenvolverá o nosso mercado? Como posicionar a nossa empresa para maximizar as chances de êxito em longo prazo?

Almeida (2001 apud Albuquerque, 2004) diz que o planejamento estratégico pode ser definido como técnica administrativa que visa ordenar as ideias das pessoas, mostrando o caminho que a organização deve seguir, assim como as ações, para que, sem desperdícios de recursos, seja encaminhada na direção esperada.

Fischermann e Almeida (1991) abordam o planejamento estratégico como uma técnica administrativa que permite ao gestor perceber as oportunidades e ameaças dos pontos fortes e

fracos da organização, para o cumprimento de sua missão, determinando a intenção que a organização deverá seguir, no sentido de aproveitar as oportunidades e minimizar os riscos.

De acordo com Muller (2014, p. 12), a administração estratégica é um enfoque sistemático a uma responsabilidade importante e cada vez mais essencial: posicionar e relacionar a empresa e seu ambiente de modo que garanta seu sucesso continuado e a coloque a salvo de eventuais surpresas.

Scramim & Batalha (1997) fala que o planejamento estratégico é um meio amplo e sistemático de preparar ações relativas à escolha de mercados e produtos adequados, tendo em vista uma situação saudável, a longo prazo para a empresa.

Em outra conceituação, Drucker (1975) define planejamento estratégico como um processo contínuo de tomadas de decisões organizacionais, no momento presente, de forma a se ter, da melhor maneira, o conhecimento do futuro, bem como o empenho, no sentido de se cumprir tais decisões.

Em resumo, o planejamento estratégico visa organizar novas circunstâncias ao antecipar os potenciais desafios enfrentados pelas empresas, permitindo uma adaptação sistemática às mudanças e facilitando uma resolução mais ágil e eficiente para alcançar melhores resultados de desempenho no futuro.

3 METODOLOGIA

A metodologia utilizada para o presente trabalho baseou-se na pesquisa bibliográfica, que, conforme Gil (2017), é desenvolvida a partir de materiais elaborados de fontes secundárias, compostos por materiais científicos. Segundo Lima e Miotto (2007, p. 38), "a pesquisa bibliográfica implica em um conjunto ordenado de procedimentos de busca por soluções, atento ao objetivo de estudo".

Dessa forma, em maio de 2024, foi realizado um levantamento bibliográfico no Google Acadêmico para recuperar materiais científicos, tais como trabalhos completos publicados em anais, artigos científicos, livros, dissertações, teses, entre outros. Os dados foram coletados utilizando como parâmetros de pesquisa as palavras-chave "planejamento estratégico" e "micro e pequenas empresas" para identificar as informações relevantes.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA GESTÃO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Lacorte (2006) explica que tanto as microempresas quanto as pequenas empresas surgiram em países mais industrializados, simbolizando estabilidade e potencial para a geração de empregos, renda e dinamização da economia. No Brasil, essas empresas também representam uma significativa parcela de empregos, especialmente para aqueles afetados pelas demissões em grandes empresas que faliram, muitas vezes devido a reformas governamentais e privatizações.

Micro e pequenas empresas enfrentam grandes desafios em relação ao planejamento estratégico. Segundo Bortoli Neto, citado por Terence (2002), 80% dos problemas enfrentados por pequenas empresas são de natureza estratégica, enquanto apenas 20% decorrem da insuficiência de recursos. Observa-se que a capacidade de competir e sustentar as organizações está fortemente ligada à estratégia.

As MPEs são de extrema importância para o país e sua sobrevivência é crucial para a economia. De acordo com o Sebrae (2009), existem 5,1 milhões de empresas no Brasil, das quais 98% são micro e pequenas empresas.

Tiffany e Peterson (1998) destacam a importância do planejamento estratégico para micro e pequenas empresas, pois ele permite que essas organizações se posicionem melhor no mercado. Além disso, Coelho e Sousa (1999) e Santos (2005) ressaltam que, embora o planejamento estratégico seja frequentemente visto como um recurso formal e complexo, típico de grandes empresas, seus benefícios também podem ser aproveitados por organizações menores.

