



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE
CENTRO CAMPUS PROFESSOR ALBERTO CARVALHO
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

JOÃO BATISTA SANTANA SANTOS

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E SUA APLICAÇÃO EM MICRO E PEQUENAS
EMPRESAS**

ITABAIANA/SE

2023

JOÃO BATISTA SANTANA SANTOS

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E SUA APLICAÇÃO EM MICRO E PEQUENAS
EMPRESAS**

Monografia apresentada ao Departamento de Administração do Campus Prof. Alberto Carvalho da Universidade Federal de Sergipe, em cumprimento às normas de Trabalho de Conclusão de Curso regulamentadas pela Resolução nº 038/2007/CONEPE como requisito para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Marcos Antônio de Souza Barbosa

ITABAIANA/SE

2023

JOÃO BATISTA SANTANA SANTOS

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E SUA APLICAÇÃO EM MICRO E PEQUENAS
EMPRESAS**

Monografia apresentada ao Departamento de Administração do Campus Prof. Alberto Carvalho da Universidade Federal de Sergipe, em cumprimento às normas de Trabalho de Conclusão de Curso regulamentadas pela Resolução nº 038/2007/CONEPE como requisito para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Marcos Antônio de Souza Barbosa

Itabaiana/SE, ____ de _____ de 2023.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Marcos Antônio de Souza Barbosa
Orientador

Profa. Dra. Alessandra Cabral Nogueira Lima
Examinadora

Prof. Dr. Antônio Vinícius Silva Caldas
Examinador

À minha família, razão da
minha existência.

A Deus.

Agradeço a meu orientador pela paciência e grandes ensinamentos que foram essenciais para o desenvolvimento da monografia.

Feliz aquele que transfere o que
sabe e aprende o que ensina.

Cora Coralina

RESUMO

As micro e pequenas empresas desempenham relevante papel no desenvolvimento socioeconômico brasileiro. No entanto, muitas delas deixam de existir devido à falta do uso de ferramentas estratégicas muito usadas pelas grandes empresas, como o planejamento estratégico. Assim, o presente estudo teve como objetivo analisar como tem ocorrido a aplicação do planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas no Brasil antes e após a pandemia da COVID-19 a partir de uma revisão de literatura. A pesquisa foi desenvolvida a partir de uma abordagem qualitativa, objetivando descrever e explicar o fenômeno da utilização do planejamento estratégico pelas micro e pequenas empresas. O procedimento técnico utilizado para isso foi a pesquisa bibliográfica, realizada em bases de dados a partir de palavras-chave. Com a pesquisa, foi possível perceber que as grandes empresas se utilizam mais do planejamento estratégico do que as de porte de microempresa; a ferramenta costuma ser usada nas MPEs apenas para o mapeamento de forças e fraquezas, e das oportunidades e ameaças, sem que seja elaborado um plano de ação após isso; e o planejamento estratégico costuma ser elaborado mais por consultoria externa contratada e não pela própria empresa.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico; Pequenas Empresas; Pesquisa Bibliográfica.

ABSTRACT

Micro and small companies play an important role in Brazilian socioeconomic development. However, many of them cease to exist due to the lack of use of strategic tools widely used by large companies, such as strategic planning. Thus, the present study aimed to analyze how the application of strategic planning has occurred in micro and small companies in Brazil before and after the COVID-19 pandemic, based on a literature review. The research was developed from a qualitative approach, aiming to describe and explain the phenomenon of the use of strategic planning by micro and small companies. The technical procedure used for this was bibliographical research, carried out in databases based on keywords. With the research, it was possible to perceive that the big companies make more use of the strategic planning than the ones of micro-enterprise size; the tool is usually used in MSEs only for mapping strengths and weaknesses, and opportunities and threats, without elaborating an action plan afterwards; and strategic planning tends to be prepared more by hired external consultants and not by the company itself.

Keywords: Strategic planning; Small business; Bibliographic Research.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats</i>
EPP	Empresa de Pequeno Porte
FOFA	Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ME	Microempresa
MEI	Microempreendedor Individual
MPE	Micro e Pequena Empresa
PE	Planejamento Estratégico
RFB	Receita Federal do Brasil
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
UFS	Universidade Federal de Sergipe

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	OBJETIVOS	11
1.1.1	Objetivo geral	11
1.1.2	Objetivos específicos	11
1.2	JUSTIFICATIVA	11
2	REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1	PLANEJAMENTO EMPRESARIAL.....	13
2.2	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	14
2.2.1	Importância do planejamento estratégico	16
2.2.1.1	<i>Análise SWOT</i>	17
2.2.1.2	<i>Análise dos ambientes externo e interno</i>	19
2.3	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA PEQUENA EMPRESA	21
2.3.1	Contexto histórico da pequena empresa no Brasil	22
2.4	GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS	23
2.4.1	Os critérios para definição de pequenas empresas	25
2.4.2	A sobrevivência das pequenas empresas	26
2.5	PE COMO MEIO DE PRODUTIVIDADE NA PEQUENA EMPRESA	27
2.5.1	O processo de planejamento estratégico na pequena empresa	28
2.5.2	Metodologia de PE em pequenas empresas	30
3	METODOLOGIA	32
4	DEBATE	34
5	CONCLUSÃO	36
	REFERÊNCIAS	37

1 INTRODUÇÃO

O planejamento é a fase inicial para a criação e sobrevivência de qualquer empresa. É a fase mais importante para a organização, visto que a organização, direção e controle dependem de quão bem as ações foram pensadas. Em meio às etapas da gestão administrativa, o planejamento é a responsável por definir um norte, visto que seu objetivo é traçar um trajeto no qual a empresa possa percorrer para alcançar o sucesso (FONSECA, 2022).

No Brasil, as microempresas e pequenas empresas representam 99% de todas as empresas do país, número relativamente grande, o que demonstra o quão importante são e o impacto que causam à economia do país e à empregabilidade (G1, 2012).

Assim, ele pode ser aplicado também aos micros e pequenos negócios, representados pelas micro e pequenas empresas e pelos microempreendedores individuais, possibilitando a esses avaliar o ambiente do negócio para que se possa desenvolver vantagem competitiva, observar oportunidades e enfrentar desafios. No entanto, o mais preocupante, conforme apontado por Mello (2018), é constatar que o planejamento estratégico tem sido basicamente um estudo dos pontos fortes e fracos e das oportunidades e ameaças do negócio.

Essa se revela como uma visão limitada do planejamento estratégico, uma vez que as possibilidades de aplicação são bem mais abrangentes. Ele pode ser utilizado, por exemplo, com a finalidade de analisar o mercado no qual a empresa está inserida e identificar suas tendências, bem como avaliar recursos, competências e capacidades. Isso permite que a empresa amplie sua visão e compreenda melhor pontos internos e a dinâmica externa que podem afetar seus negócios.

As estratégias desenvolvidas no plano possibilitam um posicionamento da empresa de forma competitiva no mercado. Ele a ajuda a tomar decisões sobre áreas-chave, como realizar parcerias estratégicas, no marketing, em recursos humanos, no desenvolvimento de novos produtos e também na expansão de mercado.

A gestão eficiente das micro e pequenas empresas tende a gerar uma evolução no bem-estar da população nacional como um todo, uma vez que ocorrem importantes impactos na economia devido à oferta de emprego e distribuição de renda, e a arrecadação de impostos, por exemplo. Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequena Empresa (SEBRAE, 2022, n.p) “o setor é responsável por 99% dos empreendimentos nacionais, 72% dos empregos criados no país no primeiro semestre do ano [de 2022] e 30% do PIB.”

Assim, essas empresas necessitam de atenção especial para desenvolvimento de sua competitividade no mercado, mas algumas características pertinentes a esse tipo de empresa

dificultam a implementação das metodologias do planejamento estratégico. A partir do exposto, a seguinte problemática foi levantada para este estudo: *Como o planejamento estratégico tem sido aplicado nas micro e pequenas empresas no contexto brasileiro antes e após a pandemia da COVID-19?*

1.1 OBJETIVOS

Para responder à questão de pesquisa proposta, foram desenvolvidos os objetivos gerais e específicos que são apresentados a seguir.

1.1.1 Objetivo geral

Analisar como tem ocorrido a aplicação do planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas no Brasil antes e após a pandemia da COVID-19 a partir de uma revisão de literatura.

1.1.2 Objetivos específicos

- Mostrar o cenário de aplicação do planejamento estratégico em pequenas empresas;
- Analisar como os microempreendedores costumam utilizar o planejamento estratégico;
- Compreender dificuldades que impedem a maioria dos microempreendedores de se beneficiarem desse instrumento.

1.2 JUSTIFICATIVA

As micro e pequenas empresas são responsáveis pela geração de emprego e desenvolvimento do país. No entanto, geralmente os pequenos empreendedores buscam desempenhar atividades comerciais em busca de uma vida melhor e para se fixar no mercado, mesmo que sem nenhum conhecimento técnico ou financeiro que os ajude a permanecer no mercado e suportar a competitividade de seus concorrentes.

O planejamento estratégico contribui para elevar o desempenho da empresa e sua capacidade de entrega de resultados. Assim, planejar é uma maneira de organizar as ações e evitar falhas, orientando a atuação da equipe para alcançar o sucesso. Ter um projeto bem elaborado auxilia no direcionamento da gestão para alcançar os objetivos e metas.

