



O USO DA GESTÃO DE PROJETOS COMO FERRAMENTA E PLANEJAMENTO PARA PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

Agostinho Augusto Figueira
professoragostinhofigueira@gmail.com
Faculdade Sumaré

Marion Augusto
marionaugusto@yahoo.com.br
Faculdade Sumaré

Resumo: O Planejamento Estratégico deve ser utilizado por mais empresas no Brasil. Uma das principais causas na falha de seu desenvolvimento é o temor da alta direção de que seja preciso investir altos valores em sua implantação e a utilização de equipes de trabalho muito grandes. A concorrência corporativa, em todos os níveis, é imensa, e maior ainda entre as Pequenas e Médias Empresas, nas quais a cultura do Planejamento Estratégico praticamente inexistente. Os empresários e os dirigentes dessas empresas necessitam de capacitação para utilizar métodos e “ferramentas” na tomada de decisões estratégicas, pois isto facilita bastante às tomadas de decisões gerenciais no alcance de lucratividade e competitividade no mercado. O estudo da Gestão de Projetos, como uma das ferramentas estratégicas, é um bom recurso para promover o crescimento no mercado em que atuam. Assim, este artigo tem como objetivo geral enfatizar a importância do Planejamento Estratégico nas PME e seu alinhamento com a Gestão de Projetos, mostrando que isto ajuda as empresas a terem um melhor desempenho no atual mercado globalizado, tão competitivo.

Palavras Chave: planejamento - gestão, projetos - pequenas e médias em - -



O USO DA GESTÃO DE PROJETOS COMO FERRAMENTA E PLANEJAMENTO PARA PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

RESUMO

O Planejamento Estratégico deve ser utilizado por mais empresas no Brasil. Uma das principais causas na falha de seu desenvolvimento é o temor da alta direção de que seja preciso investir altos valores em sua implantação e a utilização de equipes de trabalho muito grandes. A concorrência corporativa, em todos os níveis, é imensa, e maior ainda entre as Pequenas e Médias Empresas, nas quais a cultura do Planejamento Estratégico praticamente inexistente. Os empresários e os dirigentes dessas empresas necessitam de capacitação para utilizar métodos e “ferramentas” na tomada de decisões estratégicas, pois isto facilita bastante às tomadas de decisões gerenciais no alcance de lucratividade e competitividade no mercado. O estudo da Gestão de Projetos, como uma das ferramentas estratégicas, é um bom recurso para promover o crescimento no mercado em que atuam. Assim, este artigo tem como objetivo geral enfatizar a importância do Planejamento Estratégico nas PME e seu alinhamento com a Gestão de Projetos, mostrando que isto ajuda as empresas a terem um melhor desempenho no atual mercado globalizado, tão competitivo.

Palavras-Chave: planejamento; gestão, projetos, pequenas e médias empresas

ABSTRACT

The Strategic Plan should be used by most companies in Brazil. A major cause of failure in its development is the concern of senior management that is necessary to invest high values in its deployment and use of work teams too large. The corporate competition, at all levels, is immense, and even higher among Small and Medium Enterprises (SMEs), in which the culture of Strategic Planning practically nonexistent. Entrepreneurs and managers of these businesses require training to use methods and "tools" in strategic decision making, as this greatly facilitates the acquisition of managerial decisions in achieving profitability and market competitiveness. The study of Project Management, as one of the strategic tools, is a good resource to promote growth in the market in which they operate. Thus, this article aims to highlight the general importance of Strategic Planning in SMEs and their alignment with Project Management, showing that it helps companies perform better in the current global market as competitive.

Keywords: planning; enterprises; project; small, medium

1. INTRODUÇÃO

As empresas estão inseridas em um mercado globalizado e para garantir sua sobrevivência necessitam tomar decisões assertivas, planejar seu futuro, utilizar ferramentas de gestão e recrutar colaboradores que façam a diferença e que lhes proporcionem lucratividade e competitividade perante a concorrência.



