

A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA A SOBREVIVÊNCIA DAS PEQUENAS EMPRESAS.

Autoria

Raul Gomes Pinheiro
Pós Graduação/FECAP

Roni Dias Da silva
Pós Graduação em Controladoria/FECAP

Wesley Rayol Freitas Mesquita
Pós Graduação em Controladoria/FECAP

Resumo

Este trabalho tem como objetivo analisar o papel da controladoria como ferramenta de pequenas empresas como fator predominante para a sobrevivência e o sucesso e elaborar um planejamento estratégico nas empresas e analisar o resultado do mesmo nelas. O problema apresentado no trabalho é que as empresas por muitas vezes conseguem ser eficientes, mas sem planejamento estratégico muitas delas não sobrevivem e mesmo que muitas delas consigam superar o período de mortalidade, acabam encontrando muitas dificuldades ao longo dos anos, sendo que este trabalho busca ajudar neste problema e mostrar como o planejamento estratégico pode ajudar na sobrevivência e crescimento das pequenas empresas. A coleta de dados foi com as pequenas empresas de São Paulo no mês de outubro de 2017, por meio de um questionário acerca do Planejamento Estratégico. A pesquisa obteve 19 respostas sendo que foi possível concluir que o planejamento estratégico (segundo os entrevistados) é uma ferramenta de gestão que permite antecipar acontecimentos futuros, organizando ações para se chegar no objetivo traçado e que o planejamento estratégico é utilizado em grandes empresa, mas é importante também nas pequenas empresas. O conteúdo disponível na área acadêmica sobre planejamento estratégico nas pequenas empresas é muito pequeno e este trabalho contribuiu muito, no que tange a servir como instrumento para análise.

Palavras-Chave: Planejamento Estratégico. Sobrevivência. Pequenas Empresas

Área Temática - Estratégia

**A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
PARA A SOBREVIVÊNCIA DAS PEQUENAS EMPRESAS.**

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo analisar o papel da controladoria como ferramenta de pequenas empresas como fator predominante para a sobrevivência e o sucesso e elaborar um planejamento estratégico nas empresas e analisar o resultado do mesmo nelas. O problema apresentado no trabalho é que as empresas por muitas vezes conseguem ser eficientes, mas sem planejamento estratégico muitas delas não sobrevivem e mesmo que muitas delas consigam superar o período de mortalidade, acabam encontrando muitas dificuldades ao longo dos anos, sendo que este trabalho busca ajudar neste problema e mostrar como o planejamento estratégico pode ajudar na sobrevivência e crescimento das pequenas empresas. A coleta de dados foi com as pequenas empresas de São Paulo no mês de outubro de 2017, por meio de um questionário acerca do Planejamento Estratégico. A pesquisa obteve 19 respostas sendo que foi possível concluir que o planejamento estratégico (segundo os entrevistados) é uma ferramenta de gestão que permite antecipar acontecimentos futuros, organizando ações para se chegar no objetivo traçado e que o planejamento estratégico é utilizado em grandes empresa, mas é importante também nas pequenas empresas. O conteúdo disponível na área acadêmica sobre planejamento estratégico nas pequenas empresas é muito pequeno e este trabalho contribuiu muito, no que tange a servir como instrumento para análise.

Palavras-Chave: Planejamento Estratégico. Sobrevivência. Pequenas Empresas

THE IMPORTANCE OF STRATEGIC PLANNING FOR THE SURVIVAL OF SMALL ENTERPRISES.

ABSTRACT

This paper aims to analyze the role of control as a tool for small companies as a predominant factor for survival and success and to elaborate a strategic planning in companies. The problem presented in the study is that companies can often be efficient, but without strategic planning many of them do not survive and even if many of them manage to overcome the mortality period, they end up encountering many difficulties over the years, and this work seeks help with this problem, and show how strategic planning can help the survival and growth of small businesses. This research such as the small companies of São Paulo in the month of October 2017, through a questionnaire about Strategic Planning. The research obtained 19 responses and it was possible to conclude that strategic planning (according to the interviewees) is a management tool that allows anticipating future events, organizing actions to reach the goal outlined and that strategic planning is used in large companies, but is also important in small companies. The content available in the academic area about strategic planning in small companies is very small and this work has contributed a great deal in terms of serving as a tool for analysis.

