

**Planejamento estratégico:
Desafios e sobrevivência das micro e pequenas empresas¹**

Autores:

Vanessa Scardovelli Guimarães dos SANTOS²

Rafael da Silva SOLERO³

Fabio Alves MENDES⁴

Sandro Augusto Teixeira de MENDONÇA⁵

Data de submissão e aprovação do artigo: 01/10/2017

¹ - Este artigo foi escrito para cumprimento das exigências e requisito para aprovação da disciplina TCC II. A orientação da produção do artigo ficou sob-responsabilidade do Professor Dr. Sandro Augusto Teixeira de Mendonça.

² - Aluna do curso de Administração da Faculdade de Ciências e Tecnologia de Birigui (FATEB), desde 2014-2017.

³ - Aluno do curso de Administração da Faculdade de Ciências e Tecnologia de Birigui (FATEB), desde 2014-2017.

⁴ - Aluno do curso de Administração da Faculdade de Ciências e Tecnologia de Birigui (FATEB), desde 2014-2017.

⁵ - Possui graduação em Bacharelado em Ciências Sociais pela Universidade Federal de São Carlos (UFSCar) (1995), graduação em Estudos Sociais pelo Centro de Ensino Superior de São Carlos (ASSER) (1991), mestrado em Conservação e Manejo de Recursos pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (UNESP) (2000) e doutorado em Ciências da Engenharia Ambiental pela Universidade de São Paulo (USP) (2006). Atualmente é professor III (doutor) e coordenador de Ensino, de Extensão e de Pesquisa e Pós-Graduação da Faculdade de Ciências e Tecnologia de Birigui (FATEB). Tem experiência interdisciplinar em Ciências Sociais, Ciências Sociais Aplicadas e Filosofia, com ênfase em Sociologia, Sociologia da Educação e Organizacional, Sociologia Rural, Gestão da Qualidade, Gestão Ambiental e Governança Corporativa, Filosofia e Filosofia da Educação, Metodologia Científica. Principais temas: Condições de vida e trabalho, políticas públicas, pesca profissional artesanal, rio São Francisco.

Planejamento estratégico:

Desafios e sobrevivência das micro e pequenas empresas

RESUMO

As micro e pequenas empresas (MPE's) precisam superar diversas dificuldades e desafios apresentados pelo mercado competitivo em que estão inseridas para manter sua sobrevivência. Mediante esta situação, cada vez mais se torna necessário a utilização do planejamento estratégico como base para uma sustentação metodológica que proporciona as MPE's a melhor direção a ser seguida, permeando fatores como a construção das estratégias para o alcance dos objetivos, recursos necessários para tal e um plano mestre estabelecendo diretrizes, políticas e ações que corrobora para uma interação com o ambiente de forma inovadora e diferenciada, proporcionando uma margem sustentável sobre seus concorrentes e a competitividade no mercado que atua. Através de Pesquisa Bibliográfica, a presente pesquisa buscou identificar a importância do planejamento estratégico para a sobrevivência das MPE's no Brasil. Verificou-se que a utilização do planejamento estratégico pelas MPE's a capacita a traçar objetivos e definir suas estratégias empresariais possibilitando superar seus desafios e a manutenção de sua sobrevivência.

Palavras-chave: 1 Cenário econômico brasileiro; 2 Benefícios das micro e pequenas empresas; 3 Dificuldades enfrentadas pelas micro e pequenas empresas.

ABSTRACT

Strategic planning:

Challenges and survival of the Small Business

The Small Business (SMEs) need to overcome various difficulties and challenges presented by the competitive market in which they are inserted to maintain their survival. Through this situation, it is increasingly necessary to use strategic planning as a basis for a methodological support that provides the MPE's the best direction to be followed, permeating factors such as the construction of strategies to achieve the objectives, resources needed to do so a master plan that establishes guidelines, policies and actions that corroborates to an interaction with the environment in an innovative and differentiated way, providing a sustainable margin over its competitors and the competitiveness in the market that operates. Through Bibliographic Research, the present research sought to identify the importance of strategic planning for the survival of MPE's in Brazil. It was verified that the use of strategic planning by MPE's enables them to set goals and define their business strategies, enabling them to overcome their challenges and maintain their survival.

Key words: 1 Brazilian economic scenario; 2 Benefits of micro and small enterprises; 3 Difficulties faced by micro and small enterprises.

APRESENTAÇÃO

As micro e pequenas empresas (MPE's) precisam superar dificuldades e desafios para se manterem no mercado competitivo. Dentre eles destacam-se o posicionamento em um mercado com grandes fornecedores, concorrentes e clientes, as dificuldades de acesso ao crédito financeiro devido a elevada taxa de juros, a falta de clientes, a gestão institucional e a falta de um planejamento prévio para suas atividades que proporcionam uma melhor tomada de decisão.

Mediante as dificuldades e desafios que as MPE's enfrentam em seu dia a dia, objetivou-se no presente artigo demonstrar como o planejamento estratégico impacta de forma direta na sobrevivência dessas empresas.

O planejamento estratégico se faz necessário para as MPE's analisarem o ambiente em que estão inseridas, destacando onde a empresa pretende chegar e, por conseguinte, traçar suas estratégias com intuito de atingir os resultados almejados. Através do planejamento estratégico, as MPE's terão sustentação metodológica para se estabelecerem e seguirem a melhor direção gerando interação com o ambiente de forma inovadora, diferenciada e competitiva.

Com isso, o planejamento estratégico se torna o plano mestre que estabelece as diretrizes, políticas, recursos e sequências de ações para atingir o que foi objetivado. Ele capacita as MPE's a ganharem, de maneira eficiente, uma margem sustentável sobre seus concorrentes e a manter a competitividade no mercado em que atua.

Neste contexto, esta pesquisa se justifica pela importância da prática do planejamento estratégico nas MPE's, no qual se define as estratégias, focando no futuro almejado, buscando caminhos que auxiliarão no alcance dos objetivos e impactando de forma positiva em sua sobrevivência.