O Planejamento Estratégico alinhado à Gestão de Projetos direciona a alta direção no processo de tomada de decisões, função fundamental na administração de qualquer empresa, determinando para qual caminho a empresa deve seguir para vencer incertezas e riscos que possam surgir com as mudanças ocorridas no ambiente.

A Gestão de Projetos está envolvida com a administração, uma vez que as funções gerenciais de planejar, organizar, dirigir e controlar, são fundamentais na administração de empresas e fatores chaves para a boa gestão.

2. GESTÃO DE PROJETOS: HISTÓRICO E CARACTERÍSTICAS

Os projetos sempre existiram. Ao se observar alguns empreendimentos como: a construção das pirâmides do Egito percebe-se que eles exigiram uma Gestão de Projetos.

A Gestão de Projetos surgiu como uma disciplina nos Estados Unidos e seu precursor foi Henry Gantt, especialista em técnicas de planejamento e controle, utilizando o gráfico de barras como ferramenta de gerência do projeto, associado às teorias de Frederick Winslow Taylor da administração científica.

Segundo Maximiano (1997, p.20), projetos são empreendimentos finitos, que têm objetivos claramente definidos em função de um problema, oportunidade ou interesse de uma pessoa ou de uma organização.

As empresas dependem cada dia mais de projetos, e podem considerá-los como um conjunto de atividades concentradas ao redor de um objetivo comum, gerado através de demandas seja ela interna ou externa na organização, necessitando de recursos específicos com início, meio e fim, ou seja, para a realização de um projeto é necessário montar um plano que será extinto ao final do projeto.

Já segundo Kerzner (2004, p. 21), quanto mais a Gestão de Projetos crescer e se consolidar, maior será o número de aliados. No século XXI, nações do Segundo e Terceiro Mundo passarão a reconhecer os benefícios e a importância da Gestão de Projetos. Serão também definidos padrões mundiais para a Gestão de Projetos.

Sendo assim, a razão da resistência à Gestão de Projetos estava diretamente ligada ao fato de que sua necessidade levava em consideração principalmente o cliente, e não a parte interna da empresa. A Gestão de Projetos começou a ser



implementada, pelo menos em parte, para dirimir a demanda do cliente. Por outro lado, a empresa que pretende alcançar excelência em Gestão de Projetos, necessitará desenvolver processo de implantação bem-sucedido (KERZNER, 2004).

Um bom projeto deve ter um escopo claro e coerente. Isso ocorre quando o escopo do trabalho que será realizado tem prazo, finalidades, sequência de atividades, gestão do tempo e de comunicação, custos e recursos e uma apresentação clara, para que seja bem interpretado e aceito pelo Sponsor (patrocinador do projeto).

3. MICRO, PEQUENAS, MÉDIAS E GRANDES EMPRESAS NO BRASIL

As definições do porte de empresas apresentadas abaixo são importantes porque o SIMPLES (Lei 11.196/2005) e o Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte (Lei 9.841/1999) concedem a estas categorias de empresas (ainda que de forma tímida) tratamento jurídico diferenciado e simplificado em questões tributárias, creditícias e burocráticas, entre outros benefícios.

Em conjunto, as Micros, Pequenas e Médias Empresas (MPME) responderam em 2002 por 99,2% do número total de empresas formais, por 57,2% dos empregos totais e por 26,0% da massa salarial. Em função do número expressivo de empregos gerados entre os dois últimos anos, nos dois segmentos, a massa salarial apresentou incremento real de 57,3% nas microempresas e 37,9% nas pequenas (SEBRAE, 2005). Já as Médias e Grandes Empresas (MGE) responderam, em 2002, por 42,8% do total de empregos e 74,0% da massa de salários: a massa salarial aumentou menos que nas MPE, entre 1996 e 2002, respectivamente; 7,6% nas médias empresas; e 3,2% nas grandes, em decorrência da menor taxa de crescimento dos empregos gerados no período, nesses segmentos (SEBRAE, 2005).



