

Planejamento Estratégico: Um estudo de caso em uma microempresa do sul de Minas Gerais

LARISSA FIRMINO MESSIAS

Centro Universitário do Sul de Minas
larissa.messias@unis.edu.br

SIDNEY VERGINIO DA SILVA

Universidade Federal de Lavras
sid.si@hotmail.com

SHELDON WILLIAM SILVA

Centro Universitário do Sul de Minas
sheldonwilliamsilva@gmail.com

LUCIO GARCIA CALDEIRA

Centro Universitário do Sul de Minas
lucio.caldeira@unis.edu.br

**VI SINGEP**Simposio Internacional de Gestao de Projetos, Inovacao e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317-4802

V ELBEEncontro Luso-Brasileiro de Estrategia
Iberoamerican Meeting on Strategic Management

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA MICROEMPRESA DO SUL DE MINAS GERAIS

Resumo

Este trabalho descreve o planejamento estratégico em uma microempresa, com base em um estudo de caso de uma sorveteria. Houve a necessidade dessa análise e estruturação devido a empresa apresentar alguns problemas relacionados a atendimento e por não possui um planejamento a longo prazo. Dessa forma, foram criadas a estratégia corporativa (missão, visão e valores), realizadas análises estratégicas e a proposta de um plano de ação baseado nestas. Vale ressaltar que independente do porte em que a empresa é classificada é necessário um planejamento estratégico, e no caso das micro e pequenas empresas, esse planejamento auxilia a administrar seus recursos, traçar e deixar bem claro os objetivos e metas dos seus negócios. O planejamento estratégico trouxe para a sorveteria diversas vantagens, como um melhor direcionamento para seus negócios, principalmente com a utilização de indicadores de desempenho para medir e projetar as metas a médio e longo prazo e implantação de algumas tarefas rotineiras para melhorar o atendimento, gerando assim satisfação do cliente e crescimento da organização.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. Micro e Pequena Empresa. Análises Estratégicas.

Abstract

This paper describes strategic planning in a microenterprise, based on a case study of an ice cream shop. This analysis and structuring was necessary due to the company presenting some problems related to the service and because it does not have a long term planning. In this way, the corporate strategy (mission, vision and values) were created, strategic analyzes were carried out and the proposal of an action plan based on these. It is worth mentioning that regardless of the size of the company, strategic planning is necessary, and in the case of micro and small companies, this planning helps to manage its resources, to draw up and make clear the objectives and goals of its business. The strategic planning brought to the ice cream shop several advantages, such as better targeting its business, mainly with the use of performance indicators to measure and design the goals in the medium and long term and implementation of some routine tasks to improve service, thus generating Customer satisfaction and growth of the organization.

Keywords: Strategic Planning. Micro and Small Business. Strategic Analyzes.



1 Introdução

Na década de 1970 surgem as primeiras ideias sobre o planejamento, para que as empresas pudessem sobreviver em situações inesperadas. Isso trouxe como resultado a necessidade de um novo processo administrativo, tencionado a manter as organizações em uma boa posição, dando assim origem ao planejamento estratégico.

O planejamento estratégico é o ato de analisar a organização como um todo para utilizar bem seus recursos e estabelecer ações que ajudem a alcançar seus objetivos e metas. É muito utilizado na maioria das empresas, porém em algumas, principalmente micro e pequenas empresas, é desconhecido ou considerado de difícil implantação.

As empresas de micro e pequeno porte respondem por 27% do PIB e 52% dos empregados com carteira assinada, de acordo com estudo apontando pelo Sebrae (2014). Também é conhecido amplamente na literatura que a taxa de mortalidade destas empresas é grande, dentre outros fatores, devido principalmente à falta de planejamento.

Desta forma, o presente trabalho apresenta um estudo de caso realizado em uma microempresa do setor comercial, situada na cidade de Ilícinea, sul do Estado de Minas Gerais. Tal estudo trata de análises estratégicas, estratégias corporativas (missão, visão e valores) da organização e propõe um plano de ação baseado nessas premissas. O planejamento surgiu devido ao crescimento competitivo do mercado e após a empresa observar a necessidade de traçar suas metas e efetuar melhorias em seus processos.

