



UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO
ESCOLA DE MINAS
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO,
ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA – DEPRO



BEATRIZ DAMASCENO PEREIRA MAGALHÃES

**DIRETRIZES PARA A ELABORAÇÃO DE UM MANUAL DE PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO DE EMPRESAS DE PEQUENO E MÉDIO PORTE**

OURO PRETO

2022

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO
PRETOESCOLA DE MINAS
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO,
ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA – DEPRO**

BEATRIZ DAMASCENO PEREIRA MAGALHAES

**DIRETRIZES PARA A ELABORAÇÃO DE UM MANUAL DE
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE EMPRESAS DE
PEQUENO E MÉDIO PORTE**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Departamento de Engenharia de Produção da Escola de Minas da Universidade Federal de Ouro Preto, como parte dos requisitos para obtenção do grau em Engenharia de Produção.

Orientadora: Prof. Clarisse da Silva Vieira

**OURO PRETO
2022**

SISBIN - SISTEMA DE BIBLIOTECAS E INFORMAÇÃO

M188d Magalhaes, Beatriz Damasceno Pereira.

Diretrizes para a elaboração de um manual de planejamento estratégico de empresas de pequeno e médio porte. [manuscrito] / Beatriz Damasceno Pereira Magalhaes. - 2022.

55 f.: il.: , gráf., tab.. + Fluxograma.

Orientadora: Profa. Dra. Clarisse da Silva Vieira.

Monografia (Bacharelado). Universidade Federal de Ouro Preto. Escola de Minas. Graduação em Engenharia de Produção .

1. Planejamento. 2. Planejamento estratégico. 3. Processo decisório. 4. Processo decisório - Níveis hierárquicos. I. Vieira, Clarisse da Silva. II. Universidade Federal de Ouro Preto. III. Título.

CDU 658.5

Bibliotecário(a) Responsável: Maristela Sanches Lima Mesquita - CRB-1716



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO
REITORIA
ESCOLA DE MINAS
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO,
ADMINISTRAÇÃO E ECON



FOLHA DE APROVAÇÃO

Beatriz Damasceno Pereira Magalhães

Diretrizes para Elaboração de um Manual de Planejamento Estratégico de Empresas de Pequeno e Médio Porte

Monografia apresentada ao Curso de Engenharia de Produção da Universidade Federal de Ouro Preto como requisito parcial para obtenção do título de Engenheiro de Produção

Aprovada em 17 de Novembro de 2022

Membros da banca

- [Doutora] - Clisse da Silva Vieira Camêlo de Souza - Orientadora (Universidade Federal de Ouro Preto)
[Doutora] - Irce Fernandes Gomes Guimarães - (Universidade Federal de Ouro Preto)
[Mestra] - Samantha Rodrigues de Araújo - (Universidade Federal de Ouro Preto)

Clisse da Silva Vieira Camêlo de Souza, orientadora do trabalho, aprovou a versão final e autorizou seu depósito na Biblioteca Digital de Trabalhos de Conclusão de Curso da UFOP em 17/11/2022



Documento assinado eletronicamente por **Clisse da Silva Vieira Camelo de Souza, PROFESSOR DE MAGISTERIO SUPERIOR**, em 17/11/2022, às 17:34, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site http://sei.ufop.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **0424589** e o código CRC **1132673A**.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus, que fez com que meus objetivos fossem alcançados, durante todos os meus anos de estudos e por ter permitido que eu tivesse saúde e determinação para não desanimar durante a realização deste trabalho.

Aos meus pais e avó, que me incentivaram nos momentos difíceis e compreenderam a minha ausência enquanto eu me dedicava para concluir minha graduação. Aos amigos, que sempre estiveram ao meu lado, pela amizade incondicional e pelo apoio demonstrado.

Aos professores, em especial à minha orientadora Clarisse, por todos os conselhos, pela ajuda e pela paciência com a qual guiaram o meu aprendizado. Enfim, às pessoas com quem convivi ao longo desses anos de curso, que me incentivaram e que certamente tiveram impacto na minha formação acadêmica.

RESUMO

O planejamento estratégico (PE) é compreendido como um tipo de técnica administrativa que analisa os aspectos da empresa de todos os âmbitos, sendo sensível à observação de pontos fortes e fracos, além das possíveis oportunidades e ameaças que se encontram presentes. Esses fatores são levados em consideração juntamente com a missão estabelecida pelo negócio, resultando em uma projeção de uma direção a ser seguida de forma que os objetivos sejam alcançados. Partindo dessas premissas, a presente pesquisa visa explorar as possibilidades teóricas sobre o planejamento estratégico dentro do universo das empresas de pequeno e médio porte, oferecendo diretrizes basilares para a criação de um plano consistente. Para tanto, a pesquisa se referencia nos parâmetros das revisões sistemáticas descritivas e de abordagem qualitativa. Neste sentido, verificou-se que o planejamento estratégico é essencial para que a empresa progrida corretamente e tenha mais chances de crescer e que a taxa de sobrevivência das organizações de pequeno e médio portes, além dos microempreendedores, correm risco de encerrar as atividades nos seus primeiros anos de fundação. De qualquer modo, alguns dos elementos identificados e que são basilares para um planejamento estratégico correto são: a estruturação de uma equipe própria; a realização do diagnóstico estratégico da empresa; o estabelecimento de valores, da missão e da visão; a realização da análise interna e externa da organização; e o alinhamento dos objetivos estratégicos.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. Controle da Produção. Tomada de Decisão. Níveis hierárquicos.

ABSTRACT

Strategic planning (SP) is understood as a type of administrative technique that analyzes aspects of the company from all areas, being sensitive to the observation of strengths and weaknesses, in addition to the possible opportunities and threats that are present. These factors are taken into account along with the mission established by the business, resulting in a projection of a direction to be followed so that the objectives are achieved. Based on these premises, the present research aims to explore the theoretical possibilities of strategic planning within the universe of small and medium-sized companies, offering basic guidelines for the creation of a consistent plan. Therefore, the research is based on the parameters of descriptive systematic reviews and qualitative approach. In this sense, it was found that strategic planning is essential for the company to progress correctly and have more chances to grow and that the survival rate of small and medium-sized organizations, in addition to micro-entrepreneurs, are at risk of closing activities in their first years of foundation. In any case, some of the elements identified and which are fundamental for a correct strategic planning are: the structuring of an own team; carrying out the company's strategic diagnosis; o establishing values, mission and vision; conducting internal and external analysis of the organization; and the alignment of strategic objectives.

Keywords: Strategic planning. Production Control. Decision Making. Hierarchical levels.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modificações provocadas pelo planejamento estratégico	18
Figura 2 - Níveis de planejamento estratégico	23
Figura 3 - Número de fechamento de empresas no Brasil	27
Figura 4 - Empresas que encerraram a atividade devido à Covid-19.....	27
Figura 5 - Perguntas para a elaboração de um plano de ação.....	36

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Lacunas estratégicas encontradas em uma empresa do setor industrial	28
Quadro 2 - Diagnóstico estratégico da empresa	32
Quadro 3 - Estruturando a Missão.....	33
Quadro 4 - Matriz FOFA/SWOT	34
Quadro 5 - Fases do controle e planejamento estratégico	37

Sumário

1	INTRODUÇÃO.....	10
1.1	Objetivos.....	11
1.1.1	Objetivo Geral	11
1.1.2	Objetivos Específicos.....	11
1.2	Justificativa	11
1.3	Metodologia.....	12
1.4	Estrutura do trabalho.....	14
2	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	15
2.1	Planejamento e Controle da Produção: panorama histórico, conceitual e funcional	15
2.2	Níveis hierárquicos e de tomada de decisões.....	22
2.3	Desafios entre a execução do planejamento estratégico e o alinhamento com os objetivos das pequenas e médias empresas na perspectiva da engenharia de produção	25
3	DIRETRIZES PARA A ELABORAÇÃO DE UM MANUAL PARA EMPRESAS DE PRODUÇÃO	31
3.1	Diretrizes basilares para um planejamento estratégico aplicado ao contexto da produção.....	31
3.1.1	Introdução.....	31
3.1.2	Estruturação da equipe.....	31
3.1.3	Diagnóstico estratégico da empresa.....	31
3.1.4	Estabelecimento dos valores	32
3.1.5	Estabelecimento da missão	33
3.1.6	Estabelecimento da visão	33
3.1.7	Análise interna	33
3.1.8	Análise externa	34

3.1.9	Objetivos estratégicos.....	35
3.1.10	Estratégias organizacionais.....	35
3.1.11	Planos de Ação.....	35
3.1.12	Controle do Planejamento Estratégico.....	36
3.1.13	Recomendações finais.....	37
4	CONSIDERAÇÕES FINAIS	38
	REFERÊNCIAS.....	39
	ANEXOS.....	44

1 INTRODUÇÃO

Ao iniciar a jornada no mundo dos negócios, é necessário compreender que muitos são os desafios a serem encontrados, principalmente por conta dos efeitos da globalização. Dessa forma, torna-se indispensável a análise de possíveis oportunidades, visando a manutenção do negócio e o destaque em meio à tanta competitividade do ramo. Assim, nota-se que para ter uma empresa que seja bem sucedida, o fator primordial nesse percurso é o planejamento (SANTOS; PINHEIRO, 2017).

O planejamento estratégico (PE) é compreendido como um tipo de técnica administrativa que analisa os aspectos da empresa de todos os âmbitos, sendo sensível à observação de pontos fortes e fracos, além das possíveis oportunidades e ameaças que se encontram presentes. Esses fatores são levados em consideração juntamente com a missão estabelecida pelo negócio, resultando em uma projeção de uma direção a ser seguida de forma que os objetivos sejam alcançados. De qualquer forma, são inúmeros os modelos de PE que podem ser utilizados, não cabendo eleger o melhor sem considerar as características da organização (LIMA; SOUZA, 2019).

Ao utilizar o Plano de Negócios como um recurso para o desenvolvimento da empresa, a taxa de acerto do empreendedor em relação às decisões tomadas tende a aumentar, visto que mesmo com as rápidas mudanças de cenário, existe uma boa preparação por parte da administração (JUNIOR et al., 2021). No entanto, muitas organizações não conseguem aplicar consistentemente essa estratégia ou até mesmo não chegam a obter conhecimento sobre ela (JUNIOR et al., 2021). Isso acontece por conta das altas taxas de desemprego, que é o principal motivo da criação de novas empresas, e que ocasionam uma gestão que não possui os conhecimentos básicos de administração e que não se preparou para empreender (JUNIOR et al., 2021).

Nesse sentido, Souza *et al.* (2022) dizem que o planejamento está relacionado ao Ciclo PDCA, ou seja, *Plan, So, Check e Act* (Planejar, Executar, Verificar e Corrigir). Outras ferramentas que podem ser citadas são a Análise SWOT (*Strenght, Weakness, Oportunity e Threats*) e a Análise Pestel, ou seja, a análise de aspectos como os fatores políticos, econômicos, sociais, tecnológicos, ecológicos e legais.

O Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas empresas) é responsável por indicar importantes fatores responsáveis pelo desenvolvimento

dessas empresas. Nesse sentido, em 2017, foi publicado, por este órgão, que um dos principais fatores que ocasionam a mortalidade de micro, pequenas e médias empresas no Brasil é a negligência em relação ao planejamento adequado. Ainda é muito forte a crença de que o planejamento estratégico é uma ferramenta usada apenas por grandes empresas e, por isso, as organizações de pequeno e médio porte não suportariam o alto custo e investimento de tal recurso (SOUZA et al., 2022). Tal afirmação não condiz com a realidade, uma vez que o Plano de Negócios é ainda mais importante nas fases iniciais da empresa, sendo necessário para que haja desenvolvimento e progresso, podendo ocorrer através de recursos de baixo custo e, ainda assim, eficientes (SOUZA et al., 2022).

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo Geral

- Explorar as possibilidades teóricas sobre o planejamento estratégico, na perspectiva de uma revisão sistemática, dentro do universo das empresas de pequeno e médio porte, oferecendo diretrizes basilares para a criação de um plano consistente.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Discorrer acerca do planejamento e controle de produção;
- Descrever o processo de construção e desenvolvimento dos objetivos estratégicos, dos níveis hierárquicos e de tomada de decisão;
- Identificar os desafios na relação entre a execução do planejamento estratégico e o comprometimento com os objetivos das empresas de produção;
- Apontar as diretrizes para a elaboração de um manual para empresas de pequeno e médio portes da área da produção.

1.2 Justificativa

Esta pesquisa se justifica pela dificuldade de relacionamento entre os setores envolvidos nas empresas que podem ocasionar grandes transtornos e pela necessidade de se pensar cada vez mais em propostas que apontem para um

planejamento eficiente (CARMELITO, 2008). Segundo Carmelito (2008), observa-se, ainda, que de um lado há o desejo na área da produção em se estabelecer um fluxo mais estável e, do outro, os demais departamentos gerenciais procuram uma maior flexibilidade e uma diversificação melhor do mercado para melhor atender as constantes mudanças. Daí a escolha do tema Planejamento Estratégico para ponderar todos os interesses envolvidos entre os departamentos e, através de um *trade-off* entre eles, conseguir realizar a otimização do sistema de produção.

Observa-se, ainda, a necessidade de estudos nesse ramo, uma vez que o planejamento é considerado um dos pilares de uma empresa e, sem a sua construção adequada, o crescimento de um negócio pode não ser viável. Além disso, é importante considerar as diferentes maneiras de utilizar esta ferramenta, adequando-a as diferentes necessidades das organizações.

Finalmente, projetar um sistema de Planejamento Estratégico não é um esforço único; sistemas de Planejamento Estratégico precisam adaptar-se continuamente e responder a mudanças no ambiente da empresa, na estratégia e nas exigências do cliente e, também, a problemas específicos (CARMELITO, 2008). Assim a implantação do sistema de planejamento e controle da produção se torna imprescindível para se obter melhores resultados no processo levando a um diferencial competitivo do negócio.

