



**PROJETO DE GRADUAÇÃO**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO  
EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS:  
Um estudo multicasos**

Por,  
**GABRIEL COSTA NEGREIROS**  
**15/0126131**

**Brasília, 26 de abril de 2022.**

**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA**

**FACULDADE DE TECNOLOGIA  
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA  
Faculdade de Tecnologia  
Departamento de Engenharia de Produção

PROJETO DE GRADUAÇÃO

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

**EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS:**

**Um estudo multicase**

Por,

**GABRIEL COSTA NEGREIROS**  
**15/0126131**

Relatório submetido como requisito parcial para obtenção do grau de Engenheiro de Produção

**Banca Examinadora**

Prof. Annibal Affonso Neto, UnB/EPR (Orientador) \_\_\_\_\_

Prof. Clovis Neumann, UnB/EPR (Membro) \_\_\_\_\_

Brasília, 26 de abril de 2022

Aos meus pais e aos meus familiares, pelo incentivo e apoio  
constantes.

---

## **AGRADECIMENTOS**

Aos meus pais e avós, que nunca mediram esforços para me proporcionar um ensino de qualidade em meu período escolar e minha estadia em Brasília, em prol do estudo presencial na Universidade de Brasília (UnB).

Ao meu professor orientador, que conduziu tal jornada com paciência e dedicação.

A todos que contribuíram de algum modo nessa jornada! Por mais que as situações adversas me fizessem querer abandonar a graduação, graças a vocês, combati o bom combate satisfatoriamente.

---

## RESUMO

O presente estudo teve por objetivo analisar o processo de desenvolvimento do planejamento estratégico em Micro e Pequenas Empresas, a fim de verificar se a elaboração deste tem influência nos resultados empresariais e se diferentes empresas, de diversos setores da economia, compartilham das mesmas metodologias na elaboração de um planejamento estratégico. É sabido que as Micro e Pequenas Empresas apresentam considerável mortalidade nos primeiros cinco anos de vida. Nesse viés, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas aponta que tais empreendimentos padecem em decorrência da falta de planejamento para a efetuação de suas atividades. Fazendo uso de abordagem qualitativa com objetivos exploratórios, foram utilizados documentos, publicações e artigos acadêmicos para a busca de dados em prol da análise pretendida. Analisou-se os dados coletados em um quadro comparativo que possibilitou averiguar as semelhanças e diferenças presentes nos planejamentos estratégicos desenvolvidos. Concluiu-se que, em geral, as Micro e Pequenas Empresas aplicam a ferramenta de planejamento estratégico adequadamente à sua realidade.

Palavras-chave: Planejamento estratégico. Micro e Pequenas Empresas. Metodologias.

---

## ABSTRACT

The present study aimed to analyze the process of development of strategic planning in Micro and Small Enterprises, in order to verify if its elaboration has an influence on business results and if different companies, from different sectors of the economy, share the same methodologies in the elaboration. of strategic planning. It is known that Micro and Small Enterprises have considerable mortality in the first five years of life. In this bias, the Brazilian Support Service for Micro and Small Enterprises points out that such enterprises suffer as a result of the lack of planning for carrying out their activities. Making use of a qualitative approach with exploratory objectives, documents, publications and academic articles were used to search for data in favor of the intended analysis. The data collected was analyzed in a comparative framework that made it possible to verify the similarities and differences present in the strategic plans developed. It was concluded that, in general, Micro and Small Companies apply the strategic planning tool properly to their reality.

Keywords: Strategic planning. Micro and Small Enterprises. Methodologys.

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE FIGURAS.....</b>	<b>7</b>
<b>LISTA DE QUADROS.....</b>	<b>8</b>
<b>LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS.....</b>	<b>9</b>
<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
<b>1.1 TEMA.....</b>	<b>10</b>
<b>1.2 PROBLEMÁTICA.....</b>	<b>10</b>
<b>1.3 OBJETIVOS .....</b>	<b>10</b>
<b>1.3.1 Objetivo geral .....</b>	<b>10</b>
<b>1.3.2 Objetivos específicos .....</b>	<b>10</b>
<b>1.4 JUSTIFICATIVA.....</b>	<b>11</b>
<b>1.5 METODOLOGIA .....</b>	<b>11</b>
<b>1.6 RESULTADOS ESPERADOS .....</b>	<b>11</b>
<b>1.7 ESTRUTURA DOS CAPÍTULOS .....</b>	<b>11</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>13</b>
<b>2.1 GESTAO ESTRATÉGICA EMPRESARIAL .....</b>	<b>13</b>
<b>2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....</b>	<b>15</b>
<b>2.2.1 Ferramentas utilizadas .....</b>	<b>17</b>
<b>2.3 GESTAO ESTRATÉGICA EMPRESARIAL .....</b>	<b>23</b>
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>25</b>
<b>4 MICRO E PEQUENAS EMPRESAS.....</b>	<b>27</b>
<b>5 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: ESTUDO DE MULTICASOS .....</b>	<b>32</b>
<b>5.1 EMPRESA “A” .....</b>	<b>32</b>
<b>5.2 EMPRESA “B” .....</b>	<b>33</b>
<b>5.3 EMPRESA “C” .....</b>	<b>34</b>
<b>5.4 ANÁLISE DO PLANEJAMENTO DESENVOLVIDO .....</b>	<b>35</b>
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>39</b>
<b>7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>40</b>

## LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1 – As quatro perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i> .....	22
--	----

## LISTA DE QUADROS

Quadro 2.1 – Etapas da gestão estratégica.....	14
Quadro 2.2 – Níveis organizacionais e tipos de estratégias.....	15
Quadro 2.3 – Definição da Matriz SWOT.....	21
Quadro 5.1 – Comparação do desenvolvimento do planejamento estratégico realizado nas três empresas analisadas.....	35
Quadro 5.2 – Análise da utilização das ferramentas pelas empresas analisadas.....	36



## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BCG	- <i>Boston Consulting Group</i>
BNDES	- Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
BSC	- <i>Balanced Scorecard</i>
GUT	- Gravidade, Urgência e Tendência
LC	- Lei Complementar
MPE	- Micro e Pequena Empresa
RH	- Recursos Humanos
ROB	- Receita Operacional Bruta
SEBRAE	- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SWOT	- <i>Strength, Weakness, Opportunities, and Treats</i>

# **1 INTRODUÇÃO**

## **1.1 TEMA**

Planejamento estratégico em micro e pequenas empresas: um estudo multicaseos.

## **1.2 PROBLEMÁTICA**

As micro e pequenas empresas (MPEs), segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), são as maiores geradoras de riquezas no Brasil, sendo responsáveis por empregar diversos trabalhadores (SEBRAE, s. d.). Nesse viés, o ano de 2021 registrou a maior abertura de tais empreendimentos desde 2015; ou seja, os novos empreendimentos têm seu surgimento advindo da reestruturação econômica (ASN, 2022).

É sabido que após períodos de crises, o mercado tem a característica de passar por mudanças drásticas, onde as empresas podem sofrer, padecer ou mesmo se fixar na economia. Com isso, o planejamento estratégico é uma ação de grande importância, a fim de que novas empresas permaneçam operantes e lucrativas, tendo em vista a considerável e constatada mortalidade de até cinco anos das mesmas (FREITAS, 2019).

De fato, fazendo uso do planejamento estratégico, novos negócios têm maior chance de sucesso e sobrevivência. Entretanto, o seu uso não deve ser restrito somente a novos empreendimentos, pois as empresas já existentes podem fazer o uso da ferramenta, assim terão suas operações mais bem estruturadas. Por conseguinte, as MPEs necessitam da efetivação de tal ação para se tornarem lucrativas e vingarem no mercado.

## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 Objetivo geral**

Analisar o processo de desenvolvimento do planejamento estratégico em MPEs.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

- Avaliar a influência do planejamento estratégico nos resultados de MPEs;

- Identificar se empresas de segmentos diferentes que compartilham as mesmas metodologias para um planejamento estratégico; e
- Desenvolver uma analogia da aplicação de diversas metodologias no planejamento estratégico de empresas de vários setores.

#### **1.4 JUSTIFICATIVA**

Diariamente, novas empresas surgem no mercado. Elas compartilham da dificuldade em se firmar em cenários cada vez mais competitivos. Logo, o planejamento estratégico age como aliado para que as MPEs não ingressem na estatística da mortalidade em seus primeiros cinco anos de vida – período onde se tem o maior risco de fechamento das mesmas.

#### **1.5 METODOLOGIA**

O presente estudo se deu com base em uma abordagem qualitativa com objetivos exploratórios. Assim, foram utilizados documentos, publicações e artigos acadêmicos como fontes de busca de dados para a análise pretendida, uma vez que a pesquisa exploratória tem como finalidade o preenchimento de lacunas deixadas em estudos passados acerca da temática analisada.

#### **1.6 RESULTADOS ESPERADOS**

- Compreender o planejamento estratégico em MPEs;
- Compreender o rito de planejamento estratégico desenvolvidos pelas empresas; e
- Compreender a ação do planejamento estratégico sobre o aumento dos lucros de uma empresa.

#### **1.7 ESTRUTURA DOS CAPÍTULOS**

As informações e o conteúdo do presente estudo são divididos, a seguir, em sete partes, quais sejam: 1) Introdução; 2) Referencial teórico; 3) Procedimentos metodológicos; 4) Micro e pequenas empresas; 5) Análise dos resultados; 6) Considerações finais; e, 7) Referências bibliográficas.

Na parte de introdução são apresentados o tema do trabalho, a problemática que será discutida, os objetivos gerais e específicos que foram escolhidos, a justificativa para a escolha e uma breve apresentação das metodologias e dos resultados esperados.