Keywords: Strategic Plann. Survivor. Small Business

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

O empreendedorismo vem crescendo nos últimos anos no Brasil e as Micro e Pequenas empresas tem tido um papel significativo no cenário socioeconômico brasileiro, segundo o (SEBRAE, 2014) Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas elas contribuem com 27% do PIB brasileiro. Além disso, as MPEs servem como suporte de emprego de mão de obra no país, empregando milhares de pessoas (IBGE, 2010) Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. No entanto, de acordo com o Sebrae em 2008 a 2010, 62% e 58% respectivamente das MPE fecharam as portas antes mesmo de completarem seis anos de existência. O mesmo instituto também aponta que 24% das empresas abertas em 2007, deixaram suas atividades em dois anos (SEBRAE, 2013).

Conforme Alves, Silva, Tavares e Soto (2013), muitos dos problemas enfrentados pelas empresas para sua sobrevivência são de planejamento estratégico. Segundo Teixeira, Alonso e Chaves Alonso (2014) “Para obter sucesso, as organizações necessitam ter planejamento adequado, que funcionem precisando ainda elaborar estratégias que resultem no cumprimento de metas e objetivos estabelecidos”. Segundo o Souza e Dias (2017), o planejamento tem como objetivo analisar o ambiente em qual a empresa está inserida, o seu desempenho e a melhora na tomada de decisão, visando ou antecipando ações futuras. Para Oliveira, Terence e Escrivão (2010, p. 121):

O planejamento estratégico, assim compreendido, ajuda a elaborar uma estratégia para as organizações, prevê a definição de um curso de ação a ser seguido a partir da identificação de pontos fortes e fracos da organização, e das oportunidades e ameaças advindas do ambiente empresarial.

Como descrito nos parágrafos anteriores as PMEs tem um papel importante na economia, e para Teixeira, Alonso e Chaves Alonso (2014) o planejamento estratégico pode ser usado como uma ferramenta gerencial com objetivo de manter o foco para atingir um plano de ações ou metas traçadas, fazendo uma melhor análise do cenário que se encontra e de suas limitações, possibilitando assim sua sobrevivência e maximização de lucro em um mercado dinâmico e competitivo.

As pequenas empresas por muitas vezes conseguem ser eficientes nas suas operações, porém a falta de estratégia é o principal motivo de sua mortalidade. Mesmo que algumas pequenas empresas consigam superar o período de mortalidade, muitas delas encontram dificuldades ao longo dos anos por falta de planejamento estratégico, pois chega um momento onde já não sabem a direção que devem seguir (ALVES, SILVA, TAVARES e SOTO, 2013). Sendo assim, o presente trabalho tem o seguinte problema “Como o planejamento estratégico pode ajudar as pequenas empresas na sua sobrevivência e uma perspectiva futura de crescimento”?

Justifica-se então que em um mundo cada vez mais rápido e competitivo, o planejamento estratégico tornou-se uma ferramenta essencial para a sobrevivência das Companhias. Segundo Kraus, Harms e Schwarz (2008) diversos estudos demonstram que a taxa de sobrevivência das PMEs que fazem planejamento estratégico é maior do que as companhias que não fazem. Além da sobrevivência o planejamento estratégico pode aumentar a Rentabilidade e Participação de Mercado, contribuindo para o desenvolvimento e crescimento futuro.

Como objetivo geral proposto nesse estudo será: analisar o papel da Controladoria como ferramenta de planejamento estratégico de pequenas empresas como fator predominante para a sobrevivência e o sucesso e o objetivo específico: analisar o resultado do planejamento estratégico nas pequenas empresas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CARACTERIZAÇÃO DAS PEQUENAS EMPRESAS.

Antes de classificar Pequenas Empresas precisamos entender primeiro o que é uma Empresa. Empresa é toda organização com atividade econômica que utiliza recursos financeiros, matérias e humanos para obtenção de produtos ou prestação de serviços para terceiros cujo objetivo é a geração de lucro. Elas podem ser classificadas em grande média e micro e pequenas empresas (MAROLLI,2011).

Para Lima (2001), não existe um conceito Universal para definição de Pequenas Empresas, no qual a maioria dos países define apenas por razões fiscais. O primeiro País a definir em lei as PME foi os Estados Unidos por trás de uma série de incentivos para estimular a economia, porém isso já era objeto de discussão de diversos países na época. Conforme o SEBRAE (2014) as Pequenas empresas podem ser classificadas de duas formas, tanto pelo seu faturamento que varia de 360 mil a 3,6 milhões, ou pelo número de funcionários que pode chegar de 10 a 49 pessoas no serviço e comércio e 20 a 99 pessoas na indústria.

