

Área: Estratégia

**FERRAMENTAS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM MPE'S: UM  
ESTUDO DE CASO NO SETOR VAREJISTA**

## **Resumo**

As Micro e Pequenas Empresas (MPE's) são de grande relevância para a economia brasileira. De acordo com o SEBRAE, a atuação das MPE's representou 30% do PIB em 2020. No entanto, estas apresentam uma alta taxa de mortalidade, sendo um dos principais motivos dessa problemática a carência de um planejamento estratégico sistemático. Diante disso, o presente estudo objetivou analisar como o planejamento estratégico pode contribuir para o desenvolvimento e sucesso das MPE's. Para tanto, realizou-se um estudo de caso com uma empresa varejista do ramo de moda da cidade de Ribeirão-PE. A partir dos resultados, constatou-se que a empresa não aplica o planejamento estratégico de forma sistemática, embora observou-se algumas boas práticas de planejamento estratégico. Pode-se dizer, que a aplicação das ferramentas de planejamento estratégico, mesmo que implicitamente, é um aliado para o desenvolvimento e sucesso da MPE em questão, quanto ao alcance de seus objetivos e vantagem competitiva.

**Palavras-chave:** Planejamento estratégico; MPE; Ferramentas de planejamento estratégico; Desenvolvimento; Sucesso.

## **Abstract**

Micro and Small Enterprises (MSE's) are of great relevance to the Brazilian economy. According to SEBRAE, the performance of MSEs represented 30% of GDP in 2020. However, these have a high mortality rate, and one of the main reasons for this problem is the lack of systematic strategic planning. Therefore, the present study aimed to analyze how strategic planning can contribute to the development and success of MSEs. To this end, a case study was conducted with a fashion retailer in the city of Ribeirão-PE. From the results, it was found that the company does not apply strategic planning systematically, although some good strategic planning practices were observed. It can be said that the application of strategic planning tools, even if implicitly, is an ally for the development and success of the MPE in question, regarding the achievement of its objectives and competitive advantage.

**Keywords:** Strategic planning; MSE; Strategic planning tools; Development; Success.

## 1. Introdução

Antes da segunda guerra mundial, o termo “estratégia” era utilizado para descrever ações militares. No entanto, com as crescentes mudanças do mercado, surgiu a necessidade de implantar novos métodos administrativos que pudessem tornar as organizações mais competitivas. Assim, o termo “estratégia” passou a ser associado aos negócios, dando origem à gestão estratégica (DECOURT; NEVES; BALDNER, 2012).

Wright, Kroll e Parnell (2000) afirmam que a gestão estratégica é um processo contínuo e repetitivo que tem como base o planejamento estratégico. O processo de planejamento estratégico, por sua vez, ocorre após o estabelecimento de metas pela gestão estratégica de uma organização e utiliza ferramentas que auxiliam na implementação das estratégias formuladas.

Conforme França (2020), a utilização do planejamento estratégico permite expandir as transformações de uma organização, buscando analisar o ambiente interno e externo que envolve a instituição, identificar as principais oportunidades e elaborar estratégias que configurem o seu sucesso.

Para Fonseca (2019), o uso do planejamento estratégico garante benefícios que alavancam os resultados dos negócios. No entanto, este instrumento é mais usado em empresas maiores, sendo mais difícil a sua aplicação em Micro e Pequenas Empresas – MPE’s. Um dos principais fatores para esse empecilho, segundo Oliveira (2017), deve-se na maioria das vezes pela falta de conhecimento sobre o assunto por parte dos gestores das MPE’s.

Essa ausência de planejamento estratégico é um dos motivos que contribuem com a alta taxa de mortalidade das MPE’s, como apontado pelo Sebrae, em 2020 essa taxa foi de 29%, sendo ainda maior para microempresas (GUERRA, 2021). Apesar disso, é inegável o quanto essas organizações contribuem significativamente com o Produto Interno Bruto do Brasil cujo percentual é de aproximadamente 30% (SEBRAE, 2020).

Diante da necessidade de discutir acerca dessa temática e a sua importância para as MPE’s buscou-se através deste estudo responder a seguinte questão: Como o planejamento estratégico pode contribuir para o desenvolvimento e sucesso de uma MPE?

Sendo assim, a fim de analisar a contribuição do planejamento estratégico para o desenvolvimento e sucesso de uma MPE realizou-se um estudo de caso de natureza qualitativa com uma microempresa do ramo de moda e vestuário feminino, localizada na cidade de Ribeirão – Pernambuco.

Para tanto, buscou-se ainda: Identificar a aplicação das fases do planejamento estratégico; Identificar quais ferramentas, métodos e/ou mecanismos de planejamento estratégico são utilizadas na MPE analisada; Identificar como essas ferramentas, métodos e/ou mecanismos são utilizadas; Identificar gaps e desafios no planejamento estratégico da MPE analisada; Identificar boas práticas e desafios do planejamento estratégico aplicadas na MPE.

Considerando o exposto, este estudo mostra-se relevante uma vez que apresenta evidências da importância do planejamento estratégico para a gestão de uma MPE, servindo de apoio para subsidiar a gestão estratégica dessas organizações. Além disso, é evidente o quanto é necessário analisar os desafios das MPE’s para sobreviverem e se adaptarem com as mudanças do mercado.

## **2. Planejamento estratégico**

O planejamento estratégico surgiu durante a década de 70, devido a necessidade das organizações de mudar o cenário administrativo por conta das mudanças do mercado (LIMA, 2018). Diferentemente, para Ansoff (1990), a ideia de planejamento estratégico já começou a existir no fim da década de 50, justamente devido as dificuldades enfrentadas pelas empresas americanas da época, em que por conta disso precisou-se implementar novas técnicas administrativas que viessem solucionar tais problemas. Freitas et al. (2019) afirmam que a introdução desse termo foi feita primeiramente pelo Peter Drucker.

O planejamento é considerado a primeira função básica de um administrador, dentre as outras 4 funções (LIMA, 2018). Essa função se caracteriza por agir de forma antecipada na busca dos objetivos e metas que serão atingidos e as ações a serem seguidas para alcançá-los (CHIAVENATO, 2003).