O objetivo principal dessa pesquisa é demonstrar os procedimentos que a empresa utilizou para elaborar seu planejamento, apresentando os problemas que levaram a traçar este plano e o que ela deseja para o futuro. Também se espera que este trabalho sirva para complementar o campo de discussões sobre planejamento estratégico em micro e pequenas empresas, servindo ainda de orientações a outras organizações do mesmo segmento que desejam (ou precisam) traçar um planejamento.

Este artigo apresenta, após esta introdução, uma revisão teórica sobre planejamento estratégico e micro e pequenas empresas. Posteriormente, apresenta-se a metodologia de pesquisa, seguida da discussão do estudo de caso realizado, para por fim, apresentar as considerações finais e referências utilizadas.

2 Planejamento Estratégico

Oliveira (2010) entende a estratégia como um caminho ou ação formulada e adequada para alcançar, preferencialmente de maneira diferenciada, os desafios e objetivos estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente. Trata-se de um processo que busca melhorar as ações da organização de forma a atingir seus objetivos propostos (Uygun; Altin, 2011; Greco; Cricelli; Grimaldi, 2013).

Os principais objetivos ao se elaborar um planejamento estratégico são:

- Determinar o destino organizacional em termos de objetivos a longo prazo, planos de ação e prioridades para alocação de recursos.
- Estabelecer o domínio competitivo da organização.
- Responder às oportunidades e ameaças externas e aos pontos fracos e fortes internos de modo a atingir vantagem competitiva.
- Determinar tarefas gerenciais em níveis estratégicos, táticos e operacionais.
- Definir um padrão de decisões coerente, unificado e integrado.
- Desenvolver competências críticas para a organização.
- Aplicar em recursos tangíveis e intangíveis para desenvolver capacitações que assegurem a vantagem competitiva de organização (Hax; Majluf, 1996).



Uma etapa importante no estabelecimento de diretrizes de qualquer empresa é a elaboração de uma missão organizacional que reflita os resultados da análise do ambiente. “A missão organizacional é uma proposta da razão pela qual a organização existe. Em geral, apresentam informações como os tipos de produto ou serviço que a empresa oferece quem são seus clientes e que valores importantes possuem” (Certo *et al*, 2005, p.48).

Visão é marcada como os limites que os proprietários e principais executivos da empresa conseguem ver dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla (Oliveira, 2010).

Já os valores são os ideais de atitude, procedimentos e resoluções que devem estar presentes nos colaboradores e nas relações da empresa com seus clientes, fornecedores e parceiros, conforme Nakagawa (2012).

Para criar todo o planejamento estratégico são necessárias algumas análises estratégicas, que serão apresentadas nos próximos tópicos.

2.1 Análises estratégicas

De acordo com Marques e Carvalho (2008), na análise da organização pode-se aplicar o modelo de 5 forças de Porter. É sempre importante analisar a vantagem competitiva para a organização dentro do seu escopo de negócios e como estas são geradas a partir dos recursos e capacitações da organização. Uma análise ambiental é de suma importância, pois fornece sabedoria dos tipos de serviços para o mesmo mercado. A aplicação e o uso do modelo das 5 forças de Porter permitem o reconhecimento e análise em 5 esferas: clientes, fornecedores, novos entrantes, produtos substitutos e concorrentes.

Algo a ser aplicado também dentro das organizações é a ferramenta administrativa 5W2H, que segundo Seleme e Stadler (2012, p. 42):

A ferramenta 5 Ws e 2 Hs traduz a utilização de perguntas (elaboradas na língua inglesa) que se iniciam com as letras W e H, [...] no qual também se encontra o significado de cada uma delas. As perguntas têm como objetivo gerar respostas que esclareçam o problema a ser resolvido ou que organizem as ideias na resolução de problemas.

O detalhamento do 5W2H, pode ser visto no Quadro 1:

Pergunta	Significado	Pergunta Instigadora	Direcionador
What?	O quê?	O que deve ser feito?	O objeto
Who?	Quem?	Quem é o responsável	O sujeito
Where?	Onde?	Onde deve ser feito?	O local
When?	Quando?	Quando deve ser feito?	O tempo
Why?	Por quê?	Por que é necessário fazer	A razão/motivo
How?	Como?	Como será feito?	O método
How much?	Quanto custa?	Quanto vai custar?	O valor

Quadro 1: 5W2H

Fonte: Seleme e Stadler (2012, p.42)

Além da ferramenta 5W2H que ajuda a organização a aplicar os objetivos, é interessante também analisar os ambientes internos e externos da organização, conforme será demonstrado na análise SWOT.