Como vimos anteriormente não existe ao certo uma definição clara para PMEs, pois para Oliveira, Terence e Escrivão (2010) uma pequena empresa que tenha sido definida pelo números de funcionários pode ser não considerada de pequeno porte pelo seu faturamento. Já Teixeira, Alonso e Chaves Alonso (2014), falam que é considerada pequena empresa quando são mantidas por poucos funcionários, ou geograficamente quando estão localizadas em uma só região comparada com o setor no qual atua.

Assim como nos Estados Unidos as PMEs foram criadas para estimular a economia, no Brasil elas tem tido um papel fundamental na economia, Conforme Cezarino e Campomar (2007, p.2):

No Brasil, elas representavam 70% da força de trabalho, 21% do PIB nacional e 98% do total de estabelecimentos em 1994. [...] entre 1995 e 2000 a diferença de contratações e demissões nas MPE foi de mais de um milhão e 400 mil, enquanto nas grandes empresas foi de 29.652 novos postos de trabalho. Em 2000, havia 2.161.783 MPE representando 93% do total de estabelecimentos empregadores proporcionando emprego a 26% dos trabalhadores formais. [...]. O retrato do Brasil em 2003, quanto à classificação das empresas por porte e setor é o seguinte: na indústria, o

percentual de micro e pequenas empresas é de 96,37%; no comércio, é de 99,2% e no setor de serviços é de 97,43%.

No cenário recente as pequenas empresas vem demonstrando sua importância para a economia brasileira conforme abordou Costa e Leandro (2016) “em 2015 as micro e pequenas empresas representaram para a economia cerca de 98,2% dos estabelecimentos privados existentes no Brasil e foram responsáveis por 51,2% da remuneração paga aos empregados formais”.

As PMEs se tornaram fundamentais para o desenvolvimento do Brasil, como geração de emprego e aumento de renda, e é de suma importância que as Pequenas empresas se consolidem no mercado competitivo do Brasil, porém para essa consolidação é necessário planejamento para sua gestão e crescimento (ALVES, SILVA, TAVARES e SOTO, 2013). Segundo Rodrigues e Santos (2016), metade das pequenas empresas decretam falência ou fecham após 5 anos de existência, para os autores o planejamento estratégico seria uma ferramenta capaz de identificar e diagnosticar problemas existente buscando soluções mais eficazes e assim colaborar com sua existência e crescimento.

2.2 PLANEJAMENTO

Segundo Castro, Tucunduva e Arns (2008), planejar é organizar ações, informações para uma melhor tomada de decisão. Planejamento é uma ferramenta no qual se estabelece metas para uma atividade futura dentro de uma organização. A importância do planejamento é antecipar acontecimentos futuros, prevendo possíveis erros ou vulnerabilidades que possam ocorrer dentro da empresa, aumentando significativamente o sucesso e a continuidade da companhia (SANTOS, BORGES, MENDONÇA e COELHO JONES, 2016).

Para Oliveira (2014) planejamento é fazer uma análise e tomar decisões antecipadamente para se atingir determinado objetivo. Ele existe em qualquer empresa ou até mesmo na vida pessoal das pessoas e é um importante instrumento de gestão nas organizações. Faz parte de um importante processo para criar metas para se alcançar os objetivos traçados.

O termo planejar é considerado um ramo da inteligência artificial, visto que ele é utilizado na resolução de problemas encontrados em diversas áreas. No dia-a-dia problemas surgem a frente, nos quais deve-se pensar uma determinadas ações para resolvê-los. Planejar significa escolher entre várias alternativas, as ações que devem ser executadas e essas várias alternativas são organizadas no que se se denomina como um plano, que começa no início e vai até uma determinada meta. Planejar as ações é um aspecto primordial de um comportamento inteligente (ALVES, 2014).

Casagrande (2014) acredita que planejar é tornar o que é real em um rumo escolhido, significa organizar as próprias ações, é incluir uma forma de intervir no que é real, é agir de forma sistemática, confirmar as próprias ações, é colocar as escolhas em um conjunto de formas para dar razão as ações. É também prever através da mente uma determinada escolha ou escolhas a serem realizadas e trabalhar de acordo com o que foi previsto. Planejar não se traduz apenas o que é feito antes de se tomar uma decisão e sim fazer tudo em prol do que se pensa.

Viera (2016) diz que planejar é um processo que pode ser executado de forma individual ou com a colaboração de outros e envolve ou relaciona-se com uma forma de as companhias continuarem crescendo, desenvolverem ou desaparecerem, trata-se de um instrumento de sobrevivência. Utilizar o planejamento tem como objetivo ajudar as empresas ou companhias a atingirem os seus objetivos. O planejamento é um dispositivo de grande importância tanto nas empresas públicas como privadas., pois contribui para a tomada de decisões, diminui os riscos e aumenta as chances de se alcançar os objetivos da empresa.