1.3 Metodologia

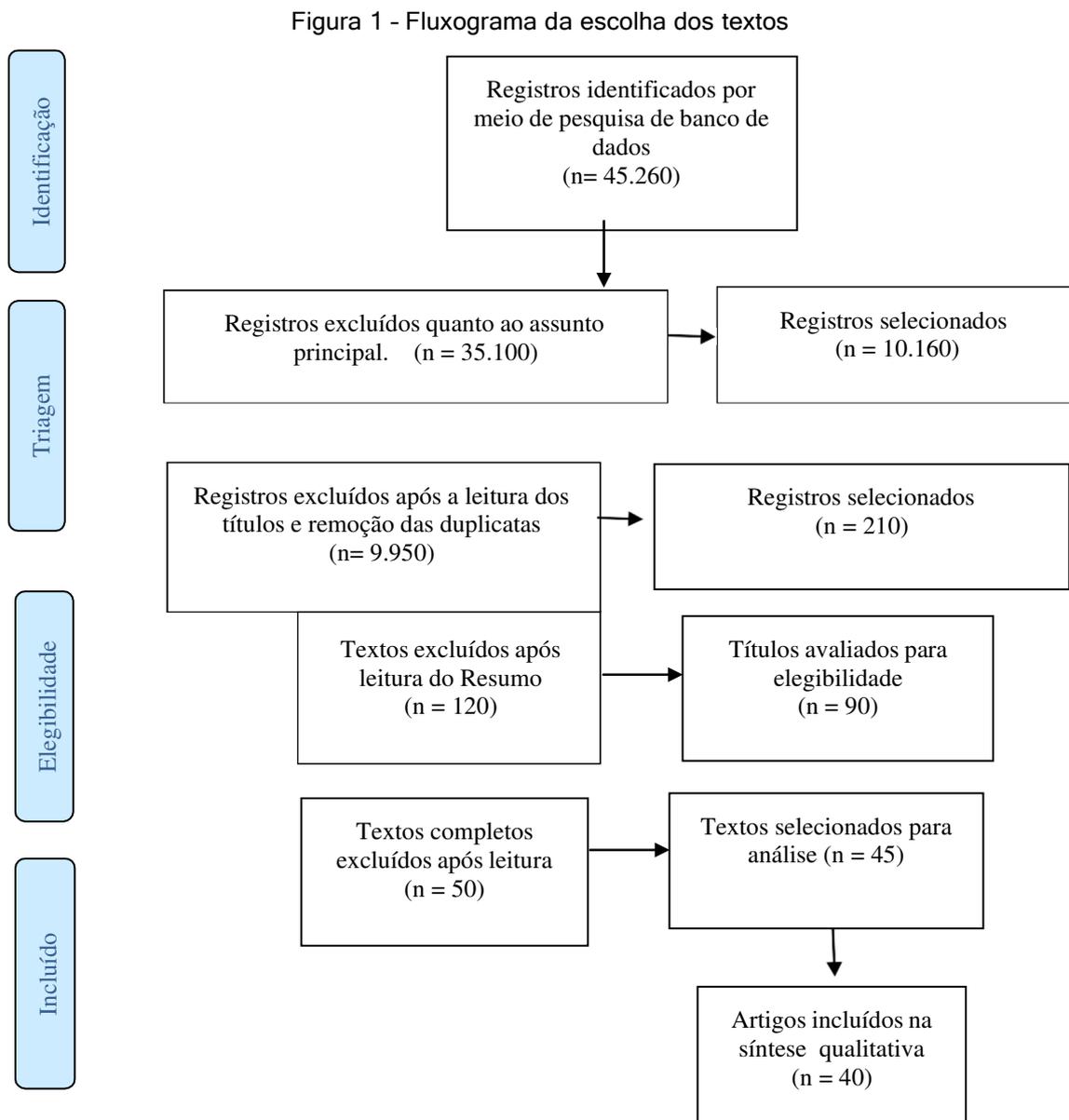
A atual pesquisa se referencia nos parâmetros das revisões sistemáticas, de abordagem qualitativa e de natureza descritiva. Dessa maneira, a questão principal foi: quais são as possibilidades de criação de um planejamento estratégico assertivo no contexto das empresas de pequeno e médio porte?

No que diz respeito à seleção dos trabalhos que compõem o arcabouço teórico, foram escolhidas como fontes de pesquisa *Brazilian Journal of Operations & Production Management*; *Exacta*: Engenharia de Produção; *Gepros*: Gestão da Produção, Operações e Sistemas; Revista Eletrônica de Estratégias e Negócios; e Google Acadêmico. Na busca foram utilizadas as palavras-chave: planejamento, controle da produção, PCP, níveis hierárquicos, tomada de decisão, manual e diretrizes. Para fazer o arranjo entre os termos, foram utilizados os operadores booleanos AND de modo a combiná-los com as palavras-chave “engenharia de

produção”.

Os critérios de inclusão elegidos para a escolha dos trabalhos foram: a) terem sido publicados em periódicos, bases ou plataformas científicas, e que possuíssem acesso gratuito às pesquisas; e b) ter sido publicado, preferencialmente, entre os anos de 2012 e 2022. Já os critérios de exclusão estabelecidos foram: a) pesquisas que não foram publicadas em periódicos, bases ou plataformas científicas, e não possuíam acesso gratuito; e b) estudos que foram publicados há mais de dez anos.

Dessa forma, a escolha dos estudos foi realizada seguindo a sequência estabelecida pelo método PRISMA. Neste sentido, a Figura 1 demonstra como a determinação dos artigos foi feita a partir da utilização deste método:



Fonte: Adaptado de Moher, Cook e Eastwood *et al.* (1994).

Por fim, os apontamentos e as considerações encontradas nos estudos selecionados foram analisados por meio de comparações, buscando-se elucidar as principais implicações do tema na prática – resumo dos materiais selecionados vide Anexos. Para isso, os dados foram dispostos em quadros e tabelas que serão apresentados ao longo do trabalho.

1.4 Estrutura do trabalho

Inicialmente, foi realizada uma revisão bibliográfica que abarcasse dois capítulos. No primeiro, encontram-se as reflexões e considerações acerca do planejamento e controle da produção (aspectos históricos e conceituais), da construção e desenvolvimento dos objetivos estratégicos, dos níveis hierárquicos e tomadas de decisões e, finalmente, os desafios encontrados dentro da relação entre a execução do planejamento estratégico e o comprometimento com os objetivos das empresas de produção.

Já no segundo capítulo, concentrou-se nas diretrizes para a elaboração de um manual para empresas de produção, considerando as bases para um planejamento estratégico, aplicadas ao contexto da produção.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 Planejamento e Controle da Produção: panorama histórico, conceitual e funcional

De acordo com Macêdo (2016), o planejamento estratégico surgiu com a Revolução Industrial devido à competição no mercado de commodities e se intensificou no século XX a partir da estratégia de produção em massa liderada por Henry Ford. No âmbito acadêmico, é possível notar o interesse pela área a partir de 1912, por meio da Harvard University com a Cadeira de Teoria dos Negócios (MACÊDO, 2016).

Já na perspectiva de Ota (2014), o PE enfrentou diversas oscilações ao longo da história, mas pode-se considerar que iniciou na década de 1950, ou seja, após a Segunda Guerra Mundial e seus efeitos (OTA, 2014). O autor ainda destaca que um dos primeiros movimentos na tentativa de formalizar o planejamento estratégico se deu na publicação *Leadership in Administration* em 1957. Trata-se de uma obra que sistematizou um planejamento, considerando a interferência de fatores internos e externos. A respeito de outras bibliografias que surgiram dentro da área, Ota (2014) afirma que

foi com os estudos de Chandler (1962), Gilmore e Brandenburg (1962), Ansoff (1965) e outros autores que houve um aprofundamento nas observações de como a organização planeja e estrutura a sua estratégia, consolidando, assim, como um campo de estudo na área de administração (MINTZBERG, 1994). De acordo com Wilson (1990), a grande virada para a popularização do planejamento estratégico no meio corporativo foi o emprego da ferramenta pela General Electric (GE) em 1970. Na GE, o planejamento estratégico era conduzido por uma unidade organizacional formal com staff destacado exclusivamente para essa ação, a Strategic Business Unit (SBU), que era uma estrutura descentralizada com autonomia para definir a estratégia da organização. A adoção da GE atraiu a atenção de gestores de outras companhias para a ferramenta, estimulando ainda mais a sua disseminação no ambiente corporativo e pesquisas no meio acadêmico (WILSON, 1990). Isso consolidou de vez o planejamento estratégico como uma prática ortodoxa entre as grandes corporações atingindo o seu auge no final dos anos 70 (ANSOFF & MCDONNELL, 1993; WILSON, 1994; VINZANT & VINZANT, 1996a). Neste período, a sua elaboração consistia em uma análise ostensiva e manipulação de dados financeiros internos, bem como na realização de longos exercícios conduzidos por um staff próprio de PE, sem contudo, ter grande envolvimento da alta administração nesse processo. (WILSON, 1994) Na academia, muitos estudos empíricos foram conduzidos para relacionar a utilização do planejamento estratégico com o resultado organizacional (OTA, 2014, p. 29).

No Brasil, Pompeu, Pinheiro e Rabaioli (2015) apontam que a utilização e expansão do PE teve significativa influência do Estado, especialmente durante o período do Regime Militar, pois desenhavam estratégias para serem executadas em combate. Os autores concordam com Oto (2014) que, no Brasil, o desenvolvimento positivo das empresas General Motors e Ford despertou a necessidade de se criar estratégias que fossem capazes de planejar o futuro (POMPEU; PINHEIRO; RABAIOLI, 2015).

O Planejamento estratégico é uma atividade inerente à área da gestão organizacional. Em linhas gerais, pode ser entendida como uma ferramenta que concentra os esforços e os recursos da empresa, de modo que as operações relativas a ela estejam alinhadas com os objetivos do negócio (MENEZES, 2021). De acordo com Cabral (2021), faz parte do PE

garantir que os funcionários e outras partes interessadas estejam trabalhando em direção a objetivos comuns, estabelecer um acordo em torno dos resultados / resultados pretendidos e avaliar e ajustar a direção da organização em resposta a um ambiente em mudança. É um esforço disciplinado que produz decisões e ações fundamentais que moldam e orientam o que uma organização é, a quem serve, o que faz e por que o faz, com foco no futuro. O planejamento organizacional estratégico eficaz articula não apenas para onde uma organização está indo e as ações necessárias para progredir, mas também como ela saberá se será bem-sucedida (CABRAL, 2021, p. 9 e 10).

Dessa forma, o autor explicita que o Planejamento Estratégico deve ser feito pensando no momento presente de uma organização, mas também deve incluir os planos futuros, para que seja possível a avaliação do sucesso ou não dessas ações. Com isso, será possível prever grande parte de possíveis erros que possam ser cometidos e criar condições que colaborem com a resolução dos erros que não puderam ser previstos (CABRAL, 2021).

Ainda na perspectiva de Cabral (2021), este complementa que o planejamento estratégico está relacionado com a hierarquização de planos abrangentes com vistas a integrar e direcionar as atividades do empreendimento. Caso contrário, torna-se inviável saber se o caminho que todas as instâncias do negócio estão tomando são corretos (MENEZES, 2021).

Paralelamente, Born (2012) pondera que apesar de haver uma gama de

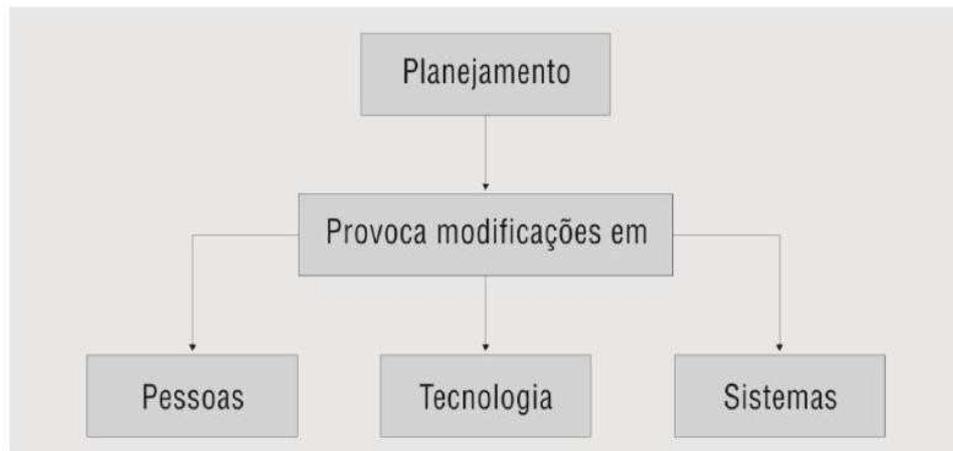
definições disponíveis na área científica, é desafiador se chegar a um conceito comum (BORN, 2012). Neste sentido,

[...] pelo fato de que as ações que geram consequências no futuro são ações planejadas, pode-se considerar que planejamento é tudo. Oliveira (2009, p. 4) explica que a falta de planejamento só irá existir para as pessoas que não têm objetivos, que atuam com ações aleatórias, sem direção para metas. Quase todo trabalho, sob qualquer condição, deve ser planejado anteriormente, nem que seja de maneira informal e pouco tempo antes da tomada de decisão. Mintzberg (1983) informa também que todas as decisões devem ser tomadas com premeditação, sendo que toda pessoa que toma decisões deve ter uma razão para isso, o que corresponde a um plano. Esse plano vai auxiliar e principalmente deixar claro o que se está pretendendo atingir, fazendo com que todos os envolvidos tenham acesso aos próximos passos (BORN, 2012, p. 5).