Tabela 1: Definição de Micro, Pequena e Média Empresas no Brasil

Porte das Empresas	Micro Empresa	Pequena Empresa	Média Empresa
Ordenamento Jurídico			
Estatuto da MPE	R\$ 433.000,00	R\$ 2.133.000,00	-----
Simplex	R\$ 240.000,00	R\$ 2.400.000,00	-----
Receita Bruta Anual			
MTE/RAIS	0 – 19	20 - 99	100 – 499
Nº de Empregados			
SEBRAE	0 – 19	20 - 99	100 – 499
Indústria			
Nº de Empregados			
SEBRAE	0 – 9	10 - 49	50 – 99
Comércio e Serviços			
Nº de Empregados			

Fonte: Leis: 11.196/2005, Simplex; Lei 9.841/1999, Estatuto da MPE, SEBRAE/SP, 2005.

Segundo o SEBRAE (2005), o estudo dos fatores condicionantes e a taxa de mortalidade de empresas no Brasil, realizado pelo próprio SEBRAE e pela Fundação Universidade de Brasília (FUBRA), em 2004, nas 26 Unidades da Federação e no Distrito Federal, as taxas de mortalidade verificadas nas MPE foram as seguintes: 49,4% para empresas com até dois anos de existência em 2002; 56,4% para empresas com até três anos de existência em 2001; 59,9% para empresas com até quatro anos de existência em 2000.

Nos levantamentos sobre os fatores determinantes dessa mortalidade, os próprios empresários apontaram como principais causas do fracasso questões relacionadas às falhas gerenciais na condução do negócio, expressas nas seguintes razões: falta de capital de giro (indicando descontrole de fluxo de caixa e/ou “sangria” financeira da empresa); problemas financeiros (situação de alto endividamento); falta de crédito bancário; ponto comercial inadequado (falhas na gestão e planejamento inicial). Em segundo lugar, predominam as causas econômicas conjunturais: falta de clientes; maus pagadores; recessão econômica do País; problemas com a fiscalização; falta de mão de obra qualificada e principalmente carga tributária elevada (SEBRAE, 2005).



4. COMO A CULTURA ORGANIZACIONAL INFLUENCIA NA GESTÃO DE PROJETOS

Para Kerzner (2006), são muito concretas as indicações apontando a cultura como a característica mais marcante das empresas como excelência na Gestão de Projetos. Por isso,

a implementação eficaz da Gestão de Projetos cria uma organização e cultura em condições de mudar aceleradamente de acordo com as necessidades de cada projeto e ainda assim adaptar-se com igual rapidez a um ambiente dinâmico em constante mutação – talvez simultaneamente (KERZNER, 2006, p. 357).

A mudança é inevitável e gera resistência e algumas empresas chegam à conclusão de que para se ter sucesso é importante consolidar uma cultura que promova comportamentos e ações voltado ao êxito da organização.

4.1 Riscos e suas incertezas

Como se trata de algo novo para a organização, o futuro de qualquer projeto é incerto. Ao se perguntar o que pode sair ou dar errado a resposta em um primeiro momento será tudo. Portanto, para diminuir os riscos e as incertezas, é fundamental que seja realizado um bom planejamento, ou seja, a metodologia baseada na construção de cenários auxiliará a gestão na projeção do futuro.

Segundo Oliveira (2010), as noções de risco e de incertezas estão relacionadas às contingências a serem consideradas na formulação de cada ação de uma proposição.

Já a incerteza, por outro lado, é à margem de imprevisibilidade que toda atividade traz, ou seja, existem fatores que a empresa não consegue mensurar ou avaliar concretamente quando vier a ocorrer, mas que poderiam ser levados em conta na elaboração do projeto.

