



**INSTITUTO FEDERAL GOIANO
CAMPUS RIO VERDE - GO
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

MAISA COUTINHO DE OLIVEIRA

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

**RIO VERDE, GO
2023**

**INSTITUTO FEDERAL GOIANO
CAMPUS RIO VERDE - GO
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

MAISA COUTINHO DE OLIVEIRA

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Trabalho de Curso apresentado ao Instituto Federal Goiano – Câmpus Rio Verde, como requisito parcial para a obtenção do Grau de Bacharel em Administração

Orientador: Prof. Dr. Kennedy de Araújo Barbosa

RIO VERDE – GO
2023

OLIVEIRA, Maisa Coutinho de

Planejamento estratégico para micro e pequenas empresas / Maisa Coutinho de Oliveira. Rio Verde. 2023.

Orientador: Kennedy de Araújo Barbosa.

Trabalho de Curso – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano – Câmpus Rio Verde.

TERMO DE CIÊNCIA E DE AUTORIZAÇÃO PARA DISPONIBILIZAR PRODUÇÕES TÉCNICO-CIENTÍFICAS NO REPOSITÓRIO INSTITUCIONAL DO IF GOIANO

Com base no disposto na Lei Federal nº 9.510, de 13 de fevereiro de 1998, AUTORIZO o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano a disponibilizar gratuitamente o documento em formato digital no Repositório Institucional do IF Goiano (RIF Goiano), sem ressarcimento de direitos autorais, conforme comissão assinada abaixo, para fins de leitura, cópias e impressão, a título de divulgação da produção técnico-científica no IF Goiano.

IDENTIFICAÇÃO DA PRODUÇÃO TÉCNICO-CIENTÍFICA

- Tese (doutorado)
 Dissertação (mestrado)
 Monografia (especialização)
 ICC (graduação)
 Produto técnico e educacional - Tipo: _____
- Artigo científico
 Capítulo de livro
 Livro
 Trabalho apresentado em evento

Nome completo do autor:

MAISA COUTINHO DE OLIVEIRA

Matrícula:

2019102202930396

Título do trabalho:

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

RESTRICÇÕES DE ACESSO AO DOCUMENTO

Documento confidencial: Não Sim, justifique:

Informe a data que poderá ser disponibilizado no RIF Goiano: 01 / 08 / 2023

O documento está sujeito a registro de patente? Sim Não

O documento pode vir a ser publicado como livro? Sim Não

DECLARAÇÃO DE DISTRIBUIÇÃO NÃO-EXCLUSIVA

O(a) referido(a) autor(a) declara:

* Que o documento é seu trabalho original, detém os direitos autorais da produção técnico-científica e não infringe os direitos de qualquer outra pessoa ou entidade;

* Que obtive autorização de quaisquer materiais incluídos no documento do qual não detém os direitos de autoria, para conceder ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano os direitos requeridos e que esse matter de cujos direitos autorais são detentor, estão claramente identificadas e reconhecidas no texto ou conteúdo do documento entregue;

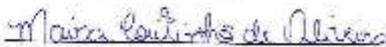
* Que cumpriu quaisquer obrigações exigidas por contrato ou acordo, caso o documento entregue seja baseado em trabalho financiado ou apoiado por outra instituição que não o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano.

RIO VERDE - GO

16 / 08 / 2023

Lugar

Data



Assinatura do autor e/ou detentor dos direitos autorais

Ciente e de acordo:



Assinatura do(a) orientador(a)



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA GOIANO

Ata nº 28/2023 - GEPTNM-RV/DE-RV/CMPRV/IFGOIANO

ATA DE DEFESA DE TRABALHO DE CURSO

Aos 05 dias do mês de julho de 2023, às 20 horas e 15 minutos, reuniu-se a banca examinadora composta pelos docentes: Prof. Kennedy de Araújo Barbosa (orientador), Prof. Carlos Antônio Sobrinho (membro interno) e Prof. Jean Marc Nacife (membro interno), para examinar o Trabalho de Curso (TC) intitulado PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS, de Maisa Coutinho de Oliveira, estudante do curso Bacharelado em Administração do IFGoiano Campus Rio Verde, sob a Matrícula nº 2019102202930396. A palavra foi concedida à estudante para a apresentação oral do TC, em seguida houve arguição da candidata pelos membros da Banca Examinadora. Após tal etapa, a Banca Examinadora decidiu pela APROVAÇÃO do TC. Ao final da sessão pública de defesa foi lavrada a presente ata que foi assinada pelos membros da Banca Examinadora e Mediador de TC.

Rio Verde, 05 de julho de 2023.

Kennedy de Araújo Barbosa (Orientador)

CPF: 477.319.901-68

Carlos Antônio Sobrinho (Membro da banca)

CPF: 881.259.121-34

Jean Marc Nacife (Membro da banca)

CPF: 728.682.286-15

(Assinado Eletronicamente)

(Nome do professor)

Orientador(a)

Regulamento de Trabalho de Curso (TC) – IF Goiano - Campus Rio Verde

ANEXO X – DECLARAÇÃO DE CORREÇÃO E NORMAS

Na condição de orientador da estudante Maisa Coutinho de Oliveira, matriculada no Curso de Bacharelado em Administração, cujo Trabalho de Curso (TC) intitulado "PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS", declaro que acompanhei as alterações propostas pela Banca Examinadora e que o TC está devidamente corrigido e formatado de acordo com as normas da instituição.

Rio Verde, 05 de julho de 2023.

Kennedy de Araújo Barbosa

Orientador

Documento assinado eletronicamente por:

• Kennedy de Araújo Barbosa, PROFESSOR ENS BÁSICO TECH TECNOLÓGICO, em 31/07/2023 19:25:26.

Este documento foi emitido pelo SUAP em 31/07/2023. Para comprovar sua autenticidade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifgoiano.edu.br/autenticar-documento/> e forneça os dados abaixo:

Código Verificador: 516046

Código de Autenticação: 5481e33356



AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pela oportunidade de estudar em um instituto federal, por ter me dado força, saúde, e ter me ajudado durante todo o período do curso.

Agradeço aos meus pais Solange Coutinho Oliveira e Daniel Marques de Oliveira, por ter me ajudado e motivado durante todos os anos de curso, pelas palavras sábias nos momentos de tristeza e medo, pelos conselhos dados sempre que preciso, por ter me dado todo apoio necessário, agradeço em especial a minha mãe que não mediu esforços e me ajudou durante todos esses anos, foi um auxílio e uma âncora para mim.