2.2 Análise SWOT

A análise SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities e threat* - que significam respectivamente, forças, fraquezas, oportunidades e ameaças) se trata de uma ferramenta estrutural da administração, que possui como principal finalidade analisar os ambientes internos e externos, criando estratégias de negócios para a empresa com o objetivo de aprimorar seu desempenho no mercado, conclui Oliveira (2010).

Também de acordo com Paula (2015) análise SWOT é uma das ferramentas mais fáceis e ao mesmo tempo úteis que uma empresa tem as suas ordens para compreender o ambiente em que está introduzida e criar a base de informações necessárias para preparar e planejar seu futuro.

Segundo Seleme (2012, p. 50):

[...] as possibilidades permitidas através da análise SWOT são imensas e essenciais. Ela deve ser usada por qualquer empresa que deseja se tornar competitiva no mercado em que atua. A matriz consegue produzir uma capacidade clara e transparente de visualização externa e interna da organização, possibilitando ao seu gestor maximizar suas atividades de forma que consiga tirar proveito das oportunidades e ao mesmo tempo se proteger das ameaças que possam surgir.

Após feita a análise SWOT e identificar seus pontos fortes e fracos é necessário definir estratégias e medir o desempenho das mesmas, sendo assim, um método para criar e gerenciar indicadores estratégicos é utilizar o *Balanced Scorecard*, que será apresentado a seguir.

2.3 *Balanced Scorecard*

O BSC (*Balanced Scorecard*) é uma metodologia voltada à gestão estratégica das organizações. Para Kaplan e Norton (1994), o propósito, com a construção do *Balanced Scorecard*, era ter um conjunto de medidas de desempenho que monitorasse a capacitação e a conquista de ativos intangíveis necessários para o crescimento.

O BSC não é um conjunto de indicadores específicos para algumas áreas da empresa. As medidas de desempenho devem ser desenhadas a partir de uma concepção geral da estratégia da empresa e não das necessidades específicas de cada área. No entanto, o BSC considera as necessidades específicas de cada área, se elas forem determinantes do desempenho da empresa no cumprimento da estratégia desenhada (Bimbatti; Toledo, 2002).

Assim, um *Balanced Scorecard* construído adequadamente deve contar a história da estratégia da unidade do negócio. Ele deve identificar e deixar explícita a sequência de hipóteses sobre as relações de causa e efeito entre as medidas de resultado e os condutores da performance daqueles resultados. Cada medida selecionada para um *Balanced Scorecard* deve ser um elemento em uma corrente de relações de causa e efeito, que comunica o significado da estratégia da unidade do negócio para a organização (Kaplan; Norton, 1994, p. 31).

Ao utilizar essa metodologia cria-se então os indicadores de desempenho, sendo utilizados como metas estratégicas da organização.

Uma vez apresentadas algumas ferramentas de gestão estratégica, passa-se à discussão, no próximo tópico, sobre a importância do planejamento estratégico dentro das micro e pequenas empresas.



3 Planejamento estratégico em micro e pequenas empresas

As micro e pequenas empresas dentro da economia de um país são de grande relevância, principalmente no que se refere à produção de serviços e bens. Garantem a geração de força de trabalho e riqueza à nação que as possui, além de ajudar financeiramente as grandes indústrias nos dias atuais (Teixeira *et al.*, 2015)

Segundo Oliveira (1998 *apud* Teixeira *et al.*, 2014) as pequenas empresas, em função das suas fraquezas próprias e dos modelos de negócio, não devem atuar em várias frentes ao mesmo tempo, pois devem assim analisar e direcionar estrategicamente suas ações para otimizar os recursos diversos investidos (recursos financeiros, tempo, mão de obra, entre outros).

Nas pequenas empresas, na maioria dos casos, se direciona a atenção para o atendimento a uma série de eventos que dizem respeito somente ao cotidiano, pois além do aspecto multifuncional verificado entre os seus profissionais, destaca-se ainda o fato do processo de gestão ficar a cargo dos sócios-proprietários (SILVA, 2007, p.38)

Para Santos (2004 *apud* Oliveira, 2010) o estudo de metodologias disponíveis para que as empresas, em especial as micro e pequenas empresas, realizem o acompanhamento do ambiente para a constatação de tendências e se reorganizem, são de grande importância para a busca do sucesso da organização, sendo que o planejamento estratégico mostra-se como a ferramenta mais acessível e eficaz para a micro e pequenas empresas, capaz de preencher os requisitos do acompanhamento necessário.