5. GESTÃO DE PROJETOS COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA

Para Daychoum (2007, p. 2), para o auxílio da árdua tarefa que é o gerenciamento existem inúmeros instrumentos desenvolvidos geralmente por grandes autores e estudiosos da administração. Sempre que possível o gestor deve recorrer a estes instrumentos que



servem para apoiar a tomada de decisão e reduzir a incidência de erros provenientes de ações mal planejadas.

Gerenciar não é uma tarefa fácil. Significa dar suporte, alcançar e manter a motivação da equipe, acompanhar, cobrar, interagir, prover treinamento ou qualificação, ter a mente aberta para receber críticas, deixar que a criatividade flua na equipe entre outros.

Existem diversas justificativas para o sucesso ou fracasso de uma empresa, e uma delas é a ineficiência administrativa, direção sem nenhum planejamento, falta de recursos para investimento além da ausência de empreendedorismo. Gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades e técnicas para projetar atividades que visem atingir os requerimentos e sucesso do projeto.

O gerenciamento de projetos é acompanhado através do uso de processos que podem ser dispostos em cinco grupos de processos – Iniciação, Planejamento, Execução, Controle e Encerramento – ou também podem ser agrupados em nove áreas do conhecimento – Integração, Escopo, Prazo, Custo, Qualidade, Recursos Humanos, Aquisições, Comunicação e Riscos (DAYCHOUM, 2007, p. 3).

Algumas condições estão cada vez mais restritas em relação aos custos, prazos, qualidade, relacionamento entre organização e o meio ambiente, e o gerenciamento de projetos passou a ser de grande valia para a administração das empresas. Qualquer projeto ao ser planejado deve levar em consideração as partes envolvidas, como, por exemplo, clientes, fornecedores, fatores econômicos, financeiros, tecnologia etc.

Por outro lado, quanto mais claro os objetivos forem definidos desde o início do projeto, menos problemas existirão no decorrer da execução. O sucesso ou fracasso do projeto será determinado pela dimensão em que os objetivos são realizados, dando a devida importância para que o projeto seja: mensurável, realista, com prazo de término e ações específicas.

É importante salientar que todo e qualquer projeto necessita de orçamento bem definido e estruturado, pois é através dele que o planejamento poderá ser executado, deixando claro, os custos e recursos necessários para o bom andamento desse projeto além do retorno esperado em determinado período. O orçamento consistente é uma ferramenta indispensável ao gestor para que ele possa contar mediante as mudanças propostas e que serão implantadas.



5.1 Gestão de Projetos nas Pequenas e Médias Empresas

Dentre tantas barreiras encontradas pelas PME na utilização de planejamento ou gestão de projeto, percebe-se que é a ausência de modelos referenciais aplicados em empresas do mesmo porte ou segmento. A grande parte dos modelos ou sugestões é direcionada para grandes empresas.

Um exemplo comum encontrado nas PME é a dificuldade de informatizar seus processos, devido aos altos valores oferecidos pelos fornecedores em se tratando de solução seja ela customizada ou não. Outro problema é que esse perfil de empresa não possui cultura e nem tecnologia suficiente para adequar sua empresa aos requisitos solicitados. Se a empresa opta por adquirir um sistema menos robusto, corre sério risco de não alcançar os objetivos desejados e esperados, e acaba vendo seu investimento se perder.

Empresas de pequeno porte têm como característica o imprevisto e/ou empirismo, gerando atrito com pontos relevantes ou importantes da metodologia na Gestão de Projetos (PMBOK, 2008). Podem ser citados alguns desses pontos como, por exemplo:

- **Comunicação:** Grande fluxo de informação passada de forma verbal, gerando falhas no entendimento e falta de rastreabilidade dos dados.
- **Relacionamento Humano:** Conflitos devido à ausência de liderança, planejamento e ruídos na comunicação.
- **Tempo:** Falta de um cronograma confiável, prejudicando o controle.
- **Planejamento:** Pouco ou nenhum planejamento e sem nenhuma documentação.
- **Escopo:** Falta de diretriz clara gera conflitos do início ao fim do projeto.
- **Custo:** Devido à falta de planejamento, mudanças e imprevistos durante a execução do trabalho, o custo estimado do projeto sempre é excedido.