O planejamento estratégico é uma ferramenta gerencial crucial que define a missão e os valores das PMEs, bem como os objetivos de negócio e as estratégias para alcançá-los. Seu objetivo principal é estabelecer uma direção clara para a empresa. Esse processo envolve a análise do passado e do presente, além de traçar os caminhos que a organização precisará percorrer para atingir seus objetivos futuros. Em outras palavras, considerado uma ferramenta de competitividade, o planejamento estratégico ajuda a realinhar ou construir uma empresa do zero, permitindo que ela atinja suas metas principais a longo prazo.

De acordo com Megginson *et al.* (1986), o planejamento estratégico proporciona vantagens para a competitividade das empresas, tais como:

- ✓ Ajuda a administração a adaptar-se às mudanças no ambiente;
- ✓ Auxilia na cristalização de acordos sobre assuntos de importância;
- ✓ Capacita os administradores a enxergarem o quadro operativo com maior clareza;
- ✓ Ajuda a estabelecer mais precisamente as responsabilidades;
- ✓ Ajuda a realizar a coordenação entre as várias partes da organização;
- ✓ Tende a tornar os objetivos mais específicos e conhecidos;
- ✓ Minimiza a adivinhação; e
- ✓ Poupa tempo, esforços e recursos financeiros.

Por outro lado, Oliveira (2013) menciona várias falhas comuns no planejamento estratégico das MPEs, como o desconhecimento dos conceitos básicos e da sua importância. Muitas vezes, ao elaborar o planejamento, as empresas ignoram a própria realidade, realizando-o de maneira excessivamente informal, o que resulta em estratégias mal formuladas e implementadas.

Um fator importante, citado por Fischermann e Almeida (1991), é que as organizações devem usar a administração estratégica para mudar a atitude dos funcionários, que frequentemente resistem ao planejamento estratégico devido ao desconhecimento das técnicas, falta de tempo e perda de autonomia.

Nesse contexto, Golde (1986) recomenda analisar se as características das MPEs podem inibir o processo de planejamento. O autor sugere encontrar métodos que reduzam ou até eliminem os obstáculos à implementação do planejamento estratégico nessas organizações.

4.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: METODOLOGIAS E FERRAMENTAS

O planejamento estratégico inclui diversas metodologias e ferramentas mencionadas ao longo deste texto, que contribuem para a sustentabilidade das empresas a médio e longo prazos.

Análise SWOT

A análise SWOT é considerada uma ferramenta clássica da administração. É amplamente conhecida entre executivos de grandes empresas, mas ainda é pouco familiar e consequentemente pouco utilizada por proprietários de empresas de pequeno porte. A análise SWOT não tem um criador definido, mas muitos acreditam que ela tenha sido desenvolvida

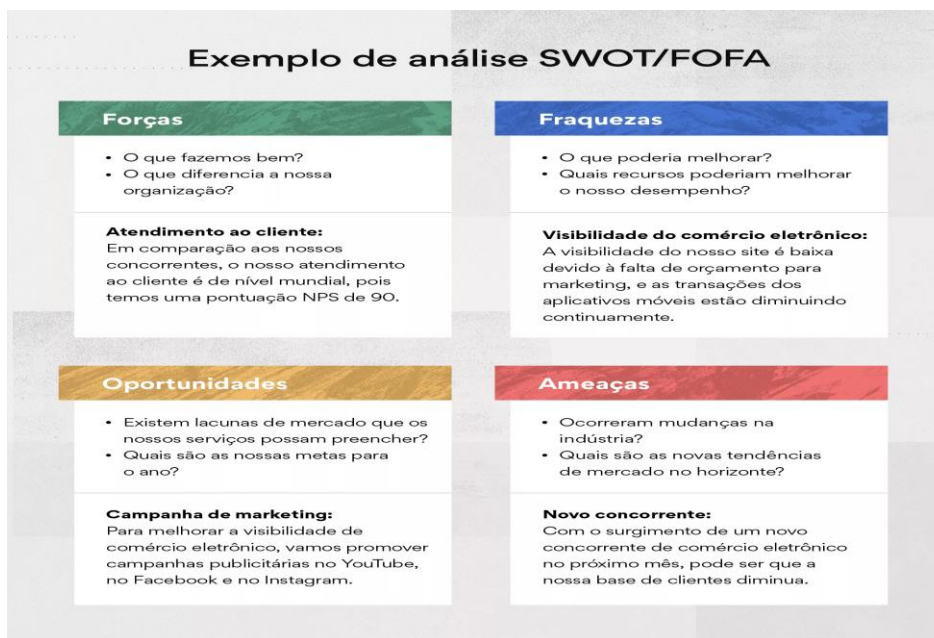
na década de 1960 por professores da Universidade de Stanford, a partir da análise das 500 maiores empresas dos Estados Unidos.