Agradeço também aos demais da minha família, meus irmãos, minha avó que sempre se preocupa comigo, meu avô uma pessoa maravilhosa que me inspirou muito, sempre me deu conselhos sábios, que em todo momento se orgulhou da pessoa em que estou me tornando, sempre torcendo pelo meu melhor, e pela vontade de Deus não está mais junto a nós.

Agradeço aos amigos que fiz durante o curso, em especial pela Ana Paula Souza Brito e Lays dos Santos Gouvea, quero agradecer pelos momentos engraçados, pelos momentos de muita tensão, mas sempre juntos, um torcendo pelo sucesso do outro, sou grata a Deus por ter colocado pessoas tão maravilhosas e especiais ao meu lado.

Agradeço ao meu orientador Dr. Kennedy de Araújo Barbosa, pela disposição e paciência que teve comigo durante todo o tempo, por ter aceitado me auxiliar neste momento tão importante para mim, sou muito grata por todo ensinamento passado, e por ter me orientado.

Agradeço também a uma pessoa muito especial para mim, uma excelente pessoa e uma ótima profissional Dra. Frankcione Borges de Almeida, sou grata por todo conhecimento passado, pelas conversas, pela paciência que teve conosco durante esses anos, pelas sábias palavras no momento em que mais precisávamos, agradeço pelas oportunidades que tem dado, sou grata por todo o carinho que tem transmitido a nós tanto dentro quanto fora da sala de aula, muito obrigada por tudo.

E por fim, mas não menos importante, quero agradecer ao Instituto Federal Goiano – Campus Rio Verde, por proporcionar um ensino de qualidade para os discentes, possuindo docentes qualificados para estarem presentes em salas de aulas, transmitindo conhecimento aos acadêmicos, e nos dando capacidade de nos tornar excelentes profissionais.

RESUMO

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

O objetivo do estudo foi analisar e mostrar os benefícios com a utilização do planejamento estratégico em micro e pequenas empresas e mencionar ferramentas que podem auxiliar e serem utilizadas no desenvolvimento de um planejamento estratégico. Tendo como metodologia uma revisão bibliográfica, onde foi buscado materiais literários através de artigos, livros, teses e etc, encontrados na plataforma Google Acadêmico, Scielo, Science Direct, entre outras. O trabalho consiste em uma pesquisa descritiva qualitativa pois além de descrever características houve o levantamento e coleta de dados para obtenção de informações, posteriormente foi preciso organizar as informações interpretá-las e descrevê-las para o desenvolvimento do trabalho. Para as informações contidas no trabalho foi realizado a comparação das opiniões e definições de cada autor. A conclusão do trabalho que obteve-se através dos dados observados, foi a importância que a utilização do planejamento estratégico traz para uma micro e pequena empresa, ficando claro o potencial que esta ferramenta pode propiciar para as MPE's.

Palavras-chaves: Planejamento estratégico. Micro e pequenas empresas. Ferramenta de gestão.

ABSTRACT

STRATEGIC PLANNING FOR MICRO AND SMALL BUSINESSES

The objective of the study was to analyze and demonstrate the benefits of using strategic planning in micro and small businesses, as well as to mention tools that can assist in the development of a strategic planning process. The methodology employed was a literature review, in which literary materials such as articles, books, theses, etc., were sought on platforms such as Google Scholar, Scielo, Science Direct, among others. The work consists of a qualitative research descriptive approach, as it not only describes characteristics but also involves the collection and analysis of data to obtain information. Subsequently, it was necessary to organize and interpret the information in order to describe it for the development of the study. In the research, the opinions and definitions of each author were compared to gather the information presented. The conclusion of the study emphasizes the importance of utilizing strategic planning in micro and small businesses, highlighting the potential benefits that this tool can provide for such enterprises.

Keywords: Strategic planning. Micro and small companies. Management tool.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Classificador dos fatores contribuintes para a mortalidade.....	7
Figura 2 – Planejamento estratégico, tático e operacional	9
Figura 3 – Matriz SWOT	13
Figura 4 – 5W2H	14
Figura 5 – Fatores que favorecem a mortalidade precoce em MPE's	14

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	5
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	6
2.1 LEI GERAL DA MICRO E PEQUENA EMPRESA.....	6
2.2 OS DESAFIOS ENFRENTADOS PELAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS.....	7
2.3. O QUE É PLANEJAMENTO.....	8
2.4. TIPOS DE PLANEJAMENTO.....	8
2.4.1. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	9
2.4.2. PLANEJAMENTO TÁTICO.....	10
2.4.3. PLANEJAMENTO OPERACIONAL.....	10
2.5. A IMPORTÂNCIA DA UTILIZAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	11
2.6. CAUSAS OCORRIDAS COM A FALTA DO PLANEJAMENTO EM MICRO E PEQUENA EMPRESA.....	14
3. METODOLOGIA.....	15
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	16
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	18
REFERÊNCIAS.....	19

1. INTRODUÇÃO

O planejamento é a etapa inicial na criação de uma empresa, é uma das fases mais importantes para uma organização, pois através do planejamento é possível ter direção, controle e definir um norte a seguir, para que a empresa possa percorrer até alcançar o sucesso e chegar em seu objetivo final. (FONSECA, 2022).

O planejamento estratégico é uma ferramenta de gestão de suma importância para o desenvolvimento das organizações, sendo imprescindível a implantação desta ferramenta nas empresas, pois essa metodologia é utilizada afim de estabelecer metas, contribuir na tomada de decisão da organização, permitindo implantar decisões próximas de uma realidade para cada situação, mobilizar ações, levantar recursos, prospectar clientes e aumentar a lucratividade da empresa, visando o alcance dos objetivos estabelecidos, garantindo assim o crescimento contínuo das empresas. (JÚNIOR; RIBEIRO, 2020).

O planejamento estratégico tem por objetivo atingir o sucesso da organização e obter um crescimento contínuo no mercado que está cada dia mais competitivo e para que as empresas se destaquem no mercado, é necessário e indispensável a utilização desta ferramenta, visto que com a utilização da mesma é possível obter um desenvolvimento eficiente e eficaz e potencializar os esforços nas direções corretas, tendo equilíbrio e facilidade para chegar aos objetivos e as metas planejadas.

As micro e pequenas empresas, possuem um papel muito importante na economia brasileira, visto que elas representam 27% do PIB do Brasil, de acordo com um estudo realizado pelo Sebrae, no Brasil possuem mais de 6 milhões de micro e pequenas empresas, correspondendo a 99% dos negócios no país e correspondem a 52% dos empregos formais de carteira assinada, o que equivale a 16,1 milhões de pessoas empregadas de modo formal (SEBRAE, 2018).