Na parte de referenciais teóricos são estudados temas que se relacionam ao problema central do estudo. O objetivo dessa parte é dar embasamento acadêmico para o estudo, bem como tornar a compreensão do problema mais aprimorada.

Na parte de procedimentos metodológicos são abordados temas que fazem parte da metodologia de pesquisa utilizada para a execução do estudo, demonstrando os métodos de pesquisa e os procedimentos que ajudam a alcançar o objetivo central do trabalho. Nessa parte, ocorre o levantamento das hipóteses, a determinação da população e amostra do experimento.

Na apresentação das micro e pequenas empresas são apresentados o que é considerado micro e pequenas empresas segundo diversos critérios teóricos e legislações aplicadas a este contexto.

Na análise dos resultados, se descreve os resultados obtidos, desenvolvidos na seção de procedimentos metodológicos e se os resultados dessa aplicação atingiram os objetivos do trabalho.

Já nas considerações finais se tem a conclusão geral do trabalho.

Finalizando com as referências bibliográficas que foram utilizadas para elaborar o presente trabalho.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Segundo Rigby e Bilodeau (2015), o processo de planejamento estratégico é um dos mecanismos gerenciais mais presentes, uma vez que possui alto grau de satisfação perante as demais ferramentas da área.

Neis, Pereira e Maccari (2017) apontam que a estrutura organizacional dos elaboradores de um planejamento estratégico age mutuamente influenciando e sendo influenciada no processo. Com isso, a impessoalidade dos elaboradores não é respeitada, o que, por sua vez, permite que o planejamento final apresente nuances de quem o elaborou.

Destarte, se faz necessária a presença de um profissional com formação técnica para a elaboração do planejamento, pois, com sua aptidão adquirida academicamente, ele disporá de ferramentas técnicas para que as decisões tomadas sejam imparciais, apresentando embasamento lógico-sistêmico.

### **2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA EMPRESARIAL**

Portugal (2017, p. 73) assevera: “A organização é um sistema de atividades conscientemente coordenadas de duas ou mais pessoas. A cooperação entre elas é essencial para a existência da organização”. Assim, entende-se que quando se tem como foco atingir um determinado objetivo, faz-se importante interagir com outros sujeitos. Nesse viés, o conceito de gestão estratégica pode ser entendido como um conjunto de práticas estipuladas pelos gestores de uma empresa, visando o crescimento da organização.

As práticas estipuladas pelos gestores devem ser alinhadas com os demais colaboradores da organização. Eles necessitarão de motivação e estímulos para manter suas ações em concordância com a visão da empresa, uma vez que o gestor não é capaz de efetuar todas as mudanças almejadas se não tiver o auxílio e amparo de sua equipe (CHIAVENATO; SAPIRO, 2004).

Para Certo *et al.* (2007), a gestão estratégica, para ser desempenhada, apresenta o seguinte rito:

- I. Análise do ambiente: observação do local onde se está inserido, com tal ação sendo dividida em análise interna e análise externa da organização; aqui se tem a observação de oportunidades, ameaças, forças e fraquezas relacionadas à empresa;
- II. Estabelecimento das diretrizes organizacional: definição dos objetivos da empresa, com vistas à criação de metas, e de suas declarações corporativas, sendo a missão

- responsável por representar a razão de existir da empresa, a visão pelo o que a empresa quer se tornar, e os valores que servem como norteadores do que a empresa prega;
- III. Formulação da estratégia: conjunto de ações que auxiliam no alcance dos objetivos da empresa;
  - IV. Implementação da(s) estratégia(s): prática das ações definidas anteriormente; e
  - V. Controle estratégico: monitoramento das ações adotadas, com observância das medidas definidas no início do planejamento no que tange aos aspectos de desenvolvimento e eficácia.

<b>Etapa I →</b>	<b>→ Etapa II →</b>	<b>→ Etapa III →</b>	<b>→ Etapa IV →</b>	<b>→ Etapa V</b>
Análise do ambiente	Estabelecimento das diretrizes organizacionais	Formulação de estratégia	Implementação de estratégia	Controle estratégico
Interno e Externo	Missão e Objetivos			

Quadro 2.1. Etapas da gestão estratégica.

Fonte: Adaptado de Certo *et al.* (2007).

Wright, Kroll e Parnell (2000) observam que as etapas da gestão estratégica não possuem uma ordem que altere o contexto geral da análise, mas sim, uma inter-relação que faz com que as mudanças ocorridas em qualquer período resultem em um “efeito dominó” nas demais, alteando-as. Portanto, a interdependência existente é também a responsável por otimizar toda a cadeia da gestão.

Valendo-se do processo de monitoramento dos objetivos comuns de uma empresa, é crucial que a equipe gestora mensure com frequência os processos em andamento, a fim de notar os *gaps* (gargalos ou pontos de melhoria) e, por sua vez, eliminá-los ou minimizá-los.

Com base em Certo e Peter (1993), Rezende (2006, p. 89) atenta que a administração estratégica “é um processo contínuo e interativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado ao seu ambiente”. Nesse viés, os gestores devem se dedicar “a uma série de etapas ou a um processo contínuo” (REZENDE, 2006, p. 89). Tal referência serve para justificar que por mais que exista um rito de etapas a serem seguidas mencionadas por Certo *et al.* (2007), elas se relacionam mutuamente e se adequam constantemente.

Para Ansoff (1997), as estratégias podem ser divididas em três níveis hierárquicos, quais sejam: 1) Corporativa; 2) De negócio; e, 3) Funcional. A estratégia corporativa se refere ao setor ou segmento de mercado que uma organização deve trabalhar ou atuar, em consideração aos fatores ambientais externos e internos que podem modificar o futuro da organização. Já a

estratégia de negócio tem como base as decisões que a empresa deve tomar, com suas metas e políticas internas voltadas para o alcance destes, perfazendo uma junção de objetivos diversos com as ferramentas disponíveis para se alcançar. Por fim, a estratégia funcional relaciona as ações que serão tomadas nos diversos setores de uma organização, como, por exemplo, as decisões de *marketing*, produção, Recursos Humanos (RH) e financeira.

Quadro 2.2. Níveis organizacionais e tipos de estratégias.

<b>Corporativo</b>	<b>Empresarial</b>	<b>Funcional</b>
Estratégias corporativas	Estratégia de negócio A	Estratégia de <i>Marketing</i>
		Estratégia de produção
	Estratégia de negócio B	Estratégia de Recursos Humanos
		Estratégia financeira

Fonte: Adaptado de Ansoff (1997).

Não obstante, o entendimento de gestão estratégica de qualquer organização é o processo de adaptação a partir dos gestores, que analisa as necessidades, as ferramentas disponíveis e os objetivos, a fim de alinhá-los entre si e melhorá-los. Para tanto, é preciso dispor de uma equipe alinhada para a efetivação de decisões reais e aplicáveis.

## 2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico pode ser entendido como a relação que a empresa tem com o ambiente onde ela está inserida. Para Souza e Qualharini (2007), por exemplo, tal ação dita o modo de operar em virtude dos objetivos almejados. Oliveira (2007) compartilha do referido entendimento, pois considera que o planejamento estratégico é uma metodologia gerencial que guia o norte da organização; para tanto, tem-se o ambiente de atuação da empresa para formular o plano.

A partir da análise do ambiente, é possível, segundo Stoner e Freeman (1999), determinar os objetivos da organização e a escolha dos meios para lograr os objetivos. Tal análise necessita de um rito sistemático para acontecer, fazendo uso de métodos, dados e técnicas que possam dar suporte ao plano.

Para Kotler e Keller (2012), o planejamento estratégico é base para o planejamento de uma empresa; é nele que se tem a antecipação das mudanças do ambiente e a rápida adequação às mesmas. Por conseguinte, a empresa será capaz de se moldar para quaisquer eventos inesperados.

Segundo Porter (1980), a estratégia consiste em selecionar um conjunto de atividades onde a empresa possui excelência, fazendo uso das mesmas na criação de um diferencial sustentável no mercado; ou seja, as empresas optam por fornecer ao mercado algo de valor único, destacando-se da concorrência, sendo conscientes sobre suas capacidades e saberes sobre o que se deve fazer e o que não se deve fazer – os *trade-offs* (pois, as empresas que não fazem *trade-offs* estão reféns a concorrer no mercado com base exclusivamente na eficácia operacional).

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) afirmam que existem diversas formas de se efetuar um planejamento estratégico, sendo os principais passos para um planejamento adequado: a fixação de objetivos; a auditoria externa e interna; a avaliação da estratégia; e, o estágio de operacionalização da estratégia.

Como afirmam Hitt, Ireland e Hoskisson (2007), comumente, os proprietários e gestores põe a culpa de não fazerem planejamento estratégico na falta de RH da empresa, ou de capital; ou seja, criam “desculpas” como forma de justificar a negligência apontada por Oliveira (2007).

De fato, o planejamento estratégico prioriza o esforço dos gestores na aquisição de dados sobre as novas oportunidades empresariais, especificando como tais informações poderão ser utilizadas no processo de criação de novas organizações (DELMAR; SHANE, 2003). Dessa forma, tal planejamento não se restringe ao ato de planejar estratégias, mas sim, em preparar os administradores para a tomada de decisão(ões) perante os mais diversos cenários dos ambientes (KAPLAN; BEINHOCKER, 2003).

Steiner (1969) estabelece cinco dimensões do planejamento, a saber:

- 1) A dimensão do assunto abordado, podendo ser a produção, os novos produtos, o RH e as instalações;
- 2) A dimensão sobre os integrantes do planejamento, que se refere ao propósito, aos objetivos, às estratégias, às políticas, às normas e aos procedimentos;
- 3) A dimensão do prazo do planejamento, que pode ser de curto, médio ou longo prazo;
- 4) A dimensão dos envolvidos no processo, em referência aos departamentos, aos produtos e às unidades envolvidas; e
- 5) A dimensão das características dos planejamentos em si, ou seja, a complexidade, a qualidade e quantidade, as estratégias adotadas, entre outras ações.