Como outras ferramentas clássicas da administração, a Análise SWOT foi inicialmente concebida para grandes empresas e, posteriormente, passou a ser adotada por empresas de menor porte. A Análise SWOT pode ser utilizada de diversas formas. Para o empreendedor de pequenas empresas, ela pode servir como uma ferramenta de autoconhecimento (proporcionando um entendimento mais profundo do próprio negócio), de análise contextual e como um guia para a definição de um plano de ação.

Para que o planejamento estratégico possa ser executado de forma eficaz, é essencial que previamente seja elaborada a análise SWOT que envolve a análise do ambiente interno (forças e fraquezas) e externo (oportunidades e ameaças) da organização (Anjasni, 2013). A análise SWOT é uma maneira promissora na realização da avaliação da situação atual da empresa com base nas tendências de futuro (Yavuz; Baycan, 2013).

A análise SWOT trata das principais variáveis referentes ao ambiente interno e externo. E em relação a isso, Oliveira (2007) destaca como sendo: **Pontos fortes**: são as variáveis internas e controláveis que proporcionam uma condição favorável à organização, em relação ao seu ambiente; **Pontos fracos**: são as variáveis internas e controláveis que provocam uma situação desfavorável para a empresa, em relação ao seu ambiente; **Oportunidades**: são as variáveis externas e não controláveis pela empresa, que podem criar condições favoráveis para a empresa, desde que ela tenha condições ou interesse de usufruí-las; e **Ameaças**: são as variáveis externas e não controláveis pela empresa que podem criar condições desfavoráveis para ela.

Figura 1 - Exemplo de análise SWOT



Fonte: Raeburn (2024).

As PMEs e as demais organizações, em conjunto com seus *stakeholders*, operam em um ambiente externo cheio de forças e tendências que geram oportunidades e evitam ameaças. Por outro lado, o ambiente interno busca identificar as deficiências e qualidades da organização em sua posição atual no mercado. O objetivo é superar desafios para planejar estrategicamente e tomar decisões acertadas.

Considerando esses aspectos, a análise SWOT tem como finalidade diagnosticar a empresa, fortalecendo seus pontos positivos, identificando áreas de melhoria, destacando oportunidades de crescimento e alertando sobre os riscos presentes no ambiente.

Matriz BCG

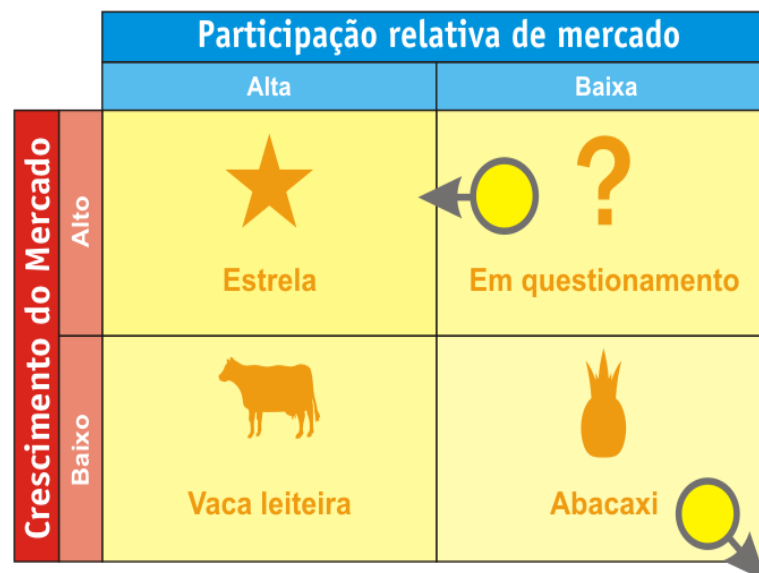
A matriz BCG é uma ferramenta de análise gráfica desenvolvida por Bruce Henderson em 1970, para a empresa americana *Boston Consulting Group*, empresa de consultoria em gestão estratégica que tem como objetivo contribuir para a tomada de decisão, assim como oferecer suporte à análise de portfólios de produtos ou de unidades de negócio baseado no conceito de ciclo de vida produtivo.

