



**INSTITUTO
FEDERAL**
Piauí

**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO PIAUÍ
CAMPUS OEIRAS
CURSO BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

CIPRIANO GOMES DA SILVA FILHO

**A UTILIZAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PELAS MICRO E
PEQUENAS EMPRESAS DE OEIRAS - PI**

OEIRAS - PI

2025

CIPRIANO GOMES DA SILVA FILHO

A UTILIZAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PELAS MICRO E
PEQUENAS EMPRESAS DE OEIRAS - PI

Pesquisa apresentada como exigência de obtenção do diploma do Curso de Bacharelado em Administração do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí, Campus Oeiras.

Orientador(a) Prof. Esp. Josineide da Silva Martins

OEIRAS-PI

2025

Página reservada para a colocação da ficha catalográfica, que deverá ser confeccionada após apresentação deste trabalho e feitas as alterações sugeridas pela banca examinadora.

Esta ficha deverá ser solicitada ao (a) bibliotecário (a) do campus onde se concluí o curso.

CIPRIANO GOMES DA SILVA FILHO

A UTILIZAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PELAS MICRO E
PEQUENAS EMPRESAS DE OEIRAS-PI

Pesquisa apresentada como exigência para
obtenção do diploma do Curso de Bacharelado em
Administração do Instituto Federal de Educação,
Ciência e Tecnologia do Piauí, Campus Oeiras.

Aprovado em: ____/____/____.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Josineide da Silva Martins (Orientadora)
Instituto Federal do Piauí (IFPI)

Prof. Me. Laércio Ramon da Silva Nascimento
Instituto Federal do Piauí (IFPI)

Prof. Me. Marcos Diego Barbosa de Meneses Ferreira
Instituto Federal do Piauí (IFPI)

Dedico este trabalho, ao meu pai Cipriano Gomes da Silva e a minha mãe Amélia Antônia de Brito, que sempre me incentivaram a estudar e são meus exemplos de esforço, dignidade, honestidade e responsabilidade e mesmo com tantas dificuldades fizeram todo esforço necessário para que essa conquista fosse possível. Esta conquista é um reflexo de tudo o que recebi de vocês.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por todas as bênçãos derramadas sobre mim, sem ele nada disso seria possível e muito menos faria sentido. Eu agradeço todos dias por seu amor e misericórdia. Eu consagro a ti Senhor essa e todas as minhas conquistas.

Agradeço aos meus pais, que são meus exemplos na vida e mesmo com todas as dificuldades sempre fizeram de tudo para que eu pudesse estudar. Muito obrigado por acreditarem em mim, por fazer com que esse sonho fosse possível.

Deixo aqui também meus agradecimentos aos demais familiares e amigos que de forma direta ou indireta também me ajudou nessa jornada.

Para que todos vejam e saibam, e considerem e juntamente entendam que a mão
do Senhor fez isto.

Isaías 41:20

RESUMO

Diante de um cenário econômico cada vez mais competitivo e dinâmico, no qual a sobrevivência das empresas exige constante adaptação, o uso do planejamento estratégico é essencial, diante disso este estudo busca verificar se essas organizações empregam essa ferramenta de gestão em suas atividades. Levando em conta a relevância dessas empresas na economia local e os obstáculos colocados pela concorrência do mercado, ademais entender como o planejamento estratégico pode auxiliar na sua sustentabilidade e o crescimento. A pesquisa é de caráter descritivo e aplicado, empregando uma metodologia quantitativa através de questionários destinados a gerentes, proprietários e administradores de 310 empresas das 1035 presentes em Oeiras. A análise realizada forneceu dados concretos para uma compreensão mais detalhada das práticas de gestão estratégica empregadas pelas micro e pequenas empresas em Oeiras-PI. Os resultados demonstram o nível de implementação do planejamento estratégico nesse setor, indicando tanto progressos quanto restrições. Com base nessas evidências, o estudo propõe recomendações que podem ajudar a melhorar a gestão estratégica das empresas locais.

Palavras-chave: Planejamento estratégico; estratégia; micro e pequenas empresas.

ABSTRACT

Faced with an increasingly competitive and dynamic economic scenario, in which the survival of companies requires constant adaptation, the use of strategic planning is essential, therefore this study seeks to verify whether these organizations employ this management tool in their activities. Taking into account the relevance of these companies in the local economy and the obstacles posed by market competition, the in addition to understanding how strategic planning can assist in its sustainability and growth. The research is descriptive and applied, using a quantitative methodology through questionnaires for managers, owners and administrators of 310 companies of the 1035 present in Oeiras. The analysis provided concrete data for a more detailed understanding of the strategic management practices employed by micro and small companies in Oeiras-PI. The results demonstrate the level of implementation of strategic planning in this sector, indicating both progress and constraints. Based on this evidence, the study proposes recommendations that can help improve the strategic management of local companies.

Keywords: Strategic planning; strategy; micro and small enterprises.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Cinco Forças de Competitivas	29
Figura 2 – Matriz SWOT.....	32
Gráfico 1 – Conhecimento do negócio	40
Gráfico 2 – Interação com outros negócios.....	41
Gráfico 3 – Interação entre fatores internos e externos.....	42
Gráfico 4 – Capacitação da empresa	44
Gráfico 5 – Clareza da vantagem competitiva.....	45
Gráfico 6 – Conhecimento dos concorrentes	46
Gráfico 7 – Conhecimento do que os clientes valorizam.....	48
Gráfico 8 – Uniformidade entre os setores.....	49
Gráfico 9 – Caminhos alternativos.....	50
Gráfico 10 – Comunicação e engajamento com colaboradores.....	51
Gráfico 11 – Acompanhamento e avaliação dos resultados	52

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Classificação do porte por funcionários.....	17
Tabela 2 – Classificação do porte por faturamento.....	18
Tabela 3 – Descrição da amostra	38

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Classificação do porte pela estrutura administrativa.....	19
Quadro 2 – Evolução histórica do conceito de estratégia.....	22
Quadro 3 – As dez escolas da estratégia.....	25
Quadro 4 – 5Ps de Henry Mintzberg	26

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BNDS	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
EPPs	Empresas de Pequeno Porte
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
MEs	Micro Empresas
MPEs	Micro e Pequenas Empresas
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SWOT	Strengths Weaknesses Opportunities Threats
PDCA	Plan Do Check Act
SENAC	Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial

LISTA DE SÍMBOLOS

% Porcentagem

R\$ Real

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 OBJETIVOS	15
1.1.1 Objetivo geral	15
1.1.2 Objetivo específico	15
1.3 JUSTIFICATIVA	16
1.4 ESTRUTURA DA PESQUISA	16
2 REFERÊNCIAL TEÓRICO	17
2.1 CONCEITOS E DEFINIÇÃO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS	17
2.2 IMPORTÂNCIA DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS	20
2.3 ESTRATÉGIA EMPRESARIAL	21
2.4 ESTRATÉGIA	22
2.5 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	27
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	33
3.1 TIPOLOGIA DA PESQUISA	33
3.2 OBJETO DA PESQUISA	35
3.3 PARTICIPANTES DA PESQUISA	35
3.4 INSTRUMENTOS PARA A COLETA DE DADOS	35
3.5 LIMITAÇÕES METODOLÓGICAS	36
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	37
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	53
5.1 RECOMENDAÇÕES PARA SUPERAR DIFICULDADES ENCONTRADAS	55
REFERÊNCIAS	58
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO	61

INTRODUÇÃO

As micro e pequenas empresas (MPEs) têm um papel crucial na consolidação da economia local, fomentando a criação de empregos e renda, além de fomentar o crescimento regional. No entanto, a crescente competitividade e os obstáculos econômicos requerem que essas entidades implementem estratégias de gestão mais organizadas para assegurar a viabilidade, expansão e perenidade dessas organizações. Assim, como parte essencial da análise, também é crucial compreender o contexto local em que as organizações estão inseridas.

Oeiras, situada no interior do Piauí, é famosa pela sua extensa história cultural e econômica. A cidade se destaca na sua área geográfica imediata, conceito estabelecido pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) como regiões que buscam centros urbanos próximos para atender necessidades imediatas, tais como trabalho, saúde, educação, aquisição de bens de consumo e prestação de serviços públicos. Portanto, é fundamentalmente necessário entender a dinâmica administrativa das MPEs à luz do planejamento estratégico.

Neste contexto, o planejamento estratégico surge como um instrumento crucial para micro e pequenas empresas, possibilitando uma perspectiva organizada a longo prazo. Ele permite que as empresas prevejam obstáculos, estabeleçam metas precisas e otimizem seus recursos, intensificando a competitividade e a sustentabilidade no mercado. Conforme Oliveira (2023), a prática sistemática do planejamento tende a diminuir a incerteza presente no processo decisório, o que, por sua vez, eleva a chance de atingir os objetivos, desafios e metas definidos para a organização.

Em relação a isso, o planejamento estratégico se apresenta como um instrumento crucial para apoiar essas organizações na definição de metas e na obtenção de resultados duradouros, favorecendo sua continuidade no mercado de trabalho. De acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, tais entidades são essenciais para a economia, contribuindo para a criação de empregos e renda, além de contribuir para a estabilidade social (SEBRAE, 2021).

O planejamento estratégico é um procedimento sistemático que possibilita às empresas examinar o cenário interno e externo, reconhecer oportunidades e riscos, além de estabelecer estratégias para alcançar objetivos de longo prazo.

Para Las Casas (2001), O planejamento pode ser tanto informal quanto formal. O planejamento informal ocorre sem a aplicação de uma metodologia específica. Em contrapartida, o planejamento formal emprega uma metodologia, exigindo o conhecimento de técnicas e conceitos específicos, além de ser documentado. Essa diferenciação é crucial para compreender os métodos de administração utilizados pelas micro e pequenas empresas e os obstáculos encontrados na implementação de estratégias empresariais.

Além disso, no âmbito das teorias administrativas, a teoria da contingência desenvolvida na década de 1960 por pesquisadores como Woodward, Burns & Stalker, e Lawrence & Lorsch, oferece uma perspectiva de como as organizações podem se ajustar aos ambientes dinâmicos em que se encontram, algo particularmente pertinente para as MPEs, uma vez que muitas vezes essas empresas lidam com alterações contínuas no mercado e necessitam ajustar suas estratégias de maneira ágil e eficiente. Essa perspectiva reforça a importância de práticas gerenciais bem estruturadas, como o planejamento estratégico.

Entretanto, para Oliveira (2015, p.19), muitas empresas afirmam possuir um planejamento estratégico, mas na verdade não possuem, e não sabem avaliar a situação.

Dentro deste cenário, esta pesquisa busca responder à seguinte questão: as micro e pequenas empresas de Oeiras-PI utilizam o planejamento estratégico em suas operações? Portanto, estabelecem-se as metas para esta pesquisa.

1.1 OBJETIVOS

O presente estudo conta com objetivos, no qual está dividido em geral e específico.

1.1.1 Objetivo geral

Investigar como as micro e pequenas empresas de Oeiras-PI aplicam ferramentas de planejamento estratégico em sua gestão.

1.1.2 Objetivos específicos

- Verificar o nível de conhecimento que as micro e pequenas empresas de Oeiras-PI sobre esse tema.
- Analisar como o planejamento estratégico é aplicado nas MPEs de Oeiras, avaliando suas práticas e metodologias.

- Apresentar ferramentas adequadas para a implementação do planejamento estratégico, propondo melhorias e abordagens que possam otimizar sua eficácia.

1.2 Justificativa

Esta pesquisa é motivada pela necessidade de promover e implementar a metodologia, considerando que, de acordo com Oliveira (2023), O planejamento estratégico é um método de gestão que permite estabelecer a direção que uma organização deve seguir. A meta é organizar e prever diversas consequências indesejadas dentro de uma organização, agindo assim de forma preventiva. Ademais, este estudo pode auxiliar no fortalecimento das micro e pequenas empresas de Oeiras-PI, fomentando maior competitividade e eficácia em suas atividades.

Adicionalmente, segundo um estudo realizado pelo SEBRAE (2023), 21,6% das microempresas (MEs) terminam suas operações após cinco anos no mercado, enquanto 17% das empresas de pequeno porte (EPPs) encerram suas operações após cinco anos de atividade. Isso sugere uma ausência de planejamento a médio e longo prazo, resultando, portanto, no encerramento dessas organizações.

Ademais, este estudo deve auxiliar no progresso acadêmico e prático do campo, ao analisar a situação das MPEs. O estudo procura suprir uma lacuna na literatura existente, ao examinar a maneira como essas empresas entendem e implementam o planejamento estratégico, além de fornecer *insights* que podem ser úteis para os gestores quanto para futuros estudos.

1.3 Estrutura da pesquisa

Por fim, a estrutura deste trabalho está organizada da seguinte forma: a primeira parte conta a introdução, contendo a delimitação do tema, os objetivos, a justificativa e a estrutura do estudo. A segunda parte apresenta o referencial teórico, apresentando os conceitos, teorias e as principais abordagens sobre o planejamento estratégico e as micro e pequenas empresas. Em seguida, são apresentados os procedimentos metodológicos, que apresenta os métodos e técnicas utilizadas para realizar a pesquisa. O trabalho também apresenta a análise e discussão dos dados coletados e por fim as considerações finais, na qual são destacadas as principais contribuições do estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CONCEITOS E DEFINIÇÃO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

As MPEs são organizações com características estruturais enxutas, menor nível burocrático internamente e maior proximidade com clientes, o que lhe fornece uma vantagem competitiva em determinados nichos.

As micro e pequenas empresas (MPEs) são definidas com base em critérios específicos estabelecidos na lei nº 123/2006, que classifica como microempresa a organização que possua faturamento bruto anual igual ou inferior a R\$ 360 mil e empresa de pequeno porte com faturamento anual superior a R\$ 360 mil e igual ou inferior a R\$ 4,8 milhões.

Contudo, as MPEs enfrentam grandes desafios e, consequentemente, são mais suscetíveis a riscos. Isso acontece por causa da dificuldade de acesso ao crédito e por não possuírem os mesmos recursos que empresas de maior porte, o que complica a entrada no mercado e a competição com outras companhias.

De acordo com o Sebrae, a definição do porte da empresa pelo número de empregados segue os parâmetros expostos na tabela 1 a seguir.

Tabela 1 – Classificação do porte por funcionários

Porte	Comércio e Serviços	Indústria
Microempresa (ME)	Até 9 empregados	Até 19 empregados
Empresa de Pequeno Porte (EPP)	De 10 a 49 empregados	De 20 a 99 empregados
Empresa de Médio Porte	De 50 a 99 empregados	De 100 a 99 empregados
Grandes Empresas	100 ou mais empregados	500 ou mais empregados

Fonte: SEBRAE 2013.