Além disso, o planejamento estratégico pode identificar de maneira clara os possíveis caminhos para se destacar no mercado, e torna-se mais fácil conhecer os pontos fracos e fortes do negócio e assim, direcionar os investimentos para melhorias.

Dessa forma, o presente estudo buscou reunir estudo que mostram como tem se dado a utilização dessas ferramentas em micro e pequenos negócios, com o intuito de servir como base para que empresas percebam se têm utilizado de forma correta e quais pontos de melhoria podem utilizar com este estudo.

A universidade pode se beneficiar da pesquisa ao utilizar seu conteúdo para o ensino ou para a análise do seu próprio fazer, uma vez que essa reúne estudos da área de Administração voltados para estratégia organizacional.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente estudo é composto de cinco capítulos: O primeiro capítulo foi apresentado anteriormente com a Introdução, na qual são apresentados os objetivos e a justificativa desta pesquisa. Em seguida, o Referencial Teórico, cujos tópicos são: planejamento estratégico e planejamento empresarial, importância do planejamento estratégico e Análise SWOT. Em seguida, são apresentados os tópicos: planejamento estratégico na pequena empresa, gestão de pequenas empresas, planejamento estratégico como meio de produtividade na pequena empresa.

O capítulo seguinte apresenta a metodologia que foi utilizada para o desenvolvimento desta revisão da literatura. Em seguida, o capítulo Debate, mostra as discussões do autor em relação àquilo que foi encontrado no material referente aos objetivos da pesquisa. Por fim, a conclusão mostra o que se pôde sintetizar e concluir a partir da pesquisa realizada.

2.1 PLANEJAMENTO EMPRESARIAL

O planejamento é uma importante função empresarial que consiste em preparação, organização e estruturação de determinada meta ou objetivo, sendo fundamental que haja definições em cada área da empresa (PONCIO, 2016). Para Rovina (2018), planejamento estratégico é quando a organização elabora uma projeção de como quer estar no futuro. Esse tipo de projeção em longo prazo pode mostrar quais pontos na organização precisam ser alterados ou quais ajustes devem ser feitos para que alcance o objetivo, além de influenciar em determinadas decisões e facilitar na previsão de gastos.

Pode-se dizer que planejamento empresarial é o controle, é o meio pelo qual se procura garantir que as ações planejadas sejam fielmente executadas e que o resultado final seja alcançado. Planejar é olhar para o futuro em todo esse processo complexo de ações coletivas. O valor presente dos benefícios e custos gerados no futuro interferem nos resultados a alcançar (OLIVEIRA; NETO, 2011).

O planejamento serve para orientar a tomada de decisões e ações futuras de uma pessoa, empresa, organização, projeto ou operação. Na gestão empresarial envolve atitudes administrativas a fim de proporcionar uma posição em que possam ser analisadas as consequências que as ações presentes terão no futuro. O planejamento é uma das funções principais do processo administrativo, possui conceitos mais amplos do que simplesmente organizar os números e adequar as informações, passando a ser um instrumento de

administração estratégica, incorporando o controle de turbulências ambientais e possibilitando que a empresa conquiste mais competitividade e mais resultados organizacionais, pois é a função que indica a direção a ser consolidada pela empresa (OLIVEIRA, 2009).

Esses dados revelam que um PE eficaz pode trazer muitos benefícios para qualquer tipo de negócio, é uma maneira eficaz de garantir que todos os passos fundamentais para conclusão de um objetivo sejam realizados sem problemas. Com uma gestão eficiente, a organização evita os desperdícios e aumenta sua produtividade.

Fica evidente, que o PE orienta o negócio a como enfrentar os desafios que estão por vir. Espera-se, dessa forma, ajuda para desenvolver as metas e objetivos certos, além de fazer com que toda a equipe concentre os esforços num só lugar. Por todas essas razões, o PE, não se trata mais somente sobre vender e acompanhar se os resultados, é uma questão de sobrevivência. Assim, é necessário pensar estrategicamente em um modelo de plano de ação que englobe a missão, a visão e os valores da organização.

2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Por definição, planejamento significa o desenvolvimento de um programa para realização de objetivos e metas organizacionais, envolvendo a escolha de um plano de ação, a decisão antecipada do que deve ser feito, a determinação de quando e como a ação deve ser realizada. Dessa forma, o planejamento proporciona a base para ação efetiva que resulta na capacidade de a administração prever e preparar-se para mudanças que poderiam afetar os objetivos organizacionais (ALMEIDA; OLIVEIRA, 2020). Na análise SWOT, pode-se visualizar as oportunidades que a empresa poderá colocar em prática, usando suas forças internas e serviços diferenciados no exigente mercado em que atua. A identificação de pontos de melhoria, uma vez ajustados, tornam possível avaliar o ambiente interno, para que sejam traçadas estratégias de acordo com as percepções do ambiente externo em que está inserida.

O Planejamento Estratégico (PE) corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para situação em que o futuro tende a ser diferente do passado; entretanto, a empresa tem condições e meios de agir sobre as variáveis e fatores, de modo que possa exercer alguma influência; o planejamento é um processo contínuo executado pela empresa, independentemente de vontade de seus executivos. Nesse contexto, fica claro que se pressupõe a necessidade de um processo decisório que ocorrerá antes, durante e depois de sua elaboração e implementação na empresa (OLIVEIRA, 2008).

Segundo Almeida e Oliveira (2020) é considerado um requisito para o sucesso e deve ser feito para o curto, médio e longo prazo, sendo definidas metas e estratégias para alcançá-las. Posso então dizer que sem planejamento não se sabe se realmente chegou-se aonde era preciso. Dessa forma o planejamento estratégico tem como objetivo com a incerteza do futuro. Futuro incerto para as empresas quando não há informações suficientes sobre a concorrência, fornecedores, fontes de financiamento, tecnologia e outros segmentos relevantes do ambiente em que o empreendimento está inserido.

Para Rezende e Abreu (2022) está envolvido com um conjunto de atividades consideradas complexas (lembre-se de todo conteúdo abordado ao longo desta unidade: análise de cenários, formulação e planejamento operacional) é importante que o líder que conduz esse processo de planejamento possua qualificação e a experiência necessária para conduzi-lo, por isso o primeiro passo é realizar um treinamento para o líder da empresa, o gestor e a partir deste treinamento serão estabelecidos metas, bem como o reconhecimento da habilidade de cada membro da equipe de forma a aproveitá-las. O planejamento estratégico de acordo com Rezende (2008, p. 18).

É elaborado por meio de diferentes e complementares técnicas administrativas com o total envolvimento das pessoas da organização e eventualmente de pessoas do meio ambiente externo à organização. É um projeto organizacional global que considera os aspectos financeiros, econômicos e sociais da organização e do seu meio ambiente. É uma forma participativa e contínua de pensar a organização no presente e futuro. É um recurso indispensável para a tomada de decisão na organização (REZENDE, 2008, p. 18).

Conforme Chiavenato e Sapiro (2003), o PE é um processo de formulação de estratégias organizacionais no qual se busca a inserção da organização e de sua missão no ambiente em que ela está atuando. Conforme o autor, se é indissociável de processo contínuo e de riscos, sendo preciso organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões e, através de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado das decisões em confronto com as expectativas alimentadas. Seria um erro, porém, atribuir que aplicado isoladamente é suficiente, pois não se trabalha apenas de ações imediatas e operacionais.

Dos Santos e Chiaretto (2019) explicam que ainda que se trata de um processo de formulação de estratégias organizacionais no qual se busca a inserção da organização e de sua missão no ambiente em que ela está atuando.

O propósito do PE pode ser definido como desenvolvimento de processo, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz. Dentro deste raciocínio, pode-se

afirmar que o exercício sistemático do planejamento tende a reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e, conseqüentemente, provocar o aumento da probabilidade de alcance dos objetivos, desafios e metas estabelecidas para a empresa (OLIVEIRA, 2008).

Oliveira (2008) deixa claro que o planejamento estratégico pode ser um processo de técnicas e atitudes administrativas em função dos objetivos. O autor nos mostra que para obtermos um bom resultado temos que desenvolver diversas técnicas, de planejamento para conseguir desempenhar as tarefas ao longo do tempo fixando.

Essa, porém, é uma tarefa repleta de obstáculos e desafios. Vê-se, pois, que as empresas desenvolvam uma gestão eficiente e bem organizada. É preciso ressaltar nesse sentido não é só fazer um PE como também usar as melhores ferramentas para tal, é a melhor forma de uma empresa conseguir alcançar seus objetivos no curto, médio e longo prazo.

Ter um PE bem elaborado auxilia no direcionamento da gestão para alcançar objetivos e metas, sobretudo para aumentar a produtividade, ter maior clareza ao prever o cenário com maior embasamento nas decisões.

2.2.1 Importância do planejamento estratégico

Como afirmado anteriormente, para se obter o sucesso organizacional, as empresas em sua maioria, utilizam o planejamento para mapear eventos, embora a construção de um planejamento não garanta o sucesso, ele ajuda no controle dos riscos, na detecção de ameaças e pode evitar grandes prejuízos financeiros.

O planejamento tem como objetivo o alcance de tomadas de decisões cada vez mais efetivas que sejam capazes de prever, mensurar e minimizar os impactos negativos que possam surgir no mercado de maneira inesperada. O processo de planejamento é muito mais importante que seu resultado. (KUNSCH, 2020).

Como caracteriza Oliveira (2007), o resultado do processo de planejamento, normalmente, é o plano, sendo que este deve ser desenvolvido “pela” empresa e não “para” a empresa. Se não for respeitado esse aspecto, têm-se planos inadequados para a empresa, bem como uma resistência e descrédito efetivos para sua implantação.