De acordo com dados apontados pelo IBGE, no Brasil são abertas em média 700 mil empresas por ano e a cada 10 empresas abertas 6 delas fecham as portas antes de completarem 5 anos de sua existência e um dos principais motivos desse ocorrido é à falta de planejamento estratégico. Esse tempo de sobrevivência das empresas recém- constituídas tem sido cada vez menor, em virtude das dificuldades enfrentadas como: apoio financeiro, fazer boas negociações com fornecedores, ter um bom marketing, prospectar novos clientes, dificuldades em resolver burocracias excessivas que envolvem as micro e pequenas empresas e principalmente a falta de um planejamento adequado, vale ressaltar que muitas destas dificuldades foram potencializadas pela pandemia ocorrida no mundo através da Covid-19.

O objetivo do presente estudo consiste em mostrar os benefícios que o planejamento estratégico pode trazer as micro e pequenas empresas, mencionando também algumas ferramentas que podem ser utilizadas na elaboração de um planejamento, como exemplo a Matriz SWOT.

A partir dos fatos mencionados foi relevante a ideia de desenvolver este trabalho, pois as micro e pequenas empresas são de grande importância para a sociedade. A definição do tema se deu através da importância do planejamento estratégico, visto que é uma ferramenta essencial para o desenvolvimento das organizações. O foco do assunto é voltado para a aplicação do planejamento estratégico nas MPE's.

A presente pesquisa baseia-se na seguinte questão: por que as micro e pequenas empresas possuem dificuldades de se manterem ativas antes de completarem 5 anos de sua existência? Com isso a justificativa encontrada é a falta do planejamento estratégico, visto que é uma ferramenta essencial para o desenvolvimento das mesmas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O trabalho apresentado fundamentou-se através de diversos autores que abordam o tema discorrido, procurando entender os conceitos que abrangem a pesquisa sobre a importância da utilização do planejamento estratégico para as microempresas e empresas de pequeno porte.

2.1 Lei geral da micro e pequena empresa

A Lei Geral da Micro e da Pequena Empresa, é também conhecida como o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, a mesma foi criada pela Lei Complementar nº. 123/2006, com o intuito de regulamentar o tratamento simplificado ao setor de micro e pequena empresa de acordo com o disposto na Constituição Federal (Sebrae, 2021).

De acordo com o Sebrae (2021), esta Lei tem por objetivo estimular o desenvolvimento das Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte, e fazer com que possua competitividade entre ambas as partes, e isso faz com que a economia fique fortalecida, gerando assim mais empregos, reduzindo também a informalidade, entre inúmeros outros benefícios.

Conforme a Lei Geral, a microempresa e a empresa de pequeno porte foram classificadas da seguinte maneira; Microempresa é aquela cujo o faturamento anual é de até R\$ 360.000,00 ou emprega até 09 (nove) pessoas no setor de comércio e serviço ou 19 (dezenove) no setor da indústria, já a Empresa de Pequeno Porte é aquela que possui um faturamento anual maior que

o valor de R\$360.000,00 e menor ou igual a R\$ 4,8 milhões ou emprega de 10 (dez) a 49 (quarenta e nove) pessoas no setor comercial e serviços ou 20 (vinte) a 99 (noventa e nove) pessoas no setor industrial (PORTAL DA INDUSTRIA, 2022).

2.2 Os desafios enfrentados pelas micro e pequenas empresas

As micro e pequenas empresas, enfrentam muitos desafios para conseguirem se manter no mercado, isto ocorre devido à falta de um planejamento adequado, dificuldade em enfrentar as burocracias existentes, dificuldades em conseguir um crédito, e também uma boa qualificação, visto que muitos microempresários iniciam sua carreira no mercado sem ter uma formação adequada para conseguir lidar com o meio, o que afeta muito em seu negócio, pois falta uma gestão de qualidade. (PORTAL DA INDUSTRIA, 2022).

Conforme Serasa (2021), as micro e pequenas empresas possuem dificuldades de se manterem no mercado por muito tempo devido à falta de um planejamento adequado, pois para que uma empresa consiga se manter no mercado é preciso ter um plano de negócios bem estruturado.

Sabe-se que muitos microempresários têm grandes dificuldades em manter seu negócio no mercado, visto que muitos abrem seu próprio negócio por necessidade, com isso não realizam um planejamento adequado e isso afeta a permanência do novo empreendimento a ficar de portas abertas. Como muitos empresários de micro e pequenas empresas iniciam seu empreendimento por precisão, eles enfrentam algumas dificuldades como, apoio financeiro, dificuldades em conseguir um crédito bancário, sem falar na burocracia que ainda existe para abrir uma empresa, dificuldade em captar novos clientes, pois muitos microempresários não sabem lidar com o meio competitivo e sem um planejamento estratégico passam muitas dificuldades em relação a concorrência, conforme figura abaixo. (MENESES, 2022).

Figura 1 – Classificação dos fatores contribuintes para a mortalidade

EMPREENDEDOR	NEGÓCIO	AMBIENTE EXTERNO
Competência na gestão empresarial; Experiência no ramo; Nível de Escolaridade; Profissionalização da relação com sócios.	Acesso ao crédito; Mão de obra qualificada; Planejamento estratégico; Suporte jurídico e contábil; Qualidade produtos/serviços; Inovação produtos/serviços.	Burocracia legal e fiscal; Competição dos concorrentes; Demanda dos clientes; Fornecedores, representantes, distribuidores e parceiros; Carga de impostos e tributos; Aspectos econômicos, políticos, tecnológicos, sociais e ambientais.

Fonte: Filardi (2006)

Diante de tudo que foi mencionado, pode-se ver a importância de um planejamento estratégico em uma empresa, pois com a utilização desse método as organizações se resguardam e ficam mais estáveis diante do mercado em que atuam, visto que ao desenvolver um planejamento estratégico, é possível verificar os pontos fortes e fracos, o que é bom e o que pode ser uma ameaça para a empresa e diante disso, verificar meios de melhoria para assim alcançar seus objetivos.

2.3 O que é planejamento

Planejamento é organizar, planejar, estruturar, estudar uma atividade ou uma ação antecipadamente, estudando meios e estratégias a serem utilizadas, com o intuito de alcançar os objetivos estabelecidos, ou seja, tem-se um objetivo e o planejamento é um método utilizado para estudar e aplicar formas para alcançar o objetivo com sucesso. (MARCONDES, 2020).

O planejamento é uma ferramenta presente na gestão empresarial e o mesmo é utilizado para auxiliar a empresa a atingir o objetivo e com um planejamento é possível visualizar e/ou prever possíveis cenários.