Por meio deste excerto, verifica-se que um dos motivos pelo qual o planejamento estratégico é uma ação indispensável para minimizar incertezas e os riscos do negócio é pela sua capacidade de concentrar as informações da organização em uma estrutura e, portanto, a partir desses dados, haver a possibilidade de criar condições que se antecipem aos eventos negativos (ASSIS et al., 2020).

Outro ponto pertinente se observa no caráter coletivo que o PE propicia na coordenação das atividades e na produção de reflexões e soluções para o negócio. Esta ferramenta sincroniza as ações de diversas frentes – como, por exemplo, o marketing, os recursos humanos e o financeiro – e se torna uma bússola rumo às metas e objetivos traçados (BRAGA; DOMINGUES, 2018). Além disso, com o PE bem desenhado, os riscos se tornam mínimos, especialmente porque o conjunto de estratégias definidas provoca modificações em tudo e todos (BORN, 2012). Oliveira (2009), estabeleceu um fluxograma demonstrando as principais instâncias que passam por transformações.

Figura 1: Modificações provocadas pelo planejamento estratégico



Fonte: (Oliveira, 2009).

A partir da Figura 1, pode-se inferir que a primeira modificação causada pela elaboração de um planejamento adequado está na necessidade de se providenciar treinamentos, avaliações e, eventuais substituições e transferências entre o pessoal (CASTRO et al., 2015). Neste aspecto, outra modificação ocorre pela busca de novas tecnologias que possam mediar o trabalho dos envolvidos, e que contribua para a evolução dos conhecimentos dos profissionais (CALABRIA; ZANCHIN, 2018). Na última esfera, modificam-se os sistemas, devendo estes ser adaptados conforme as novas atribuições, responsabilidades, comunicação interna etc. exigida pelo PE (BORN, 2012).

De acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2022), ainda que as empresas de médio e grande portes possuam desafios no planejamento, as classes que mais enfrentam dificuldades na elaboração do PE é a do Microempreendedor Individual (MEI) e do Pequeno Empreendedor. Por se tratar de líderes que estão iniciando na jornada empresarial, é natural que as etapas de um bom plano não costumam ser claras para aqueles que assumem a organização (CALVOSA, 2013). Em linhas gerais, compreende-se que as fases são: diagnóstico; definição da filosofia e das diretrizes estratégicas; definição de metas e indicadores; controle e gestão; e projetos e processos (SEBRAE, 2022).

Em linhas gerais, o diagnóstico ocorre a partir de todos os departamentos da empresa. Isto porque quanto mais pessoas envolvidas, melhor para se perceber as lacunas e eventuais oportunidades para o empreendimento (AMARAL et al., 2021). Para Harada (2003), o momento do diagnóstico é fundamental para se analisar

criticamente os pontos de decisão e *modus operandi* da empresa. É por meio dele que se saberá se a empresa está próxima ou distante dos objetivos (HARADA, 2003).

Na concepção de Haag (2015), todas as frentes do negócio se beneficiam quando há o interesse dos envolvidos em estabelecer momentos de reflexão a partir do mapeamento dos acertos e erros da empresa, ou seja, por meio do diagnóstico (HAAG, 2015).

Para o SEBRAE (2022),

Nesse momento, há a oportunidade de se debater quais são as forças e fraquezas do ambiente interno da organização e as oportunidades e ameaças que o mercado apresenta e/ou oferece. Esta metodologia, inclusive, é conhecida como análise SWOT. É uma sigla em inglês que significa Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats, ou em bom português: Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças. Por isso, em português seu nome vira F.O.F.A (SEBRAE, 2018, p. 15).

Para realizar o diagnóstico, é necessário que o gestor esteja atento à todas as áreas da organização, sendo este um processo meticuloso e detalhado. O administrador precisará considerar todas as possíveis ameaças, assim como saber identificar as potencialidades da empresa, por isso ele deve ser o responsável com maior conhecimento sobre o funcionamento da organização (ANJOS, 2017). Nesse contexto, ferramentas como a Análise SWOT e Pestel podem ser fortes aliados, pois ambos partem da ideia de identificar fatores de risco e oportunidades, por exemplo (ANJOS, 2007).

Acrescenta-se a essa consideração que os fornecedores são peças-chave para orientar o gestor em determinados pontos do mercado. Sendo assim, não só os funcionários deverão ser consultados (SEBRAE, 2018; ANJOS, 2017).

No âmbito da definição da filosofia e das diretrizes estratégicas, trata-se da construção da Missão, Visão e Valores da empresa. Por meio desses três elementos, funcionários, clientes, fornecedores, concorrentes, sindicatos etc. saberão qual o perfil do empreendimento e como ele funciona (CASTRO, 2018). Neste momento, ainda, elabora-se os objetivos estratégicos do negócio, ou seja, onde se pretende chegar à curto, médio e longo prazo (CARVALHO; SANTOS, 2016).

Nesta direção, Anjos (2017) destaca que a comunicação interna desempenha papel importante, especialmente porque os empregados e gestores precisam se perceber na identidade da empresa como um todo. Caso contrário, pode haver implicações negativas no alcance dos propósitos e, conseqüentemente, no sucesso do empreendimento (ANJOS, 2017).

Essa fase exige maior comprometimento por parte dos funcionários da empresa, pois estes devem se sentir parte da identidade da organização, tendo que dialogar em todas as instâncias possíveis adversidades em relação a esse aspecto (CRUZ et al., 2017). Esse é um momento importante, pois ao definir essa identidade, a organização consegue atrair mais clientes e colaboradores que compartilham das mesmas ideias, aumentando as chances do desenvolvimento da empresa, uma vez que a fidelidade será mais forte (CARVALHO; SANTOS, 2016).

No concernente às definições de metas e indicadores, uma vez que se sabe aonde se quer chegar, traça-se o passo a passo para o cumprimento do propósito. Conforme Nascimento et al. (2011), as metas são o desenho dos passos e ações que deverão ser tomadas rumo ao destino traçado nas etapas anteriores. Outro ponto pertinente é que para se compreender se a empresa está no caminho certo, deve-se definir também os indicadores (FALSARELLA; JANNUZZI, 2017). Os mais populares são os indicadores de lucratividade (média da empresa com outras do mercado), o nível de serviço de entregas e a taxa de sucesso em vendas (SEBRAE, 2018). Retomando as palavras de Nascimento et al. (2011), se as metas funcionam como um mapa, os indicadores são a bússola (NASCIMENTO et al., 2011)

Já na etapa de projetos e processos, o SEBRAE (2018) orienta que é onde serão estabelecidas as datas para a execução das ações previamente definidas enquanto objetivos estratégicos. Em outras palavras, os treinamentos, aprimoramentos, substituições e transferências citados anteriormente são retomados nesta fase, mas para o estabelecimento de prazos. Na perspectiva de Silva (2015), esses elementos permitem a instrumentalização da empresa e dos profissionais para o mercado de trabalho. Desta forma, os projetos e processos não podem ser ignorados porque a vantagem competitiva depende diretamente do desenvolvimento das capacidades dos colaboradores (SILVA, 2015)

Finalmente, no que diz respeito ao controle e gestão,

para que esse controle se torne efetivo e eficiente uma medida bastante positiva é a de realizar reuniões periódicas de avaliação e acompanhamento de todo o planejamento, incluindo das metas, projetos e processos. Nessa fase os KPI's entrarão em cena de uma maneira bastante maciça. (SEBRAE, 2020, p. 15).

Assim, é reforçada a importância da união e alinhamento das diferentes instâncias da organização (FARIAS; JUNIOR, 2016). Para que a empresa

encaminhe de forma igual em todas as áreas, é muito importante a comunicação entre seus responsáveis, pois quando se tem um desenvolvimento exacerbado em uma área e decaimento em outra, é necessário que o equilíbrio seja reestabelecido atempo de não tornar este fato uma crise maior (SILVA, 2015).

Em consonância com o SEBRAE (2018), Balbinot e Reske Filho (2005) considera que o controle e a gestão é o conjunto de ações administrativas que precisam ser traçadas e ponderadas, dentro de todas as esferas (metas, processos, controle etc.) com o intuito de aumentar a produtividade e a eficiência organizacional. Com essa frente negligenciada, o negócio não poderá se desenvolver de modo saudável (LUIZ BALBINOT; ANTONIO; FILHO, 2005).

Sendo assim, a partir das considerações supracitadas e dos autores trazidos, percebe-se que a discussão acerca do planejamento estratégico e do controle não é apenas importante, mas fundamental (FENILI; CORREA; BARBOSA, 2017). Compreender cada uma dessas etapas proporciona maiores chances de qualquer tipo de negócio sobreviver e evoluir.

Vale destacar ainda que, com o crescente desenvolvimento tecnológico, industrial e de serviços, sobretudo de pequenas e médias empresas, torna-se necessário um maior controle do planejamento e controle das atividades produtivas, especialmente porque o crescimento rápido e a falta de planejamento podem causar problemas futuros como gargalos na execução, atraso com clientes e mau dimensionamento das instalações (LUIZ BALBINOT; ANTONIO; FILHO, 2005).

As pequenas e médias empresas surgiram, entre outros motivos, devido às novas oportunidades de mercado, como consequência da crescente exigência dos consumidores. Segundo Silva (2015), as exigências competitivas do mercado não diminuíram ao longo da última década. Muito pelo contrário, só aumentaram cada vez mais (FERREIRA, 2015). A pressão por estoques menores, respostas mais rápidas e custos de transação mais baixos é incessante.

Apesar da aparência de que a pequena e média empresa são naturalmente mais flexíveis do que a grande empresa, pela menor complexidade de sua estrutura, a flexibilização necessária só aparece com a introdução de outros fatores (FRANÇA, 2020). Por exemplo, a aglutinação de pequenas empresas em torno de um conjunto de atividades relacionadas promove ganhos em eficiência e flexibilidade, raramente

alcançáveis pelas pequenas empresas individualmente (LUIZ BALBINOT; ANTONIO; FILHO, 2005).

Na maioria dessas empresas o setor de produção apenas se compromete em “apagar incêndio”, gerando uma gama imensa de setups e, conseqüentemente, desperdícios para que assim possa atacar as suas principais dificuldades, melhorar o relacionamento com os clientes e fornecedores, fixar suas bases e expandir de forma gradual (SILVA, 2015); (SILVA, 2019).

Neste contexto, é necessário que as empresas saibam identificar e tomar suas decisões em consonância com sua Estratégia Produtiva. Estratégia Produtiva consiste na definição de um conjunto de políticas, no âmbito da função de produção, que dá sustento à posição competitiva da unidade de negócio da empresa (SOUZA, 2022). Sendo assim, a estratégia produtiva deve especificar como a produção irá suportar uma vantagem competitiva e como ela irá complementar e apoiar as demais estratégias funcionais.

2.2 Níveis hierárquicos e de tomada de decisões

De acordo com Lima e Souza (2019), e com base na definição da missão/visão corporativa, existem três níveis hierárquicos dentro de uma empresa onde se encontram estratégias de planejamento: o nível corporativo, o nível da unidade de negócios e o nível funcional (LIMA; SOUZA, 2019).

O nível corporativo define estratégias globais, a estratégia corporativa, apontando as áreas de negócios nas quais a empresa irá participar e a organização e distribuição dos recursos para cada uma destas áreas ao longo do tempo, com decisões que não podem ser descentralizadas (FUMAGALLI, 2017). Para Fumagalli (2017):

A estratégia corporativa é realizada no mais alto nível da administração e engloba os outros níveis de estratégia. Essa estratégia, dependendo das condições da empresa, pode ser considerada como a mais importante no âmbito empresarial, em razão da abrangência das decisões estratégicas que a compõem, entre as quais determinar o rumo e os objetivos da organização, com impactos em todas as suas unidades e áreas funcionais (FUMAGALLI, 2017, p. 73).

No concernente ao nível da unidade de negócios, essa é uma subdivisão do nível corporativo, no caso da empresa atuar com unidades de negócios semi-

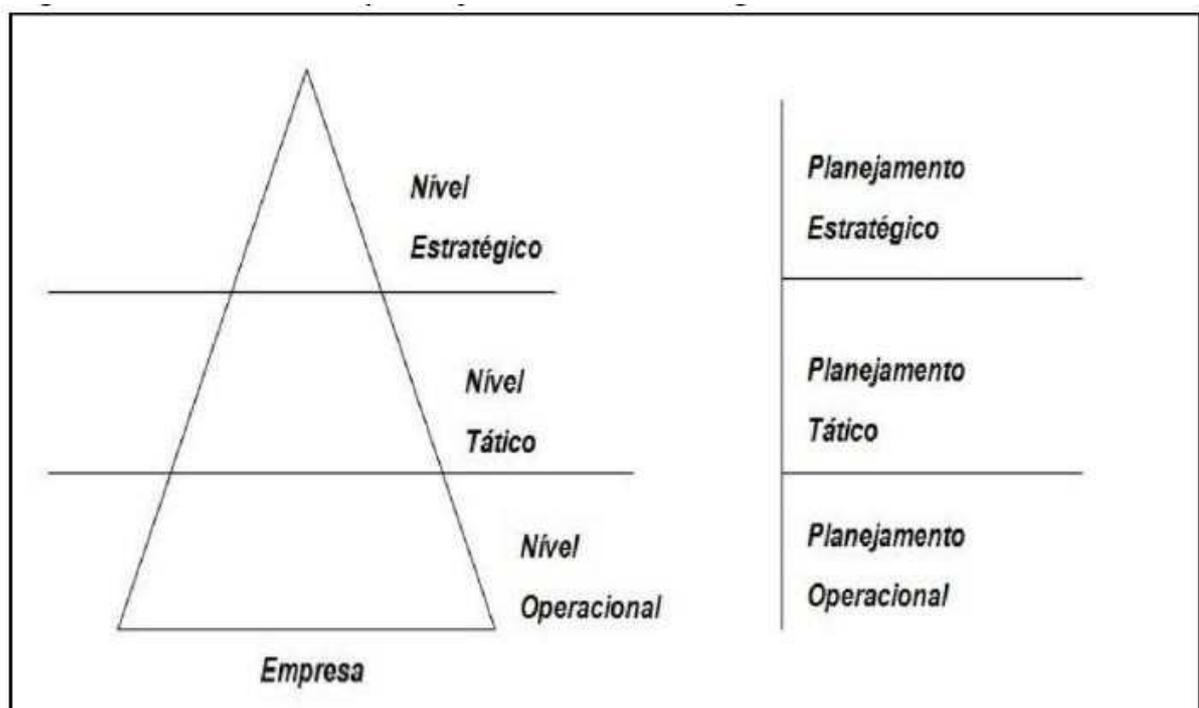
autônomas (MACÊDO et al., 2012). Cada unidade de negócios terá uma estratégia, também chamada de estratégia competitiva, definindo como o seu negócio compete no mercado, o desempenho esperado e as estratégias que deverão ser conduzidas pelas áreas operacionais para sustentar tal posição (MACHADO, 2014). Fumagalli (2017) acrescenta que “a estratégia de negócios tem como objetivo visar um desempenho bem-sucedido em uma linha de negócios específica, bem como formar e/ou reforçar uma posição competitiva a longo prazo” (FUMAGALLI, 2017, p. 73).