Outro parâmetro utilizado para a classificação do porte da empresa é o faturamento anual, elaborado pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES). A tabela 2 apresenta esse método de classificação.

Tabela 2 – Classificação do porte por faturamento

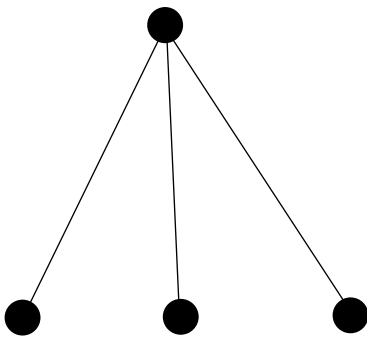
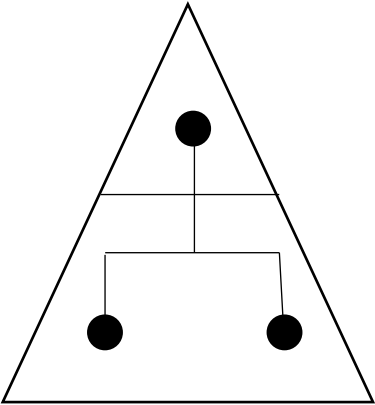
	Microempresa	Pequena Empresa	Média Empresa	Grande Empresa
BNDES	Menor ou igual a R\$ 360 mil	Maior que R\$ 360 mil e menor ou igual a R\$ 4,8 milhões	Maior que R\$ 4,8 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões	Maior que R\$ 300 milhões

Fonte: BNDES Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social.

Segundo Drucker (2003, p.220), O critério mais frequentemente usado para categorizar uma empresa como de pequeno porte é o número de funcionários, já que conforme o número de funcionários aumenta, ocorre uma mudança em seu comportamento. Contudo, mesmo sendo um indicador relevante, a quantidade de funcionários não é determinante. Existem empresas com um número reduzido de funcionários e características de uma grande empresa, assim como aquelas com um grande número de funcionários, mas com características de uma pequena empresa.

Para ele, a melhor maneira de determinar o tamanho de uma empresa é através da sua estrutura administrativa, particularmente, a alta gestão. Para ilustrar isso, apresentamos a seguir um diagrama adaptado de dois, dos quatro estágios propostos por ele, contendo as representações e particularidades de cada organização. (Quadro 1)

Quadro 1 - Classificação do porte pela estrutura administrativa

PORTE	REPRESENTAÇÃO	CARACTERÍSTICAS
Micro		Não existe separação de níveis hierárquicos. O dirigente utiliza a maior parte do tempo em tarefas operacionais do empreendimento. O restante do tempo é utilizado em funções do empreendimento (compras, contabilidade etc.).
Pequena		A empresa já necessita de uma organização administrativa, exige um nível administrativo entre o “chefe” e os trabalhadores. O dirigente acumula as seguintes funções: a maior parte do tempo é utilizada em áreas funcionais (finanças, vendas, compras, etc.) e o restante do tempo é direcionado à função de direção e as tarefas operacionais.

Fonte: Adaptado de Drucker, 2003.

Essas definições são fundamentais para delimitar o objeto de estudo, uma vez que a organização das empresas influencia diretamente suas práticas de gestão, acesso a recursos e políticas voltadas ao setor.

2.2 IMPORTÂNCIA DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

As MPEs desempenham um papel estratégico no desenvolvimento econômico e social, sendo responsáveis por uma parcela significativa da geração de empregos e da movimentação econômica no Brasil. Segundo o Sebrae (2021), as MPEs representam cerca de 99% das empresas no país e empregam mais de 50% da força de trabalho formal.

As Micro e Pequenas Empresas desempenham também um papel social relevante, absorvendo uma parte significativa da força de trabalho e se sobressaindo como impulsionadoras importantes de emprego. Apesar de oferecerem salários mais baixos e condições empregatícias menos atrativas em relação a grandes empresas, essas organizações promovem a inclusão fundamental no ambiente de negócios, tornando-se uma alternativa para muitos que batalham para se integrar. Ademais, elas demonstram uma notável habilidade de adaptação e superação em tempos de crise, destacando sua relevância para a estabilidade econômica.

No Brasil, com cerca de 99% do total de estabelecimentos, as MPEs são fundamentais para a geração de empregos e desenvolvimento econômico no Brasil. SEBRAE (2018). De acordo com o G1 (2023), essas organizações são responsáveis por gerar 80% dos empregos formais no Brasil.

Ainda em uma pesquisa realizada pelo SEBRAE (2024), no Brasil em 2024, as MPEs foram responsáveis por seis em cada dez empregados. Em setembro do mesmo ano foram geradas 247 mil vagas, com destaque para essas organizações que foram responsáveis por 152 mil empregos formais (62%), enquanto as médias e grandes empresas contabilizaram 40%.

No entanto, as MPEs lidam com obstáculos como a falta de recursos financeiros, problemas para obter crédito e restrições na implementação de práticas de gestão mais sólidas. Esses elementos comprometem a competitividade e a continuidade dessas entidades em um mercado que se torna cada vez mais rigoroso e dinâmico.

Em relação ao estado do Piauí, segundo o relatório, Participação das Micro e Pequenas Empresas na economia brasileira - Região Nordeste de 2015, as MPEs são responsáveis por 99,1% do número de empresas no estado, com destaque para o setor de serviços, onde representam 90,5% das empresas, além da predominância no setor de comércio com 60,1%. Além disso, De acordo com o Data Sebrae, em Oeiras

essas organizações representam mais da metade dos estabelecimentos em atividade até o final de 2024.

2.2 ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

A estratégia empresarial pode ser entendida como um conjunto de decisões e ações coordenadas com o objetivo de garantir a posição competitiva da empresa no mercado e alcançar metas de longo prazo. Segundo Oliveira (2023), a estratégia deve ajustar a empresa ao contexto externo, aproveitando as oportunidades e reduzindo as ameaças, levando sempre em conta os recursos e habilidades internas. Essa adaptação é ainda mais importante para micro e pequenas empresas, uma vez que a escassez de recursos demanda decisões criteriosas e bem fundamentadas.

Para orientar o direcionamento estratégico das MPEs, é essencial estabelecer claramente sua missão, visão e valores. Chiavenato (2000) enfatiza que a estratégia empresarial deve servir como um direcionador para a tomada de decisões, assegurando que cada ação esteja alinhada com os objetivos da organização. Essa diretriz ajuda o gestor a manter o foco, mesmo frente às mudanças e desafios trazidos pelo ambiente competitivo.

Dentre as principais estratégias que os empresários podem implementar, sobressaem-se as de diferenciação, liderança em custos e foco, amplamente divulgadas por Porter (2004). A diferenciação envolve a oferta de produtos ou serviços com características únicas percebidas pelo cliente; a liderança em custos visa eficiência e redução de despesas para oferecer preços mais competitivos; e a estratégia de foco se concentra em atender a um segmento específico do mercado. A escolha correta depende da avaliação do ambiente e das habilidades internas da organização.

Mintzberg *et al.* (2000) oferecem uma perspectiva mais abrangente, enfatizando que a estratégia não deve ser considerada somente como um plano intencional, mas também como um padrão de comportamento e um processo de aprendizado contínuo. Portanto, as empresas devem ser flexíveis para ajustar suas estratégias conforme as transformações do mercado, aproveitando as oportunidades que aparecem de maneira inesperada. Essa capacidade de adaptação é especialmente crucial para as MPEs, que atuam em contextos dinâmicos e com hierarquia menos estruturada.

Os empresários podem usar ferramentas de análise, como a matriz SWOT e o

modelo das Cinco Forças Competitivas, para entender melhor seu posicionamento e as variáveis que afetam seu desempenho. Segundo Porter (2004), compreender a estrutura do setor ajuda a identificar as forças que influenciam a concorrência e a desenvolver estratégias mais eficientes. Por outro lado, a matriz SWOT, de acordo com Mintzberg et al. (2000), oferece uma perspectiva unificada dos pontos fortes e fracos internos, além das oportunidades e ameaças externas, funcionando como um alicerce para decisões estratégicas mais robustas.

Por fim, é fundamental que a execução da estratégia seja acompanhada por um sistema de acompanhamento e avaliação de resultados. Oliveira (2023) ressalta que o controle estratégico assegura que as ações executadas estejam em conformidade com os objetivos estabelecidos, possibilitando ajustes sempre que necessário. Esse monitoramento constante melhora a capacidade de resposta da empresa e ajuda a consolidar vantagens competitivas sustentáveis, um requisito essencial para a sobrevivência e crescimento no cenário atual.

2.3 ESTRATÉGIA

A palavra estratégia vem do grego. Deriva de *stratego*, que significa, de forma literal, a arte de liderar. Era empregada para indicar a função de comandante do exército e assim, a criação de planos de guerra passou a ser chamada de estratégia.

Desde os escritos de Sun Tzu na China antiga até as perspectivas contemporâneas sobre vantagem competitiva e inovação, vários pensadores têm contribuído para o desenvolvimento e a reinterpretação da estratégia enquanto ciência e prática. A seguir, apresenta-se a síntese da evolução histórica da estratégia conforme mostra o quadro 2.

Quadro 2 – Evolução Histórica do Conceito de Estratégia

Período	Ações e Modos de agir	Principais Autores
Antiguidade (500 a.C.)	Estratégia direcionada ao âmbito militar. Emprego da inteligência, compreensão do inimigo e adaptação para triunfar sem confronto direto.	Sun Tzu – A arte da Guerra
Renascimento (Século XVI)	Estratégia como ferramenta política. A	Nicolau Maquiavel – O Príncipe

	astúcia, a manipulação e a antecipação de riscos são fundamentais para a manutenção do poder.	
Século XIX	Guerra como instrumento estratégico da política. Estratégia lógica, avaliação de riscos e metas políticas.	Carl von Clausewitz – Da Guerra
Meados do Século XX (1950-1960)	Implementação da estratégia no ambiente de negócios. Estratégia formal para alinhar metas ao mercado.	Peter Drucker – A prática da Administração de Empresas. Igor Ansoff – Estratégia Corporativa
Anos 1980-1990	Estratégia como diferencial competitivo. Instrumentos para análise de contexto e posicionamento estratégico.	Michael Porter – Estratégia Competitiva. Henry Mintzberg – Ascensão e queda do planejamento estratégico
Século XXI	Estratégia em contextos instáveis e inovadores. Vantagens temporárias, inovação e desenvolvimento de novos mercados.	Richard D’Aveni – Hipercompetição. Kim & Mauborgne – A estratégia do Oceano Azul

Fonte: Elaborado pelo Autor (2025).

O quadro ilustra de maneira clara como o conceito de estratégia evoluiu ao longo da história, mostrando como suas interpretações e aplicações mudaram de acordo com os contextos políticos, militares e econômicos de cada época. Nota-se que a estratégia, que no início estava focada no âmbito militar e político, começou a ser integrada ao contexto empresarial, transformando-se em um instrumento

fundamental para estabelecer metas, analisar o ambiente e tomar decisões. Com o progresso das dinâmicas de mercado e da globalização, o conceito se ampliou para incluir também a inovação, a adaptação contínua e a formação de novos espaços competitivos, espelhando a complexidade e a rapidez do ambiente organizacional atual.

Para Ansoff (1993), Estratégia é a organização de normas para tomar decisões em situações de desconhecimento parcial. As escolhas estratégicas dizem respeito à interação entre a organização e o seu ambiente.

Para Oliveira (2023), o conceito básico de estratégia está correlacionado à ligação da empresa com o seu ambiente, que é externo e não controlável; nessa situação, a empresa procura definir e operacionalizar estratégias que maximizam os resultados da interação estabelecida.

Henry Mintzberg (1998), categorizou as principais visões estratégicas em dez escolas diferentes. Essas escolas simbolizam diversas maneiras de pensar e implementar a estratégia nas organizações, que vão desde métodos mais lógicos e estruturados até perspectivas mais intuitivas e emergentes.

O quadro 3 apresenta um resumo das dez escolas da estratégia propostas por eles.

Quadro 3 - As dez Escolas da Estratégia

Escola	Características	Resumo
Escola do Design	Ênfase no pensamento estratégico do gestor, formulação deliberada, matriz SWOT.	A estratégia é um processo de concepção, baseada na adequação entre forças internas e oportunidades externas.
Escola do Planejamento	Planejamento estratégico estruturado, análise detalhada, implementação rigorosa.	A estratégia é um processo formal e sistemático, desenvolvido com etapas detalhadas.
Escola do Posicionamento	Baseada em análises competitivas, abordagem matemática e modelos como as cinco forças de Porter.	A estratégia é um processo analítico, focado na escolha da melhor posição no mercado.
Escola Empreendedora	Ênfase no papel do líder, visão de longo prazo, flexibilidade e inovação.	A estratégia é um processo visionário, guiado pela intuição e liderança do empreendedor.
Escola Cognitiva	Psicologia organizacional, influência da mente e dos modelos mentais na tomada de decisão.	A estratégia é um processo mental, resultante da percepção e da interpretação dos gestores.
Escola de Aprendizado	Processos interativos, feedback constante, adaptação às mudanças.	A estratégia emerge ao longo do tempo, baseada na adaptação e aprendizado contínuo.
Escola do Poder	Disputas políticas, coalizões, influência de stakeholders.	A estratégia é um processo de negociação e influência, moldada por jogos de poder internos e externos.
Escola Cultural	Valores compartilhados, identidade organizacional, tradição e normas internas.	A estratégia é um processo coletivo, influenciado pela cultura organizacional.

Escola Ambiental	Determinismo ambiental, influências macroeconômicas e sociais.	A estratégia é um processo reativo, onde a organização se adapta ao ambiente externo.
Escola de Configuração	Enfoque sistêmico, ciclos organizacionais, mudanças estruturais.	A estratégia é um processo de transformação, onde a organização passa por períodos de estabilidade e mudanças.

Fonte: Adaptado de Mintzberg *et al.* 2000.

Estas dez escolas de estratégia proporcionam um quadro variado para examinar como as entidades estruturam e implementam suas estratégias. As duas primeiras abordagens possibilitam avaliar se essas organizações seguem um processo estruturado de formulação estratégica, enquanto outras escolas, como a Empreendedora e a do Aprendizado, auxiliam na compreensão de que as decisões estratégicas são fundamentadas na perspectiva do gestor e na constante adaptação ao ambiente. Ademais, a Escola do Posicionamento pode auxiliar na avaliação da competitividade das MPEs de Oeiras e na determinação de seus segmentos de mercado.