Segundo Chiavenato (2004, p. 167) o planejamento é uma função administrativa que estabelece quais os objetivos a serem alcançados e através do planejamento é estabelecido o caminho a ser seguido para atingirem os objetivos.

O planejamento inicia-se com a determinação dos objetivos, com isso é planejado os detalhes a serem realizados para chegar ao objetivo final e através do planejamento é possível visualizar onde irá chegar, como irá chegar e quando irá chegar no objetivo final, o mesmo é como um passo a passo. (CHIAVENATO, 2004, p. 168).

Segundo Maximiano (2000, p. 175) “Planejamento é a técnica, ou processo, que serve para lidar com o futuro”.

O planejamento é uma ferramenta utilizada por pessoas e por empresas, com o intuito de organizar e gerenciar ações futuras, no qual através do planejamento é definido as decisões a serem utilizadas futuramente, com a finalidade de atingirem um objetivo traçado. (MAXIMIANO, 2000).

2.4 Tipos de Planejamento

Existem três tipos de planejamento, sendo eles o planejamento estratégico,

planejamento tático e o planejamento operacional, conforme imagem abaixo:

Figura 2: Planejamento estratégico, tático e operacional



Fonte: Treasy (2015)

2.4.1 Planejamento estratégico

Conforme Chiavenato (2004, p. 171) o planejamento estratégico, é um planejamento amplo, no qual o mesmo engloba toda a empresa e possui algumas características, como:

- É planejado a longo prazo, visto que seus efeitos e suas consequências são desenvolvidos e estendidos por longos anos.
- Abrange toda a empresa, engloba todas as áreas e tem como intuito atingir o objetivo como um todo.
- É definido a nível institucional e representa o todo da empresa.

O planejamento estratégico inicia-se através da definição do objetivo, tendo em vista as adversidades, as dificuldades e também as possibilidades e as oportunidades tanto internas, quanto externas, no mercado, visto que o planejamento estratégico é um processo que dará um retorno de longo prazo para a empresa. (MAXIMIANO, 2000, p. 203).

Segundo Fischmann, Almeida (1991, p.25) o planejamento estratégico é:

Planejamento estratégico é uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização cria a consciência das suas oportunidades e ameaças, dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos.

Planejamento estratégico é um método utilizado pelas empresas, para alcançar os objetivos esperados, essa metodologia é utilizada como um mapa, para que possa auxiliar as

mesmas a atingirem seus alvos e deixar a organização preparada para as mudanças que podem ocorrer nos meios externos da empresa, por exemplo no cenário econômico global e no mercado. (COSTA, 2022).

O planejamento estratégico é uma ferramenta que envolve a tomada de decisão da empresa sobre os objetivos e estratégias a longo prazo e possui uma forte direção externa, envolvendo as principais partes da organização (BATEMAN; SNELL, 1998).

Ao desenvolver um planejamento estratégico, é importante ressaltar que o mercado está em constante mudança e para este fator não impactar de forma negativa e resultar em prejuízos, é necessário realizar um planejamento flexível, para se adequar as possíveis mudanças no decorrer dos anos, facilitando assim nas tomadas de decisões.

O planejamento estratégico é uma ferramenta de gestão que propicia uma visão a longo prazo e é de extrema importância para o desenvolvimento das organizações, pois através desta ferramenta é possível visualizar os desafios a serem enfrentados, as oportunidades existentes do ambiente externo, os pontos fortes e fracos da empresa e ainda, faz com que a empresa consiga ter um diferencial competitivo, auxiliando-a a direcionar para o caminho correto, afim de atingir seus objetivos.

2.4.2 Planejamento tático

De acordo com Paula (2015) o Planejamento Tático é uma separação do Planejamento Estratégico, para cada setor dentro da empresa.

O planejamento tático na organização, é aplicado por departamento, este método é desenvolvido pelos gerentes e possui por base o planejamento estratégico, ou seja, é a disseminação do planejamento estratégico nos departamentos da organização (CHIAVENATO, 2007).

Diferente do planejamento estratégico, o planejamento tático possui seu foco a médio prazo e é preciso de mais detalhes, porém ainda é um método enxuto, outra diferença em relação aos dois planejamentos é que o tático é voltado para os departamentos da empresa.

2.4.3 Planejamento operacional

Como o nome já diz, o planejamento operacional está presente no dia-a-dia nas funções da empresa e assim como o planejamento tático, o planejamento operacional possui como base

o planejamento estratégico, ou seja, ele torna as metas em tarefas fáceis de se realizar e por tempo menor de execução (CONTENT, 2019).

O planejamento operacional é desenvolvido para ser realizado a curto prazo, esse método é como se fosse um mapeamento de processos, visto que é um planejamento bem detalhado, em sua realização é preciso informar quais serão as pessoas envolvidas no processo, quais são suas funções, quais são as atividades executadas por cada uma, é preciso identificar e especificar quais são os equipamentos necessários para a execução do planejamento operacional e é necessário também informar os recursos financeiros a serem utilizados na execução do planejamento (PAULA, 2015).

Para Chiavenato (2000), o planejamento operacional é realizado a curto prazo e abrange as atividades específicas, com o intuito de alcançar as metas estabelecidas.

2.5 A importância da utilização do planejamento estratégico

A utilização do planejamento estratégico é muito importante, visto que auxilia na tomada de decisões, pois com esta ferramenta os gestores conseguem ter uma visão dos pontos fortes e fracos da organização, onde precisam melhorar, auxilia quais caminhos percorrer, evitando assim alguns riscos, garantindo uma estabilidade no mercado. (PÁDUA; SILVA, 2017).

Para as empresas de modo geral elaborar um planejamento estratégico é uma das formas de se destacar no mercado, tendo mais conhecimento sobre o meio atuante, e a utilização desse método é de extrema importância para as micro e pequenas empresas.

Sendo assim o planejamento estratégico é uma ferramenta que possibilita realizar um mapeamento da empresa, para verificar o cenário atual na qual a empresa encontra-se diante do mercado em que atua, é possível analisar a situação em que a empresa encontra em relação aos seus concorrentes, localizando suas oportunidades e suas ameaças, seus pontos fortes e fracos, tanto do ambiente interno quanto do ambiente externo da organização.

O planejamento estratégico é uma ferramenta muito importante não só para a micro e pequena empresa, quanto para empresas de médio e grande porte, visto que auxilia o gestor a tomar decisões corretas, através de dados concretos, para que a organização continue no caminho certo, evitando ameaças e assim permitindo que a empresa tenha uma vantagem competitiva, a fim de atingir seus objetivos. (PÁDUA; SILVA, 2017).