Conforme Chiavenato e Sapiro (2004), para um planejamento empresarial, é preciso definir três norteadores para a organização, quais sejam: 1) Missão; 2) Visão; e, 3) Valores. A missão traduz em palavras as responsabilidades e pretensões do negócio. Já a visão apresenta o



que a empresa almeja ser no futuro. Por fim, os valores são os responsáveis por motivar a organização, ou seja, suas crenças e filosofias.

Aqueles autores apontam a análise SWOT (*Strength, Weakness, Opportunities, and Treats*) como uma metodologia de análise que deve ser aplicada em todas as organizações. Tal ferramenta permite que a empresa conheça suas forças e fraquezas, bem como suas oportunidades de crescimento e suas ameaças.

Silva, Borges e Moraes (2007) ressaltam que o ponto de partida para qualquer planejamento se dá na análise do ambiente interno – os fatores críticos de sucesso, quais sejam: qualidade no atendimento; habilidade e cooperação com outras empresas; infraestrutura; clareza de objetivos; inspiração de confiança e segurança aos clientes; análise de recurso e sua utilização; treinamento da equipe; *marketing* e comunicação; modelo de gestão; verificação de benefícios; e, auditoria interna frequente.

Para Cobra (2003), o planejamento estratégico deve envolver a Matriz BCG (*Boston Consulting Group*), cujo papel é apontar, de forma visual, para a equipe, os objetivos da empresa, servido de guia. Assim, sempre que necessário, será possível consultar os indicadores e proceder as devidas adequações nos mecanismos adotados para o alcance dos objetivos.

Logo observa-se que o estudo e o planejamento cuidadoso é de extrema importância para as empresas, mas se faz importante pôr em prática os planos, pois somente com planejamentos “no papel”, os resultados pretendidos nunca serão alcançados.

De fato, a ausência de estratégia adequada e implementada atrapalha as decisões de investimento – o que pode levar a empresa para caminhos sinuosos e sem horizonte, principalmente, aquelas recém-inauguradas. Assim, a atitude mais prudente para novos negócios ou novas empresas é dedicar tempo e recursos na formulação de uma boa estratégia e exigir de seus executivos uma correta implementação e monitoramento das mesmas (SILVA; BORGES; MORAES, 2007).

### **2.2.1 Ferramentas utilizadas**

Em qualquer planejamento estratégico, as ferramentas são utilizadas com intuito de facilitar e dar respaldo às tomadas de decisões. Assim, o correto uso das diversas metodologias oferta credibilidade aos planos escolhidos.

Entre as ferramentas de práxis, algumas possuem maior abrangência de aceitação perante os pensadores da área, a saber: definição de negócio (missão, visão e valores); análise do ambiente (interno e externo); Matriz SWOT; e, *Balanced Scorecard* (BSC)

## **a) Análise do negócio**

Para Drucker (2003), o negócio é definido pelo público consumidor e as suas necessidades; ou seja, o negócio deve, primeiro, descobrir qual seu verdadeiro mercado e quem é seu cliente – onde ele está, o que ele compra, o que ele considera de valor e quais suas necessidades que não foram satisfeitas.

Assim, faz-se importante definir no negócio qual será seu objeto de atuação, mantendo o foco em saber o que seu cliente deseja, a fim de lhe entregar aquilo que ele deseja. Dessa forma, a empresa não pode somente fornecer um produto ou serviço, mas sim, fazer com que seus clientes tenham seus anseios realizados.

Para Sampaio (2002), definir o negócio é explicar o âmbito da atuação da empresa, em observância aos benefícios junto aos clientes; ou seja, os clientes têm problemas, cabendo à empresa solucionar tais queixas – o que pode ser entendido como a razão de existência da organização.

Assim, a empresa deve analisar o seu ambiente, a fim de buscar as oportunidades de negócio que visem o saneamento dos problemas de seu público consumidor. De fato, definir um negócio não se restringe ao fornecimento de um produto ou serviço, devendo almejar o alcance de todas as expectativas dos clientes envolvidos nas suas operações.

### **a.1) Missão**

A definição da missão, para Chiavenato e Sapiro (2004), pode ser entendida como aquilo que possibilitará o planejamento do futuro da empresa, permitindo o início da criação de uma identidade e, conseqüentemente, o propósito de existir.

A missão de qualquer empresa pode ser entendida como a razão de sua existência, expressando o verdadeiro motivo pelo qual uma organização existe. Sobre a questão, Andrade (2012) acredita que além de se definir um negócio, é preciso definir para quem seus benefícios, produtos ou serviços serão dirigidos.

### **a.2) Visão**

“Representa o que a empresa quer ser em um futuro próximo ou distante, de acordo com o horizonte de tempo que os executivos da empresa conseguem visualizar, com adequada competência estratégica” (OLIVEIRA, 2013, p. 65).

Tal definição bem expressa o que seria uma visão para uma empresa, pois além de servir como um norteador dos objetivos da organização, permite que os gestores vislumbrem um futuro para a mesma.

Sobre a questão, Andrade (2012) assevera que a visão é a definição de uma situação futura desejada da empresa em um longo prazo de tempo – um guia para a definição dos objetivos.

### **a.3) Valores**

Os valores da empresa podem ser traduzidos como o conjunto dos princípios e crenças fundamentais de uma organização, fornecendo sustentação para as principais decisões da mesma (OLIVEIRA, 2013).

Assim, a definição dos valores é tema importante para o processo decisório, tendo em vista que as decisões tomadas devem estar de acordo com princípios definidos, bem como para que a empresa logre o reconhecimento do mercado, se mantendo coerente em suas ações e angariando vantagens competitivas.

## **b) Análise do ambiente**

A análise do ambiente é um conglomerado de técnicas que visam o monitoramento de diversas variáveis que podem interferir na empresa. É um dos pontos de partida para o planejamento estratégico, pois através da observação do ambiente organizacional, localizam-se as oportunidades, o risco, os pontos fortes da empresa e os pontos que necessitam de melhorias (BRASIL, 2014).

### **b.1) Análise do ambiente externo**

Para Ansoff (1997), a análise do ambiente externo é definida como o ato de observar as oportunidades disponíveis para a empresa, fora do seu atual conjunto de produto ou serviço. Assim, é possível decidir sobre quais decisões tomar sobre a diversificação ou não de seu portfólio, por exemplo.

Nesse íterim, têm-se as oportunidades e ameaças, e por se tratarem de algo externo à organização, não são possíveis de controle. Assim, para Chiavenato e Sapiro (2004), é na análise externa que se observa, por exemplo, o surgimento de novos mercados, os concorrentes entrantes e os hábitos dos consumidores.

No ambiente externo têm-se aspectos que podem auxiliar ou atrapalhar nos negócios. Logo, uma oportunidade descoberta e utilizada corretamente pode ser responsável por aquecer a empresa, ao passo que uma ameaça não controlada pode atrapalhar os lucros e as negociações previstas anteriormente. Em resumo, tais fatos podem ser decisórios para o sucesso ou fracasso de uma organização.

## **b.2) Análise do ambiente interno**

Oliveira (1991, p. 89) aponta que a análise interna tem o objetivo de “colocar em evidência as deficiências e qualidades da empresa que está sendo analisada”. Tal menção se refere àquilo que a empresa consegue controlar (suas áreas tangíveis).

Dessa forma, é possível determinar as fraquezas e as forças da organização – o que possibilita que os gestores concentrem suas energias na busca de soluções para mitigar os pontos fracos (OLIVEIRA, 1991).

Aquele autor ainda menciona os “pontos neutros”, que podem ser entendidos como aqueles que, por falta de critério ou avaliação, são menosprezados ou negligenciados pelos gestores.

Por fim, Oliveira (1991) desenvolveu um *check list* de pontos a serem analisados, quais sejam: os aspectos organizacionais; os níveis de controle e avaliação; a obtenção das informações; as funções a serem analisadas; a abrangência dos processos; e, os critérios de avaliação. Logo, as empresas que tem conhecimento destes pontos os dominam, logram melhor desempenho, sendo mais competitivas no mercado, tendo em vista que por terem a consciência deles, é possível gerir as situações de modo adequado e condizente com a realidade.

## **c) Matriz SWOT**

A Matriz SWOT, segundo Oliveira e Batista (2017), é uma ferramenta que permite que o gestor tenha vantagem perante seus concorrentes. Por se tratar de algo visual que expressa os pontos fortes e fracos da empresa, as decisões ali podem ser tomadas com maior tempestividade.

SWOT é um acrônimo para quatro palavras em inglês, a saber: *Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities* e *Threats*, que traduzidas para o português, representam: Forças, Fraquezas, Oportunidade e Ameaças. Sobre a questão, Chiavenato e Sapiro (2004) apontam que a Matriz, além de apresentar uma análise interna e externa da organização, é responsável pela adoção de objetivos e metas a serem alcançadas com as ações futuras da empresa.

Quadro 2.3. Definição da Matriz SWOT.

<b>Ambiente Interno</b>	<b>Ambiente Externo</b>
<b>FORÇA</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
Diferenciação adquirida pela empresa	Força incontrolável pela empresa
Variável controlável	Favorecer sua ação estratégica
Vantagem operacional	Aproveitamento das forças
Atingir o êxito no seu negócio	
<b>FRAQUEZAS</b>	<b>AMEAÇAS</b>
Situação inadequada da empresa;	Força incontrolável pela empresa;
Variável controlável;	Obstáculos à sua ação estratégica;
Desvantagem operacional;	Possíveis riscos.
Fragilidade no seu negócio.	