Análogo a esses pensamentos, ao se tratar de planejamento estratégico este é definido como um processo gerencial que visa desenvolver e manter uma relação entre os objetivos da empresa e as mudanças do mercado (KOTLER, 1992). Junior e Ribeiro (2020) estabelecem que esse processo é fundamental para o crescimento e desenvolvimento das organizações, e que a sua realização de maneira correta garante investimentos mais seguros e benefícios como a lucratividade para as empresas.

O planejamento estratégico tende a ser um ponto de partida para as transformações de uma organização, através dele busca-se analisar o ambiente interno e externo a qual está envolvida, e identificar as principais oportunidades para elaborar estratégias que configurem o seu sucesso (FRANÇA, 2020). De acordo com Almeida e Oliveira (2020), essas estratégias são elaboradas no nível institucional da empresa, cujo objetivo é direcionar as decisões dos gestores para o alcance dos resultados a longo prazo.

Apenas poucas empresas utilizam o verdadeiro planejamento estratégico, um dos desafios que implica nessa atividade é a repetição de ações passadas e aplicadas no presente. Afinal, nem sempre o uso de boas técnicas do passado terá resultados iguais ou melhores no futuro (ANSOFF, 1977).

A aplicação desse instrumento corresponde a uma série de decisões sobre determinado problema, e de certo modo essas tomadas de decisões implicam diretamente no desempenho de uma empresa. Contudo, deve-se utilizar de eficiência e eficácia nesse processo para diminuir as incertezas e prejuízos no futuro (SANTI et al., 2019).

### **2.1. O processo de planejamento estratégico**

Kotler e Keller (2012) afirmam que o processo de planejamento estratégico ocorre em cinco diferentes fases de execução, são elas: I) análise do ambiente externo e interno, II) definição de missão, III) estabelecimento de metas e objetivos, IV) formulação de estratégias e o V) monitoramento das estratégias.

A fase da análise do ambiente externo e interno, é chamado por Oliveira (2004) de diagnóstico estratégico, para a autora essa análise é relevante, pois, a empresa consegue identificar os seus pontos fortes e fracos em relação ao ambiente em que está inserida. Anjos (2017) compreende que nessa fase ainda é possível analisar a colocação em que a organização está acerca dos seus concorrentes. Conforme

Oliveira (2014) uma das ferramentas que permite a identificação desses fatores é a análise SWOT.

A definição de missão, é a fase compreendida por Chiavenato (2011) como sendo fundamental, pois, é através dela determinada a razão da organização existir servindo ainda como um guia que auxilia para o alcance dos objetivos.

O estabelecimento de metas e objetivos segundo Barbosa e Brondani (2012) é a fase em que a organização define como ela quer estar conforme as suas limitações. Entende-se que, as metas orientam para que a empresa cumpra a sua missão e visão e os objetivos são os meios detalhados para o alcance dessas metas. Esse processo para Oliveira (2014) é caracterizado por ser um instrumento prescritivo que avalia e determina a situação em que a instituição pretende atingir.

A formulação de estratégias conforme Chiavenato e Sapiro (2003) é a fase em que tem como objetivo a criação de um plano de ação a ser utilizado diariamente em uma organização, visando obter os objetivos anteriormente estabelecidos. Para Fernandes; Furtado e Ferreira (2016) a formulação necessita está consciente da influência em que o ambiente possui para o desempenho da organização, possibilitando o seu fortalecimento no segmento de atuação. Pereira (2010) compreende que a formulação necessita de ferramentas que atuem como um suporte nessa etapa, sendo a matriz BCG é uma das principais ferramentas utilizadas.

O monitoramento das estratégias, é descrito por Maximiano (2000) como a fase que visa acompanhar e avaliar o exercício da estratégia, ao qual para essa avaliação é preciso utilizar de indicadores de desempenho. Oliveira (2004) destaca que nesse processo é examinado como a organização está indo em relação a busca de atingir as suas metas almejadas. E, para isso, usa-se métodos que visam avaliar esse desempenho. Um desses métodos, segundo Galindo (2016) é o sistema de alinhamento e controle estratégico da gestão chamado de Balanced Scorecard (BSC).

## **2.2. Ferramentas de planejamento estratégico**

As ferramentas de planejamento estratégico contribuem como forma de apoio para os gestores realizarem tomadas de decisões mais assertivas, sendo assim, as ferramentas mais utilizadas na fase que visa analisar o ambiente da organização é a análise SWOT e as cinco forças de Porter (MENDONÇA et al., 2017).

Chiavenato e Sapiro (2003) explanam que a análise SWOT tem como objetivo relacionar as oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo com as forças e fraquezas do ambiente interno de uma organização. Essa é considerada uma das principais ferramentas e pode-se dizer que os 4 indicadores da matriz servem para indicar como está a situação da empresa.

De forma mais explicativa, conforme as definições de Kotler as forças significam as vantagens competitivas que uma empresa tem sobre os concorrentes, as fraquezas são os fatores que prejudicam o seu desempenho, as oportunidades são os fatores externos influentes positivamente para o seu desenvolvimento e as ameaças são as interferências externas prejudiciais ao crescimento de uma organização (PEREIRA et al., 2018).

Sobre a ferramenta chamada de 5 forças de Porter elaborada por Michael Porter no ano de 1979, corresponde a respectiva posição em que uma empresa tem sobre o seu mercado de atuação (AVILA, 2019). Para Porter (1999), a análise do mercado e a elaboração de estratégias para a competitividade entre organizações, são formas vantajosas não só de garantir a sobrevivência dela, mas também a sua vantagem competitiva entre os concorrentes, são elas:

- Rivalidade entre os concorrentes: Trata-se de um mercado com concorrentes diretos, ou seja, que há várias empresas comercializando o mesmo produto em questão;
- Poder do fornecedor: Os fornecedores têm um grande poder sobre as organizações, afinal podem cobrar um alto valor sobre as matérias-primas ou oferecer produtos com baixa qualidade, todos esses fatores interferem as empresas;
- Poder de barganha dos clientes: Refere-se à competição entre as empresas sobre o poder de compra dos clientes, que interfere nos preços mais baixos e na alta qualidade dos produtos;
- Ameaça de novos entrantes: Refere-se a entrada de novas organizações dentro de um mercado, o que permite torná-lo ainda mais competitivo. Essa ameaça pode causar reações de concorrentes existentes e o bloqueio de entrada;
- Produtos substitutos: Outras organizações mesmo que não seja concorrente podem ofertar produtos similares que sejam capazes de atender a demanda, isso acaba impactando o mercado.