O terceiro nível é o da estratégia funcional. Nesse nível, estarão associadas as políticas de operação das diversas áreas funcionais da empresa, consolidando as estratégias corporativa e competitiva (TUBINO, 2007). Como resultados da definição de uma estratégia funcional são gerados os planos de ação dentro das três áreas básicas da empresa: o plano financeiro, o plano de marketing e o plano de produção (TUBINO, 2007). De qualquer forma,

A estratégia funcional tem uma abrangência mais restrita e é elaborada por especialistas de cada área funcional da organização, mostrando cada atividade específica que deve ser desenvolvida para atingir a estratégia central da empresa. Esta estratégia deve estar sempre de acordo com a estratégia de negócios, para garantir que as tarefas sejam executadas de maneira consistente (TUBINO, 2007, p. 19).

O planejamento e controle da produção, como setor de apoio à produção, atua dentro destes três níveis de decisões (estratégico, tático e operacional).

Figura 2 - Níveis de planejamento estratégico



Fonte: OLIVEIRA, 2010, p. 87 *apud* LIMA; SOUZA, 2019 p. 5).

No nível estratégico, foca-se na formulação de um plano de produção consolidado e que dialogue com outros planejamentos do negócio, como o plano financeiro e o de marketing (MORESCO et al., 2014). Neste contexto, ainda, são adotadas técnicas administrativas que sejam capazes de organizar as ideias de todos os envolvidos, concretizando-as em um plano que aponte caminhos reais a serem percorridos (LIMA; SOUZA, 2019); (MENEZES, 2021).

Conforme Fumagalli (2017), os elementos compreendidos do plano dentro do nível estratégico respondem às perguntas:

- Como será o setor de atuação da empresa?
- Quais os mercados que ela irá competir?
- Quais produtos e serviços a empresa oferecerá?
- Quem é e como são os seus clientes?
- Que valor oferecerá a seus clientes através de seus produtos e serviços?
- Quais vantagens ele terá no longo prazo?
- Qual será ou deverá ser o seu porte?
- Qual será o deverá ser a sua rentabilidade? E
- Quanto será agregado de valor aos acionistas?

Na ótica de Brasil Júnior e Ribeiro (2020),

o plano estratégico pode se desdobrar em: plano tático e plano operacional. Desta forma, pode se identificar a necessidade de elaborar mapas estratégicos alinhados com o mapa estratégico institucional, ou seja, o mapa geral de uma empresa pode desdobrar em outros mapas vinculados. Realizando ou não o desdobramento destes mapas é preciso a definição dos indicadores e metas, bem como de iniciativas e projetos estratégicos necessários para o alcance dos objetivos estratégicos anteriormente definidos (BRASIL JÚNIOR; RIBEIRO, 2020, p. 7).

Considerando o nível tático, percebe-se que há um esforço maior em aperfeiçoar determinada frente da empresa a fim de alcançar resultados específicos, ou seja, os movimentos estratégicos não envolvem a empresa como um todo (MESSIAS et al., 2017). Nessa esfera, pode-se inferir que todos os departamentos de um negócio são compreendidos por um planejamento tático, trabalhando de modo a alcançar

resultados positivos à médio prazo (FUMAGALLI, 2017).

O planejamento tático é encarregado de criar metas e possibilidades para que sejam cumpridas as ações feitas no planejamento estratégicos. Nesta fase o planejamento começa a ser mais detalhado, passa a interpretar o plano estratégico para moldá-los até que seja plano concretos. Uma das particularidades do planejamento tático é o tempo que as ações são realizadas – médio prazo (FUMAGALLI, 2017, p. 8).

De modo geral, o gestor utiliza de ferramentas táticas para manter o negócio caminhando de acordo com os prazos e resultados esperados dentro de cada período (MORAIS, 2021). O acompanhamento e controle das ações estratégicas ao longo da jornada possibilitará o ajuste e mudanças de táticas sem comprometer os resultados esperados (TUBINO, 2007).

Finalmente, o nível operacional está associado ao planejamento das ações e tarefas à curto prazo (PADUÁ; SILVA, 2017). As operações estão voltadas para “o que fazer” e “como fazer” e, por isso, estão intimamente ligadas às atividades cotidianas executadas pela empresa à nível operacional. Para Brasil Júnior e Ribeiro (2020),

no planejamento operacional as ações são desenvolvidas a curto prazo, geralmente no período de 3 a 6 meses, envolvendo todos os níveis da organização que cuidam do acompanhamento da rotina. Procuram alcançar os resultados esperados, de acordo com os procedimentos desenvolvidos. Chiavenato (2003), diz que o planejamento operacional está voltado para o curto prazo, voltado para “o que fazer” e “como fazer” as atividades cotidianas da organização (BRASIL JÚNIOR; RIBEIRO, 2020, p. 9)

Um exemplo de aplicação do plano no nível operacional se encontra na formalização de documentos escritos que descrevam as metodologias e estratégias utilizadas pela empresa em dado momento para atingir certo objetivo nas operações (PAULO, 2016). Pode-se dizer ainda que os planos, à nível operacional, buscam desenvolver os responsáveis que estão em contato direto com a fabricação de produtos ou em contato direto com os clientes (TUBINO, 2007); (PAULUS; SCHMIDT; SALLA, 2021).

2.3 Desafios entre a execução do planejamento estratégico e o alinhamento com os objetivos das pequenas e médias empresas na perspectiva da engenharia de produção

As micro e pequenas empresas possuem significativa participação na economia internacional e nacional (VIEIRA NETO; MARINHO; CARVALHO, 2018). Somadas, representam cerca de 60% do total de geração de empregos, além de 40% do faturamento de todas as empresas do mundo (VIEIRA NETO; MARINHO; CARVALHO, 2018). Isso, levando em consideração apenas os negócios formalizados. No contexto das economias emergentes, verifica-se que na África e na Ásia Subsaariana 80% dos empregados estão vinculados a uma MPE (VIEIRA NETO; MARINHO; CARVALHO, 2018).

Conforme os dados do Banco Mundial (2010 *apud* VIEIRA NETO; MARINHO; CARVALHO, 2018), existem, em média, 125 milhões de micro, pequenas e médias empresas no mundo, considerando 132 países pesquisados. Destes, cerca de 89 milhões estão localizadas em países emergentes e os números continuam a aumentar. Para Vieira Neto, Marinho e Carvalho (2018),

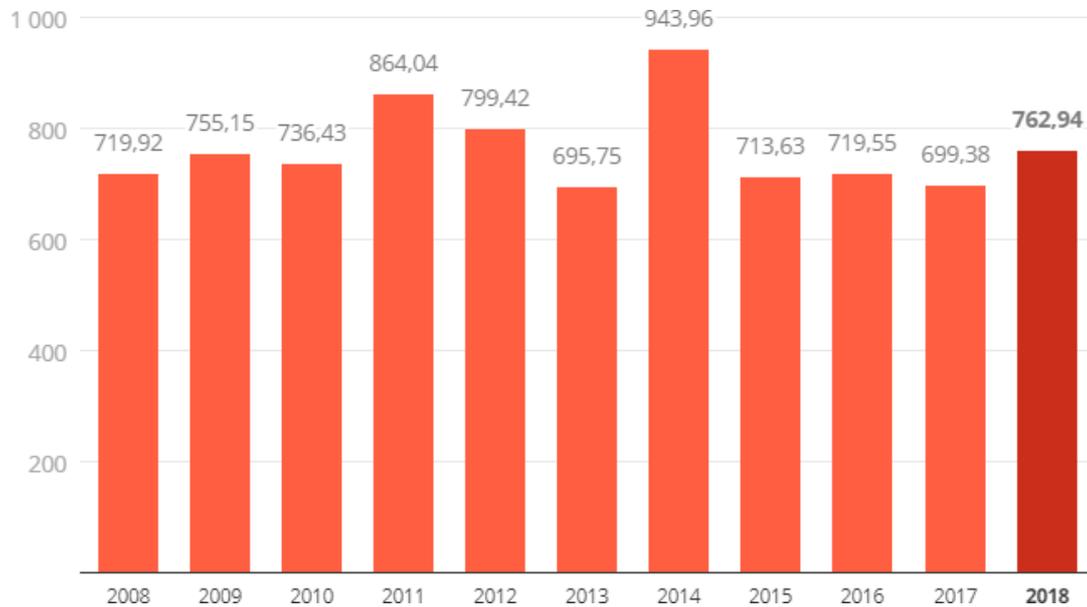
apesar de globalização econômica ter como característica o crescimento das corporações multinacionais e isso levar a crer que as MPE's seriam atores à margem deste crescimento, o mercado poderá ser compartilhado com as MPE's desde que se apliquem políticas públicas para regulamentação do mercado e estímulo 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 (VIEIRA NETO; MARINHO; CARVALHO, 2018, p. 2).

Pode-se afirmar que os micro e pequenos empreendimentos no mundo se unem dentro de um sistema produtivo que possibilita a diluição de lucros e riscos em milhares de empreendimentos (PEREIRA, 2013). Em outras palavras, devido ao grande número de MPEs espalhadas pelo globo, o mercado não se concentra em apenas um lugar e, por isso, a distribuição de renda se torna mais igualitária, promovendo estabilidade política e social (VIEIRA NETO; MARINHO; CARVALHO, 2018).

Adentrando no contexto brasileiro, nota-se que 99% dos negócios estão categorizados como micro ou pequena empresa, conforme o Sebrae (2018). Partindo deste pressuposto, percebe-se quão relevantes as empresas dessas categorias são para a economia brasileira. (RIBEIRO, 2012). Entretanto, ao consultar os dados sobre a sobrevivência desses negócios, encontra-se que a taxa de mortalidade ainda é

elevada. O gráfico expresso na Figura 3 ilustra esse aspecto.

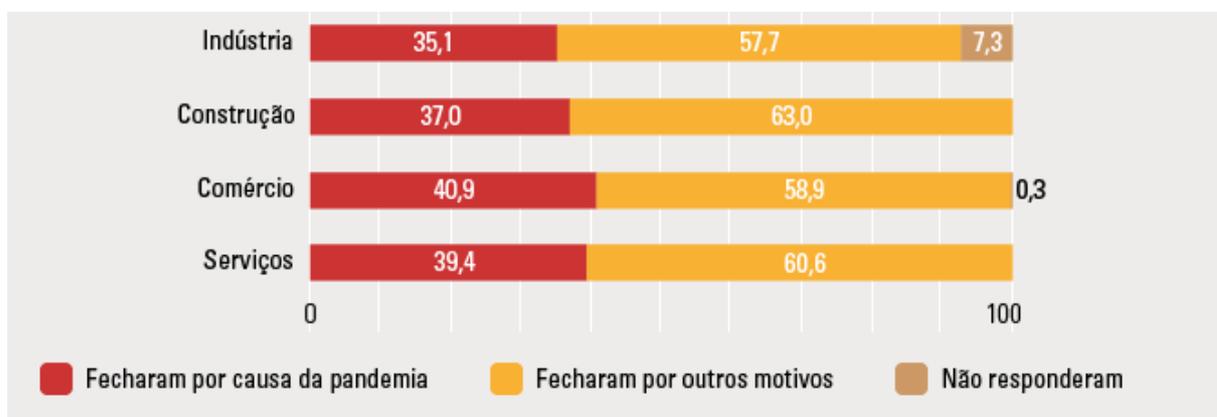
Figura 3 - Número de fechamento de empresas no Brasil



Fonte: <<https://valor.globo.com/brasil/noticia/2020/10/22/maioria-das-empresas-no-pais-nao-dura-10-anos-e-1-de-5-fecha-apos-1-ano.ghtml>>

Como percebido, o ano de 2018 superou o período de 2015 a 2017, e com a chegada da pandemia no início de 2020, apesar do impacto ter sido significativo, outras variáveis foram responsáveis pelo maior número de fechamentos. O gráfico expresso na Figura 4 demonstra o número de empresas que encerraram suas atividades devido à Covid-19 ou por outros motivos.

Figura 4 - Empresas que encerraram a atividade devido à Covid-19



Fonte: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/images/agenciadenoticias/Serie_COVID/2020_07/grafico-s-pnadpulso_1a.png>

Como notado, todos os setores sofreram impactos fortes ocasionados pela pandemia do corona vírus, sendo a área do comércio a mais atingida, seguida pelos serviços, construção e indústria. Ao destacar o setor da indústria, por exemplo, tem-se que cerca de 57% (mais da metade) das empresas fecharam por outros motivos.