Ao considerar também as perspectivas das escolas Cultural e Ambiental, é possível examinar fatores internos, como a cultura organizacional, e externos, como condições econômicas e concorrência, que influenciam diretamente o planejamento estratégico. Assim, entende-se que uma abordagem integral dessas perspectivas pode auxiliar em uma abordagem mais abrangente sobre a realidade do planejamento estratégico nas MPEs de Oeiras.

Henry Mintzberg também sugeriu os Cinco Ps para expandir o entendimento sobre o conceito de estratégia. Conforme o escritor, a estratégia pode ser interpretada assim como exposta no quadro 4.

Quadro 4 – 5Ps de Henry Mintzberg

(P) ESTRATÉGIA	CARACTERÍSTICAS
Plano (Plam)	A estratégia é vista como um planejamento formal, previamente preparado para orientar as atividades

	da entidade. A estratégia é estabelecida previamente à ação.
Padrão (Pattern)	Estratégia vista como um padrão comportamental que pode se desenvolver com o passar do tempo. Nem todas as táticas são planejadas, algumas são repetidas porque já tiveram êxito antes.
Posição (Position)	A estratégia é vista como uma posição no mercado, indicando a maneira como uma empresa se posiciona frente aos seus concorrentes e ao seu ambiente externo.
Perspectiva (Perspective)	A estratégia como um modo de pensar e agir dentro da organização. Está associada à cultura da organização e ao pensamento dos administradores.
Pretexto (Ploy):	Estratégia como uma jogada específica para superar competidores. Pode incluir táticas para confundir a concorrência, como alterações de preços imprevistas.

Fonte: Adaptado de Mintzberg et al. 2000.

Esta perspectiva diversificada é particularmente pertinente para o esse estudo, uma vez que possibilita entender como as micro e pequenas empresas de Oeiras-PI elaboram e modificam suas estratégias frente a desafios e oportunidades.

2.4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico é um instrumento crucial para a administração de negócios, pois direciona as empresas na definição de suas metas e na seleção das estratégias a serem adotadas para atingi-las.

Segundo Oliveira (2023)

Planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser

seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos – não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada. (Oliveira, 2023).

Ainda segundo Oliveira (2023), O planejamento não deve ser confundido com projeto, projeção, predição, resolução de problemas ou plano. Ainda para o referido autor, o planejamento estratégico envolve a definição de um conjunto de objetivos de ações a serem implementadas pelo executivo para o cenário em que o futuro tende a ser incerto ao contrário do passado, o planejamento continua sendo um processo constante, uma atividade mental realizada pela organização, independentemente da vontade específica de seus gestores, sendo esse o motivo de algumas empresas não possuírem um planejamento estruturado, mas ainda assim, possuem algumas ações "planejadas". O planejamento estratégico também implica a exigência de um processo de tomada de decisões.

É fundamental que o planejamento estratégico de uma empresa seja compatível com sua missão, visão e valores, garantindo a consistência nas escolhas e a diferenciação no mercado.

Oliveira (2023), selecionou quatro princípios fundamentais do planejamento, aos quais os administradores devem prestar atenção. São eles:

- I. O princípio da contribuição aos objetivos; onde se deve ordenar os objetivos definidos com o intuito de atingi-los integralmente, considerando a conexão entre eles.
- II. O princípio da precedência do planejamento; correspondente as funções administrativas que antecedem as demais.
- III. O princípio das maiores influência e abrangência; relacionado a série de modificações nas características e atividade da empresa.
- IV. Princípio das maiores eficiência, eficácia e efetividade; O planejamento deve focar na maximização dos resultados e na redução das falhas apresentadas pela organização.

Em sequência o autor também define em quatro os objetivos específicos do planejamento, são eles:

- Planejamento participativo; O principal benefício do planejamento não é o produto final, isto é, o plano, mas o processo que ele desenvolve.
- Planejamento coordenado; todos os aspectos envolvidos devem ser projetados de forma que atuem interdependentemente, pois nenhuma parte ou aspecto de

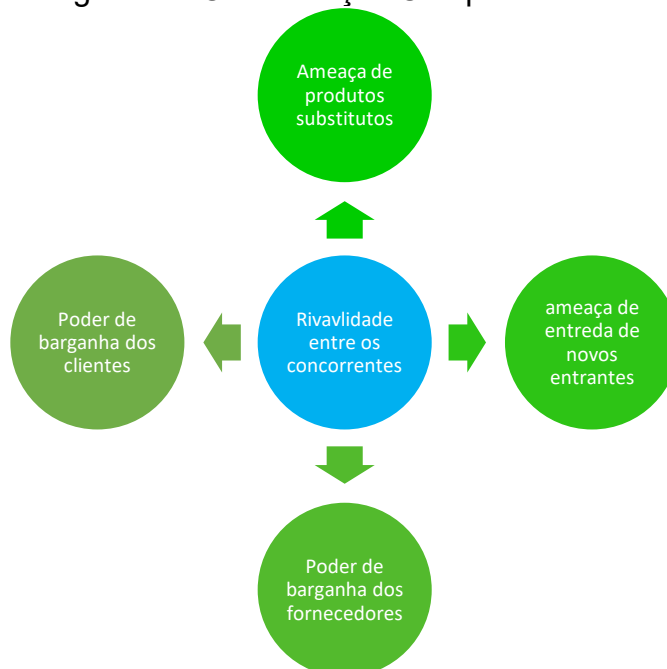
uma empresa pode ser planejado eficientemente, se o for de maneira independente de qualquer outra parte ou aspecto da empresa.

- Planejamento integrado; os diversos níveis da organização devem ter seus planejamentos unificados.
- Planejamento permanente; essa exigência é imposta pela própria instabilidade do ambiente de negócios, já que nenhum plano preserva seu valor e utilidade ao longo do tempo.

Estes princípios proporcionam um alicerce robusto para o processo decisório, possibilitando que a organização organize suas atividades de maneira estratégica e em sintonia com seus objetivos. Portanto, ao entender e implementar esses princípios, a empresa amplia suas possibilidades de obter melhores resultados, assegurando eficiência, competitividade e sustentabilidade no mercado.

Michael Porter, propôs o modelo das 5 Forças Competitivas, uma ferramenta que se destaca por permitir uma compreensão estruturada do setor da organização que está inserida, identificando os fatores que influenciam diretamente na capacidade de competir e obter lucros sustentáveis.

Figura 1 – Cinco Forças Competitivas



Fonte: Adaptado de Porter, 2004.

1. Ameaças de Produtos Substitutos

Esta força analisa o risco de que outros produtos ou serviços, que desempenham a mesma função, substituam o produto principal da empresa. A

existência de substitutos limita o poder de precificação e pode reduzir a demanda. Quanto mais fácil e acessível for para o cliente substituir um produto, maior é essa ameaça. Por isso, é essencial que as empresas inovem constantemente e acompanhem tendências tecnológicas e mudanças no comportamento do consumidor.

2. Poder de Barganha dos Clientes

Os clientes (ou compradores) exercem influência sobre as empresas ao demandarem preços mais baixos, maior qualidade ou melhores condições de serviço. Esse poder é ampliado quando os clientes possuem diversas alternativas no mercado, estão bem informados ou efetuam compras em grandes quantidades. Em mercados em que os clientes possuem grande poder de negociação, as empresas devem implementar estratégias que gerem valor percebido e consolidem a relação com seu público-alvo.

3. Ameaça de Entrada de Novos Entrantes

Refere-se à chance de aparecimento de novos competidores no setor. A ameaça de novos concorrentes é maior quando as barreiras de entrada são baixas, como quando há exigência de baixo capital inicial, pouca regulamentação ou fácil acesso a canais de distribuição. Isso força as empresas já consolidadas a inovar e se fortalecerem constantemente. Fatores como economias de escala, fidelidade à marca, patentes e elevados investimentos iniciais contribuem para minimizar essa ameaça.

4. Poder de Barganha dos Fornecedores

Os fornecedores exercem poder quando são escassos, oferecem insumos exclusivos ou têm habilidade para integrar verticalmente e começar a competir diretamente com as empresas compradoras. Quando os fornecedores têm um poder de negociação maior, os custos para a empresa aumentam, o que pode diminuir sua lucratividade. Empresas que dependem de um número reduzido de fornecedores estão mais expostas a elevações de preços e à diminuição da qualidade dos insumos.

5. Rivalidade Entre os Concorrentes

Esta força indica o nível de concorrência entre as empresas que operam no mesmo setor. A competição tende a ser mais acirrada quando há muitos concorrentes, produtos com pouca diferenciação ou crescimento do mercado estagnado. Essa disputa pode ocorrer por meio de preços, estratégias de marketing, inovações ou expansão de canais de distribuição. Em setores com intensa concorrência, as margens de lucro geralmente diminuem, o que leva as empresas a se diferenciarem estrategicamente para preservar sua posição.

A análise das Cinco Forças de Porter oferece uma perspectiva estratégica mais abrangente, ajudando as empresas a compreenderem os elementos externos que afetam sua competitividade. Com base nessa análise, é possível desenvolver estratégias que aproveitem as oportunidades e reduzam os riscos do ambiente, ajudando a consolidar uma posição mais forte no mercado. No cenário das micro e pequenas empresas, essa ferramenta pode ser ajustada de maneira simplificada, direcionando escolhas mais informadas considerando seus recursos escassos e o ambiente competitivo local.

Para Mintzberg *et al.* (2000, p.45), existem muitos tipos de planejamento estratégico, contudo, a maioria se resume às mesmas concepções: o modelo SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats – Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças). Dividindo-o em fases bem definidas, interligadas por várias listas de verificação e técnicas. Dedicando especial atenção à definição de metas, no começo, e à criação de orçamentos e planos operacionais, no término.

A matriz SWOT é essencial para o êxito de qualquer negócio, pois proporciona aos administradores uma perspectiva completa do cenário, reconhecendo tanto as forças e fraquezas internas quanto as oportunidades e ameaças externas. Esta avaliação possibilita a tomada de decisões mais estratégicas, reduzindo riscos e maximizando a utilização dos recursos. Ela tem a função de compreender a realidade das organizações e usá-la como base para elaborar estratégias e torná-las cada vez mais competitivas. A matriz SWOT é dividida em quatro áreas essenciais para a análise estratégica, como representado na figura 2E.

Figura 2 – Matriz SWOT

	FATORES POSITIVOS	FATORES NEGATIVOS
AMBIENTE INTERNO	S Strengths (Forças)	W Weaknesses (Fraquezas)
AMBIENTE EXTERNO	O Opportunities (Oportunidades)	T Threats (Ameaças)

Fonte: Elaborado pelo Autor.

A seguir é melhor detalhado como essas áreas da matriz SWOT, impacta diretamente no planejamento estratégico.

➤ AMBIENTE INTERNO

A avaliação do ambiente interno envolve a identificação dos pontos fortes e fracos da organização. Geralmente, esses elementos estão sob controle da empresa, que pode atuar e agir neles. A tecnologia, os processos administrativos e a cultura organizacional são exemplos disso.

Forças; as forças representam os benefícios competitivos da empresa, isto é, as características, recursos, processos e habilidades que a distinguem da concorrência. Essas são características favoráveis da organização, que precisam ser intensificadas e potencializadas no planejamento estratégico.

Fraquezas; os pontos fracos podem afetar negativamente o desempenho da empresa no mercado. É crucial ser extremamente honesto ao identificar esses pontos, identificando a origem de cada problema para encontrar soluções que os minimizem ou solucionem.

➤ AMBIENTE EXTERNO

Ao contrário das forças e fraquezas, os elementos do ambiente externo não são controláveis pela organização, sendo formados por oportunidades e ameaças. São elementos ligados ao micro e ao macroambiente, abrangendo desde a

capacidade de negociação dos fornecedores e a intensa concorrência até crises econômicas, alterações na legislação e catástrofes ambientais.

Oportunidades; as oportunidades são elementos externos que afetam positivamente o negócio, podendo ser utilizadas pela organização para maximizar seus resultados. Para reconhecer esses elementos, é crucial analisar detalhadamente as tendências de mercado e o comportamento do cliente.

Ameaças; por outro lado, as ameaças são eventos e acontecimentos que afetam negativamente a organização. É crucial identificar antecipadamente essas possíveis conjunturas para poder gerenciá-las de maneira mais eficiente, caso se confirmem.

Logo a Matriz SWOT surge como ferramenta essencial para o planejamento estratégico nas MPEs, pois proporciona uma perspectiva completa dos elementos internos e externos que impactam essas organizações. Ao reconhecer suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, as organizações podem criar estratégias mais eficientes, maximizando suas forças, prevenindo suas fragilidades, tirando proveito das oportunidades do mercado e se preparando para lidar com eventuais obstáculos. Assim, o uso da SWOT auxilia na tomada de decisões mais precisas e na competitividade das micro e pequenas empresas.

Outra ferramenta relevante é o Ciclo PDCA, uma metodologia de gestão focada na melhoria contínua dos processos organizacionais, composta por quatro etapas: Planejar (Plan), que envolve a definição de metas e métodos; Executar (Do), em que as ações planejadas são colocadas em prática; Verificar (Check), momento de medir e avaliar os resultados alcançados; e Agir (Act), fase dedicada à correção de desvios e padronização de melhorias. Werkema (2011) afirma que essa ferramenta facilita um fluxo organizado de análise e ação, o que permite que as empresas aprendam ao executar seus próprios processos e se ajustem rapidamente às mudanças. Ela pode ser utilizada tanto por grandes corporações quanto por micro e pequenas empresas.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 TIPOLOGIA DA PESQUISA

Esta pesquisa é classificada como descritiva com o objetivo de examinar o uso do planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas de Oeiras-PI. Segundo

Marconi e Lakatos (2017) Esta perspectiva de estudo emprega métodos como questionários, entrevistas e observação sistemática para recolher informações que possibilitem uma avaliação minuciosa e imparcial do objeto em estudo.

Além disso, este trabalho apresenta uma abordagem quantitativa, na qual a principal meta é assegurar uma interpretação mais precisa dos fenômenos, possibilitando a generalização das descobertas. Este método emprega ferramentas padronizadas, tais como questionários estruturados e escalas de avaliação. Lakatos & Marconi (2017).

Para Pereira et al (2018, p.55), nos métodos quantitativos, coleta-se informações quantitativas ou numéricas através da medição de grandezas e, através da metrologia, números com suas unidades correspondentes. Esses métodos criam conjuntos de dados que podem ser examinados através de métodos matemáticos, tais como porcentagens, estatísticas e probabilidades, métodos numéricos, métodos analíticos, além da criação de equações e/ou fórmulas matemáticas úteis para algum procedimento.