Através de Pesquisa Bibliográfica verificou-se que as MPE's devem utilizar o planejamento estratégico para traçar seus objetivos e definir suas estratégias empresariais e, assim, maximizar seus resultados e minimizar suas dificuldades, superando os desafios favoráveis a sua sobrevivência.



DESENVOLVIMENTO

No Brasil, as pequenas empresas surgiram como atividade produtiva colonial, ou seja, antes mesmo da sua afirmação como nação. As pequenas empresas surgiram no setor agrícola e a sua origem deriva de índios que viviam da agricultura de subsistência que passaram a fornecer alimentos para centros urbanos em baixa escala. Desde então, as pequenas empresas participavam diretamente da atividade econômica principal, tendo grande importância para a economia brasileira. Além do ramo agrícola as pequenas empresas atuavam no ramo de serviços, manufatura, comércio e transporte (SOUZA et al., 2007).

Estudos indicam o litoral do estado de São Paulo como o local onde surgiram as pequenas empresas pelo fato de que a agricultura teve início nesta região (Idem).

Em 2006 foi criada a Lei Geral, conhecida como Estatuto Nacional da Microempresa e Empresa de Pequeno Porte, estabelecida pela Lei Complementar Federal 123/2006, que uniformizou o conceito de micro e pequena empresa enquadrando-as com base em sua receita bruta anual, optante pelo simples nacional da seguinte forma: Microempreendedor individual (MEI) como a pessoa que trabalha por conta própria e se legaliza como pequeno empresário com receita bruta anual de até R\$ 60.000,00; a Microempresa (ME) é a sociedade empresária, a sociedade simples, a empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário devidamente registrado nos órgãos competentes que tenham um faturamento anual igual ou inferior a R\$ 360.000,00. Já as empresas de pequeno porte (EPP) são aquelas que possuem receita bruta superior a R\$360.000,00 e igual ou inferior a R\$ 3.600.00,00, podendo obter adicionais de receitas de exportação que não ultrapasse esse limite (SEBRAE, 2016).

Classificam MPE`s de acordo com o número de pessoas que exercem atividades remuneradas na empresa. Neste caso a MEI é aquela que possui no máximo

1 funcionário que recebe até um salário mínimo ou piso da categoria. As micro empresas (ME's) são as que possuem até 9 funcionários no setor de serviços e comércio, e 19 funcionários no setor industrial. Já as empresas de pequeno porte (EPP's) são definidas como sendo aquelas que possuem entre 10 e 49 funcionários no setor de comércio e serviços e entre 20 e 99 funcionários no setor industrial (SEBRAE, 2013).

Com a criação de instituições como o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), as MPE's ganharam um grande aliado pois, os empresários passaram a ter a sua disposição consultorias diversas em questões como abertura de empresas, formação de preço de venda, administração financeira, recursos humanos, além de consultorias voltadas para resolução de problemas para negócios já existentes (FERREIRA et al., 2012).

As MPE's são responsáveis por 52% dos postos de trabalho do setor privado. Levando em consideração 6,1 milhões de MPE's existentes no país, a região Sudeste se destaca com uma concentração de 50,8% destas empresas, seguida pela região Sul com 23,3%, região Nordeste com 15,5%, Centro-oeste com 7,4% e na região Norte encontram-se 3,5% destas empresas (Idem).

Os objetivos das MPE's buscam atender as necessidades e expectativas dos clientes ou consumidores da sociedade no qual estão inseridas corroborando para a objetivação do lucro. Elas subdividem os seus objetivos em diretos e indiretos. Os objetivos diretos caracterizam-se como a prestação de serviço ou a produção de produtos e os objetivos indiretos aqueles que norteiam o melhor rendimento comparado ao que se gasta com a venda ou a produção dos mesmos. Portanto, a importância das MPE's no cenário econômico brasileiro está associada a sua capacidade de gerar riqueza (CHIAVENATO, 2012).

As MPE's impactam de forma direta na sociedade brasileira devida sua representatividade no total de empresas do país e por sua capacidade de gerar novos empregos oferecendo ações positivas para a sociedade e economia (TREIN et al., 2012).

Ao longo dos últimos 30 anos as MPE's vêm crescendo e tem um papel fundamental no desempenho socioeconômico no Brasil. Segundo dados apresentados pelo IBGE, em 1985 a participação das MPE's no PIB brasileiro era de 21%. Segundo pesquisas realizadas pela Fundação Getúlio Vargas, com a mesma metodologia utilizada naquela época pelo IBGE, esse percentual aumentou para 23,2% em 2001 e chegou em 27% em 2011 (SEBRAE, 2014).

A produção estabelecida pelas MPE's vem apresentando um aumento significativo ao longo dos anos. Comparativos de um período de 10 anos demonstraram que esta produção quadruplicou, saltando de R\$ 144 bilhões em 2001 para R\$ 599 bilhões em 2011 (Idem).

Em 2012, existiam 6 milhões de MPE's, as quais tinham uma participação consistente na economia brasileira, somando em média 99% das empresas, com participação de 20% no Produto Interno Bruto (PIB) nacional. Estas são responsáveis por 52% dos postos de trabalho do setor privado (FERREIRA et al., 2012).

As MPE's representam 53,4% do PIB do setor de comércio, sendo elas a maior fonte geradora de riquezas do setor. No setor da indústria, esse percentual é de 22,5%, bem próximo ao das empresas de médio porte que correspondem a 24,5%. E no setor de serviço a participação das MPE's chega a 36,3% (SEBRAE, 2014).

No ano 2000 identificou-se que 16 mil empresas exportaram e dessas 50% eram MPE's. Esse percentual se deu pelo intercâmbio com países do Mercosul que obteve representatividade de 80%. Comparado com o valor exportado, as MPE's representaram apenas 10% do montante (AMARO et al., 2002).