Ao consultar a literatura, pesquisadores como Lorenzi e Gonçalves (2019) indicaram que um dos principais fatores para o alto número de fechamentos no campo da indústria está associado à falta de conhecimento do empreendedor/empresário/gestor sobre como estruturar um planejamento estratégico adequado ao contexto da indústria e suas particularidades de produção, além da falta de utilização de ferramentas de controle, ou a falta de otimização delas (LORENZI; GONÇALVES, 2019); (SÁ et al., 2018); (SILVA; SHIGUNOV; FERRARO, 2014).

A respeito da falta de conhecimento sobre a composição de um planejamento estratégico, três casos podem ser ilustrados a partir da literatura de base. Na pesquisa de Lorenzi e Gonçalves (2019), por exemplo, a empresa do setor industrial analisada não possuía planejamento estratégico em nenhum dos seus departamentos e, portanto, estavam perdendo o rendimento na produção. Verificou-se, ainda, que há ausência ou a má condução das técnicas de controle. De qualquer forma, as principais lacunas descritas pelos autores podem ser consultadas no Quadro 1:

Quadro 1 - Lacunas estratégicas encontradas em uma empresa do setor industrial

Categoria	Pontos observados
Planejamento	a empresa não tem um planejamento adequado de sua matéria-prima, deixando, muitas vezes acabar o material para pedir novamente e isso causa alguns transtornos. Tratando-se de uma indústria, não pode haver falta de matéria-prima, pois é preciso produzir para atender toda a demanda;
Planejamento financeiro	a organização tem um sistema financeiro muito arcaico, e por esse motivo, não há controle, e muitas vezes isso causa alguns prejuízos, por exemplo, deixar de quitar boletos dentro do prazo de vencimento, tendo que pagar juros e multas, muitas vezes de valores altos;
Marketing	há pouquíssima dedicação da empresa nessa área que é de suma importância para a organização. O investimento é baixo, acarretando em poucas chances de sucesso;
Controle de estoque	a empresa não tem um controle de seus produtos, muitas vezes por falta de anotação e isso gera problema, fazendo com que a

	empresa venda um produto que não tem em estoque, gerando grandes transtornos para o dono e seus clientes.
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: (LORENZI/ GONÇALVES, 2019, p. 6).

Resultados semelhantes foram expressos por Santana (2018) ao realizar uma pesquisa de campo com uma empresa da indústria têxtil. No material em questão, a pesquisadora afirmou que o empreendimento não havia tido contato com o planejamento estratégico e demais recursos e, como o negócio estava crescendo, os efeitos negativos passaram a ser sentidos (SANTANA, 2018).

Finalmente, o terceiro estudo relacionado aos desafios da falta de conhecimento e aplicação do planejamento estratégico está presente em Felisberto (2014). A respeito da empresa analisada, o pesquisador descreve:

O grupo Rocha & Filhos iniciou suas atividades em 1º de julho de 1984, com um engenho de Farinha de Mandioca pelo senhor Jorge Manoel da Rocha. No início toda a produção era fornecida a uma rede de supermercados de Criciúma (SC). Posteriormente com a aquisição de uma máquina de empacotamento, o engenho passou a comercializar a farinha também para outros estabelecimentos com a sua própria marca. Em 1997, a empresa inaugurou uma filial na cidade de Campo Mourão, no Paraná, ficando mais próxima dos campos de produção de matéria-prima. Com a ampliação de mercado, a empresa começou a investir também na área de transportes para entregar seus produtos. Na década seguinte, a empresa investiu em diversificação da sua linha de produtos, passando a oferecer também polvilho doce, polvilho azedo, fécula de mandioca e fubá. Para otimizar o transporte de mercadorias e melhorar o atendimento a seus clientes, a empresa adquiriu novos veículos de carga para fazer a entrega de seus produtos. Deste modo, passou a atuar também no ramo de transporte de cargas, e atualmente, conta com uma frota de quinze veículos do modelo bi trem (FELISBERTO, 2014, p. 34).

No caso em questão, o percalço enfrentado não estava relacionado com a falta de planejamento estratégico, mas a condução dos processos não ocorria de modo apropriado por parte da gestão, o que trazia desafios para o controle, especialmente se se considera que o domínio de técnicas e estratégias específicas era baixo (FELISBERTO, 2014).

Além do pouco conhecimento e falta de controle dos próprios processos, as empresas de pequeno e médio porte no campo da indústria sofrem com a não otimização ou automatização de suas tarefas. É precário também o uso de ferramentas consideradas básicas e acessíveis do ponto de vista do mercado. Algumas delas são: a regra de FIFO, o sistema Kanban e o Sistema ERP

(FELISBERTO, 2014).

A Regra de FIFO é baseada na sigla em inglês que significa *first in, first out*. Em outras palavras, trata-se da ideia de que o primeiro produto a entrar no estoque deverá também ser o primeiro a sair. Essa ação permite que o estoque não se acumule ou que ocorra eventuais perdas de mercadoria (SOUSA et al., 2018); (SILVA; WATANABE, 2019); (SOUSA; DIAS, 2017).

O sistema Kanban é um sistema visual que ajuda o gestor a administrar o processo à medida que ele vai avançando. Por se tratar de um recurso visual, a participação de cards, post-its e cores é bastante utilizada, trazendo mais organização e dinamismo para a produção dentro da indústria (SOUSA et al., 2018); (SOUZA; MARCELINO, 2018).

Por fim, o Sistema ERP é um sistema integrado de gestão empresarial em que todas as informações e dados dos processos de uma indústria se interligam dentro de um mesmo sistema. Desta forma, é possível ter acesso à totalidade dos processos, além de ter acesso a dados atualizados com mais rapidez (FELISBERTO, 2014); (SPÓSITO et al., 2016); (TEIXEIRA; ALONSO, 2014).

De qualquer modo, o que os dados estatísticos e os estudos de caso no campo da indústria exemplificados acima mostram é que, apesar de haver grande participação das empresas de todo o porte na economia brasileira, a falta de habilidades e competências necessárias para a boa gestão ainda é alta, principalmente no planejamento e controle dos processos. Por conta disso, pode-se inferir que o alto índice de fechamento das empresas também é uma consequência desse aspecto.

3 DIRETRIZES PARA A ELABORAÇÃO DE UM MANUAL PARA EMPRESAS DE PRODUÇÃO

A partir do estudo bibliográfico levantado no capítulo anterior, a seção seguinte será dedicada a oferecer diretrizes específicas para empresas que atuam no setor industrial, de modo a auxiliar na estruturação do planejamento estratégico e no controle de suas ações.

3.1 Diretrizes basilares para um planejamento estratégico aplicado ao contexto da produção

3.1.1 Introdução

A metodologia apresentada a seguir possui o intuito de orientar aqueles que possuem baixo ou nenhum conhecimento relacionado ao planejamento estratégico e ao controle das ações dentro dos processos industriais. Neste contexto, é mister considerar o percurso indicado a seguir.

3.1.2 Estruturação da equipe

O primeiro passo a ser dado em direção ao planejamento estratégico é a seleção da equipe responsável para sua realização. Se a empresa for de pequeno porte, a recomendação é que, pelo menos, dois colaboradores sejam selecionados, sendo que um deles será o responsável direto pelo processo produtivo da empresa. Caso for uma empresa de micro porte, o proprietário do empreendimento poderá ser o líder do projeto. Finalmente, se for de médio porte, o contexto deverá ser analisado, mas sugere-se, pelo menos, três funcionários envolvidos.

3.1.3 Diagnóstico estratégico da empresa

Uma vez que a equipe responsável pelo planejamento estiver montada, inicia-se o diagnóstico estratégico do negócio, sendo esta uma fase delicada e de alta relevância para o processo como um todo. Faz-se necessário que os responsáveis pelo planejamento realizem levantamentos que deem conta de

apontar as forças e as fraquezas da empresa com o intuito de explorá-las e aprimorá-las, respectivamente.

O principal foco dos colaboradores nesse campo deve ser a estruturação de um plano que harmonize todas as frentes e departamentos da empresa, isto é, desde a alta administração até os setores operacionais. Caso uma área seja mais beneficiada do que a outra, o planejamento estratégico será inútil e desde o início apresentará lacunas difíceis de serem administradas posteriormente.

O Quadro 2 sugere alguns questionamentos como ponto de partida para desenvolver esta etapa.

Quadro 2 - Diagnóstico estratégico da empresa

Organização	Ambiente
<p>Quem é a empresa? _____</p> <p>Onde ela se encontra no momento? _____</p> <p>Quais são os recursos disponíveis? _____</p> <p>Quais são as vantagens e desvantagens competitivas? _____</p>	<p>Quais são as perspectivas internas e externas de mercado para o meu setor? _____</p> <p>Quais são as necessidades garimpadas? _____</p> <p>Quais são as limitações políticas, fiscais, governamentais etc.? _____</p>
Princípios, Valores e Objetivos	Ideologia
<p>Como gostaríamos de estar no futuro? _____</p> <p>O que gostaríamos de ser no futuro? _____</p> <p>O que queremos fazer no futuro? _____</p>	<p>Quais são os parâmetros ideológicos e morais do empreendimento? _____</p>

Fonte: Autoria própria, baseada na literatura.

3.1.4 Estabelecimento dos valores

Os valores são a base ideológica do empreendimento, representando, portanto, as crenças e princípios do negócio. Nesta etapa, deve-se considerar quais são as virtudes e as qualidades da empresa, buscando representar não apenas a empresa em si, mas a todos que nela trabalham. Os valores precisam ser de níveis

superiores, procurando valorizar a todos os envolvidos, além de estimulá-los a desenvolver os mesmos princípios.

3.1.5 Estabelecimento da missão

Após a determinação dos princípios e valores, faz-se necessário desenhar a missão. A missão aponta para os propósitos da organização, mas quanto ao seu posicionamento de mercado e ao posicionamento de seus produtos. Basicamente, expressa o papel que a empresa gostaria de assumir diante das oportunidades e dos riscos inerentes ao próprio segmento. É importante ressaltar que, na missão, não deve haver margem para dúvidas em relação ao compromisso que o empreendimento está assumindo com o indivíduo, com o mercado e com a sociedade em geral. O Quadro 3 oferece alguns caminhos para a estruturação.

Quadro 3 - Estruturando a Missão

Questões	Respostas
Quais são as atividades da organização?	
Qual é o público-alvo?	
Por que a empresa faz o que faz?	
Como a empresa presta seus serviços?	
Onde a empresa presta seus serviços?	
Qual a responsabilidade social e ambiental?	

Fonte: Autoria própria, baseada na literatura.

3.1.6 Estabelecimento da visão

A visão compreende o que o negócio deseja para o próprio futuro, mas não de um modo abrangente e vago. A equipe do planejamento estratégico determina um recorte temporal a curto, médio ou longo prazo, com o intuito das ações do presente guiar todos até lá. De modo geral, é fundamental que a definição deste campo se dê de modo objetivo, simples e compreensível a todos da organização.

3.1.7 Análise interna

Através da análise interna da empresa, pode-se ter ciência dos pontos de melhoria do empreendimento, além dos seus pontos fortes que podem ser explorados como diferenciais no mercado. Em linhas gerais, nesta fase serão

garimpadas todas as variáveis positivas e negativas da organização de modo a se ter controle das suas vantagens competitivas e de outros aspectos que interferem diretamente na performance do negócio.

3.1.8 Análise externa

Enquanto a análise interna se ocupa em compreender as variáveis positivas e negativas presentes no negócio, a análise externa se preocupa com as oportunidades e ameaças que não estão no controle da organização. Quando as oportunidades externas são benéficas para empresa, cabe ao gestor aproveitá-las e, quando o cenário está desfavorável, cabe ao mesmo minimizar ou anular os efeitos.

De qualquer forma, só é possível administrar corretamente as oportunidades e ameaças com um planejamento assertivo, ou seja, ou plano que analise concorrentes, fornecedores, clientes, mercados, demografia, clima etc. Quando mais variáveis forem abarcadas, mais prepara a empresa estará para enfrentar as adversidades e tomar decisões apropriadas.

No Quadro 4, é possível encontrar um recurso bastante útil no entendimento dos fatores internos e externos apontados anteriormente. Trata-se da Matriz SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*) ou FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças).

Quadro 4 - Matriz FOFA/SWOT

	Forças	Fraquezas
Fatores internos	Quais são as vantagens do negócio em relação aos concorrentes? _____ _____ _____	Quais são as desvantagens do negócio em relação aos concorrentes? _____ _____ _____
	Oportunidades	Ameaças
Fatores externos	O que interfere positivamente no negócio? _____ _____ _____	O que interfere negativamente no negócio? _____ _____ _____

Fonte: <<https://www.agendor.com.br/blog/matriz-swot-como-fazer/>>

3.1.9 Objetivos estratégicos

Os objetivos estratégicos são responsáveis por apontar os resultados que a empresa pretende atingir, além de desenhar os parâmetros para a tomada de decisões dentro de circunstâncias de desconhecimento parcial do cenário. Em relação a essas decisões, vale ressaltar que estão submetidas a níveis hierárquicos, sendo que determinadas deliberações só podem ser realizadas por pessoas indicadas para tal. Apesar de haver diversas metodologias e abordagens, de modo geral, a intenção é minimizar os impactos negativos de determinada variável sobre o empreendimento ou sobre os resultados que se deseja atingir.

3.1.10 Estratégias organizacionais

Quando se discute a respeito das estratégias organizacionais, entram em cena a definição de percursos, técnicas e programas de ação que serão adotados para o cumprimento dos objetivos e a superação dos desafios, quando estes aparecerem.

Nesta etapa, todo o conhecimento acumulado a respeito do próprio negócio e do mercado de atuação são somados e convertidos em projeções para o futuro da companhia. Se as técnicas utilizadas estiverem inadequadas aos dados levantados, há significativas chances dos objetivos não serem alcançados.