Para o processo de formular estratégias Kotler e Keller (2016) elencam como uma das principais ferramentas a matriz BCG que visa avaliar o portfólio de produtos sobre o seu crescimento-participação. Em respeito a isso, Espiridião (2019) explana que essa matriz é estabelecida de quatro segmentos, as quais são: Estrelas (Para os produtos que tem uma grande participação e crescimento no mercado); Vacas leiteiras (Para aqueles em que apesar de deter grande participação detém de pouco crescimento no mercado); Pontos de interrogação (Os produtos desse segmento têm crescimento alto e baixa participação no mercado); Abacaxis ( Para os produtos classificados com baixo crescimento e participação de mercado, devendo esses serem retirados do portfólio).

Uma outra ferramenta é a matriz Ansoff criada em 1957 por Igor Ansoff, ela tem como objetivo orientar a confecção de estratégias voltadas para a expansão de novos produtos ou mercados. São assim elencadas em quatro quadrantes, a penetração de mercado, desenvolvimento de mercado, desenvolvimento de novos produtos e diversificação (BAZETTI, 2021).

A estratégia de penetração de mercado tem como característica apresentar a venda de serviços ou produtos que já existem no mercado. Com isso, tem-se uma maior participação de mercado, afinal busca induzir a aquisição de um produto que já é desenvolvido por mais consumidores (ANSOFF, 1957).

Sobre as estratégias de desenvolvimento de mercado, Ansoff (1957) as caracterizam pela criação de novos segmentos de mercado para que as organizações ofertem produtos ou serviços que já são disponíveis. Uma das metodologias usadas para implementação é a entrada em novos mercados geográficos ou uma nova segmentação de mercado.

Quanto as estratégias de desenvolvimento de novos produtos, essas correspondem a criação desses produtos em um mercado em que já atuam. Nesse caso, para ser mais sucedida essa implantação deve-se criar ou então aprimorar o setor de Pesquisa e Desenvolvimento dentro das empresas (YIN, 2001).

Por fim, ao se tratar das estratégias de diversificação Ansoff (1957) refere-se as como o desenvolvimento de produtos novos em um mercado totalmente novo, tornando-as em um grande desafio, pois, a instituição entrará em um mercado que para ela ainda não há tanta experiência. Entretanto, vale ressaltar que com investimentos consideráveis possa haver um bom crescimento da empresa.

Royer (2010) explana ainda que para a fase de formulação tem-se a ferramenta matriz de estratégias competitivas de Porter, que surgiu devido a crescente competitividade do mercado e a necessidade da criação de novas estratégias, as quais atendam o fornecimento de novos produtos. Diante disso, Porter estabeleceu um conjunto de estratégias genéricas a serem seguidas pelas empresas, as quais são: Liderança em custo, diferenciação e enfoque.

A estratégia de liderança em custo visa orientar o uso de processos que busquem atingir custos menores sobre as suas atividades. A de diferenciação que como o próprio nome diz, busca trazer um novo diferencial competitivo. E o enfoque traz como contexto centralizar as forças de uma instituição sobre um segmento específico (PORTER, 2005).

Ao tratar de ferramentas que visem avaliar e controlar o planejamento estratégico, Galindo (2016) cita como principal o Balanced Scorecard (BSC). É por meio do BSC que as empresas são auxiliadas de forma médio-longo prazo quanto aos seus resultados sejam eles financeiros ou não, é com as perspectivas definidas acima que são capazes assim de monitorar o desempenho das suas estratégias. Esse método foi proposto e aplicado por Robert Kaplan e David Norton em 1992 (PALHAS, 2019).

### **2.3 Planejamento estratégico nas MPE's**

As MPE's são caracterizadas pelas suas altas taxas de natalidade, o uso de mão de obra pelos proprietários, a utilização de mão de obra qualificada ou semiquificada, a centralização do poder e a pouca adequação nos registros contábeis (IBGE, 2021).

De acordo com o Sebrae (2020), as MPE's representam cerca de 90% de todos os negócios no país e tem uma participação significativa de aproximadamente 30% do PIB brasileiro. No entanto, conforme uma pesquisa do Sebrae realizada em 2020 a taxa de mortalidade desses empreendimentos é de 29%. E essa taxa é de 21,65% para as microempresas e 17% para as pequenas empresas em até cinco anos (GUERRA, 2021).

Observa-se que um dos fatores responsáveis por essa taxa exorbitante na mortalidade, deve-se a falta de planejamento estratégico durante o início das atividades da empresa, afinal esse instrumento permite identificar os riscos e as melhores oportunidades sobre o mercado de atuação (FERNANDES, 2018).

Para sobreviver e se diferenciar em um mercado altamente competitivo o uso da gestão estratégica é essencial nesse contexto. Atualmente, vê-se que a utilização desse conceito não traz apenas resultados para empresas grandes, mas também para micro e pequenas empresas. Afinal, para tornar esses negócios diferenciados e desenvolvidos é necessário implantar com eficiência a gestão estratégica (FLORENCIO, 2020).

Nogueira (2022) retrata a importância da gestão estratégica para as micro e pequenas empresas como sendo algo que proporciona tanto a sua permanência no mercado quanto o alcance de metas. Entretanto, para implantar essas ações o gestor precisa atuar em atividades como a análise situacional da empresa, o planejamento e elaboração de estratégias, a implementação das mesmas, e um acompanhamento e avaliação dos seus resultados (CÊRA; ESCRIVÃO FILHO, 2003).

A implementação da gestão estratégica é algo visto como um diferencial competitivo no mercado principalmente para as MPE's, no entanto, na grande parte das vezes esse instrumento é associado como algo inviável. Mas, pelo contrário,

a sua aplicação pode ser feita com baixo custo, atendendo aos objetivos e metas da organização. É notório, que o seu uso possibilita um melhor desempenho do empreendimento, sendo até capaz de ser um precipitador das oportunidades e riscos futuros (FONSECA, 2019).