Fonte: Oliveira (2007, p. 37).

A utilização da ferramenta da Matriz SWOT tem papel fundamental para o posicionamento da empresa. É através do cruzamento das informações contidas nos quatro quadrantes que se tem a possibilidade de criação das estratégias adequadas para o alcance dos objetivos da organização (CHIAVENTATO; SAPIRO, 2004).

#### **d) Matriz GUT**

Segundo Bastos (2014), a Matriz GUT (Gravidade, Urgência e Tendência) foi desenvolvida a partir dos estudos de Kepner e Tregoe, sendo uma técnica de orientação para as decisões mais complexas, definindo as prioridades entre as diferentes opções de ações. Logo, as palavras “Gravidade”, “Urgência” e “Tendência” são critérios de priorização, ou seja, os gestores devem priorizar as demandas de acordo com a gravidade do que está sendo analisado, na urgência necessária e na tendência de o objeto de análise ser agravado rapidamente.

Como se tem aí uma técnica de priorização, Bastos (2014) denota que se faz importante efetuar o seguinte rito para sua elaboração: para cada critério é indicado uma pontuação, de 1 a 5, que representa a importância do problema analisado; assim, multiplicam-se as pontuações entre si, onde se pode alcançar a pontuação máxima de 125 e mínima de 1; e, quanto maior a pontuação, mais prioridade o item terá perante os demais.

### e) **Balanced Scorecard**

O BSC é um modo de gestão e controle empresarial que permite que as organizações tenham vantagens competitivas (REZENDE, 2015). Sua criação data dos anos 1990 e, segundo seus criadores – Robert Kaplan e David P. Norton –, tem-se aí um método que traduz as estratégias da empresa em quatro perspectivas, quais sejam: 1) Financeira; 2) Do cliente; 3) Dos processos internos; e, 4) Do aprendizado e crescimento.



Figura 2.1. As quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*.

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997).

Tal modo de gestão foi concebido para ser um rito de etapas para um planejamento estratégico, onde são definidos, pelos gestores, com a participação dos funcionários dos mais diversos setores, os objetivos estratégicos individuais para cada perspectiva. Por conseguinte, desenvolve-se o mapa estratégico, cuja finalidade é inter-relacionar os objetivos entre si, a fim de permitir o desenvolvimento das iniciativas estratégicas e a definição das metas e dos indicadores de desempenho (KAPLAN; NORTON, 1997).

Kaplan e Norton (1997) asseveram que quando da definição dos objetivos individuais, é necessária a participação dos mais variados colaboradores da companhia, indo da mais alta administração até os setores e as ramificações de outros níveis de poder.

De fato, o BSC pode ser utilizado para definir as estratégias, difundir a estratégia para toda a organização, alinhar os colaboradores as metas da empresa, monitorar as estratégias em uso e verificar os resultados atingidos (KAPLAN; NORTON, 1997).

Por fim, sobre a questão, Rezende (2015) acrescenta que as definições corporativas de missão, visão e valores devem ser transformadas em objetivos, indicadores e metas, uma vez que devido às constantes alterações do ambiente, as decisões necessitam ter por base diversas ferramentas, equilibrando as forças e fraquezas da organização, tendo em vista que toda ação acarreta em causa e efeito.

## **2.3 GESTÃO ESTRATÉGICA EMPRESARIAL**

Segundo Almeida e Oliveira (2020), o planejamento estratégico promove o aumento da produtividade, a satisfação dos clientes, o aumento das receitas, o bem-estar no trabalho, entre outros benefícios. Contudo, a maior dificuldade encontrada é fazer com que os gestores aceitem os planos propostos por especialistas da área e fazer com que a equipe operária siga o planejamento. E como é de costume em pequenas empresas, que tem como característica uma estrutura familiar, as sugestões de profissionais da área estranhos à empresa não são valorizadas ou respeitadas – o que dificulta o êxito de qualquer planejamento.

Teixeira, Dantas e Barreto (2015) afirmam que as pequenas empresas possuem alguma dificuldade latente em se manterem operantes no mercado devido à falta de conhecimento técnico da cúpula gestora e às dificuldades financeiras encontradas. Nesse ínterim, tais organizações necessitam trabalhar em função de suas limitações, a fim de mitigá-las. E ainda, estas devem atuar em segmentos mais coesos, almejando o fato de que seus esforços serão mais assertivos para o alcance de seus objetivos e que as estratégias adotadas serão confeccionadas com este fim.

Por vias gerais, o planejamento estratégico funciona como aliado na redução dos efeitos que as incertezas podem trazer para qualquer empresa. Sobre a questão, Souza e Qualharini (2007) observam que as decisões tomadas pela gerência de Micro e Pequenas Empresas (MPEs) se dão empiricamente, com base em entendimentos considerados verdadeiros e nos anseios de curto prazo de seus proprietários. Dessa maneira, aqueles autores entendem que o planejamento estratégico se dá em quatro etapas, a saber: 1) A definição dos objetivos e resultados desejados; 2) A aquisição de dados e informações; 3) A tomada de decisão estratégica; e, 4) O respaldo técnico e funcional ofertado pelos colaboradores envolvidos na atividade planejada. Assim o planejamento pode ser considerado um documento de base para qualquer organização.

Segundo Oliveira (2007), as etapas para a criação e aplicação de um planejamento estratégico são: o diagnóstico estratégico da empresa; saber qual é a missão da empresa; e, de um instrumento prescritivo e quantitativo para avaliações. Devido às MPEs tentarem lucrar mais, é

comum que os gestores depositem suas preocupações em atividades gerais da organização. Assim, eles acabam por negligenciar o planejamento estratégico.

Para Golde (1986), o processo de planejamento estratégico em MPE deve seguir o seguinte rito: exame das características básicas da organização; análise do motivo destas características atrapalharem o planejamento; e, estudo de métodos para eliminar ou reduzir os empecilhos.

Por fim, Souza e Qualharini (2007) observam que quem mais necessita de planejamento estratégico são as pequenas empresas, pois elas estão iniciando um negócio, e o período de início necessita de foco e investimentos precisos; do contrário, a empresa padecerá.



### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia de pesquisa é o conjunto de procedimentos e técnicas utilizados na elaboração de um estudo ou de uma análise. Assim, no presente estudo, optou-se pelo uso da pesquisa qualitativa devido ao fato deste não ser estatístico, tendo em vista que se pauta na análise e identificação de dados de difícil mensuração existentes em determinado espaço, grupo de indivíduos ou em relação a algo específico (GIL, 2017).

Para Minayo (2004), tal *modus operandi* de pesquisa proporciona entendimento robusto acerca do contexto em que o problema se encontra. Tem-se aí uma ferramenta indutiva por excelência, pois entende o porquê que alguém age de determinado modo, sente as coisas à sua maneira e, por fim, pensa.

A revisão bibliográfica, segundo Cervo e Bervian (2002), é desenvolvida a partir de algo já feito, um documento já elaborado e validado, por pensadores. Tem por característica fazer uso de livros ou artigos científicos, bem como texto acadêmicos respaldados por organizações qualificadoras e certificadoras de veracidade de informação.

Godoy (1995) assevera que a pesquisa qualitativa – “pesquisa documental” – é o estudo de documentos que se configura como um exercício de pesquisa, onde sua forma de trabalho não é rígida, permitindo ao pesquisador fazer uso de sua criatividade e imaginação, a fim de encontrar novas constatações acerca de um mesmo tema.

A vantagem dessa forma, para aquele autor, é a capacidade de se analisar pessoas ou dados períodos históricos que, por motivos de temporalidade, não são passíveis de observação. Logo, o estudo documental permite desenvolver pesquisas sobre temas que não se prendem à temporalidade do pesquisador.

Para Gil (2017), em uma abordagem de estudo de natureza qualitativa, é possível utilizar três tipos base de pesquisa, quais sejam: 1) Exploratória; 2) Descritiva; e, 3) Explicativa.

A pesquisa exploratória busca explorar um fenômeno que ainda não foi muito explorado por outros autores. É muito utilizada para que sejam elencadas hipóteses sobre temas ou fenômenos específicos, para que outros pesquisadores testem e validem tais apontamentos. É um mecanismo que envolve levantamento bibliográfico, entrevistas com especialistas do tema de estudo e análise de exemplos que estimulem a compreensão, buscando proporcionar uma visão geral de um determinado fato ou mesmo uma aproximação dele. Ela tende a ser mais flexível, sendo a base de todas as pesquisas, tendo em vista que permitem a primeira familiarização com o tema que se pretende analisar.

O objetivo da pesquisa descritiva é descrever as mais variadas características de uma amostra, uma população, um fenômeno ou um contexto. Buscam levantar a opinião, as atitudes e/ou as crenças de uma amostra.

Por fim, a pesquisa explicativa busca explicar as razões das coisas. Ela necessita previamente das pesquisas exploratória e descritiva, pois é uma instância mais aprofundada do conhecimento científico.

Diante do exposto, a presente pesquisa empreendeu tal estudo não se restringindo a uma natureza específica, mas tendo como sua base principal a pesquisa exploratória, pois levantou-se o conhecimento prévio de diversos autores sobre o tema “planejamento estratégico”, para dar fundamento para a análise de planejamentos estratégicos desenvolvidos por empresas de diversos setores de atuação.

Logo, determinou-se um objetivo de estudo (o planejamento estratégico em Micro e Pequenas Empresas (MPEs)), além dos objetivos gerais e específicos da pesquisa, e das hipóteses prévias acerca dos resultados esperados.

Empreendeu-se, então, o estudo de caso de quatro empresas, de diversos ramos de atuação. Por meio do estudo de caso é possível explicar, explorar ou descrever os dados coletados de modo qualitativo, tendo em vista que a pesquisa sobre o planejamento estratégico em MPEs não conta com dados estatísticos suficientes para análises quantitativas.