3.1.11 Planos de Ação

Os planos de ação funcionam como o mapa das decisões e estratégias estabelecidas no planejamento estratégico. Tratam-se de materiais que apontam o que deve ser realizado, por quem, como, quando, com quais recursos e por quê, por exemplo.

Vale destacar que o plano de ação não é um documento independente e autônomo. Ele precisa estar integrado com os outros planos de ação traçados pelos outros departamentos, de modo que todas as ações e movimentos da empresa ocorram harmoniosamente.

Com o intuito de facilitar a construção de um plano de ação, a Figura X

ilustra as principais perguntas que devem ser feitas na hora da elaboração.

Figura 5 - Perguntas para a elaboração de um plano de ação

Perguntas	Comentários
O quê?	O que deve ser feito, quais são os passos ou etapas necessários, quais dependem de quais, e quais podem ser realizadas simultaneamente?
Depende de quê?	Esta atividade depende de qual? Qual ou quais etapas devem estar completadas para que possa se iniciar?
Quem?	Quem deve executar cada atividade e quem deve supervisionar a sua execução e responder por prazos, qualidade e orçamento de cada etapa?
Por quê?	Justificativa: Por que a etapa específica é considerada necessária? Uma simples justificativa ajuda muito no entendimento do projeto. A impossibilidade ou a dificuldade em obter uma justificativa razoável é uma boa indicação para um questionamento mais profundo, se aquela etapa deve, mesmo, ser incluída no projeto.
Como?	Como a etapa deverá ser executada? E a maneira como será feita cada etapa.
Até quando?	Até quando aquela atividade deve ser completada?
Quanto custa?	Quanto vai custar à etapa, quanto será gasto para realizá-la
Recursos necessários?	Que outros recursos são necessários, em cada etapa, como recursos humanos, informações, relatórios, licenças, patentes, equipamentos, espaço físico, máquinas e tecnologias?

Fonte: (FELISBERTO, 2014, p. 28).

3.1.12 Controle do Planejamento Estratégico

Finalmente, após todo o percurso traçado para a construção do planejamento estratégico, é o momento de monitorar e controlar o seu desenvolvimento. Esta é uma das tarefas basilares e fundamentais das empresas, se estas desejam se desenvolver de modo saudável e se manter com bom posicionamento no mercado.

No controle do planejamento estratégico, a liderança assume participação especial, pois é ela que mostrará o caminho a ser seguido ou as novas direções a serem tomadas. Nesta fase, os líderes também estabelecem uma equipe que assumirá o compromisso de implantar, acompanhar e controlar os processos.

De acordo com o Quadro 5, é possível reconhecer as três principais fases pertencentes ao controle e planejamento estratégico.

Quadro 5 - Fases do controle e planejamento estratégico

Fase 1	Fase 2	Fase 3
Mensurar o desempenho organizacional	Comparar o desempenho notado com os objetivos estabelecidos	Elaborar a ação / intervenção

Fonte: < <https://professorannibal.com.br/2020/02/18/aplicando-o-controle-estrategico-na-organizacao/>>.

3.1.13 Recomendações finais

O planejamento estratégico e o controle do processo são ações permanentes e circulares. Em outras palavras, significa que devem ser utilizados e revisados frequentemente pelas equipes responsáveis. Uma vez que essas fases são negligenciadas, todo o corpo do processo será prejudicado, cabendo a o acionamento de medidas de contenção de danos em vez de medidas de prevenção. Desta forma, quanto mais minucioso e próximo o planejamento estratégico estiver da realidade da empresa, maior será o seu desenvolvimento.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa esteve concentrada em explorar as possibilidades de criação de um planejamento estratégico para empresas de pequeno e médio porte. Para tanto, percorreu-se acerca do planejamento e controle de produção, levando em consideração o processo de construção e desenvolvimento dos objetivos estratégicos, dos níveis hierárquicos e de tomada de decisão.

No contexto supracitado, verificou-se que o planejamento estratégico é essencial para que a empresa progrida corretamente e tenha mais chances de crescer. A sua importância é percebida especialmente pela sua capacidade de ser um mapa assertivo para o alcance dos objetivos empresariais no futuro. Em outras palavras, os elementos presentes em um planejamento estratégico orientam a jornada da empresa rumo aos objetivos e destino traçados. Também é verdade que, se negligenciado, poderá comprometer os resultados esperados.

No segundo momento, buscou-se identificar os desafios na relação entre a execução do planejamento estratégico e o comprometimento com os objetivos das empresas de produção. Verificou-se que a taxa de sobrevivência das organizações de pequeno e médio portes, além dos microempreendedores, correm risco de encerrar as atividades nos seus primeiros anos de fundação. Dentre algumas variáveis relevantes que ocasionam esse fenômeno, como crises de saúde (pandemia do coronavírus), há forte participação da falta de planejamento e de conhecimento sobre sua elaboração.

Finalmente, ao considerar todas estas premissas, elaborou-se as principais diretrizes para a elaboração de um manual de planejamento estratégico que podem ser aplicadas por empresas da área da produção.

De modo geral, a pesquisa realizada, especialmente o amplo arcabouço teórico consultado, promoveram um contato maior com a área do planejamento que poderá ser escolhida futuramente como área de atuação. É seguro afirmar que todo o conhecimento reunido e discutido nesta pesquisa contribuíram efetivamente para a construção da minha carreira. Entretanto, não é interesse do material encerrar as discussões sobre o assunto, haja vista a sua complexidade e possibilidades de reflexão.

REFERÊNCIAS

- AMARAL, T. M. et al. Planejamento estratégico : diagnóstico estratégico através da construção de cenários. **Brazilian Journal of Development**, v. 7, n. 8, p. 77488-77507, 2021.
- ANJOS, M. A importância da comunicação da missão, visão e valores para o empregado. **Comunicação entre líderes e empregados**, v. 3, p. 22-25, 2017.
- ASSIS, A. O. C. et al. A importância do planejamento estratégico para uma microempresa do ramo de vestuário feminino. **Multivix**, p. 1-26, 2020.
- BORN, J. C. **Recuperação de Teoria do Planejamento Estratégico**. [s.l.] Universidade Federal do Paraná, 2012.
- BRAGA, M. M.; DOMINGUES, H. Planejamento estratégico: um estudo de caso na Tumat Store. **Faculdade Doctum de João Monlevade**, p. 1-13, 2018.
- CALABRIA, M.; ZANCHIN, J. Planejamento estratégico como ferramenta de sustentabilidade em empresas de pequeno porte de Belo Horizonte. **Unisul**, p. 1-21, 2018.
- CALVOSA, M. V. D. A Análise de Especialistas sobre o Modelo das Decisões Axiológicas: o equilíbrio e a sustentabilidade da tomada de decisão no processo de Planejamento Estratégico Pessoal. **EnANPAD**, p. 1-16, 2013.
- CARMELITO, R.;2008. As dificuldades do PCP (Planejamento e controle de produção). Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informese/artigos/as-dificuldades-do-pcp-planejamento-e-controle-de-producao/26334>.
- CARVALHO, E. D. N.; SANTOS, R. M. G. DOS. As diretrizes organizacionais: uma análise prática da missão, visão e valores em uma pequena empresa em Mossoró-RN. **Revista Foco**, v. 9, n. 1, p. 23, 2016.
- CASTRO, A. et al. O planejamento estratégico como ferramenta para a gestão escolar: um estudo de caso em uma instituição de ensino filantrópica da Bahia/BA. **Holos**, v. 2, n. 31, p. 195-211, 2015.
- CASTRO, T. R. DE. Planejamento e controle da produção em uma indústria de margarinas. **Gestão Industrial**, v. 14, n. 3, p. 1-22, 2018.
- CRUZ, D. M. DE B. et al. Aplicação do Planejamento Estratégico a partir da Análise SWOT: um estudo numa empresa de tecnologia da informação. **IX Simprod**, p. 140-154, 2017.
- FALSARELLA, O. M.; JANNUZZI, C. A. S. C. Planejamento Estratégico Empresarial e Planejamento de Tecnologia de Informação e Comunicação : uma abordagem utilizando projetos. **Gest. Prod**, v. 24, n. 3, p. 610-621, 2017.
- FARIAS, A. O.; JUNIOR, A. DA S. N. O planejamento estratégico como ferramenta

de gestão em um escritório de contabilidade: um estudo de caso de uma microempresa situada na cidade de Barreiras . **Faculdade de São Francisco de Barreiras**, p. 1-25, 2016.

FELISBERTO, C. **Planejamento Estratégico: um estudo de caso em uma indústria do setor alimentício**. [s.l.] Universidade do Extremo Sul Catarinense, 2014.

FENILI, R.; CORREA, C. E. G.; BARBOSA, L. Planejamento estratégico em saúde : ferramenta de gestão para o complexo de regulação em saúde. **Revista Eletrônica de Gestão e Saúde**, v. 08, n. 1, p. 18-36, 2017.

FERREIRA, K. K. S. **Contribuições do planejamento estratégico para uma organização pública: um estudo de caso**. [s.l.] Universidade Federal da Paraíba, 2015.

FRANÇA, C. S. DE. Planejamento estratégico como ferramenta de gestão organizacional. **Faculdade Três Marias**, p. 1-20, 2020.

FUMAGALLI, L. A. W. A importância do Planejamento Estratégico nas organizações. **Revista Inovare**, v. 23, p. 68-83, 2017.

HAAG, D. F. **O balanced scorecard e sua contribuição na avaliação de desempenho de um escritório contábil**. [s.l.] Universidade do Vale do Rio dos Sinos, 2015.

HARADA, C. M. **Análise e diagnóstico da estratégia empresarial de uma empresa da construção civil**. [s.l.] Universidade de São Paulo, 2003.

JUNIOR, E. M. DA S. et al. A Importância do Plano de Negócios como Ferramenta para Estruturação Empresarial. 2021.

JÚNIOR, I. Í. DO B.; RIBEIRO, I. L. Planejamento Estratégico: um estudo teórico da importância do planejamento estratégico para as organizações. **Qualia: a ciência em movimento**, v. 6, n. 2, p. 01-26, 2020.

LIMA, M. DE S.; SOUZA, C. S. DE. O Planejamento Estratégico E O Seu Papel Para a Sobrevivência Das Micro E Pequenas Empresas. **Revista Multidisciplinar do Nordeste Mineiro**, v. 2, n. 2, p. 1-13, 2019.

LORENZI, V. D.; GONÇALVES, J. C. **A importância do Planejamento Estratégico em uma empresa do setor industrial**, 2019.

LUIZ BALBINOT, E.; ANTONIO, O. ;; FILHO, R. Controles de Gestão: um estudo teórico. **Revista Eletrônica de Contabilidade**, v. 2, n. 2, p. 114, 2005.

MACÊDO, J. A. DE. **A importância do planejamento estratégico do Instituto Federal de Brasília no cotidiano dos servidores técnicos administrativos do campus Samambaia**. [s.l.] Centro Universitário de Brasília, 2016.

MACÊDO, S. A. S. DE et al. Planejamento e Gestão Estratégica: um estudo sobre adoção e práticas em indústrias do Rio Grande do Norte. **Sistema e Gestão**, v. 7, p.

58-75, 2012.

MACHADO, M. C. R. Planejamento estratégico como ferramenta de gestão: um estudo de múltiplos casos em micro e pequenas empresas de Aracaju-SE. **Caderno de Administração**, v. 22, n. 1, p. 13-27, 2014.

MENEZES, M. L. **Planejamento Organizacional Estratégico em organizações públicas na pandemia: uma revisão da literatura**. [s.l.] Univesidade Federal da Paraíba, 2021.

MESSIAS, L. F. et al. Planejamento Estratégico: Um estudo de caso em uma microempresa do sul de Minas Gerais. **VI SINGEP**, p. 1-12, 2017.

MOHER D; COOK DJ; EASTWOOD S; et al. Improving the quality of reporting of meta-analysis of randomised controlled trials: the QUOROM statement. **Lancet**. 1994 Nov;354(9193):1896-900.

MORAIS, D. O. DE. **A importância do planejamento estratégico com ambidestria para pequenos negócios em tempos de crise**. [s.l.] Unichristus, 2021.

MORESCO, M. C. et al. Pensamento estratégico e planejamento estratégico: possíveis inter-relações. **Gestão e Planejamento**, v. 15, n. 1, p. 63-79, 2014.

NASCIMENTO, S. DO et al. Mapeamento dos indicadores de desempenho organizacional em pesquisas da área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo no período de 2000 a 2008. **Revista de Administração**, v. 46, n. 4, p. 373-391, 2011.

NETO, J. V.; MARINHO, M. S.; CARVALHO, P. S. Desafios da implantação do planejamento estratégico pela micro e pequena empresa. **Revista Espacios**, v. 39, n. 33, p. 1-15, 2018.

OLIVEIRA, D. DE P. R. DE. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 26. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

OTA, E. T. **Os desafios para o uso do planejamento estratégico nas organizações públicas: uma visão de especialistas**. [s.l.] Fundação Getúlio Vargas, 2014.

PADUÁ, J. V. DE; SILVA, K. DE P. **A importância do planejamento estratégico para Micro e Pequenas empresas**. [s.l.] Faculdade Calafiori, 2017.

PAULO, L. F. A. Planejamento estratégico e gestão por resultados: o caso do Ministério da Saúde. **Revista de Saúde Coletiva**, v. 26, n. 3, p. 981-1007, 2016.

PAULUS, L.; SCHMIDT, D.; SALLA, N. MARIA G. Gestão de riscos associada ao planejamento estratégico em uma instituição pública de ensino. **Salão do Conhecimento**, p. 1-16, 2021.

PEREIRA, J. B. **Desenvolvimento do Planejamento Estratégico como vantagem competitiva – estudo de caso : Balneário Vale Verde**. [s.l.] Faculdade de Tecnologia e Ciências Aplicadas, 2013.

