

# Desafios da implantação do planejamento estratégico pela micro e pequena empresa

## Challenges of the implantation of the strategic planning by the micro and small company

Julio Vieira NETO [1](#); Mauro Soares MARINHO [2](#); Patricia Santos CARVALHO [3](#)

Recebido: 10/03/2018 • Aprovado: 30/04/2018

### Conteúdo

- [1. Introdução](#)
  - [2. Revisão da literatura](#)
  - [3. Metodologia](#)
  - [4. Resultados](#)
  - [5. Conclusões](#)
- [Referências bibliográficas](#)

#### RESUMO:

As micro e pequena empresas (MPE's) exercem grande influência e participação na economia brasileira. Todavia observa-se alta taxa de mortalidade nestas e baixo uso do planejamento estratégico. O objetivo desta pesquisa é identificar as principais dificuldades na gestão das MPE's e buscar entender como o planejamento estratégico pode ajudar a superá-las. Será realizada uma pesquisa bibliográfica para analisar o uso do planejamento estratégico nas MPE's. Com os dados obtidos conclui-se que a implantação do planejamento estratégico nas MPE's pode auxiliar na sobrevivência ao possibilitar a implantação de inovações e auxiliar o planejamento financeiro

**Palavras-Chave:** Micro pequena empresa, planejamento estratégico, desempenho.

#### ABSTRACT:

Micro and small enterprises (MPE's) exert great influence and participation in the Brazilian economy. However, there is a high mortality rate of MPEs and low use of the strategic planning. The objective of this research is to identify the main difficulties in the management of MPEs and to understand how strategic planning can help to overcome them. A bibliographical research will be carried out to analyze the use of strategic planning in MPE's. With the data collected, it is concluded that the implementation of strategic planning in MPE's can help in survival by enabling the implementation of innovations and assisting financial planning.

**Keywords:** Micro and small business, strategic planning, performance

## 1. Introdução

As micro e pequenas empresas (MPE's) totalizavam 6,6 milhões de estabelecimentos, sendo responsáveis por 17,1 milhões de empregos formais privados não agrícolas, equivalente a 52% deste modelo de emprego em 2013 (IBGE, 2013).

O aumento da eficiência na gestão destas empresas tende a gerar impactos expressivos

para a economia brasileira através da maior oferta de empregos, melhorias e ampliação da massa salarial, arrecadação de impostos, distribuição de renda e conseqüentemente evolução no bem-estar social para toda a população (SEBRAE. 2013).

Representando 99% das empresas brasileiras em atividade, indaga se as MPE's não poderiam aumentar sua participação na formação do PIB nacional através da identificação e controle das suas principais deficiências de gestão. Nesse sentido, este artigo busca identificar como o planejamento estratégico pode colaborar para a melhoria do desempenho/sobrevivência das MPE's.

---

## 2. Revisão da literatura

### 2.1 Contribuição das MPE's para a economia mundial

As micro e pequenas empresas contribuem com cerca de 60% do total de emprego gerado e aproximadamente 40% do faturamento das empresas no mundo apenas em se considerando as empresas formalizadas (Banco Mundial, 2015). Estima-se que em economias emergentes, principalmente aquelas localizadas na Ásia e África Subsaariana, 80% dos empregados gerados sejam provenientes das MPE's.

Conforme relatório de indicadores nacionais de micro, pequenas e médias empresas do Banco Mundial (Banco Mundial/IFC, 2010) existem em torno de 125 milhões de micro e pequenas empresas formais no universo de 132 países pesquisados, sendo que 89 milhões destas empresas estão situadas nos mercados emergentes.

Segundo Acca (2010), apesar de globalização econômica ter como característica o crescimento das corporações multinacionais e isso levar a crer que as MPE's seriam atores à margem deste crescimento, o mercado poderá ser compartilhado com as MPE's desde que se apliquem políticas públicas para regulamentação do mercado e estímulo ao empreendedorismo. Para Borghoff e Martin K. Welge (2001) as MPE's são imprescindíveis como retaguarda ou para apoio à evolução das corporações na competição do mercado global.

Observa-se um crescimento global do número de MPE's da ordem de 6% ao ano no período 2000-2009. Motta (2000) menciona o fato de também as grandes empresas terem necessidade de se adaptar ao modelo de competitividade atual: redução de custos e margens de lucro promovendo o enxugamento de suas estruturas e terceirizando suas atividades não essenciais para as MPE's.

A facilidade com que as MPE's se distribuem em todas as regiões do país, principalmente devido a sua flexibilidade administrativa, é fato relevante que contribui para o desenvolvimento local, a agregação de renda, a manutenção das pessoas nos seus locais de origem e na melhoria da qualidade de vida conforme apontam Sausen, Patias e Allenbrandt (2011). Também se acrescenta a preponderância que as MPE's do setor terciário exercem nas pequenas cidades.

Para Santos *et al* (2011), as MPE's formam um sistema produtivo mundial que permite a diluição da economia em milhares de empreendimentos. Nota-se que a capilaridade, a multiplicidade e o grande número de MPE's possibilitam uma menor concentração de mercado, proporcionando uma distribuição de renda mais equilibrada e promovendo uma maior estabilidade social e política (Kruglianskas, 1996).

Terence (2002) afirma que o auxílio das MPE's ao desempenho da economia ocorre de 3 formas:

- Em países com economia e população em crescimento, as MPE's geram muitas ofertas de empregos. Segundo Santos, Silva e Neves (2011) nas MPE's o aumento do emprego é mais proporcional ao aumento da produção do que nas grandes empresas;
- Realizam atividades auxiliares às grandes empresas, desempenhando algumas funções com mais eficiência do que se estas fossem realizadas por aquelas, tais como distribuição (ligando fornecedores a clientes) e fornecimento (atuando como fornecedores) e subcontratantes das grandes empresas;

- Eficiência na produção de bens e serviços onde se exija mais flexibilidade e menor complexidade estrutural para se atingir maior produtividade.