As MPE's representaram 2,4% do total de exportações, diante disto, o governo federal tem implementado ações a fim de que auxilie e facilite a entrada das MPE's no mercado internacional com a criação dos órgãos de Agência de Promoção e Exportação (Apex Brasil) e os consórcios de exportação (ESTEVES et al., 2011).

Com o suporte oferecido pela Apex Brasil, as MPE's conseguiram exportar mais e aumentar sua representatividade no comércio exterior. Ao longo de dois anos, a exportação das MPE's saltou de U\$\$ 1.370.000.000,00 em 2013 para U\$\$ 1.890.000.000,00 em 2015 e passou a contar com a inserção de 142 novas empresas, totalizando 2.036 MPE's exportadoras. Além do suporte da Apex Brasil, outro fator condicionante que favoreceu ao incremento desses percentuais foi a desvalorização do real como quesito cambial e a preparação das MPE's para atuação no mercado internacional (BRASIL, 2015).

O nível de produtividade das MPE's e a sua capacidade de gerar emprego e renda podem indicar os fatores que impactam a sua sobrevivência. Tais fatores estão associados ao tipo de gestão que é praticada pelas MPE's.

As MPE's representam uma grande parcela das empresas no Brasil e sua atuação no mercado é importante para o desenvolvimento econômico e social, proporcionando a geração de empregos, alavancando a economia brasileira. Porém, as MPE's precisam se atentar a alta taxa de mortalidade, pois a maioria dos empreendimentos não completam os primeiros dois anos de atividade. Entre os fatores que impactam na sobrevivência das MPE's e, por conseguinte, geram desafios, estão: a falta de clientes, a falta de capital de giro e a carga tributária elevada (JUNIOR, 2010).

Dornelas (2005) contribui dizendo que os principais fatores que influenciam no fracasso das empresas e também perfaz desafios são a falta de gestão institucional, bem como a conjuntura econômica.

SEBRAE (2010) evidencia quatro causas que podem ser consideradas de cunho estratégico como principais razões para mortalidade das MPE's e, ainda determinam desafios, quais sejam: a falta de comportamento empreendedor, ausência de um planejamento estratégico prévio, insuficiência de políticas de apoio para micro e pequenas empresas e conjuntura econômica desfavorável ao negócio.

Dados de uma pesquisa realizada nos anos de 2003 a 2007 pelo SEBRAE apontam os motivos para o fechamento precoce das MPE's pela perspectiva dos

próprios responsáveis como sendo: falta de clientes, falta de capital, problemas de planejamento, perda do cliente único, problemas com sócios, mudança de atividade, custos elevados, problemas particulares, falta de lucro, entre outros (FERREIRA et al., 2012).

Segundo Borges (2014), o gerenciamento estratégico é apontado como um dos fatores condicionantes para a sobrevivência e mortalidade das MPE's. Salienta ainda a importância do empreendedor conhecer as forças, fraquezas, ameaças e oportunidades do seu negócio contribuindo para a gestão.

Por serem empresas pequenas, as MPE's apresentam menor volume de documentos ao fisco provenientes de suas atividades, de forma simples, o que se torna um fator relevante para sua sobrevivência (CHIAVENATO, 2012). E esse é um dos desafios enfrentados pelas MPE's.

Os principais desafios enfrentados pelas MPE's são aqueles relativos às dificuldades de acesso ao crédito junto às instituições financeiras devido a elevada taxa de juros, carga tributária elevada, falta de mão de obra especializada, instabilidade econômica, entre outros (LACERDA, 2003).

Outro desafio é o posicionamento das MPE's em um mercado com grandes fornecedores e grandes clientes. Os grandes fornecedores determinam o custo dos produtos e os grandes clientes o preço de venda, deixando as MPE's com pouco espaço para negociação, sem muitas alternativas, tornando-se reféns da situação (Idem).

Daher et al. (2012) contribuem dizendo que um dos desafios que as MPE's enfrentam é o da competitividade, que deve ser vista como oportunidade de crescimento, ampliando a participação no mercado com uma boa estratégia, dando as MPE's característica competitiva, dinâmica transparente e humana, além de visar a melhoria contínua na qualidade.

Outro desafio enfrentado pelas MPE's é o de manter uma organização sustentável. Elas devem se preocupar com os impactos negativos causados ao meio

ambiente devido as suas atividades e precisam diminuir as agressões ambientais, transformando o desafio em benefícios social e financeiro (Idem). Pra que isso aconteça, as empresas devem se mobilizar a favor do planejamento estratégico.

As empresas de modo geral se defrontam com diversas situações, tanto do ambiente externo quanto interno. São situações improváveis e desafios que fazem com que as empresas tenham necessidade de serem administradas com maior eficiência. Para tanto, o planejamento estratégico oferece uma série de vantagens que proporciona as empresas alcançarem seus resultados (CHIAVENATO, 2010).

O planejamento estratégico é um processo de formulação e execução de estratégias organizacionais. Ele busca direcionar a organização no ambiente em que atua pautado pelos valores de sua missão (CHIAVENATO, 2009).

Para Oliveira (2010), o planejamento estratégico é um processo administrativo que possibilita à empresa uma sustentação metodológica para que consiga estabelecer a melhor direção, visando um grau de interação com o ambiente externo de forma competitiva, suprimindo as demandas de outras empresas.

Através do planejamento estratégico, a empresa espera destacar os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças, efetivando um plano de trabalho a fim de estabelecer as premissas básicas que fazem parte do processo, expectativas almeçadas pela empresa e a alocação de recursos necessários para tal (Idem).

Maximiano (2002) contribui dizendo que o processo de planejamento estratégico compreende a tomada de decisão com relação a fatores que afetam a empresa ao longo prazo, especialmente com relação a produtos e serviços que ela pretende oferecer, e aos mercados e clientes que pretende atender. Destaca ainda que toda empresa pratica o planejamento estratégico de forma explícita ou implícita, com maior ou menor graus de formalidade. O autor destaca que é difícil encontrar empresas que possuem planejamento estratégico de modo formal e explícito que permita a empresa planejar o futuro a partir do que se observa no presente.