Conforme o Sebrae (2020), a utilização das ferramentas de planejamento estratégico em um pequeno negócio garante a empresa a análise de seu ambiente interno e externo e possibilita a compreensão de sua posição sobre os concorrentes do mercado. Além de assegurar que ela entenda os seus pontos fortes e fracos, podendo assim criar um plano de ação que minimize as suas vulnerabilidades.

A grande maioria das MPE's possuem em sua administração geral os seus próprios gestores, aos quais muitas das vezes não detém de conhecimento suficiente para lidar com as mudanças do mercado. Com isso, não executam as atividades de planejamento estratégico por falta de entendimento e experiências, dessa forma acaba expondo o seu negócio em risco de falência (OLIVEIRA, 2017).

Para Farias (2020) o plano estratégico gera para os micros e pequenos empreendedores benefícios que facilitam o alcance de resultados dentro do seu mercado. E apesar de ser pouco usado, é preciso que seja mais comentado e compreendido pelos gestores. Como relatado por Vargas (2019), o planejamento estratégico deve ser desenvolvido de maneira simples nas micro e pequenas empresas, devido ao pouco entendimento, mas tem que haver eficiência na formulação e aplicação das estratégias para que assim possa resultar em resultados positivos para essas organizações.

### **3. Metodologia**

Essa pesquisa classifica-se por sua abordagem qualitativa, cujo intuito é descrever sobre os fenômenos sociais complexos, através da perspectiva dos participantes envolvidos. Esse estudo busca compreender os casos de modo dinâmico e contextualizado (MINAYO, 2010).

Quanto ao objetivo, este estudo enquadra-se como exploratória-descritiva cujo propósito conforme Gil (2017) é de descrever as características de uma determinada quantia da população acerca de um determinado fenômeno. A utilização de ambos os métodos para esse estudo se fez necessário, pois, buscou-se colher informações mais específicas acerca do fenômeno em comum e contribuir com a resolução de problemas.

Em consonância com os fatos supracitados, essa pesquisa adotou como procedimento o estudo de caso. Yin (2001) ressalta que este tipo de procedimento é uma observação empírica que investiga um fenômeno em seu determinado contexto da vida real, para Proetti (2018) é a partir dessa análise que é possível compreender os fatos influenciadores tanto da origem quanto do funcionamento de um fenômeno.

Para o artigo, utilizou-se o estudo de caso como a forma mais viável para investigar com profundidade a contribuição do planejamento estratégico para o desenvolvimento e sucesso de uma MPE, afinal com a sua aplicação é possível analisar de forma mais minuciosa o cenário em questão e ter acesso a informações relevantes e detalhadas.

A pesquisa foi realizada em uma microempresa de moda e vestuário feminino, situada no centro de Ribeirão em Pernambuco. A microempresa opera há mais de dez anos na cidade, oferece uma diversidade de peças de moda e vestuário femininas tanto em tamanho, preço e qualidade de itens. A loja é composta pela gestora e por mais 2 funcionárias, pode-se considerar que ela está inserida em um mercado de



grande concorrência na cidade onde atua, em que os concorrentes oferecem produtos que são semelhantes ou até iguais.

Para a execução do levantamento de dados foram utilizadas fontes primárias, tendo como instrumentos de coleta de dados uma entrevista semiestruturada de questões abertas aplicada a gestora e outra entrevista aplicada as colaboradoras da organização. Nunes, Nascimento e Alencar (2016) expõem que a entrevista busca abordar uma investigação mais profunda das informações coletadas e analisar os resultados obtidos.

Pode-se afirmar que, por meio dos dados obtidos com as entrevistas, foi possível entender o funcionamento do negócio, além de buscar evidências sobre o planejamento estratégico na MPE e ainda analisar as informações colhidas como subsídio para responder ao objetivo desse estudo.

A entrevista para a gestora foi constituída de 28 questões e para as colaboradoras de 10 questões, ambas foram estruturadas com base no referencial teórico desse estudo. O roteiro das entrevistas foi dividido em seções as quais abordaram: A visão geral do negócio e background sobre planejamento estratégico, fases do planejamento estratégico, ferramentas, métodos e mecanismos de planejamento estratégico, desafios e boas práticas do planejamento estratégico.

#### **4. Resultados**

A fim de responder o problema de pesquisa deste estudo e compreender como o planejamento estratégico pode contribuir para o desenvolvimento e sucesso de uma MPE, foram assim realizadas entrevistas semiestruturadas com a gestora e as colaboradoras de uma MPE do setor varejista localizada em Ribeirão-PE. Os dados coletados em ambas entrevistas foram transcritos nesse capítulo para serem interpretados e analisados.

##### ***4.1 Visão geral do negócio e background sobre Planejamento estratégico***

Com o intuito de compreender quais foram os principais desafios com a gestão e o mercado em geral desde a criação da microempresa até o momento atual, a empreendedora afirmou que a dificuldade mais sentida sempre foi a concorrência, para ela é difícil ter que lidar e se sobressair dos seus concorrentes tendo em vista que, na cidade tem-se diversas lojas de mesmo segmento de atuação. E outro desafio descrito foi sobre a precificação correta de suas peças, quanto a contabilização de seus custos de aquisição e o lucro final da empresa.

Quando questionada sobre o conhecimento acerca do planejamento estratégico, tanto a gestora quanto as funcionárias não possuíam tanto entendimento sobre o assunto, pois, somente a empreendedora havia ouvido falar brevemente sobre o tema, mas nunca aplicou em seu negócio, principalmente pela falta de compreensão.

É notório que a falta de conhecimento sobre o planejamento estratégico pelos donos das MPE's, como apontado por Oliveira (2017) é o principal obstáculo que impede a não aplicação desse processo nessas organizações. Mas, sabe-se que o seu não uso acaba aumentando o risco de falência desses negócios.