O planejamento estratégico é um método muito importante, porém o mesmo utilizado de maneira isolado, não surge efeito para a empresa, visto que os três tipos de planejamento

devem ser trabalhados juntos, um complementando o outro, para que a organização alcance o resultado esperado. (CHIAVENATO, 2007, p. 39).

O ambiente externo muda muito, ocasionado mudanças internas em uma organização, com isso a empresa precisa ir se adequando e se adaptando conforme o mercado atuante, visto que está cada dia mais competitivo e para que as mesmas permaneçam no mercado é preciso ter um bom planejamento estratégico, porém muitos gestores de micro e pequenas empresas tem o pensamento de que somente empresas de grande porte utilizam o planejamento estratégico e deixa de usar esta ferramenta de gestão tão importante para o crescimento e desenvolvimento de sua empresa, dessa forma não conseguem se manter no mercado e acaba fechando as portas antecipadamente. (PÁDUA; SILVA, 2017).

Planejar um negócio seja ele de grande, médio ou pequeno porte, é uma tarefa muito difícil e independente de seu tamanho é essencial e indispensável a utilização de um planejamento adequado, para que a empresa tenha um caminho duradouro e de muito sucesso no mercado em que atua, pois, o mercado é um meio muito instável, cheio de incertezas e mudanças que ocorrem o tempo todo.

Segundo Souza e Qualharini (2007, p.9)

A grande maioria das organizações de pequeno porte tende a ignorar a necessidade e os benefícios de apoiarem seus processos decisórios no respaldo do Planejamento Estratégico essencialmente por julgarem-se incapazes de absorver mais esta atividade. Outros fatores colaboram ainda para esta atitude, tais como: a falta de recursos para contratar profissionais adequados ou qualificar seus profissionais e o corpo de gestão para esta e outras funções, igualmente importantes. Pode-se citar ainda, o excesso de atividades e a centralização de poder como causas dessa resistência, até certo ponto natural, porém comprometedor para a viabilidade e sustentabilidade do modelo de negócio.

Este é um dos principais fatores que contribui para a mortalidade precoce das micro e pequenas empresas, pois com a falta do planejamento estratégico torna-se difícil analisar o ambiente interno e externo, realizar a definição dos objetivos e metas.

A utilização do planejamento estratégico garante para as empresas resultados significativos, pois é uma ferramenta muito importante, porém a maioria das micro e pequenas empresas não fazem o uso desta ferramenta de gestão, o que acarreta em diversos fatores negativos para a organização, como perda de material, dificuldade em prospectar novos clientes, perdas financeiras e também dificuldades em realizar boas negociações com fornecedores (FARIAS; LIMA, 2020).

Uma ferramenta de gestão muito importante e que pode ajudar as micro e pequenas empresas a planejar seu negócio é a Matriz SWOT que significa Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças, a mesma é uma técnica utilizada para analisar e identificar os pontos

fortes e fracos de uma empresa, as ameaças que seu negócio pode enfrentar, as oportunidades, ou seja é uma ferramenta que auxilia no planejamento estratégico do seu negócio, mesmo sendo uma ferramenta de gestão muito simples, a mesma é muito eficiente para identificar os pontos de melhoria, para que a empresa consiga se destacar no mercado, diante a tanta concorrência. (RAEBURN, 2022).



Fonte: Simulare (2019).

Conforme figura acima, as forças e fraquezas correspondem aos fatores internos da empresa, já as oportunidades e as ameaças representam os fatores externos da organização.

A Matriz SWOT proporciona uma ideia de como se adaptar e adequar a empresa frente as oportunidades existentes no mercado e auxilia a organização a escapar das ameaças que surgem durante o caminho. (CHIAVENATO, 2012).

Outra ferramenta que pode ser utilizada para a elaboração de um planejamento estratégico é a 5W2H, esta ferramenta permite à empresa analisar um problema ou uma oportunidade através de sete perguntas usadas para traçar as soluções para a empresa. (VOITTO, 2020).

A ferramenta 5W2H é de fácil aplicação, visto que pode ser aplicado através de uma planilha ou até mesmo uma tabela, visando facilitar o entendimento, a compreensão e a resolução do problema, a mesma consiste em responder e analisar as sete perguntas, para assim iniciar o planejamento, conforme figura abaixo:

Figura 4: 5W2H.

5W					2H		STATUS
WHAT (O QUE)	WHY (POR QUE)	WHERE (ONDE)	WHO (QUEM)	WHEN (QUANDO)	HOW (COMO)	HOW MUCH (QUANTO CUSTA)	
O QUE SERÁ FEITO? QUAL É O SEU OBJETIVO? COMO DESCRVER O MELHOR QUE PODE OBTER NESTA SITUAÇÃO?	POR QUE SERÁ FEITO? QUAL É A RAZÃO QUE MOTIVA ESSA AÇÃO? O QUE VAI CONSEGUIR DE RETORNO? FAZ PARTE DE SUA MISSÃO? VALE A PENA?	ONDE SERÁ FEITO?	POR QUEM SERÁ FEITO? QUEM ESTÁ ENVOLVIDO OU É RESPONSÁVEL EM CADA AÇÃO? QUEM DEVE SER AVISADO?	QUANDO SERÁ FEITO? QUAIS SÃO AS PRIMEIRAS AÇÕES NECESSÁRIAS? ESSAS AÇÕES SÃO PROATIVAS OU DEPENDEM DE OUTRAS FORA DO SEU CONTROLE?	COMO SERÁ FEITO? COMO INICIAR, MENSURAR E ATIVAR AS AÇÕES NECESSÁRIAS? QUAIS SÃO AS SOLUÇÕES DE CONTINGÊNCIA, NO CASO DE ENCONTRAR OBSTÁCULOS? O QUE SINALIZARÁ QUE É O MOMENTO DE AGIR ASSIM?	QUANTO CUSTARÁ FAZER? QUANTO CUSTARÁ EM TEMPO, ESFORÇO, DINHEIRO, CONHECIMENTO, PREPARAÇÃO PSICOLÓGICA E NEGOCIAÇÃO OU MOTIVAÇÃO PESSOAL E DE GRUPO?	

Fonte: Sebrae (2022).

Deste modo, esta ferramenta auxilia na análise do problema em que a empresa está inserida, auxiliando assim os gestores nas tomadas de decisões, a fim de alcançar um resultado eficaz.