As PMEs apresentam inclinação ao risco, por não possuírem estrutura para suportar e até mesmo superar consequências do insucesso e do erro. Essa questão leva as empresas a não adotar os projetos dentro da organização.



Embora uma PME não seja uma versão menor de uma grande empresa, ou seja, ela possui características próprias e a Gestão de Projetos mostra sua utilidade destacada nas referências bibliográficas da área, como a clareza de propósitos e escopo, facilidade de mediação, estímulo à motivação da equipe e importante para o desenvolvimento individual. Finalmente, percebe-se que a implantação da Gestão de Projetos agrega valor ao processo de trabalho das empresas, fazendo com que a mesma seja mais organizada e tenha sucesso em sua trajetória.

A cultura, o estilo e a estrutura organizacional influenciam a maneira como os projetos são executados. Os projetos também podem ser influenciados pelo grau de maturidade da organização em relação ao gerenciamento de projetos e seus sistemas. As culturas e os estilos podem ter uma forte influência na capacidade de um projeto de atingir seus objetivos. Culturas e estilos são normalmente conhecidos como “normas culturais”. As normas incluem um conhecimento comum em relação a como abordar a execução do trabalho, quais meios são considerados aceitáveis para tal e quem influencia na facilitação da execução do trabalho (PMBOK, 2008, p. 31).

O papel do líder é também de grande valia para o sucesso da PME e muitas vezes a liderança parte do proprietário (sem falar da existência da hierarquia familiar centralizadora) que não sendo bem administrada pode levar a empresa ao fracasso. É importante que o líder crie um equilíbrio entre preservar seu patrimônio evitando riscos, além de trabalhar em equipe (juntos aos seus colaboradores), pois um projeto não se faz sozinho.

Não faz muito tempo, os projetos eram ocasionais e muitas vezes repelidos e combatidos nas empresas por perturbarem as rotinas existentes, que investiam de forma relutante em alguns cursos e treinamentos como intuito de proporcionar aos funcionários conhecimentos básicos em certas áreas específicas. Via-se na Gestão de Projetos uma ameaça potencial a linhas tradicionais de autoridade (KERZNER, 2006, p.11).

Outro ponto primordial é a comunicação que não pode ser falha. É necessário que o plano de comunicação seja baseado em: identificação das partes interessadas no projeto, promoção dos objetivos do projeto, comunicação clara internamente evitando comentários e sugestões desnecessárias, reuniões junto ao patrocinador e responsáveis pertinentes ao projeto, disponibilização de informativos, boletins e datas dos entregáveis, além do comprometimento da organização para o bom andamento das tarefas.



5.2 O Planejamento Estratégico

Para Fischmann (1991), o Planejamento Estratégico, na prática, é descrito assim:

Na administração das organizações podemos distinguir três níveis com características distintas: estratégico: que dá a direção à organização adaptando-a ao seu meio ambiente (Diretoria, Conselho de Administração); administrativo: que cuida do relacionamento e integração interna da organização (Recursos Humanos, Finanças); operacional: que cuida das operações da organização (Compras, Vendas, Produção) (FISCHMANN, 1991, p.27).

Ainda sobre o assunto, tem-se que:

(...) Planejamento Estratégico é uma técnica administrativa que procura ordenar as ideias das pessoas, de forma que se possa criar uma visão do caminho que se deve seguir (estratégia). Depois de ordenar as idéias, são ordenadas as ações que é a implementação do Plano Estratégico, para que, sem desperdício de esforços, caminhe na direção pretendida (ALMEIDA, 2010, p. 2).