Apesar da não compreensão, as entrevistadas enxergaram que o planejamento estratégico seja importante e possa ser um aliado para o sucesso da microempresa, tanto é que a gestora considera que a partir desse processo possa ser capaz de atingir o seu objetivo futuro de ampliar a sua organização para atender todo o país através

de vendas online. E de fato, a utilização eficaz do planejamento estratégico permite as MPE's alcançar as suas metas e ainda fazer com que permaneçam mais tempo no mercado.

## **4.2 Fases do planejamento estratégico**

Inicialmente, para entender sobre a primeira fase do planejamento estratégico ao qual trata-se do diagnóstico na microempresa, foi indagado se o negócio possuía uma visão clara sobre o futuro, a gestora afirmou que não havia estabelecido a visão, mas que tem como vontade ampliar a empresa para atender de forma online.

Quanto à forma que lidam com os desafios internos e externos da organização, a empreendedora declara que sabe lidar. De forma interna, ela estabelece que a sua prioridade principal é o bom atendimento aos clientes e repassa esse lema para as suas funcionárias. E de fato, ao questionar as colaboradoras sobre o mesmo assunto ambas afirmaram que atuam para realizar um ideal atendimento e suporte nas vendas aos clientes. Já sobre os desafios externos a gestora compreende que o marketing da empresa nas redes sociais da loja é uma das portas de entrada de clientes, e essa atividade precisa ser bem gerenciada pelas suas funcionárias.

Sobre a realização de estudo dos concorrentes da microempresa, a dona do negócio assegura que não tende a fazer uma análise e avaliação objetiva, mas reconhece quem são os seus concorrentes diretos. Quanto ao diferencial do empreendimento, ela estabelece que é a atuação em moda evangélica e moda plus size, pois, mesmo tendo locais que ofertem na cidade, a sua loja possui itens com mais variedade de peças sendo esses bem procurados pela população. Fato esse confirmado pelas duas funcionárias, que elencaram os mesmos pontos como sendo o diferencial da organização.

É notório pelas informações descritas acima que a organização apesar de não estabelecer uma análise interna e externa precisa, vê-se que as entrevistadas compreendem alguns dos pontos mais fortes que a empresa possui em comparação com os seus concorrentes. E para Oliveira (2004), essa é uma das análises que é de suma relevância para alavancar o sucesso da empresa no mercado.

Sobre a fase II, que corresponde a definição de missão, a empreendedora declarou que nunca definiu a de sua empresa, mas reconhece importante definir o propósito do negócio. Ao perguntar para as funcionárias sobre esse tema, uma delas descreveu que apesar de não ter uma missão reconhece fatores que ditam o propósito da organização, e que podem contribuir com essa definição. Vale salientar que, a definição da missão é uma das partes importantes na aplicação do planejamento estratégico, pois, ela representa a razão de existir da organização e deve ser comunicada para todas as partes interessadas do negócio. Sendo assim, é inegável ter que empregar a missão da MPE analisada, com o intuito de assegurar o seu desenvolvimento e sucesso a longo prazo.

A respeito da fase III, a gestora assegura que não possui elencados os objetivos e metas da sua microempresa, mas afirma que uma de suas metas daqui a 5 anos é tornar o empreendimento também virtual, podendo atender clientes em todo o Brasil. As colaboradoras, por sua vez, não sabem quais são os objetivos e metas da organização. Percebe-se que, a ausência de metas e objetivos é um fator negativo afinal torna a organização sem direcionamento claro sobre o seu futuro.

No que tange a fase IV, a empreendedora ao ser interrogada se o seu negócio utiliza alguma estratégia para alcançar as suas metas, afirmou que não utiliza, e as funcionárias também afirmaram o mesmo. Sobre a criação de novas estratégias

quando uma determinada situação afeta diretamente os resultados do negócio, a gestora assegura que como não tem tanto conhecimento tende a não saber criar, mas disse que está disposta a aprender e aplicar no negócio. Identifica-se que, essa fase mesmo sendo tão fundamental para a microempresa ela não é empregada, e essa ausência pode fazer com que as tomadas de decisões sejam menos assertivas e ainda não permite que o negócio se adapte bem com qualquer mudança do mercado.

Por fim, para a fase V a empreendedora considera que nunca buscou formas de monitorar ou avaliar alguma estratégia traçada para o negócio, no entanto, explana que a principal evidência que ela executa para monitorar o desempenho de uma nova coleção, por exemplo, é através do número de vendas e o lucro obtido com elas. A avaliação das estratégias ocorre através de indicadores de desempenho como descrito por Maximiano (2000), e de forma análoga ao que é realizado pela gestora é perceptível que apesar de não avaliar concretamente uma estratégia, ela analisa fatores que podem ser descritos como alguns desses indicadores.

### **4.3 Ferramentas, métodos e mecanismos de Planejamento estratégico**

A fim de identificar possíveis ferramentas de planejamento estratégico na MPE analisada, questionou-se primeiramente para a gestora se ela teria conhecimento em uma das principais ferramentas do PE, a análise SWOT. No entanto, ela afirmou nunca ter ouvido falar sobre o assunto. A partir disso, a autora dessa pesquisa explicou sobre os termos de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças e indagou se a gestora da MPE conseguiria reconhecer esses fatores em seu negócio, ela então declarou:

Então eu acho que a força do meu negócio é porque tem peças de roupa com muita variedade para o público plus size e evangélico, a fraqueza é pra administrar os gastos e lucro da loja. As ameaças com certeza são meus concorrentes diretos que são muitos e oportunidade eu acho que é ter que acompanhar o que está em alta na moda, o que o pessoal mais gosta, mais quer e assim eu consigo comprar e vender aqui na loja.

Analisando a afirmação da empreendedora sobre o assunto acima, nota-se que mesmo não realizando a análise SWOT em seu negócio a mesma consegue reconhecer fatores que claramente podem ser descritos como as forças, fraquezas, ameaças e oportunidades da microempresa. E com certeza, essa análise como explanado por Chiavenato e Sapiro (2003) é uma das mais importante pois indica a atual situação da empresa.

Já quando questionada a mesma indagação para as funcionárias, ambas não compreendiam quais são esses fatores, porém cada uma conseguiu enxergar alguns deles, a primeira colaboradora entrevistada afirmou que achava a principal ameaça os concorrentes da loja e a segunda colaboradora declarou que a força da empresa é porque atende ao público plus size. Verifica-se que, as respondentes relataram elementos bem similares ao da gestora, podendo assim afirmar que apesar da falta de entendimento, elas conseguiram notar aspectos relevantes do negócio.