POMPEU, A. M.; PINHEIRO, J. A. S.; RABAIOLI, V. Planejamento estratégico: estratégias, análise de ambientes e controle. **Multitemas**, v. 48, p. 61-82, 2015.

RIBEIRO, C. C. **Planejamento Estratégico: Análise da experiência de implementação em indústria de médio porte de Minas Gerais.** [s.l.] Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, 2012.

SÁ, T. T. S. DE et al. Planejamento estratégico como ferramenta de gestão e competitividade: um estudo em uma metalúrgica de médio porte. **XXXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, p. 1-12, 2018.

SANTANA, V. R. **Planejamento Estratégico: um estudo de caso na Lenze Camisetas.** [s.l.] Universidade Federal do Recôncavo da Bahia, 2018.

SANTOS, P. V. S.; PINHEIRO, F. A. O plano de negócios como ferramenta estratégica para o empreendedor: um estudo de caso. **Revista Latino-Americana de Inovação e Engenharia de Produção**, v. 5, n. 8, p. 150-165, 2017.

SEBRAE. **Planejamento estratégico: como construir e executar com maestria** SEBRAE, , 2018. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/PortalSebrae/UFs/PE/Anexos/GESTAO-EMPRESARIAL-Planejamento-estrategico-como-construir-e-executar-com-maestria.pdf>>

SILVA, B. DOS S. DA; WATANABE, F. Y. **Planejamento estratégico: soluções para alavancar negócios.** [s.l.] Instituto de Ensino Superior de Londrina, 2019.

SILVA, D. L. DA. **Planejamento estratégico na gestão de qualidade: aplicação dos conceitos da ISO 9001.** [s.l.] Universidade Cândido Mendes, 2019.

SILVA, J. C. DA; SHIGUNOV, F.; FERRARO, M. L. Planejamento estratégico: uma análise do PDI da UFSC. **XIV Colóqui Internacional de Gestão Universitária**, p. 1-15, 2014.

SILVA, U. G. DA. **Treinamento e Capacitação.** [s.l.] Universidade Cândido Mendes, 2015.

SOUSA, G. H. A. et al. Elaboração de um planejamento estratégico para empresas de pequeno porte: um estudo de caso na empresa Frade Tecnologia. **XXXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, p. 1-17, 2018.

SOUSA, J. C.; DIAS, P. H. R. DE C. Integração do Planejamento Estratégico ao Pensamento Estratégico. **Ciências da Administração**, v. 19, n. 47, p. 29-44, 2017.

SOUZA, B. Planejamento Estratégico em micro e pequenas empresas em meio a crise do coronavírus. **Revista Espaço Acadêmico**, v. 11, n. 3, 2022.

SOUZA, F. A. DE; MARCELINO, L. **Planejamento estratégico: uma das formas de adequar uma empresa para o futuro.** [s.l.] Faculdade Integrada Inesul, 2018.

SPÓSITO, E. A. et al. A importância do planejamento estratégico na geração de um negócio: estudo de caso na empresa Cachaça e Cia. **Instituto de Ensino Superior de Bauru**, p. 1-26, 2016.

TEIXEIRA, C. A. C.; ALONSO, V. L. C. A Importância do Planejamento Estratégico para as Pequenas Empresas. **XI Simpósio de Excelência em Gestão e**

Tecnologia, p. 1-8, 2014.

TUBINO, D. **O Planejamento e Controle da Produção**. São Paulo: Editora Atlas, 2007.

ANEXOS

ANEXO 1 – Quadro da Revisão Sistemática dos principais materiais selecionados

Nome do estudo	Autor e Data	Principais achados
<i>A importância do planejamento estratégico na geração de um negócio: estudo de caso na empresa cachaça e cia.</i>	Spósito et al. (2016)	A elaboração do trabalho apoiou-se na realização de uma pesquisabibliográfica sobre os temas Produtos e Serviços, Riscos, objetivo S.M.A.R.T., Custos, Despesas, Planejamento, Empreendedorismo e Plano de Negócios a qual dá sustentação para elaboração do projeto. Os resultados obtidos através dos estudos, dos investimentos e indicadores financeiros demonstrou a viabilidade na abertura do empreendimento.
<i>O planejamento estratégico como ferramenta para a gestão escolar: Um estudo de caso em uma instituição de ensino filantrópica da Bahia/BA</i>	Castro et al. (2015)	Os resultados sinalizam que o planejamento ocorre conforme as definições teóricas da área de gestão escolar e administração, porém, tem-se um paradoxo, pois a instituição pesquisada não pratica planejamento estratégico, mas pratica plano de ação, que tem como foco as tarefas, atividades e objetivos detalhados para o curto prazo.
<i>Planejamento estratégico: uma análise do PDI da UFSC</i>	Silva et al. (2014)	Concluiu-se que o Plano de Desenvolvimento Institucional da UFSC contempla conceitos e elementos do Planejamento Estratégico, embora conste restrito ao período de 2010-2014 na ocasião em que esta pesquisa foi realizada.
<i>A Importância do Planejamento Estratégico para as Pequenas Empresas</i>	Teixeira e Alonso (2014)	A utilização do planejamento nas empresas de pequeno porte ajuda os gestores a prever problemas para contorná-los, assim como, resolver os já existentes, pois para a realização de um planejamento estratégico é realizada uma análise do ambiente em que a empresas se encontra, são estabelecidas às direções da organização, são formuladas, implantadas e controladas estratégias. O processo de planejamento estratégico faz com que as pessoas envolvidas repensem o caminhar da organização, em termos de missão, vocação e de suas expectativas em torno dela. Esse repensar juntamente com a análise ambiental forneceu, como se viu base para a finalidade de um planejamento.
<i>Pensamento estratégico e planejamento estratégico: Possíveis inter-relações</i>	Moresco et al. (2014)	Os principais resultados quantitativos apontam para a formulação de estratégias a partir de um planejamento estratégico, sendo o pensamento

		estratégico restrito ao planejamento. Por sua vez, a abordagem qualitativa revela a prática do pensamento estratégico nas organizações e uma preocupação com o direcionamento estratégico na construção da imagem institucional.
<i>Planejamento estratégico como ferramenta de gestão: um estudo de múltiplos casos em micro e pequenas empresas de Aracaju-SE.</i>	Machado e Loureiro (2014)	Os resultados apontaram que o uso do planejamento estratégico como ferramenta de gestão possibilita maior facilidade para que as micro e pequenas empresas alcancem os objetivos previamente traçados, de modo que os gestores das empresas estudadas não observaram nenhuma desvantagem no uso da ferramenta. Além disso, foi constatado que nestas empresas a ferramenta é centralizada no gestor principal, limitando o acesso dos outros integrantes da organização. Por fim, as empresas consideraram o seu uso crucial ao bom andamento de seu negócio e ao controle diário das atividades.
<i>Planejamento estratégico: estratégias, análise de ambientes e controle</i>	Pompeu et al. (2015)	O sucesso depende da capacidade gerencial dos gestores e das ideias das pessoas, bem como sua avaliação e controle por meio do Balanced Scorecard para que todos os esforços empenhados nas ações e diretrizes estratégicas tenham o desempenho e os resultados projetados.
<i>Os desafios para o uso do planejamento Estratégico nas organizações públicas: Uma visão de especialistas</i>	Ota (2014)	Como resultado da análise, foram identificadas cinco dimensões que agrupam os principais desafios para o uso do planejamento estratégico em organizações públicas: (1) Garantir engajamento e compromisso dos envolvidos com o planejamento estratégico; (2) Compreender que processo decisório deve considerar diferentes percepções e expectativas; (3) Ter flexibilidade para lidar com fatores políticos e a rotatividade; (4) Ter sensibilidade com a cultura organizacional e princípios da administração pública; e (5) Compreender a dinâmica do provimento dos recursos humanos e financeiros das organizações públicas
<i>A Análise de Especialistas sobre o Modelo das Decisões Axiológicas: o equilíbrio e a sustentabilidade da tomada de decisão no processo de Planejamento Estratégico Pessoal</i>	Calvosa (2013)	As principais contribuições teóricas do trabalho foram (i) o estudo da lacuna existente entre os temas planejamento estratégico pessoal, tomada de decisão sustentada no longo prazo e valores pessoais, (ii) a identificação de quais instrumentos de mensuração deveriam ser utilizados para a análise dos valores pessoais dos indivíduos em uma processo de PEP e (iii) qual teoria contemporânea comportamental poderia

		elucidar a questão axiológica de tomada de decisão que levasse em conta a natureza motivacional individual de um participante de PEP. A principal contribuição prática foi a validação por conteúdo do próprio modelo MDA, que pode ser utilizado como uma alternativa viável e eficaz para a análise dos valores pessoais e sua correspondência com as respectivas metas de planejamento de longo prazo, pessoais e profissionais, em um processo de planejamento pessoal.
<i>Planejamento estratégico e gestão por resultados: o caso do Ministério da Saúde</i>	Paulo (2016)	É possível concluir que o planejamento estratégico da União para a área da saúde não observa a divisão de competências definida pelo SUS, estabelecendo objetivos que ultrapassam consideravelmente a esfera de governabilidade do Governo Federal. Esse mesmo planejamento também elege como objetivos medidas administrativas de caráter operacional, que deveriam estar abaixo do recorte existente nos planos estratégicos.
<i>Integração do planejamento estratégico ao Pensamento estratégico</i>	Sousa e Dias (2016)	Desse modo, o pensamento estratégico pode ser entendido como parte do planejamento estratégico que incorpora intuição, criatividade e inovação à rotina, aos processos e à tomada de decisão.
<i>Planejamento organizacional estratégico em Organizações públicas na pandemia: uma revisão da literatura</i>	Menezes (2021)	Após a análise de artigos encontrados em bases de dados nacionais e internacionais sobre planejamento organizacional estratégico em organizações públicas no contexto da pandemia de COVID-19 observou-se que nesse cenário de imprecisão, as organizações públicas buscaram mudar suas estratégias de planejamento para atenuar impactos desfavoráveis às suas atividades profissionais.
<i>Desenvolvimento do Planejamento Estratégico como vantagem competitiva – estudo de caso: Balneário Vale Verde</i>	Pereira (2013)	É pelo planejamento estratégico, que as organizações se preparam para possíveis mudanças do ambiente, podendo transformar algo que fosse atingir de forma negativa, se torne alguma vantagem para a empresa. Existem várias maneiras de desenvolver um planejamento estratégico, isso vai depender do interesse particular de cada empresa. Além do fato de que o ambiente está em constante mudança, o mercado está altamente competitivo. A empresa que não alcançar de alguma forma uma vantagem competitiva, estará em situação de risco. O planejamento estratégico serve como ferramenta para a busca dessa vantagem competitiva, pois por meio

		dele, é possível analisar concorrentes, ambiente externo e interno, pontos fortes e fracos da empresa, traçar ações a fim de alcançar os objetivos determinados nele, avaliar e controlar as atitudes da organização.
<i>Aplicação do planejamento estratégico a partir da Análise SWOT: um estudo numa empresa de tecnologia da informação</i>	Brito et al. (2017)	Após o estudo, foi constatado que a empresa possui dificuldades na elaboração do planejamento, necessitando realizar um plano de ação para elevar o padrão de qualidade e produtividade dos produtos e serviços.
<i>Planejamento e gestão estratégica: um estudo sobre adoção e práticas em indústrias do Rio Grande do Norte</i>	Macedo et al. (2012)	Os principais resultados alcançados foram a construção de um modelo de referência capaz de associar as abordagens conceituais estruturadas sob um conjunto de variáveis para identificar ações que tratam aspectos práticos, relacionados à identidade organizacional, processo de liderança, análise de mercado, estruturação de plano de ação, plano de comunicação, monitoramento e avaliação e ambientes voltados para a inovação. Resumidamente, percebe-se que as empresas adotam conceitos de planejamento e gestão estratégica, podendo este estudo ser ampliado, por meio de outras bases científicas, no intuito de propor novas práticas adequadas à realidade das empresas.
<i>Recuperação da teoria do planejamento estratégico</i>	Born (2012)	Conclui-se com a limitação essencial do planejamento estratégico, qual seja, ade que é certo que a simples elaboração do planejamento estratégico não resolve por completo os problemas organizacionais, e que sempre estará presente a possibilidade de que ele não traga benefícios para a organização.
<i>Planejamento estratégico: Um estudo teórico da Importância do planejamento estratégico para as organizações</i>	Júnior e Ribeiro (2020)	Compreendeu-se que o planejamento estratégico é uma ferramenta fundamental para o desenvolvimento e crescimento das organizações, bem como para prospectar mais clientes e aumentar a lucratividade da empresa. Conclui-se que o planejamento estratégico é importante para alcançar o sucesso organizacional, pois é por meio dele que acontece as melhorias no negócio, inclusive no aumento da lucratividade e no crescimento contínuo.
<i>Planejamento estratégico: Análise da experiência de implementação em indústria de médio porte de Minas Gerais</i>	Ribeiro (2012)	Observou-se que a motivação do Planejamento Estratégico na empresa foi a busca de melhoria da gestão bem como o desenvolvimento do foco no longo prazo e no enfrentamento da competitividade. O Planejamento Estratégico adotado na empresa envolveu a formulação das diretrizes da empresa, a elaboração da SWOT,

traduzida pelas forças, fraquezas, ameaças e oportunidades, o benchmarking, a formulação de metas até 2015 e os acordos de desempenho, etapas comuns às discutidas pelos autores citados no referencial teórico do estudo. Constatou-se que os principais fatores que afetaram a implementação do PE da empresa foram ausência de participação, envolvimento, comprometimento, capacitação dos funcionários, bem como resistência às mudanças e comunicação deficiente. Adicionalmente, a empresa adotou iniciativas visando atenuar as resistências dos funcionários, que afetavam a execução do planejamento. Constatou-se que a empresa ainda não havia implantado seu departamento de recursos humanos com vistas ao provimento de pessoal, treinamento, avaliação, recompensas, estrutura e a implementação de comunicação adequada, fato que se mostrou impactante na condução do processo. Entre as limitações do presente estudo, destaca-se que ele se baseou apenas em indústria de alumínio da cidade de Contagem e somente pela ótica dos seus gestores e diretora, limitando a capacidade de generalização. Além disto, em seu PE a empresa não considerou a possibilidade de aceitação ou de eventuais resistências às novas estratégias que seriam implementadas em seu planejamento. Este foi, na visão da autora, o maior dificultador na implementação. Assim, pesquisas futuras devem visualizar como foi a abordagem de planejamentos estratégicos com relação ao patrimônio humano e suas adequações às mudanças planejadas.