Quanto a natureza, esta é uma pesquisa aplicada, que possui como objetivo solucionar problemas práticos, empregando conhecimentos científicos para responder a questões específicas de uma realidade perceptível. Ao contrário da pesquisa básica, que busca o progresso do conhecimento teórico, a pesquisa aplicada procura resultados que possam ser aplicados imediatamente, sendo frequente em pesquisas voltadas para diagnóstico, planejamento e intervenção em várias áreas do saber. Lakatos & Marconi (2017).

No que se refere aos procedimentos, foi realizada uma pesquisa de campo. Este método envolve a observação direta dos fenômenos em seu habitat natural, recolhendo dados de fontes primárias. Este tipo de estudo requer uma preparação antecipada, que envolve a definição dos objetivos, a seleção da amostra e a escolha dos métodos e técnicas mais apropriados para a obtenção de dados, tais como entrevistas e análises estruturadas, Lakatos & Marconi (2017).

Ainda segundo estes autores ainda definem três fases para que a pesquisa de campo seja realizada. Em primeiro lugar necessitam da realização de uma avaliação bibliográfica sobre o tema em discussão para entender a situação atual do problema, quais estudos já foram feitos sobre ele e quais são as opiniões predominantes sobre ele, além de estabelecer um modelo teórico inicial. Também ajuda na definição das variáveis e na criação do plano geral de ação estudo. Em

seguida, conforme a natureza do estudo, devem-se adotar as seguintes recomendações: estabelecer os métodos que serão utilizados para a coleta de dados e a seleção da amostra, que deve ser representativa e suficiente para respaldar as conclusões. E por fim, antes de iniciar a coleta de dados, é necessário definir tanto os métodos de registro desses dados quanto os procedimentos que serão empregados na sua posterior análise.

3.2 OBJETO DA PESQUISA

A pesquisa se concentra nas micro e pequenas empresas localizadas na cidade de Oeiras, Piauí. A pesquisa buscou entender se essas empresas adotam práticas de planejamento estratégico.

Para definir a amostragem de forma adequada para assim garantir a representatividade dos dados e a validade das conclusões foi escolhido o método aleatório simples que segundo Gil (2021, p.103), para assegurar uma seleção de amostra aleatória representativa em um estudo, pode-se atribuir a cada membro da população um número único e, posteriormente, empregar técnicas como o uso de tábuas de números aleatórios para a seleção dos participantes. Este procedimento garante que todos os componentes tenham a mesma chance de serem escolhidos, prevenindo o viés e proporcionando maior confiabilidade aos resultados obtidos.

3.3 PARTICIPANTES DA PESQUISA

Esta pesquisa teve como respondentes os responsáveis pela administração da empresa como gerentes, administradores, proprietários e colaboradores com funções administrativas.

3.4 INSTRUMENTOS PARA COLETA DE DADOS

Este estudo coletou dados através de uma adaptação de um questionário previamente elaborado e validado, descrito por Oliveira (2023). A seleção deste instrumento foi justificada pela sua adequação ao planejamento estratégico e pela sua confiabilidade na coleta de dados pertinentes para a análise sugerida.

Segundo Lakatos e Marconi (2017), um questionário é uma ferramenta de coleta de dados, composta por uma série de perguntas uma sequência ordenada de questões, que devem ser respondidas por escrito e sem a intervenção do entrevistador. Os autores ainda complementam afirmando que somente 25% dos questionários enviados pelo pesquisador retornam.

A seleção do questionário como técnica de coleta de dados é justificada pela sua eficácia em coletar informações de maneira uniforme, possibilitando uma

avaliação imparcial dos resultados. Dentre seus principais benefícios, destaca-se a capacidade de atingir um número maior de participantes num intervalo de tempo reduzido, simplificando a coleta de uma amostra representativa. Ademais, o questionário garante maior consistência nas respostas, assegurando maior confiabilidade e comparabilidade dos dados. Uma outra vantagem é a facilidade na tabulação e análise estatística, aprimorando o tratamento das informações para a elaboração das conclusões da pesquisa.

O *Google* Formulários foi a ferramenta utilizada para a coleta de dados que possibilitou uma coleta de respostas de maneira rápida e eficaz. Além disso, o *Google* Formulários proporcionou o benefício de reunir e estruturar automaticamente as informações em planilhas, possibilitando uma avaliação mais rápida e exata das informações recolhidas. A seleção desta ferramenta foi justificada pela sua acessibilidade, simplicidade de uso e pela capacidade de envolver os participantes de forma remota, expandindo a abrangência do estudo.

Para simplificar a avaliação das respostas e uniformizar a coleta de dados, o questionário foi ajustado na escala *Likert*. Esta escala possibilitou que os participantes manifestem seu nível de acordo ou desacordo com as afirmações feitas, permitindo uma avaliação mais detalhada da utilização do planejamento estratégico pelas micro e pequenas empresas de Oeiras-PI. Esta adaptação auxiliou na quantificação dos dados e na execução de análises estatísticas mais aprofundadas.

Esta escala foi apresentada nas questões nesses cinco níveis: (1) Discordo totalmente, (2) Discordo parcialmente, (3) Nem concordo, nem discordo, (4) Concordo parcialmente e (5) Concordo totalmente. Essa configuração permitiu que os respondentes indicassem diferentes graus de concordância ou discordância em relação às afirmações propostas, o que possibilitou uma mensuração mais precisa das percepções e simplificou a análise quantitativa dos resultados.

Para Feijó, Vicente & Petri (2020), o motivo de esse modelo ser um dos mais aplicados em estudos desde que foi criado até os dias atuais se deve à sua facilidade de entendimento e aplicação, bem como à sua capacidade de adaptação a diferentes necessidades nos mais diversos projetos de pesquisa, além de possuir maior aceitação pelo entrevistado.

3.5 LIMITAÇÕES METODOLÓGICAS

O questionário envolveu visitas presenciais e envio online. Com o intuito de coletar as respostas diretamente dos responsáveis pelos negócios, foram feitas visitas a 250 micro e pequenas empresas situadas no município de Oeiras-PI. Simultaneamente, o questionário foi disponibilizado de maneira digital a mais 60 empresas, utilizando plataformas online, no entanto não houve retorno. Ao término da coleta, foram obtidas 103 respostas válidas, uma taxa de retorno de aproximadamente 33%, que constituíram a base para a análise e discussão dos dados apresentados neste estudo.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O objetivo desta seção é expor e debater os resultados da pesquisa realizada, comparando-os com os princípios teóricos discutidos ao longo do trabalho. Dessa forma, essa fase representa um momento crucial para a interpretação dos resultados, destacando padrões, contradições e contribuições significativas em relação aos objetivos estabelecidos.

Tabela 3 – Descrição da amostra

Variável	Categorias	Frequência (n)	Percentual (%)
Porte da Empresa	ME - Microempresa	85	82,5%
	EPP – Empresa de Pequeno Porte	18	17,5%
Função dentro da empresa	Proprietário(a)/Sócio(a)	61	59,2%
	Gerente/Administrador(a)	25	24,3%
	Colaborador(a) com função administrativa	15	14,6%
Nível de escolaridade	Ensino Médio completo	37	35,9%
	Ensino superior incompleto	37	35,9%
	Ensino superior completo	16	15,5%
	Ensino médio incompleto	6	5,8%
	Ensino fundamental completo	5	4,9%
	Ensino fundamental incompleto	1	1%
	Pós-Graduação	1	1%
Tempo de funcionamento da empresa	Mais de 10 anos	47	45,6%
	De 6 à 10 anos	27	26,2%
	De 3 à 6 anos	16	15,5%
	De 1 à 3 anos	11	10,7%
	Menos de 1 ano	2	1,9%
Setor de atuação	Comércio	72	69,9%
	Serviços	23	22,3%
	Indústria	8	7,7%
Quantidade de funcionários	Até 9 empregados	82	79,6%
	De 10 à 49 empregados	19	18,4%
	Até 1 empregado	2	1,9%

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

O estudo envolveu um número considerável de representantes de microempresas (ME) e empresas de pequeno porte (EPP). Das respostas válidas,

cerca de 82,5% são de microempresas, e os 17,5% restantes são de empresas de pequeno porte. Isso evidencia a preponderância das microempresas na economia local, conforme indicado por entidades como o SEBRAE.

No que diz respeito ao papel dos respondentes nas empresas, é importante ressaltar que 59,2% são proprietários ou sócios, o que proporciona uma perspectiva estratégica mais próxima do processo decisório. Ademais, 24,3% ocupam cargos de gerência ou administração, enquanto os 14,6% restantes são colaboradores que desempenham funções administrativas.

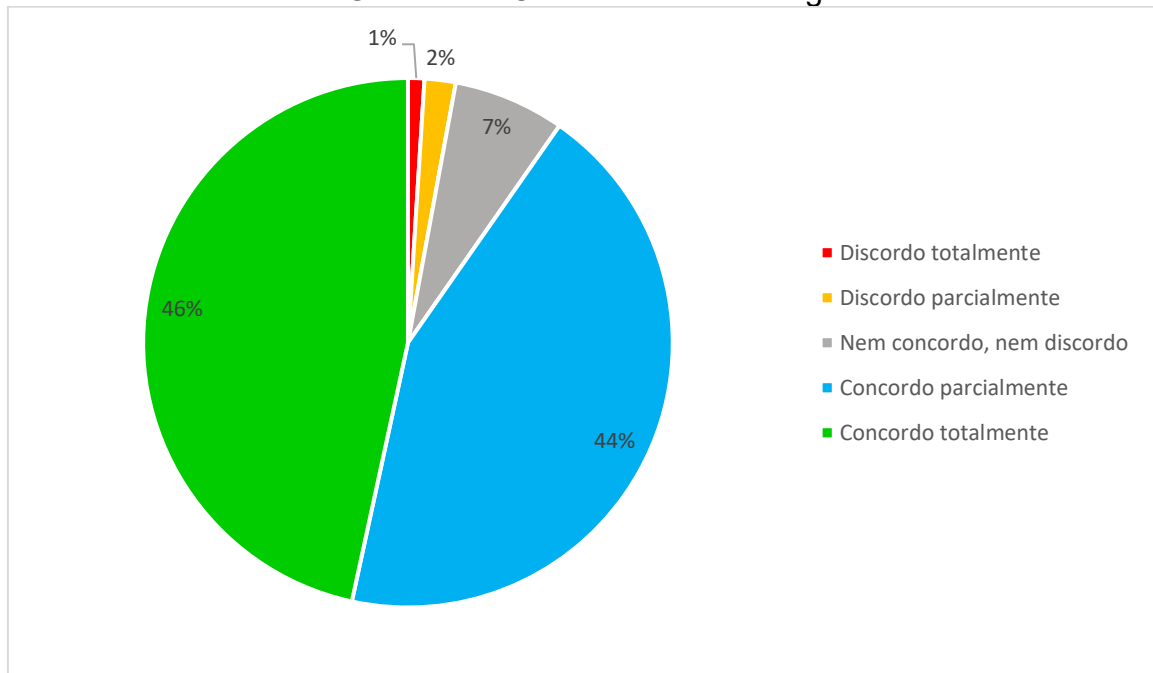
Em relação ao grau de escolaridade, a maior parte dos entrevistados possui ensino superior, completo ou incompleto, totalizando cerca de 51,4%. Cerca de 41,7% dos respondentes têm ensino médio completo ou incompleto, ao passo que apenas 5,9% possuem apenas o ensino fundamental (completo ou incompleto) e apenas 1% possui pós-graduação.

Em relação ao setor de atuação, constatou-se que o comércio é o mais representativo, respondendo por aproximadamente 69,9% das empresas participantes. O setor de serviços ocupa a segunda posição, com cerca de 22,3%, enquanto o setor industrial teve 7,7% de respostas.

Em relação ao tempo de operação das empresas, observa-se que mais de 45,6% estão em atividade há mais de uma década, ao passo que cerca de 41,7% operam há um período de 3 a 10 anos. Apenas aproximadamente 12,6% das empresas têm menos de três anos de operação.

Em relação ao tamanho da equipe, a grande maioria das empresas tem até 9 colaboradores, o que corresponde a mais de 79,6% da amostra. Empresas com 10 a 49 funcionários representam cerca de 18,4%, enquanto menos de 2% das empresas têm apenas um funcionário.

Gráfico 1 – Conhecimento do negócio



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Para iniciar a análise, os respondentes foram questionados sobre o grau de conhecimento que possuem em relação ao próprio negócio. Essa pergunta teve como objetivo identificar o quanto os gestores dominam as informações estratégicas e operacionais de suas empresas.

A maioria dos participantes da pesquisa demonstra segurança em relação ao seu negócio: 46% concordam totalmente e 44% concordam parcialmente, somando 90% de concordância. Apenas 7% optaram pela neutralidade e somente 3% indicaram algum nível de discordância quanto o conhecimento da sua própria empresa.

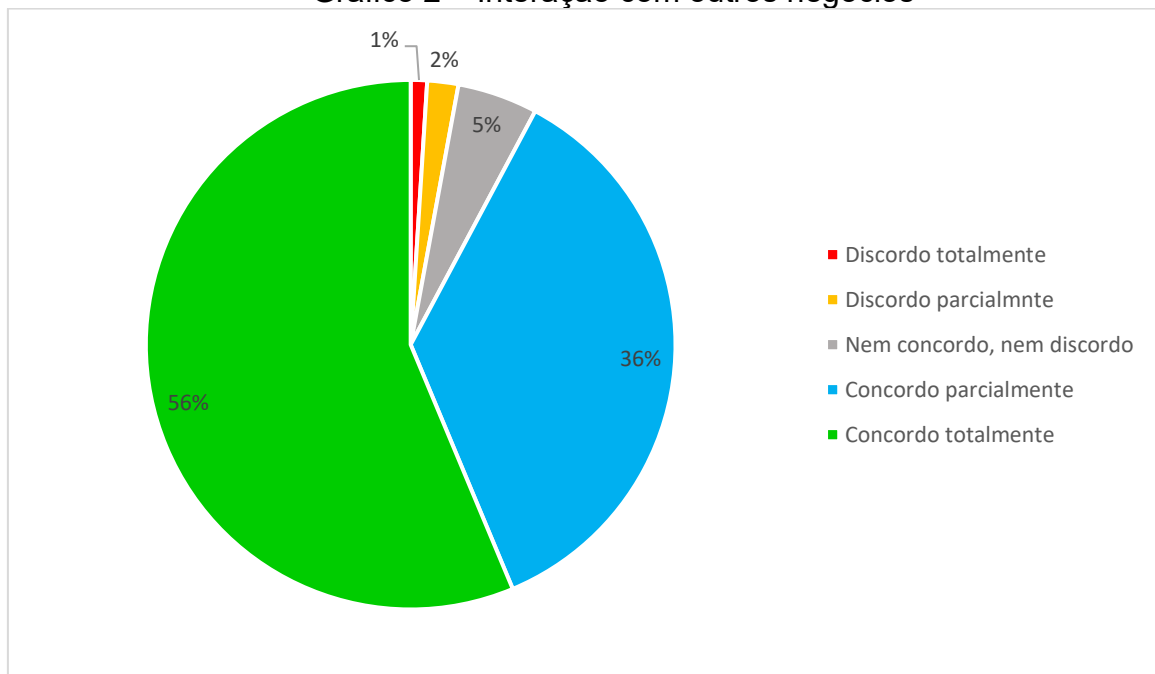
Este gráfico demonstra que os gestores têm um forte controle sobre o próprio negócio. Com 90% dos participantes afirmando total ou parcialmente que têm um bom conhecimento de suas empresas, há uma percepção consolidada das operações e processos internos. Essa compreensão do funcionamento do próprio negócio é um alicerce essencial para qualquer planejamento estratégico, pois possibilita uma avaliação mais acurada das competências internas e das áreas que precisam ser desenvolvidas.