## 4 MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

As Micro e Pequenas Empresas (MPEs) são diferenciadas pelo seu número de funcionários. Sobre a questão, para o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) (2006), as micro empresas possuem até 19 colaboradores, ao passo que as pequenas empresas possuem entre 20 e 99 colaboradores.

Para o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) (2022), a classificação das empresas segue o parâmetro financeiro, com base na Receita Operacional Bruta (ROB) destas, onde as micro empresas possuem receita anual de até R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais), e as pequenas empresas uma receita anual maior que R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e menor ou igual a R\$ 4.800.000,00 (quatro milhões e oitocentos mil reais).

De acordo com a Lei Complementar (LC) n. 123, de 14 de dezembro de 2006, é considerada micro empresa ou empresa de pequeno porte a sociedade empresarial, a sociedade simples e/ou a empresa individual de responsabilidade limitada, que esteja devidamente registrada no Registro Público de Empresas Mercantis e Atividades Afins ou no Registro Civil de Pessoas Jurídicas, conforme o caso.

No referido ditame, considera-se, no caso da microempresa, o negócio que em cada ano-calendário apresente receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais); e, no caso de empresa de pequeno porte, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e menor ou igual a R\$ 4.800.000,00 (quatro milhões e oitocentos mil reais).

Sobre a questão, Drucker (2003) afirma que os critérios numéricos, em relação à quantidade de funcionários, são, de fato, os responsáveis por classificar uma empresa – o que não é suficiente para uma correta nomeação, tendo em vista a existência de empresas com pequeno número de funcionários, mas que possuem características de empresas grandes, bem como o contrário.

Aquele autor ainda considera que as microempresas não possuem níveis de separação hierárquicos, enquanto as pequenas empresas possuem uma separação entre a figura do “chefe” e os trabalhadores.

As MPEs, segundo o SEBRAE (2018), possuem extrema relevância para o cenário econômico e social brasileiro; ou seja, elas representam 99% da totalidade de empresas no Brasil e 52% dos postos de trabalho com carteira assinada, sendo a grande geradora de renda do país.

Para Santos e Lima (2018), o Brasil conta com cerca de 12 milhões de micro negócios, com representação no segmento de comércio (43%) e no ramo de serviços (37%). E devido à

crescente constante, a participação de MPEs tende a cada vez mais se fazer presente no cenário econômico brasileiro.

Para Longenecker *et al.* (2007), os micros e pequenos empresários agem como heróis para a sociedade, pois geram empregos, estimulam a economia e, por conseguinte, um crescimento social como um todo. De fato, as MPEs são responsáveis por empregar a maior parte da população trabalhadora.

Salomon (1989) confirma que as MPEs são responsáveis por absorver a maior parcela dos trabalhadores em todos os países, sendo as maiores geradoras de emprego por capital investido. Entretanto, devido ao seu posicionamento como porta de entrada para novos trabalhadores, elas apresentam as características de ofertarem os piores salários e as piores condições de trabalho.

A crescente alta no número de MPEs é explicada por Casarotto Filho e Pires (2001), onde o grau de inovação de produtos e serviços segue a evolução da demanda em consequência aos anseios nunca alcançados da sociedade.

Sobre a questão, Longenecker *et al.* (2007) afirmam que a capacidade de crescimento das MPEs é oriunda de sua capacidade de inovação, bem como de sua capacidade em observar as necessidades dos clientes, adequando-se à melhor forma de atingir seus anseios.

Sobre as pequenas empresas, segundo Rodriguez e Ferrante (1995), estas detêm flexibilidade em suas operações e menor burocracia, quando comparadas às grandes empresas. Assim, os processos se dão de maneira mais rápida, as decisões são mais tempestivas e a capacidade de se adequar às mudanças do mercado é maior.

De acordo com Malheiros, Ferla e Cunha (2005), a classificação em pequena, média ou grande para uma empresa não traduz sua fragilidade ou falta de competência. De fato, uma empresa não deve ser julgada apenas pelo seu porte; ou seja, uma empresa pequena não é necessariamente frágil, bem como uma empresa grande não é necessariamente forte.

Outro dado apontado pela pesquisa do SEBRAE (2018) é de que um em cada sete empreendedores consideram como a maior dificuldade entender e cumprir as obrigações legais e tributárias. Tal Serviço de Apoio assim destaca os principais motivos que levam alguém a empreender no Brasil: conhecimento ou experiência na área (45%); vontade de ter o próprio negócio (23%); oportunidade de mercado (22%); necessidade de aumento da renda (16%); desemprego (7%); e, outros motivos (9%).

De fato, a vontade de empreender no Brasil é expressiva, mas como apontam os dados supramencionados, a ausência de planejamentos diversos são responsáveis pelo fracasso de novos empreendimentos e, com isso, a busca de conhecimento por parte dos gestores e administradores se faz necessária (SANTOS; LIMA, 2018; SEBRAE, 2004).

Ainda fazendo uso do exposto pelo SEBRAE (2011), a maior dificuldade em se manter uma empresa tem relação com o dinheiro em si e a economia, tendo em vista que a ausência de fluxo de caixa nos anos iniciais da organização faz com que novas empresas fechem as portas antes dos cinco primeiros anos.

Também vale destacar que, segundo o SEBRAE (2004), cerca de 70% das empresas brasileiras apresenta mortalidade nos primeiros dois anos de operação – o que, segundo os empresários, se dá pela alta carga tributária do Brasil, pela economia em situação de crise, pela falta de assistência estatal e pela ignorância fiscal. Em resumo, acredita-se que as MPEs não passam por nenhum tipo de planejamento para iniciar as suas operações – o que resulta na sua mortalidade.

O SEBRAE (2011) afirma que a questão da mortalidade da empresa é de difícil mensuração, pois sua ligação se dá mediante diversos fatores. O problema das pequenas empresas, segundo Longenecker et al. (2007), é que estas não têm dinheiro suficiente e, por conseguinte, Recursos Humanos (RH) capacitados para o desempenho das atividades de planejamento que envolvem: pesquisa de mercado, análise financeira, propaganda, gerenciamento e a área de RH em si. Com isso, as dificuldades encontradas para sua existência no mercado são altas.

Ferreira *et al.* (2012) acrescentam algumas outras razões para a mortalidade das pequenas empresas, a saber: a falta de experiência do pequeno empresário aliado ao baixo entendimento em *marketing*, a pouca compreensão do cenário de mercado; a inexistência de capital de giro, que faz com que os empreendedores recorram às instituições financeiras, que lhe causaram dívidas impagáveis; e, a escolha de indivíduos sem a competência necessária para desempenhar suas atividades.

Sauaia e Sylos (2000) afirmam que os principais causadores de fracassos destes tipos de empresas são: a ausência de conhecimento sobre o mercado ou do produto/serviço ofertado; a falta de qualidade; a localização inadequada; os problemas relacionados aos fornecedores; as tecnologias de produção obsoletas; a imobilização desnecessária do capital da empresa; a falta de controle de custos e gestão financeira como um todo; e, a falta de planejamento e gestão da informação.

Ainda sobre a questão, Sauaia e Sylos (2000) entendem que as falências dessas organizações não apresentam apenas um motivo específico, mas sim, um conjunto de pequenos problemas que não foram resolvidos tempestivamente e que, por conseguinte, levaram a empresa ao declínio e à falência.

Outro ponto que justifica a mortalidade precoce das MPEs é apresentado por Golde (1986), onde se firma a teoria de que seus altos dirigentes, em sua maioria, os fundadores, não empreendeu um planejamento específico para a criação da organização. Dessa forma, o empreendedor cria uma empresa, tem seu comando nos primeiros meses conforme seus entendimentos e, por não deter um conhecimento base, não efetua determinados planejamentos para manter a organização em estabilidade.

Chiavenato e Sapiro (2004) reiteram o exposto por Golde (1986) ao asseverar que as MPEs apresentam dificuldades em concretizar o planejamento estratégico, tendo em vista que o gestor, em sua maioria, o dono da empresa, desconhece a real importância do plano, subestimando-o.

Pinheiro e Ferreira Neto (2019) apresentam outra justificativa para a falência de novas MPEs: a ausência do cumprimento da entidade jurídica; ou seja, comumente, as finanças da empresa se misturam com as finanças do empreendedor. Logo, o controle financeiro, que é o principal causador da mortalidade empresarial, poderia ser minimizado caso houvesse uma correta gestão financeira.

Para reduzir a mortalidade destas, aqueles autores destacam que os empreendedores devem buscar conhecimento técnico, uma vez que grande parte possui baixa escolaridade e desconhece, inclusive, o mercado onde está inserido. E ainda, o planejamento estratégico tem fundamental importância no sucesso empresarial.

Lemes Junior e Pisa (2010) reiteram que o papel de qualquer gestor é saber para qual direção será conduzida as atividades da empresa, ao passo que o proprietário ou empreendedor não possui, por obrigatoriedade, tais capacidades. Assim, não é porque o dono empreendeu e teve sucesso inicial que ele será um bom gestor para a organização. O proprietário deve apresentar maturidade ao reconhecer que não detém todo o conhecimento necessário para o sucesso de sua empresa, fazendo uso de RH técnicos que auxiliem na administração da organização.

Saldini (2001) reitera que o proprietário que opera, administra, vende, atende e desempenha outras atividades dentro da empresa, tende a desempenhar todas estas atividades no início, com êxito. Mas, após um rápido crescimento ou crise da/na organização, não será mais capaz de desempenhar tais atividades sozinho – que é quando se dará o início do fracasso da empresa, se o proprietário não souber planejar e dividir as tarefas da organização.

