

DÂMARES PEREIRA DE SOUZA
KELLY CRISTINA OLIVEIRA LOPES

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: AS DIFICULDADES DAS MICRO
E PEQUENAS EMPRESAS NO PROCESSO ESTRATÉGICO.**

FACULDADES UNIFICADAS DE TEÓFILO OTONI
TEÓFILO OTONI- MG

2018

DÂMARES PEREIRA DE SOUZA
KELLY CRISTINA OLIVEIRA LOPES

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: AS DIFICULDADES DAS MICRO E
PEQUENAS EMPRESAS NO PROCESSO ESTRATÉGICO.

Artigo Científico apresentado como Trabalho de Conclusão de Curso de Administração das Faculdades Unificadas de Teófilo Otoni, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração. Área de Concentração: Planejamento Estratégico. Orientador: Prof. Edvaldo Silva Dutra.

FACULDADES UNIFICADAS DE TEÓFILO OTONI
TEÓFILO OTONI-MG

2018



FACULDADES UNIFICADAS DE TEÓFILO OTONI
NÚCLEO DE TCC / ADMINISTRAÇÃO

Reconhecido pela Portaria 14 de 22/11/2011 – MEC

FOLHA DE APROVAÇÃO

O Artigo Científico intitulado: *Planejamento Estratégico: As dificuldades das Micro e Pequenas Empresas no Processo Estratégico,*

elaborado pelas alunas Dâmares Pereira de Souza
Kelly Cristina Oliveira Lopes,

foi aprovado por todos os membros da Banca Examinadora e aceito pelo curso de Administração das Faculdades Unificadas de Teófilo Otoni, como requisito parcial da obtenção do título de

BACHAREL EM ADMINISTRAÇÃO.

Teófilo Otoni, 7 de dezembro de 2018

Professor Orientador: Edvaldo Silva Dutra

Professor Examinador: Francisco Costa Júnior

Professor Examinador: Luciano Campos Lavall

SUMÁRIO

| | |
|--|----|
| INTRODUÇÃO | 4 |
| 1. PLANEJAMENTO | 5 |
| 1.1. Planejamento Estratégico | 7 |
| 2 MICRO E PEQUENA EMPRESA | 9 |
| 2.1. Conceito de Micro e Pequena Empresa | 10 |
| 3. IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA MICRO E PEQUENA EMPRESA | 11 |
| 4. DIFICULDADES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS | 12 |
| CONSIDERAÇÕES FINAIS | 14 |
| REFERÊNCIAS | 15 |

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: AS DIFICULDADES DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NO PROCESSO ESTRATÉGICO.

Dâmares Pereira de Souza¹

Kelly Cristina Oliveira Lopes²

RESUMO

Analisando e apontando as principais particularidades das Micro e Pequenas Empresas, confrontando com as características necessárias para execução eficaz do plano estratégico, o presente artigo tem por objetivo encontrar fatores que impedem o bom desenvolvimento do plano estratégico nas micro e pequenas empresas, visando identificar os motivos pelos quais os empresários não conseguem obter o êxito e alcançar as metas e objetivos traçados após implantar o planejamento estratégico. Com a revisão da literatura de natureza descritiva foi possível identificar que as Micro e Pequenas empresas não costumam estar com o plano bem estruturado para a gestão estratégica o que as levam a agir de forma reativa ao mercado. Área de Concentração: Planejamento estratégico.

Palavras-chave: Administração; Planejamento Estratégico; Micro e Pequenas Empresas.

INTRODUÇÃO

O processo de planejamento estratégico proporciona análise e melhor contato da empresa com seu ambiente interno e externo, encontrando as ameaças e

¹ Graduando no Curso de Administração – Faculdades Unificadas de Teófilo Otoni/MG. Endereço: Rua Conselheiro Mayrinck, nº230, Bairro: Centro, Teófilo Otoni/MG, CEP:39800-063. Email: damares.psouza@gmail.com.

² Graduando no Curso de Administração – Faculdades Unificadas de Teófilo Otoni/MG. Endereço: Rua Dom Lucas Moreira , nº 147 Bairro: Funcionários, Teófilo Otoni/MG, CEP: 39803-502. Email: certificado.kelly@outlook.com.

fazendo um melhor aproveitamento das oportunidades. Sua importância está dessa forma no auxílio as micro e pequenas empresas no direcionamento dos seus recursos para ações da empresa, tendo em vista o alcance dos objetivos pretendidos.

