

**ÁREA TEMÁTICA: ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL E INOVAÇÃO**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS:  
ESTUDO DE CASO NO SETOR DE AUTOPEÇAS**

## **Resumo**

O objetivo deste estudo foi analisar a utilização e a contribuição do planejamento estratégico em micro e pequenas empresas (MPEs) do setor de autopeças atendidas pelo Projeto ALI do SEBRAE em João Pessoa-PB. Especificamente, procurou-se identificar as MPEs, dentro deste grupo, que adotam um planejamento estratégico, verificar os benefícios advindos com o uso de planejamento estratégico e identificar quais as dificuldades para a utilização deste instrumento. O referencial teórico apresentou os principais conceitos relacionados à estratégia, planejamento e planejamento estratégico, e sua importância para MPEs, além de contextualizar sobre MPEs. Foi realizado um estudo de caso, abrangendo seis MPEs do setor de autopeças cadastradas e/ou atendidas pelo SEBRAE-PB, por meio do Projeto ALI, caracterizando-se como uma pesquisa qualitativa descritiva, com coleta de dados por meio de entrevistas semiestruturadas, sendo os dados tratados por meio da técnica de análise de conteúdo. Constatou-se que somente uma das organizações utilizou continuamente planejamento estratégico. As demais não utilizavam ou estavam em processo de elaboração do primeiro. Para essa organização em destaque, verificou-se que os maiores benefícios alcançados com a utilização do planejamento estratégico foram o controle dos recursos financeiros, a compra de um imóvel para a expansão do estabelecimento, a redução dos gastos com energia elétrica e a aquisição de equipamentos. Já as dificuldades dizem respeito à resistência dos funcionários as mudanças e aos custos envolvidos na implantação do plano. Conclui-se que o planejamento estratégico representa uma ferramenta de segurança na tomada de decisão e um diferencial perante a concorrência para MPEs.

**Palavras-Chave:** Planejamento Estratégico; Micro e Pequenas Empresas; Setor Autopeças.

## **Abstract**

The aim of this study was to analyze the use and contribution of strategic planning in micro and small enterprises (MSEs) in the auto parts sector assisted by SEBRAE's ALI Project in João Pessoa-PB. Specifically, it sought to identify the MSEs within this group that adopt strategic planning, to verify the benefits of using strategic planning and to identify the difficulties in using this instrument. The theoretical framework presented the main concepts related to strategy, planning and strategic planning, and their importance for MSEs, as well as contextualizing MSEs. A case study was carried out, covering six MSEs in the auto parts sector registered and/or assisted by SEBRAE-PB, through the ALI Project. It was characterized as a descriptive qualitative study, with data collected through semi-structured interviews, and the data was treated using the content analysis technique. It was found that only one of the organizations continuously used strategic planning. The others did not use it or were in the process of drawing it up. For this organization, the greatest benefits achieved through the use of strategic planning were the control of financial resources, the purchase of a building to expand the establishment, the reduction in electricity costs and the acquisition of equipment. On the other hand, the difficulties relate to employee resistance to change and the costs involved in implementing the plan. It can be concluded that strategic planning represents a tool for safe decision-making and a competitive advantage for MSEs.

**Keywords:** Strategic Planning; Micro and Small Enterprises; Auto Parts Sector.

## 1 INTRODUÇÃO

A criação das estratégias empresariais é um processo que deve ser cuidadosamente efetuado por meio de procedimentos administrativos adequados. Utilizado para esta finalidade, o planejamento estratégico pressupõe um intenso conhecimento do organismo do empreendimento e do diagnóstico do cenário organizacional, tanto interno quanto externo, resultando na preparação de metas de longo prazo e dos meios disponíveis para alcançá-las.

Cabe aqui ressaltar, que segundo Oliveira (2023), o planejamento não se refere ao estabelecimento de decisões que serão tomadas no futuro, mas sim, a tomadas de decisões para o futuro, fazendo com que essas sejam mais acertadas no presente e garantam de maneira rápida, coerente, eficiente e eficaz o bom desempenho posterior.

Porter (2004) esclarece que sem estratégia definida a empresa corre o risco de se transformar em mais uma entre as demais ou simplesmente desaparecer. Mesmo assim, algumas organizações, principalmente as micro e pequenas empresas (MPEs), podem visualizar tal ferramenta como demasiadamente complexa, enquadrando sua utilização somente no contexto da conjuntura operacional das grandes corporações.

As MPEs fornecem uma ampla contribuição para a economia brasileira, já que, elas somam, no primeiro quadrimestre de 2024, 93,6% do total de estabelecimentos no Brasil, sendo responsáveis por 27% do PIB do país (BOLETIM DO MAPA DE EMPRESAS, 2024), e, especificamente na Paraíba, representam 95,4% dos empreendimentos formalizados no estado (ASN PB, 2024).

Entretanto, apesar de serem eficiente nas operações do seu dia a dia, conforme aponta Silva (2018), as MPEs estão sujeitas a taxas elevadas de mortalidade, antes mesmo de completarem os três primeiros anos de existência, e um dos motivos para tal acontecimento é justamente a falta de planejamento estratégico.

Uma importante fonte de suporte a essas empresas é o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), entidade privada sem fins lucrativos criada em 1972. Essa instituição, por meio de parcerias com os setores público e privado, desenvolve várias atividades e projetos voltados para a promoção da competitividade e do desenvolvimento sustentável dos empreendimentos de micro e pequeno porte, e, entre elas, pode-se mencionar o Projeto Agente Local de Inovação (ALI) (SEBRAE, 2024).

O Projeto ALI visa apoiar MPEs no desenvolvimento de estratégias eficientes e adaptáveis às demandas do mercado, promovendo a capacidade de se tornarem sustentáveis em seu crescimento, bem como fornece o suporte necessário para impulsionar a promoção de inovação nessas organizações. Na Paraíba, o ALI tem atendido empresas em diversos setores de atuação, entre eles, o de autopeças.

O setor de autopeças, inserido nos setores de atuação em que as MPEs mais se destacam no Brasil, é direcionado a comercialização de componentes e acessórios para montagem, manutenção e personalização de veículos, cuja potencialidade vem ganhando forças após a estagnação forçada no período relativo à pandemia de COVID-19, com um alto valor de investimento previsto para o ano de 2024 (AUTODATA, 2024).