Para Zanella (2015) “O planejamento é a ferramenta responsável por definir os rumos da organização e o faz por meio da formulação de objetivos e planos a fim de atingir esses objetivos, de maneira sistemática e ordenada.”

2.3 ESTRATÉGIA

Conforme Fred Nickols (2016) a palavra Estratégia pode ter vários significados e concepções diferentes dependendo do autor, porém quase todos definem estratégia como, determinação de um objetivo com base no ambiente e recursos em que a empresa se encontra traçando metas e planos de ação para poder alcança-los.

Estratégia é como um planejamento para uma batalha onde a empresa define suas metas e meios para se alcançar essas metas e o que ela deve correr atrás, no intuito de alcançar os seus objetivos, isto é, serve como instrumento direcionar das escolhas da organização. É um planejamento de um todo que define o que se fará em cada situação possível, ela também define metas e o que a empresa vai precisar (pessoas, tecnologia e etc) para chegar onde se quer a longo prazo de uma forma competitiva no mercado e com a possibilidade de crescimento (IASBECH, 2016).

Kish (2016) disse que a estratégia está embasada através das ideias militares e que o uso da mesma coloca a empresa em uma vantagem competitiva, não obstante, os usuários de hoje estão perdidos quando se fala de criação de uma estratégia que tem como objetivo o alcance do sucesso, além disso, ela também pode ser definida como um conjunto de ações que limitam outras ações e flexibilização em uma empresa para se alcançar os seus objetivos, em outras palavras a estratégia é escolher intencionalmente várias ações diferentes que resulta em uma entrega de um único valor.

A estratégia está intimamente ligada ao planejamento, tendo em vista que ele é um caminho/meio para se atingir os objetivos da companhia vislumbrando o futuro a frente ou seja como chegar lá e como se tornar o vencedor, sendo assim dentro da estratégia tem que se fazer escolhas. Estratégia também é definida como um jeito de se executar, um jeito de perceber, um direcionador de ações que serão feitas, ou seja, definiram-se os objetivos, prioridades e o jeito para conquistar estes objetivos, isso é determinado na estratégia (WOLFARTH 2015).

2.4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O Planejamento Estratégico é uma ferramenta que visa analisar o ambiente interno e externo que uma organização está inserida (TEIXEIRA, ALONSO e CHAVES ALONSO, 2014). Já para Oliveira, Terence e Escrivão (2010), o planejamento estratégico elabora estratégias, com base no ponto forte e fraco e oportunidades e ameaças vindas do ambiente empresarial.

Para ambos os autores citados a cima o planejamento estratégico tem como objetivo analisar o ambiente em qual a empresa está inserida. Reforça ainda Alves, Silva, Tavares e Soto (2013) que o Planejamento estratégico é uma ferramenta utilizada pelos executivos para saber o ambiente em que a empresa se encontra, pois com um cenário econômico cada vez mais dinâmico e competitivo, no qual a informações estão interligadas com o ambiente empresarial, as empresas não podem descartar o planejamento empresarial para sua sobrevivência.

É encarado como uma disciplina que tem como objetivo fazer com que a empresa alcance os seus objetivos ou impactos desejados, ou seja, o processo de planejamento estratégico mostra as prioridades que a empresa possui e identifica quais ações ele vai tomar, que vão ajudá-la a atingir o que foi colocado como missão para o sucesso empresarial (COLEMAN, 2016).

É uma boa ferramenta que pode conduzir a empresa ao sucesso e o seu foco esta ligado a ações futuras não ao passado. Ele é responsável por indicar o caminho que a empresa deve trilhar e faz isso através da criação de metas e objetivos, traçando planos de ações para atingir esses objetivos de uma maneira organizada e sistêmica, porém não é sinônimo de sucesso de uma empresa, mas é uma ferramenta no qual a organização tem um controle das suas ações e de onde se pretende chegar (ZANELLA, 2015).

As empresas estão passando por grandes mudanças com uma alta velocidade, surgindo assim uma ambiente competitivo e isso leva as empresas a buscarem novas formas para gerenciar , controlar e obter resultados, ou seja, se não houvesse concorrência não haveria estratégia e nesse sentido o planejamento estratégico serve como uma ferramenta útil para gestão no mundo inteiro. Estratégia pressupõe futuro e objetivos que a companhia deseja atingir e também se preocupa com os meios para alcança-lo (objetivo), tais como recursos a serem alocados que levaram à organização do ponto A para o B, no futuro, (VINHAIS 2017).