Este é um Artigo Científico de Conclusão do Curso de Administração de Empresas na área de planejamento estratégico com o intuito de avaliar as dificuldades das pequenas empresas no processo estratégico.

Espera-se que esse artigo possa contribuir com gestores de micro e pequenas empresas, auxiliando-os na manutenção do processo estratégico, pretendendo-se que faça o melhor uso dessa técnica.

Este artigo a princípio seria de natureza descritiva e caráter quali-quantitativo com levantamento de dados, mas, durante o período de elaboração houve grande dificuldade de coletar essas informações, portanto, o artigo foi realizado a partir de revisões bibliográficas baseadas em livros, revistas e artigos que colaboraram com o enriquecimento da pesquisa.

O artigo é composto de cinco capítulos: o primeiro apresenta o planejamento, que tem como objetivo detalhar o conceito e importância. O segundo fala da micro e pequena empresa, sua definição, conceitos, características e classificação. O terceiro apresenta a importância do planejamento estratégico na micro e pequena empresa, pois é importante para a busca do sucesso da organização. O quarto capítulo apresenta as dificuldades do planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas onde listam alguns pontos que influenciam o bom desenvolvimento do processo estratégico. O quinto as considerações finais do artigo.

1. PLANEJAMENTO

Sabe-se que o planejamento é uma das ferramentas mais utilizadas dentro das organizações, pois é ele quem indica a previsão e minimiza as dificuldades em

alcançar os resultados e maximiza os facilitadores no processo de tomada de decisão, permitindo assim, que o gestor aja de forma bastante assertiva, Orlickas. (2010,apud. SILVA, LEON 2012, p. 02).

O processo de planejamento, conforme Maximiano (2000) é utilizado para administrar relações futuras. As decisões que influenciam ou que são colocadas em práticas no futuro, são decisões de planejamento.

De forma mais detalhada, Oliveira (2004) diz que as organizações devem focar ações que interferem no momento atual e acompanhar seus efeitos no decorrer do tempo, pois o critério de validação dessas ações se modifica constantemente devido aos imprevistos que podem acontecer e gerar alterações no planejamento. O atributo mais importante do planejamento é a capacidade de prever, identificar e lidar com o inesperado.

Em outro aspecto, Ackoff (1976, apud OTA, 2014, p. 23) fala sobre como se dá o processo do planejamento, que é formular o que fazer e como fazer, ele pode ser conceituado como uma forma racional de organizar os meios para alcançar os objetivos e metas desejados, ou seja, é uma projeção de onde a organização gostaria de estar e quando ela deseja atingir esse estado.

Consequentemente, a menos que se tome uma atitude, apenas o ato de pensar e avaliar as ações não é o suficiente para mudar um cenário no qual se acredita, afirma, Ackoff (1976, apud OTA, 2014, p. 23).

Terense tem o mesmo ponto de vista que Ackoff quando afirma a definição de planejamento.

Significa o desenvolvimento de um programa para a realização de objetivos e metas organizacionais, envolvendo a escolha de um curso de ação, a decisão antecipada do que deve ser feito, a determinação de quando e como a ação deve ser realizada. Desta forma, o planejamento proporciona a base para a ação efetiva que resulta da capacidade da administração de prever e preparar-se para mudanças que poderiam afetar os objetivos organizacionais (MEGGINSON et al.,1986, apud. TERENCE, 2002,p. 10).

Stoner e Freeman (1995, apud TERENCE, 2002, p. 10), também dizem que é necessário traçar primeiramente quais são os objetivos da organização e escolher os meios para alcança-los.Estes aspectos básicos do planejamento apoiam-se em

métodos, planos ou lógica, não sendo, portanto, intuitivos. Desta forma, a organização define seus objetivos e o melhor procedimento para alcançá-los.

Para Oliveira (2002), a conceituação da função planejamento nas empresas não é tarefa das mais fáceis, muito em função de sua amplitude e abrangência. Assim, o planejamento pode ser conceituado como um processo concebido para se atingir uma situação almejada, de maneira eficiente, eficaz e efetiva.

Sendo assim, todo ato de planejar se baseia em uma análise de decisões tomadas no presente que implicarão em impactos futuros, (OLIVEIRA, 2012, p. 05).