Em contrapartida, embora a quantidade de discordâncias seja reduzida (3%), isso sugere que há uma minoria que pode estar envolvida em um negócio sem pleno entendimento de suas especificidades. Essa lacuna pode comprometer a gestão eficaz e a tomada de decisões precisas. O entendimento completo do negócio vai

além da operação e abrange áreas como finanças, mercado e clientes, que são fundamentais para o sucesso estratégico.

Para Boechat (2008), quando os pequenos empresários entendem os elementos fundamentais que levam ao sucesso ou fracasso da empresa, seus princípios de gestão os auxiliam a superar os obstáculos inescapáveis que surgem em todos os empreendimentos.

Gráfico 2 – Interação com outros negócios



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Em seguida, foi investigada a percepção dos empreendedores quanto à interação de suas empresas com outros agentes do mercado, como fornecedores, concorrentes e parceiros. A intenção foi compreender o nível de integração e relacionamento que mantêm com o ambiente externo.

Quanto essa interação, 56% dos respondentes concorda totalmente e 36% concorda parcialmente, representando 92% de reconhecimento das relações externas da empresa. Somente 5% se mantiveram neutros e apenas 3% demonstraram discordância quanto a essa relação.

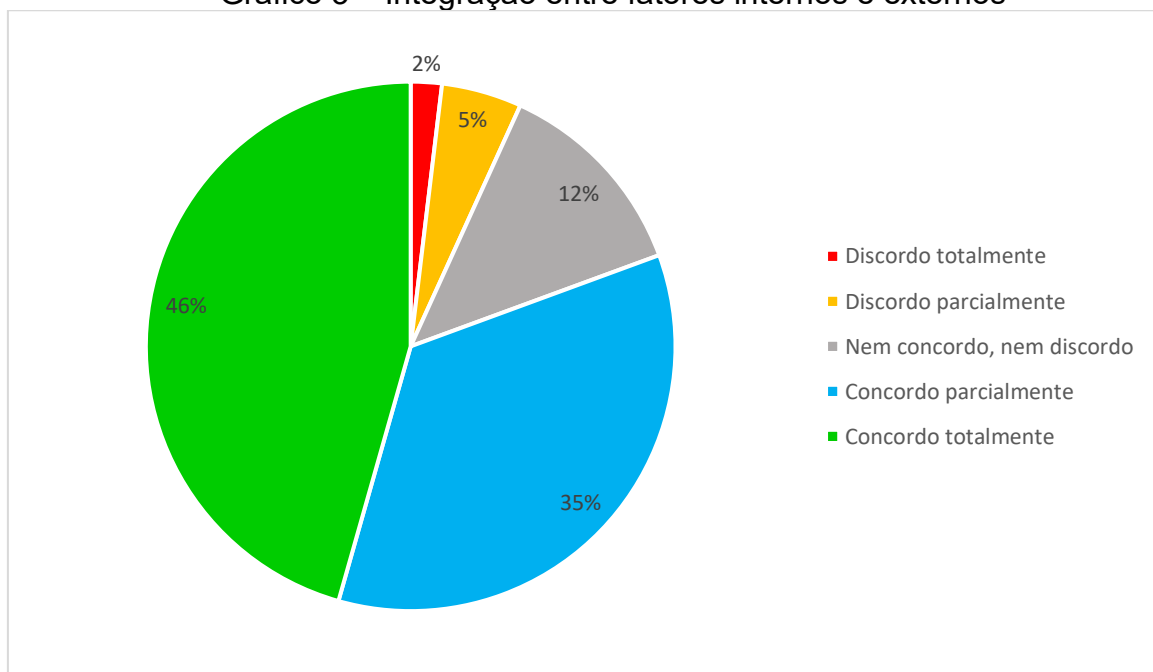
Isso demonstra que uma vasta maioria (92%) dos entrevistados mantém relações externas ativas com fornecedores, parceiros e concorrentes. Esse elevado

percentual sugere uma receptividade ao ambiente de negócios, o que favorece a formação de parcerias estratégicas, negociações mais vantajosas e até iniciativas colaborativas. A conexão com o mercado facilita o acesso a dados, tendências e oportunidades que podem ter um impacto direto na competitividade.

No entanto, uma pequena porcentagem (8%) dos neutros e discordantes pode indicar empresas que ainda estão isoladas ou pouco integradas à cadeia produtiva. Essa situação pode afetar o desempenho, pois impede a adoção de práticas inovadoras e restringe a habilidade de adaptação a mudanças externas. Assim, o incentivo a uma cultura de relacionamento contínuo com o ambiente externo é essencial.

De acordo com Porter (2004), entender o ambiente externo e os agentes que o constituem — como clientes, fornecedores, concorrentes e novos entrantes — é fundamental para posicionar a empresa de forma estratégica no mercado, pois essas forças definem os limites da concorrência e afetam diretamente o desempenho da organização.

Gráfico 3 – Integração entre fatores internos e externos



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Sobre a capacidade estratégica das empresas, foi levantado se os respondentes percebem uma integração eficiente entre os fatores internos (como

recursos e competências) e os fatores externos (como oportunidades e ameaças do mercado).

A integração entre os fatores internos e externos apresentou um pouco mais de fragilidade. 46% concordam totalmente e 35% concordam parcialmente com a afirmativa. Embora essa maioria de 81% perceba essa integração, 12% se dizem neutros, e 7% discordam (total ou parcialmente), o que demonstra que essa capacidade de articulação estratégica ainda não está plenamente consolidada.

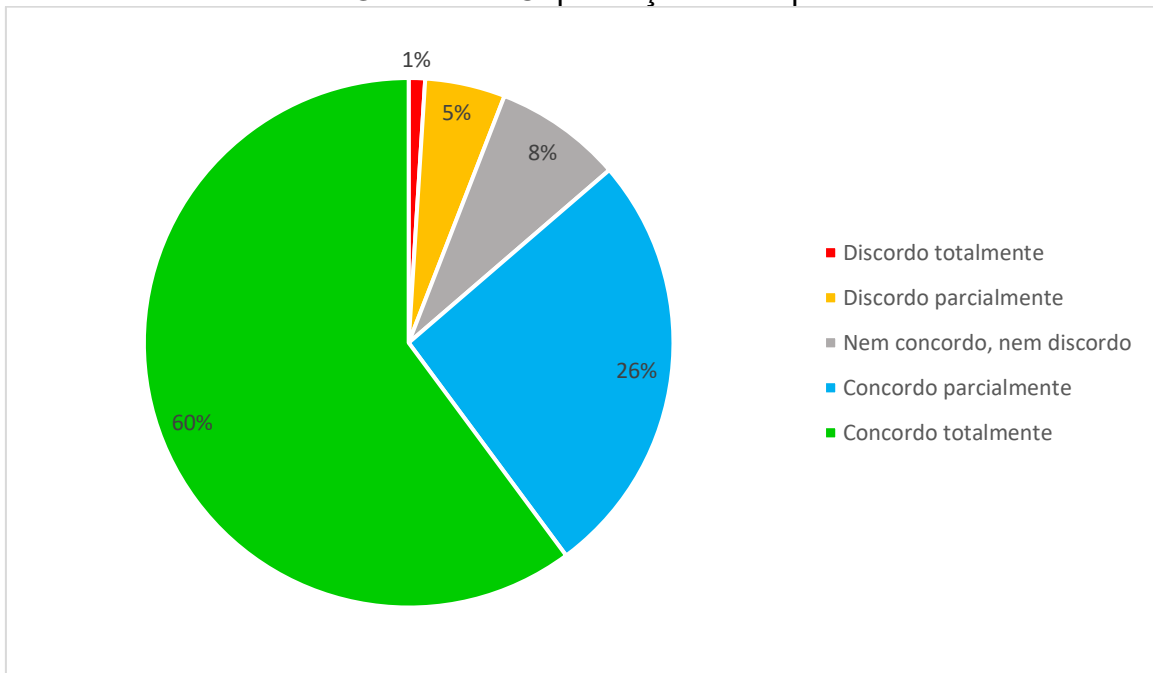
Apesar desses 81% dos gestores indicarem percepção positiva quanto à integração entre os fatores internos e externos, o número de respostas neutras (12%) e de discordâncias (7%) sinaliza que essa articulação ainda não é sólida em todas as empresas. A falta de uma visão estratégica completa pode dificultar a identificação de oportunidades no ambiente externo ou a resposta a ameaças, especialmente quando os recursos internos não são corretamente alinhados.

A falta de ferramentas formais de planejamento, como análise SWOT ou mapeamentos estratégicos, que ajudam a identificar as relações entre as capacidades internas e o mercado, pode ser uma razão para essa dificuldade de integração. A falta de articulação pode restringir o desenvolvimento e a adaptação em um ambiente competitivo. Reforçar essa integração é fundamental para tomadas de decisões mais consistentes e eficientes.

De acordo com Mintzberg (1998), a formulação da estratégia deve buscar um alinhamento entre competências internas das empresas e as oportunidades presentes no ambiente externo, de modo a posicionar a organização de forma favorável no seu mercado competitivo.

Para Oliveira (2023), a efetividade do diagnóstico estratégico requer um equilíbrio entre a compreensão dos elementos internos e externos da organização. O autor enfatiza que a análise estratégica não deve restringir-se apenas aos elementos controláveis da empresa ou ao ambiente externo. É fundamental entender como essas duas dimensões interagem para direcionar ações que fortaleçam a posição da empresa no futuro.

Gráfico 4 – Capacitação da empresa



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Também foi questionado se os empresários possuem conhecimento sobre a capacitação atual da empresa, com foco em entender se há clareza quanto as habilidades, estrutura e recursos disponíveis para enfrentar os desafios do mercado.

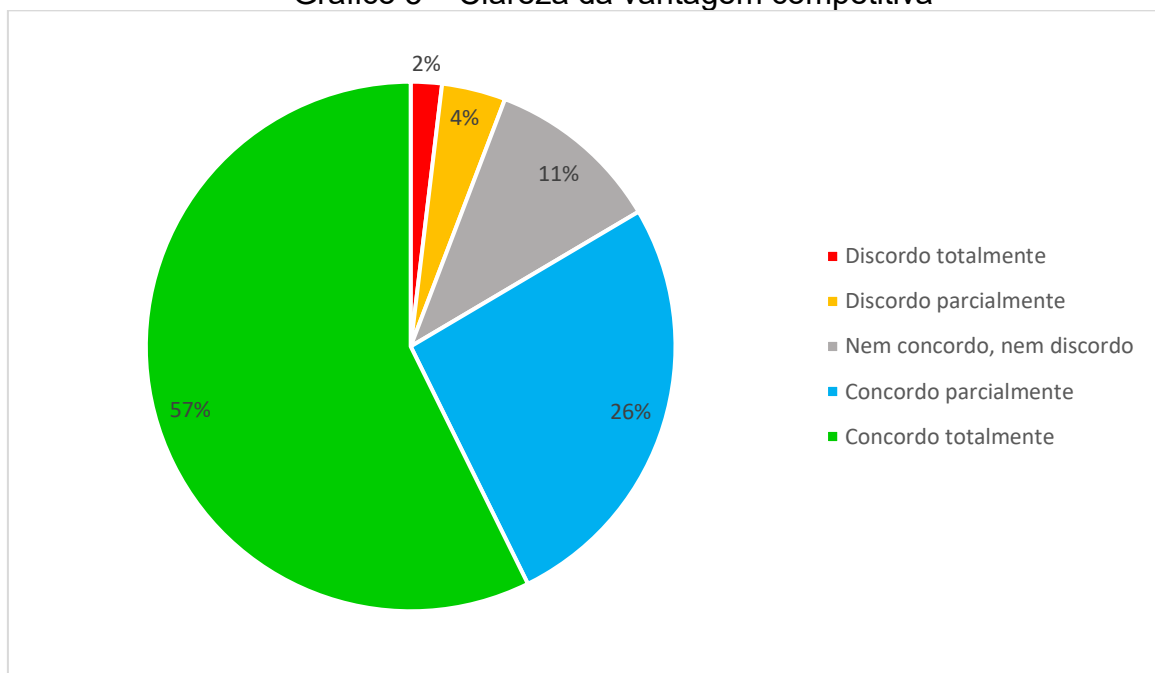
Nesse âmbito, 60% afirmam concordar totalmente com a afirmação feita e 26% concordam parcialmente, totalizando 86% de respostas favoráveis. Apenas 8% demonstraram dúvida e somente 6% discordância (parcial ou total) quanto a afirmação.

Conclui-se que a maioria dos entrevistados (86%) declara ter um entendimento claro sobre a capacitação oferecida pela empresa, indicando que os gestores estão cientes das competências, estrutura e recursos disponíveis. Esse aspecto é fundamental para determinar se a empresa está pronta para colocar em prática estratégias e lidar com os obstáculos do mercado de forma eficaz. As empresas que identificam suas competências costumam usar seus recursos de forma mais eficiente e investir estrategicamente em treinamento.

No entanto, o pequeno grupo de discordantes (6%) e neutros (8%) sugere que algumas empresas podem não entender completamente sua real capacidade operacional. Isso pode afetar a eficácia das estratégias adotadas, uma vez que decisões mal fundamentadas sobre a estrutura disponível geralmente levam a frustrações e desperdício de recursos. É essencial avaliar continuamente os recursos humanos, tecnológicos e financeiros.