Conforme explicado acima, dos estudos, as modificações provocadas nas pessoas podem corresponder às necessidades de treinamento, substituições, transferências, funções, avaliações etc. tem concentrado em modificações podem ser apresentadas pela evolução dos conhecimentos, pelas novas maneiras de fazer os trabalhos etc., ou nos fatores nos sistemas podem ocorrer alterações nas responsabilidades estabelecidas, nos níveis de autoridade.

Tipicamente isso define descentralização, comunicações, procedimentos, instruções etc. no caso de através desses aspectos, o planejamento procura proporcionar à empresa uma situação de eficiência, eficácia e efetividade.

A elaboração inclui a identificação das oportunidades e ameaças no ambiente da empresa e a adoção de estimativas de risco para as alternativas estabelecidas. Antes de escolher entre essas alternativas, o executivo deve identificar e avaliar os pontos fortes e os pontos fracos da empresa e sua capacidade real e potencial de tirar vantagem das oportunidades percebidas no ambiente, bem como de enfrentar as ameaças. O executivo deve considerar, também, a explicitação dos objetivos e das metas a serem alcançadas pelas empresas, incluindo as maneiras de desenvolver as estratégias e ações necessárias à concretização do processo, respeitando determinadas políticas ou orientações de atuação (OLIVEIRA, 2007).

Dessa forma, fica evidente que o sucesso do PE depende de fatores de conhecimento e definição da empresa. Dessa forma, o caminho fica claro, todos podem seguir o mesmo objetivo. A missão é o primeiro passo, visão e valores mostram como seguir e obter um resultado positivo como também observar os ambientes externo e interno para conhecer os pontos fracos e fortes, assim como as ameaças e oportunidades para organização. Dessa forma o gestor tem como tomar uma decisão de forma mais assertiva. O planejamento requer um pensamento muito clínico e objetivo para que almeje um sucesso promissor para a organização.

O desenvolvimento e o crescimento bem-sucedidos de uma organização empresarial envolvem a tomada de decisões corretas que expandem as operações atuais e maximizam o uso dos recursos disponíveis. O planejamento estratégico de negócios é uma forma de possibilitar e garantir o desenvolvimento e o crescimento dos negócios por meio da criação de uma visão realista para o futuro da organização. É a base do sucesso da empresa no futuro (DA SILVA *et al.* 2021).

2.2.1.1 Análise SWOT

O processo de planejamento estratégico de negócios geralmente consiste em definir objetivos de negócios, fazer uma análise SWOT para avaliar o ambiente de negócios da empresa e desenvolver uma estratégia de negócios. A equipe de liderança é responsável pelo planejamento estratégico de negócios, pois tem um impacto muito importante na direção geral de uma empresa (QUADROS *et al.* 2012).

A análise SWOT, avaliação dos pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças de uma empresa" é uma ferramenta útil para gerar uma lista de fatores para consideração estratégica" (KLUYVER; PEARCE II, 2007, p. 88).

Para Daychoum (2007), a análise SWOT é uma ferramenta utilizada para fazer levantamento dos pontos fortes e fracos da organização, suas oportunidades e ameaças. Para fazer uma análise, precisa-se de um nível de detalhes que possibilita definir as decisões estratégicas a serem tomadas no futuro. O confronto entre as variáveis externa e interna em todo esse processo ocorre facilitando a geração de alternativas de escolhas. O uso dessa ferramenta é feito com muito sucesso por grandes empresas privadas em todo o mundo e, sem dúvidas pode ser uma ferramenta de grande utilidade para todas as organizações.

De acordo com Daychoum (2013, p. 18):

É possível afirmar que as ameaças, em certos casos, não são mais do que oportunidades no futuro próximo. Assim, o componente temporal é cada vez mais importante na estratégia das empresas. Muitas das ameaças, tipicamente a entrada de produtos concorrentes melhores no mercado, podem ser equacionadas como uma avaliação de quando é que a organização deve introduzir novos modelos dos produtos já existentes, sejam eles evoluções dos modelos atuais ou modelos substitutos.

Segundo Bastos (2014), a palavra Planejamento é de extrema importância no andamento de um negócio e é exatamente isso que a análise SWOT aborda. O termo SWOT é uma abreviação das palavras *strengths*, *weaknesses*, *opportunities* e *threats* que significam: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, respectivamente. No Brasil, é comum a utilização da sigla FOFA. A principal finalidade da análise de ambiente através da ferramenta SWOT é entender os caminhos que a organização deverá seguir e quais os passos necessários para que ela atinja seus objetivos estratégicos.

A análise SWOT é uma ferramenta útil para gerar uma lista de fatores para consideração estratégica. Pontos fortes e pontos fracos estão relacionados a fatores internos. Eles podem incluir habilidades, expertise ou *know how* tecnológico, recursos organizacionais, competências competitivas e vantagens ou desvantagens de posicionamento definidas por variáveis como participação de mercado, reconhecimento de marca, ou competência de distribuição, alianças e outros modelos de parceria (KLUYVER; PEARCE II, 2007).

Essa ferramenta é utilizada pelas organizações para avaliar e entender os ambientes internos e externos da empresa, com isso, é possível a empresa conhecer e compreender o que torna sua estrutura bem-sucedida, e o que a mantém em um bom posicionamento diante das empresas concorrentes. Além disso, a FOFA permite identificar onde a empresa pode melhorar,

onde ela deve se aperfeiçoar e corrigir o que está sendo feito de errado, podendo eliminar o que a impede de progredir e aproveitar as oportunidades de crescimento que podem surgir.

2.2.1.2 Análise dos ambientes externo e interno

Segundo Daychoum (2012, p. 14), "diversos fatores externos à organização podem afetar o seu desempenho, e as mudanças no ambiente externo podem representar oportunidades ou ameaças ao desenvolvimento do plano estratégico de qualquer organização".

Na prática, isso significa que mudanças que estão totalmente fora do controle da organização podem afetar, positiva ou negativamente, seu desempenho e sua forma de atuação. As mudanças no ambiente externo sempre afetam de maneira homogênea todas as organizações que atuam numa mesma área geográfica e num mesmo mercado e, desta forma, representam oportunidades ou ameaças iguais para todos.

Oportunidades e ameaças são uma base para formulação de estratégias, para que assim esta venha a se adaptar ao ambiente e consiga enfrentar seus concorrentes obtendo um diferencial competitivo (MAXIMIANO, 2004). Assim, com base na sustentação segundo Kotler (2002, p. 209), a razão de examinar a lista de oportunidades e ameaças é que ela indica quais forças e quais fraquezas da empresa e do produto devem receber atenção. Contudo temos, por exemplo, que se os concorrentes estabelecerem um site de boa qualidade na internet para venda de produtos e se a empresa ainda não tiver criado uma página Web, é uma fraqueza que requer atenção imediata. Cada empresa deve decidir quais forças precisam ser intensificadas e quais fraquezas têm que ser corrigidas, com base nas oportunidades e ameaças que se delineiam.

De acordo com Paychoum (2012, p. 16):

Uma ameaça, portanto, um fator externo que pode vir a afetar o funcionamento da organização, não é necessariamente uma má notícia. De fato, ela pode provocar o aparecimento de um novo ponto forte na empresa. Para isso, os gestores devem perceber como este novo fato (como, por exemplo, imposições legais mais restritivas sobre os produtos produzidos pela organização) pode ser explorado pela organização de modo a retirar um benefício real.

Conforme citado acima, o aparecimento de um novo produto inovador por parte de um concorrente, representa tipicamente uma ameaça à participação de mercado, mas pode se tornar num novo conjunto de capacidades da organização, por exemplo. Normalmente são as organizações maiores que têm mais capacidade para reagir de forma positiva às constantes ameaças que se colocam. No entanto, muitas pequenas e médias organizações também podem ganhar este “jogo”.

É preciso ressaltar que a análise da situação deve levar em consideração não apenas o que está sendo sinalizado como uma alternativa de cenário, mas também qual é a probabilidade de que aquele cenário se concretize. Esta análise de cenários deve ser permanente, porque o ambiente externo é muito dinâmico e está sendo alterado constantemente.

No que se refere ao ambiente interno, de acordo com Paychoum (2012, p. 17) "é importante fazer uma relação de quais são as variáveis que devem ser monitoradas", por exemplo: capacidade de atendimento, demanda pelos serviços prestados, satisfação do público-alvo com o atendimento, crescimento do número de contribuintes, nível de renovações das contribuições, dedicação dos funcionários, capacidade de gestão das lideranças da organização, flexibilidade da organização, etc.

Segundo Kotler (2019), cada negócio precisa avaliar periodicamente suas forças e fraquezas internas. Analisam-se, por exemplo, as competências de marketing, financeiras, de fabricação e organizacionais e classifica cada fator como uma grande força, uma força, uma característica neutra, uma fraqueza ou uma grande fraqueza.

Se no cruzamento entre Ameaças e Fraquezas estiverem situações de alta relevância para a organização, provavelmente trata-se de uma ocasião para modificações profundas na entidade, incluindo a viabilidade de sua manutenção no próprio negócio.