O planejamento estratégico determina que a empresa desempenhe um conjunto de tarefas maiores, de uma forma disciplinada e organizada para atingir seus objetivos. O mesmo deve ser desenvolvido pelas lideranças das empresas, como maneira de ideias e intenções de maneira flexível. Planejamento Estrategicamente compatibilizar as oportunidades oferecidas pelo ambiente externo as condições externas, favoráveis ou não para a empresa, para satisfazer os objetivos futuros. O planejamento objetiva responder três principais questões como: Onde estamos? Para onde queremos ir? Como chegar lá? (SEBRAE, 2017).

Ele tem a capacidade de melhorar a tomada de decisões das empresas e coloca-las no mercado em nível alto de competitividade e é capaz de tornar uma organização para uma proativa. A montagem do planejamento estratégico é a fase inicial, onde é feito um diagnóstico estratégico, a formulação bem como o caminho a ser trilhado para o longo prazo. Nos artigos sobre planejamento estratégico a

atividade de pós-construção é vista com pouca importância, dando-se mais ênfase para a construção do planejamento em muitos assuntos teóricos (ZANELA, 2015).

.Na elaboração do planejamento estratégico a empresa deve efetuar um diagnóstico da sua situação, ou seja, tem que considerar alguns fatores como, por exemplo: se realmente é a hora de se elaborar um plano estratégico, tendo em vista que, se a organização estiver passando por um momento de turbulência talvez este não seja o momento ideal, pois esta situação pode dificultar o planejamento. A empresa só deve iniciar os trabalhos quando estiver totalmente focada e convencida da necessidade de se elaborar o planejamento estratégico e escolher a melhor forma ou metodologia que deseje utilizar (KICH, 2015).

3 METODOLOGIA

De acordo com Gil (1999):

A pesquisa é um procedimento racional e sistemático e tem como objetivo criar ou proporcionar respostas aos problemas suscitados. Tal pesquisa é requerida quando não se dispõe de informação suficiente para responder ao problema, ou então quando a informação disponível se encontra em tal estado de desordem que não possa ser adequadamente relacionada ao problema.

Segundo Sevenino (2007) , a pesquisa exploratória busca levantar informações sobre determinado objeto, delimitando o campo de trabalho, mapeando em que condições este objeto se manifesta, em síntese ela é a preparação para a pesquisa explicativa, que é aquela que além de registrar os fenômenos estudados, busca identificar as suas causas, através da aplicação de método experimental/matemático, seja através de interpretação possibilitada por métodos quantitativos. Foi utilizada a abordagem quantitativa com survey com a pesquisa de um questionário, sendo que, o survey é método eficaz principalmente para pesquisas exploratórias e descritivas. (SANTOS,1999).

Essa pesquisa foi elaborada por meio de um questionário com os pequenos empresários da cidade de São Paulo, no qual consiste em uma elaboração de um conjunto de questões acerca do Planejamento Estratégico através do site Google Docs no período de outubro de 2017. Tais questões foram construídas de uma forma clara e objetiva com o intuito de aumentar a compreensão e suscitar respostas por parte das pequenas empresas, sendo que houve uma mescla de perguntas abertas e fechadas.

O questionário foi dividido em duas partes, sendo que a primeira parte foi composta de perguntas sobre o perfil da empresa (faturamento, número de funcionários, cargo da pessoa que está respondendo o questionário, seguimento da empresa e etc) e a parte dois da pesquisa, com afirmativas (concordo plenamente, parcialmente, totalmente e etc) sobre o planejamento estratégico. Após a montagem das questões no Google Docs, foi disponibilizado aos pequenos empresários em novembro de 2017, por e-mail um link (<https://www.google.com/docs/about/>) para que os mesmos acessem e respondam as questões para a obtenção de resultados da pesquisa.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesse tópico será apresentado o perfil dos respondentes e análises das afirmativas dos mesmos.

4.1 APRESENTAÇÃO DO PERIL DOS RESPONDENTES:

Foram recebidas 19 respostas de empresas de diversos seguimentos 63,2% Serviços, 21,1% Comércio e 15,7% Indústria, os responsáveis pelas respostas em sua maioria eram contadores 35,3% e empresários 17,6%, o restante se classifica em outros, no qual todos com cargos relativos a administração ou contabilidade da empresa. Das 19 empresas entrevistadas 36,8% disseram que o número de funcionários esta entre 0 a 99 empregados e 63,20% têm mais de 100 empregados, porém ao comparar o faturamento 47,4% disseram que seu faturamento está entre R\$ 0,00 a R\$ 3.600.000,00 e 52,6% tem um faturamento maior que R\$ 3.600.000,00. Conforme Oliveira, Terence e Escrivão (2010) disseram as empresas que se enquadram como pequenas empresas pelo número de empregados não necessariamente são definidas como pequenas pelo seu faturamento e vise e versa. Com isso podemos considerar na nossa pesquisa que metade das empresas entrevistadas são de Pequeno Porte.