Para Oliveira (2023), um dos fatores que mais contribui para a criação de vantagem competitiva é a capacitação profissional da equipe, uma vez que afeta diretamente a eficácia dos processos.

Gráfico 5 – Clareza da vantagem competitiva



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Os participantes foram indagados sobre a clareza que possuem a respeito da vantagem competitiva da empresa em relação ao mercado. Essa informação é fundamental para avaliar se os gestores sabem identificar os diferenciais do seu negócio.

A clareza sobre os diferenciais da empresa perante a concorrência aparece com 57% de concordância total e 26% de concordância parcial, resultando em 83% de respostas positivas. No entanto 11% se mantiveram neutros e outros 6% discordaram, revelando que alguns gestores ainda não possuem clareza sobre os fatores que distinguem suas empresas no mercado.

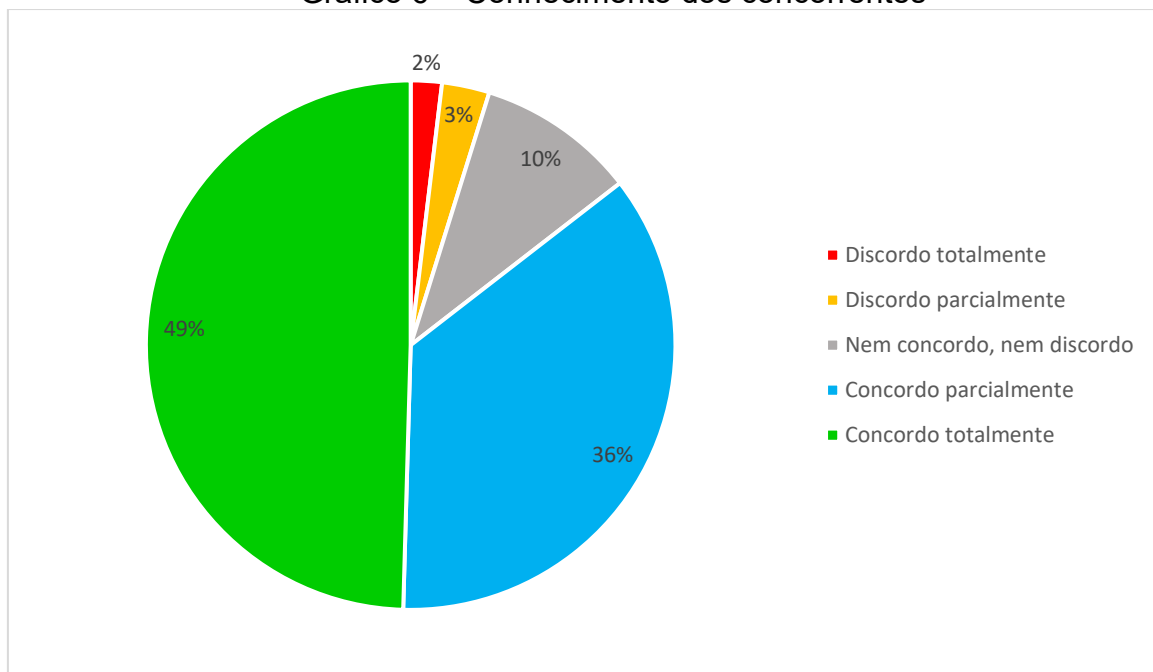
Com 83% dos entrevistados apresentando clareza a respeito dos diferenciais competitivos de suas empresas, observa-se um progresso considerável na visão

estratégica dos gestores. O primeiro passo para criar uma estratégia de diferenciação e posicionamento é identificar o que torna a empresa única no mercado. Essa transparência possibilita direcionar os esforços para fortalecer e divulgar essas características distintas ao público.

No entanto, a presença de 17% entre neutros e discordantes indica que uma parcela significativa ainda não compreendeu seu próprio valor competitivo. Isso pode complicar estratégias de marketing, definição de preços e retenção de clientes. A falta dessa clareza pode deixar a empresa em uma situação de desvantagem em relação aos concorrentes que aproveitam melhor seus pontos fortes.

De acordo com Oliveira (2023), vantagem competitiva de uma empresa pode estar diretamente relacionada às condições do ambiente em que opera, mas também é significativamente afetada por sua estrutura interna e pelas escolhas estratégicas de sua alta administração. Aspectos como a falta de competição intensa, o acesso facilitado a recursos e tecnologias de ponta, além de uma reputação institucional robusta, ajudam a colocá-la em uma posição distinta no mercado.

Gráfico 6 – Conhecimento dos concorrentes



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Para avaliar a percepção externa, buscou-se saber se os empresários conhecem as vantagens competitivas dos seus principais concorrentes. A pergunta

tem como objetivo identificar o nível do monitoramento do ambiente competitivo.

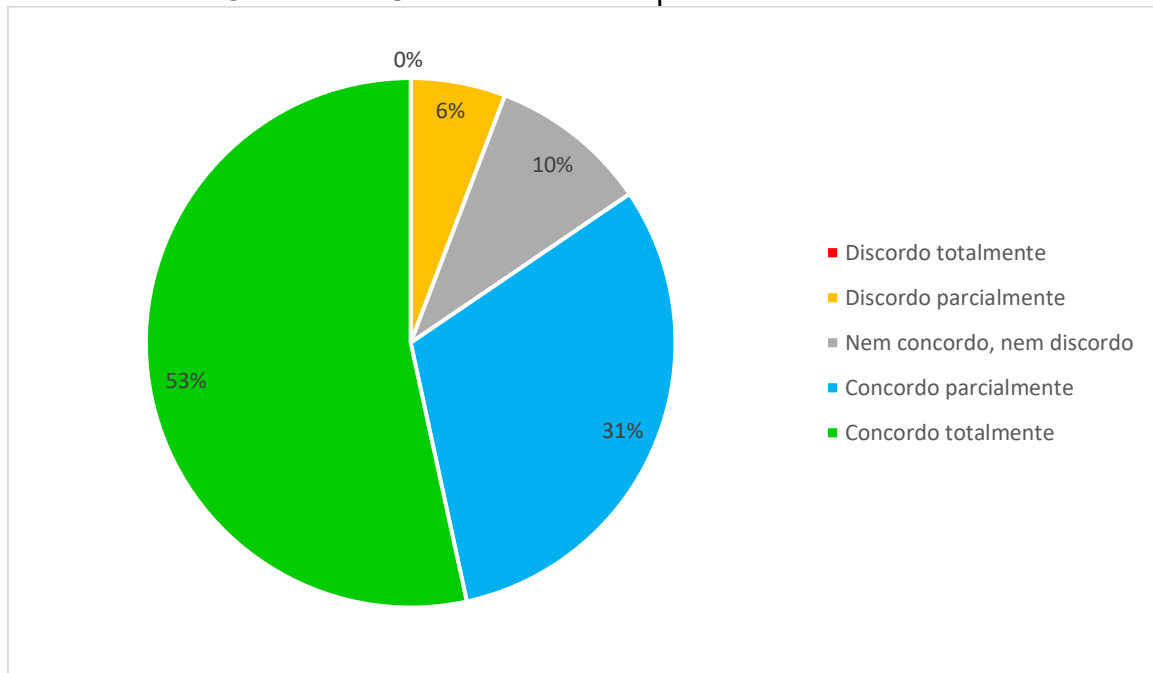
Quanto a isso, 49% dos respondentes afirmaram estar totalmente cientes e 36% afirmaram conhecer de forma parcial, totalizando 85% de respostas positivas. Já 10% optaram pela neutralidade e 5% discordaram da afirmação, indicando uma pequena parcela de gestores que desconhecem os diferenciais das empresas concorrentes.

Logo, entende-se que 85% dos empresários afirmam estar cientes das vantagens dos concorrentes, evidenciando uma prática eficaz de inteligência competitiva. Ao monitorar o ambiente externo, as empresas podem ajustar suas estratégias de forma proativa e antecipar tendências do mercado. Saber o que os concorrentes oferecem também auxilia na identificação de oportunidades para inovar e se destacar.

Ainda assim, 15% dos entrevistados não têm esse conhecimento ou optam por não opinar, o que gera preocupação em mercados pequenos e extremamente competitivos, como o de Oeiras. A falta de benchmarking ou análise da concorrência pode levar a empresa a ficar para trás por não seguir as melhores práticas do setor. Nesses casos, é preciso intensificar estratégias como a pesquisa de mercado e a análise SWOT.

Conforme Oliveira (2023), análise dos concorrentes deve ser feita de maneira aprofundada e empática, levando em conta tanto os concorrentes atuais quanto os futuros. Esse procedimento possibilita um posicionamento estratégico mais apropriado, ao reconhecer tanto os benefícios competitivos da empresa quanto aqueles que os clientes mais apreciam no mercado.

Gráfico 7 – Conhecimento do que os clientes valorizam



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Outro aspecto abordado foi o conhecimento que os gestores têm sobre os aspectos que mais são valorizados pelos seus clientes, buscando identificar se a empresa está alinhada com as preferências do seu público-alvo.

Nessa parte 53% dos respondentes concordam totalmente, enquanto 31% concordam parcialmente, indicando que 84% compreendem, em algum nível, o que seus clientes valorizam. Ainda assim, 10% se mantiveram neutros e 6% discordaram parcialmente. Nenhum dos respondentes optaram por discordar totalmente.

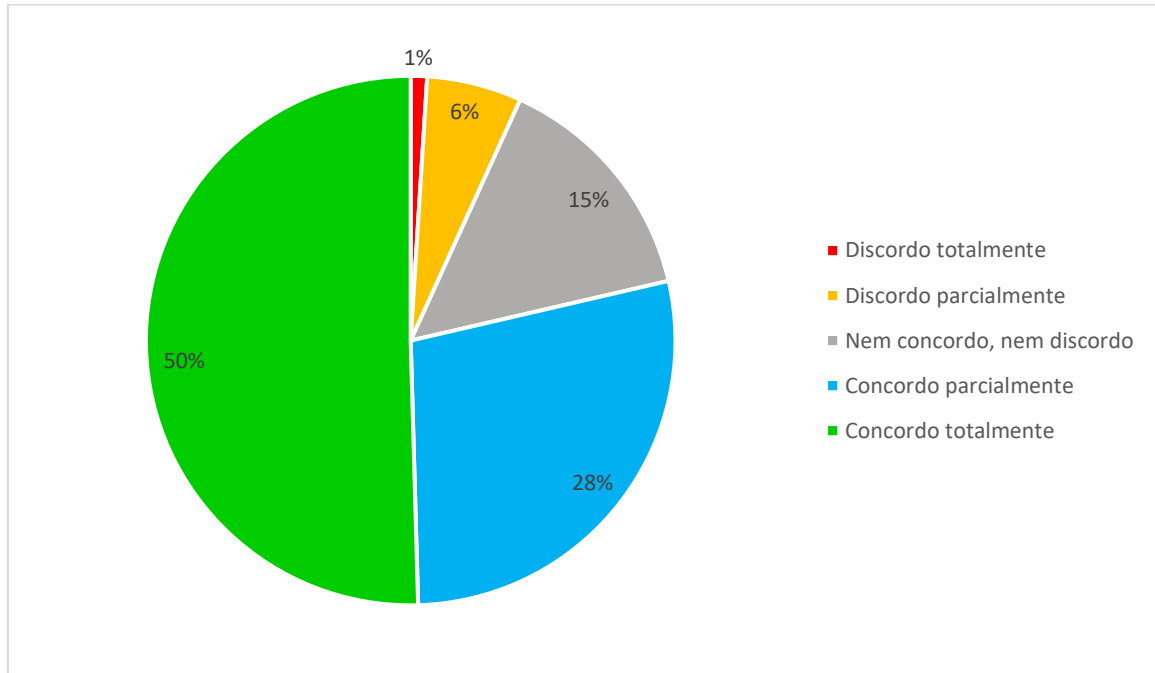
Com 84% de respostas positivas, fica claro que a maioria dos empresários entende o que seus clientes valorizam. Isso é essencial para direcionar a entrega de valor, criar produtos e serviços que atendam melhor às expectativas do público e melhorar a fidelização. Esse entendimento também auxilia na criação de estratégias de precificação e comunicação mais eficientes.

Contudo, o fato de 16% estarem indiferentes ou discordantes indica que ainda há oportunidades para melhorar a relação com o cliente e a utilização de pesquisas de satisfação. Desconsiderar as demandas do cliente pode resultar em uma desconexão entre oferta e procura, afetando diretamente a competitividade do negócio. É preciso incentivar a coleta contínua de feedback.

Segundo Oliveira (2023), a identificação organizada dos produtos ou serviços

e dos mercados em que a empresa se destaca leva os clientes a escolherem os produtos ou serviços de uma empresa específica em detrimento de outras, resultando em vantagem competitiva.

Gráfico 8 – Uniformidade entre os setores



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

A análise também incluiu a verificação sobre a existência de uma atuação padronizada entre os setores da empresa, o que demonstra o nível de organização interna e a coerência nas práticas adotadas.

Neste aspecto 50% concordam totalmente e 28% parcialmente, representando 78% de percepção positiva quanto a padronização dos processos internos. No entanto, os 15% neutros e 7% de discordância evidenciam que ainda há falhas na padronização, o que pode comprometer a consistência operacional e estratégica da empresa.