Nesse contexto, a presente pesquisa apresenta como questão problema: Como ocorre a utilização e contribuição do planejamento estratégico em micro e pequenas empresas do setor de autopeças atendidas pelo Projeto ALI do SEBRAE

em João Pessoa-PB? O objetivo geral da pesquisa é, então, analisar a utilização e a contribuição do planejamento estratégico em micro e pequenas empresas (MPEs) do setor de autopeças atendidas pelo Projeto ALI do SEBRAE em João Pessoa-PB. Especificamente, procurou-se identificar as MPEs, dentro deste grupo, que adotam um planejamento estratégico, verificar os benefícios advindos com o uso de planejamento estratégico e identificar quais as dificuldades para a utilização deste instrumento.

Justifica-se este estudo, do ponto de vista teórico, pelo fato de contribuir com a literatura acadêmica, uma vez que parte dela colabora para o pensamento de que o planejamento estratégico é praticável apenas nas organizações de grande porte, já que apresentam uma divisão hierárquica mais bem formulada, mais recursos e tempo disponível, cujas metodologias relativas a sua aplicação foram, essencialmente, construídas no contexto de grandes organizações.

E do ponto de vista prático para ressaltar que a utilização do planejamento estratégico nas MPEs é possível, necessário e viável, considerando que, assim como outras empresas, as desse porte precisam se preparar adequadamente para tomar decisões estratégicas de longo prazo e estarem aptas às mudanças de adequação aos seus cenários de atuação.

O artigo se divide em seis seções incluindo a introdução. Na segunda seção apresenta-se a revisão da literatura contendo os tópicos: considerações sobre estratégia, planejamento e planejamento estratégico; micro e pequenas empresas; e, planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas. A terceira seção explica a metodologia da pesquisa. Na quarta, faz-se uma apresentação e análise dos resultados, e, na quinta seção, apresentam-se as conclusões do estudo, indicando sugestões para pesquisas futuras.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1. Considerações sobre Estratégia, Planejamento e Planejamento Estratégico**

A palavra estratégia possui vários significados, embora as diferentes definições apresentem características semelhantes entre si. Para Chandler, por exemplo, a estratégia é a determinação de metas básicas a longo prazo e dos objetivos de uma empresa, bem como a adoção das linhas de ação e aplicação dos recursos necessários para alcançar essas metas. Já para Mintzberg, é a forma de pensar no futuro, integrada no processo decisório, com base em um procedimento formalizado e articulador de resultados e em uma programação previamente estabelecida. A estratégia, então, pode ser considerada o melhor instrumento de que uma empresa pode dispor para otimizar o uso de seus recursos, tornar-se altamente competitiva e superar a concorrência (OLIVEIRA, 2023).

O planejamento, por sua vez, é um valioso instrumento administrativo, por meio do qual as empresas ponderam as consequências das suas ações antes de agir, avaliando as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz (OLIVEIRA, 2023; FARIAS; LIMA, 2020).

A necessidade de se planejar perpassa todos os níveis da organização, encontrando maior importância no mais alto nível hierárquico, onde tem impacto potencial sobre o sucesso da organização. Sendo assim, divide-se o planejamento em diferentes tipos, a saber: Planejamento Estratégico (que abrange a organização como um todo), Planejamento Tático (desenvolvido por profissionais da média

gerência) e Planejamento Operacional (preparado pelos baixos níveis de gerência). Apesar de diferentes, o planejamento estratégico constitui-se na base para a elaboração dos planejamentos táticos e operacionais (JONES; GEORGE, 2011).

Pode-se definir o planejamento estratégico, de acordo com Stoner (1985), como sendo a habilidade de a organização elaborar e selecionar estratégias capazes de realizar os seus objetivos, de modo a orientar a forma com que a organização deve evoluir de uma situação presente a uma futura desejada. Para tanto, é necessário que o gestor lance um olhar de análise sobre o contexto interno à organização e sobre os acontecimentos que envolvem o seu ambiente externo, como forma de perceber o cenário atual e as possibilidades de mudança, balizando suas ações conforme à disposição de suas competências e o ajuste de suas deficiências.

O planejamento estratégico tem sido utilizado por muitas empresas desde a década de 1970, tendo como autor seminal H. Igor Ansoff, com a obra *Corporate Strategy* (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). Embora o uso tenha declinado nos anos 1980, em 1990 o planejamento estratégico voltou a ganhar força, de modo que várias metodologias são apresentadas por diversos autores. Entre as metodologias tradicionais, pode-se destacar a desenvolvida por Thompson Jr., Strickland III e Gambel (2011), que consiste em cinco etapas: 1) Desenvolver uma visão estratégica quanto à direção e o foco que a empresa precisa seguir; 2) Determinar objetivos, usando-os para medir o desempenho e o progresso da empresa; 3) Elaborar uma estratégia para alcançar os objetivos e orientar o percurso estratégico; 4) Implementar e executar efetivamente a estratégia elaborada; 5) Avaliar o desempenho da empresa e realizar ajustes corretivos no percurso estratégico.

Outra metodologia tradicional encontrada na literatura é a elaborada por Oliveira (2023), composta por quatro fases: 1) Diagnóstico Estratégico: identificação da realidade externa e interna da empresa, sua visão e a conjuntura concorrencial; 2) Missão da Empresa: é determinada sua razão de ser, os seus setores de atuação e a sua postura estratégica; 3) Instrumentos Prescritivos e Quantitativos: os instrumentos prescritivos são os objetivos, os desafios, as metas, as estratégias, os projetos e os planos de ação, e, os instrumentos quantitativos são as projeções econômico-financeiras; 4) Controle e Avaliação: é verificado como a empresa está alcançando a situação desejada, por meio de processos de avaliação de desempenho, ao longo de todo o desenvolvimento do planejamento estratégico.