Bruce Henderson, presidente do BCG, salientou que uma empresa com diversos negócios e divisões, sem uma estratégia global, não é sequer melhor do que a soma de suas partes. É, simplesmente, um portfólio de investimentos não negociáveis e de baixa liquidez que acrescentou overhead e restrições aos seus negócios. Tais tipos de investimentos, normalmente, têm valor menor do que a soma de suas partes (Oliveira, 2012, p. 261).

A matriz BCG é separada em duas partes fundamentais que são: a taxa de crescimento do mercado e a participação relativa do mercado, que é a participação da empresa em comparação a participação de seu maior concorrente. No seu eixo vertical é representada a taxa de crescimento do mercado, a qual possui a escala linear e o ponto intermédio.

O gráfico da matriz do BCG contém equilíbrio interno pela distribuição desenvolvida dos segmentos ou dos produtos em cada um dos mostradores, conforme pode ser observado na Figura 2.

Figura 2 - Representação de Participação relativa de mercado



Fonte: Neilpatel (2024).

Na Figura 2, percebe-se quatro elementos principais que se relacionam com as dimensões crescimento de mercado e participação relativa de mercado: ponto de interrogação (em questionamento), estrela e vaca leiteira e abacaxi. Esses elementos possuem as seguintes definições, a saber:

Ponto de interrogação: Tem a pior qualidade quanto a fluxo de caixa, pois procura altos investimentos e apresenta baixo retorno sobre ativos e tem baixa participação de mercado, portanto pode absorver vários investimentos e depois se tornar um “abacaxi”, ou pode estar em um mercado de alto crescimento e tornar-se um produto “estrela”.

Estrela: Requer investimentos maiores e é citado no mercado, constituindo receitas e tendo taxas de crescimento possivelmente elevadas, permanecendo em equilíbrio no que diz respeito ao fluxo de caixa. A participação de mercado deve ser mantida, porém pode-se tornar “vaca leiteira” se tiver perda de mercado.

Vaca leiteira: Os valores e a geração de caixa são altos. Como o crescimento do mercado é baixo, portanto, não são necessários grandes investimentos, podendo ser a base de uma empresa, já que a empresa contém uma quota de mercado favorável.

Abacaxi: São negócios que possuem pequenas participações no mercado, com baixas taxas de crescimento, não representa uma boa oportunidade de investimento, já que precisa de dinheiro para sobreviver e não ganham o suficiente para tanto, portanto os “abacaxis” devem feitos de maneira a conseguir posicioná-los de modo mais atrativo para a empresa, ou abandoná-los, quando a rentabilidade não seja de todo possível.

De acordo com Coelho e Correia (1998) ao quadrante dos dilemas podemos associar a fase de introdução, as estrelas estão associadas à fase de crescimento, as vacas leiteiras correspondem à fase de maturidade e por fim os abacaxis correspondem à fase de declínio do ciclo de vida do produto.

A matriz BCG é uma ferramenta bastante útil para estudar as posições estratégicas, pois ela permite o mapeamento do negócio, em forma de unidade ou produto, além de gerar uma dinâmica de estratégias que podem ser planejadas e realizadas conforme a necessidade da organização e dos próprios produtos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os administradores das micro e pequenas empresas precisam estar atentos às suas particularidades e descrevê-las detalhadamente para se envolverem de maneira eficaz no processo econômico global. Isso é crucial para que possa limitar suas capacidades dentro do contexto mercadológico em que estão inseridos. Para enfrentar ameaças e aproveitar oportunidades no mercado cada vez mais competitivo, é essencial realizar uma análise crítica e elaborar um planejamento estratégico conciso, utilizando os recursos e habilidades disponíveis.