4.2 ANÁLISE DAS AFIRMATIVAS DOS RESPONDENTES.

No quadro 1, são apresentados o resultado da pesquisa a respeito do que as empresas acham sobre a importância do planejamento estratégico e se sua elaboração é determinante para a sobrevivência ou sucesso de uma empresa. Para fins de análise foram somadas as respostas concordo totalmente e parcialmente e discordo totalmente e parcialmente.

Quadro 1 – Respostas das Afirmativas

Afirmativas	Concordo	Discordo	Indiferente
Planejar é antecipar acontecimentos futuros, organizando ações para se chegar no objetivo traçado. Sendo assim é necessário as empresas fazer algum tipo de planejamento.	100%	0%	0%
O Planejamento Estratégico é realizado na grande maioria por Empresas de Grande Porte, porém é importante que as Micros e Pequenas empresas adotem o Planejamento Estratégico.	89,50%	10,50%	0%
O Planejamento Estratégico é uma ferramenta que visa analisar o ambiente interno e externo na qual a empresa está inserida. E com o cenário econômico que estamos vivendo atualmente é importante a elaboração de um Planejamento	94,70%	0%	5,30%

Estratégico.			
O Planejamento Estratégico é uma ferramenta de longo prazo e deverá ser feito no mínimo para os próximos 5 anos, contemplando os objetivos que a empresa pretende alcançar. Com isso o Planejamento Estratégico pode ser determinante para o sucesso de uma empresa.	66,70%	22,20%	11,10%
Diversas empresa fecham após 5 anos de vida e muita vezes o motivo é a falta de planejamento do empresário. Sendo assim o Planejamento Estratégico pode ser usado como uma ferramenta de sobrevivência para as Empresas.	77,70%	11,20%	11,10%
Planejamento estratégico contribui de forma significativa para operação da sua empresa	83,30%	5,60%	11,10%

Fonte: Dados da Pesquisa

De acordo com o quadro 1,19 (100%) empresas concordaram que é necessário que as empresas façam algum tipo de planejamento, ou seja, se a empresa tem objetivos é necessário que a mesma elabore algum tipo de planejamento, conforme disse Oliveira (2014) o ato de planejar é antecipar acontecimentos futuros analisando e tomando decisões para se chegar em um determinado objetivo.

Já que planejar é fundamental para uma empresa o planejamento estratégico pode ser uma ferramenta muito útil para as pequenas empresas. De acordo com o quadro 1 (89,50%) responderam que as pequenas empresas deveriam adotar o planejamento estratégico. Conforme Alves, Silva, Tavares e Soto (2013) para uma empresa se tornar competitiva no mercado é necessário que ela faça um planejamento estratégico, pois o planejamento estratégico tem objetivo de analisar o ambiente em qual a empresa está inserida e direcionar a onde se quer chegar.

Conhecer o ambiente que a empresa está inserida é fundamental para o planejamento estratégico, conforme quadro 1 (94,70%) das empresas entrevistadas responderam que com o cenário econômico que estamos vivendo hoje é importante se fazer o planejamento estratégico. Conforme Alves, Silva, Tavares e Soto (2013) com um cenário econômico cada vez mais dinâmico e competitivo, no qual a informações estão interligadas com o ambiente empresarial, as empresas não podem descartar o planejamento estratégico.

A elaboração do Planejamento estratégico pode ser fundamental para o sucesso ou sobrevivência de uma empresa, de acordo com o quadro 1 (66,70% e 77,70%) concordam que o planejamento estratégico é fundamental para o sucesso e sobrevivência das empresas e (22,10% e 11,20%) não concordam que é fundamental para o sucesso e sobrevivência das empresas. Conforme Zanella (2015) o planejamento estratégico pode conduzir uma empresa ao sucesso, pois ele indica o caminho que a empresa deve trilhar criando metas e objetivos, e traçando

planos de ações para atingir esses objetivos de uma maneira organizada, porém não significa que o sucesso de uma empresa esteja garantido, mas é uma ferramenta no qual a organização tem um controle melhor das suas ações e de onde se pretende chegar.