As empresas possuem algumas particularidades que influenciam na atuação e demandam um processo diferenciado de gestão. Estas particularidades, se bem aproveitadas e administradas, podem ser consideradas uma vantagem competitiva às empresas de pequeno porte (Terence, 2002 *apud* Oliveira, 2010).

As empresas devem fazer o monitoramento do planejamento estratégico para que não voltem a ser levadas ao cotidiano caracterizado pela urgência e pela realização de atividades que não dão sentido à sua existência e que ainda ameacem a sua permanência em um mercado altamente competitivo (Ribeiro, 2015).

4 Metodologia de pesquisa

Este trabalho foi estruturado como um estudo de caso, que de acordo com Gil (2009), fundamenta-se no estudo amplo e completo de um ou mais elementos de forma que possibilite seu profundo e minucioso conhecimento. No campo da ciência pode ser utilizado para diferentes propósitos, tais como: investigar acontecimentos da vida real que não estão evidentemente definidos, relatar a situação do cenário em que está sendo feita determinada pesquisa ou esclarecer as diferenças do porquê de determinados acontecimentos em situações muito difíceis que não viabiliza a utilização de levantamentos e experimentos (Gil, 2009).

O estudo apresentado neste trabalho foi realizado entre os meses de maio a dezembro do ano de 2016, numa empresa que necessitava realinhar seus objetivos e traçar um planejamento estratégico. O estudo se deu por meio de observação participante, onde o pesquisador pode coletar dados e participar da implantação do planejamento estratégico da empresa.

A empresa estudada foi criada em julho de 2009, na cidade de Ilícinea, Minas Gerais. Inicialmente trabalhava com vendas de açaí e sorvete expresso. Nesse mesmo ano surgiu a



oportunidade de terceirizar os sorvetes e a parceria com uma rede de *milk Shakes*, para oferta de diversos sabores.

Em 2011, foi criada a linha de fabricação de sorvetes em massa e açaí, e também a alteração do nome da loja e da fábrica. A partir de então os produtos são próprios e com diversos tipos de sabores. No decorrer dos anos houve demanda para outras lojas e em 2013 foi inaugurada a segunda unidade da empresa. Em agosto de 2016, foi inaugurada em parceria com uma lanchonete a nova filial na cidade de Guapé, que possui todos os produtos que são ofertados nas demais lojas.

Uma vez que a empresa passou a ter mais unidades, foi necessário repensar como estava toda a estrutura e realizar um planejamento estratégico, pois não havia nenhum na organização, além disso, é importante ter metas, projetos e processos a fim de ter como medir o que se almeja para o futuro, onde a organização está e aonde quer chegar, ter um norte para alcançar os objetivos.

5 Análise dos Resultados

Toda organização, independentemente do porte em que se encontra, depende de um planejamento estratégico. De acordo com Ribeiro (2015), o planejamento estratégico, mais do que a busca de um plano formal, é um rico processo de debates de chances de análise da realidade da empresa.

Para isso, os primeiros passos para realizar o planejamento são a definição de missão, visão e valores da empresa. A partir dessa ideia, discute-se e analisa-se o cenário em que a empresa está, as tendências, objetivos a serem alcançados, tipo de negócio, abrangência e os recursos disponíveis.

Primeiramente foi definida a missão da organização estudada, tendo como norte o que a empresa oferece, a sua razão de ser. Com isso, o fundador estabeleceu como missão da empresa: *“Propiciar um momento marcante ao saborear nossos produtos fazendo com que seja único e saboroso”*. A missão foi decidida levando em conta o que a empresa já oferece e propõe aos seus clientes.

Foi definida posteriormente a visão, em uma concepção para três anos, qual é: *“Até 2019 ser uma empresa reconhecida em distribuição de sorvetes, na região em que atua e ter o reconhecimento obtido através de seus produtos, buscar sempre a satisfação dos clientes e parceiros”*. Tal visão levou em consideração, os recursos que a empresa tem disponíveis e a sua situação de momento, para que consiga alcançar o futuro desejado.