A questão da utilização de mão de obra quase que exclusivamente local é poderoso instrumento de fortalecimento das economias locais onde estas MPE's estão fixadas. Também, a diversidade de atividades executadas pelas MPE's numa mesma região merece destaque. Sausen, Patias e Allebrandt (2011) afirmam que o desenvolvimento das MPE's foi fundamental para a manutenção das condições sócio econômicas das famílias rurais no município de Crissiumal-RS.

A Tabela 1 evidencia as principais diferenças entre as MPE's e grandes empresas:

**Tabela 1**  
Principais Vantagens Competitivas das MPE's frente às grandes empresas

CARACTERÍSTICA	MPE's	GRANDES EMPRESAS
Adaptabilidade	Possuem maior flexibilidade para se adaptar as variações econômicas	Possuem menor intensidade de movimentação para responder as variações.
Distribuição de Renda	A sua capilaridade em todas as regiões lhes permite uma maior promoção do desenvolvimento microrregional	Por demandarem uma maior infraestrutura logística para se instalarem estabelecem-se em regiões já previamente adaptadas as suas necessidades
Realização de atividades que exigem maior grau de especialização	Estão mais aptas a realizarem atividades que demandem mão de obras específicas e formação técnica para estas atividades	Como o foco da maioria das empresas deste grupo é a produção e a comercialização em larga escala não tem estas atividades em seu <i>Core Business</i>

Fonte: Elaborada pelo autor. Fontes: Terence (2002), Sausen , Patias e Allebrandt (2011), Santos , Alves e Almeida (2007), Chér (1990).

Detalhe importante para ratificar a importância das MPE's está no fato de que geralmente são estas as mais aptas para a realização de serviços que exigem habilidades específicas, obtendo vantagem competitiva frente às grandes empresas (Santos *et al*, 2011). Ainda, a flexibilização frente às grandes empresas é valioso instrumento de reação rápida as nuances econômicas conforme assinalam os mesmos autores.

## 2.2. MPE's e a economia brasileira

Em julho de 2017 as MPE's no Brasil eram cerca de 5 milhões de estabelecimentos considerando-se as micro e pequenas empresas e as empresas de pequeno porte (SEBRAE, 2017) se que tais empresas representam 27% do PIB Brasileiro e 44% da massa salarial das empresas com 17,1 milhões de empregos com carteira assinada.

Existem dois critérios para definir Micro e Pequenas Empresas segundo o Sebrae (2014c): segunda a receita bruta anual auferida – até R\$ 60 mil microempreendedor individual, de R\$ 60mil a R\$ 360 mil micro empresa e de R\$ 360 mil a R\$ 3,6 milhões de pequena empresa; ou de acordo com o número de funcionário – no setor de serviços e comércios, até 9 pessoas microempresa e de 10 a 49 pessoas pequena empresa, e no setor de atividade industrial, até 19 pessoas microempresa e de 20 a 99 pessoas pequena empresa

Na questão de concentração por Região, na Tabela 2 observa-se como estão distribuídas as MPE's nas cinco regiões do País:

**Tabela 2**  
Concentração de MPE's no país por região

Região do País	Percentual de PME's instaladas
Norte	4%
Nordeste	15%
Centro-Oeste	7%
Sudeste	51%
Sul	23%

Fonte: Sebrae (2014b)

O aumento da eficiência na gestão destas empresas tende a gerar impactos expressivos para a economia brasileira através da maior oferta de empregos, melhorias e ampliação da massa salarial, arrecadação de impostos, distribuição de renda e conseqüentemente evolução no bem-estar social para toda a população (SEBRAE. 2013).

Gestão financeira inadequada, falta de capacitação para a gestão do empreendimento, ausência de planejamento em longo prazo, desconhecimento ou conhecimento insuficiente do mercado em que vai atuar e a carência de uma política eficaz de gestão dos recursos humanos são os fatores que mais se destacam quando se relaciona as dificuldades de sobrevivência das MPE's (Nascimento *et al*, 2013).

Segundo Silva *et al* (2010) as empresas que conseguem sobreviver ao mercado competitivo são as que apresentam como destaque a sua produtividade, qualidade, alianças estratégicas, inovação, rentabilidade e corpo funcional qualificado. Para Melo *et al*. (2010) estratégias empreendedoras implementadas adequadamente auxiliam a reversão do quadro de estagnação e deficiências das empresas.

Para Terence (2002) nas MPE's a implementação de ações estratégicas é prejudicada devido à baixa formação técnica dos seus gestores, que geralmente é inferior aos administradores das médias e grandes empresas. Torkomian (2011) afirma que muitas MPE's não se beneficiam do avanço econômico devido à dificuldade em adaptar conhecimento científico gerado através de pesquisa e desenvolvimento (P&D) em inovações que auxiliem suas estratégias.

Nesse contexto, ressalta-se que as MPE's têm importância econômica mais acentuada nas pequenas cidades e que representam 53,5% do comércio do país (Sebrae, 2014b). Ainda, o desenvolvimento das MPE's proporciona à menor concentração de mercado e melhor distribuição de renda favorecendo a estabilidade social e política (Kruglianskas, 1996).

Recentemente o governo reconheceu a importância do desenvolvimento das MPE's para a economia nacional ao aprovar a Lei Geral da Micro e Pequena Empresa com o intuito de promover a legalização destas e facilitar a sua inserção no mercado global potencializando desenvolvimento econômico para todo o país.

### 3. Metodologia

Essa pesquisa se caracteriza com qualitativa, uma vez que busca analisar na literatura a importância do planejamento estratégico para as MPE's. Tem natureza exploratória, pois visa identificar através de uma pesquisa bibliográfica quais são os principais desafios para utilização do planejamento estratégico pela micro e pequena empresa.

A investigação utiliza-se de dados retirados da internet relacionados ao tema de pesquisa na base de dados *Scopus* utilizando-se as palavras chave: *small business, strategy, performance, Brazil*. Utilizando-se o método booleano primeiro buscou-se referências ao pequeno empreendimento através das palavras chave *small business and strategy or performance*. Em seguida, refinou-se o resultado da pesquisa através da utilização dos

termos *small business and Brazil and strategy or performance*. Os artigos foram escolhidos então a partir deste universo pesquisado.