Como o planejamento estratégico não deve ser algo rígido, principalmente porque o ambiente externo é muito volátil e exige mudanças e adaptações a todo momento, decorre daí a dificuldade em se ter um modelo único, sendo utilizadas, inclusive, ferramentas ágeis para a sua elaboração, como o planejamento estratégico *lean*. Além disso, o modelo a ser escolhido deve seguir a linha de cultura, aprendizado e conhecimento da empresa, pois certamente não existem duas organizações que pesem sobre estratégia da mesma maneira.

## 2.2. Micro e Pequenas Empresas

Pela sua crescente representatividade na participação da economia, as micro e pequenas empresas são consideradas as bases da sustentação econômica brasileira. Elas contribuem ativamente para a distribuição de riquezas, a geração de empregos e a criação e manutenção de um empresariado nacional (POLASTRINI; SARAIVA; SILVA, 2023; TACHIZAWA; FARIA, 2007; SILVA, 1998). Um estudo

realizado pelo SEBRAE apontou que em 2023 as MPEs foram responsáveis por 80% do total de empregos gerados nacionalmente (AGÊNCIA BRASIL, 2024).

Para definir uma MPE, há pelo menos duas formas utilizadas no país por instituições públicas e privadas, onde cada uma é baseada em um critério diferente: 1) o valor da receita bruta anual, de acordo com o BNDES e com o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte - Lei Complementar nº 123/2006 (atualizada pela Lei nº 155/2016, conhecida como Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas) e; 2) número de funcionários, conforme define o SEBRAE. O Quadro 1 apresenta as diferentes caracterizações que definem uma MPE.

**Quadro 1 – Definição de Micro e Pequena Empresa**

Instituições	Critérios	Atividades	Classificação		
			MEI <sup>a</sup>	ME <sup>b</sup>	EPP <sup>c</sup>
Leis 123/2006 155/2016	Receita bruta anual	-	Até 81 mil	Até R\$ 360.000,00	De R\$ 360.000,01 até R\$ 4.800.000,00
SEBRAE	Número de funcionários	Comércio, serviços e	Até 1	Até 9	De 10 até 49
SEBRAE	Número de funcionários	Indústria	Até 1	Até 19	De 20 até 99
BNDES	Receita operacional bruta anual	-	-	Menor ou igual a R\$ 360 mil	Maior que R\$ 360 mil e menor ou igual a R\$ 4,8 milhões

Fonte: Polastrini, Saraiva e Silva (2023)

(a) Microempreendedor individual; (b) Microempresa; (c) Empresa de pequeno porte.

Segundo o IBGE (2003), algumas das características peculiares apresentadas pelas MPEs são: forte presença de proprietários, sócios e membros da família como mão-de-obra ocupada nos negócios, fazendo com que se confunda, em termos contábeis e financeiros, pessoa física e jurídica; utilização de mão-de-obra não qualificada ou semiquificada; baixo investimento em inovação tecnológica; e relação de complementaridade e subordinação com as empresas de grande porte.

É preciso observar que, apesar do grande número de presença MPEs na economia, o índice de mortalidade dessas empresas é elevado, especialmente nos primeiros anos de vida, pois existem vários obstáculos que interferem no crescimento e na expansão das micro e pequenas empresas, como: custos fiscais, trabalhistas e tributários que dificultam, principalmente, a legalização das empresas; reduzida capacidade administrativa; ausência de uma estrutura organizacional e cargos bem definidos; falta de conhecimento do mercado em que está inserida; falta de uma visão de melhoria contínua; e falta de planejamento estratégico, visão e missão. (POLASTRINI; SARAIVA; SILVA, 2023; SILVA, 1998).

Nesse sentido, e considerando algumas de suas particularidades, a atuação das micro e pequenas empresas no mercado exige um bom processo gerencial e administrativo, de modo que uma boa reflexão e dedicação para a formulação de estratégias é indispensável (FIGUEIREDO et al., 2023; TERENCE, 2002).

### 2.3. Planejamento Estratégico nas Micro e Pequenas Empresas

As pequenas empresas costumam ser eficientes em seu dia a dia, mas ineficazes nas decisões estratégicas (TERENCE, 2002), necessitando, assim, desenvolver estratégias, por meio de planejamento adequado, que lhes permitam alcançar suas metas, estabelecer caminhos para o crescimento, analisar a rentabilidade do negócio, definir possibilidades de mudanças em meio a crises, desenvolver inovações, entre outras ações que visem a sua sustentabilidade (FIGUEIREDO et al., 2023; TACHIZAWA; FARIA, 2007).

Uma das causas que levam as MPEs a não utilizarem um planejamento estratégico é a falsa impressão de que a sua realização é inviável economicamente, tendo em vista que os recursos desses empreendimentos são geralmente limitados. Entretanto, de acordo com Terence (2002), apenas 20% dos problemas de ineficiência das MPEs têm origem financeira, sendo 80% resultantes da falta de estratégica. É justamente por meio de um planejamento estratégico que essas empresas podem tomar conhecimento das suas reais necessidades, de modo a exercer somente atividades que condizem com a finalidade do negócio, otimizando, assim, o uso dos seus recursos.

O planejamento estratégico na pequena empresa precisa ser simples. Isso porque o pequeno empresário não dispõe de tempo nem de recursos para realizar um plano estratégico complexo ou, muitas vezes, possui pouco conhecimento administrativo. Além disso, tanto a informalidade quanto a pessoalidade presentes nas MPEs devem ser consideradas na formulação e implementação da estratégia (BOECHAT, 2008). Outro ponto relevante é que o planejamento estratégico é um processo de aprendizado, e, com o tempo, os membros da organização aprenderão cada vez mais sobre as capacidades e as limitações da organização, sobre as ameaças e oportunidades de seu ambiente e sobre o próprio processo de planejamento estratégico (STONER, 1985).

Frente às grandes organizações as MPEs possuem até algumas vantagens no planejamento estratégico, como é o caso da fácil comunicação das estratégias, devido à informalidade nas relações. Apesar disso, Terence (2002) aponta que alguns cuidados devem ser tomados ao apresentar a estratégia e o plano para toda a organização, entre eles, realizar uma reunião com a equipe para comunicar a estratégia e a importância do engajamento de todos os funcionários para o sucesso da empresa, com o intuito de minimizar a resistência a mudanças e a falta de comprometimento.