2.6 Causas ocorridas com a falta do planejamento estratégico em micro e pequena empresa

O planejamento estratégico é uma questão muito falada, e planejar um negócio para que a empresa vá bem no mercado não é uma tarefa fácil e quando um planejamento não é bem efetuado isso pode acarretar muitos fatores negativos para a empresa, levando-a a passar dificuldades no mercado e até mesmo ir à falência, conforme exemplo abaixo:

Figura 5: Fatores que favorecem a mortalidade precoce em MPE's.

FATORES QUE FAVORECEM A MORTALIDADE PRECOCE EM MPEs		
Falta de planejamento prévio	Falta de gestão	Falta de capacitação profissional
* Não elaborar um planejamento ou um plano de negócio.	* Não aperfeiçoar seus produtos nem se manter atualizado às tendências do mercado.	* Ausência de preparação para enfrentar os desafios da atividade.
* Prazos não favoráveis ao negociar com fornecedores.	* Ser negligente com as finanças, tanto com as entradas como com as saídas.	* Não fazer cursos sobre gestão de negócios.
* Ausência de empréstimos com instituições financeiras.	* Produtos e serviços sem diferencial competitivo.	* Não investir em qualificação e capacitação de mão de obra.

Fonte: Adaptado de (SEBRAE, 2021).

Gerir uma empresa é uma tarefa muito difícil, e muitas micro e pequenas empresas passam por dificuldades em se manter no mercado nos primeiros anos de sua constituição, devido as burocracias existentes, impostos altos e dificuldade em conseguir algum crédito para investir

em seu negócio, conforme Viana (2023), executar uma empresa sem planejar é um dos principais motivos que leva seu negócio a falência, e conforme IBGE quase 60% das empresas, o que equivalente a mais da metade das mesmas fecham as portas antes de completarem cinco anos de constituição, o que é muito preocupante.

Planejar não é uma opção, visto que o planejamento é primordial para que seu negócio vá bem, para que a empresa consiga se dar bem no mercado em que atua e consiga enfrentar e lidar com as adversidades que aparecem no caminho. Administrar uma empresa não é fácil e sem um planejamento estratégico é muito pior, pois se torna difícil mensurar ao certo os gastos desnecessários, precificar produtos ou serviços de maneira que possa prejudicar a empresa no meio competitivo, a empresa fica instável pois não está atenta nos impactos que a economia pode causar no mercado e assim a empresa fica com dificuldades em crescer pois não consegue se destacar no mercado e tudo isso ocasionado pela falta de um planejamento estratégico (GERMANO, 2023).

Através de um estudo “Sobrevivência das Empresas” realizado pelo SEBRAE, foi identificado que as micro e pequenas empresas possui a probabilidade de fecharem as portas após os cinco anos de sua constituição, sendo equivalente a 21,6% para as microempresas e 17% para as empresas de pequeno porte, e o encerramento das atividades dessas empresas em tão pouco tempo está relacionado a falta de um planejamento, falta de prática na gestão da empresa pelo empreendedor e referente a forma como o empreendedor de micro e pequena empresa se porta diante dos desafios a serem enfrentados (HORTELÃ, 2022). Muitos fatores podem levar o encerramento das atividades de uma micro e pequena empresa, dentre eles pode-se destacar a dificuldade em acompanhar as mudanças no mercado, não utilizar ou seguir corretamente um planejamento estratégico, a falta de planejamento financeiro, ou seja, não separar CPF e CNPJ, não ter um público alvo, não acompanhar os avanços tecnológicos, entre inúmeros fatores que acarretam a falência das micro e pequenas empresas (SERASA, 2020).

3. METODOLOGIA

O presente trabalho se caracteriza como uma pesquisa descritiva. Segundo Silva e Menezes (2000, p.21), pesquisa descritiva é aquela que descreve as características de uma determinada população, de um determinado fenômeno ou de um determinado estabelecimento de relações entre variáveis, sendo uma forma de levantamento e coleta de dados.

O trabalho consiste em uma pesquisa qualitativa, e segundo Pope e Mays (2005, p.13),

a pesquisa qualitativa está associada as interpretações que as pessoas atribuem em suas experiências do mundo e em como as pessoas entendem o mundo social.

A pesquisa é bibliográfica, visto que o levantamento dos dados foi através de artigos, livros, monografias, teses, entre outras, analisando os principais pontos referente ao planejamento estratégico para micro e pequenas empresas, visando demonstrar a sua importância.

A coleta de dados foi feita no repositório de dados do Google acadêmico; Scielo; Science Direct; repositório da UFT; revista FUCAMP e repositório da UFC. Utilizou-se a expressão “planejamento estratégico” e “micro e pequenas empresas”. Foi delimitado o período de 2012 a 2023, a classificação por relevância foram páginas em português e inglês. Foram selecionadas somente pesquisas científicas concluídas, e os trabalhos selecionados foram com temas mais objetivos e parecidos entre si.

Após selecionados os materiais, foi realizado uma análise das opiniões dos autores, sendo feito um comparativo com a relevância do tema aplicado, e com a realidade dos dados atuais referente às micro e pequenas empresas e o planejamento estratégico, com a finalidade de não dispersar do tema e atender o objetivo do trabalho.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

O planejamento estratégico é uma ferramenta de gestão, utilizada com o intuito de criar uma visão a longo prazo do caminho que deve ser seguido. Então, ter um caminho planejado e os objetivos traçados é de suma importância para a empresa, visando facilitar nas tomadas de decisões mediante os imprevistos que podem surgir no decorrer do caminho, evitando assim erros em tomadas de decisões bruscas ou inesperadas. (ALMEIDA, 2001).

A falta de um planejamento estratégico bem executado, dificulta nas tomadas de decisões, podendo levar a empresa para um caminho duvidoso, não sabendo o que poderá acontecer no decorrer do percurso, o que é algo muito preocupante, pois para que a empresa consiga alcançar as metas estipuladas, é preciso saber que caminho percorrer, para saber onde chegar.

Segundo Ribas (2019), o planejamento é de suma importância para as empresas, visto que 60% das organizações não conseguem se manter a longo prazo. Outro fator que demonstra a real importância da utilização do planejamento estratégico é que segundo Teixeira, Dantas e Barreto (2015), a busca pela utilização desta ferramenta aumentou, visto que o mercado está

em constante mudança. Diante disso é possível identificar que as empresas possuem ciência de que é preciso se planejar, para se manter no mercado e alcançar os objetivos.

Segundo Consentino (2011), as mudanças no mercado são frequentes, seja elas econômica, social, política, tecnológica ou até mesmo por meio de crises, com isso é necessário que as empresas estejam em constante adaptação e atentas as mudanças, visto que essas mudanças podem dificultar nas tomadas de decisões e gerar impactos negativo em empresas de pequeno porte, podendo levá-las ao fracasso. As mudanças não são as responsáveis a levar uma organização ao fracasso, mas sim como o administrador lida com as adversidades, quais meios escolher para continuar no caminho correto, e a falta de um planejamento significa muito para guiá-lo a tomar uma decisão correta.