A análise interna tem por finalidade colocar em evidência as deficiências e qualidades da empresa que está sendo analisada, ou seja, os pontos fortes e fracos da empresa devem ser determinados diante da atual posição de seus produtos ou serviços versus segmentos de mercados. Essa análise deve tomar como perspectiva para comparação as outras empresas de seu setor de atuação, sejam elas concorrentes diretas ou apenas concorrentes potenciais (OLIVEIRA, 2007).

Oliveira (2007) deixa claro que além dos pontos fortes e fracos da empresa, devem-se considerar, também, os pontos neutros, que são aqueles que, em determinado momento ou situação, por falta de um critério ou parâmetro de avaliação, não estão sendo considerados nem como deficiências nem como qualidades da empresa. Como o planejamento é um processo dinâmico, esses pontos neutros vão sendo enquadrados como pontos fortes ou pontos fracos ao longo do tempo.

Por todas essas razões, a análise SWOT é uma ferramenta muito importante para o diagnóstico do cenário, sendo muito empregada no planejamento estratégico, informando aos gestores os pontos fortes e fracos de uma organização e mostrando as fraquezas e ameaças, contribuindo para melhorias internas e externas para a obtenção do aumento de produtividade.

2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA PEQUENA EMPRESA

Segundo Fusco (2003, p. 15) "o planejamento estratégico é uma ferramenta de gestão empresarial utilizada pelas organizações". No entanto, apesar da importância crescente e dos avanços na aplicação do PE para tomada de decisões, há um segmento no qual o uso deste instrumento de análise é raro: o das pequenas empresas.

É possível verificar, por exemplo, que o planejamento estratégico ignora a pequena empresa, que, por sua vez, ignora a existência do planejamento estratégico. Este paradoxo deve-se a alguns fatores, tais como: pequeno porte das empresas, falta de recursos para a contratação de profissionais ou serviços de consultorias para suprir a falta de conhecimento administrativo, excesso de tarefas operacionais no dia-a-dia do dirigente, centralização de poder entre outros (FUSCO, 2003).

De acordo com Fusco (2003, p. 16), "nota-se que a pequena empresa apresenta grandes dificuldades no processo de elaboração do planejamento estratégico e este contexto remete à questão das particularidades deste segmento."

Pode-se dizer que as micro e pequenas empresas têm dificuldades para a elaboração de um PE. Neste contexto, essas empresas geralmente possuem dificuldades financeiras, pessoas não qualificadas para a realização do PE, excesso de tarefas para colocar em prática o planejamento estratégico na sua organização. As micro empresas trazem consigo características próprias que influenciam nos seus resultados e por isso, exigem não só uma gestão bem estruturada, mas também, um processo estratégico diferenciado. Essas características podem variar de acordo com os contextos, cultura e estrutura que mudam de uma para outra (TERENCE, 2002).

Faz-se necessário avaliar, em um primeiro momento, a realidade das pequenas empresas, suas características e limitações, e propor uma forma mais adequada ao pequeno empresário para o desenvolvimento de estratégia, considerando suas particularidades. É preciso ressaltar que uma das maiores dificuldades na organização é a criação das diretrizes organizacionais e conseqüentemente, na criação planejamento estratégico, devido à falta de comprometimento dos participantes que devem defini-los ou criá-los.

2.3.1 Contexto histórico da pequena empresa no Brasil

O descobrimento do Brasil trouxe para a coroa Portuguesa uma grande preocupação, como evitar que os holandeses, franceses e ingleses invadissem para reclamar um pedaço do "Novo Mundo"? Portugal dispunha de uma população que ultrapassava dois milhões de habitantes, o que era claramente insuficiente para ocupar, colonizar e defender uma área tão vasta. Além disso, os empresários e a própria coroa portuguesa estavam mais interessados pelo comércio das especiarias, do que em estabelecer negócios em solo brasileiro. Investir no Brasil parecia um desperdício de recursos e um uso não-lucrativo para os poucos navios e empreendedores disponíveis.

Oliveira e Forte (2014) definem o Microempreendedor Individual (MEI) como uma figura jurídica no Brasil, sendo este uma pessoa que trabalha por conta própria, se legalizando como um pequeno empresário. Os autores ainda explicam que para ser um microempreendedor individual, é necessário faturar até oitenta e um mil reais por ano e não ter participação em outra empresa como sócio ou titular, o MEI também pode ter um empregado contratado que receba um salário-mínimo ou o piso da categoria. Tudo indica que a pequena empresa brasileira surgiu no setor agrícola, suas origens étnicas prováveis seriam os índios brasileiros que se dedicavam à agricultura de subsistência e que teriam se convertido em pequenos fornecedores de alimentos para os centros urbanos.

Entretanto, estudos históricos mais recentes (PALÁCIOS, 2002) têm demonstrado que a pequena empresa embrionária não se dedicava apenas às atividades secundárias e de suporte. No Brasil colônia, os portugueses substituíram produtos que consumiam na Europa por alimentos consumidos pelos indígenas. Assim substituíram a farinhas de trigo, por exemplo, pela farinha de mandioca, também trouxeram animais e variedades vegetais como: sorgo, inhame, cará, banana manga, arroz e o coqueiro (ANDRADE, 2002). Os pequenos agricultores eram responsáveis pelo cultivo desses gêneros voltados para o abastecimento de cidades como Recife, Salvador, Sabará, Mariana e Rio de Janeiro.

Que possibilidade efetiva de expansão e evolução estrutural apresentava esse sistema econômico, base da ocupação do território brasileiro? Para elucidar essa questão convém observar mais de perto, nesse sistema, os processos de formação da renda e de acumulação de capital (FURTADO, 2005).

A inversão feita numa economia exportadora-escravista é um fenômeno inteiramente diverso. Parte dela transforma-se em pagamentos feitos no exterior:

- A importação de mão-de-obra

- De equipamentos e materiais de construção
- O custo de reposição e de manutenção dessa mão-de-obra

A razão disso está em que a produtividade média da economia dependente era muitas vezes menor do que a da principal, sendo muito inferior seu grau de especialização e comercialização.

Conclui-se que os pequenos empresários brasileiros atuavam na agricultura, transporte, manufatureira, serviços e comércio, os pequenos produtores não ficaram vivendo somente às margens e dependentes da grande empresa açucareira. Muito menos se dedicavam apenas às atividades secundárias e de suporte à grande empresa colonial. Na verdade, a pequena empresa participava diretamente da atividade econômica principal, o que lhe conferia uma importância econômica desde seu estágio embrionário. Dos pequenos empreendedores do início de nossa história aos microempreendedores que atuam em centros de distribuição, quitandas, indústria, transporte, salões, bares e restaurantes, foi construída uma imensa classe de capitalistas responsáveis pelo abastecimento e pela prestação de serviço urbano.

2.4 GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS

Acredita-se que a gestão da pequena empresa acontece a partir de algumas particularidades decorrentes das características advindas, principalmente, do seu porte reduzido. Assim, por força destas particularidades, as pequenas empresas são gerenciadas de maneira diferente das grandes corporações.

As microempresas são consideradas atualmente o motor do crescimento futuro da economia. O gerenciamento de projetos tem um papel a desempenhar na gestão dessa inovação e crescimento. As mudanças que as empresas estão vivenciando desde a década de 1980, no novo paradigma tecnológico e da globalização econômica, têm demandado a necessidade de rápidas reformulações no contexto empresarial, nos estilos de gestão e nos perfis profissionais, mediante tal realidade. As exigências desse ambiente complexo e com situações imprevisíveis têm gerado a necessidade de as empresas repensarem seus negócios e o perfil de competências de seus talentos.

Dados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequena Empresa (SEBRAE,2014), revelam que: (a) as micro e pequenas empresas geraram no ano de 2011, 27% do valor adicionado do conjunto de atividades incluindo comércio, serviços e indústria; (b) serviços e comércio representaram no ano de 2011, 19% do valor adicionado, enquanto a indústria totalizava 7,8%; (c) em relação ao número de empresas, as MPEs representaram em 2011 nas

atividades de serviços e de comércio, respectivamente, 98% e 99% do total de empresas formalizadas; (d) em relação ao emprego, as MPEs representavam 44% dos empregos formais em serviços e aproximadamente 70% dos empregos gerados no comércio; (e) cerca de 50% das remunerações do setor formal do comércio foram pagas, em 2011, por MPE.

Embora os objetivos organizacionais sejam semelhantes para os negócios pequenos e grandes, os meios para alcançá-los podem ser bem diversos; os problemas, sob algumas circunstâncias, podem ser os mesmos, apesar de as soluções exigirem metodologias diferenciadas. O autor acrescenta que a grande organização normalmente dispõe de recursos de toda a ordem, o que lhe permite transpor obstáculos e dificuldades estruturais e conjunturais.

Leone (1999) defende também a necessidade de se estudar um enfoque diferenciado de gestão devido ao fato de as pequenas empresas terem algumas características inerentes que as distinguem das de grande porte.

O século XX trouxe grandes mudanças e transformações que influenciaram poderosamente as organizações, a administração e o comportamento. Foi o século que pode ser definido como o das burocracias ou das fábricas, apesar da mudança que se acelerou nas últimas décadas. E, sem dúvida alguma, as mudanças e as transformações que aconteceram marcaram indelevelmente a maneira de administrar as pessoas. Neste sentido, pode-se visualizar ao longo do século XX três eras organizacionais distintas: a Era da Industrialização Clássica, a Era da Industrialização Neoclássica e a Era da Informação. A visão das características de cada uma delas permite compreender melhor as filosofias e as práticas de lidar com as pessoas que participam das organizações (CHIAVENATO, 2014, p. 32).