As principais palavras-chave encontradas foram: alianças estratégicas, cenários, ciclo adaptativo, competitividade, comportamento estratégico, desempenho, empreendedorismo, estilo cognitivo, estratégias empresariais, estrutura de análise, formação de estratégias, formalismo, gênero do dirigente, gestão, inovação organizacional, intuição, planejamento estratégico.

Espera-se que ao analisar esses dados obtenha-se uma visão mais clara dos benefícios da utilização do planejamento estratégico pelas MPE's.

---

## 4. Resultados

### 4.1 Planejamento estratégico nas MPE's

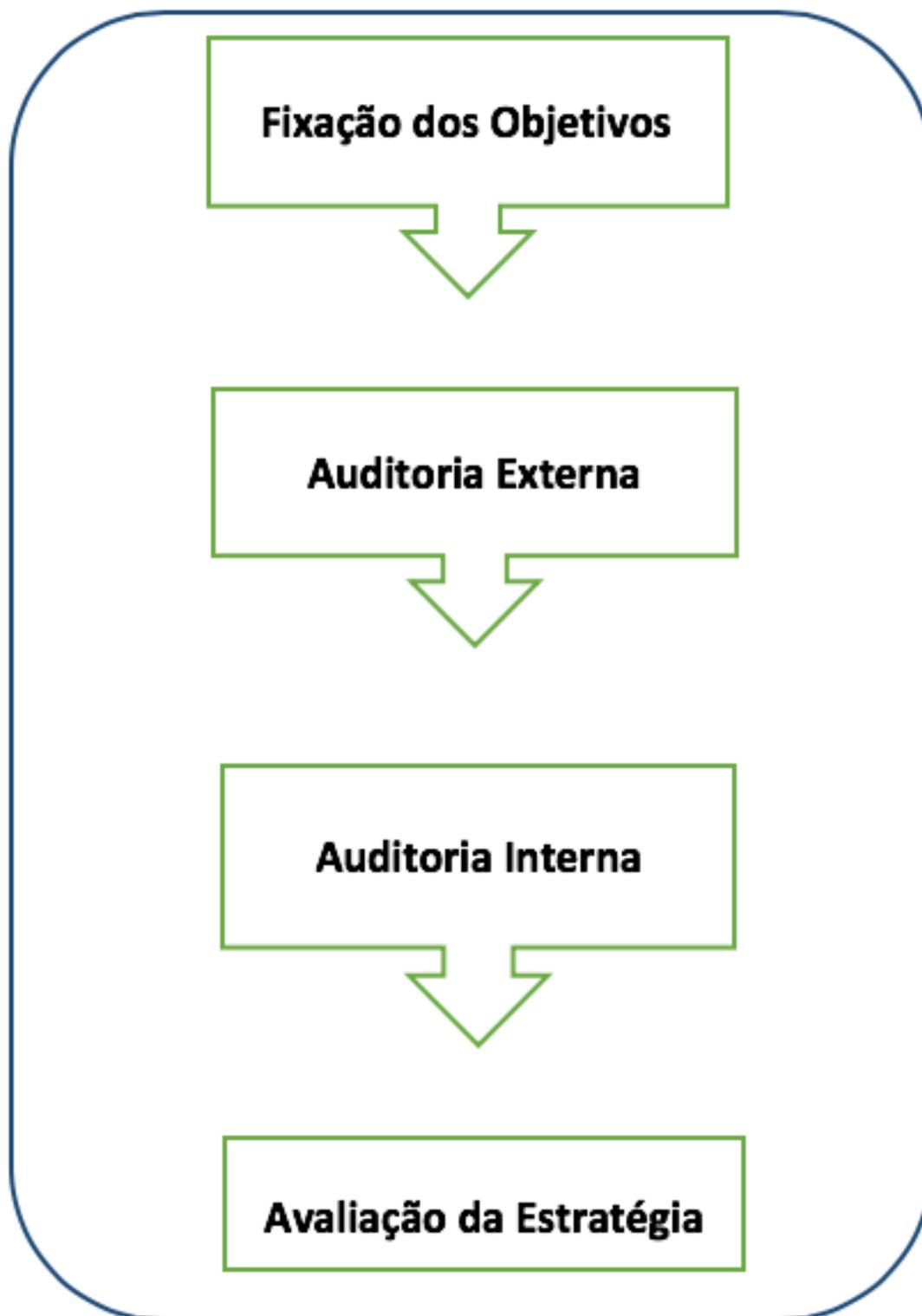
Hansen *et al* (2014) afirma que o planejamento estratégico advém da necessidade de formular uma estratégia que possibilite a sobrevivência da empresa. Vieira *et al.* (2013) entendem o planejamento estratégico como uma técnica administrativa responsável por determinar o que será feito nas organizações.

Perussi Filho e Escrivão Filho (2012) afirma que a aplicação de recursos e capacidades impacta no desempenho das organizações, muito mais que propriamente a estrutura e os setores onde elas atuam.

Mintzberg *et al.* (2006b) explanam sobre a existência de diversos modelos de formulação de planejamento estratégico. Esses modelos, apesar de divergentes, possuem alguns pontos de semelhanças, que são a análise interna e externa das organizações. Dentre essas escolas, a escola de planejamento desenvolveu procedimentos a fim possibilitar a elaboração do planejamento estratégico.

#### **Figura 1**

Modelo Básico de Planejamento Estratégico



Fonte: Adaptado de Mintzberg , Ahlstrand e Lampel (2010)

Mintzberg *et al* (2010) estabeleceram estágios para utilização do planejamento estratégico conforme o Figura 1:

- Fixação de objetivos – consiste na quantificação das metas da organização. São os objetivos expressos de maneira numérica;
- Auditoria Externa – é o conjunto de previsões feitas a respeito das condições futuras;
- Auditoria Interna – é a análise das forças e fraquezas da organização;
- Avaliação da estratégia – diversas análises tais como: retorno sobre investimento, avaliação do resultado da estratégia competitiva, análise de riscos, curva de valor, cálculo de valor para os investidores/acionistas.