O planejamento estratégico é um processo voltado para o futuro, pois

constitui uma tentativa constante de ajustar-se a um ambiente complexo e competitivo abarcando todos os recursos estratégicos para atender a necessidade da organização (CHIAVENATO, 2010).

Conforme Mosinann e Fish (1999), o planejamento estratégico envolve projeção de cenários, definição de objetivos a serem seguidos, avaliação das ameaças e oportunidades, identificação dos pontos fortes e fracos da empresa, formulação e avaliação de planos alternativos. Portanto, planejar é condição básica para se obter desempenho satisfatório em qualquer atividade; mas para isso, é preciso identificar as melhores estratégias para alcançar os resultados almejados.

Chiavenato (2009) corrobora dizendo que o planejamento estratégico está diretamente relacionado com os objetivos organizacionais que afetam a viabilidade e o crescimento da empresa. Aplicado isoladamente, ele será insuficiente, pois não se trabalha apenas com ações imediatas e operacionais, sendo necessário no processo de planejamento pensar de maneira integrada com os planos táticos e operacionais de cunho sistêmicos.

Para Almeida (2001), as técnicas do planejamento estratégico devem mostrar como estruturar as ações para que as empresas sejam dirigidas rumo ao alcance dos resultados, auxiliando o administrador a ajustar suas ideias e redirecionar suas atividades.

As MPE's que utilizam o planejamento estratégico proporcionam aos gestores maior visão sistêmica para prever problemas e resolver os já existentes através de uma análise do ambiente em que se encontram inseridos (TEIXEIRA et al., 2014).

O planejamento estratégico defronta-se com empresários de MPE's que resistem em não aceitá-lo em sua organização, questionando sua aplicabilidade e eficiência. Mas, verifica-se também, a falta de recursos necessários para contratação de profissionais capacitados para a prática do planejamento estratégico. Observa-se ainda a falta de conhecimento por parte do assunto, acarretando, assim, a incidência de mortalidade das MPE's (PINTO et al., 2012).

Todavia, o gestor da MPE que utiliza o planejamento estratégico adquire uma maior eficácia nos resultados, conseguindo aproveitar as possibilidades de negócio que o mercado propõe, reduzindo os custos, entre outras vantagens independentes de outros predicados (Idem).

As MPE's possuem um papel fundamental para a economia Brasileira; porém, muitas encerram suas atividades por falta de planejamento estratégico. As MPE's precisam adotar estratégias mais agressivas e coerentes para competir em um mercado de constantes mudanças e superar possíveis alterações econômicas que o país possa sofrer (PINTO et al., 2012).

O planejamento estratégico das MPE's deve ser coerente com a realidade da organização, objetivando com clareza o papel que a empresa quer assumir no mercado (SEBRAE, 2016).

O planejamento estratégico nas MPE's nem sempre é levado em consideração, muitas empresas até dizem fazer um planejamento, mas passam longe disso. O ideal é que o planejamento estratégico seja elaborado de modo formal, observando todos os pontos importantes e analisando todas as variáveis que possam afetar a empresa, para assim obter uma ferramenta eficaz que proporcione aos gestores das MPE's informações necessárias para aproveitar as melhores oportunidades do mercado (PINTO et al., 2012).

Terence et al. (2017) acrescentam que dentre os problemas enfrentados pelas MPE's, 80% são de cunho estratégico e 20% relativos a insuficiência de recursos. Salientam ainda que as MPE's são eficientes no seu dia-a-dia, mas ineficazes nas suas decisões estratégicas, tornando-se necessário a utilização do planejamento estratégico para proporcionar uma avaliação mais precisa quanto ao futuro do mercado em que atuam e direcioná-las nas decisões, afim de que se tornem competitivas.

O processo de planejamento estratégico nas MPE's deve ser simplificado, pois geralmente os empresários não possuem tempo nem formação necessária para realizar um planejamento estratégico complexo, além da necessidade de obter um

rápido resultado de seus esforços (Idem).

As MPE's tendem a não considerar os benefícios oriundos do planejamento estratégico. Elas julgam-se incapazes de incorporar esse processo em seu cotidiano, pois identificam a falta de profissionais capacitados para gerir os pequenos negócios pautados pelo planejamento estratégico (SILVA, 2012).

O planejamento estratégico, quando realizado nas MPE's é geralmente informal, pois nada é escrito e não se compartilha os objetivos com os demais envolvidos dentro da empresa. Desta forma, o que deveria nortear uma direção para as MPE's acaba por não trazer os benefícios esperados em razão da falta de comunicação, o que dificulta acesso às informações referentes as metas da empresa (TERENCE, 2002).

O autor supracitado destaca que as informações pertinentes ao planejamento estratégico de uma empresa devem ser compartilhadas com todos, deixando claro qual a sua missão e seus objetivos adotados para que as metas sejam alcançadas.

A implementação do planejamento estratégico nas MPE's requer atenção, e deve-se levar em consideração suas características para, assim alcançar o sucesso. O processo de planejamento estratégico deve ser realizado em três etapas, sendo elas: examinar as características básicas da empresa, mensurar como essas características inibem o processo de planejamento estratégico e, por fim, encontrar métodos para que se consiga extinguir ou, pelo menos, minimizar esses obstáculos (TERENCE et al., 2017).

Portanto, o planejamento estratégico nas MPE's perfaz um mecanismo de gestão que corrobora para eficácia da melhoria contínua do desempenho, as MPE's, as quais passariam a direcionar seus esforços em recursos e ações necessárias para o alcance de suas metas e objetivos, promovendo benefícios e vantagem competitiva perante aos concorrentes (BOECHAT, 2008).