5.2.1 Etapas do Planejamento Estratégico e sua implementação

Segundo Almeida (2010, p.6): (...) O processo para estabelecer a estratégia seguindo os passos do modelo, alertando que existem muitas outras formas de desenvolver o Planejamento Estratégico, segundo a visão de outros autores, e que essas outras formas também não irão levar ao estabelecimento da estratégia. Este autor ainda sugere quatro atividades a serem desenvolvidas (em qualquer ordem) e que servirão para estabelecer a estratégia, conforme mostra a Fig. 1 abaixo:



Fig. 1: As quatro atividades do Planejamento Estratégico.
Fonte: Almeida (2010, p.7).

Análise dos aspectos internos: nessa atividade, ocorre à conscientização sobre os pontos fortes e fracos, essa é a forma de maximizar a eficiência da entidade;

- Análise do ambiente: essa é a atividade mais completa e geralmente mais importante do Planejamento Estratégico, pois nela são indicadas as oportunidades e ameaças (externas), que serão a base para se chegar à eficácia da entidade;

- Comparação da orientação como campo de atuação: nessa atividade, é verificada a coerência entre aquilo a que a entidade se propõe, ou é vocacionada a fazer, e aquilo que realmente está fazendo. A sintonia entre a missão (ou vocação) com o que realmente a entidade está fazendo (Campo de Atuação) contribui para o sucesso da entidade;

- Estabelecimento da estratégia vigente: é preciso conhecer a estratégia que vem sendo seguida pela entidade para que não aconteçam prejuízos a ela, em função da falta de continuidade das estratégias que vinham sendo desenvolvidas. É a gestão da continuidade.

Ainda sob a ótica do autor, na análise dos aspectos internos inicialmente são identificados os fatores de sucesso de uma empresa em seu ramo de atividade, de uma unidade de empresa ou de um profissional, que levam a entidade ao cumprimento de sua missão (razão de ser) ou vocação. Esses fatores que levam a entidade ao sucesso



são chamados de Fatores Críticos de Sucesso (FCS). Os FCS são fatores considerados como chave, onde seu desenvolvimento será determinante e principal responsável para que uma entidade se sobressaia em relação às outras (ALMEIDA, 2010).

6. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA PEQUENA E MÉDIA EMPRESA

Conforme a empresa cresce em tamanho e complexidade, é aí que se faz necessário o uso do Planejamento Estratégico para permitir a análise e a avaliação das decisões e ações tomadas diariamente pelos administradores.

As PME possuem algumas particularidades que podem influenciar na sua atuação e podem demandar processos diferenciados de gestão e estratégia. É importante verificar a existência dessas diferentes particularidades entre empresas de porte pequeno e médio. O processo de gestão deve considerar essas particularidades em cada contexto, já que isso pode conter diferenciais competitivos para a PME no seu mercado de atuação.

O processo de Planejamento Estratégico afeta a empresa em longo prazo, porque compreende as tomadas de decisões sobre produtos e serviços que a organização pretende oferecer e os mercados e clientes que pretende atingir (MAXIMIANO, 2000, p. 203).

Todas essas questões parecem indicar um problema central: falta de planejamento. Hoje, com a competição cada vez mais acirrada, torna-se impossível conduzir um negócio sem um bom planejamento. Necessariamente não precisa se referir a um plano “burocrático”, destinado apenas a mostrar a terceiros que há um plano, mas algo que permita direcionar o negócio, ampliar a compreensão sobre a organização, suas forças e fraquezas, seus concorrentes, as oportunidades e ameaças do mercado, as expectativas dos donos, acionistas, gestores, empregados e clientes. É exatamente essa necessidade que o Planejamento Estratégico procura atender.

Segundo ainda este autor, três ideias importantes estão presentes nesta definição:

A primeira que o planejamento é um processo, ou seja, está associado à construção permanente e constante. O plano é o documento final, que registra os objetivos definidos. Mas o processo de planejamento é a constante avaliação da



situação da organização frente ao mercado, concorrentes, forças internas e desejos dos sócios.