O planejamento estratégico é uma metodologia de suma importância para o desenvolvimento e crescimento de uma empresa. A utilização correta desta ferramenta proporciona resultados positivos para as organizações, tornando o negócio mais seguro e ainda faz com que a empresa tenha vantagem competitiva em relação aos concorrentes (SCHMITT, 2015).

Planejar estratégias e definir métodos para alcançá-las, tem sido cada vez mais importante e necessário para as empresas se manterem no mercado, e através do planejamento é possível ter essa visão de onde a empresa está e onde almeja chegar. Com o planejamento é possível visualizar e analisar as escolhas corretas para alcançar os objetivos traçados, estar a frente de seus concorrentes e ter vantagens competitivas. (ROVINA, 2018).

Segundo Teixeira, Dantas e Barreto (2015) é de suma importância observar e analisar seus concorrentes, pois o planejamento estratégico é uma ferramenta de gestão que auxilia no crescimento da empresa e também na permanência da mesma no mercado, com isso se sua empresa não adere a utilização desta ferramenta, é possível que os concorrentes estejam utilizando a mesma e se destacando no mercado, levando a empresa ao sucesso.

Diante dos resultados obtidos, foi possível identificar que o Planejamento Estratégico é uma ferramenta de gestão indispensável e de extrema importância, é uma base a ser utilizada para atingir o sucesso, é através do planejamento que traça o rumo a ser seguido pela empresa, é através da organização, do planejar, que é estabelecido os meios e as metas a serem seguidas, para assim alcançar uma posição favorável e positiva no mercado e com um bom planejamento pode-se minimizar erros e ter muitos resultados positivos, pois através do mesmo é possível prevenir futuras ações que podem levar a empresa a situações de risco.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho foi desenvolvido com a finalidade de mostrar a utilização do planejamento estratégico para as micro e pequenas empresas, pois apesar de ser uma ferramenta muito importante, ainda não é utilizada por muitas micro e pequenas empresas.

Através dos dados analisados nesse estudo pode-se entender que a falta da utilização desta ferramenta em algumas vezes se dá pela falta de conhecimento, falta de financeiro, falta de profissionais adequados para desenvolver um planejamento, etc.

Ao término deste trabalho, analisando os resultados obtidos sobre a utilização do planejamento estratégico em micro e pequenas empresas, pode-se perceber que esta ferramenta de gestão é muito importante para as empresas independente do seu tamanho.

O mercado é um meio muito competitivo e instável, é preciso estar atento e um passo à frente para se manter ativo no mercado, para isso é preciso ter um bom planejamento, boas estratégias, saber seus pontos fortes e fracos, buscar meios de inovar, sair da zona de conforto, enfrentar novos desafios e assim obter novas oportunidades no meio em que atua, para que assim a empresa chegue em seu objetivo e o planejamento estratégico é para isso, se planejar para o futuro, saber tomar decisões que conduzirá a organização para o caminho correto.

Diante do mercado tão competitivo, as micro e pequenas empresas precisam buscar excelência na administração do seu negócio, qualidade, e se planejar para o futuro de maneira estratégica, pois através do trabalho pode-se perceber que o planejamento estratégico é muito importante, visto que através desta ferramenta o administrador saberá conduzir de maneira correta a empresa, e assim obter o objetivo final.

A elaboração de um planejamento estratégico para uma micro ou pequena empresa faz com que se torne cada vez mais eficiente as tomadas de decisões e garante que o administrador da empresa acompanha de maneira eficiente e eficaz às mudanças que ocorrem no mercado em que atua, minimizando assim os riscos e mudanças repentinas que resultam as vezes em situações incontroláveis, evitando ameaças no meio em que atua.

O trabalho realizado conseguiu atingir os objetivos esperados, esta pesquisa além de proporcionar aprofundamento de conhecimento sobre planejamento estratégico, proporcionou aos empresários de micro e pequenas empresas, melhor entendimento sobre a importância da aplicação desta ferramenta de gestão tão importante, tornando assim empresas fortes e capacitadas a permanecerem no mercado.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Manual de planejamento estratégico**. São Paulo: Atlas, 2001. Acesso em 19 mai. 2023.

ANJOS, Bianca. **Responsabilidade dos sócios em uma sociedade Limitada**. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/artigos/responsabilidade-dos-socios-em-uma-sociedade-limitada/218109069>. Acesso em: 3 jul. 2022.

BATEMAN, T.S.; SNELL, S.A. **Administração: construindo vantagem competitiva São Paulo**: Editora Atlas, 1998. Acesso em 15 mai. 2023.

CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. 4.ed. Barueri: Manole, 2012. Acesso em 11 mai. 2023.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. São Paulo: Makron, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Campus-Elsevier, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico: Fundamentos e Aplicações**. Campus, 2004, 39 p.

CONSENTINO, Danielli Venancio; CARVALHO, Dorely da Silva; SOUZA, Mariane Fonseca Pires de; ALVES, Rafaela de Freitas; TÓFOLI, Irso; SILVA, Heloísa Helena Roverly da. Planejamento Estratégico voltado para a Gestão e Desenvolvimento de uma Empresa. *Universitári@* - Revista Científica do Unisalesiano, Lins, ano 2, n. 4, p. 79-93, 2011.

COSTA, Vagner Nascimento. **Planejamento Estratégico puro e simples**. Editora: Selo, 2022. 1 p.

FARIAS, S. W. F.; LIMA, A. R. S.. **Um estudo bibliográfico sobre o planejamento estratégico em micro e pequenas empresas**. Disponível em: <<http://sustenere.co/index.php/entrepreneurship/article/view/CBPC2595-4318.2020.001.0005/1896>> Acesso em: 10/11/2021. Acesso em 25 mai. 2023.

FILARDI, L. F. et al. **Análise quantitativa sobre a mortalidade precoce de micro e pequenas empresas da cidade de São Paulo**. *Revista Gest. Prod.*, v. 19, n.4, p.811- 823, 2012. Acesso em 13 mai. 2023.

FONSECA, Pamella Barbosa da. **A Importância do Planejamento Estratégico para o Crescimento das Micro e Pequenas Empresas no Brasil**. 2022. 76 f. Monografia (Bacharelado em Administração) - Faculdade de Administração e Ciências, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2022. Acesso em 15 mai. 2023.