As pequenas empresas possuem algumas particularidades, decorrentes de sua estrutura, que influenciam na gestão e atuação no mercado. Os estudos relativos às suas técnicas de gestão são fundamentais para a melhor utilização destas e alocação eficaz dos seus escassos recursos. Na grande maioria das vezes, as pequenas empresas não necessitam de técnicas complexas de gestão, apenas formas adequadas às suas especificidades.

2.4.1 Os critérios para definição de pequenas empresas

Para Carvalho (1999, p. 52) "as pequenas empresas são as que apresentam o maior potencial de crescimento, em qualquer dos ramos que se localizem, desde que ágeis, flexíveis e eficientes".

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) se utiliza do critério adotado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), que tem como base

o número de funcionários e o setor de atuação da empresa. O governo brasileiro, para fins de tributação, adotou o critério de faturamento bruto anual para a definição de porte de empresa.

A definição de Micro e Pequena Empresa (MPE) pode ser feita de duas formas alternativas: pelo número de pessoas ocupadas na empresa ou pela receita auferida. Neste caso, foram classificadas como microempresas aquelas nas atividades de serviços e comércio com até 9 pessoas ocupadas, e como pequena empresa as que tinham entre 10 e 49 pessoas ocupadas; na atividade industrial, são microempresas aquelas com até 19 pessoas ocupadas, por exemplo, pequenas empresas entre 20 e 99 pessoas ocupadas.

Esta foi a classificação adotada, tendo em vista a forma como a informação está organizada nas estatísticas do IBGE para disponibilidade a usuários (SEBRAE, 2014).

Apesar de os esforços governamentais ainda serem considerados insuficientes, é crescente a preocupação com as MPEs, como se verifica no art. 179 da Constituição Federal, que rege:

A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios dispensarão às microempresas e empresas de pequeno porte, assim definidas em lei, tratamento jurídico diferenciado, visando a incentivá-las pela simplificação de suas obrigações administrativas, tributárias, previdenciárias e creditícias, ou pela eliminação ou redução destas por meio de lei (JÚNIOR; PISA, 2010, p. 49).

Conforme citado acima, a partir da promulgação da Constituição, surgiram leis e decretos que regulamentaram os arts. constitucionais 170 e 179, até a atual Lei Complementar no 123/2006, que institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. Foi sancionada a Lei Complementar nº 128/2008, que faz ajuste à Lei no 123/2006, chamada Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas, visando diminuir a carga tributária e aumentar a formalidade, criando inclusive a figura do microempreendedor individual, que entrou em vigor a partir de 1º de julho de 2009 (JÚNIOR; PISA, 2010).

Essa lei proporciona a inclusão do microempresário no sistema financeiro, pois é fato que a maioria, em consequência da não formalização, só obtém empréstimos como pessoa física. Nesse sentido existem, no país, diversas linhas de crédito e programas governamentais direcionados, especificamente, às MPEs, mas a maioria não consegue usufruir desses benefícios, devido, principalmente, às restrições cadastrais e fiscais.

De acordo com o Sebrae, a Lei Geral de Micro e Pequenas Empresas, instituída em 2006 oferece proteção aos micros e pequenos negócios para acompanhar a constituição e recebe tratamento especial a que outras empresas, sendo significativas para distribuição de renda e geração de emprego, inclusão social, redução da informalidade e fortalecimento da economia. As MPEs possuem um regime tributário específico que é o Simples Nacional, com impostos

reduzidos, simplificação dos processos de cálculo e reconhecimento, mais facilidade para acesso ao mercado, ao crédito e à justiça (SEBRAE, 2022).

2.4.2 A sobrevivência das pequenas empresas

O critério de sobrevivência, como o nome indica, é utilizado se não existirem outras opções e caso a empresa corra risco de fechar as portas. Em qualquer cenário mais favorável, esse tipo de estratégia deve ser evitado. Já que ela exige que os investimentos sejam cortados, possibilitando assim, a redução de custos. O panorama da sobrevivência das pequenas empresas é delineado a partir das altas taxas de natalidade, abertura de novas empresas como também altas taxas de mortalidade, inatividade, fechamento e falência que apresentam.

Segundo Drucker (1981), "os piores exemplos de pobreza de espírito empresarial são geralmente encontrados nas empresas pequenas dirigidas por um único ditador, que não tolera oposição e que insiste em tomar decisões sozinho". O autor afirma ainda que não conhece nenhum sistema de comunicação pior que o da típica empresa pequena, onde o patrão cuida de tudo e os funcionários não têm cargos definidos, ficando muitas vezes sem saber o que deveriam estar fazendo, causando, por isso, uma desorganização na empresa.

Segundo estudo realizado pelo Sebrae a partir das bases de dados da Receita Federal do Brasil (RFB) e de pesquisas de campo realizadas entre 2018 e 2021, entre as empresas fechadas em 2020 verificou-se: maior proporção de pessoas que estavam desempregadas antes de abrir o negócio; Menor conhecimento/experiência anterior no ramo; Maior proporção de quem abriu por exigência de cliente/fornecedor; Maior proporção de quem abriu por necessidade; Maior proporção de quem conhecia menos aspectos relevantes do negócio; Tiveram menos acesso ao crédito (pediram menos e conseguiram menos); Tinham menos iniciativa em aperfeiçoar o negócio; Fizeram menos esforços de capacitação; Perto de metade das empresas que fecharam em 2020 considera que "a pandemia foi determinante".

Os Microempreendedores Individuais (MEI) têm a maior taxa de mortalidade entre os pequenos negócios, 29% fecham após 5 anos de atividade. Já as Microempresas (ME) têm taxa de mortalidade intermediária entre os Pequenos Negócios, 21,6% fecham após 5 anos de atividade. As Empresas de Pequeno Porte (EPP) têm a menor taxa de mortalidade entre os pequenos negócios, apenas 17% fecham após 5 anos de atividade.

A maior taxa de mortalidade é verificada no comércio (30,2% fecham em 5 anos) e a menor na indústria extrativa (14,3% fecham em 5 anos).

Sem dúvida, existem muitas causas para que uma empresa não dê certo. Erros fatais, cometidos na abertura, que vão se acumulando e acabam por anular qualquer possibilidade de continuidade do negócio. A maioria dos erros advém da falta de conhecimento e experiência no ramo de negócio, falta de planejamento e previsão dos gastos, dificuldades legais, desconhecimento da concorrência, para citar alguns. Segundo dados do Sebrae, 80% das empresas não sobrevivem aos cinco primeiros anos. Imagine-se a quantidade de recursos desperdiçados. As empresas que conseguirem ultrapassar a marca dos cinco anos estarão mais preparadas para enfrentar as dificuldades e oportunidades oferecidas pelo mercado (JÚNIOR; PISA, 2010).

Sem dúvidas existem muitas causas pelas quais as pequenas empresas não dão certo. São erros cometidos desde sua abertura, que vão acumulando e acabam por anular qualquer possibilidade de continuidade no negócio na falta de planejamento ou um plano de ação, ausência de empréstimo com instituições financeiras, a falta de gestão, não aperfeiçoar seus produtos ou serviços para manter no mercado, ter um produto como diferencial no mercado competitivo e pôr fim a falta de capacitação profissional de seus colaboradores.

Cher (1990) apresenta as seguintes causas que influenciam o fracasso da pequena empresa: a falta de experiência anterior no ramo de negócio; a falta de conhecimento de instrumentos de administração; a falta de recursos e as dificuldades na obtenção de créditos e financiamentos; a falta de profissionais qualificados, treinados e motivados; burocracias legais; a imposição de preços por parte de grandes fornecedores e clientes; a obsolescência de métodos, equipamentos e mentalidades gerencial; a falta de competitividade para enfrentar a concorrência; a não utilização de orientação técnica e profissional; a falta de organização empresarial, política e economia da empresa; a desinformação acerca dos acontecimentos políticos e econômicos do país e a falta de comunicação entre patrões e empregados.

2.5 PE COMO MEIO DE PRODUTIVIDADE NA PEQUENA EMPRESA

"Produtividade pode ser entendida como produzir mais gastando menos, com menor quantidade de refugos e defeitos. Observamos, então, que esses conceitos são muito parecidos com os de qualidade" (JÚNIOR; PISA, 2010, p. 187). O que precisamos saber é que o aumento da qualidade dos processos envolvidos na produção ou prestação de serviços impacta, diretamente, na produtividade.

A redução de custo, a capacitação do pessoal, a identificação dos gargalos e os esforços por minimizá-los representam melhorias na qualidade dos processos que visam aumentar a

eficiência e produtividade da empresa (JÚNIOR; PISA, 2010). Os indicadores de produtividade mostram quanto a empresa é eficiente em seus processos de produção. Ao se melhorar um indicador, isso significa também aumento da competitividade da empresa. Cada empresa poderá estabelecer os indicadores que lhe forem mais convenientes, dependendo do que deseja medir.

A produtividade refere-se à dimensão do aproveitamento dos recursos no processo de produção, a partir de certa quantidade de recursos, quanto podem produzir. O melhor aproveitamento dos recursos das empresas (funcionários, máquinas, tecnologias), implica em um crescimento da produtividade (MOREIRA, 2002). Utiliza a fórmula visível na produtividade em um período de tempo, pois, a produtividade está ligada ao melhor ou pior aproveitamento de seus recursos.

A utilização de medidas de produtividade em organização pode gerar informações que ajudem os gestores a melhorar o processo e ter como consequência o crescimento econômico e produtivo da organização (ARAUJO *et al*, 2007, p. 1).