Por fim os valores, os princípios da organização, o que movem as atitudes de sua gente, sendo definido: *“Qualidade, Inovação, Satisfação”*.

Foi feito a análise estrutural, das cinco forças competitivas:

- a) **concorrentes:** trabalham diretamente com o mesmo produto, açaí, sorvetes e *milk shakes*, porém todos tem espaço físico menor e não possuem fabricação própria;
- b) **fornecedores:** empresas terceirizadas, fornecedoras de produtos para produção, têm fácil acesso em caso de urgência, as formas de pagamento são variadas. A depender da demanda dos produtos os prazos são maiores e a entrega é gratuita;
- c) **produtos substitutos:** picolés, *milk shake*, sobremesas em geral;
- d) **clientes:** exigência de diversos sabores, novidades e descontos dependendo do tamanho da compra;
- e) **novos entrantes:** as máquinas para fabricação de sorvetes conseguem ser facilmente adquiridas, dessa forma pode haver futuramente novos entrantes no mercado, na região em que atua.



A partir das informações obtidas realizou-se uma análise SWOT, conforme Quadro 2:

Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none">• Qualidade nos produtos• Capacidade de inovação• Conhecimento do próprio Negócio• Parcerias• Disponibilidade de crescimento• Localização	<ul style="list-style-type: none">• Quadro de funcionários reduzidos• Falta de organização do tempo• Demora na entrega dos produtos• Equipe despreparada.
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none">• Convênio com Escolas (semana da criança)• Lançamento de novos sabores• Distribuição em alguns pontos da cidade que não tenha. Ex. Campo de Futebol• Fortalecimento da marca	<ul style="list-style-type: none">• Concorrência, rede de sorvete na cidade• Clima (temperatura)• Crises econômicas

Quadro 2: Análise SWOT

Fonte: dados da pesquisa

Depois de realizada a análise e ter o conhecimento dos pontos fracos, foram traçadas as seguintes estratégias:

a) O quadro de funcionários é reduzido; observa-se que o produto mais pedido é o açaí e o mesmo é feito de acordo com os adicionais (leite condensado, frutas, leite ninho, chocolates) solicitados pelos clientes, o que requer mais pessoas na cozinha para fazer o produto. Assim, a proposta é inserir uma bancada que possua todos os adicionais necessários para montagem. Isso dará opção aos clientes fazerem o seu próprio açaí, reduzindo a demanda na cozinha e a sobrecarga nos funcionários;

b) criação de um *checklist* de todos os itens utilizados diariamente nas lojas, para que no início do dia, faça-se a conferência de todos os produtos, pois na falta de algum produto, este pode ser solicitado com antecedência;

c) para redução do tempo de entrega e para controle de ordem de chegada, foi feito um levantamento das atividades realizadas durante o atendimento aos clientes. Após esta análise, foram elaborados fluxogramas descrevendo cada etapa das atividades, de forma a estabelecer procedimentos padrão e melhorar o atendimento aos clientes. A Figura 1 apresenta um dos fluxogramas elaborados:

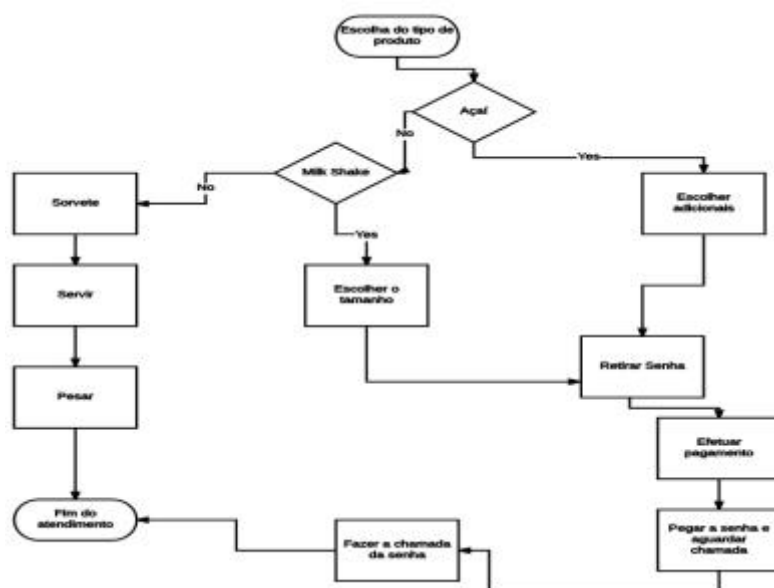


Figura 1: Fluxograma de atendimento

Fonte: dados da pesquisa (2017)



Todo esse processo era feito manualmente e registrado em papéis, muitas vezes se perdia o controle de ordem de chegada. Houve então a necessidade de implantação de um sistema que gerenciasse esses pedidos; dessa forma foi implantado o *software* onde o cliente solicita e efetua o pagamento no caixa, recebe uma senha e é então chamado pelo painel.