O planejamento estratégico como ferramenta de gestão em um escritório de contabilidade: um estudo de caso de uma microempresa situada na cidade de barreiras.

Farias e Junior (2016)

Com a coleta de dados foi possível identificar os principais pontos fortes e fracos de um planejamento estratégico, com toda as recomendações bibliográficas de um planejamento. Isso tudo, sempre analisando com o cenário atual do mundo globalizado, sempre em grandes mudanças, uma vez que esta ferramenta é de grande auxílio na tomada de decisões das empresas e traz um diferencial para quem adota. Tendo como conclusão, a afirmativa de que o planejamento estratégico traz um diferencial para a empresa e a ajuda a ser mais competitiva no mercado.

Contribuições do planejamento estratégico para uma

Ferreira (2015)

Observou-se que a organização não possui planejamento estratégico

organização pública: um estudo de caso.

implantado e a visão e missão não são definidas. Verificou-se então, que a elaboração do planejamento estratégico formal da instituição contribuirá para a construção da missão e visão organizacional e estabelecimento de objetivos para com toda instituição, proporcionando direção, conhecimento organizacional (interno e externo), organização, controle e o gerenciamento das atividades e assim, planejando olhando o presente a partir do futuro para se construir objetivos que possam ser alcançados, além do mandato do Governo do Estado.

Planejamento e controle da produção em uma indústria de margarinas

Castro (2018)

Desta forma, foi possível classificar o sistema de produção da Indústria X; elaborar seu fluxo de informações e produção; identificar as funções desempenhadas pelo departamento de PCP da Indústria (gestão de estoques, emissão de ordens de produção, programação de ordens de produção e, acompanhamento e controle da produção), bem como simular a atividade de Planejamento da Capacidade (PC) e o Plano Mestre da Produção (PMP). Ao final, foi possível obter maior conhecimento sobre o funcionamento do PCP, bem como detectar limitações e oferecer recomendações à Indústria.

A importância do planejamento estratégico para uma microempresa do ramo de vestuário feminino

Assis et al. (2020)

O presente artigo cumpriu com os objetivos traçados, no qual foram descritas de forma simples e detalhadas as etapas necessárias para elaboração do planejamento estratégico em uma microempresa, como também se desenvolveu as propostas para definição da missão, visão, objetivos e valores da empresa e a sugestão do plano de ação, elaborado com base nos dados levantados através da análise SWOT, visando auxiliar o proprietário no alcance dos objetivos traçados, proporcionando assim a empresa maior desenvolvimento e vantagem competitiva no mercado atual.

Planejamento estratégico: como ferramenta de gestão organizacional

França (2020)

Na pesquisa foi constatado que, quando uma empresa elabora suas estratégias e aplicar conforme as necessidades, essas estratégias tornam uma ferramenta de muita eficaz para alavancar o desenvolvimento das atividades de mercado. Diante das argumentações avaliadas pode-se garantir que o planejamento estratégico é um instrumento fundamental para obter os objetivos de uma entidade empresarial, notadamente, diante das

		<p>mudanças sucedidas no mercado globalizado. Assim, o resultado da pesquisa permitiu conhecer com maior dimensão a relevância da temática abordada. Portanto, todas as informações proporcionou mais aperfeiçoamento ao pesquisador. Visto como o conhecimento fornecer o acesso a outras habilidades no mundo profissional.</p>
<p><i>Planejamento estratégico: diagnóstico estratégico através da construção de cenários</i></p>	<p>Amaral et al. (2021)</p>	<p>Os resultados mostraram que algumas variáveis merecem mais atenção considerando o cenário negativo. Como contribuição deste trabalho, destaca-se que a empresa poderá implementar um plano de ação em cima dos resultados obtidos visando a melhoria a médio prazo dos seus processos.</p>
<p><i>Gestão de riscos associada ao planejamento estratégico em uma instituição pública de ensino</i></p>	<p>Paulus et al. (2021)</p>	<p>Para a consecução do trabalho e atingimento do objetivo, pretende-se analisar o planejamento estratégico de acordo com as etapas definidas pelo modelo Bryson, também identificar os riscos potenciais vinculados aos objetivos estratégicos e, como resultado da pesquisa, pretende-se apresentar uma matriz que contemple a associação da gestão de riscos ao planejamento estratégico, com o propósito de alinhar os riscos aos objetivos estratégicos da instituição. Espera-se com isso proporcionar uma ferramenta mais eficiente para a gestão da instituição objeto do estudo.</p>
<p><i>O planejamento estratégico e o seu papel para a sobrevivência das micro e pequenas empresas</i></p>	<p>Lima e Souza (2019)</p>	<p>Foi encontrado por meio das análises que o principal motivo para a dificuldade de surgimento de novas micro e pequenas empresas quanto para a sobrevivência das existentes é a falta de capacitação dos gestores e a falta do planejamento da organização principalmente antes da inserção do negócio no mercado e durante os dois primeiros anos de exercício. Conclui-se que o planejamento estratégico é importante e que sua utilização é fundamental para que as micro e pequenas empresas não tenham problemas futuros na sua gestão e tenham maior prosperidade no mercado.</p>
<p><i>Planejamento estratégico na gestão da qualidade: Aplicação dos conceitos da ISO 9001</i></p>	<p>Silva (2019)</p>	<p>O segredo está em entender as ferramentas e identificar quando e como deverá utilizar, adquirindo enriquecer suas metas, seus objetivos e valores, levando a empresa a se adequar e descobrir as oportunidades para alcançar as metas estabelecidas. O alcance do sistema de gestão integrado em todos os níveis da instituição,</p>

<p><i>Planejamento estratégico: soluções para alavancar negócios</i></p>	<p>Silva e Watanabe (2019)</p>	<p>operacionais e organizacionais, é essencial para gerar mais lucro, crescimento, recursos e progresso. Conclui-se que as empresas que possuem planejamento estratégico são muito mais estáveis e conseguem utilizar melhor seus recursos, desde matéria prima até mesmo a mão de obra. Além disso, é importante para os funcionários saberem sobre os objetivos e metas da empresa para que todos caminhem na mesma direção. Outro ponto é que as empresas devem avaliar sobre quais ferramentas utilizar, sendo uma etapa muito importante para criar o seu planejamento estratégico.</p>
<p><i>Planejamento estratégico em saúde: ferramenta de gestão para o complexo de regulação em saúde</i></p>	<p>Fenili et al. (2017)</p>	<p>As respostas ao questionário revelaram um baixo nível de entendimento na maioria dos entrevistados com respeito ao planejamento estratégico, valores, missão e visão. Não há a devida compreensão sobre o conceito e aplicação do planejamento estratégico. Foram também avaliadas, utilizando matriz FOFA, as fortalezas, fraquezas, oportunidades e ameaças, cabendo destaque a rotatividade dos servidores e a sazonalidade dos governos como fraquezas apontadas. A Secretaria Municipal de Saúde adota o processo topdown, não envolvendo os colaboradores no processo de construção</p>
<p><i>Planejamento estratégico: um estudo de caso na TUMAT Store</i></p>	<p>Braga e Domingues (2018)</p>	<p>Como resultado foi percebido a necessidade de elaborar estratégias para aumentar o faturamento da empresa e fortalecer a marca da empresa. Devido ao curto prazo para aplicação do modelo proposto, sugere-se como continuidade da pesquisa a implementação do modelo de Planejamento Estratégico sugerido, como forma de alcançar os objetivos propostos.</p>
<p><i>Planejamento estratégico: uma das formas de adequar uma empresa para o futuro</i></p>	<p>Souza e Marcelino (2018)</p>	<p>Quando ocorre com a falta de planejamento nas empresas, acabam que fecham suas portas em seu primeiro ano de existência. Tentam-se justificar com diversas desculpas, mas o principal motivo é a falta de planejamento e comprometimento com seus clientes. A melhor época para seja feito o planejamento da empresa, deve acontecer antes de abrir as portas, no caso das pequenas empresas, já no caso das grandes empresas traçam um planejamento e objetivos a longo prazo objetivando um crescimento e aprimoramento contínuo. São três ferramentas que podemos utilizar como</p>

		planejamento, sendo elas Análise de SWOT, Canvas (modelo de negócio) e 5W2H.
<i>O Planejamento Estratégico como Ferramenta de Gestão</i>	Lima (2018)	Considerado um importante instrumento da Administração, o Planejamento Estratégico passou a ser utilizado por empresas como um dos principais auxiliares na tomada de decisão e alcance dos objetivos propostos. O contexto histórico de estratégia e planejamento, conceitos referentes ao assunto e pesquisas realizadas a partir de autores especialistas na área foram fatores relevantes na elaboração de um roteiro para o desenvolvimento de um plano estratégico objetivo e de fácil aplicação.
<i>A importância do planejamento estratégico para micro e pequenas empresas</i>	Pádua e Silva (2017)	Com um mercado tão competitivo, as organizações passam por constantes mudanças e o planejamento estratégico é uma ferramenta que auxilia os gestores nas tomadas de decisões. Para as empresas se destacarem elas necessitam de diversas informações como: quem são seus concorrentes; quais são suas ameaças; qual é o seu público alvo; suas forças. O planejamento estratégico proporciona às empresas estas informações, com o intuito de que o gestor analise de forma correta e minuciosa todos esses dados e definir metas, estabelecer um caminho a ser seguido pela empresa, visando sempre minimizar os custos e maximizar os lucros. Muitas organizações de micro ou pequeno porte não fazem uso desta ferramenta, muitas vezes, por falta de conhecimento técnico ou por acreditarem que o planejamento é recurso de alto custo.
<i>A importância do planejamento estratégico do Instituto Federal de Brasília no cotidiano dos servidores técnicos administrativos do campus Samambaia</i>	Macedo (2016)	Pode-se concluir, com algumas importantes ponderações durante o estudo, que tais elementos influenciam e provocam efeitos na motivação e no desenvolvimento das atividades dos servidores em questão e para a gestão organizacional do referido Instituto.
<i>Planejamento estratégico como ferramenta de sustentabilidade em empresas de pequeno porte de belo horizonte</i>	Calabria e Zanchin (2018)	Observou-se como resultado na pesquisa que a maioria das empresas entrevistadas carece de utilização de métodos práticos para a gestão estratégica. Desse modo tal fato pode limitar a oportunidade de aperfeiçoar e de expandir seu negócio.
<i>Planejamento Estratégico Empresarial e Planejamento de Tecnologia de Informação e Comunicação: uma abordagem utilizando projetos</i>	Falsarella e Jannuzzi (2017)	A proposta é construída através da relação dos produtos decorrentes do desenvolvimento do Planejamento Estratégico Empresarial, dos projetos necessários para iniciar a execução do plano e da relação desses como

		<p>insumos para a elaboração do Planejamento Estratégico de Tecnologia de Informação e Comunicação. Como resultado, são apresentados exemplos que ilustram de forma prática esse processo de integração e seu acompanhamento com base no Balanced Scorecard.</p>
<p><i>A importância do planejamento estratégico com ambidestria para pequenos negócios em tempos de crise</i></p>	<p>Morais (2021)</p>	<p>O planejamento estratégico, embora seja importante para integrar e coordenar os planos e estratégias rumo a um estado futuro, não é suficiente para o ambiente complexo atual, pois o ideal seria se ajustar diariamente às demandas competitivas e tentar influir no mercado. Mas, com esta ferramenta aliada a ambidestria, é possível ter uma visão ampla e, ao mesmo tempo, estratégica adaptativa aos infortúnios, pois é um processo que leva a profundas reflexões a respeito dos valores organizacionais, das forças e oportunidades de desenvolvimento e das inovações exigidas pelo ambiente.</p>
<p><i>A importância do planejamento estratégico nas organizações</i></p>	<p>Follman e Fumagalli (2017)</p>	<p>Conclui-se que o planejamento estratégico pode tornar a gestão empresarial mais competitiva, atuando como um instrumento de comunicação, de acompanhamento e, principalmente, de aperfeiçoamento do aprendizado nas organizações. E mostrou-se que ele pode ser aplicado de maneira simplificada e eficaz em empresas de pequeno porte.</p>
<p><i>Planejamento estratégico como ferramenta de gestão e competitividade: um estudo em uma metalúrgica de médio porte</i></p>	<p>De Sá et al. (2018)</p>	<p>Através da análise de SWOT e as cinco forças competitivas de Porter, foi possível definir o diagnóstico atual da empresa e considerando as limitações, capacidades e potencialidadesapuradas, foram desenvolvidas as etapas do planejamento estratégico. O resultado final da pesquisa foi à elaboração do planejamento estratégico, com as projeções financeiras, no entanto, para que a empresa atinja os objetivos estratégicos estabelecidos e garanta o aumento da produtividade, é muito importante à execução, à aplicação e o controle eficaz dos planos de ação propostos.</p>
<p><i>Planejamento Estratégico: Um estudo de caso em uma microempresa do sul de Minas Gerais</i></p>	<p>Messias et al. (2017)</p>	<p>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</p>

melhor direcionamento para seus negócios, principalmente com a utilização de indicadores de desempenho para medir e projetar 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

Fonte: Conforme a bibliografia.