As MPE's tendem a praticar o planejamento estratégico como pressuposto

para auxiliar seu processo de gestão, tornando-o uma ferramenta administrativa que proporciona o preparo necessário para superar turbulências e incertezas no mercado econômico. Este preparo é proveniente da prática do planejamento estratégico que contribui para o desenvolvimento de pilares que nortearão o futuro da empresa e seu fortalecimento perante os concorrentes e ao mercado (FERREIRA et al., 2005).

Os autores supracitados destacam ainda que o planejamento estratégico corrobora para a melhoria contínua dos processos e recursos, eliminando o tempo perdido em ações desnecessárias que não fazem parte dos objetivos almejados pela organização. A aplicação do planejamento estratégico deverá envolver todos os membros da empresa, estreitando a interação entre os seus departamentos a fim de proporcionar maior desempenho e eficácia em suas operações. Desta forma, as MPE's adquirem um diferencial competitivo favorável para lidar com os concorrentes e com os possíveis percalços da legislação.

Uma das finalidades do planejamento estratégico é o fornecimento das informações necessárias para todas as partes envolvidas a fim de que auxilie na tomada de decisão, permitindo as MPE's se antecipar das possíveis mudanças que o mercado apresenta (ANDION et al., 2002).

O planejamento estratégico aplicado de forma eficiente nas MPE's resulta em melhoria da comunicação entre os gestores e a equipe, e promove a gestão empresarial competitiva (Idem).

A execução do planejamento estratégico nas MPE's de forma estruturada pode impactar de maneira direta na prosperidade de seu modelo de negócio, dado que sua aplicabilidade resulta em maior desempenho da organização, gera novos negócios e aumenta a competitividade em seu segmento (BOECHAT, 2008).

Rocha et al., (2012) destacam que as MPE's que exercem o planejamento estratégico conseguem aumentar seu faturamento e seu crescimento em 50% perante aos seus concorrentes que não praticam o planejamento estratégico.

As MPE's que elaboram um planejamento estratégico de forma ativa,

contínua e criativa se tornam empresas que visam o futuro, aproveitando oportunidades e prevenindo as ameaças, perpetuando-se como uma organização dinâmica e próspera em um mercado cada vez mais globalizado e mutável. Portanto, o planejamento estratégico nas MPE's indica a direção correta que a empresa deve seguir pautada em objetivos ao longo prazo (TERENCE, 2002).

O planejamento estratégico é uma ferramenta de gestão fundamental para a eficiência das MPE's, dando direcionamento para os gestores nas tomadas de decisões, possibilitando uma melhor visão dos recursos e ações para atingir os resultados (TEIXEIRA et al., 2014).

As MPE'S que praticam o planejamento estratégico fornecem aos gestores direções para prever problemas e resolvê-los, através das análises dos ambientes internos e externos, levando os administradores a pensar em termos relevantes para o desenvolvimento das MPE's (JUNIOR et al., 2011).

Através do planejamento estratégico, as MPE's conseguem colocar em prática as estratégias para o alcance dos objetivos organizacionais, driblando as turbulências do mercado (TEIXEIRA et al., 2006).

A prática do planejamento estratégico nas MPE's proporciona a elas uma visão de futuro, possibilitando o melhor aproveitamento das oportunidades e dos recursos disponíveis. Desta forma, o planejamento estratégico para MPE's se torna uma ferramenta importante que viabiliza a melhoria da competitividade e aumento da produtividade (BRASIL et al., 2015).

Portanto, o planejamento estratégico é uma ferramenta de gestão importante para todos os tipos de empresas, sejam elas de pequeno, médio ou grande porte. No caso das MPE's, o planejamento estratégico é ainda mais importante visto que as empresas não conseguem competir em várias frentes, sendo fundamental a avaliação e seleção de suas ações por não possuírem reservas financeiras para sobreviverem aos erros. O planejamento estratégico viabiliza o desenvolvimento das MPE's, pois proporciona a elas a capacidade de conduzir suas ações de maneira eficiente com um controle mais racional (BITTENCOUT, 2012).

As MPE's, através do planejamento estratégico, passam por um processo de aprendizagem contínuo, pois, através dele, as pessoas envolvidas com este processo aprenderão cada vez mais sobre as capacidades e limitações da empresa, e sobre as ameaças e oportunidades do ambiente em que estão inseridas, e até mesmo do próprio processo (TERENCE, 2002).

Com o planejamento estratégico, as MPE's encontram uma opção para sanar suas deficiências e, por conseguinte, podem obter vantagem competitiva, proporcionando a elas maiores chances de sobreviverem as adversidades (Idem).

A exatidão na aplicabilidade do planejamento estratégico nas MPE's defronta-se com as dificuldades para elaborá-lo. Destaca-se como uma dessas dificuldades a falta de comprometimento por parte dos empresários das MPE's, pois cabe a ele ter o comprometimento de seguir todas as etapas e processos para elaborar seu planejamento estratégico e, conseqüentemente, a conduta e o resultado da equipe. Assim, toda a organização refletirá sob as atitudes e posicionamento de seu líder (BOECHAT, 2008).

O autor supracitado corrobora para a identificação de outra dificuldade que é a falta de recursos financeiros para elaborar o planejamento estratégico, que por sua vez impactará em toda a estrutura, hábito e gestão da empresa, necessitando assim de dinheiro para elaborar e implantar de maneira eficiente o planejamento estratégico nas MPE's.

Para Pereira et al. (2009), outra dificuldade que as MPE's enfrentam na elaboração do planejamento estratégico consiste na passagem do terreno das ideias para a ação concreta. A execução do planejamento se torna algo supérfluo devido a presença inconstante dos objetivos organizacionais. Desta forma, o que seria uma estrutura de referência para as atividades de planejar, acaba por desestabilizar o processo de planejamento e, muitas vezes, levam a direções opostas, não proporcionando o desempenho esperado pela empresa.