Acerca da ferramenta 5 forças de Porter, novamente a gestora não detinha conhecimento sobre o tema e ao ser elucidado o conteúdo, ela declarou que na cidade onde a empresa está situada, sempre surgem novas lojas que atendem ao mesmo público que o dela e considera essa facilidade como uma ameaça. De fato, o que descrito pela gestora e como apontado por Porter (1999) torna um mercado altamente competitivo, justamente pela facilidade de entrada dessas novas organizações.

De forma complementar, foi indagado então se a empreendedora conhecia os seus concorrentes e se conseguiria identificar no seu empreendimento alguma

característica que fosse a sua vantagem competitiva. Notadamente, foi respondido que conhecia quem são os seus concorrentes e considerou como vantagem competitiva da sua empresa a variedade de peças para a moda plus size e em geral, e os diferentes preços. Entende-se que, ao analisar o cenário em que a microempresa está inserida pode-se observar que ter estabelecido esse fator e acompanhar essa força do mercado é demasiadamente importante para se manter e ter destaque entre os concorrentes.

Ao se referir a ferramenta matriz BCG, a gestora confirmou que não possuía entendimento sobre o conteúdo, mas quando questionada se saberia avaliar o portfólio de seus produtos a mesma respondeu que acredita avaliar, pois, busca adquirir produtos que mais estão vendendo na loja. E por outro, quando ela analisa que determinados itens não estão saindo com muita frequência, realiza então uma promoção com a intenção de queimar o seu estoque e não deixar o negócio em prejuízo.

É evidente que, a microempresa não realiza diretamente os fundamentos da análise de portfólio de produtos, mas, entende que a gestora busca gerenciar a relação com o estoque e suas vendas e trazer estratégias voltadas para esse cenário. Entretanto, faz-se necessário realizar uma análise da matriz BCG de forma mais precisa, pois, com ela é possível identificar as taxas de crescimento e participação no mercado da organização.

Sobre a Matriz Ansoff a empreendedora afirmou também não ter conhecimento sobre a ferramenta, porém ao ser indagada se utiliza alguma estratégia para atrair clientes quando adicionado um novo produto no catálogo da sua loja a mesma respondeu que procura organizar a vitrine de forma chamativa e divulgar a coleção em suas redes sociais. Já as funcionárias, informaram que tendem a apoiar no marketing digital da loja e na organização das peças em manequins quando tem-se coleções recém adquiridas. Essas táticas utilizadas pelas entrevistadas, podem ser ditas como estratégias de desenvolvimento de produto pertencente a Matriz Ansoff, afinal de forma indireta tem-se a aplicação desse método apesar da falta de discernimento.

Quanto a ferramenta da matriz de estratégias competitivas de Porter, a gestora também confirmou não entender o que se trata esse tema, contudo ao questionar sobre a forma como ela decide qual produto vender e como determina os seus preços foi então dito que a escolha acontece pelo que está mais vendendo na loja, e que tem dificuldade em estabelecer os preços de seus produtos. Já sobre ela criar maneiras que diferenciem a empresa de seus concorrentes, a proprietária do negócio então afirmou que a principal maneira é trazer mais variedades de peças em relação a tamanho, preço e qualidade, porque acredita que os seus concorrentes possuem essas limitações.

Pode-se ressaltar que, conforme explanado pela empreendedora apesar da ausência de aplicação da matriz competitiva de Porter, observa-se pontos que indicam a utilização de algumas dessas estratégias, como é o caso da liderança em custo e diferenciação. Afinal, como citado por Porter (2005) a estratégia de liderança em custo tem o objetivo de orientar métodos que atinjam custos menores para determinadas atividades, e a diferenciação serve para introduzir um novo diferencial competitivo para a organização.

E por fim, a respeito da ferramenta BSC, a gestora ressalta não ter entendimento sobre o assunto, contudo ao questionar se avalia o desempenho da empresa através de algumas métricas ela então afirmou não avaliar diretamente o desempenho, mas, que através da quantidade de produtos vendidos e a procura dos

clientes a loja analisa como está a atual situação da empresa no mercado. Identifica-se que, essa análise pode ser caracterizada como uma das perspectivas do balanced scorecard, os clientes, pois, certamente esses indicadores podem ser capazes de entender como está o progresso atual da empresa.

#### **4.4. Desafios e boas práticas de Planejamento Estratégico**

Com o intuito de compreender quais são os principais desafios que impedem a aplicação do planejamento estratégico na microempresa, a gestora respondeu que avalia como sendo a sua falta de conhecimento acerca do tema, a falta de recursos para contratar profissionais especialistas que podem lhe ajudar no exercício e a dificuldade em ter que treinar as suas funcionárias sobre as novas práticas que serão adotadas pelo negócio.

Contudo, essa visão de impossibilidade pode ser solucionada por meio do desenvolvimento de um planejamento estratégico mais simples, assim como relatado por Vargas (2019), afinal apesar do pouco entendimento é possível confeccionar um planejamento eficiente tanto na formulação e aplicação de suas estratégias, permitindo assim gerar resultados positivos para as MPE's.

Posteriormente, ao questionar se as entrevistadas acreditavam estar aplicando o planejamento estratégico no negócio mesmo sem saber como executar de forma assertiva, todas afirmaram que não conseguem descrever se realmente estão aplicando quaisquer fundamentos da abordagem estratégica.

Entretanto, analisando as respostas descritas tanto pela gestora e pelas funcionárias durante a entrevista foi possível identificar que de forma indireta tem-se o emprego de boas práticas do planejamento estratégico, como é o caso do uso de estratégias para atrair clientes as novas peças adicionadas na loja. Pode-se dizer que, estão adotando estratégias vistas como desenvolvimento de produto pertencente a ferramenta da Matriz Ansoff.