Quanto às particularidades da pequena empresa em relação ao seu planejamento estratégico, Terence (2002) categoriza em três tipos: comportamentais, estruturais e contextuais. Segue Tabela 3 como as principais características de cada categoria:

**Tabela 3**  
Particularidades da Pequena Empresa e o Planejamento Estratégico

Particularidades	Características
Comportamentais	Referem-se aos aspectos pessoais do empresário, seus valores, ambições e ideologias.

Estruturais	Referem-se aos aspectos internos decorrentes da organização das MPE. Informalidade, estrutura organizacional reduzida, falta de profissionalismo na administração, falta de recursos, falta de pessoal qualificado e não utilização das técnicas gerenciais.
Contextuais	Referem-se ao ambiente externo da MPE. Não são controláveis pela ação individual dos dirigentes. Carência de informação sobre o mercado, dificuldade de acesso a treinamentos gerenciais, dificuldade de acesso a fontes de financiamento.

Fonte: Adaptado de Terence (2002)

Santos *et al* (2007) aponta que a utilização de um planejamento formal, com metas e estratégias, ainda é pouco utilizado nas MPE's. Por outro lado, as empresas que as utilizam obtêm desempenho superior a média registrada.

Nascimento *et al.* (2013) afirma que o auxílio de uma consultoria contábil é fundamental a elaboração de um bom planejamento estratégico, como também o auxílio de incubadoras de empresas. Segundo este autor a adoção destes procedimentos vem contribuindo para a redução da taxa de mortalidade destas organizações.

Omérito de um planejamento estratégico eficaz se dá pela sua possibilidade de prever mudanças e antecipar-se a elas. Através da elaboração de cenários é possível desenhar diretrizes para o planejamento estratégico (FALLER e ALMEIDA, 2014).

Segundo Almeida (2004) a ausência de planejamento estratégico nas MPE's é o principal responsável pela deficiência no planejamento financeiro, ausência de um norteador de resultados à longo prazo e pela dificuldade destas empresas em definir uma posição no mercado em que atuam.

Para Antonik (2004) a maior força das MPE's está na sua organização e controle. É através destes elementos que se previne contra riscos eventuais. O planejamento estratégico é capaz de promover o sucesso da organização quando se tem a noção exata do seu perfil observando-se o ambiente e mobilizando corretamente as forças responsáveis pelo sucesso da empresa, a saber: clientes, fornecedores, colaboradores e comunidade que está inserida.

No tocante aos benefícios da implantação de um planejamento estratégico na empresa, Terence (2002) argumenta a respeito das dificuldades de aliar as limitações das MPE's à realização de um planejamento estratégico que seja ao mesmo tempo simples para ser assimilados pelas empresas e eficiente para proporcionar resultados práticos.

Existem duas razões básicas pelas quais as MPE's deixam de efetivamente praticar um planejamento estratégico:

- O fato de que as metodologias de planejamento estratégico terem sido desenvolvidas para grandes empresas e não vislumbrarem as nuances e particularidades das MPE's. Fontes Filho e Nunes (2010) apontam para o fato de que ações estratégicas implantadas nas grandes empresas não serem efetivamente validadas nas MPE's;
- A necessidade de diagnosticar as especificidades de cada MPE's e dos seus respectivos gestores individualmente para auxiliá-los a desenvolver um planejamento estratégico capaz de enxergar e potencializar os seus pontos fortes (TERENCE, 2002).

Um pré-requisito para um planejamento estratégico eficaz é a adoção de estratégias que se mostrem eficientes em relação ao contexto em que se deseja inseri-las. Para Terence (2002) a utilização do planejamento estratégico nas MPE's é tema controverso, pois a maioria das publicações geralmente foca em grandes organizações. As MPE's ainda carecem de uma estrutura adequada para assimilação deste conceito principalmente pela sua insuficiência de recursos para contratação de administradores profissionais e centralização de poder pelos proprietários dirigentes. Observa-se ainda que os proprietários das MPE's assumem grande parte da execução de tarefas operacionais em detrimento do planejamento estratégico da organização.

Para alguns autores, a maioria das MPE's estão focadas única e exclusivamente nas suas

atividades cotidianas corroborando para que as suas atividades sejam única e exclusivamente focadas nos resultados de curto prazo (Almeida e Moreira Junior, 2004).

## 4.2. Peculiaridades na gestão das MPE's

Para entender a importância do planejamento estratégico nas MPE's é fundamental que se compreenda seu papel facilitados na implementação de inovações. No mundo moderno, as inovações são vitais para sobrevivência das empresas no longo prazo.

Deve-se ressaltar-que a gestão estratégica deve e pode ser implementada nas pequenas empresas proporcionando inúmeros benefícios, como economia de escala que lhes permite a disputa de mercado com as grandes empresas (Almeida, 2010). Nesse sentido é necessário que haja uma simplificação das ferramentas estratégicas para que seja possível conciliar a gestão estratégica com o dia-dia do pequeno empresário.

Segundo Perussi Filho e Escrivão Filho (2012), o planejamento estratégico decorrerá de um modelo previamente formalizado conforme Porter (2009) ou através de um modelo emergente conforme *Mintzberg*. As estratégias a seguir são válidas desde que adaptadas à sua realidade e respeitadas às limitações técnicas e financeiras das MPE's:

- Estratégia Competitiva de Porter (2009), busca a obtenção de diferenciais competitivos frente à concorrência com o objetivo de auxiliar a sobrevivência das organizações. A flexibilidade na gestão da MPE's pode ser uma destas vantagens;
- Arquitetura Estratégica de Prahalad e Hamel (2005) enfatiza a necessidade de planejamento de longo prazo nas organizações que estão em busca da maximização dos seus resultados.

Miles *et al.* (1978) afirmam que as organizações modificam e refinam constantemente seus mecanismos de acordo com os seus propósitos estratégicos, rearranjando sua estrutura de regras, relacionamentos e gerenciamento dos seus processos. Neste caso, ressalta-se que a flexibilidade é importante característica inerente às MPE's, o que lhe permite maior adaptação ao processo de gestão estratégica.