De fato, faz-se importante analisar a figura do gestor na empresa, pois essa figura representa alguém de conhecimento técnico, que é responsável por se comunicar e ser elo entre os diversos setores da organização.

Sobre a questão, Malheiros, Ferla e Cunha (2005) entendem que as empresas que não possuem capacidade de adaptação às mudanças do ambiente ou do mercado estão fadadas à

mortalidade, tendo em vista que em um cenário cada vez mais competitivo, as organizações com pouca flexibilidade tendem a sofrer e padecer.

Com isso, Araújo, Moraes e Pandolfi (2019), após testes e análises de diversas empresas, constatou que a mortalidade das MPEs não se restringe somente ao empreendedor, à empresa e ao ambiente – o que permite entender que o sucesso ou fracasso de uma organização depende de um todo, englobando desde a menor atividade até a maior atividade ali existente.

## 5 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: ESTUDO DE MULTICASOS

A presente pesquisa teve por objeto de estudo as Micro e Pequenas Empresas (MPEs) que desenvolveram planejamentos estratégicos. Estas atuam em diversos setores da economia e compartilham entre si características que possibilitam alguma comparação, a fim de analisar como diferentes gestores desenvolvem o planejamento estratégico em setores da economia distintos.

### 5.1 EMPRESA “A”

A empresa “A” atua no segmento de Transporte Rodoviário de Cargas, no interior do Estado do Rio Grande do Sul, com sua entrada no mercado em 2012.

O planejamento estratégico se deu via diagnóstico empresarial, onde colheram-se os dados das demandas de transportes logísticos dos anos anteriores de operação, a fim de conhecer como o uso dos serviços eram solicitados e como tal fato seria benéfico ao ato de planejar.

Assim, fez-se uso da Matriz SWOT (*Strength, Weakness, Opportunities, and Treats*) para a análise dos ambientes interno e externo, onde se constataram as forças, as fraquezas, as oportunidades e as ameaças.

A fim de descobrir como se encontrava o ambiente externo, foram empreendidas entrevistas com o diretor e os demais colaboradores da empresa, para que eles descrevessem os fatores que afetavam positiva e negativamente a organização, solicitando-lhes que elencassem aquilo que a empresa não poderia controlar.

Também se deu uma pesquisa de mercado junto aos concorrentes, para verificar qual é era a posição da empresa naquela área de atuação, possibilitando embasamento para o futuro planejamento estratégico. Entre as empresas analisadas, como foco, voltou-se para suas declarações corporativas, culminando na criação de um perfil para cada concorrente.

Por conseguinte, a fim de analisar o ambiente interno, desenvolveu-se um organograma de todos colaboradores, bem como um mapeamento dos processos para nortear o diagnóstico do ambiente. Com isso, antes de aplicar um segundo questionário junto aos colaboradores, já se tinham indicativas de gargalos nos processos, que seriam confirmados posteriormente.

Assim, foi possível constatar quais eram as forças e fraquezas da empresa, sendo tais informações tabuladas em uma Matriz GUT (Gravidade, Urgência e Tendência), para que fossem priorizadas.



Nesse viés, após o diagnóstico ambiental e a análise de concorrentes, se deu a definição das declarações corporativas, pois tentou-se definir a missão, a visão e os valores mais próximos à realidade atual da empresa.

Em sequência, fez-se uso do *Balanced Scorecard* (BSC) para definir os objetivos, onde as quatro perspectivas foram analisadas. Para a perspectiva financeiro ou de resultados elencaram-se cinco objetivos; para a perspectiva dos clientes, elencaram-se quatro objetivos; para a perspectiva dos processos internos, elencaram-se seis objetivos; e, para as perspectivas de aprendizado e crescimento, elencaram-se cinco objetivos.

Assim, definiu-se o mapa estratégico da organização, relacionando os objetivos estratégicos entre si – o que permitiu que os indicadores fossem criados para a mensuração do atingimento das metas definidas posteriormente pelo gestor.

## **5.2 EMPRESA “B”**

A empresa “B” atua no segmento odontológico, sendo uma pequena clínica, com três consultórios que fornecem a prestação de serviços em diversas áreas da Odontologia, com ênfase em serviços clínicos de rotina, ortodontia e cirurgias. Ali, o planejamento estratégico teve como motivação o desenvolvimento da clínica e a melhoria dos processos.

A construção do planejamento teve início pela análise dos ambientes interno e externo. Para tanto, fez-se uso de um questionário de 21 perguntas, aplicado em todos os profissionais da clínica. Tais questionamentos buscaram a coleta de respostas reais e práticas, a fim de possibilitar um diagnóstico preciso da situação empresarial.

Em sequência, ainda fazendo uso do referido questionário, tinham-se ali perguntas que buscavam coletar informações de cunho pessoal, a fim de criar um paralelo da realidade percebida pelos colaboradores com a realidade geral apontada por todos. Assim, tais respostas deram embasamento para a confecção das declarações corporativas.

O mesmo questionário detinha perguntas relacionadas aos anseios empresariais – respostas que possibilitaram a definição, em tempo futuro, de objetivos estratégicos. Nesse íterim, o questionário agiu como norteador das futuras etapas do planejamento estratégico.

Confecionou-se a Matriz SWOT, com os pontos fortes, os pontos fracos, as ameaças e as oportunidades da clínica, a partir dos dados coletados da análise do ambiente feita anteriormente.

Por conseguinte, após a compilação das respostas dos questionários, definiu-se a missão, os valores e a visão de futuro, como sendo a condensação dos anseios dos colaboradores.

Feito isso, relacionaram-se os dados da Matriz SWOT com as declarações corporativas, a fim de inter-relacioná-los e criar um paralelismo para ser utilizado posteriormente como embasamento para o método BSC.

Então, os gestores se reuniram fazendo uso da ferramenta supramencionada e definiram os objetivos estratégicos para as quatro perspectivas do BSC, obtendo 12 objetivos estratégicos.

Continuamente, seguiram-se os procedimentos previstos na literatura para manejar os objetivos estratégicos. Logo, criaram-se indicadores para a mensuração das metas propostas e as ações que deveriam ser tomadas para o alcance do proposto.

Por fim, optou-se pela criação de um mapa estratégico para servir como ferramenta visual para os objetivos definidos. Assim, sempre que houvesse um desencontro nas ações ou propostas futuras, haveria uma representação visual daquilo que os gestores julgaram como os objetivos corporativos.

### **5.3 EMPRESA “C”**

A empresa “C” atua no segmento do comércio eletrônico (*e-commerce*) de vestuário, no modal varejo, onde os produtos são vendidos para o consumidor final.

O planejamento teve sua motivação devido a crescente no setor de venda *online*, aliado à concorrência, que faz com que as empresas necessitem de diferenciais competitivos para sua manutenção no setor.

Dessa forma, definiram-se, inicialmente, a missão, a visão e os valores da empresa. Estes foram escolhidos após uma validação interna da empresa, não se fazendo uso de nenhuma ferramenta para a validação das escolhas.

Após a consolidação das declarações corporativas, ocorreram diversas reuniões com o intuito de diagnosticar a situação ambiental da empresa e, posteriormente, definir seus pontos fortes e fracos, bem como as ameaças e oportunidades que a empresa estava suscetível.

Assim, criou-se a representação visual das análises interna e externa na forma como a Matriz SWOT recomenda, ao passo que definiram-se sete forças, quatro fraquezas, cinco oportunidades e seis ameaças.

Fazendo uso das três declarações corporativas como norte, elaborou-se um mapa estratégico, onde definiram-se os objetivos estratégicos, as metas, os indicadores e as iniciativas que deveriam ser efetuadas.

Elencaram-se 12 objetivos estratégicos, divididos entre as quatro perspectivas do BSC. Coincidentemente, definiram-se 12 metas, 12 indicadores e 12 iniciativas.

## 5.4 ANÁLISE DO PLANEJAMENTO DESENVOLVIDO

Por meio da análise documental das três empresas supramencionadas, de diferentes setores da economia, que empreenderam um planejamento estratégico, retiraram-se informações sobre quais metodologias foram utilizadas nos respectivos planejamentos. Assim, foi possível comparar como diferentes gestores atuam administrativamente e determinam as ações a serem seguidas para lograr os objetivos da organização.

Com base no referencial teórico, analisaram-se as metodologias utilizadas pelos gestores na elaboração de um plano estratégico. Dessa forma, tem-se o Quadro 5.1, a seguir, em formato de *check list*.

Quadro 5.1. Comparação do desenvolvimento do planejamento estratégico realizado nas três empresas analisadas.

Ferramenta ou Ação	Empresa		
	A	B	C
Diagnóstico	Sim	Sim	Sim
Definição do negócio	Sim	Sim	Sim
Missão	Sim	Sim	Sim
Visão de futuro	Sim	Sim	Sim
Valores	Sim	Sim	Sim
Análise do ambiente externo	Sim	Sim	Sim
Análise do ambiente interno	Sim	Sim	Sim
Criação da forma visual da Matriz SWOT	Sim	Sim	Sim
Matriz GUT na priorização	Sim	Não	Não
Definição de objetivos	Sim	Sim	Sim
Mapa estratégico	Sim	Sim	Sim
Iniciativas	Sim	Sim	Sim
Metas	Sim	Sim	Sim
Indicadores de desempenho	Sim	Sim	Sim

Fonte: Elaboração própria.

Diante do exposto, é possível observar que entre as 14 ferramentas ou ações julgadas pela literatura como essenciais para um planejamento estratégico, somente em uma houve divergência quanto ao uso. A Matriz GUT como ferramenta de priorização, por exemplo, somente foi empregada pela empresa “A”, que optou por fazer uso de uma ferramenta teórica para validar a prioridade de ações perante as forças e fraquezas da empresa.