Martins e Laugeni (2005, p. 10-11) afirmam que

a produtividade é um assunto importante para qualquer nível da organização. Podemos mesmo dizer que o objetivo final de todo gerente é aumentar a produtividade da unidade organizacional sob sua responsabilidade, sem, entretanto, descuidar da qualidade. Aumento na produtividade fornece os meios para o aumento da satisfação do cliente, redução dos prazos de entrega, melhor utilização dos recursos humanos, aumento dos lucros, segurança no trabalho e melhores salários. Quase sempre aumento de produtividade requerem mudanças na tecnologia, na qualidade ou forma de organização do trabalho, ou em todos em conjunto.

Nesse contexto, o planejamento e controle da produção é vital para um gerenciamento eficiente e eficaz da produção, aplicando de forma apropriada os recursos disponíveis, respondendo às mudanças internas e externas, otimizando a entrega e o desempenho da produção, e conseqüentemente levando as organizações a atingirem seus objetivos e metas definidas estrategicamente. A produção em uma empresa de pequeno porte a fim de obter uma melhoria na sua produtividade, como também fornece suporte ao planejamento estratégico da empresa, demonstrando assim, a sua importância para o bom gerenciamento dos sistemas produtivos.

2.5.1 O processo de planejamento estratégico na pequena empresa

As razões para o fracasso da elaboração e implantação do planejamento nas pequenas empresas revelam o contexto do processo estratégico na pequena empresa: a necessidade de realização do planejamento estratégico abrangente, mas, por sua vez, simples e que auxilie a

pequena empresa a tornar-se mais competitiva e, as particularidades da pequena empresa que influenciam o processo estratégico. Assim sendo, mais relevante que a metodologia a ser utilizada está o tratamento das características e obstáculos presentes na pequena empresa.

Golde (1986) concluiu que mais vale ajudar uma pequena empresa a planificar do que convencer o pequeno empresário de que o planejamento é uma ferramenta útil. Assim, mais relevante que a metodologia a ser utilizada está o tratamento das particularidades da pequena empresa.

É importante ressaltar que as particularidades apresentadas podem variar entre as pequenas empresas e, ainda, poderão ser elencadas outras. No entanto, as particularidades abaixo são as mais citadas e as que exercem maior influência, segundo o levantamento bibliográfico realizado. As particularidades da pequena empresa que influenciam o processo de elaboração de estratégia podem ser divididas em três categorias: contextuais, comportamentais e estruturais (KUNSCH, 2020).

Conforme explicado acima, então, elaborar um planejamento procurando reduzir as razões apresentadas acima. As razões para o fracasso da elaboração e implantação do planejamento nas pequenas empresas revelam o contexto do processo estratégico na pequena empresa: a necessidade de realização do PE abrangente, mas, por sua vez, simples e que ajude a pequena empresa a tornar-se mais competitiva e, as particularidades da pequena empresa que influenciam o processo estratégico. Assim sendo, mais relevante que o método a ser utilizado está o tratamento das características e desafios presentes na pequena empresa.

De acordo com Fusco, (2003, p. 21)

O processo de planejamento estratégico nas pequenas empresas deve ser simplificado, pois o pequeno empresário não dispõe de tempo e recursos para realizar um plano estratégico complexo, muitas vezes, não tem a adequada formação para realizar as tarefas mais complexas do processo, e é imediatista em suas atividades, exigindo rápido resultado de seus esforços.

As etapas que constituem o processo de planejamento estratégico podem variar, apresentando-se assim, de maneira diferente. Entretanto, ainda que haja diferenças de estilo ou forma de apresentação, os passos para seu desenvolvimento podem ser desenvolvidos na sequência: definição de negócio, identificação da definição da visão estratégica, análise SWOT parte interna e externa, posicionamento estratégico da organização, objetivos estratégicos e plano de ação.

2.5.2 Metodologia de PE em pequenas empresas

A revisão sobre o planejamento estratégico apresenta vários artifícios metodológicos, com os quais foram pesquisados vários materiais como: artigos, livros, periódicos, sites e teses relevantes para a aplicação do planejamento estratégico em pequenas empresas, entretanto foram encontradas uma série de peculiaridade de gestão que devem ser considerados para elaboração do planejamento estratégico.

Conforme Oliveira (2007, p. 39) "Antes da explicitação da metodologia, deve-se estabelecer o que a empresa espera do planejamento estratégico, pois somente dessa forma se pode verificar a validade da metodologia apresentada".

Segundo Oliveira (2007), esta metodologia possui características diferenciadas dos planejamentos estratégicos convencionais, realizados em grandes empresas. As características específicas da metodologia de planejamento estratégico para as pequenas empresas enfatizadas pelo autor são as seguintes:

a) Conhecer e melhor utilizar seus pontos fortes.

Ponto forte é a diferenciação conseguida pela empresa - variável controlável - que lhe proporciona uma vantagem operacional no ambiente empresarial (onde estão os assuntos não controláveis pela empresa).

b) Conhecer e eliminar ou adequar seus pontos fracos.

Ponto fraco é uma situação inadequada da empresa - variável controlável - que lhe proporciona uma desvantagem operacional no ambiente empresarial.

c) Conhecer e usufruir as oportunidades externas.

Oportunidade é a força ambiental incontrolável pela empresa, que pode favorecer sua ação estratégica, desde que conhecida e aproveitada, satisfatoriamente, enquanto perdura.

d) Conhecer e evitar as ameaças externas.

Ameaça é a força ambiental incontrolável pela empresa, que cria obstáculo a sua ação estratégica, mas que poderá ou não ser evitada.

De acordo com Oliveira (2007, p. 39):

a elaboração inclui a identificação das oportunidades e ameaças no ambiente da empresa e a adoção de estimativas de risco para as alternativas estabelecidas. Antes de escolher entre essas alternativas, o executivo deve identificar e avaliar os pontos fortes e os pontos fracos da empresa e sua capacidade real e potencial de tirar vantagem das oportunidades percebidas no ambiente, bem como de enfrentar as ameaças.

É importante salientar a necessidade de considerar, tanto na análise externa como interna da empresa, a identificação e consequente utilização dos recursos intangíveis. Por exemplo, uma empresa fabricante de microcomputadores deve considerar seu potencial para o desenvolvimento tecnológico. A marca registrada também pode aparecer como um importante recurso de empresa; é o chamado *goodwill* (OLIVEIRA, 2007).

Vê-se, pois, que dificilmente encontraremos uma pequena empresa com um PE formal e estruturado. Da maneira em que os teóricos afirmam ser planejamento ideal até porque, a empresa que conseguir implementar o planejamento estratégico, dificilmente foi pequena empresa por muito tempo pois estará à frente dos concorrentes.

3 METODOLOGIA

O presente estudo buscou abordar o problema de pesquisa a partir de uma metodologia qualitativa, uma vez que, segundo Prodanov e Freitas (2013) não são utilizados métodos estatísticos como em pesquisas com abordagem quantitativa, pois não há o intuito de se enumerar algo. A pesquisa qualitativa está preocupada em analisar a subjetividade que existe no objeto de estudo e por isso precisa manter contato direto com o ambiente de pesquisa considerando a não manipulação dos dados observados e recolhidos, apenas obtém-se os dados e os analisa para a elaboração de considerações sobre o que é descoberto.

Ainda conforme os autores, esse tipo de pesquisa possui natureza básica, já que não objetiva solucionar problemas reais a partir da produção de conhecimentos que podem ser aplicados de forma prática, mas sim gerar novos conhecimentos a partir de verdades já postas, que podem ser localizadas em estudos realizados e utilizados para compor esta pesquisa e contribuir para o avanço das pesquisas científicas.

Esta pesquisa se caracteriza ainda como descritiva, pois, segundo Prodanov e Freitas (2013) essa também é uma característica dos estudos qualitativos, objetivando a descrever o fenômeno estudado, por meio do registro e descrição do fenômeno observado. Em complemento, o estudo também é exploratório, partindo da busca por estudos que tornem o problema da pesquisa mais claro. Geralmente é utilizada em pesquisas bibliográficas que, em conjunto com a pesquisa descritiva proporcionam ao pesquisador, uma nova visão do problema estudado.

A pesquisa descritiva também está relacionada com os procedimentos técnicos do estudo, já que possibilita a observação, o registro, organização e interpretação dos dados coletados para então tornar conhecida uma causa, ou a frequência de ocorrência de um fato, suas características, e sua relação com outros fatos. Para isso, o presente estudo buscou realizar um levantamento investigativo da literatura acerca do tema proposto.

Assim, este estudo se utilizou de uma revisão da literatura com a finalidade de levantar referências teóricas já analisadas e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos e outros, o que permitiu ao pesquisador conhecer melhor o que já se estudou sobre o assunto e realizar sua síntese.

De acordo com Gil (2010), a pesquisa bibliográfica é utilizada para quaisquer tipos de pesquisa no trabalho científico, não é mera repetição de dados de vários autores. A pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. É um apanhado geral sobre os principais trabalhos já realizados,

revestidos de importância, por serem capazes de fornecer dados relevantes relacionados com o tema.

Esta pesquisa foi elaborada por uma revisão bibliográfica com base no tema de estudo indexado nos bancos de dados Scielo, Google livros, biblioteca local da UFS de Itabaiana/SE, e no portal da Capes. Os artigos foram escolhidos a partir da variável de interesse em uma quantidade expressiva para contribuir para o estudo. A seleção foi realizada a partir da leitura dos artigos, teses e dissertações encontradas em português nas bases de dados.