Na investigação de Miles e Snow é apresentado as categorias estratégicas, conforme a Tabela 4:

**Tabela 4**  
Categorias Estratégicas de Miles e Snow (1978)

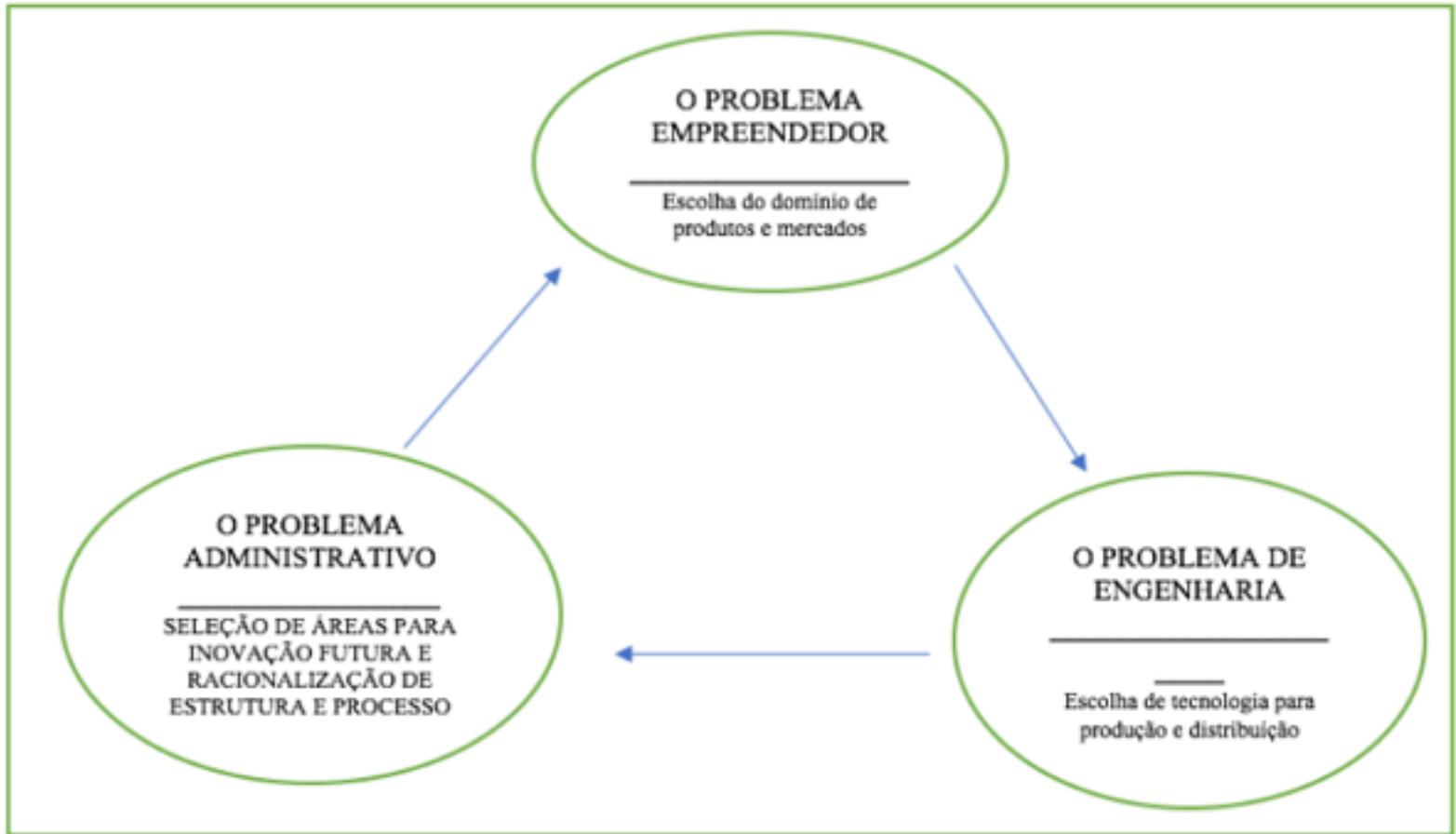
<b>Categoria estratégica</b>	<b>Descrição</b>
<b>Estratégia defensiva</b>	Empresa procura manter uma linha de produtos/serviços estável. Seu foco é um determinado nº de produtos e sua diferenciação ocorre pela qualidade dos produtos comercializados, serviços superiores ou menores preços. Não busca liderança de mercado e sim concentrar-se nas atividades em que é mais eficiente que a concorrência.
<b>Estratégia prospectora</b>	Está continuamente ampliando sua linha de produtos/serviços. Para ela é importante oferecer novos produtos e serviços numa área de mercado mais ampla. Valoriza o pioneirismo, mesmo que este não traga o retorno esperado.
<b>Estratégia analítica</b>	Mantém uma linha limitada de produtos/serviços de uma maneira estável e aos poucos vai incorporando novos produtos/serviços que foram aprovados no mercado. É a estratégia que se situa entre a defensiva e a prospectora.
<b>Estratégia reativa</b>	Não arrisca em novos produtos/serviços, salvo no caso que seja ameaçada pelos competidores. Somente responde quando é forçada por pressões competitivas.

Fonte: Adaptado de Gimenez (1998)

Para sobreviver à globalização, as MPE's precisam agir estrategicamente. Nesse sentido, se observarmos o dinamismo do mercado competitivo, essas estratégias precisam ser constantemente revistas para possibilitar a manutenção dos lucros (Luna *et al*, (2014).

Miles e Snow propõe que o método de escolhas estratégicas nas empresas seja dividido em três grandes grupos: problema do empreendedor, problema de engenharia e problema do administrador. Essa divisão está apresentada na figura 2.

**Figura 2**  
O ciclo adaptativo



Fonte: Adaptado de Gimenez et al 1999.

Hansen et al (2014) elaboraram um modelo para análise do comportamento estratégico das pequenas empresas brasileiras. Para tal, realizaram uma adaptação das estruturas de análise das grandes empresas para as pequenas empresas. Essas variáveis de comportamento são divididas conforme as três perspectivas propostas por Miles e Snow (1978): administração, engenharia e empreendedorismo.