Alguns fatores podem dificultar a implementação do planejamento estratégico, fazendo com que ele se torne ineficiente, tais como: falta de compreensão exata do que os clientes desejam, visão equivocada da concorrência, planejamento financeiro inadequado, dificuldade de realizar mudanças, e procedimentos e sistemas ineficazes. A fim de superar esses fatores, se faz necessário que o processo de planejamento estratégico na pequena empresa considere suas especificidades, além dos obstáculos presentes (TACHIZAWA; FARIA, 2007; TERENCE, 2002).

Assim, o planejamento estratégico para as pequenas empresas proporciona vantagens à medida que ajuda a impulsionar o seu desenvolvimento, auxilia no processo de mudanças, concretiza ações eficientes, além de direcionar o gestor a controlar o seu futuro. E por proporcionar o ajuste na produtividade, pode auxiliar na percepção de vantagens competitivas que melhorem a competitividade, possibilitando novos negócios, realização de parcerias e incentivo ao desenvolvimento de inovação (FARIAS; LIMA, 2020).

### **3 METODOLOGIA DA PESQUISA**

Com base nos objetivos, esta pesquisa possui uma abordagem qualitativa, concentrando-se na obtenção de dados descritivos mediante contato direto e interativo do pesquisador com a situação objeto de estudo, de forma a entender os acontecimentos segundo a perspectiva dos participantes (MERRIAM, 2009).

Esleveu-se como método de investigação o estudo de caso, por meio do qual pode-se obter conhecimento sobre o fenômeno analisado, preservando características significativas dos eventos em análise (EISENHARDT, 1989). Nesse estudo, o estudo de caso foi realizado de forma múltipla, de modo a possibilitar compreender diferentes situações de análise sobre um mesmo assunto, possibilitando melhor robustez da pesquisa (MERRIAM, 2009).

Assim, foram sujeitos dessa pesquisa seis gestores das MPEs do setor de autopeças da cidade de João Pessoa – PB, cadastradas e/ou atendidas pelo SEBRAE-PB, por meio do Projeto ALI, uma vez que o objetivo deste projeto é induzir, orientar e prover soluções estratégicas que fomentem a inovação e a resolução de problemas nas MPEs (SEBRAE, 2024).

As seis empresas que foram analisadas são aqui denominadas: JF, J, G, MS, LB e AB. É importante ressaltar que os nomes reais das empresas foram alterados, sendo as denominações acima citadas empregadas para preservar o sigilo das organizações e que essas são somente algumas das empresas atendidas pelo Projeto ALI na Paraíba, já que este projeto atende a MPEs não só do setor de autopeças, mas de outros setores também.

Entre essas organizações, somente um empreendimento tinha elaborado e implementado continuamente planejamento estratégico, a AB. Desse modo, tem-se que o estudo dessa organização foi priorizado para que houvesse um melhor entendimento e alcance dos objetivos pretendidos pela pesquisa. Assim, os critérios utilizados para esta seleção foram: MPE cadastrada no SEBRAE-PB; pertencente ao Projeto ALI; MPE que utiliza continuamente planejamento estratégico.

A coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas semiestruturadas, com os proprietários das seis empresas mencionadas. O primeiro contato com esses gestores ocorreu por meio telefônico, de modo a identificar de início quais empresas utilizavam ou não o planejamento estratégico. No caso desta ferramenta não ser utilizada ou se a empresa estivesse elaborando o primeiro planejamento estratégico, a entrevista continuou sendo realizada por contato telefônico para conferir maior agilidade ao estudo. Já com a organização que possui experiência na utilização de planejamento estratégico, foi realizada uma entrevista presencial. O áudio da entrevista com esta empresa foi gravado, mediante autorização do entrevistado, e transcrito na íntegra para análise.

Para analisar os dados coletados, foi utilizado o método de análise de conteúdo, cujas categorias de análise foram definidas antes da coleta dos dados, com base nos objetivos específicos e no referencial teórico. As etapas seguidas foram as de pré-análise, exploração do material, e tratamento dos resultados e interpretações (BARDIN, 2011).

### **4. APRESENTAÇÃO DOS DADOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

#### **4.1 Caracterização do Setor de Autopeças e da Empresa que Atendeu à Pesquisa**



O setor de autopeças se caracteriza pela presença de diversas empresas de portes e características diferentes, o qual compreende desde as indústrias que fabricam os componentes e acessórios para montagem, manutenção e personalização de veículos até os comércios varejistas que vendem essas mercadorias (BARROS, CASTRO, VAZ, 2024).

As organizações que comercializam autopeças ou que ao mesmo tempo oferecem serviços automotivos (também conhecidos como empresas de reparação veicular ou “oficinas mecânicas”) enfrenta diferentes dificuldades, como por exemplo a entrada de franquias especializadas na reparação de veículos, a maior demanda por carros importados, falta de planejamento empresarial, baixo grau de qualificação profissional e até imagem negativa diante da opinião pública quanto a prazos, qualidade e cortesia SEBRAE/AL (2011).

No tocante a empresa analisada, tem-se que a AB foi fundada no ano de 2001, sendo localizada em João Pessoa-PB. O proprietário já possuía uma empresa de venda de automóveis e não conseguia identificar no setor uma loja de reposição de peças automotivas que atendesse, com um serviço de qualidade, às suas necessidades. Sendo assim, ao reconhecer essa oportunidade de negócio, começou a comercializar esses produtos.

Possuindo um total de cinco funcionários, de acordo com a classificação do SEBRAE, que leva em consideração o número de funcionários de uma organização, o empreendimento é definido como uma microempresa. Em relação a sua gestão, ao contrário do que se espera de uma MPE, a AB utiliza sistema de informação para armazenar e organizar os dados da empresa; tem cargos e funções definidos (gestor, chefe de oficina, mecânico, eletricista, e gerente de loja) e planeja implantar o programa 5S (instrumento de gestão da qualidade e produtividade, cujo objetivo é organizar, transformar e melhorar o ambiente e as pessoas da organização) quando da ampliação da loja. Desde o começo de seu funcionamento, a empresa faz uso contínuo de planejamento estratégico, pautando as suas ações por meio dele, fato este que lhe conferiu melhor desempenho de suas atividades, a partir da identificação de situações problemáticas e das formas mais adequadas de superá-las.