4 DEBATE

A partir da pesquisa realizada, percebeu-se que as pequenas e médias empresas são extremamente relevantes no contexto socioeconômico brasileiro, sendo identificadas como fator de promoção social, base da estabilidade política e força propulsora do desenvolvimento, dada sua capacidade de gerar empregos e incorporar tecnologia. Segundo Bortoli Neto (1980), as empresas são essenciais e indispensáveis tanto nas economias desenvolvidas quanto nas em desenvolvimento.

No entanto, as pequenas empresas apresentam muitas dificuldades para sobreviverem e se tornarem competitivas. O mundo das micro e pequenas empresas (MPEs) possui grande diversidade de padrões de reprodução econômica em meio ao desenvolvimento capitalista brasileiro. Eficiência e produtividade são indicadores de sucesso e medidas de desempenho, possibilita a avaliação de com melhor desempenho das empresas em todos os setores da construção. Somente com a medição desses dois indicadores e adquirimos um efeito positivo nas análises de cada um daqueles setores relacionados ao ambiente de produção, pode-se estudar hipóteses ligadas a fontes de diferenças entre eficiência e produtividade. Ainda, a identificação destas fontes é imprescindível para a aplicação de políticas públicas e privadas (ALVES, 2018).

O propósito do planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido e coerente, eficiente e eficaz. Dentro deste raciocínio, pode-se afirmar que o exercício sistemático do planejamento tende a reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e, conseqüentemente, provocar desafios e metas estabelecidas para a empresa (OLIVEIRA, 2008, p. 5).

Diante dos benefícios proporcionados pela ferramenta e pela dificuldade na sua utilização nas micro e pequenas empresas, faz-se necessário avaliar a realidade das pequenas empresas, considerando suas características e limitações, e propor uma forma mais adequada de aplicação para o pequeno empresário para o desenvolvimento de estratégias, considerando suas particularidades.

Conforme verificado por Andrade (2020), planejamento estratégico para pequenas empresas constitui uma atividade inerente ao ser humano. Trata-se inegavelmente de maneira informal cada um de nós desenvolve diariamente pelo menos um processo de planejamento, ainda que seja desenvolvida de forma informal constitui no processo de planejamento

geralmente, constituído por etapas tais como: definição de objetivos, diagnóstico, decisão e ação. Conforme citado acima, essa informalidade pode causar dificuldades gerenciais aos dirigentes da empresa.

Portanto para Fischmann e Almeida (1991), o planejamento estratégico apresenta muitas vantagens pois proporciona a análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças, os pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e por meio desta consciência, estabelecer o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar oportunidades e evitar riscos.

Almeida e Oliveira (2019) explicam que o planejamento é o processo contínuo de, sistematicamente e com maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvem riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões e, por meio de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em conforto com as expectativas alimentadas.

Em vista disso para Oliveira (2008), o planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado; entretanto, a empresa tem condições e meios de agir sobre as variáveis e fatores, de modo que possa exercer alguma influência; o planejamento é, ainda, um processo contínuo, um exercício mental que é executado pela empresa, independentemente, de vontade específica de seus executivos.

De acordo com Andrade (2019), o planejamento estratégico para as pequenas empresas torna algo mais viável, entretanto o autor alerta que enquanto as pequenas empresas não organizarem seus processos e rotinas administrativas haverá sempre uma dificuldade no planejamento ou no momento de parar para planejar um futuro, o que se tornou mais essencial ainda após a instalação da pandemia da COVID-19.

Considera-se importante destacar que, no caso das pequenas empresas, é comum que determinados dirigentes do nível institucional ou do intermediário, estejam envolvidos também com atividades operacionais. Por exemplo, o proprietário da empresa pode estar dedicando algum tempo para desempenhar atividades básicas, tais como realizar vendas, digitar relatórios etc.

Mediante as constantes mudanças que ocorrem no ambiente empresarial, pode-se considerar que o planejamento estratégico é de suma importância para as empresas de micro e pequeno porte, pois, havendo uma boa estratégia, será algo significativo e importante para proporcionar a realização do objetivo da empresa, conforme explicado acima sabendo exatamente as atitudes e decisões que devem ser tomadas corretamente.

5 CONCLUSÃO

O presente estudo analisou como as micro e pequenas empresas costumam utilizar o planejamento estratégico a partir de uma revisão da literatura e mostrar por que elas não têm se beneficiado totalmente desse instrumento.

No cenário de aplicação do planejamento estratégico, pode-se perceber que essa é uma ferramenta mais utilizada por empresas maiores do que as de micro e pequeno porte. Isso reforça a importância de o PE ser realizado nas MPEs, uma vez que elas costumam conseguir ser eficientes no seu dia-a-dia, mas ineficazes nas decisões estratégicas.

O PE deve ser elaborado para ações de aplicação a curto prazo e que impactarão sobre o futuro da organização. Embora sua realização não garanta o sucesso, ela ajuda no controle dos riscos, na detecção de ameaças e pode evitar grandes prejuízos financeiros, orientando sobre o aproveitamento de oportunidades e o reforço dos pontos fortes da empresa. Assim, deve ser usada em seu processo de elaboração a análise SWOT, mas não se limitando apenas ela, para a análise de fatores internos e externos, os pontos fortes e fracos da empresa, contribuindo para uma gestão de planejamento onde se possa tomar decisões mais precisas.

A problemática percebida neste estudo foi a de que as pequenas empresas costumam utilizar o PE apenas como uma forma de descobrir seus pontos fortes e fracos, ainda que ele deva ser utilizado de forma mais abrangente. É recorrente também, o foco em sua utilização em ações imediatas e operacionais, sendo que se utilizado da forma correta pode trazer muito mais benefícios às micro e pequenas empresas, dando a elas maior capacidade competitiva.

Quando aplicado, na maioria das vezes, não são utilizadas ferramentas adequadas e nem mesmo sob a orientação adequada. E ainda, as empresas costumam convidar uma pessoa ou empresa externa para seu desenvolvimento, sendo que a própria empresa deveria possuir ou desenvolver pessoas para tal serviço. O plano de ação resultante deve ser desenvolvido pela empresa e não para ela.

Percebeu-se também uma dificuldade quanto ao desenvolvimento de diretrizes organizacionais para a criação e manutenção do planejamento estratégico, devido à falta de comprometimento dos participantes e também da utilização de um planejamento institucional. Além disso, observa-se que as organizações cometerem falhas decorrentes da falta de conhecimento de sua situação atual.

Para que funcione da forma desejada, o PE necessita da contribuição e percepção dos mais diferentes níveis de colaboradores da organização, sendo preciso seu acompanhamento para a verificação do cumprimento do que fora planejado.

REFERÊNCIAS

ALVES, João Victor de Mello Fontainha. **Aplicação de ferramentas da qualidade para a gestão da produtividade na construção civil**. 2018. 141 f. TCC (Graduação) - Curso de Engenharia Civil, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2018.

ALMEIDA, M. I. R. **Desenvolvimento de um modelo de planejamento estratégico para grupos de pequenas empresas**. 1995. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 1995. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12131/tde-03062020-141541/pt-br.php>. Acesso em: 02 dez. 2022.

ALMEIDA, Jocely Santos Caldas; OLIVEIRA, Sarah Silva. Planejamento estratégico em empresas de pequeno porte. *Revista Gestão & Sustentabilidade*, v. 2, n. 1, p. 38-56, 2020.

ANDRADE, M. C. **A Pecuária e a Produção de Alimentos no Período Colonial**. In: SZMNECSANYI, T. (Org.). *História Econômica do Período Colonial*. São Paulo: Hucitec, 2002, v. p. 99-108.

ANTONELLI FILHO, P. **Plano de negócios: o que é, vantagens e como fazer um para o seu empreendimento**. Frst Falcoi. 2022. Disponível em: <https://resultadosdigitais.com.br/marketing/plano-de-negocios/#:~:text=Plano%20de%20Neg%C3%B3cios%20tamb%C3%A9m%20tem%20a%20ver%20com%20comunica%C3%A7%C3%A3o&text=Ele%20pode%20ser%20utilizado%20para,e%20auxiliar%20a%20fechar%20vendas>. Acesso em: 22 dez 2022.

ARAÚJO, K. T. et al. **Avaliação e medição da produtividade em um Hospital de João Pessoa (PB) e proposta de novos indicadores utilizando o Sistema de avaliação da produtividade vetorial para a manufatura avançada (SAPROV)**. SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. 2007. Disponível em: Avaliação e medição da produtividade em um Hospital de João Pessoa (PB) e proposta de novos indicadores utilizando o Sistema de avaliação da produtividade vetorial para a manufatura avançada (SAPROV). Acesso em: 12 dez. 2022.

BASTOS, M. **Análise SWOT (Matriz) - Conceito e aplicação**. 2014. Disponível em: <https://www.portal-administracao.com/2014/01/analise-swot-conceito-e-aplicacao.html>. Acesso em: 07 mar. 2022.

BORTOLI NETO, A. **Tipologia de problemas das pequenas e médias empresas**. Dissertação (Mestrado). São Paulo, FEA-USP, 1980. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12131/tde-04112021-145756/publico/MsAdelinodeBortoliNeto.pdf>. Acesso em: 02 dez. 2022.