**Figura 3**  
Análise das variáveis de comportamento por perspectiva



Fonte: Hansen et al, 2014

Essa ferramenta de análise pode ser utilizada em estudos de casos múltiplos, possibilitando a comparação entre as unidades. Observa-se que cada variável ou perspectiva pode ter uma estratégia defensiva, prospectora, analítica ou reativa. Assim é possível observar *trade-offs* críticos e conflitos de decisões estratégicas.

Luna *et al.* (2014) apontam o foco de ação para o curto prazo em detrimento dos resultados a longo prazo por parte da maioria das MPE's principalmente pela necessidade de rápido retorno financeiro para suporte a novos investimentos. Ressalta-se que a utilização da ferramenta de análise de variáveis de comportamento por perspectiva será possível ter uma visão mais holística do todo organizacional.

Além disso, Santos *et al* (2007) comentam a respeito da influência dos valores dos sócios-proprietários na cultura organizacional das MPE's. Para eles, o modelo de gestão a ser adotado deve ter como pressuposto a cultura organizacional a fim de aumentar a probabilidade de sucesso na implementação do planejamento estratégico. Segundo Gimenez (1998) a predominância das ideias do proprietário-dirigente no processo gerencial das MPE's influencia o processo de desenvolvimento da estratégia tornando-a quase que exclusivamente refém do seu estilo cognitivo.

Ainda, as alianças estratégicas é uma eficiente possibilidade de associação estratégica para as MPE's (Olave e Amato Neto, 2001). Através destas alianças é possível incorporar tecnologias de ponta aos processos produtivos, fortalecendo suas estruturas organizacionais internas para competir com as grandes empresas.

Para neutralizar/atenuar as dificuldades de implantação das estratégias nas MPE's, Terence (2002) sugere:

- Participação de toda a diretoria na definição das metas e objetivos da empresa;
- Feedback dos clientes;
- Identificação e análise dos concorrentes;
- Uso da ferramenta de análise SWOT;

- Determinação das capacidades necessárias ao sucesso;
- Realização de ações que busquem agregar valor para os clientes;
- Planejamento financeiro adequado;
- Mensuração de resultado a longo prazo.

Quanto à análise SWOT, para Souza *et al.* (2014) o processo estratégico deve induzir às MPE's a explorar as oportunidades existentes, utilizando o conhecimento acumulado da empresa.

Segundo Sausen *et al* (2011) as MPE's encontram-se em meio a constantes turbulências, o que impõe necessidade de contínuos ajustes nos seus processos estratégicos. Ainda vislumbra-se que a gestão estratégica busque não somente a eficácia no atingimento dos objetivos organizacionais, mas também uma visão mais ampla capaz de equilibrar o contexto econômico, social e ambiental a que está inserida estas organizações.

Analisando a opinião dos autores dos artigos, construí-se a Tabela 5 que realaciona os artigos aos respectivas temas sobre MPE's.

**Tabela 5**  
Classificação dos autores por perspectiva.

<b>MPE's necessitam de políticas públicas para fomentar o seu desenvolvimento</b>	Acca (2010); Terence (2002); Sebrae (2013); Vieira <i>et al</i> (2013)
<b>MPE's tem sua gestão prejudicada pela falta de planejamento</b>	Nascimento <i>et al</i> (2013), Terence 2002); Perussi e Filho e Escrivão Filho (2012); Silva, Jesus e Melo (2010)
<b>MPE's auxiliam no desenvolvimento das grandes corporações</b>	Borghoff e Martin K. Welge (2001); Banco Mundial/IFC, 2010); Motta (2000)
<b>É importante o planejamento estratégico nas MPE's</b>	Silva, Jesus e Melo (2010); Santos, Alves e Almeida (2007), Almeida (2010).
<b>O planejamento por cenários auxilia na escolha da melhor estratégia a ser utilizada nas MPE's</b>	Faller e Almeida (2012)
<b>A importância do líder como fator crítico de sucesso para o sucesso da aliança estratégica</b>	Esteves e Nohara (2011)
<b>A terceirização das atividades das grandes empresas auxilia o desenvolvimento das MPE's</b>	Motta (2000); Teixeira, Koufteros e Peng (2012);
<b>A facilidade de presença das MPE's em todas as regiões auxilia no processo de distribuição de renda</b>	Sausen, Patias e Allenbrandt (2011); Santos, Silva e Neves (2011); política (Kruglianskas, 1996)

Fonte: os autores.

## 5. Conclusões

O planejamento estratégico consagrou-se como ferramenta eficaz para gestão organizacional tanto nas grandes empresas como nas MPE's. Estudos realizados comprovam que as MPE's que adotam o planejamento estratégico possuem resultados superiores àquelas que não os aplicam.

Um dos grandes méritos apresentados pela aplicação do planejamento estratégico é o fato de perceber as mudanças e antecipar-se aos efeitos que elas provocam. Muitas pequenas

empresas, por estarem focadas excessivamente no curto prazo e não possuírem infraestrutura não elaboram o planejamento estratégico empresarial, o que diminui a sua competitividade.

Uma grande dificuldade em que se observa na aplicação do planejamento estratégico nas MPE's é o fato de que as suas metodologias, em sua maioria, serem elaboradas para as grandes empresas prejudicando a sua validação nas MPE's.

Há muitas pesquisas sobre a importância do planejamento estratégico. Em pesquisa sobre incubadoras, observou-se que apesar de haver uma visão empreendedora de longo prazo, muitas ações do cotidiano são tomadas de forma conservadora. Já outra pesquisa sobre o impacto das alianças estratégicas para as micro empresas exportadoras, notou-se o impacto do gerente na liderança da aliança.

Enfim, na pesquisa foi possível observar que o planejamento estratégico auxilia na definição de um posicionamento estratégico para a organização e é fundamental para gestão financeira da empresa, uma vez que irá auxiliar no planejamento financeiro. Ainda, a construção de cenários e a identificação do tipo de estratégia que está sendo adotada no modelo Miles et al (1978) contribui para maior sucesso do planejamento estratégico nas MPE's.