O uso eficaz do planejamento pode proporcionar muitos benefícios para as organizações, como encorajá-las a pensar sistematicamente no futuro e a melhorar as interações entre os seus gestores assim como obrigá-los a definir melhor seus objetivos e suas políticas, só assim saberão obter e aplicar os recursos necessários. O planejamento possibilita também que os seus membros realizem atividades consistentes em relação aos objetivos e procedimentos escolhidos, proporcionando assim, padrões de desempenho mais fáceis de controlar e adotar ações corretivas caso o resultado de sua ação não seja satisfatório. Kotler e Armstrong (1993 e Stoner; Freeman, 1995, apud. TERENCE, 2005, p. 10).

O planejamento formal, para Oliveira (2012), é um processo, previamente calculado que estrutura a organização, para que esta consiga alcançar, através da utilização dos seus recursos, uma situação futura, também previamente determinada, do modo mais eficiente, eficaz e efetivo.

Esta estrutura é composta por três partes/níveis: estratégico, tático e operacional. Enquanto o planejamento no nível estratégico realiza a formulação de um plano de visão geral para a organização objetivando o crescimento de longo prazo, o planejamento tático é a decomposição dos objetivos estratégicos em orientações mais detalhadas para cada departamento de forma separada, com horizonte temporal de médio prazo suficiente para avaliar a desempenho da organização, portanto, com foco na eficiência. (ACKOFF, 1976, apud OTA, 2014, p. 23).

1.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O conceito de estratégia nasceu da guerra, em que a realização de objetivos significa superar um concorrente, que fica impedido de realizar os seus. Cada um dos dois lados quer derrotar o outro. Fora do contexto militar, a palavra estratégia é de uso corrente e indica uma forma de enfrentar um problema ou uma forma de realizar objetivos, (SILVA, LEON 2012, p. 05).

Segundo Oliveira (1991 apud. TERENCE, 2002, p.. 9), o planejamento estratégico é considerado um instrumento administrativo relacionado à estratégia empresarial, pois é a sustentação do desenvolvimento e da implementação de estratégias empresariais.

O planejamento estratégico é definido sempre pela cúpula da empresa, ou seja, pelo nível estratégico.

O planejamento estratégico é o processo administrativo que visa proporcionar sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a seguir, visando uma interação otimizada com os fatores externos. É de responsabilidade dos níveis mais altos da organização e consiste na formulação dos objetivos da organização e os cursos de ação para alcançá-los. É de longo prazo, de ampla amplitude e trata das atividades fins e meios. (FINKLER, 2012, p. 16).

O Planejamento Estratégico traça suas metas e objetivos visando a empresa sempre de forma holística.

[...]é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida, visando ao otimizado grau de interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada. O planejamento estratégico é, normalmente, de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz respeito a tanto a formulação de objetivos quanto a seleção dos cursos de ação a serem seguidos para sua consecução, levando em conta as condições externas. Também considera as premissas básicas que a empresa, como um todo, deve respeitar. (OLIVEIRA, 2004, apud. RIBEIRO; ANDRADE, 2012, p.23).

Hopkins e Hopkins (1997 apud. SILVA, LEON 2012, p. 27), descrevem o planejamento estratégico com um processo que faz uso de critérios sistematizados e investigação rigorosa para formulação, implementação e controle da estratégia.

Ansoff (1990, apud OTA, 2014, p. 26) descreve o planejamento estratégico como um processo analítico com o objetivo de tomar as decisões estratégicas ótimas, tendo como base as variáveis empresariais, econômicas e tecnológicas.

O processo de planejamento estratégico compreende análise racional dos pontos fortes e fracos internos da empresa compatibilizando os objetivos da organização com as oportunidades oferecidas e as ameaças existentes no meio externo (ANSOFF, 1990, apud OTA, 2014, p. 26)

Para Drucker (1998, apud OTA, 2014, p. 26), o planejamento estratégico também é um processo contínuo de tomada de decisão, realizado a partir da sistematização das atividades necessárias à execução das decisões, e com a maior quantidade de informação possível, ainda segundo o autor, o planejamento estratégico esquematiza o agir agora com a finalidade de produzir um futuro desejado, na qual cada decisão tomada tem um risco envolvido.

Segundo Kotler (1992) planejamento estratégico é definido como um processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado.