- Realizar *workshops* mensais para alinhar a equipe de todos os processos a serem feitos, demonstrações de novos produtos e ouvir sugestões e críticas.
- Estudo e implantação do *Balanced Scorecard*.

O quadro 3 apresenta as atividades a serem realizadas, segundo o 5W2H:

What (O que)	Why (Por que)	Where (Onde)	When (Quando)	Who (Por quem)	How (Como)	How much (Quanto vai custar)
Bancada	Quadro de funcionários reduzidos e variedade	Em todas lojas	Dezembro	Empresa terceirizada	Fazendo as instalações nas lojas	R\$ 2.000,00
Checklist	Prevenção	Em todas lojas	Cada dois dias	Gerente	Fazer a listagem de tudo que se utiliza e checar	R\$ 0,00
Software	Controle	Atendimento nas lojas	Novembro	Larissa	Implantação do mesmo	R\$ 200,00
Workshops	Treinamento	Aos Funcionários das lojas	Dezembro	Empresas parceiras (fornecedores)	Na segunda-feira a cada dois meses	R\$ 0,00
BSC	Desempenho	Em todas lojas	Janeiro	Proprietário/ Gerente	Com objetivos medir o desempenho	R\$ 0,00

Quadro 3: 5W2H

Fonte: Dados da pesquisa

A partir dessas ações estratégicas, montou-se um mapa estratégico BSC, conforme figura 2:



Figura 2: Mapa Estratégico

Fonte: dados da pesquisa (2017)



Por fim, para medir o desempenho e alcançar as estratégias estabelecidas, foram criados os indicadores de desempenho, conforme apresentado no Quadro 4:

Objetivo	Indicador	Periodicidade	Responsável	Meta					
				2017		2018		2019	
				Verão Jan/ Fev/ Mar/ Ago/ Set/ Out/ Nov/ Dez	Inverno Abr/ Mai/ Jun/ Jul/	Verão Jan/ Fev/ Mar/ Ago/ Set/ Out/ Nov/ Dez	Inverno Abr/ Mai/ Jun/ Jul/	Verão Jan/ Fev/ Mar/ Ago/ Set/ Out/ Nov/ Dez	Inver no Abr/ Mai/ Jun/ Jul/
Agilidade no atendimento	Número de atendimento	Todos os dias	Gerente	150	70	200	90	220	100
	Tempo de espera			3 min.	2. min	2.min.	1 min.	2 min.	1 min.
	Tempo gasto para montagem			4 min.	4 min.	3,5 min.	3,5 min.	3 min.	3 min.
Interação com cliente	Quantidade de papéis depositados na Caixa de Sugestões	Semanal	Gerente	40	30	50	45	70	55
Distribuição em outras localidades	Quantas lojas foram distribuídos os produtos	Semestral	Proprietário	3		5		7	
Aumento da produtividade e	Volume de trabalho	Anual	Proprietário	20%		35%		50%	
	Ofertas	Trimestral		1	2	1	3	1	3
Colaborador satisfeito	Questionário de clima organizacional	Semestral	Proprietário	70%		80%		95%	

Quadro 4: Indicadores de desempenho

Fonte: dados da pesquisa (2010)

Com o quadro de indicadores apresentado é possível para a empresa medir suas tarefas e definir a partir dessas suas metas por período de médio e longo prazo, a partir da visão proposta.

6 Considerações finais

Uma vez estruturado o planejamento estratégico, há necessidade de se fazer alterações na forma de trabalho, visando executar, acompanhar e medir as atividades propostas. No primeiro momento não é tão fácil, pois a empresa pode não possuir nenhuma direção. Após a elaboração da estratégia corporativa (missão, visão e valores), já ficam mais claros os seus objetivos e que elementos trabalhar para alcançar o que se almeja.