---

## Referências bibliográficas

ACCA. **Small Business: a global agenda**. ACCA-Association of Chartered Certified Accountants September 2010. 2010

ALMEIDA, M. I. R. D.; JR., A. L. M. A ANÁLISE DO AMBIENTE ORGANIZACIONAL NA PEQUENA EMPRESA: UM ESTUDO EM PME'S NA CIDADE DE SÃO PAULO. 2004.

ANTONIK, L. R. **A administração financeira das pequenas e médias empresas**. Revista FAE Business: unifae.br 2004.

ARAUJO, J. B. D.; ZILBER, S. N. Adoção de E-Business e mudanças no modelo de negócio: Inovação organizacional em pequenas empresas dos setores de comércio e serviços. **SciELO Brasil**, n. p.148, p. 147-161, 2013.

BANCO MUNDIAL. **Small and Medium Enterprises (SMEs) Finance**. [S.l.]. 2015.

BANCO MUNDIAL/IFC. **MSME - The Country Indicators 2010**. [S.l.]. 2010.

BORGHOFF, T.; MARTIN K. WELGE, D. The evolution of enterprises in the global network competition. **Organizações & Sociedade**, 2001.

CHÉR, R. **A GERÊNCIA DAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS**. 1. São Paulo: Maltese, 1990. 134 ISBN 85-7180-018-9.

DELOITTE; PME. **As PMEs que mais crescem no Brasil - As práticas das empresas emergentes em saúde e bem-estar**. Deloitte e revista Exame PME. Brasil. 2014

DIEESE, S. **Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa 2014**. DIEESE. São Paulo: 2015, p.296. 2014. (CDU 658.11-055.2(81))

DORNELAS, J. C. A. **Análise da administração estratégica em uma incubadora de empresas**. ANAIS DO I EGEPE, p. 285-298, Out/2000 2000.

EMPRESAS-SEBRAE, P. et al. **DF: SEBRAE, 2013. Modo de acesso Anual**. 2013

ERCOLIN, C. A. **Fatores financeiros determinantes da mortalidade de micro e pequenas empresas**. 2007. Universidade de São Paulo

ESTEVES, G.; NOHARA, J. J. **FATORES CRÍTICOS À ESTABILIDADE DAS ALIANÇAS ESTRATÉGICAS DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DOI: 10.5773/rai. v8i3. 863**. RAI: revista de administração e inovação 2011.

FALLER, L. P.; ALMEIDA, M. I. R. D. **Planejamento por cenários: preparando pequenas empresas do varejo de móveis planejados para um futuro competitivo**. Revista de Administração: SciELO Brasil 2014.

FEDERAL, G. **Lei Geral da Micro e Pequena Empresa (Lei 123/2006 Brasil)**. Brasília 2006.

- FONTES F<sup>o</sup>, J. R.; NUNES, G. S. A. **O estrategista da micro, pequena e média empresa privada brasileira.** *Revista Brasileira de Gestão de Gestão e Negócios*, 12(36), 271-288
- GIMENEZ, F. A. P. **Escolhas estratégicas e estilo cognitivo: um estudo com pequenas empresas.** *Revista de Administração Contemporânea: SciELO Brasil* 1998.
- GIMENEZ, F. A. P. et al. **Estratégia em pequenas empresas: uma aplicação do modelo de Miles e Snow.** *Revista de ...: SciELO Brasil* 1999.
- GRAY, D. E. **PESQUISA no MUNDO REAL.** 2. Porto Alegre: Penso, 2012. 488 ISBN 978-85-63899-28-6.
- HANSEN, P. B. et al. **Análise do Comportamento Estratégico de Pequenas Empresas no Brasil.** *Revista FIR.* Espanha. 3: 30-42 p. 2014.
- IBGE. AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS COMERCIAIS E DE SERVIÇOS NO BRASIL. v. 1, 2001. ISSN 85-240-3668-0.
- \_\_\_\_\_. **Pesquisa de Inovação Tecnológica 2008.** INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. Brasil. 2008
- KRUGLIANSKAS, I. **Tornando a pequena e média empresa competitiva.** Instituto de Estudos Gerenciais e ..., 1996.
- 27 2007.
- LUNA, R. A. et al. A utilização do planejamento estratégico como ferramenta de gestão das micro e pequenas empresas na região metropolitana de Fortaleza. CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 2014.
- MELO, P. L. D. R. et al. ESTRATÉGIAS EMPREENDEDORAS E O USO DE MECANISMOS DE IMPLEMENTAÇÃO ESTRATÉGICA: UM LEVANTAMENTO COM MICRO E PEQUENOS EMPREENDEDORES. *Future Studies Research Journal*, v. 2, n. 1, p. 137-155, Jan/Jun 2010 2010.
- MILES, R. E.; SNOW, C. C. **Organizational strategy, structure, and Process.** 1. Standford, California: Stanford University Press, 2003. 274 ISBN 0-8047-4840-3.
- MILES, R. E. et al. Organizational strategy, structure, and process. **Academy of management ...**, 1978.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia - Um Roteiro pela Selva do Planejamento Estratégico.** 2. Porto Alegre: Bookman, 2010. 392 ISBN 978-85-7780-721-5.
- MINTZBERG, H. et al. **O processo da estratégia.** Porto Alegre: Bookman, 2006a.
- \_\_\_\_\_. **O processo da estratégia - conceito, contextos e casos selecionados.** 4. Porto Alegre: Bookman, 2006b. 496
- MOTTA, F. **Fatores condicionantes na adoção de métodos de custeio em pequenas empresas do setor metal-mecânico de São Carlos-SP.** ... Estadual de São Paulo, São Carlos, 2000.
- NASCIMENTO, M. et al. **FATORES DETERMINANTES DA MORTALIDADE DE MICROS E PEQUENAS EMPRESAS DA REGIÃO METROPOLITANA DE FLORIANÓPOLIS SOB A ÓTICA DO CONTADOR.** *Estratégia & Negócios.* Florianópolis-SC: UNISUL. 6: 244-283 p. 2013.
- OLAVE, M. E. L.; AMATO NT., J. **Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas.** *CEP: SciELO Brasil* 2001.
- PEREIRA, M. F.; ARAÚJO, P. D. C.; WOLF, S. M. A ACEITAÇÃO DO USO DE FERRAMENTAS GERENCIAIS POR EMPRESÁRIOS: UM PROBLEMA DE FORMAÇÃO ACADÊMICA? **GESTÃO.ORG**, v. 1, n. 9, p. 110-135, Jan/Abr. 2011 2011.
- PEREIRA, M. F. et al. Fatores de Inovação para a Sobrevivência das Micro e Pequenas Empresas no Brasil. **RAI - Revista de Administração e Inovação**, v. 6, n. 1, p. 50-65, 2009a.