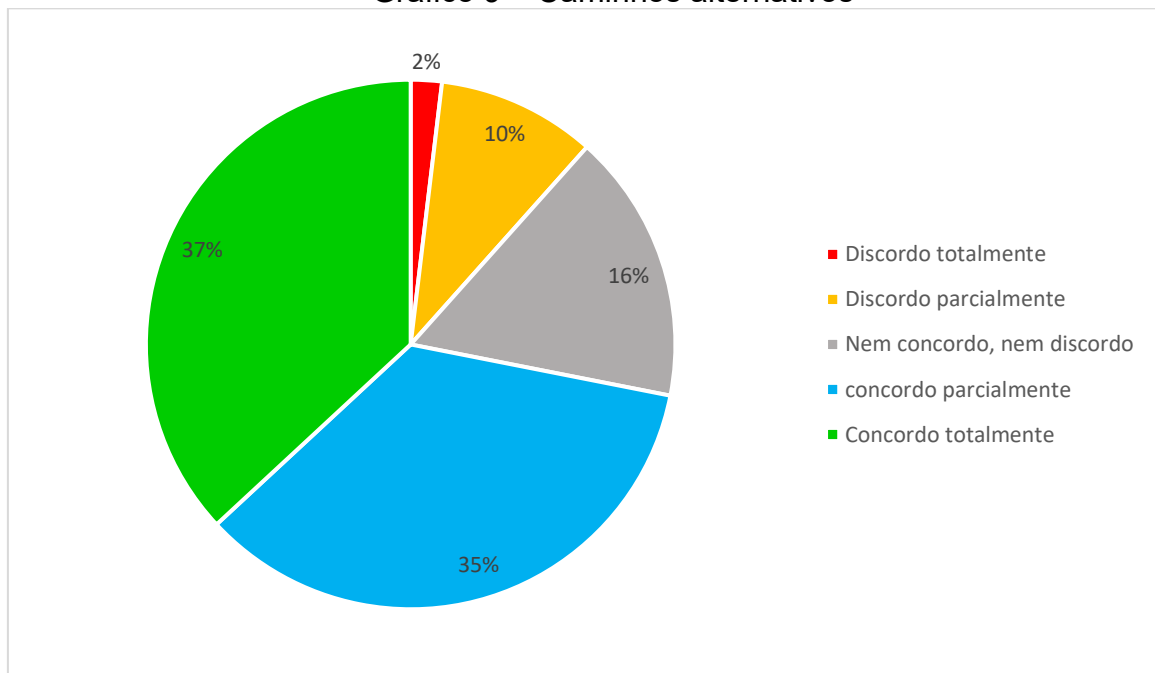
Em 78% dos casos, as empresas tiveram uma percepção positiva de uniformidade interna, indicando um certo grau de alinhamento entre os setores. Essa padronização de processos é essencial para assegurar a consistência das operações, prevenir retrabalho e fomentar um desempenho organizacional mais integrado. A implementação de estratégias é reforçada pela comunicação eficaz entre departamentos.

No entanto, a combinação de 22% de respostas neutras e negativas sugere a

possibilidade de setores desarticulados, o que pode resultar em conflitos operacionais, problemas de entrega e redução da eficiência. Para aprimorar essa integração, é preciso implementar práticas de gestão unificada, realizar reuniões regulares e estabelecer de forma clara as responsabilidades e os fluxos de trabalho.

Para Chiavenato (2000), a coordenação é o processo de unir as atividades de departamentos independentes para atingir os objetivos da organização de forma eficaz.

Gráfico 9 – Caminhos alternativos



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Foi investigado se a empresa possui estratégias alternativas previamente pensadas para os casos em que o plano principal não funcione. Esta questão avalia a capacidade de resposta diante de imprevistos e a existência de planos de contingência.

Este item evidencia uma importante deficiência estratégica: apenas 37% concordam totalmente e 35% concordam parcialmente, somando 72%. Enquanto isso, 16% são neutros e 12% discordam (total ou parcial), o que mostra que muitos empreendimentos não possuem planos de contingência, fator preocupante diante da imprevisibilidade do mercado.

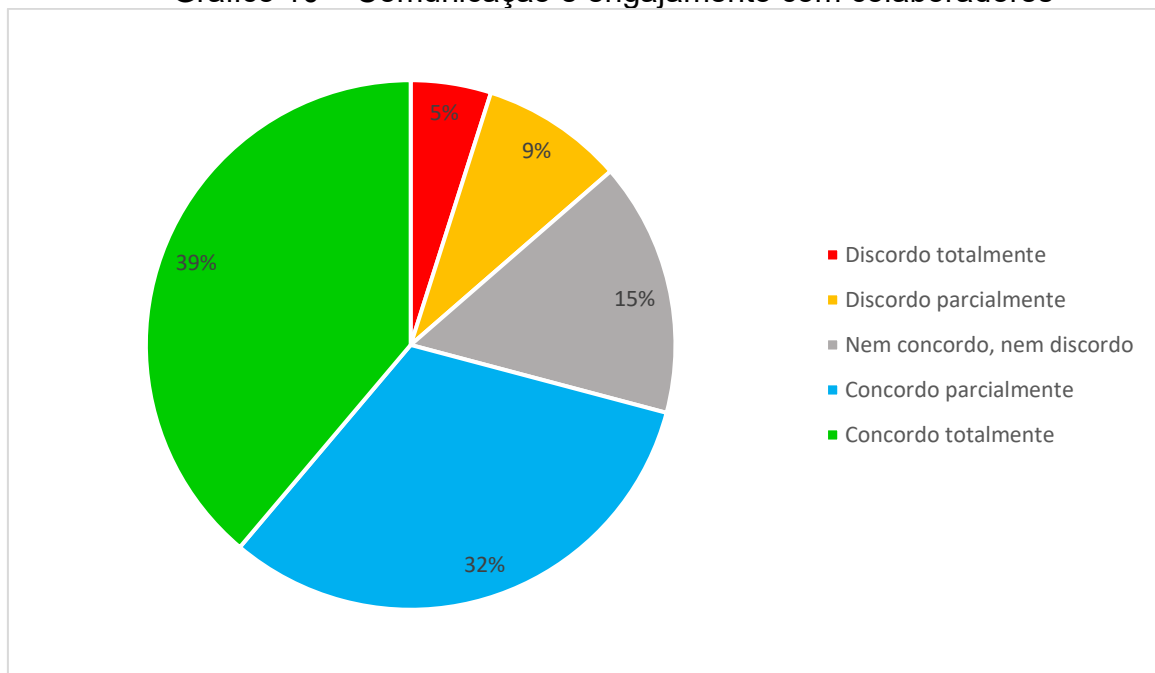
Apenas 72% dos gestores disseram ter planos de contingência caso o plano principal não funcione, indicando uma fragilidade estratégica. Em um cenário incerto

como o atual, a falta de planos de contingência expõe as empresas a riscos. Para garantir a continuidade dos negócios, é essencial gerenciar riscos e antecipar cenários.

Os 28% restantes, que se posicionam como neutros ou discordantes, revelam uma falta de preparação para lidar com situações inesperadas. Empresas que não possuem planos B podem ser gravemente impactadas por alterações repentinas no mercado, crises financeiras ou problemas internos. Portanto, incentivar o desenvolvimento de estratégias alternativas deve ser uma prioridade no planejamento estratégico local.

Para Oliveira (2023), apesar de o diagnóstico estratégico ter como objetivo principal descrever a situação atual da empresa e seu ambiente, é aconselhável que o coordenador do planejamento incentive, desde essa fase, a reflexão sobre cenários futuros desejados, promovendo assim um plano alternativo que vá além da simples análise crítica do presente e contemple as ações que a equipe acredita serem necessárias para melhorar a realidade da organização.

Gráfico 10 – Comunicação e engajamento com colaboradores



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Os respondentes também foram questionados sobre o nível de comunicação e engajamento dos colaboradores com os objetivos da empresa, aspecto fundamental para garantir alinhamento estratégico entre liderança e equipe.

A comunicação e o engajamento interno aparecem como desafio: apenas 39%

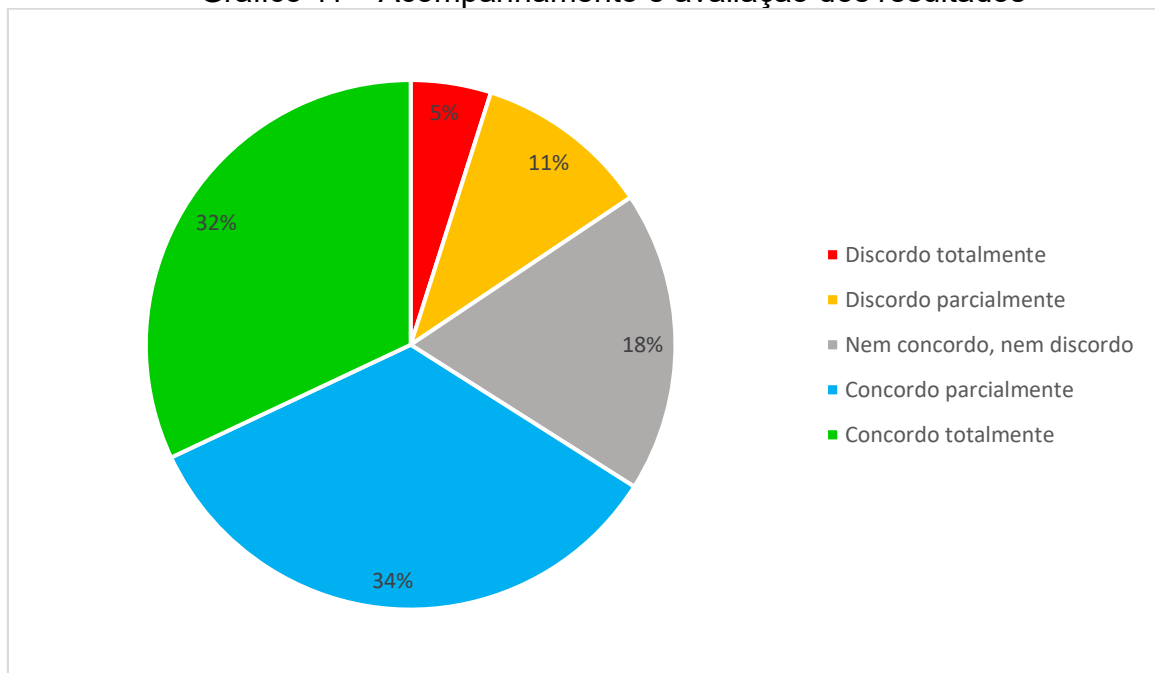
dos entrevistados concordam totalmente e 32% parcialmente, totalizando 71%. Há ainda 15% de respostas neutras e 14% de discordância, o que pode indicar falhas no alinhamento entre liderança e equipe, prejudicando a execução eficaz do planejamento estratégico.

Esta análise mostrou um índice moderado, com 71% de concordância, enquanto 29% se posicionaram de forma neutra ou discordante, o que é preocupante. Isso indica que, embora haja algum alinhamento, a comunicação interna continua sendo uma fragilidade considerável. A execução das ações planejadas pode ser prejudicada se a equipe não estiver engajada nos objetivos estratégicos.

Para obter resultados consistentes, é essencial que todos os integrantes da organização compreendam e se dediquem aos objetivos. Para assegurar o envolvimento da equipe, é essencial ter uma comunicação clara, motivação e liderança. Nesse contexto, treinamentos, reuniões frequentes e uma cultura organizacional claramente definida são recursos essenciais.

Para Mintzberg *et al.* (2000), a competência central de uma organização é fruto do aprendizado coletivo, e para que haja uma atuação colaborativa além das fronteiras organizacionais, é fundamental que os membros se comuniquem de forma eficaz para coordenar habilidades variadas e integrar diferentes tecnologias.

Gráfico 11 – Acompanhamento e avaliação dos resultados



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Por fim, verificado se os resultados da empresa são acompanhados com frequência, de forma atualizada e em tempo real. Essa pergunta busca compreender a existência de práticas de monitoramento e controle estratégico.

O acompanhamento desses resultados também não foi plenamente satisfatório. Apenas 32% afirmaram concordar totalmente e 34% parcialmente, somando 66%. Entretanto, os 18% neutros e 16% de discordância apontam para uma ausência de controle sistemático dos indicadores de desempenho, o que compromete a avaliação e correção contínua das estratégias implementadas.

Esta categoria foi uma das áreas mais frágeis identificadas, com apenas 66% de respostas positivas. Isso revela uma deficiência no controle de desempenho e na mensuração dos resultados obtidos. Sem esse acompanhamento, torna-se difícil identificar falhas, corrigir rotas e avaliar a efetividade das estratégias aplicadas.

Os 34% de neutros e discordantes sugerem que muitas empresas ainda não implementaram uma cultura de monitoramento de indicadores. Isso constitui um sério perigo para a sustentabilidade do negócio, uma vez que as decisões começam a ser fundamentadas em suposições ou experiências empíricas. A primeira medida para reduzir essa lacuna pode ser a implementação de ferramentas de controle simples e indicadores-chave de desempenho.

Para Oliveira (2023), a função de controle e avaliação é destinada a garantir que o desempenho real esteja alinhado com os padrões previamente estabelecidos, ou seja, monitorar o rendimento do sistema por meio da comparação entre as situações atingidas e as esperadas, sobretudo em relação aos objetivos, desafios e metas, além da avaliação das táticas e políticas implementadas pela organização.

O controle de resultados permite comparar o que foi executado com o que foi planejado. Ele é essencial para entender o que deu errado e por quê, aprender com os erros, ganhar experiência para não repetir os mesmos erros e reconhecer que, a qualquer momento, a partir de uma falha, é possível voltar atrás e recomeçar de uma forma muito melhor, (SEBRAE 2022).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal deste estudo foi examinar a aplicação e a efetividade das ferramentas de planejamento estratégico em micro e pequenas empresas (MPEs) no município de Oeiras-PI. A partir das informações obtidas por meio de questionários estruturados direcionados a gestores, proprietários e administradores, e com o suporte do referencial teórico sobre estratégia, gestão e competitividade, tornou-se viável entender o panorama atual dessas empresas no que diz respeito à implementação de práticas estratégicas. Nesse sentido, o estudo confirma que, apesar de os gestores terem algum conhecimento sobre planejamento estratégico, sua implementação ainda enfrenta desafios significativos.

As MPEs operam em um ambiente marcado por intensa instabilidade, elevada competitividade e falta de recursos. Nesse cenário, fica claro que a sobrevivência e o desenvolvimento dessas instituições estão diretamente ligados à sua habilidade de pensar e agir de forma estratégica. Quando bem executado, o planejamento estratégico possibilita uma perspectiva de longo prazo, a detecção de oportunidades e riscos, além do alinhamento das habilidades internas com as demandas do ambiente externo. Essa prática demonstra ser tanto um instrumento gerencial quanto um fator competitivo crucial para as pequenas empresas.

Observou-se que os gestores de grande parte das empresas analisadas possuem conhecimento geral sobre o tema, entendem o próprio negócio e reconhecem suas interações com o mercado e os concorrentes. No entanto, esse conhecimento muitas vezes se limita a percepções empíricas ou informais, não sendo acompanhado por métodos ou ferramentas técnicas que possibilitem a aplicação efetiva de um planejamento estratégico estruturado. Isso indica que o domínio conceitual existe, mas ainda falta apoio técnico e metodológico para que esse conhecimento seja transformado em práticas concretas e contínuas.