Destaca-se que o planejamento estratégico não é engessado, fatores internos e externos influenciam e sempre exigirão alterações no mesmo e isso deve ser levado em conta por aqueles que fazem parte desse processo.



A importância de analisar a organização não está apenas em seus processos, mas também na sua concorrência, no que pode ser de melhor entregue ao cliente, quais os diferenciais que podem ser trabalhados e que oportunidades enxergar e aplicar.

No caso da empresa estudada, após a implantação do programa e algumas tarefas simples que fazem a diferença no dia-a-dia da organização, como o *checklist*, houve a diminuição da sobrecarga dos funcionários e agilidade no atendimento. Com os indicadores apresentados, foi possível medir o desempenho e através do mesmo estipular metas para serem alcançadas. Contudo, a organização, de uma forma geral, ainda precisa melhorar no aspecto da cultura empresarial e em como lidar com certas situações, algo que com o passar do tempo será madurecido.

Por fim cabe ressaltar que todo planejamento estratégico não só deve ser implantado com envolvimento da gestão, mas também acompanhado, pois o sucesso se deve a isso. Ainda há muitos aspectos que podem ser melhorados, mas isso acontecerá através da experiência com a implantação do planejamento e apenas com esse acompanhamento que se poderá definir essas mudanças e efetuar melhorias.

Espera-se que este estudo possa servir de apoio a outras micro e pequenas empresas, de forma a compreenderem que o planejamento pode ser o diferencial para seu sucesso. Para pesquisas futuras, sugere-se o relato da implantação concluída ou mesmo as dificuldades encontradas ao se estabelecer um planejamento em micro e pequenas empresas.

7 Referências

- Certo, S. C., Peter, J. P., & Steffen, F. D. (1993). *Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia*.
- Gil, A. C. (2002). Como elaborar projetos de pesquisa. *São Paulo*, 5(61), 16-17.
- Greco, M., Cricelli, L., & Grimaldi, M. (2013). A strategic management framework of tangible and intangible assets. *European Management Journal*, 31(1), 55-66.
- Hax, A. C., & Majluf, N. S. (1996). *The strategy concept and process: a pragmatic approach* (Vol. 2, pp. 360-375). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1994). *A estratégia em ação: balanced scorecard*. Gulf Professional Publishing.
- Marques, G. C., & Carvalho, T. C. M. (2007). *Planejamento Estratégico para TI na USP*. Editora Livraria da Física.
- Nakagawa, M. (2012). *Ferramenta: missão, visão, valores (clássico)*. Disponível em: <<http://movimentoempreenda.revistapegn.globo.com/news/ferramentas/2012/06/missao-visao-e-valores-069.html>>. Acesso em: 09 de Agosto de 2017.
- Oliveira, D. D. P. R. D. (2010). Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas. In *Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas*. Atlas.
- Paula, G. B. de. (2015). In: Treasy Planejamento e Controladoria. *Matriz SWOT ou Matriz FOFA: utilizando a Análise SWOT para conhecer as cartas do jogo e aumentar as chances de vitória de sua empresa*. Disponível em: < <https://www.treasy.com.br/blog/matriz-swot-analise-swot-matriz-fofa> >. Acesso em: 05 mai. 2017.
- Ribeiro, I. (2015). *Planejamento Estratégico aplicado aos pequenos negócios*. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/planejamento-estrategico-aplicado-aos-pequenos-negocios,d2cb26ad18353410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 01 de abr. 2017.



Sebrae, S. B. D. A. (2014). MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. *Anuário do trabalho na micro e pequena empresa*, 3. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>>. Acesso em: 20 mai. 2017.

Seleme, R., & Stadler, H. (2008). Controle da qualidade: as ferramentas essenciais. Editora Ibpx.

Silva, M. L. (2007). *A importância do planejamento estratégico para o desenvolvimento organizacional de pequenas e médias empresas*. Dissertação [Mestrado em Comércio Exterior]. FAMES. Santa Maria, RS. 2007. 78p.

Teixeira, C. A. C., Dantas, G. G. T., & Barreto, C. A. (2015). A Importância do Planejamento Estratégico para as Pequenas Empresas. *Revista Eletrônica Científica da FAESB* Ano, 2(v1).

Uygun, R., & Altın, E. (2011). Overview of Methodological Trends of the Last Decade in Strategic Management Research. *Procedia-social and Behavioral sciences*, 24, 1475-1480.