#### 4.2 MPEs e Utilização de Planejamento Estratégico

Das seis organizações analisadas, apenas uma fazia uso continuamente de planejamento estratégico. A maior parte delas não utiliza esse instrumento administrativo de forma recorrente, conforme pode ser compreendido no Quadro 2.

**Quadro 2 - MPEs e Utilização de Planejamento Estratégico**

<b>Empresa</b>	<b>Nº de Funcionários (FUN) e de Familiares (FAM) na Empresa</b>	<b>Quantidade de planejamento estratégico?</b>	<b>Por que não utilizou ou utiliza planejamento estratégico?</b>
JF	FUN: 2 FAM: 0	Estava elaborando o primeiro com o apoio do SEBRAE/PB, por meio do Projeto ALI.	Até o momento estava priorizando outros aspectos importantes do negócio, como o processo para a formalização.
J	FUN: 12 FAM: 2	Nenhum e não deseja elaborar ou implementar.	Por não ter conhecimento sobre esta ferramenta. Até então, também não havia recebido ou procurado incentivo para elaboração dele.

<b>G</b>	FUN: 5 FAM: 2 (na gerência)	Nenhum e não deseja elaborar ou implementar.	Por não ter conhecimento sobre esta ferramenta. Até então, também não havia recebido ou procurado incentivo para elaboração dele.
<b>MS</b>	FUN: 7 FAM: 2 (na gerência)	Estava elaborando o primeiro com o apoio do SEBRAE/PB, por meio do Projeto ALI.	Por não ter conhecimento sobre esta ferramenta. Até então, também não havia recebido ou procurado incentivo para elaboração dele.
<b>LB</b>	FUN: 2 FAM: 0	Estava elaborando o primeiro com o apoio do SEBRAE/PB, por meio do Projeto ALI.	Não utilizava por entender ser desnecessário, “uma perda de tempo”, conforme o proprietário.
<b>AB</b>	FUN: 2 FAM: 0	Quatro, e em elaboração do quinto com o apoio do SEBRAE/PB, por meio do Projeto ALI.	Elabora e utiliza continuamente planejamento estratégico.

Fonte: Elaboração Própria (2024)

Por meio do Quadro 2, e segundo a classificação do SEBRAE, percebe-se que todas elas são microempresas. A presença de familiares nelas demonstra uma das características comum as MPEs brasileiras, como acontece na G e na MS (cada uma possuindo 2 pessoas na gerência). Esse fato, de acordo com Terence (2002), faz com que o estabelecimento de estratégias seja dificultado, principalmente quando os parentes ocupam cargos administrativos do negócio, já que muitas vezes essas pessoas não têm conhecimento aprofundado das técnicas administrativas.

Duas das organizações, J e G, se opõem a produzir um planejamento estratégico, mesmo recebendo o estímulo do SEBRAE/PB para está finalidade. Isso pode indicar a existência de um desses fatores ou o conjunto deles: visão subestimada da concorrência, falta de visão de longo prazo ou um mero comodismo dos proprietários por acreditarem que as “técnicas” que vêm utilizando há anos são suficientes para obter sucesso, não sendo necessário haver mudanças, correndo o risco de sofrer uma grande decepção, conforme apontado por Tachizawa e Faria (2007) e Silva (1998).

Ao contrário dessas empresas, a AB é a única que utiliza planejamento estratégico continuamente. O gestor já elaborou mais de cinco, e seu entendimento a respeito da importância dessa ferramenta administrativa é bastante positivo, uma vez que ele afirma que tudo o que faz é planejado, já que os recursos são muito escassos, sejam eles próprios ou de terceiros. Esse gestor argumenta que a maioria das empresas não aceita nem o planejamento estratégico e nem o apoio do Projeto ALI, por considerarem que os custos para tanto são elevados. Porém, o gestor da AB acredita que o custo-benefício é compensatório para manter a competitividade e o desempenho da empresa.

A empresa JF Autopeças aponta como motivo para ter deixado em segundo plano a preparação de um planejamento estratégico a questão dos entraves burocráticos para a formalização do negócio. Essa é uma das grandes dificuldades que as MPEs enfrentam antes da sua abertura e funcionamento, e não só por causa da burocracia inerente a esse processo, mas também pelo alto custo para obter a legalização, conforme indica Polastrini, Saraiva e Silva (2023) e Silva (1998). Outro ponto que deve ser mencionado é a justificativa do proprietário da LB para a não

utilização de planejamento estratégico, pois ele entende que esse instrumento administrativo consiste em “uma perda de tempo”. Essa visão equivocada ainda persiste na mente dos pequenos empresários, uma vez que, de acordo com Faria e Lima (2020) e Terence (2002), a maioria deles considera o assunto excessivamente técnico sem oferecer muitos resultados práticos e que a tarefa de fazer e utilizar demanda muito tempo.

#### 4.3 Benefícios Advindos com o uso de Planejamento Estratégico

A partir deste tópico, os resultados são analisados com foco na única empresa que atendeu aos critérios da pesquisa, a AB. Antes de identificar os benefícios que a AB alcançou com o uso de planejamento estratégico, buscou-se saber o porquê da utilização dessa ferramenta administrativa. O gestor da empresa esclareceu que ela se faz necessária porque: *“se não, não consegue focar em seus objetivos. Você fica focando um pouquinho aqui, um pouquinho ali, e com o planejamento, análise de pontos fortes e pontos fracos, vamos focar em cima de onde há maior necessidade.”*. Essa é exatamente a função do planejamento estratégico, estabelecer a melhor direção a ser seguida para alcançar os objetivos do negócio.

Partindo dessa explicação, o gestor expôs quais os objetivos traçados em seus planejamentos, começando pelo último, que foi elaborado por meio do Projeto ALI. Nele o foco maior era no investimento em marketing e na qualidade do atendimento aos clientes. Esses, portanto, são os benefícios a serem alcançados com a implementação desse planejamento estratégico, constituindo-se em vantagem competitiva, pois segundo Silva (1998) os dirigentes das MPEs não costumam utilizar-se de uma filosofia de marketing e não preparam seus empregados para um melhor atendimento ao cliente.