Para Benze et al., (2003), o fato de que as metodologias relacionadas ao planejamento estratégico serem desenvolvidas para as empresas de grande porte

dificulta a sua aplicação nas MPE's. Salientam que a elaboração do planejamento estratégico nas MPE's deve ser menos formal, adaptada as suas peculiaridades, desta forma tornando-se efetivo o planejamento estratégico nas MPE's proporcionando resultados esperados.

Terence (2002) destaca como sendo dificuldades encontradas pelas MPE's na elaboração do planejamento estratégico e, por conseguinte, razões para o fracasso deste processo: Ausência de visão ao longo prazo; Desqualificação para definição de metas e objetivos claros; Falta de compreensão das necessidades dos clientes; Visão subestimada da concorrência; Planejamento financeiro inadequado; Incapacidade de mudar; Incapacidade de comunicar os planos aos demais membros da empresa.

Uma das dificuldades encontradas pelas MPE's na elaboração do planejamento estratégico é quando o empresário ou pessoas envolvidas não tem capacidade intelectual para inovações e funcionários com resistências a mudanças, o que ocasionam conflitos internos na organização. Portanto, o planejamento estratégico dependendo dos meios que serão utilizados requer custos altos e a empresa encontra dificuldade em custear esses gastos ou solicitar crédito perante uma financiadora, por questões burocráticas que cabem muitas vezes as grandes empresas e as MPE's não conseguem atender (OLIVEIRA et al., 2016).

Muitas MPE's não possuem visão e objetivos definidos, o que dificulta a elaboração do planejamento estratégico, pois não encontram parâmetros para um plano de ação (MACHADO et al., 2014).

Portanto, para assegurar o sucesso do planejamento estratégico nas MPE's é necessário atentar-se as características que envolvem o processo na pequena empresa. Destacam-se algumas etapas para o planejamento nas MPE's: examinar as características básicas da empresa; analisar a forma pela qual essas características inibem o processo de planejamento; e estudar alguns métodos de eliminar ou ao menos reduzir os obstáculos para a realização do planejamento (TERENCE et al., 2017).

RESULTADOS

No Brasil as MPE's surgiram no período colonial no setor de agricultura mais precisamente na região sudeste do país. Neste período as MPE's trabalhavam como fornecedoras de alimento em baixa escala para os grandes centros. Com o tempo passaram a atuar no ramo de manufaturas, serviços, comércio e transportes.

As MPE's tem um papel importante para a economia brasileira. Elas representam em média 99% das empresas brasileiras e são responsáveis por mais de 50% dos postos de trabalhos existentes no país, além de representarem mais de 20% do PIB nacional.

Uma das características das MPE's são seus objetivos diretos e indiretos. Eles permeiam a produção de produtos ou prestação de serviços bem como o melhor rendimento comparado ao que se gasta com a venda ou produção dos mesmos. Desta forma, propicia o lucro e atende todas as expectativas e necessidades dos clientes.

Desde sua afirmação como nação e até os dias atuais, as MPE's exercem suas atividades no ramo agrícola, de serviços, manufatura, comércio, transporte e a partir de 2006 está embasada pela Lei Geral conhecida como Estatuto Nacional da Microempresa e Empresa de Pequeno Porte.

Além da representatividade no cenário econômico brasileiro, as MPE's participam do mercado internacional. Elas exportam com o número de 2.036 MPE's atuantes neste segmento.

Com tudo, faz se necessário manter essas empresas economicamente ativas para que continuem impulsionando a economia nacional e contribuindo com a geração de novos empregos no país.

A maioria dos empreendimentos de pequeno porte no Brasil não completam

os dois primeiros anos de atividade por falta de comportamento empreendedor de empresários e gestores, a falta de clientes, a falta de capital de giro e o fato de os grandes fornecedores determinarem o custo dos produtos, e os grandes clientes o preço de venda, deixando as MPE's reféns dessa situação.

As MPE's deparam-se com vários desafios. Para manterem-se estáveis no mercado competitivo, devem ponderar a conjuntura econômica que corrobora para alta carga tributária, as dificuldades ao acesso de crédito perante as instituições financeiras com alta taxa de juros, a falta de gestão institucional, bem como de um planejamento estratégico prévio.

Por isto, há necessidade de implantar o planejamento estratégico adequando as necessidades das MPE's, adquirindo um diferencial competitivo no ambiente organizacional que, por sua vez conduzirá o gestor a pensar de maneira integrada, corroborando para melhor tomada de decisão e a manutenção da sobrevivência da organização perante o mercado organizacional e seus concorrentes.

O planejamento estratégico é um processo de formulação de estratégias organizacionais. Ele possibilita as empresas, que o utiliza, uma sustentação metodológica que contribui para a projeção da melhor direção em busca dos melhores resultados, visando um grau de interação com o ambiente externo tornando-as competitivas e suprimindo as demandas de outras empresas.

Essa ferramenta compreende a tomada de decisão com relação a fatores que afetam as empresas ao longo prazo, pois constitui uma tentativa constante de ajustar-se a um ambiente complexo e em constantes mudanças abrangendo todos os recursos estratégicos para atender as necessidades das empresas.

O planejamento estratégico envolve projeções de cenários, definições de objetivos, avaliação das ameaças e oportunidades, identificação de pontos fortes e fracos das empresas e formulação e avaliação de planos alternativos. Ele está diretamente relacionado com os objetivos organizacionais que afetam a viabilidade e crescimento da empresa.

O planejamento estratégico, quando aplicado isoladamente torna-se insuficiente pois, no processo de planejamento é necessário pensar de maneira integrada com os planos táticos e operacionais de cunho sistêmico.

Desta forma, o planejamento estratégico se torna uma ferramenta imprescindível para todas as empresas independente de seu porte, permitindo aos gestores maior eficiência nas tomadas de decisões e automaticamente melhores resultados perante seus objetivos.