A segunda ideia importante é que o Planejamento Estratégico deve permitir estabelecer um rumo. Constantemente a empresa se vê diante de novas oportunidades e, se tentasse aproveitar todas, iria dispersar recursos e se enfraquecer frente aos concorrentes. Mas, é preciso saber quais devem ser priorizadas; como devem ser distribuídos os recursos para aproveitá-las; como se assegurar que não será prejudicada por novas ameaças; é isso que o processo de planejamento permite analisar e estabelecer onde se pretende chegar e manter-se firme nas prioridades do negócio.

A terceira ideia está na otimização da relação com o ambiente. Como será visto mais à frente, o ambiente externo representa os clientes, concorrentes, fornecedores, e as dimensões maiores associadas à economia, política, tecnologia, padrões culturais, etc. Essa terceira ideia significa identificar a melhor forma de utilizar os recursos internos da empresa para aproveitar o máximo das oportunidades apresentadas no ambiente externo ao menor risco possível.

Como consequência dessas três ideias vinculadas à definição, pode-se dizer que o principal motor do Planejamento Estratégico é o pensamento estratégico, ou seja, a capacidade da organização analisar permanentemente seus interesses e a melhor forma de atuar no ambiente.

O importante é observar que o Planejamento Estratégico não deve ser percebido como uma panacéia, uma solução para todos os problemas da organização, mas como uma ferramenta administrativa extremamente eficaz para melhorar seu desempenho.

Assim, conclui-se que os principais benefícios do Planejamento Estratégico são: facilitar a identificação, priorização e exploração de oportunidades; permitir uma visão objetiva dos problemas gerenciais; melhorar a coordenação e o controle das áreas da empresa e suas atividades; contribuir para minimizar os efeitos de condições adversas e de mudanças no ambiente de negócios; permitir que as decisões tenham maior abrangência, uma vez que estão voltadas para apoiar os objetivos estabelecidos; assegurar alocação mais efetiva de tempo e recursos para determinada oportunidade de negócio; promover estrutura de referência para comunicação interna com o pessoal, com base nos objetivos; ajudar a integrar o comportamento das pessoas ao esforço



global e estabelecer metas de desempenho, bonificação e clarificação das responsabilidades individuais; fortalecer o pensamento prospectivo (voltado para o futuro) e a análise externa à empresa; estimular o comportamento de empreendedorismo interno e atitude favorável frente às mudanças.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Permite-se concluir o quanto é importante existir um planejamento de forma a adequar os serviços e atender às necessidades das organizações. A ausência de planejamento gera discrepância entre o que está sendo ofertado e o desejo de competitividade das empresas.

Vale salientar, que o Planejamento Estratégico sendo implantado e realizado de maneira eficiente, auxilia a empresa a alcançar o patamar desejado além de promover sucesso quanto ao destino da organização. Portanto, é importante ponderar que a partir das orientações do Planejamento Estratégico o desenvolvimento econômico da empresa é muito provável, porque ele permite mitigar riscos, superar obstáculos e inovar com medidas simples e bem definidas.

Como a competição entre as empresas vem se tornando cada vez mais acirrada, as PME, para sobreviverem no mercado atual, precisam utilizar, da melhor maneira possível, seus recursos e habilidades para superar as ameaças, além de explorar as oportunidades que a globalização e o mercado podem oferecer. Neste caso, o Planejamento Estratégico é uma das ferramentas administrativas que facilita isto, muito embora venha recebendo críticas quanto à dificuldade em sua implementação, visto que algumas empresas pensam na complexidade e no tempo que tem que dispende para colocá-lo em prática. Porém, é através do Planejamento Estratégico que as PME conseguem chegar a um processo de gestão eficiente, aperfeiçoar seus produtos e serviços, oferecidos aos clientes, satisfazendo-os em suas Contudo, torna-se importante salientar que o Planejamento Estratégico não pode ser visto como uma única ferramenta, que sozinha garante a melhor estratégia de uma empresa. Ele deve ter auxílio na identificação e implementação de estratégias em todos os níveis da organização (estratégico, tático e operacional), de forma eficiente e flexível.