Ao enfatizar o marketing, o intuito era criar uma logomarca para a empresa e fazer ampla divulgação da mesma, principalmente no local onde ela está instalada, pois o gestor tem a pretensão de que a organização seja *Top of Mind* (premiação paraibana realizada pelo Sistema Correio de Comunicação, pela Câmara de Dirigentes Lojistas de João Pessoa e pelo Instituto Consult, que reconhece as marca mais lembradas pelos consumidores), já que isso agregaria valor ao empreendimento ao conferir credibilidade ao negócio, sendo um diferencial entre os concorrentes.

Com relação ao investimento na qualidade do atendimento, o gestor afirmou que essa é uma das grandes dificuldades que a empresa enfrentava, uma vez que seus funcionários não conseguiam tratar de maneira adequada os clientes, inclusive utilizando um linguajar grosseiro ao recebê-los no estabelecimento, chamando-os de “boy” ou “Diga aé patrão!”. Essa é uma falha da organização que pode comprometer a imagem da empresa, pois os clientes, primeiramente, ao entrar em uma loja querem satisfazer não só a necessidade de obter determinado produto ou serviço, mas também desejam ser cativados e incentivados a se vincular à empresa em si e ao que ela tem a oferecer. E, segundo, em certa medida, os clientes são divulgadores gratuitos, pois provavelmente dirão para outras pessoas a impressão (positiva ou negativa) que tiveram da empresa. Por isso, para o gestor da AB, o atendimento tem que ser impecável, pois a sua qualidade é fator preponderante para se ter uma clientela formada e fiel.

No tocante aos benefícios conquistados com planejamentos anteriores ao do Projeto ALI, pode-se elencar os seguintes casos: controle dos custos, criação de

uma consciência ambiental e aumento do espaço físico da loja. Entre os anos de 2006 e 2008, por exemplo, o proprietário da AB percebeu que sua conta de energia estava mais alta do que normalmente, e, por esse motivo, ao elaborar o planejamento estratégico desse período buscou identificar as possíveis causas desse problema. Nesse processo, ele verificou que o motivo era a utilização demasiada de um equipamento, chamado Elevacar, que suspende os automóveis na realização de um serviço. Dessa maneira, propôs em seu plano orientar os funcionários a fazerem uso do aparelho apenas quando estritamente necessário e, se não for o caso, utilizar um outro equipamento, o macaco hidráulico, que não utiliza energia elétrica. Para incentivá-los a alcançar tal finalidade, o proprietário sugeriu que se eles diminuíssem os gastos acrescentaria um bônus em seus salários, até regularizar a situação, que seria derivado justamente da quantia a mais que a organização estava pagando na conta de energia. Com essa atitude a empresa conseguiu reduzir os custos com energia elétrica em 20% e essa redução, conseqüentemente, também veio a contribuir com o meio ambiente.

Mas a questão da conscientização ambiental vai além desse fato. Como a loja utiliza produtos derivados do petróleo é preciso um cuidado especial ao tratar os resíduos para evitar a poluição. Percebendo essa necessidade, promoveu a solução desse problema por meio da aquisição de tambores e lixeiras adequadas, e apesar do investimento um pouco elevado, sua postura evidencia a responsabilidade ambiental da organização, constituindo assim, um diferencial sobre a concorrência, principalmente porque o gestor afirmou que: *“Quando eu cheguei aqui em Mangabeira [bairro de João Pessoa-PB] o pessoal jogava óleo na rede de esgoto e isso é uma falta muito grande de consciência [...]”*

Outro ponto solucionado foi o tamanho reduzido da loja, pois a empresa cresceu e não comportava a quantidade de mercadoria que comercializa, além de sua clientela exigir mais opções de serviços automotivos. O gestor da AB planejou essa ampliação e por meio de um financiamento conseguiu comprar o imóvel vizinho ao seu estabelecimento, adquirindo, também, novos equipamentos para oferecer um número maior de serviços.

Ao ser questionado sobre os benefícios a competitividade da empresa, ou seja, se seu desempenho em relação à concorrência estava sendo facilitado por meio da utilização desse procedimento administrativo, o gestor afirmou que: *“É bem mais fácil enfrentar a concorrência porque [...] para que eu possa tomar as decisões eu preciso ter um planejamento estratégico.”* Ele ainda fez uma declaração muito relevante:

*Qual o meu diferencial em relação a eles? É que eu sei o que eu estou fazendo, onde eu estou, para onde eu quero chegar e quando eu vou chegar. Se eu não consigo chegar 100%, mas eu vou chegar 70%, 60% [...] E eles podem chegar, mas não sabem como chegaram, onde chegaram ou porque chegaram (GESTOR DA AB).*

Desse modo, a AB alcança benefícios que vão desde o melhoramento das atividades e do ambiente da empresa até o atendimento das exigências externas a ela. Isso porque, segundo Figueiredo et al. (2023) e Stoner (1985), o planejamento estratégico pode fazer com que a organização funcione melhor, permitindo que elas se preparem para um ambiente em rápida transformação, já que a mera experiência dos pequenos empresários não é um guia digno de confiança para enfrentar as situações problemáticas.

#### 4.4 Dificuldades para a Utilização de Planejamento Estratégico

Em relação aos obstáculos enfrentados na utilização de planejamento estratégico, pode-se dividi-los em dois momentos: a elaboração e a implementação. Sobre a elaboração, o gestor da AB, afirmou que não tem mais dificuldade ao prepará-lo, pois com o exercício constante conseguiu identificar as deficiências e aperfeiçoar o método. Isso pode ser justificado pela simples razão de que o planejamento estratégico é um mecanismo de aprendizado, pois a partir dele pode-se saber cada vez mais sobre as capacidades e as limitações da organização, sobre as ameaças e oportunidades de seu ambiente e sobre o próprio processo de planejamento estratégico, conforme aponta Farias e Lima (2020) e Stoner (1985). Como o planejamento mais recente não foi elaborado pelo gestor, e sim por meio do SEBRAE/PB, então, ele não identificou nenhuma dificuldade.