Muitas MPE's encerram suas atividades por falta de planejamento estratégico. É fundamental que essas empresas adotem estratégias mais agressivas e coerentes para competir diante de seus concorrentes.

O planejamento estratégico nas MPE's deve ser coerente com a realidade da organização, objetivando com clareza o papel que as empresas pretendem assumir perante o mercado. As MPE's tendem a não considerar os benefícios proporcionados pelo planejamento estratégico. O processo de planejamento deve ser simplificado, pois geralmente os empresários das MPE's não possuem tempo nem formação necessária para realizar seu planejamento estratégico.

A implementação do planejamento estratégico nas MPE's requer atenção, deve-se levar em consideração suas características básicas mensurando como essas características inibem o processo de planejamento estratégico e, por fim, encontrar métodos para extinguir ou minimizar esses obstáculos.

Muitas vezes, as MPE's possuem uma inconstância de objetivos. Elas não possuem clareza de onde pretendem chegar, o que dificulta a elaboração de um planejamento estratégico, pois, não encontra-se parâmetros para um plano de ação.

As MPE's que exercem o planejamento estratégico conseguem aumentar seu faturamento e seu crescimento em até 50% perante seus concorrentes que não utilizam esta ferramenta de gestão.

Portanto, o planejamento estratégico nas MPE's perfaz um mecanismo de gestão que corrobora para a eficácia da melhoria contínua do desempenho das MPE's as quais passariam a direcionar seus esforços em recursos e ações necessárias para o alcance de suas metas e objetivos promovendo uma vantagem competitiva perante a seus concorrentes.



CONCLUSÃO

São vários os motivos que levam as MPE's a terem altas taxas de mortalidade precoce. Dentre elas observa-se a falta de planejamento estratégico, a falta de comportamento empreendedor de gestores, a falta de capital de giro, altas taxas tributárias entre outros.

O planejamento estratégico é um processo de formulação de estratégias organizacionais. Ele possibilita as empresas, que o utiliza, uma sustentação metodológica que contribui para a projeção da melhor direção em busca dos melhores resultados, visando um grau de interação com o ambiente externo tornando-as competitivas e suprindo as demandas de outras empresas.

Aplicado de maneira eficiente e levando em consideração as peculiaridades das MPE's, conduz os gestores a pensarem de maneira integrada corroborando para tomada de decisões pautadas em análises do ambiente interno e externo.

Com o planejamento estratégico, as MPE's conseguem traçar estratégias para o alcance sustentável de seus objetivos, além de estarem sempre preparadas para possíveis desafios proporcionados pelo ambiente organizacional e econômico complexo e instável em que estão inseridas.

Com isso, verificou-se que faz-se necessário a utilização do planejamento estratégico nestas empresas para que possam traçar seus objetivos, definir suas estratégias e assim alcançarem seus objetivos.

Através do planejamento estratégico as MPE's conseguem maximizar seus resultados e minimizar suas dificuldades, superando os desafios favoráveis à sua sobrevivência. Desta forma, a hipótese sugerida na presente pesquisa comprovou-se verdadeira.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Manual do planejamento estratégico**. São Paulo: Atlas, 2001.
- AMARO, M. N.; PAIVA, S.M.C. (2002). **Situação das micro e pequenas empresas**. Disponível em: <<http://www2.senado.leg.br/bdsf/handle/id/152>>. Acessado em: Março de 2017.
- ANDION, M. C.; FAVA R. **Planejamento estratégico**. Coleção Gestão Empresarial, v. 2, n. 3, p. 27-38, 2002. Disponível em: <http://evoluirgestaoempresarial.com.br/documents/administra%C3%A7%C3%A3oestrategi_3.pdf>. Acessado em: Abril de 2017.
- BENZE, R. P; ESCRIVÃO FILHO, E. **Elaboração do Planejamento Estratégico na pequena empresa**: relato de uma experiência de consultoria de um “grupo de pesquisa acadêmico” em um supermercado de bairro. In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 3., 2003, Brasília. **Anais...** Brasília: UEM/UEL/UnB, 2003, p. 962-979.
- BITTENCOUT, B. A. (2012). **A implementação do planejamento estratégico: um estudo em pequena empresas do Rio Grande do Sul**. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10183/73003>>. Acessado em: Maio de 2017.
- BOECHAT, M. N. **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: APLICAÇÃO NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**. Rio de Janeiro, 2008. 122p. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) – Fundação Getúlio Vargas Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas.
- BORGES, R. P.; OLIVEIRA, D. M.; **Sobrevivência e mortalidade das micro e pequenas empresas: estudo dos fatores determinantes e condicionantes**. Enciclopédia Biosfera – Centro Científico Conhecer, v.10, n.19; p.506, 2014.
- BRASIL, A.S; FOGAGNOLI, G. M; ANDRADE, J. S; LIMA, K. M. A. **Planejamento Estratégico e sua importância na microempresa**. Rev. Conexão Eletrônica – Três Lagoas, MS – Volume 12 – Número 1 – Ano 2015.
- BRASIL, P. **Exportações de pequenas e médias empresas crescem 13,4% e alcançam U\$ 1,9 bi**. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2015/10/empresas-pequenas-e-medias-exportaram-us-1-9-bi-ate-agosto-diz-apex-brasil>>. Acessado em Abril de 2017.
- CHIAVIANATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico**. 2ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CHIAVIANATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. 4ª edição. Barueri: Manole, 2012.

DAHER, D. M.; MINEIRO. A. A. C.; DAMASO. J.; BOAS, A. A. V. (2012). **As micro e pequenas empresas e a responsabilidade social: uma conexão a ser consolidada**. Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/54716865.pdf>>. Acessado em: Abril de 2017

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios**. 2ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

ESTEVES, G.; NOHARA, J. J. **Fatores críticos à estabilidade das alianças estratégicas das micro e pequenas empresas**. Revista de Administração e Inovação, São Paulo, v. 8, n. 3, p.182-204, jul./set. 2011.