Das pessoas que conforme quadro 1 responderam (68,4%) disseram que sua empresa faz planejamento estratégico 21,10% disseram que não faz e 10,6% disseram não saber. E 83,30% disseram que o planejamento estratégico contribui significativamente para a operação da sua empresa. Para Zanella (2015) ele tem a capacidade de melhorar a tomada de decisões das empresas e coloca-las no mercado em nível alto de competitividade e é capaz de tornar uma organização mais proativa.

5 CONCLUSÃO

Este trabalho objetivou mostrar o papel da controladoria como ferramenta de planejamento estratégico como instrumento de sobrevivência e sucesso das pequenas empresas e também analisar o resultado do mesmo nas pequenas empresas. Como resultado foi possível alcançar os objetivos traçados nesta pesquisa. O problema apresentado foi se seria possível as pequenas empresas sobreviverem sem o planejamento estratégico. Em resposta ao problema, isto é, de acordo com a pesquisa, não é possível as pequenas empresas sobreviverem sem o planejamento estratégico.

De acordo com as respostas no questionário em campo 94,5% das empresas acreditam que o planejamento é uma ferramenta importante de tomada de decisões no ambiente interno e que sem ela é impossível sobreviver, sendo que 77,7% acreditam que muitas empresas fecham no decorrer de 5 dias, fruto da falta de planejamento estratégico. Com isso, conclui-se que o planejamento estratégico é uma ótima ferramenta para tomada de decisões no cenário econômico atual de instabilidade econômica (conforme quadro 94,7%). A limitação desta pesquisa foi o número pequeno de respostas.

A limitação do estudo é que o conteúdo disponível na área acadêmica sobre planejamento estratégico nas pequenas empresas é muito pequeno e este trabalho contribuiu muito, no que tange a servir como instrumento para análise, tendo em vista que há carência de informação e estudos na área. Sugere-se para a área acadêmica futuros trabalhos que tratem sobre participação das pequenas empresas no cenário econômico para geração de riqueza do país (PIB), papel dos Governos em investimentos nas pequenas empresas, dificuldades que o pequeno empresário enfrenta no início da sua atividade.

REFERÊNCIAS

ALVES, J.N.; SILVA, T.B.; TAVARES, C.E.M; SOTO, F.D. A Utilização Do Planejamento Estratégico como Ferramenta de Gestão na Pequena Empresa – **Revista da Micro e Pequena Empresa, Campo Limpo Paulista**, v.7, n.2, p.80-100, 2013 (Mai/Ago)

ALVES, R.M.F. **Planejamento Baseado em Busca e Aprendizagem**, 2014, 122 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Computação) – Faculdade da Ciência da Computação da Universidade Federal de Uberlândia – Uberlândia – MG, 2014.

CASTRO, P. A. P.; TUCUNDUVA, C. C.; ARNS, E. M. A. Importância do Planejamento das Aulas para Organização do Trabalho do Professor em sua Prática Docente – **ATHENA • Revista Científica de Educação**, v. 10, n. 10, jan./jun. 2008

CASAGRANDE, S.B.M. **Planejamento: Um instrumento de possibilidades na cultura da escola?**, 2014, 127 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC, São Paulo, 2014.

CEZARINO, L. O.; CAMPOMAR, M. C. Micro e Pequenas Empresas: Características Estruturais e Gerenciais –. **Anais do IV Congresso de Administração, Economia e Contabilidade da Universidade de São Paulo, FEA/USP**. São Paulo. 2007.

COLEMAN, T.M. **A Positive Psychological Examination of Strategic Planning in the Public Sector Utilizing SOAR**, 2016, 244 f. Tese (Doutorado em Filosofia) – **Benedictine University USA**, 2016.

COSTA, A. P. N; LEANDRO, L. A. L. O Atual Cenário Das Micro E Pequenas Empresas No Brasil – **Seminário de Excelência em Gestão Tecnológica**, out./nov. 2016

GIL, A.C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo, Atlas, 1999.

IASBECH, P.A.B. **Estratégia e Práticas: Um estudo qualitativo do Sistema de Telemedicina e Telesaúde do Estado de Santa Catarina**, 2016, 104 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, UFSC, Florianópolis, 2016.

KICH, J.I.D.F. **Pensamento Estratégico nas organizações: A construção de um referencial Metodológico**, 2015, 448 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015.

KISH, D.L.R. **Understanding excellence through an examination of shared vision, leadership behaviors, strategic planning, and the use of data at three award-winning two-year institutions**, 2016, 204 f. Tese (Doutorado em Educação) – National American University USA, 2016.