Adicionar valor e vantagem competitiva a uma empresa é uma questão de comportamento estratégico, que implica gerenciar com a prática de planejar usando procedimentos sistemáticos. Isso é tão importante quanto garantir o sucesso da empresa. A definição clara dos objetivos, aliada a um planejamento estratégico bem elaborado, permite que as decisões diárias sejam mais eficientes, diminuindo riscos e melhorando o desempenho. Esse processo é particularmente importante para as micro e pequenas empresas, que muitas vezes operam com recursos limitados e enfrentam desafios significativos no mercado.

De forma direta, pode-se afirmar que os administradores que não incluem o planejamento estratégico em suas empresas correrão riscos significativos de não conseguirem visualizar oportunidades de negócios e obter retorno sobre seu investimento. Isso pode levar à estagnação e ao declínio de seus negócios. Pequenos negócios, em particular, enfrentam uma concorrência crescente e estar preparados para competir é crucial para aumentar as chances de sucesso.

Considerando a importância do planejamento estratégico, especialmente para micro e pequenas empresas, pode-se comprovar teoricamente sua relevância. Traçar os elementos essenciais do planejamento estratégico é uma condição indispensável para a continuidade e

sucesso de qualquer empreendimento, independentemente do tamanho ou do segmento da empresa. O planejamento estratégico deve ser caracterizado pelo desenvolvimento das atividades de forma notória, levando em conta as habilidades do empreendedor e sua visão de futuro para o mercado.

REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, A. F. **Gestão estratégica das informações internas na pequena empresa: estudo comparativo de casos em empresas do setor de serviços (hoteleiro) da região de Brotas – SP**. 2004. 209 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2004.
- ALDAY, H. E. C. O planejamento estratégico dentro do conceito de administração estratégica. **Revista FAE**. Curitiba: v. 3, n. 2, p. 10, 2000.
- ALPERSTEDT, G. D.; QUINTELLA, R. H.; SOUZA, L. R. Estratégias de Gestão ambiental e seus determinantes: uma análise institucional. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, v. 50, n. 2, p. 170-186, abr./jun. 2010.
- ANJASNI, B. Swot assesment of the community potency to determine the strategic planning for volcano eruptio disaster management (Case study in Cangkringan, Yogyakarta province). **Procedia Environmental Sciences**, v.17, p.337-343, 2013.
- BARBOSA, E. R.; BRONDANI, G. Planejamento estratégico organizacional. **Revista Eletrônica de Contabilidade**, Santa Maria: v. I, n. 2, p. 110, 2005.
- BIAGIO, L. A.; BATOCCHIO, A. **Plano de negócios: estratégia para micro e pequenas empresas**. 2. ed. Barueri: Manole, 2012.
- CASPARY, T. **Fatores que podem transformar seu sucesso nos negócios em uma frustrante experiência**. Disponível em: <https://www.guiadografico.com.br/artigos/fatores-que-podem-transformar-seu-sucesso-nos-negocios-em-uma-frustrante-experiencia>. Acesso em 15 de março de 2024.
- CAVALCANTE, E.M.C. **O Planejamento de Micro e Pequenas Empresas Comerciais por Meio da Atuação da Controladoria**. 2010. 60 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Monografia) – Faculdade Lourenço Filho, Fortaleza-CE, 2010.
- CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico**. 7 reimpr – Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico: Fundamentos e aplicações da intenção aos resultados**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- COELHO, C.; CORREIA, V. **Manual de Introdução ao Marketing**. Pra educar, 1998.
- CONTADOR, J. C. Planejamento estratégico: Recomendações sobre os ambientes externo e interno. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: v. 35, n. 2, p.53, 1995.

DIAS, R. **Planejamento do turismo: política e desenvolvimento do turismo no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2003.

DRUCKER, P. F. **Administração, tarefas, responsabilidades, práticas**. São Paulo: Pioneira, 1975.

FISCHERMANN, A. A.; ALMEIDA, M.I.R. **Planejamento estratégico na prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

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

GOLDE, R. A. **Planejamento prático para pequenas empresas**. Coleção Harvard de Administração. São Paulo, Nova Cultural, v. 9, p.7-34. 1986.