A respeito da implementação desse instrumento administrativo, o empresário reconheceu a existência de duas limitações principais: a resistência as mudanças e os custos. Quando o gestor fala em oposição a mudanças, ele se refere diretamente a seus empregados, afirmando que: *“Você tem uma mente aberta e aceita as mudanças, mas o seu funcionário que já está ali há seis anos fazendo a mesma coisa, e aquilo para ele é certo, já complica”*. Dessa forma, os funcionários se tornam a parte mais importante do processo de planejamento estratégico, uma vez que são eles que vão por em prática o que foi planejado e se de alguma forma eles não aceitarem ou não entenderem que a transformação é necessária, tanto para o alcance dos objetivos da organização quanto para os seus, todo o esforço para direcionar a empresa no caminho mais adequado torna-se inútil.

A fim de superar esse obstáculo, o gestor da AB comentou que procura se reunir com os funcionários, antes e durante a implementação do planejamento, para esclarecer a eles que se a mudança for feita vai ser bom tanto para a empresa quanto para eles, mostrando que se a organização estiver evoluindo, eles também estarão junto com ela. Segundo Silva (1998), essa preparação é necessária porque a partir do momento em que os recursos humanos são bem preparados, integrados e motivados, tornam-se os maiores aliados da empresa. Entretanto, o empresário disse que nem sempre os seus funcionários têm a intenção de crescer, apenas querem desenvolver suas atividades e receber o salário no final do mês, e por isso, ele explicou que às vezes tem que ser mais enérgico, impondo, de certa forma, o que tem que ser feito.

No tocante aos custos, o entrevistado explicou que esse fator chegou a adiar, por pelo menos cinco anos, um objetivo que ele tinha: aumentar o espaço físico da loja. Para vencer essa dificuldade, ele procurou fazer um controle dos seus recursos, a fim de ter a economia necessária para adquirir o imóvel vizinho ao seu estabelecimento, buscando também uma parceria com o Banco do Brasil para financiamentos diversos. Ainda em relação aos custos, o empresário enfrenta essa limitação tentando estabelecer objetivos que sejam condizentes com a capacidade financeira da organização, pois segundo ele: *“[...] não adianta eu fazer um planejamento estratégico mirabolante e passar uma vida e não conseguir atingi-lo.”* Conforme Oliveira (2023), é importante que a empresa tenha uma estratégia compatível com os recursos existentes e disponíveis, especificando os que são mais decisivos para a implementação de cada estratégia. Portanto, por mais que o planejamento estratégico demande custos a sua prática, sem ele a organização pode vir a empregar os seus recursos de maneira errônea no que não é necessário.

Como nem tudo o que é planejado é realizado, ao perguntar ao gestor da AB quais os planos que ele elaborou e que não foram postos em prática e os motivos correspondentes, ele respondeu que: *“Todo planejamento estratégico você almeja atingi-lo 100%. Mas tem uns que você não consegue. Ou por força externas, ou por forças internas mesmo.”* Tendo em vista que os fatores internos acabaram de ser analisados, passa-se a avaliar as dificuldades impostas por forças externas. Em um dos planejamentos elaborados, o entrevistado considerou que seria interessante e lucrativo para a empresa aumentar o turno de trabalho para que ela funcionasse também no período da noite. Só que ao analisar o mercado, ele constatou que a sua clientela não apresentava essa necessidade. Dessa maneira, isso não chegou a ser realizado, principalmente porque acarretaria custos desnecessários para a empresa, o que foi percebido em consequência da utilização do planejamento estratégico.

## 5. CONCLUSÕES

A proposta do artigo foi de analisar a utilização e a contribuição do planejamento estratégico em micro e pequenas empresas do setor de autopeças. Esse objetivo foi alcançado, por meio da análise realizada em empresas do setor de autopeças, em João Pessoa-PB, atendidas pelo Projeto ALI do SEBRAE. Com base no estudo, tem-se que, em relação à quantidade de organizações que adotam um planejamento estratégico, a maior parte das empresas analisadas não faz uso dessa ferramenta administrativa, mesmo tendo a possibilidade de ser auxiliada pelo SEBRAE/PB. E os motivos para justificar a não utilização são diversos: pouca iniciativa dos pequenos empresários para conhecer e aplicar o planejamento estratégico, falta de tempo, custo elevado, baixa profissionalização dos gestores na área administrativa, entre outros. Contudo, uma das organizações se destacou no estudo, pois, ao contrário de todas as outras, é a única a utilizar continuamente esse instrumento administrativo: a AB.

Para essa empresa, a respeito dos benefícios conquistados pelo uso de planejamento estratégico, o principal deles foi o controle dos recursos, já que o seu emprego adequado proporcionou a compra de um imóvel para a expansão do estabelecimento, a redução dos gastos com energia elétrica e a aquisição de novos equipamentos. No tocante as dificuldades para a utilização de planejamento estratégico, constatou-se que, para a AB, os desafios envolvem fatores internos à organização, relacionados a resistência dos funcionários à mudança e aos próprios custos que a implantação do plano exige, sendo a primeira a mais difícil de ser superada, pois é preciso haver uma maior preparação e adaptação das pessoas para que possam entender e aceitar aquilo que está sendo proposto.

Assim sendo, os resultados obtidos proporcionaram a constatação de muitas das características inerentes as micro e pequenas empresas, as quais autores e instituições, como IBGE e SEBRAE apontam, como o fato de que a gestão dessas empresas se concentra nos próprios proprietários, e o quanto que a maioria delas ainda são despreparadas em termos de conhecimento das técnicas administrativas de gestão estratégica dos negócios, agindo com base na intuição e na experiência proporcionada pelo tempo em que atuam no mercado.

Dependendo do modo como os empresários gerenciam as organizações e da capacidade deles em levar o negócio adiante, uma pequena empresa pode ser mais lucrativa que uma de grande porte. É pensando nesse sentido que a AB utiliza

continuamente o planejamento estratégico, onde essa ferramenta representa para ela segurança na tomada de decisão e um diferencial perante a concorrência.