BRASIL. **Conheça o Programa Nacional de Apoio às Microempresas e Empresas de Pequeno Porte (PRONAMPE)**. 2020. Gov.com. Disponível em: <https://www.gov.br/empresas-e-negocios/pt-br/credito/pronampe>. Acesso em: 02 mar. 2023.

CERTO, S.C. **Planejamento e Implantação da Estratégia**. São Paulo, 1993.

CÊRA, K.; ESCRIVÃO, E. F. Particularidades de Gestão da Pequena Empresa: Condicionantes Ambientais organizacionais e comportamentais do dirigente. **EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 3., 2003, Brasília.**, Brasilia, mar. 2003. 796-812. Disponível em: <https://anegepe.org.br/wp-content/uploads/2021/09/56.pdf>. Acesso em: 19 mar. 2023.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 4ª. ed. São Paulo: Manole, 2014.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico Fundamentos e Aplicações.** 12. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, v. 12, 2003.

DAYCHOUM, M. **40+10 Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento.** 5ª. ed. Rio de Janeiro: Brasport, v. 5, 2013.

DA SILVA, Carla Diniz dos Santos; DE MELLO MORAES, Ana Beatriz Gomes. O papel estratégico do capital humano na gestão de crise—a Pandemia de COVID-19. *Gestão e Projetos: GeP*, v. 12, n. 2, p. 214-232, 2021.

DECOURT, F.; BALDNER, P. R.; NEVES, D. R. **Planejamento gestão e estratégica.** 1. ed. Rio de Janeiro: FGV, v. 1, 2012.

DOS SANTOS, Gleiziane Dias; CHIARETTO, Silvana. O planejamento estratégico como uma vantagem competitiva de mercado: papel do planejador. *Revista Eletrônica Acervo Científico*, v. 2, p. e339-e339, 2019.

DRUCKER, P. F. **A prática de administração de empresas.** São Paulo, Pioneira, 1981.

FARIAS, S. W. F.; LIMA, A. R. S. Um estudo bibliográfico sobre o planejamento estratégico em micro e pequenas empresas. **Entrepreneurship**, [S.l.], v. 4, n. 1, p. 34-41, 6 jan. 2020. Companhia Brasileira de Produção Científica. <http://dx.doi.org/10.6008/cbpc2595-4318.2020.001.0005>. Disponível em: <https://www.sustenere.co/index.php/entrepreneurship/article/view/CBPC2595-4318.2020.001.0005>. Acesso em: 09 mar. 2023.

FELIX, J. H. D. S. **Como Escrever Bem: Projeto de Pesquisa e Artigo Científico.** 1. ed. Curitiba: Appris, 2018.

FONSECA, Pamella Barbosa da. **A Importância do Planejamento Estratégico para o Crescimento das Micro e Pequenas Empresas no Brasil.** 2022. 76 f. Monografia (Bacharelado em Administração) - Faculdade de Administração e Ciências, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2022.

FURTADO, C. **Formação Econômica do Brasil.** 32. ed. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 2005.

FUSCO, J. P. A. **Tópicos Emergentes em Engenharia de Produção**. São Paulo: Arte & Ciência, v. 02, 2003.

FISCHMANN, A.; ALMEIDA, M. I. R. de. **Planejamento Estratégico na Prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GIMENEZ, F. A. P. **Comportamento estratégico dos dirigentes de pequenas empresas moveleiras de Londrina-PR**. 135 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Faculdade de Economia e Administração – USP. São Paulo. 1988.

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

GOMES, F. R. **Difusões de Inovações Estratégia e a Inovação**. O modelo D.E.I. para os Executivos. Rio de Janeiro: E-papers, 2007.

G1, **Pequenas Empresas e Grandes Negócios. Micro e pequenas empresas são 99% do total no país, mostra pesquisa**. 2012. Disponível em: <http://g1.globo.com/economia/pme/noticia/2012/02/micro-e-pequenas-empresas-sao-99-do-total-no-pais-mostra-pesquisa.html>. Acesso em: 28 jun. 2023.

JR, M. G. **Gestão Em Pequenas Empresas**. [S.l.]: clube de Autores, 2011. 148 p. Acesso em: 19 mar. 2023.

JÚNIOR, A. B. L.; PISA, B. J. **Administrando Micro e Pequenas Empresas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

KOTLER, Philip T. et al. **Marketing social**. Saraiva Educação SA, 2019.

KLUYVER, C. A.; PEARCE II, J. A. **Estratégia: uma visão executiva**. 2. Ed. São Paulo: Pearson, 2007.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Comunicação organizacional integrada na perspectiva estratégica**. A Visão de, v. 23, p. 87, 2020.

LEONE, N. M. C. P. G. **As especificidades das pequenas e médias empresas**. Revista de Administração, São Paulo, v.34, n.2, 1999.

LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J. W. **Administração de Pequenas Empresas: ênfase na gerência empresarial**. São Paulo: Makron Books, 1997.

LOPES, V. **Estratégia na pequena empresa: os modelos de estratégia que as empresa de pequeno e médio porte adotam no seu processo estratégico**. São Paulo: Dialética, 2022.

LOVELOCK, C. **Product Plus: produto + serviços = vantagens competitivas**. São Paulo: Makron Books, 1995.

MARCONI, D. A.; LAKATOS, M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5ª. ed. São Paulo Atlas, v. 5, 2003.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral de Administração: Da Revolução Urbana à Revolução Rural**. 4ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2004.

MEGGINSON, L. C.; MOSLEY, D. C.; PIETRI JUNIOR, H. P. **Administração: conceitos e aplicações**. São Paulo, Harbra Ltda., 1986.

MINTEZEBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **SAFARI DE ESTRATÉGIA**. Porto Alegre: Bookmam, 2000.

NAKAMURA, M. M.; ESCRIVÃO FILHO, E. **Estratégia empresarial e as pequenas e médias empresas: um estudo de caso**. In: XVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Anais, Niterói, Rio de Janeiro/RJ, 1998.

OLIVEIRA, D. D. P. R. **Planejamento Estratégico**. 25. ed. São Paulo: Atlas, v. 25, 2008.

OLIVEIRA, D. D. P. R. D. **Planejamento Estratégico: conceito, metodologia e prática**. 23. ed. São Paulo: Atlas, 2007. Acesso em: 04 abr. 2023.

OLIVEIRA, Oderlene Vieira; FORTE, Sérgio Henrique Arruda Cavalcante. Microempreendedor Individual: fatores da informalidade. CONNEXIO-ISSN 2236-8760, v. 4, p. 27-42, 2014.

OLIVEIRA, P. G. M. D.; NETO, C. R. S. **Trilogia do desempenho empresarial, Criando valor através do planejamento, do controle e da avaliação do desempenho de empresa**. Rio de Janeiro: E-papers, 2011.

PALACIOS, G. **A Agricultura Camponesa e Plantations Escravistas no Nordeste Oriental Durante o Século XVIII**. In: SZMNECSANYI, Tamás (Org.). História Econômica do Período Colonial. São Paulo: Hucitec, 2002, v. p. 35-54.

PONCIO, Rafael José. **O que é planejamento?** 2016. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/o-que-e-planejamento>. Acesso em: 28 jun. 2023.

REZENDE, D. A. **Planejamento Estratégico para organizações Privadas e Públicas**. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

ROVINA, Jackson. **O que é Planejamento Estratégico: entenda o conceito de uma vez por todas**. 2018. Disponível em: <https://www.euax.com.br/2018/08/o-que-e-planejamento-estrategico/>. Acesso em: 29 jul. 2023.

SEBRAE. **Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira**. Brasília: [s.n.], 2014.

SEBRAE. **Dia da Micro e Pequena Empresa evidencia a importância dos empreendedores para o Brasil**. ASN NACIONAL, 2022. Disponível em: <https://agenciasebrae.com.br/brasil-empreendedor/dia-da-micro-e-pequena-empresa-evidencia-a-importancia-dos-empreendedores-para-o-brasil/#:~:text=Em%20mais%20um%20Dia%20Nacional,5%20milh%C3%B5es%20de%20pequenos%20neg%C3%B3cios>. Acesso em: 20 dez 2022.

SEBRAE. **Brasil registra 3 milhões de novas pequenas empresas no acumulado do ano.** 2022. Agência Sebrae de Notícias. Disponível em:
<https://revistapegn.globo.com/empreendedorismo/noticia/2022/12/brasil-registra-3-milhoes-de-novas-pequenas-empresas-no-acumulado-do-ano.ghtml>. Acesso em: 24 fev. 2023.

SEBRAE. **MEI no Estado de Sergipe.** 2023. DataSebrae. Disponível em:
<https://datasebrae.com.br/mei-no-estado-de-sergipe/>. Acesso em: 24 fev. 2023.

SEBRAE. **Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas.** 2023. Disponível em:
<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-as-diferencas-entre-microempresa-pequena-empresa-e-mei,03f5438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em: 28 mar. 2023.

SEBRAE. **Taxas de sobrevivência das empresas no Brasil.** Disponível em:
<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/a-taxa-de-obrevivencia-das-empresas-no-brasil,d5147a3a415f5810VgnVCM1000001b00320aRCRD>. Acesso: 6 abr. 2023.

TERENCE, Ana Cláudia Fernandes. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa:** desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento. 2002. 238 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia de Produção, Escola de Engenharia de São Carlos, São Carlos, 2002. Disponível em: <https://teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18140/tde-27052004-110812/pt-br.php>. Acesso em: 02 dez. 2022.