GRACIOSO, F. **Planejamento estratégico orientado para o mercado: como planejar o crescimento da empresa conciliando recursos e cultura com as oportunidades do ambiente externo**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

KAPLAN, R. S.; NORTON, P. **Balanced Scorecard: translating strategy into action**. Boston: Harvard Press, 1997.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. Rio de Janeiro: Atlas, 1995.

LACORTE, E. **A microempresa e a empresa de pequeno porte no direito brasileiro**. In: ANAIS DO II CONGRESSO DE DIREITO E ADMINISTRAÇÃO DA UNESP. Franca, SP, 2006, 11p.

LIMA, Lidiane. **A história do planejamento estratégico**. Disponível em: Acesso em: maio de 2014.

LIMA, T. C. S. de; MIOTO, R. C. T. Procedimento Metodológico na Construção do Conhecimento Científico: a pesquisa bibliográfica. **Revista Katálisis**, Florianópolis, v. 10, n. esp., p. 37-45, 2007.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Editora Atlas, 1992.

MAXIMIANO, A. C. A. **Fundamentos de Administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

MEGGINSON, L. C.; MOSLEY, D. C.; PIETRI JUNIOR, H. P. **Administração: conceitos e aplicações**. São Paulo, Harbra Ltda, 1986.

MINTZBERG, H. **Generic Strategies: The structuring of organizations**. Englewood Cliffs/New Jersey: Prentice-Hall, 1979.

MULLER, C. J. **Planejamento Estratégico, Indicadores e Processos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

NEILPATEL. **Matriz BCG: O Que É, Como Funciona e Exemplos Práticos**. 2024. Disponível: <https://neilpatel.com/br/blog/matriz-bcg/>. Acesso em: 16 de junho 2024.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia empresarial & vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **Administração estratégica na prática: a competitividade para administrar o futuro das empresas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

_____. **Estratégia empresarial & vantagem competitiva.** 8ª ed. São Paulo: Atlas, 2012.

_____. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** 31 ed. São Paulo: Atlas, 2013.

RAEBURN, A. **Análise SWOT/FOFA: o que é e como usá-la (com exemplos).** 2024. Disponível: <https://asana.com/pt/resources/swot-analysis>. Acesso em: 10 maio de 2024.

SANTOS, A. **A importância do planejamento nas empresas de micro, pequeno e médio portes.** 2010. 37 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão Empresarial). Universidade Cândido Mendes (UCAM), Rio de Janeiro, 2010.

SANTOS, José R. L. **Planejamento estratégico: Uma ferramenta acessível à pequena empresa.** Campinas, SP: Unicamp, 2005.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Relatórios.** 2010. Disponível em: Acesso em: março de 2024.

SEBRAE. **Perfil das Microempresas (ME) e Empresas de Pequeno Porte (EPP).** Relatório, 2018. Disponível em: [https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Ufs/RO/Anexos/Perfil%20das%20ME%20e%20EPP%20 %2004%202018.pdf](https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Ufs/RO/Anexos/Perfil%20das%20ME%20e%20EPP%20%2004%202018.pdf)> Acesso em: março de 2024.

SEBRAE. **As micro e pequenas empresas na economia.** 2024. Disponível em: < http://www.sebraesp.com.br/conhecendo_mpe/mpe_numero/pequena_empresa_economia> Acesso em: março de 2024.

SCRAMIM, F. C. L; BATALHA, M.O. **Planejamento estratégico em pequena indústria: metodologia, aplicação e resultados.** In: XVII. ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. Anais, Gramado/Canela, Rio Grande do Sul/RS,1997.

SOUZA, Q.; QUALHARINI, E. **O Planejamento Estratégico nas Micro e Pequenas Empresas.** In: WORKSHOP GESTÃO INTEGRADA RISCOS E DESAFIOS, 3, 2007, São Paulo, 2007.

TERENCE, Ana Cláudia Fernandes. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento.** 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Departamento de engenharia de produção, Universidade de São Paulo.

TIFFANY, P.; PETERSON, S. D. **Planejamento Estratégico: o melhor roteiro para um planejamento estratégico eficaz.** Rio de Janeiro; Campus, 1998.

YAVUZ, F.; BAYCAN, T. Use of swot and analytic hierarchy process integration as a participatory decision making tool in watershed management. **Procedia Technology**, v. 8, p. 134-143, 2013.