Para Maximiano (2004, apud OLIVEIRA, 2010), o planejamento estratégico é um processo que define os objetivos organizacionais que a empresa deve alcançar e facilitar a escolha dos melhores caminhos para atingi-los. Ele acrescenta dizendo que o planejamento deve envolver todas as áreas da organização e pode ser subdividido em estratégias operacionais para facilitar sua aplicabilidade.

Para elaboração do planejamento estratégico é necessário a análise de alguns fatores como os ambientes externos e interno fazendo assim a detecção de ameaças e oportunidades que poderão afetar a empresa. Mas isto não será detalhado neste trabalho, pois o foco está nas dificuldades que são encontradas na implantação deste processo.

2. MICRO E PEQUENA EMPRESA

No âmbito nacional, várias são as definições adotadas em relação às MPEs, em geral, levam-se em consideração critérios quantitativos, como número de empregados por setor de atividade e/ou faturamento anual bruto, (SANTOS.; KREIN e KALIXTRE; 2012).

Sendo assim, não há unanimidade sobre a delimitação do segmento das micro e pequenas empresas. Existem vários critérios para a sua definição tanto por parte da legislação específica, como por parte de instituições financeiras oficiais e órgãos representativos do setor, podem ser baseados no valor do faturamento, no número de pessoas ocupadas ou em ambos. A utilização de conceitos heterogêneos decorre do fato de que a finalidade e os objetivos das instituições que promovem seu enquadramento são distintos (regulamentação, crédito, estudos, etc.), (IBGE, 2003, p. 17).

As características em comum são: estrutura organizacional simples, o dirigente principal é o responsável pelas tomadas de decisões, número de diretores é pequeno, as fontes de financiamento são escassas ou de difícil acesso, a mão de obra normalmente é não especializada, existe uma falta de domínio do setor que atuam, normalmente são subordinadas às empresas de grande porte e existe um vínculo estreito entre o dono e a empresa, o que pode provocar problemas na administração (COSTA; LEANDRO, 2012, p. 03).

2.1. Conceito de micro empresa e pequena empresa

Analisando a receita bruta anual o SEBRAE (2003), define microempresa a sociedade empresária, a sociedade simples, a empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário, devidamente registrados nos órgãos competentes, que aufera em cada ano calendário, a receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00. Se a receita bruta anual for superior a R\$ 360.000,00 e igual ou inferior é R\$ 4.800.000,00, a sociedade será enquadrada como empresa de pequeno porte. Estes valores referem-se a receitas obtidas no mercado nacional. A empresa de pequeno porte não perderá o seu enquadramento se obter adicionais de receitas de exportação, até o limite de R\$ 4.800.000,00.

Quadro1: Classificação das MPE's:

| CLASSIFICAÇÃO: | CRITÉRIOS: |
|--------------------------|--------------------------------------|
| Microempresas | empresas com até 5 pessoas ocupadas |
| Pequenas Empresas | empresas com 6 a 19 pessoas ocupadas |

Fonte: Quadro criado pelos autores com base nos dados do IGBE (2003).

As pequenas empresas contribuem inquestionavelmente para o bem estar econômico da nação, colaborando com o desenvolvimento e oferecendo contribuições excepcionais, na medida que oferecem novos empregos, introduzem inovações, estimulam a competição, auxiliam as grandes empresas e produzem bens e serviços com eficiência, afirma Longenecker et al. (1997 apud. OLIVEIRA, 2010).

O IBGE (2003) aponta outros itens como características específicas das micro e pequenas empresas citados no quadro abaixo:

Quadro 2: Características das MPE's.

| |
|--|
| - baixa intensidade de capital; |
| - altas taxas de natalidade e de mortalidade: demografia elevada; |
| - forte presença de proprietários, sócios e membros da família como mão-de-obra ocupada nos negócios; |
| - poder decisório centralizado; |
| - estreito vínculo entre os proprietários e as empresas, não se distinguindo, principalmente em termos contábeis e financeiros, pessoa física e jurídica; |
| - registros contábeis pouco adequados; |
| - contratação direta de mão-de-obra; |
| - utilização de mão-de-obra não qualificada ou semiquificada; |
| - baixo investimento em inovação tecnológica; |
| - maior dificuldade de acesso ao financiamento de capital de giro; |
| - relação de complementaridade e subordinação com as empresas de grande porte. |

Fonte: Elaborada pelos próprios autores com os dados do IBGE (2003, p.18).

3. IMPORTANCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA MICRO E PEQUENA EMPRESA

Oliveira (2010) afirma que o problema da pequena empresa é a falta de competência para dominar todas as etapas da cadeia de valor, além da própria capacidade de gestão de todas as suas etapas. Também é muito improvável que economicamente uma pequena empresa possa dominar todas as funções da cadeia produtiva. Tal situação acaba prejudicando o desenvolvimento estratégico da empresa e, conseqüentemente, sua competitividade dentro de um setor.

Santos (2004) acredita que o estudo de metodologias disponíveis para que as empresas, em especial as MPEs, realizem o monitoramento do ambiente para a

detecção de tendências e se reorganizem, é de relevante importância para a busca do sucesso da organização, sendo que o planejamento estratégico mostra-se como a ferramenta mais acessível e eficaz para a MPE, capaz de preencher os requisitos do monitoramento necessário

4. DIFICULDADES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

As MPE's trazem consigo características próprias que influenciam nos seus resultados e por isso, exigem não só uma gestão bem estruturada mas também, um processo estratégico diferenciado, essas características podem variar de acordo que os contextos (comportamento, cultura e estrutura) mudam de uma para outra, no entanto, as citadas abaixo são as mais comuns, (TERENCE; FILHO, 2002).

Quanto à cultura comportamental:

As particularidades comportamentais estão relacionadas aos aspectos pessoais do pequeno empresário, refletindo seus valores, ambições, ideologias, visão, comportamento etc. De forma geral, estas particularidades referem-se ao conservadorismo e individualismo, à centralização de poder, à tendência ao obsoletismo, à falta de habilidade na gestão do tempo e à utilização de improvisação em relação à ação planejada (ALMEIDA, 1994; OLIVEIRA, 1994; PINHEIRO, 1996; NAKAMURA; ESCRIVÃO FILHO; 1998; ALMEIDA 2001, apud., TERENCE; FILHO, 2002).

Quanto à estrutura organizacional:

As particularidades estruturais são as mais citadas na literatura e referem-se aos aspectos internos decorrentes da forma de organização da pequena empresa. Entre as particularidades estruturais estão: a informalidade das relações na pequena empresa, a estrutura organizacional não formalizada e reduzida, a falta de recursos e pessoal qualificado, a inadequação ou não utilização das técnicas gerenciais e conseqüentemente de planejamento, entre outras (ALMEIDA, 1994; OLIVEIRA, 1994; PINHEIRO, 1996; TIFFANY & PETERSON, 1998; NAKAMURA, 2000, apud., TERENCE; FILHO, 2002).

Quanto ao contexto:

As particularidades contextuais referem-se ao ambiente externo da pequena empresa e não são controláveis pela ação individual dos dirigentes empresariais. Entre as particularidades contextuais estão: a carência de informação sobre a evolução do mercado e de seus produtos, a dificuldade de acesso a processos de treinamento gerencial, a dificuldade de acesso a fontes de financiamento para novos projetos e a falta de análise sobre a

evolução do mercado e a forma de atuação no mesmo (GIMENEZ, 1998; QUEZADA et al. 1999; ALMEIDA, 1994, apud., TERENCE; FILHO, 2002).

Segundo Migliato (2004, apud., SILVA, LEON 2012) o planejamento estratégico tem como intuito pesquisar o futuro da empresa e formular estratégias, o autor diz que é possível desdobrar o planejamento em etapas para melhor entendimento da técnica, sendo que, o desdobramento é feito da seguinte maneira: visão da empresa; missão da empresa; análise externa; análise interna; objetivos e metas; estratégias e planos; implementação de estratégias e controle estratégico.

Um dos problemas de se implementar o planejamento estratégico nas MPes é a informalidade das decisões, sendo os detalhes imprecisos e as comunicações internas não são escritas e sim verbais, fazendo com que essa informalidade cause transtornos na comunicação interna, metas e estratégias empresariais (BOSSA, 2011, p. 09).