#### **4.5 Conclusões sobre Planejamento Estratégico em MPE's**

Em consonância com os fatos supracitados, identificou-se que apesar da ausência da implementação do planejamento estratégico na microempresa analisada, pode-se verificar algumas fases e até mesmo o uso de ferramentas que são executadas pela MPE, mesmo que de forma implícita e sem uso totalmente adequado. Vale destacar que esses aspectos podem ter sido fundamentais para o desenvolvimento e longevidade da MPE, afinal a empresa já atua há mais de 10 anos no mercado.

Conclui-se, portanto que com os resultados expostos nesse capítulo foi possível avaliar como o planejamento estratégico pode contribuir para o desenvolvimento e sucesso de uma MPE, pois verificou-se a aplicação do planejamento estratégico, mesmo que indiretamente possa estar auxiliando a organização no alcance de suas metas. Confirmando assim o que é retratado por Nogueira (2002) quanto à principal importância da gestão estratégica para as MPE's, no que tange à sua permanência e ao atingimento dos objetivos e metas.

Em resumo, o uso das ferramentas de planejamento estratégico contribui para a análise do ambiente interno e externo das empresas, auxiliando assim na criação de estratégias que apoiem as MPE's em seus resultados. É perceptível que essa seja a principal vantagem competitiva para essas organizações, afinal, ter compreendido

as vulnerabilidades e pontos fortes é um fator essencial para o crescimento do negócio (SEBRAE,2020).

Apesar disso, verifica-se que haja dificuldade de implementação do planejamento estratégico nessas empresas, motivada na maioria das vezes pela falta de entendimento sobre o assunto pelos próprios gestores (FONSECA,2010). Entretanto, como abordado por Vargas (2019), esse processo pode ser desenvolvido de forma mais simples para facilitar a obtenção dos resultados às MPE's.

## **5. Considerações Finais**

As ferramentas de planejamento estratégico são instrumentos importantes a serem utilizadas pelas organizações para o alcance de seus objetivos e metas a longo prazo. Afinal, são capazes de avaliar o seu posicionamento no mercado de atuação, o reconhecimento dos pontos fortes e fracos do negócio e ainda contribuem com a formulação e implementação de estratégias. É notável o quanto esse exercício seja mais incomum nas MPE's, apesar do seu uso ser um potencializador de resultados para essas organizações.

Dessa forma, com o objetivo de analisar como planejamento estratégico pode contribuir com o desenvolvimento e sucesso de uma MPE, foram realizadas entrevistas a gestora e as colaboradoras de uma microempresa do ramo de moda e vestuário feminino situada em Ribeirão-Pe.

Ficou evidente com a análise dos dados coletados os desafios enfrentados pela microempresa de moda e a ausência da aplicação do planejamento estratégico, motivada pela falta de conhecimento da empreendedora, a falta de recursos para contratar consultores especializados no assunto e a dificuldade de treinar as funcionárias sobre a utilização dessas estratégias. Porém, apesar dessa visão de impossibilidade é possível implementar esse instrumento de forma mais simples, assim como relatado no referencial teórico deste artigo.

Ademais, notou-se que ao investigar as respostas das participantes da pesquisa foi perceptível verificar pontos que indiretamente considera que a MPE esteja utilizando boas práticas do PE, embora haja ausência de compreensão dos principais assuntos. É inegável a relevância da execução do planejamento estratégico nas microempresas, uma vez que contribuem com a sua sobrevivência no mercado e aumenta a competitividade da empresa por ser um diferencial para o seu desenvolvimento e sucesso.

No que tange as limitações encontradas para a elaboração do presente estudo, verifica-se que a principal dificuldade é referente ao tamanho da amostra limitado a somente uma organização. Dessa forma, não se pode generalizar os resultados obtidos com essa pesquisa sobre outras MPE's, ou seja, não tem como confirmar se todas as MPE's não utilizam o planejamento estratégico no negócio, ou que os gestores consideram importante a sua aplicação e ainda mais se realizam boas práticas do PE.

No que se pese sobre as contribuições deste estudo, observa-se que atende a principal problemática e aos objetivos, porém ainda é preciso uma análise mais ampla da contribuição do planejamento estratégico para as MPE's. Propõe-se, portanto, que para a elaboração de estudos futuros acerca deste tema, seja utilizado como método de pesquisa um estudo multicaseos com distintas MPE's. Dessa forma, será possível obter mais evidências e uma compreensão mais ampla para atender a ideia central deste artigo.

## Referências Bibliográficas

- ALMEIDA, Jocely Santos Caldas; OLIVEIRA, Sarah Silva. Planejamento Estratégico em Empresas de Pequeno Porte. *Revista Gestão & Sustentabilidade*, v. 2, n. 1, p. 38-56, 9 jun. 2020.
- ANJOS, Mirtes. A importância da comunicação da missão, visão e valores para os empregados. *Comunicação com Líderes e empregados. Artigos de alunos e convidados da Pós-graduação em comunicação corporativa e relações públicas da Faculdade Cásper Líbero*. São Paulo – SP: 2017, V.3. p. 121.
- ANSOFF, H. I. *Administração estratégica*. São Paulo: Atlas, 1990.
- ANSOFF, H. I. Strategies for diversification. *Harvard Business Review*, v. 35, n. 2, p. 113-124. 1957.
- ANSOFF, H. I; MCDONNELL, E. *Implanting strategic management*. New Jersey: Prentice-Hall, 1990.
- ANSOFF, H. Igor. *Estratégia empresarial*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.
- AVILA, Anelise Ribas. Plano de negócios: Magic Burger. *Administração-Unisul Virtual*, 2019.
- BARBOSA, E. R.; BRONDANI, G. Planejamento estratégico organizacional. *Revista Eletrônica de Contabilidade*, [S. l.], v. 1, n. 2, p. 123, 2012.
- CÊRA, Kristiane e ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. Particularidades de gestão da pequena empresa: condicionantes ambientais, organizacionais e comportamentais do dirigente. In: *Anais EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS*. 3., 2003, Brasília.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução a Teoria Geral da Administração*. 8º ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- CHIAVANETO, Idalberto. *Introdução à Teoria Geral da Administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações*. 7. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003 – 5ª impressão.
- CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. *Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- DECOURT, Felipe; NEVES, Hamilton da Rocha. BALDNER, Paulo Roberto. *Planejamento e gestão estratégica*. 1. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2012.
- ESPERIDIÃO, Ludmila Costa Isaac. *A aplicação da Matriz BCG em uma empresa produtora de mel*. 2019.
- FARIAS, Sandy Wene Ferreira; LIMA, Antonio Raniel Silva. Um estudo bibliográfico sobre o planejamento estratégico em micro e pequenas empresas. *Entrepreneurship*, v. 4, n. 1, p. 34-41, 2020.
- FERNANDES, A. G; FURTADO, R. P. M; FERREIRA, P. A. Aplicação do balanced scorecard no auxílio à formulação do planejamento estratégico no setor público: O caso DAE/UFLA. *E&G Economia e Gestão*, Belo Horizonte, v. 16, n. 42, Jan./Mar. 2016.
- FLORENCIO, Juvenil et al. *Gestão estratégica em pequenas e microempresas: uma abordagem gerencial*. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*, n. 2020-03, 2020.