Além disso, os dados indicam que a execução do planejamento estratégico ainda é incompleta. Apesar de haver clareza sobre os diferenciais competitivos e o que os clientes valorizam, muitos gestores apresentam dificuldades na integração dos fatores internos e externos, na formulação de estratégias alternativas e na supervisão contínua dos resultados. A falta de planos de contingência e sistemas de monitoramento em tempo real prejudica a habilidade das empresas de ajustar estratégias e reagir rapidamente às alterações no ambiente. Também foi identificado um desafio significativo relacionado à comunicação interna e ao envolvimento dos

funcionários, o que pode complicar a implementação prática das metas estabelecidas pelos gestores.

5.1 RECOMENDAÇÕES PARA SUPERAR DIFICULDADES ENCONTRADAS

Com base nos resultados da pesquisa realizada com micro e pequenas empresas de Oeiras-PI, foram identificados problemas frequentes na implementação do planejamento estratégico e na administração organizacional. A seguir, encontram-se propostas de medidas que os gestores podem adotar para cada uma dessas dificuldades, baseadas em práticas e instrumentos reconhecidos na literatura administrativa.

1. **Falta de conhecimento sobre o planejamento estratégico**

A falta de compreensão teórica e prática em planejamento estratégico, observada em alguns respondentes, pode ser atenuada por meio de treinamentos gerenciais oferecidos por entidades como SEBRAE e SENAC(Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial), que disponibilizam cursos presenciais e online nas áreas de gestão empresarial, análise de mercado e inovação. De acordo com Chiavenato (2000), o conhecimento técnico é fundamental para que o gestor possa criar, aplicar e acompanhar estratégias eficientes.

2. **Ausência de análise sistemática do ambiente interno e externo**

Para preencher essa lacuna, recomenda-se o uso da Matriz SWOT, uma ferramenta que ajuda a identificar pontos fortes e fracos internos, além de oportunidades e ameaças externas, auxiliando na criação de estratégias que estejam em sintonia com a realidade da empresa. Oliveira (2023) destaca que essa análise contribui para que a organização se ajuste às exigências do mercado e ao contexto competitivo.

3. **Falta de monitoramento e avaliação dos resultados**

A aplicação do Ciclo PDCA (Planejar, Executar, Verificar e Agir) pode auxiliar no monitoramento contínuo das ações e na realização de ajustes sempre que necessário. Mintzberg et al. (2000) destacam que a revisão regular das estratégias permite uma maior flexibilidade diante das transformações do ambiente.

4. Deficiências em marketing e relacionamento com clientes

A implementação de táticas de marketing digital, como uma presença engajada nas mídias sociais e campanhas direcionadas, pode aumentar a visibilidade e o alcance da organização. Kotler e Keller (2012) afirmam que uma comunicação eficiente com o público-alvo é crucial para consolidar a marca e impulsionar as vendas. Programas de fidelização e pesquisas de satisfação também podem ser executados com baixo custo e resultados positivos.

5. Limitações financeiras para investir em melhorias

Os gestores podem recorrer a políticas públicas de apoio e linhas de crédito direcionadas a MPEs, como as disponibilizadas por instituições bancárias. Ademais, parcerias com associações comerciais locais podem oferecer acesso a recursos e consultorias financiadas. Oliveira (2023) destaca que a disponibilidade de recursos externos pode ser fundamental para a implementação de ações estratégicas.

Em conclusão, o estudo confirma que as micro e pequenas empresas de Oeiras-PI têm um papel fundamental na economia local, pois são responsáveis pela maioria dos empregos formais e da atividade econômica do município. No entanto, para que essas empresas se estabeleçam e cresçam de maneira sustentável, é essencial que elas adotem um modelo de gestão mais organizado, fundamentado em princípios estratégicos robustos. A falta de planejamento a médio e longo prazo continua sendo um fator que contribui para a elevada taxa de mortalidade dessas empresas, conforme mostram os dados do SEBRAE.

A conclusão deste estudo não só destaca a relevância do planejamento estratégico para as MPEs, mas também indica a necessidade de iniciativas focadas na formação dos gestores. Oficinas, cursos e consultorias direcionadas podem ser promovidas por instituições como SEBRAE, universidades e associações comerciais, que podem desempenhar um papel fundamental nesse processo. Ademais, é aconselhável que os empresários adotem uma atitude mais receptiva à inovação, à análise de dados e à criação de estratégias fundamentadas em provas sólidas.

Este estudo, no âmbito acadêmico, contribui para a compreensão da realidade das micro e pequenas empresas em cidades do interior brasileiro, como Oeiras-PI. Além disso, destaca a importância de mais pesquisas que investiguem de maneira

mais detalhada os efeitos da gestão estratégica nos resultados e na maturidade empresarial. Para pesquisas futuras, sugere-se a condução de análises mais específicas e personalizadas, envolvendo um número reduzido de empresas, o que permitirá um exame mais aprofundado das práticas de gestão de cada uma. Essa metodologia qualitativa tem o potencial de fornecer insights significativos sobre os elementos que podem tanto obstruir quanto promover a implementação do planejamento estratégico, levando em conta suas especificidades, histórico, cultura organizacional e percurso no mercado.

Portanto, conclui-se que, embora muitos gestores reconheçam a importância do planejamento estratégico, ele ainda precisa ser adotado como uma prática contínua e sistemática. Somente assim as micro e pequenas empresas de Oeiras-PI poderão se fortalecer, competir de forma igualitária e garantir a sustentabilidade de seus negócios a longo prazo.

REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. Igor. **Implantando a administração estratégica**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1993.

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL. BNDS, BRASIL. Acesso em: 15 de dez. 2024. Disponível em: <https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/guia/porte-de-empresa>

BOECHAT, Marcelo Nascimento. **Planejamento Estratégico: aplicação nas micro e pequenas empresas**. 2008. Tese de Doutorado.

BRASIL. Lei n. 123/2006, de 14 de dezembro de 2006. **Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte**; Disponível em: http://www.comprasnet.gov.br/legislacao/leis/lei123_2006.htm. Acesso em: 09 de dez. 2024.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: Teoria, Processo e Prática**. 3. Ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

CLAUSENWITZ, Carl Von. **Da Guerra**. 1. Ed. São Paulo: Editora Universidade de Brasília, 1979.

D'AVENI, Richard A. **Hipercompetição – Estratégias para dominar a dinâmica o mercado**. 1. Ed. Editora Free Press, 1994.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **A prática da administração de empresas**. 1. Ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

KIM, W. Chan; MAUBORGNE, Renée. **A estratégia do oceano azul**. 1. Ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2018.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de Marketing**. 14. Ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **IBGE. Panorama Oeiras-PI**. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pi/oeiras/panorama>. Acesso em: 15 de dez 2024.

FAGUNDES, Jair Antônio et al. Estrutura organizacional e gestão sob a ótica da teoria da contingência. **Gestão & Regionalidade**, v. 26, n. 78, 2010.

FEIJÓ, Amanda Monteiro; VICENTE, Ernesto Fernando Rodrigues; PETRI, Sérgio Murilo. **O uso das escalas Likert nas pesquisas de contabilidade**. *Revista Gestão Organizacional*, v. 13, n. 1, p. 27-41, jan./abr. 2020. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.22277/rgo.v13i1>. Acesso em: 01 de mar. de 2025.

G1. **Micro e pequenas empresas geram 80% dos empregos formais no país, diz Sebrae**. 4 de mar. De 2024. Disponível em:

<https://g1.globo.com/empreendedorismo/noticia/2024/03/04/micro-e-pequenas-empresas-geram-80percent-dos-empregos-formais-no-pais-diz-sebrae.ghtml>. Acesso em: 02 de mar. De 2025.

LAS CASAS, A.L. **Plano de marketing para micro e pequena empresa**. 2. ed. São Paulo: Atlas 2001.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. Ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MAQUIAVEL, Nicolau. **O Príncipe**. 2. Ed. São Paulo: Martins Fontes, 1996.

OLIVEIRA, Djalma de Pinha Rebouças. **Planejamento estratégico. Conceitos metodologia e Práticas**. 35. Ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2023.

OLIVEIRA, Djalma de Pinha Rebouças. **Planejamento estratégico. Conceitos, metodologia e práticas**. 33. Ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2015.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia. Um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 1. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, Henry. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. 1. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

PEREIRA, Adriana Soares; SHITSUKA, Dorlivete Moreira; PARREIRA, Fabio José; SHITSUKA, Ricardo. **Metodologia da pesquisa científica**. 1. Ed. Santa Maria: Núcleo de Tecnologia Educacional, 2018.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **SEBRAE. Anuário do trabalho na micro e pequena empresa**. Brasília: 2013. Disponível em: http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa_2013.pdf. Acesso em: 08 de jan. de 2025.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **SEBRAE. Micro e pequenas empresas geram 27% do PIB do Brasil**. Brasília: SEBRAE, 2021. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil,ad0fc70646467410VgnVCM2000003c74010aRCRD>. Acesso em 10 de dez. 2024.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **SEBRAE. O impulso das mpes no mercado de trabalho.** BRASIL, 2024. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ba/artigos/o-impulso-das-mpes-no-mercado-de-trabalho,213d497900a22910VgnVCM1000001b00320aRCRD>. Acesso em: 19 de jan. de 2025.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **SEBRAE. Participação das micro e pequenas empresas na economia brasileira, REGIÃO NORDESTE.** Disponível em: <https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Relat%C3%B3rio%20Nordeste.pdf>. Acesso em: 14 de jan. de 2025.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **SEBRAE. Pequenos negócios em números.** Brasil, 2018. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/sebraeaz/pequenos-negocios-em-numeros,12e8794363447510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 20 de jan. de 2025.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **SEBRAE. Taxa de sobrevivência das empresas no Brasil.** SEBRAE, 2023. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/a-taxa-de-sobrevivencia-das-empresas-no-brasil,d5147a3a415f5810VgnVCM1000001b00320aRCRD>. Acesso em 10 de dez. 2024.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **SEBRAE. Você faz o controle dos resultados na gestão da sua empresa?** SEBRAE, 2022. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/voce-faz-o-controle-dos-resultados-na-gestao-da-sua-empresa,9a72b9adf0024810VgnVCM100000d701210aRCRD>. Acesso em 15 de jul. 2025.

TZU, Sun. **A arte da guerra.** 3. Ed. Jandira, SP: Ciranda Cultural, 2019.

WERKEMA, Cristina. **Métodos PDCA e DMAIC e suas ferramentas analíticas.** 1 Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO PARA COLETA DE DADOS

- I.** Qual o porte da empresa que você trabalha?
☐ Microempresa (ME)
☐ Empresa de Pequeno Porte (EPP)
- II.** Qual sua função dentro da empresa?
☐ Proprietário(a)/ Sócio(a)
☐ Gerente / Administrador(a)
☐ Colaborador(a) com função administrativa
- III.** Qual seu nível de escolaridade?
☐ Ensino Fundamental Incompleto
☐ Ensino Fundamental Completo
☐ Ensino Médio Incompleto
☐ Ensino Médio Completo
☐ Ensino Superior Incompleto
☐ Ensino Superior Completo
☐ Pós-Graduação
- IV.** Há quanto tempo a empresa está em funcionamento?
☐ Menos de 1 ano
☐ 1 a 3 anos
☐ 3 a 6 anos
☐ 6 a 10 anos
☐ Mais de 10 anos
- V.** Qual o setor de atuação da empresa?
☐ Indústria
☐ comércio
☐ Serviços
- VI.** Quantos funcionários a empresa possui?
☐ Até 1 empregado
☐ Até 9 empregados
☐ 10 a 49 empregados
☐ Mais de 49 empregados
- VII.** Tenho pleno conhecimento sobre meu negócio e compreendo bem sua real amplitude.
☐ Discordo totalmente
☐ Discordo parcialmente
☐ Nem concordo, nem discordo
☐ Concordo parcialmente
☐ Concordo totalmente
- VIII.** Entendo claramente como minha empresa interage com outros negócios, como fornecedores, parceiros e concorrentes.
☐ Discordo totalmente
☐ Discordo parcialmente

- ☐ Nem concordo, nem discordo
 - ☐ Concordo parcialmente
 - ☐ Concordo totalmente
- IX.** Minha empresa consegue integrar de forma eficiente os fatores internos (que podemos controlar) com os fatores externos (que não controlamos).
- ☐ Discordo totalmente
 - ☐ Discordo parcialmente
 - ☐ Nem concordo, nem discordo
 - ☐ Concordo parcialmente
 - ☐ Concordo totalmente
- X.** Tenho total conhecimento sobre a capacitação atual da minha empresa (estrutura, equipe, recursos, processos).
- ☐ Discordo totalmente
 - ☐ Discordo parcialmente
 - ☐ Nem concordo, nem discordo
 - ☐ Concordo parcialmente
 - ☐ Concordo totalmente
- XI.** Tenho clareza sobre a vantagem competitiva da minha empresa em relação ao mercado.
- ☐ Discordo totalmente
 - ☐ Discordo parcialmente
 - ☐ Nem concordo, nem discordo
 - ☐ Concordo parcialmente
 - ☐ Concordo totalmente
- XII.** Conheço bem as vantagens competitivas dos meus principais concorrentes.
- ☐ Discordo totalmente
 - ☐ Discordo parcialmente
 - ☐ Nem concordo, nem discordo
 - ☐ Concordo parcialmente
 - ☐ Concordo totalmente
- XIII.** Tenho consciência da vantagem competitiva que os clientes mais valorizam e desejam comprar?
- ☐ Discordo totalmente
 - ☐ Discordo parcialmente
 - ☐ Nem concordo, nem discordo
 - ☐ Concordo parcialmente
 - ☐ Concordo totalmente
- XIV.** A atuação da minha empresa é uniforme entre os setores, mantendo uma linha de trabalho padronizada e coerente.
- ☐ Discordo totalmente
 - ☐ Discordo parcialmente
 - ☐ Nem concordo, nem discordo
 - ☐ Concordo parcialmente
 - ☐ Concordo totalmente

- XV.** Caso o planejamento principal não funcione, minha empresa possui caminhos alternativos previamente pensados?
- ☐ Discordo totalmente
 - ☐ Discordo parcialmente
 - ☐ Nem concordo, nem discordo
 - ☐ Concordo parcialmente
 - ☐ Concordo totalmente
- XVI.** Todos os colaboradores da minha empresa compreendem os objetivos e estão comprometidos com os resultados esperados.
- ☐ Discordo totalmente
 - ☐ Discordo parcialmente
 - ☐ Nem concordo, nem discordo
 - ☐ Concordo parcialmente
 - ☐ Concordo totalmente
- XVII.** Os resultados da empresa são acompanhados e avaliados com frequência, de forma atualizada e em tempo real.
- ☐ Discordo totalmente
 - ☐ Discordo parcialmente
 - ☐ Nem concordo, nem discordo
 - ☐ Concordo parcialmente
 - ☐ Concordo totalmente