No entanto, Terence (2002) listam alguns pontos identificados com maior frequência nas MPE's que influenciam diretamente e que impedem o bom desenvolvimento do processo estratégico:

Desconhecimento da técnica;

Falta de pessoal qualificado;

Falta de visão de longo prazo;

Imediatismo de resultados;

Dificuldade em aceitar mudanças;

Falta de tempo e recursos;

Dificuldade na identificação da missão;

O fato de os valores do pequeno empresário confundirem-se com os valores da empresa;

Dificuldade em avaliar as ameaças;

Dificuldade em obter informações do ambiente;

Visão subestimada da concorrência;

Dificuldade em avaliar os pontos fracos;

Dificuldade em obter informações internas;

Dificuldade em identificar as habilidades e os recursos indispensáveis para o sucesso da empresa;

Centralização do processo no pequeno empresário;

Dificuldade na definição das metas e de objetivos claros;

Desconhecimento da estratégia atual;

Dificuldade do proprietário em divulgar o plano aos funcionários;

Falta de comprometimento dos funcionários.

Porém Bossa (2011) resume como principais problemas existentes na dificuldade para implementação da estratégia a resistência do poder dirigente na implementação da descentralização do poder, falta de um sistema de gestão que sustente as mudanças e número reduzido de recursos humanos qualificados para as unidades estratégicas de negócios e de um sistema participativo de gestão.

Para ter uma organização que olhe para o futuro, que aproveite oportunidades, que se previna de ameaças e que procure se manter ativa e próspera em um mundo globalizado, modificável a todo momento, é necessário haver um planejamento estratégico sério, ativo, contínuo e criativo. Caso contrário, a administração estará apenas reagindo ao seu ambiente (TERENCE, 2002).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a leitura da literatura, o planejamento estratégico pode ser caracterizado como uma ferramenta que tem por finalidade traçar o direcionamento das organizações para que seja alcançada as metas estabelecidas baseado na análise dos ambientes interno e externos. Por isso, procura-se com o presente estudo estimular uma atitude reflexiva quanto ao uso da ferramenta de gestão, planejamento estratégico, em micro e pequenas empresas.

Este estudo teve o propósito de identificar os desafios no uso do planejamento estratégico encarados pelas micro e pequenas empresas. Para isso,

foi feito um levantamento bibliográfico para um embasamento teórico das afirmações que constatou-se ao final do trabalho que as principais dificuldades das micro e pequenas empresas estão relacionadas às questões contextuais, ou seja, relacionadas diretamente com os ambientes onde a Micro e pequena empresa está inserida. As MPE's possuem características próprias que levam a resultados diferenciados na aplicação do plano estratégico, o que sugere um estilo de gestão muito bem estruturado. Essas características variam de acordo com a cultura, estrutura e o contexto organizacional.

A cultura comportamental, que diz sobre as ações do empresário que na maioria das vezes centraliza o poder de decisão em si, não conseguindo fazer uma boa gestão do tempo o que o leva à improvisação ao invés de seguir as ações traçadas pelo planejamento para alcançar os objetivos almejados;

Estrutura organizacional, que diz respeito ao ambiente interno das MPE's, podemos citar a informalidade que existe ao repassar as informações, a falta de um organograma bem definido para uma melhor visualização e execução das funções, e a má ou não utilização de ferramentas de suporte ao planejamento estratégico;

E as características contextuais, que levam a observar o contexto onde a MPE está inserida, ou seja, o ambiente que a rodeia. Sendo assim, não podem ser controladas pela gestão da MPE. Nessa característica podemos destacar como um empecilho para o bom desenvolvimento do plano estratégico a falta de informações sobre o estado de evolução do mercado, a forma como os concorrentes estão atuando, a dificuldade de acesso a treinamento dos gestores, e a dificuldade das MPE's ao acesso a financiamentos para executar novos projetos;

Sucintamente, o que causa a dificuldade em exercer o plano estratégico nas micro e pequenas empresas é a resistência da direção em descentralizar o poder de decisão, a deficiência no quadro de funcionários qualificados para exercer as estratégias de negócios e um sistema atualizado para sustentar as mudanças contínuas da organização. Assim, pode-se concluir que as micro e pequenas empresas tem dificuldades em elaborar um planejamento formal e bem estruturado.

Espera-se que este projeto possa contribuir para os acadêmicos, no auxílio da administração de empresas no futuro, precipitando-os aos problemas compatíveis com a realidade das micro e pequenas empresas; para os gestores, com o aumento

do controle para a tomada de decisões, e também contribua para o conhecimento científico no campo da gestão estratégica de pequenos empreendimentos.

Como recomendação de pesquisas futuras na área de processo estratégico em micro e pequenas empresas, o desenvolvimento de estudos que abordem o comportamento dos proprietários, pois este é o fator que tem maior influência na gestão das MPE's.