A empresa “A”, por ter empreendido uma segunda averiguação do que foi definido anteriormente, após a análise interna da organização, obteve um resultado final com maior impessoalidade na sua formação e, por ter esta característica, aquilo que foi definido, conseqüentemente, se aproximava mais da real situação da empresa.

A seguir, tem-se o Quadro 5.2, que apresenta o comparativo de como as empresas fizeram uso das ferramentas, buscando verificar as divergências no desenvolvimento das mesmas.

Quadro 5.2. Análise da utilização das ferramentas pelas empresas analisadas.

Ferramenta ou Ação	Desenvolvimento da Empresa		
	A	B	C
Diagnóstico	Questionários com os todos os envolvidos	Questionários com os todos os envolvidos	Por meio de reuniões entre os gestores
Definição do negócio	Questionário com os gestores	Questionários com os todos os envolvidos	Não informado
Missão	<i>Benchmarking</i> com os concorrentes e Gestores	Questionários com os todos os envolvidos	Não informado
Visão de futuro	<i>Benchmarking</i> com os concorrentes e Gestores	Questionários com os todos os envolvidos	Não informado
Valores	<i>Benchmarking</i> com os concorrentes e Gestores	Questionários com os todos os envolvidos	Não informado
Análise do ambiente externo	Questionários com os todos os envolvidos	Questionários com os todos os envolvidos	Por meio de reuniões entre os gestores
Análise do ambiente interno	Questionários e Mapeamento dos Processos	Questionários com os todos os envolvidos	Por meio de reuniões entre os gestores
Criação da forma visual da Matriz SWOT	Padrão da literatura	Padrão da literatura	Por meio de reuniões entre os gestores
Matriz GUT na priorização	Padrão da literatura	Não informado	Não informado
Definição de objetivos	Os gestores criaram	Os gestores criaram	Os gestores criaram
Mapa estratégico	Padrão da literatura	Padrão da literatura	Padrão da literatura
Iniciativas	Os gestores criaram	Os gestores criaram	Os gestores criaram
Metas	Os gestores criaram	Os gestores criaram	Os gestores criaram
Indicadores de desempenho	Os gestores criaram	Os gestores criaram	Os gestores criaram

Fonte: Elaboração própria.

Diante do exposto, no quesito diagnóstico da empresa, é possível notar que a empresa “C” se difere das empresas “A” e “B”, por não optar em colher informações de todos os envolvidos. Esta opção de exclusão dos demais colaboradores faz com que a amostra de coleta de informação

não seja ampla, sendo possível a perda de informações que seriam válidas para a definição do negócio.

Quando se trata da definição de negócio, as empresas “A” e “B” compartilharam da mesma técnica de análise. A empresa “B” optou por expandir a amostra das respostas para todos os colaboradores e ali envolvidos; assim, os funcionários puderam auxiliar no processo de definição do negócio onde eles iriam trabalhar. Já a empresa “A” optou por restringir tal decisão somente à cúpula gestora. E a empresa “C” não informou qual foi o procedimento utilizado.

Em termos de declarações corporativas, a empresa “A” optou por analisar o cenário da concorrência e correlacionar com as respostas dos questionários aplicados aos gestores para, assim, criar as três declarações em concordância entre si. Tal atitude faz com que a missão, a visão e os valores, de certo modo, estejam alinhados ao mercado, trilhando um fluxo padrão aplicado no setor da economia que atuam.

A empresa “B” optou por construir suas declarações com base única nas respostas de cunho pessoal do questionário, empreendendo uma curadoria nas opiniões e nos anseios pessoais de todos colaboradores, a fim de sedimentar a missão, os valores e a visão da empresa que contenham um pouco daquilo que cada funcionário acredita.

A empresa “C” não relatou o método utilizado.

Para a análise externa da empresa, a empresa “A” estendeu seu questionário para o restante dos colaboradores, ao passo que a empresa “B” manteve sua tradição em questionar todos os envolvidos, e a empresa “C” optou por efetuar apenas reuniões com os diretores, sem aplicar nenhum método teórico de coleta de informações. Assim, a empresa “C” é quem se difere mais das demais, pois efetuou a análise de modo mais pessoal e, logo, suscetível a uma interpretação equivocada da realidade.

Em contrapartida, na análise interna da empresa, a empresa “B” manteve o mesmo padrão da análise externa; a empresa “A” optou por manter o que procedeu na análise externa e acrescentar a ferramenta de mapeamento dos processos internos da empresa, pois já era possível notar os pontos de atenção que deveriam ser priorizados na análise; e, novamente, a empresa “C” manteve o efetuado na análise externa.

A criação visual da matriz SWOT foi unânime entre as empresas analisadas. Por se tratar de uma ferramenta amplamente difundida do segmento gerencial, ela já está incorporada ao entendimento do que seria um padrão administrativo. Logo, seu uso é algo comum e não apresenta particularidade em seu desenvolvimento.

Como a matriz GUT foi utilizada somente pela empresa “A”, a comparação com as demais não foi possível.

Por fim, quando do uso do método BSC, verificou-se a unanimidade entre todas as etapas em relação àquilo desenvolvido pelas empresas. Nesse sentido, todas efetuaram a definição de objetivos, as iniciativas, as metas e os indicadores de desempenho em concordância com aquilo que os gestores definiram. O mapa estratégico seguiu as orientações da literatura.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após analisar três empresas de diferentes segmentos, foi possível perceber que ainda não se tem a unanimidade de um rito de planejamento estratégico. Algumas empresas optam por simplificar algumas etapas – o que pode ter diversas explicações, quais sejam:

- Alguns gestores podem menosprezar certas etapas;
- Por não existir um consenso na literatura, os gestores podem ter sido formados seguindo linhas de pensamento divergentes acerca da temática; e
- Como cada empresa era de diferente segmento, os gestores priorizavam etapas que, para eles, melhor traduziam a organização onde trabalham.

Em suma, definiu-se que o objetivo geral da presente pesquisa era analisar o processo de desenvolvimento do planejamento estratégico em Micro e Pequenas Empresas (MPEs). Nesse viés, nos objetivos específicos, não se obteve êxito em todos, tendo em vista que não foi possível avaliar a influência do planejamento estratégico nos resultados das MPEs, pois, a literatura não menciona se houve alguma mudança entre os períodos anteriores e posteriores ao planejamento.

Concluiu-se que diferentes empresas de distintos ramos do mercado compartilham semelhanças no que tange ao planejamento estratégico. Em geral, seguem a mesma lógica de planejamento, priorizando as etapas que julgam mais importantes e seguindo as orientações dos pensadores sobre o tema.

Por último, as três empresas aqui analisadas foram comparadas em um quadro, em formato de *check list*, sendo possível analisar as semelhanças e diferenças entre os planejamentos estratégicos ali desenvolvidos.

As linhas que se seguiram foram concluídas com êxito, pois, a maior parte dos objetivos inicialmente propostos foram cumpridos, ao passo que se percebeu que as MPEs aplicam a ferramenta de planejamento estratégico adequadamente à sua realidade.

## 7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, J. S. C.; OLIVEIRA, S. S. Planejamento estratégico em empresas de pequeno porte. **Revista Gestão & Sustentabilidade**, Grupo de Estudos em Operações e Sustentabilidade, v. 2, n. 1, p. 38-56, jun. 2020. Disponível em: <https://periodicos.uffs.edu.br/index.php/RGES/article/view/9780/7396>. Acesso em: 17 mar. 2022.

ANDRADE, A. R. **Planejamento estratégico: formulação, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 2012.

ANSOFF, H. I. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1997.

ARAÚJO, F. E.; MORAIS, F. R.; PANDOLFI, E. S. A fábula dos mortos-vivos: determinantes da mortalidade empresarial presentes em micro e pequenas empresas ativas. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 8, n. 2, p. 250-271, maio/ago. 2019. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/333335654\\_A\\_Fabula\\_Dos\\_Mortos-Vivos\\_Determinantes\\_da\\_Mortalidade\\_Empresarial\\_Presentes\\_em\\_Micro\\_e\\_Pequenas\\_Empresas\\_Ativas](https://www.researchgate.net/publication/333335654_A_Fabula_Dos_Mortos-Vivos_Determinantes_da_Mortalidade_Empresarial_Presentes_em_Micro_e_Pequenas_Empresas_Ativas). Acesso em: 17 mar. 2022.

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL – BNDES. **Porte de empresa**. Brasília, 2022. Disponível em: <https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/guia/porte-de-empresa>. Acesso em: 17 mar. 2022.

BASTOS, M. Matriz GUT: do conceito à aplicação prática. **Portal Administração**, 31 jan. 2014. Disponível em: <https://www.portal-administracao.com/2014/01/matriz-gut-conceito-e-aplicacao.html>. Acesso em: 17 mar. 2022.

BRASIL alcança marca recorde de novos negócios em 2021, com quase 4 milhões de MPE. In: **Agência SEBRAE de Notícias – ASN**, 17 fev. 2022. Disponível em: <https://www.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/NA/brasil-alcanca-marca-recorde-de-novos-negocios-em-2021-com-quase-4-milhoes-de-mpe,b1bd5a2ee970f710VgnVCM100000d701210aRCRD#:~:text=Economia-Brasil%20alcan%C3%A7a%20marca%20recorde%20de%20novos%20neg%C3%B3cios%20em%202021,quase%204%20milh%C3%B5es%20de%20MPE&text=O%20empreendedorismo%20alcan%C3%A7ou%20uma%20marca,um%20recorde%20de%20novos%20pequenos>. Acesso em: 17 mar. 2022.