GERMANO, Marcelo. **Como a falta de planejamento estratégico pode levar ao fracasso**. [2023]. Disponível em: <https://empresaautogerenciavel.com.br/blog/gestao/falta-de-planejamento-estrategico-e-fracasso>. Acesso em: 8 abr. 2023.

HORTELÃ, Tais Mara. **Sebrae em dados – Sobrevivência de empresas**. Comunidade

SEBRAE, 2022. Disponível em: <https://sebraepr.com.br/comunidade/artigo/sebrae-em-dados-sobrevivencia-de-empresas>. Acesso em: 26 abr. 2022. Acesso em 18 mai. 2023.

JÚNIOR, Inimá Índio do Brasil e 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, p. 1-26, dez, 2020.

MARCONDES, José Sérgio (21 de Junho de 2020). **Planejamento: O que é? Conceitos, importância e Tipos de Planejamentos**. Disponível em: <https://gestaodesegurancaprivada.com.br/planejamento-o-que-e-conceitos-tipos/> Acesso em: 27 ago. 2022.

MARQUES, José Roberto. **Quais os Objetivos de um Planejamento Estratégico Empresarial**. [2019]. Disponível em: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/rh-gestao-pessoas/quais-objetivos-planejamento-estrategico-empresarial/>. Acesso em: 17 abr. 2022.

MENESES, Isabela. **11 Desafios das Micro e Pequenas Empresas e como vencê-los**. Disponível em: <https://celero.com.br/blog/desafios-das-micro-e-pequenas-empresas/>. Acesso em 16 abr. 2022.

PÁDUA, Jacy Vieira de e Silva, Karina de Pádua. **A importância do planejamento estratégico para micro e pequenas empresas, Calafiori**. Tese (bacharelado em Administração) – Faculdade Calafiori, União de Escolas Superiores Paraíso. São Sebastião do Paraíso, p. 11. 2017.

PÁDUA, Jacy Vieira de e Silva, Karina de Pádua. **A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS, CALAFIORI**. Tese (bacharelado em Administração) – Faculdade Calafiori, União de Escolas Superiores Paraíso. São Sebastião do Paraíso, p. 15. 2017.

PAULA, Gilles B. de. **Planejamento Estratégico, Tático e Operacional – O Guia completo para sua empresa garantir os melhores resultados!** 2015. Disponível em: <https://www.treasy.com.br/blog/planejamento-estrategico-tatico-e-operacional/>. Acesso em: 14 mar. 2023.

POPE, Catherine; MAYS, Nicholas. **Pesquisa qualitativa na atenção à saúde. 2ª edição**. Porto Alegre: Artmed, 2005. 118 p. Acesso em 13 mai. 2023.

PORTAL DA INDÚSTRIA. **Qual a definição de micro e pequena empresa?** Disponível em: <https://www.portaldaindustria.com.br/industria-de-a-z/micro-e-pequena-empresa/#:~:text=Micro%20empresa%3A%20empresa%20que%20t%C3%A4m,a%2099%20pessoas%20na%20ind%C3%BAstria>. Acesso em: 03 jul. 2022.

RAEBURN, Alicia. **Análise SWOT/FOFA: o que é e como usá-la (com exemplos)**. [2022]. Disponível em: <https://asana.com/pt/resources/swot-analysis>. Acesso em: 08 abr. 2023.

RECEITA FEDERAL. **O que é o Simples Nacional?** Disponível em: <http://www8.receita.fazenda.gov.br/SimplesNacional/Documentos/Pagina.aspx?id=3#:~:text=O%20Simples%20Nacional%20%C3%A9%20um,%2C%20Distrito%20Federal%20e%20Munic%C3%ADpios>. Acesso em: 05 jul. 2022.

RIBAS, Raphaela. **Empreendedorismo: quase 60% das empresas fecham as portas em cinco anos.** 2019. Disponível em: <https://oglobo.globo.com/economia/emprego/empreendedorismo-quase-60-das-empresasfecham-as-portas-em-cinco-anos-24045448>. Acesso em 15 mai. 2023.

ROVINA, Jackson. **O que é Planejamento Estratégico: entenda o conceito de uma vez por todas.** 2018. Disponível em: <https://www.euax.com.br/2018/08/o-que-e-planejamentoestrategico/>. Acesso em: 15 mai. 2023.

SERASA EXPERIAN. **Ir à falência: veja os principais motivos e como evitá-los.** Blog Empresas – SERASA EXPERIAN, 2020. Disponível em: <https://empresas.serasaexperian.com.br/blog/ir-a-falencia-veja-os-principais-motivos-e-como-evita-los/>. Aceso em: 26 set. 2022. Acesso em 18 mai. 2023

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE. **Pequenos negócios em números.** 2018. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/sebraeaz/pequenos-negocios-em-numeros,12e8794363447510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 08 jun. 2022.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. **Lei Geral da Micro e Pequena Empresa.** 2021. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/lei-geral-da-micro-e-pequena-empresa,46b1494aed4bd710VgnVCM100000d701210aRCRD> Acesso em: 03 jul. 2022.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação.** Florianópolis: UFSC/PPGEP/LED, 2000. Acesso em 11 mai. 2023.

SCHMITT, Iago Ramon. **Planejamento estratégico para empresa Point Calçados e Esportes.** 2015. 104 f. Monografia (Bacharelado em Administração) - Departamento de Ciências da Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/166999/TC%20-%20Iago%20Ramon%20Schmitt.pdf?sequence=1>. Acesso em 14 mai. 2023.

SOUZA, W. & QUALHARINI, E. **O planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas.** Anais do III Workshop Gestão Integrada: Riscos e Desafios. Centro Universitário SENPC. São Paulo. Maio 2007. Acesso em 17 mai. 2023.

TEIXEIRA, Carlos Alberto Chagas; ALONSO, Nelson; ALONSO, Vera Lucia Chaves. **A importância do Planejamento Estratégico para as Pequenas Empresas: XI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia,** 2014. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/132020.pdf>. Acesso em: 14 mar. 2023.

VIANA, Flavia. **A falta de planejamento é um dos vilões da mortalidade das empresas no Brasil.** [2023]. Disponível em: <https://sebraepr.com.br/comunidade/artigo/a-falta-de-planejamento-e-um-dos-viloes-da-mortalidade-das-empresas-no-brasil>. Acesso em: 08 abr. 2023.

VOITTO. **O que é 5W2H e como ajuda a tirar seus planos do papel.** 2020. Disponível em: <<https://www.voitto.com.br/blog/artigo/o-que-e-5w2h>>. Acesso em: 11 maio 2023.