FONSECA, Ilmara; GONÇALVES, Samuel; De SOUZA, André Ramos. Planejamento estratégico aplicado a micro e pequenas empresas. 2019.

FRANÇA, Célia Sousa de. Planejamento estratégico: Como ferramenta de gestão organizacional. 2020.

FREITAS, Tomé Mata de et al. Planejamento estratégico e suas possibilidades: estudo de caso utilizando ferramentas estratégicas em uma clínica médica no município de Carangola-mg. In: Anais do Seminário Científico do UNIFACIG, n. 4, 2019.

GALINDO, Alexandre Gomes. Concepção do Balanced Scorecard como Sistema de Alinhamento e Controle Estratégico da Gestão: Breve Análise Sobre os Conceitos Fundamentais. Revista de Administração Geral, v. 1, n. 2, p. 01-20, 2016.

GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GUERRA, Antônio Claret. Sebrae: pequenos negócios têm maior taxa de mortalidade. Agência Brasil, 2021.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil. 2001.

JUNIOR, Inimá Índio do Brasil; RIBEIRO, Isteicy Lopes. Planejamento estratégico: Um estudo teórico da importância do planejamento estratégico para as organizações. Qualia: a ciência em movimento, v.6, n.2, jul./dez. 2020, p.01-26.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Balanced Scorecard: A estratégia em ação. 7º ed. Rio de Janeiro: editora Campus, 1997.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. Administração de marketing. 154ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

KOTLER, P; KELLER, K. L. Marketing management, 5º ed. New York: Pearson, 2016.

KOTLER, Philip. Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 1992.

LIMA, Joilson Souza de. O Planejamento Estratégico como Ferramenta de Gestão. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano 03, Ed. 03, Vol. 03, pp. 58- 69, março de 2018.

MENDONÇA, Sandro Augusto Teixeira de et al. O planejamento estratégico como ferramenta: um estudo sobre a eficiência das micro e pequenas empresas brasileiras. Administração de Empresas em Revista, v. 2, n. 13, p. 50-68, 2017.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. 12ª ed. São Paulo: Hucitec, 2010.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. Introdução à Administração. São Paulo. 5ª Ed. Atlas, 2000.

NOGUEIRA, Jucilene Marques. A importância dada à gestão estratégica pelas micro e pequenas empresas da cidade de Santarém do Pará. Tese de Doutorado, 2022.

NUNES, Ginete Cavalcante; NASCIMENTO, Maria Cristina Delmondes; ALENCAR, Maria Aparecida Carvalho de. Pesquisa científica: conceitos básicos. Id on Line Revista de Psicologia, v. 10, n. 29, p. 144-151, 2016.



OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas. 32 ed. São Paulo: Atlas, 2014.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas. 20 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

OLIVEIRA, Isabelly Bordinhão de. A utilização da análise swot como ferramenta de planejamento estratégico em micro e pequenas empresas: estudo de caso na empresa ourióticas do município de ourinhos-sp. HÓRUS, v. 12, n. 1, p. 1-31, 2017.

PALHAS, Gonçalo da Cruz Pardal. Proposta de BSC como sistema de controlo de gestão numa empresa de peritagens do sector automóvel. 2019. Tese de Doutoramento. Instituto Superior de Economia e Gestão.

PEREIRA, Lucimari Acosta et al. Planejamento do turismo através de políticas públicas: Análise SWOT dos planos de marketing de turismo no Brasil. Revista de Turismo Contemporâneo, v. 6, n. 1, 14 jun. 2018.

PEREIRA, Mauricio Fernandes. Planejamento estratégico: teorias, modelos e processo. São Paulo: Atlas, 2010.

PORTER, M. E. Estratégia Competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

PORTER, Michael E. Estratégia competitiva: técnicas para a análise da indústria e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PROETTI, Sidney. As pesquisas qualitativa e quantitativa como métodos de investigação científica: Um estudo comparativo e objetivo. Revista Lumen, v. 2, n. 4, 2018.

ROCHA, Á. G. F. Planejamento e gestão estratégica Editora Pearson. 2º edição. 2018.

ROYER, Rogério. As estratégias competitivas Genéricas de Porter e o novo paradigma da customização em massa. XXX ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO Maturidade e desafios da Engenharia de Produção: competitividade das empresas, condições de trabalho, meio ambiente São Carlos, SP, Brasil, 2010.

SANTI, Fabia Letícia Gardin et al. Planejamento estratégico como ferramenta de gestão: aplicação em uma empresa do ramo de comércio e serviço do Vale do Ivinhema-MS. Brazilian Journal of Development, v. 5, n. 11, p. 25791-25806, 2019.

SANTOS, Rafaela Carvalho dos. HOEGEN, Carlos. A importância do planejamento estratégico nas empresas. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano. 07, Ed. 12, Vol. 03, pp. 142-156. Dezembro de 2022.

SEBRAE- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Atualização de Estudo Sobre Participação de Micro e Pequenas Empresas na Economia Nacional. 2020.

VARGAS, Vitor Jesuino de. Planejamento estratégico para pequenas empresas: um estudo de caso em uma empresa do ramo moveleiro no Extremo Sul Catarinense. 2019.

YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. Porto Alegre, RS: Bookman, 2001.

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