BRASIL. **Lei Complementar n. 123, de 14 de dezembro de 2006**. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte; altera dispositivos das Leis n. 8.212 e 8.213, ambas de 24 de julho de 1991, da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, aprovada pelo Decreto-Lei n. 5.452, de 1º de maio de 1943, da Lei n. 10.189, de 14 de fevereiro de 2001, da Lei Complementar n. 63, de 11 de janeiro de 1990; e revoga as Leis n. 9.317, de 5 de dezembro de 1996, e 9.841, de 5 de outubro de 1999. Brasília, 2006. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp123.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm). Acesso em: 17 mar. 2022.

BRASIL, P. H. M. **Análise do ambiente externo e interno de uma empresa de confecções do município de Caruaru-PE**. 2014. 91 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Núcleo de Gestão, Centro Acadêmico do Agreste, Universidade Federal de



Pernambuco, Caruaru, PE, 2014. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/bitstream/123456789/35455/1/BRASIL%20Paulo%20Henrique%20Meneses.pdf>. Acesso em: 17 mar. 2022.

CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local**. São Paulo: Atlas, 2001.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. 2. ed. São Paulo: Pearson Education, 2007.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO A. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações: da intenção aos resultados**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

COBRA, M. **Consultoria em marketing: manual do consultor**. São Paulo: Cobra, 2003.

DELMAR, F.; SHANE, S. Does business planning facilitate development of new ventures? **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 12, p. 1165-1185, dez. 2003.

DRUCKER, P. F. **Práticas de administração de empresas**. Nov. trad. da última ed. americana com pref. esp. de Drucker para a ed. brasileira São Paulo: Cengage, 2003.

FERREIRA, L. F. F.; OLIVA, F. L.; SANTOS, S. A.; GRISILL, C. C. H.; LIMA, A. C. Análise quantitativa sobre a mortalidade precoce de micro e pequenas empresas da cidade de São Paulo. **Gest. Prod.**, São Carlos, SP, v. 19, n. 4, p. 811-823, 2012. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/gp/a/YWkhSjgTYnpXtfPy7ynrnSz/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 13 set. 2021.

FREITAS, R. Mortalidade das empresas: entenda tudo e saiba como evitar. In: **Jornal Contábil**, 22 maio 2019. Disponível em: <https://www.jornalcontabil.com.br/mortalidade-das-empresas-entenda-tudo-sobre-e-saiba-como-evitar/#.Y1v1ECjMLIU>. Acesso em: 17 mar. 2022.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo. V.35, n. 3, p. 20-29, maio/jun. 1995. retirar

GOLDE, R. A. Planejamento prático para pequenas empresas. In: **Coleção Harvard de Administração**. São Paulo: Nova Cultural, 1986, p.7-34. V. 9.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. Trad. da 7. ed. norte-americana. Trad. de All Tasks. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

KAPLAN, S. R.; BEINHOCKER, E. D. The real value of strategic planning. **MIT Sloan Management Review**, v. 44, n. 2, p. 70-76, dez. 2003. Disponível em:

[https://www.researchgate.net/publication/235790340\\_The\\_Real\\_Value\\_of\\_Strategic\\_Planning](https://www.researchgate.net/publication/235790340_The_Real_Value_of_Strategic_Planning). Acesso em: 17 mar. 2022.

\_\_\_\_\_.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: *Balanced Scorecard***. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KASSAI, S. As empresas de pequeno porte e a Contabilidade. **Caderno de Estudos**, FIPECAFI, São Paulo, v. 9, n. 15, p. 60-74, jan./jun. 1997. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cest/a/wBJnrmsT7mHtqz3QyvSdKFr/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 13 set. 2021.

KOTLER, P.; KELLER, K. L.; **Administração de marketing**. Trad. de Sônia Midori Yamamoto. Rev. técnica de Edson Crescitelli. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

LEMES JUNIOR, A. B.; PISA, B. J. **Administrando micro e pequenas empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 2010.

LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J. W.; PALICH, L. E. **Administração de pequenas empresas**. Trad. da 13<sup>a</sup>. ed. norte-americana. São Paulo: Cengage Learning, 2007.

MALHEIROS, R. C. C.; FERLA, L. A.; CUNHA, C. J. C. A. (Orgs.). **Viagem ao mundo do empreendedorismo**. 2. ed. Florianópolis: IEA. – Instituto de Estudos Avançados, 2005.

MICRO e pequenas empresas geram 27% do PIB do Brasil. In: **SEBRAE**, s. d. Disponível em: [https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil,ad0fc70646467410VgnVCM2000003c74010aRCRD?utm\\_source=blog&utm\\_campaign=rc\\_blogpost](https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil,ad0fc70646467410VgnVCM2000003c74010aRCRD?utm_source=blog&utm_campaign=rc_blogpost). Acesso em: 17 mar. 2022.

MINAYO, M. C. S. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 23. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2004.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

NEIS, D. F.; PEREIRA, M. F.; MACCARI, E. A. Processo de planejamento estratégico e estrutura organizacional: impactos, confluências e similaridades. **BBR – Brazilian Business Review**, v. 14, n. 5, p. 479-492, set./out. 2017.

OLIVEIRA, D. P. R. **Estratégia empresarial: uma abordagem empreendedora**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

\_\_\_\_\_. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 23. ed. atual. e ampl. São Paulo: Atlas, 2007.

\_\_\_\_\_. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 31. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

PINHEIRO, J. F. D.; FERREIRA NETO, M. N. Fatores que contribuem para mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil. **Braz. J. of Develop.**, Curitiba, v. 5, n. 7, p. 11107-11122,

jul. 2019. Disponível em: <https://brazilianjournals.com/index.php/BRJD/article/view/2655/2663>. Acesso em: 17 mar. 2022.

PORTER, M. E. **Competitive strategy**: techniques for analyzing industries and competitors. New York: Free Press, 1980.

PORTUGAL, A. **Teoria Geral da Administração I**. Sobral, CE: Aiamis, 2017.

REZENDE, D. A. Planejamento estratégico municipal como proposta de desenvolvimento local e regional de um município paranaense. **Rev. FAE**, Curitiba, v. 9, n. 2, p. 87-104, jul./dez. 2006.

\_\_\_\_\_. **Planejamento estratégico**: público ou privado: guia para projetos em organizações de governo ou de negócios. 3. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2015.

RIGBY, D.; BILODEAU, B. **Management tools & trends 2015**. [S. l.]: Bain & Company, 2015.

RODRIGUEZ, M. V.; FERRANTE, A. J. **Tecnologia da Informação e mudança organizacional**. Rio de Janeiro: IBPI, 1995.

SALDINI, R. N. **A pequena empresa**: aspecto gerencial; aspectos legais. Campinas, SP: ME, 2001.

SALOMON, E. **Teoria da Administração Financeira**. Rio de Janeiro: Zahar, 1989.

SAMPAIO, R. **Marcas de A a Z**: como construir e manter marcas de sucesso: um guia para fazer de sua marca a principal força do seu negócio. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

SANTOS, P. V. S.; LIMA, N. V. M. Fatores de impacto para sobrevivência de Micro e Pequenas Empresas (MPEs). **Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo**, v. 3, n. 5, p. 54-77, set./out. 2018. Disponível em: <http://relise.eco.br/index.php/relise/article/view/180/165>. Acesso em: 17 mar. 2022.

SAUAIA, A. C. A.; SYLOS, A. L. Plano empresarial em 4 etapas. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 1, n. 11, p. 1-11, 2000. Disponível em: <https://silo.tips/download/plano-empresarial-em-4-etapas>. Acesso em: 17 mar. 2022.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. **Coleção de manuais de controles básicos para micro e pequenas empresas**. [S. l.]: [s. n.], 2006.

\_\_\_\_\_. **Índices e causas de fechamento das empresas**: análise organizada por Luci Ribeiro. [S. l.]: [s. n.], 2004.

\_\_\_\_\_. **Pequenos negócios em números**. 07 jun. 2018. Disponível em: [https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/sebraeaz/pequenos-negocios-em-numeros,12e8794363447510VgnVCM1000004c00210aRCRD#:~:text=No%20Brasil%20existe%20m%20%2C4,MEI%20\(dezembro%2F2013\)](https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/sebraeaz/pequenos-negocios-em-numeros,12e8794363447510VgnVCM1000004c00210aRCRD#:~:text=No%20Brasil%20existe%20m%20%2C4,MEI%20(dezembro%2F2013)). Acesso em: 17 mar. 2022.

\_\_\_\_\_. **Taxa de sobrevivência das empresas no Brasil**. Brasília: SEBRAE, 2011. (Coleção Estudos e Pesquisas)

SILVA, G. M.; BORGES, R. F.; MORAES, J. P. M. A importância do planejamento estratégico para pequenas empresas. **Revista Administra-ção**, n. 4, p. 1-21, 2007. Disponível em: <http://periodicos.unievangelica.edu.br/index.php/administracao/article/view/352/353>. Acesso em: 17 mar. 2022.

SOUZA, W.; QUALHARINI, E. O planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas. In: III Workshop Gestão Integrada: Riscos e Desafios, Centro Universitário SENAC, São Paulo, 25-26 maio 2007. **Anais...** São Paulo, 2007. Disponível em: <https://www.sp.senac.br/pdf/24848.pdf>. Acesso em: 17 mar. 2022.

STEINER, G. A. **Top management planning**. New York: MacMillan, 1969.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1999.

TEIXEIRA, C. A. C.; DANTAS, G. G. T.; BARRETO, C. A. A importância do planejamento estratégico para as pequenas empresas. **Revista Eletrônica Científica da FAESB**, a. 2, v. 1, n. 1, p. 1-15, abr. 2015. Disponível em: [http://www.faesb.com.br/revista/wp-content/uploads/2015/05/artigo\\_giane\\_2015.pdf](http://www.faesb.com.br/revista/wp-content/uploads/2015/05/artigo_giane_2015.pdf). Acesso em: 17 mar. 2022.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, L. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.