KRAUS, S.; HARMS, R.; SCHWARZ, E. Strategic Business Planning and Success in Small Firms – **Int. J. Entrepreneurship and Innovation Management**, Vol. 8, No. 4, 2008

MAROLLI. G. Desenvolvimento Local: **Um Estudo Baseado na Importância das Micros e Pequenas Empresas no Município de Pitangar/PR**, 2011 95 f. Tese (Mestrado em Desenvolvimento Regional) – Universidade do Contestado

LIMA. E. O. As Definições De Micro, Pequena e Média Empresas Brasileiras como Base para a Formulação de Políticas Públicas – **ANAIS DO II EGEPE**, p. 421-436, Londrina/PR, Novembro/2001 (ISSN 1518-4382)

NICKOLS F. **Strategy, Strategic Management, Strategic Planning And Strategic Thinking** - Fred Nickols, 2016

OLIVERIA, J.; TERENCE, A. C. F; ESCRIVÃO FILHO, E. Planejamento Estratégico e Operacional na Pequena Empresa: Impactos da Formalização no Desempenho e Diferenças Setoriais – **RGO REVISTA GESTÃO ORGANIZACIONALVOL. 3 - N. 1 - JAN./JUN. – 2010**

OLIVEIRA, M.M. **Propostas de Práticas de Planejamento e Controle de Projetos Governamentais de Apoio a Exportação**, 2014, 118 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Fundação Álvares Penteado, FECAP, São Paulo, 2014.

RODRIGUES, J. L. K.; SANTOS, O. F. Planejamento Estratégico Situacional e suas Contribuições: Um Novo Paradigma Para a Gestão de Micro e Pequenas Empresas - **E&G Economia e Gestão**, Belo Horizonte, v. 16, n. 44, Jul./Set. 2016

SANTOS, A. A.; BORGES, M. P. O.; MENDONÇA, W. S.; COELHO JONES, G. D. C. Planejamento Orçamentário como Instrumento de Controle Interno: Percepção dos Gestores de Pequenas Empresas Varejistas Mineiras – **RAGC**, v.4, n.15, p.109-122/2016.

SANTOS, A.R. **Metodologia Científica: A Construção do conhecimento**. Rio de Janeiro: DP&A, 1999.

SEBRAE (SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS) **Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira Jun/2014** - Disponível em: <www.sebrae.com.br>. Acesso em 10/08/2017.

_____ - **SOBREVIVÊNCIA DAS EMPRESAS NO BRASIL 2013** – Disponível em: <www.sebrae.com.br>. Acesso em 10/08/2017.

_____ - **COMO ELABORAR UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO NEGÓCIO** Disponível em: <www.sebrae.com.br>. Acesso em: 24/09/2017.

SEVERINO, Antônio J. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Cortez, 2007.

SOUZA, J.C; DIAS, P. H. R. C. Integração do Planejamento Estratégico ao Pensamento Estratégico – **Revista de Ciências da Administração** • v. 19, n. 47, p. 29-44, abril 2017.

SOUZA,W.; QUALHARINI. E O Planejamento Estratégico nas Micros e Pequenas Empresas - **III Workshop Gestão Integrada: Riscos e Desafios**, Maio 2007

TEIXEIRA, C. A. C.; ALONSO, N.; CHAVES ALONSO, V. L. A Importância do Planejamento Estratégico para as Pequenas Empresas – **ANAIS** do XI Simpósio de Excelência em Gestão Tecnológica 2014

VIERA, M.A. **Planejamento de Gastos Públicos: O caso dos departamentos didáticos da Universidade Federal de Santa Maria**, 2016, 101 f. Dissertação (Mestrado em Gestão de Organizações Públicas) – Universidade Federal de Santa Maria - UFSM, Santa Maria, RS, 2016.

VINHAS, C.B.C. **O efeito dos estilos de liderança dos gestores públicos no resultado do planejamento estratégico**, 2017, 70 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Fundação Getúlio Vargas – FGV, Rio de Janeiro, 2017.

WOLFARTH, J. **A tangibilização da estratégia: A perspectiva do design estratégico como apoio à execução da estratégia empresarial**, 2015, 161 f.

Dissertação (Mestrado em Design) – Universidade do Vale do Rio do Sinos – UNISINOS, São Leopoldo - RS, 2015.

ZANELLA, L.F.T. A influência do Controle no Processo de Planejamento Estratégico e Desempenho Organizacional – Um estudo de Caso na UNOESC, 2015, 229 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, Florianópolis – SC, 2015.