PERUSSI F<sup>o</sup>, S.; ESCRIVÃO F<sup>o</sup>, E. **Processo de criação de estratégia em pequenas empresas de base tecnológica: um modelo de fases evolutivas para o setor médico-odontológico.** *G&P - Gestão e Produção*. São Carlos-SP. 19: 173-188 p. 2012.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

\_\_\_\_\_. **Competição.** 3. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009. 546 ISBN 978-85-352-3110-6.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **Competindo pelo Futuro: Estratégias Inovadoras para Obter o Controle do seu Setor e Criar os Mercados de Amanhã.** 17. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. 373 ISBN 978-85-352-1544-1.

REPÚBLICA, P. D. **LEI COMPLEMENTAR Nº 123-BRASIL.** Brasília-DF. 123/2006 2006.

SANTOS, L. L. D. S.; ALVES, R. C.; ALMEIDA, K. N. T. D. **Formação de estratégia nas micro e pequenas empresas: um estudo no centro-oeste mineiro.** *RAE-Revista de ...* 2007.

SANTOS, L. M. D.; SILVA, G. M.; NEVES, J. A. B. **Risco de sobrevivência de micro e pequenas empresas comerciais.** *Revista de Contabilidade e Organizações: revistas.usp.br*. 5: 107-124 p. 2011.

SAUSEN, J. O.; PATIAS, I. A.; ALLEBRANDT, S. L. Desenvolvimento local e estratégia de pequenos empreendimentos agroindustriais—a lógica da cooperação e do associativismo: o Pacto Fonte Nova. **Cadernos EBAPE. BR**, 2011.

SEBRAE. **Fatores condicionantes e taxas de sobrevivência e mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil 2003-2005.** 2007

\_\_\_\_\_. **SOBREVIVÊNCIA DAS EMPRESAS NO BRASIL.** Brasília-DF. 2013

\_\_\_\_\_. **A EVOLUÇÃO DAS MICROEMPRESAS E EMPRESAS DE PEQUENO PORTE 2009 A 2012.** SEBRAE. Brasília: Junho/2014, p.62. 2014a

\_\_\_\_\_. **MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NA ECONOMIA BRASILEIRA.** SEBRAE. 2014b

\_\_\_\_\_. **Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira.** SEBRAE-Unidade de Gestão Estratégica. Brasília-DF: Julho/2014, p.108. 2014c

\_\_\_\_\_. **BOLETIM ESTUDOS & PESQUISAS.** Brasília-DF. 2013

SILVA, G.; DACORSO, A. L. R. **INOVAÇÃO ABERTA COMO UMA VANTAGEM COMPETITIVA PARA A MICRO E PEQUENA EMPRESA DOI: 10.5773/rai. v10i3. 1036.** *RAI: revista de administração e inovação: revistas.usp.br* 2013a.

SILVA, W. A. C.; JESUS, D. K. A. D.; MELO, A. A. D. O. **CICLO DE VIDA DAS ORGANIZAÇÕES: SINAIS DE LONGEVIDADE E MORTALIDADE DE MICRO E PEQUENAS INDÚSTRIAS NA REGIÃO DE CONTAGEM-MG.** *Revista de Gestão*. São Paulo-SP. 17: 245-263 p. 2010.

SOUZA, M. C. D. A. F. D. et al. **Pequenas empresas industriais de longa permanência no mercado: uma análise a partir da literatura e de evidências empíricas.** *SciELO Brasil* 2014a.

\_\_\_\_\_. Pequenas empresas industriais de longa permanência no mercado: uma análise a partir da literatura e de evidências empíricas. **Revista Gestão & Produção**, v. 21, n. 1, p. 157-170, 2014b.

TEIXEIRA, R.; KOUFTEROS, X.; PENG, X. D. ORGANIZATIONAL STRUCTURE, INTEGRATION, AND MANUFACTURING PERFORMANCE: A CONCEPTUAL MODEL AND PROPOSITIONS. **Journal of Operations and Supply Chain Management**, v. 5, n. 1, p. 70-81, 2012.

TERENCE, A. C. F. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa.** 2002. (Mestrado). Escola de Engenharia, USP, São Carlos.

TORKOMIAN, A. L. V. Transferência de tecnologia, inovação tecnológica e desenvolvimento. In: ARCHER, G. D. S. O. D. D. E. C. C. C. D. T. D. I. R. (Ed.). **GESTÃO DA SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL.** Campinas-SP, v.1, 2011. p.101-114.

VIEIRA, S. F. A. et al. **Formação de estratégias em micro e pequenas empresas do comércio de londrina: uma abordagem sob a perspectiva das configurações.** *Revista*

1. Universidade Federal Fluminense. Departamento de Engenharia de Produção. E-mail: [julion@id.uff.br](mailto:julion@id.uff.br)
  2. Universidade Federal Fluminense. Departamento de Engenharia de Produção. E-mail: [mauro@planetainfo.com.br](mailto:mauro@planetainfo.com.br)
  3. Universidade Federal Fluminense. Departamento de Engenharia de Produção. E-mail: [patricia.santos.brasil@gmail.com](mailto:patricia.santos.brasil@gmail.com)
- 

Revista ESPACIOS. ISSN 0798 1015  
Vol. 39 (Nº 33) Ano 2018

[Índice]

[No caso de você encontrar quaisquer erros neste site, por favor envie e-mail para [webmaster](mailto:webmaster)]