Sugere-se que novas pesquisas sejam realizadas no sentido de identificar e evidenciar a utilização de planejamento estratégico em micro e pequenas empresas de outros setores do mercado, como forma de até mesmo esclarecer se em outros setores o uso de planejamento estratégico é maior nas micro e pequenas empresas. Além disso, pode ser analisado também de que forma o planejamento estratégico é elaborado nas MPEs, no sentido de descobrir se há ou não a participação dos funcionários neste processo e no que esta possível participação pode contribuir em termos de melhores benefícios ou redução das dificuldades inerentes a implementação de um planejamento estratégico. E por fim, sugere-se o estudo de como o planejamento estratégico pode servir de ferramenta para a vantagem competitiva e para o processo inovativo em micro e pequenas empresas.

## REFERÊNCIAS

AGÊNCIA BRASIL. **Micro e pequenas empresas geram seis de cada dez empregos em junho.** Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2024-08/micro-e-pequenas-empresas-geram-seis-de-cada-dez-empregos-em-junho> Acesso em: 10 set 2024.

ASN PB. **Micro e pequenas empresas representam 95,4% dos negócios na PB e contribuem para impulsionar economia.** Agência SEBRAE de Notícias, 2024. Disponível em: <https://pb.agenciasebrae.com.br/dados/micro-e-pequenas-empresas-representam-954-dos-negocios-na-pb-e-contribuem-para-impulsionar-economia/> Acesso em: 08 set 2024.

AUTODATA. **Setor de autopeças projeta faturamento de R\$ 248 bilhões em 2024.** Disponível em: <https://www.autodata.com.br/noticias/2024/01/05/setor-de-autopecas-projeta-faturamento-de-r-248-bilhoes-em-2024/66191/> Acesso em: 17 ago 2024.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** São Paulo: Edições 70, 2011.

BARROS, D. C.; CASTRO, B. H. R. de; VAZ, L. F. H. **Panorama da indústria de autopeças no Brasil: características, conjuntura, tendências tecnológicas e possibilidades de atuação do BNDES.** Disponível em: [https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/9555/1/BNDES%20Setorial%202024%20Panorama%20da%20ind%C3%BAstria%20de%20autope%C3%A7as%20no%20Brasil\\_P\\_P.pdf](https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/9555/1/BNDES%20Setorial%202024%20Panorama%20da%20ind%C3%BAstria%20de%20autope%C3%A7as%20no%20Brasil_P_P.pdf) Acesso em: 20 ago 2024.

BOECHAT, M. N. **Planejamento Estratégico: aplicação nas micro e pequenas empresas.** Dissertação de Mestrado em Gestão Empresarial. Fundação Getúlio Vargas - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Rio de Janeiro, 2008. 122p.

BOLETIM DO MAPA DE EMPRESAS. **MAPA DE EMPRESAS:** Boletim do 1º quadrimestre de 2024. Ministério do Empreendedorismo, da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. Disponível em: <https://www.gov.br/empresas-e>

negocios/pt-br/mapa-de-empresas/boletins/mapa-de-empresas-boletim-1o-quadrimestre-2024.pdf . Acesso em: 08 set 2024.

EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

FARIAS, S. W. F.; LIMA, A. R. S. Um estudo bibliográfico sobre o planejamento estratégico em micro e pequenas empresas. **Entrepreneurship**, v.4, n.1, p.34-41, 2020.

FIGUEIREDO, A. L. de C.; et al. Desafios das Micro e Pequenas Empresas no Brasil: Uma Análise sobre o Papel do Gestor. **Rev. Psic.**, v.17, n. 65, 2023.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **As Micro e Pequenas Empresas Comerciais e de Serviços no Brasil, 2003**. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/microempresa/microempresa2001.pdf>. Acesso em: 28 mai 2024.

JONES, Gareth R.; GEORGE, Jennifer M. **Administração contemporânea**. 4. ed. Porto Alegre: AMGH, 2011.

MERRIAM, S. B. **Qualitative Research: A guide to design and implementation**, Revised and Expanded from Qualitative research and case study applications in education. San Francisco: Jossey-Bass, 2009.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico – Conceitos, Metodologias, Práticas**. 35ª ed. Barueri: Atlas, 2023.

POLASTRINI, A.; SARAIVA, A. F. da S.; SILVA, M. A. da R. POLÍTICAS PÚBLICAS DIRECIONADAS ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NO BRASIL NA PANDEMIA DE COVID-19. **Informe GEPEC**, v.27, n.1, p.100-122, 2023.

PORTER, Michael. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, Brasil, 2004.

SEBRAE. **ALI**. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, 2024. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/agentelocaldeinovacao> Acesso em: 08 set 2024.

SEBRAE/AL. **Oficinas evoluem para atender público mais exigente**. Disponível em: [http://www.sebrae.com.br/uf/alagoas/areas-de-atuacao/comercio/autopecas/integra\\_bia/ident\\_unico/1850](http://www.sebrae.com.br/uf/alagoas/areas-de-atuacao/comercio/autopecas/integra_bia/ident_unico/1850). Acesso em: 21 mai 2024.

SILVA, Anielson Barbosa da. **A Pequena Empresa na Busca da Excelência**. João Pessoa: UFPB/Editora Universitária, 1998.



SILVA, Douglas Lopes da. **Análise estratégica de uma pequena empresa.** Trabalho de Conclusão de Curso - Bacharelado em Administração. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba João Pessoa, 2018. Disponível em: <https://repositorio.ifpb.edu.br/bitstream/177683/461/1/TCC-%20DOUGLAS%20LOPES%20DA%20SILVA.pdf>

STONER, James A. F. **Administração.** 2. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1985.

TACHIZAWA, T.; FARIA, M. de S. **Criação de Novos Negócios:** gestão de micro e pequenas empresas. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

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.** Dissertação de Mestrado em Engenharia da Produção. Universidade de São Paulo. São Carlos, 2002. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18140/tde-27052004-110812/pt-br.php>>. Acesso em: 19 outubro 2011.

THOMPSON, Artur A.; STRICKLAND III, A. J.; GAMBLE, John E. **Administração estratégica.** 15. ed. Porto Alegre: AMGH, 2011.