REFERÊNCIAS

- BOSSA, Alexandre. *Gestão estratégica nas mpe's (micro e pequenas empresas)*. Revista FANP. Amapá, 2011. Disponível em <https://www.researchgate.net/profile/Alexandre_Bossa2/publication/310319669_GE_STAO_ESTRATEGICA_NAS_MPEs_MICRO_E_PEQUENAS_EMPRESAS/links/582b4b7608ae004f74fae50.pdf> Acesso em 5 out. 2018.
- CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. *Administração Estratégica: planejamento e implantação da estratégia*. São Paulo: Pearson Education do Brasil. 2005.
- COSTA, Aline Pereira Neves; LEANDRO, Luiz Alberto de Lima. *O atual cenário das micro e pequenas empresas no Brasil*. Rio de Janeiro. 2016. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos16/14924134.pdf>> Acesso em 22 Out. 2018.
- FINKLER, Pedro Ademar Wildner. *Planejamento estratégico: aplicação em empresas de pequeno porte*. Trabalho de Conclusão do Curso de Administração, Bacharelado. Ijuí, RS. UNIJUI. 2012. Disponível em: <<http://bibliodigital.unijui.edu.br:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/1165/TCC%20Pedro%20Finkler.pdf?sequence=1>> Acesso em 22 out. 2018.
- IBGE. *As Micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil: 2001*. Coord. de Serv. e Com., 2003. Disponível em: <<https://biblioteca.ibge.gov.br>> Acesso em 22 ago. 2018.
- KOTLER, Philip. *Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 2. ed. São Paulo: Atlas. 1992.
- MAXIMIANO, A.C.A. *Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada*. 2ª ed. São Paulo: Atlas. 2000.
- OLIVEIRA, D de P. R. de. *Sistemas de informações gerenciais: estratégicas, táticas e operacionais*. 9 ed. São Paulo: Atlas. 2004.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de., *Planejamento Estratégico: Conceitos, metodologia e práticas*, 17 ed. São Paulo: Atlas. 2002.

- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Planejamento Estratégico: conceitos, metodologias e práticas*. 30 ed. São Paulo: Atlas. 2010.
- OLIVEIRA, Juan Francisi Sá de. *A Importância do Planejamento Estratégico para o sucesso das Micro e Pequenas empresas*. 2010. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br>>. Acesso em 21 Set. 2018.
- OTA, Eric Tatsuya. *Os desafios para o uso do planejamento estratégico nas organizações públicas: uma visão de especialistas*. Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro. 2014.
- RIBEIRO, Hélio Alessandro; ANDRADE, Macson Alysso Vieira. *A Importância do Planejamento Estratégico nas Organizações Atuais*. Revista Brasileira de Gestão e Engenharia| RBGE. 2012.
- SANTOS, Anselmo Luís dos.; KREIN, José Dari; CALIXTRE, André Bojikian. *Micro e pequenas empresas: mercado de trabalho e implicação para o desenvolvimento*. IPEA. Rio de Janeiro, 2012. Disponível em: <<http://www.ipea.gov.br/agencia>> Acesso em 25 Ago. 2018.
- SANTOS. José R. L., *Planejamento estratégico: Uma ferramenta acessível à pequena empresa*. Campinas. 2004. Disponível em: <<http://www.abepro.org.br>>. Acesso em: 28 out 2018.
- SEBRAE NACIONAL. *Entenda as diferenças entre microempresa, pequena empresa e MEI*. 2013. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em 31 Ago. 2018.
- SILVA, Esliane Carecho Borges da; LEON, Márcia Cristina da Silva; *A importância do planejamento para o sucesso empresarial*. AEMS. Três Lagoas. Disponível em: <<http://www.aems.edu.br/conexao/edicaoanterior/Sumario/2013/downloads/2013/3/5.pdf>> Acesso em 22 out. 2018.
- TERENCE, Ana Cláudia F. *Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa*. Desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento. São Carlos, São Paulo: USP, 2002. Disponível em: <https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/35360691/Planejamento_estrategico_como_ferramente_de_comp.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1542397671&Signature=hAzxRqvostEoWTIYSwE83U7ri4A%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DPrimeiros_dados_quali-quantitativos_do_m.pdf>. Acesso em 30 Ago. 2018.