Muitas vezes, nas PME utiliza-se o achismo como principal ferramenta para a tomada de decisão, e seus diretores, na maioria das vezes, acumulam muitas funções,



gerando problemas no dia a dia, que os impossibilita de refletirem sobre o planejamento da empresa.

Espera-se que, com a implantação de um Planejamento Estratégico eficiente, as PMEs passem a adotar uma postura proativa de gestão, tornando-se competitiva diante das mudanças presentes em seu mercado de atuação.

Após a implementação do Planejamento Estratégico toda organização tende a prosperar e, conseqüentemente, com o auxílio da Gestão de Projetos haverá mais desenvolvimento e crescimento da empresa, pois ele representa outra ferramenta fundamental e estratégica para o alcance do seu sucesso, uma vez que o planejamento e a implantação de novos projetos numa empresa sempre geram crescimentos sustentáveis e bem definidos.

Diante desse cenário, a pesquisa teve o intuito de mostrar que com a utilização do Planejamento Estratégico e da Gestão de Projetos nas empresas é possível identificar e analisar as particularidades da PME no processo estratégico, pois sua eficiência e eficácia na utilização destas ferramentas é que lhe proporcionarão um diferencial competitivo, lucrativo e bons resultados.



REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Manual de planejamento estratégico**: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

_____. **Desenvolvimento de um modelo de planejamento estratégico para grupos de pequenas e médias empresas**. São Paulo, 1994. 196f. Tese de Doutorado em Administração de Empresas – Faculdade de Estudos Administrativos, Universidade de São Paulo.

BEDÊ, Marco Aurélio. **Sobrevivência e mortalidade das empresas**: Disponível em: http://www.sebraesp.com.br/arquivos_site/biblioteca/EstudosPesquisas/mortalidade/mortalidade_2006_2007.pdf. Acesso em: 16 Jan. 2013.

DAYCHOUM, Merthi. **Quarenta ferramentas e técnicas de gerenciamento**. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

DUFFY, Mary. **Gestão de projetos**: arregimente os recursos, estabeleça prazos, monitore o orçamento, gere relatórios - soluções práticas para os desafios do trabalho. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

FISCHMANN, Adalberto Américo. **Planejamento estratégico na prática**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1991.

FONTES FILHO, Joaquim. **Planejamento estratégico da pequena e média empresa**. Disponível desde 2006 em: [http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/7C80530126C23DF9832575EE006D05AD/\\$File/NT00041B4A.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/7C80530126C23DF9832575EE006D05AD/$File/NT00041B4A.pdf). Acesso em: 16 Jan. 2013.

KERZNER, Harold. **Gestão de projetos**: as melhores práticas. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MACHADO NETO, João. **Boletim estatístico de micro, pequenas e médias empresas**: observatório SEBRAE 1º Semestre/2005. Disponível em: <http://www.biblioteca.sebrae.com.br/>. Acesso em: 16 Jan. 2013.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Administração de projetos**: transformando ideias em resultados. São Paulo: Atlas, 1997.

OLIVEIRA, Valter Lúcio de. **Elaboração e avaliação de projetos**. Porto Alegre: UFRGS, 2010.

PMI. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos**: guia PMBOK. 4. ed. São Paulo: Global Standard, 2008.

STONER, James. A. F.; FREEMAN Edward F. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1999.

TZU, Sun. **A arte da guerra**. São Paulo: Record, 1999.



SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA

XVSEGET

Indústria 4.0
e o uso de tecnologias digitais

30, 31/10
e 01/11