FERREIRA, L. F. F.; OLIVA, F. L.; SANTOS, S. A. dos.; GRISI, C. C. H. e.; LIMA, A. C. **Análise quantitativa sobre a mortalidade precoce de micro e pequenas empresas da cidade de São Paulo**. Gest. Prod., São Carlos, v. 19, n. 4, p. 811-823, 2012.

FERREIRA M. A. D.; SILVA M. E.; SOUZA R.; RIGUEIRO V.; MIRANDA I. T. P. A **Importância do planejamento estratégico para o crescimento das empresas**. Maringá Management: Revista de Ciências Empresariais, v. 2, n.1, p.34-39, jan./jun. 2005. Disponível em: < http://evoluirgestaoempresarial.com.br/documents/administra%C3%A7%C3%A3oestrate_3.pdf>. Acessado em: Abril de 2017.

JUNIOR A. N.; RAMOS L. A.; JUNIOR B. S.; EVANGELISTA A. A. **A importância do planejamento estratégico para as pequenas empresas**. Disponível em: www.ingepro.com.br/publ_2011/julh/457%20pg%2036%20-%2045.pdf>. Acessado em: Abril de 2017.

JUNIOR, R. L. (2010). **Os principais fatores causadores da mortalidade precoce das micro e pequenas empresas**. Disponível em:<<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/principais-fatores-causadores-da-mortalidade-precoce-das-micro-e-pequenas-no-brasil/47484/>>. Acessado em: Março de 2017.

LACERDA, J. B. (2003). **A contabilidade como ferramenta gerencial na gestão financeira das micro, pequenas e médias empresas (MPMES): necessidade e aplicabilidade**. Disponível em: <http://arquivos.suporte.ueg.br/moodlebetinha/moodledata/204/moddata/forum/700/8356/A_CONTABILIDADE_COMO_FERRAMENTA_GERENCIAL.pdf>. Acessado em: Abril de 2017.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**. 2ª Edição.

São Paulo: Atlas, 2002.

MOSINANN, Clara Pellegrinello; FISH, Sílvio. **Controladoria, Seu Papel na Administração de Empresas**. 2ª edição. São Paulo: Ed. Atlas, 1999.

MACHADO, R. C. M., PEDROZA, D. **Planejamento estratégico como ferramenta de gestão: Um estudo de múltiplos casos em micro e pequenas empresas de Aracaju – SE**. Disponível em: <
<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:c-82mcuSIVYJ:periodicos.uem.br/ojs/index.php/CadAdm/article/download/21102/16041+&cd=8&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br>>. Acessado em; Maio de 2017.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebolças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 27ª Edição. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, A. D. N.; RIBEIRO, R. L.; JUNKES, B. M.; SATO, S. A. S.; ALEIXO, D. A. **Micro e pequenas empresas: desafios, oportunidades e mecanismos de sobrevivência**. Disponível em:<www.admpg.com.br/2016/down.php?id=2159&q=1>. Acessado em: maio de 2017.

PEREIRA, M. F; GRAPEGGIA, M; EMMENDOERFER, M. L; TRÊS, D. L. (2009). **Fatores de inovação para a sobrevivência das micro e pequenas empresas no Brasil**. Disponível em:<<http://www.revistas.usp.br/rai/article/viewFile/79129/83201>>. Acessado em: Abril de 2017.

PINTO, C. E.; PINTO, A. D. L. **Planejamento estratégico para micro e pequenas empresas**. Revista Ampla de Gestão Empresarial, Ano 1, N° 1, art. 4, p 43-59, out 2012. Disponível em: < http://revistareage.com.br/artigos/primeira_edicao/04_planejamnto_estrategico_para_micro_e_pequenas_empresas.pdf>. Acessado em: Abril de 2017.

ROCHA, D. P. M; MIGUEL, J. H. S; OLIVEIRA JR., R. **Planejamento estratégico nas pequenas empresas: Estudo quantitativo em empresas do ramo de materiais elétricos**. Disponível em: <https://scholar.google.com.br/scholar?q=planejamento+estrategico+nas+micro+e+pequenas+empresas+%22scielo%22&hl=pt-br&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholart&sa=x&ved=0ahukewibs8ewoa_tahvldjakheejbaiqqmirtaa>. Acessado em: Abril de 2017.

SEBRAE. (2013). **Anuário do trabalho 2013 na micro e pequena empresa**. Disponível em:<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa_2013.pdf> acessado em> Março de 2107.

SEBRAE (2010). **Doze anos de monitoramento da sobrevivência e mortalidade de empresas**. Disponível em:<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Na_exos/mortalidade_12_anos.pdf>. Acessado em: Março de 2017.

SEBRAE. (2016). **Entenda as diferenças entre microempresa, pequena empresa e MEI.** Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-as-diferencas-entre-microempresa-pequena-empresa-e-mei,03f5438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>> acessado em: Março de 2017.

SEBRAE (2014). **Micro e pequenas empresas geram 27% do PIB do Brasil.** Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil,ad0fc70646467410VgnVCM2000003c74010aRCRD>>. Acessado em: Março de 2017.

SEBRAE (2014). **Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira.** Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>>. Acessado em: Março de 2017.

SEBRAE (2016). **Planejamento estratégico aplicado aos pequenos negócios.** Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/planejamento-estrategico-aplicado-aos-pequenos-negocios,d2cb26ad18353410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acessado em: Abril de 2017.

SEVERINO, A J. **Metodologia do Trabalho Científico.** São Paulo: Cortez, 2000.

SILVA, T. B; ALVES, J. N. (2012). **O planejamento estratégico como ferramenta na pequena empresa: uma revisão de literatura.** Disponível em: <<https://www.uni-cruz.edu.br/seminario/downloads/anais/ccsa/o%20planejamento%20estrategico%20como%20ferramenta%20na%20pequena%20empresa%20uma%20revisao%20de%20literatura.pdf>>. Acessado em: Abril de 2017.

SOUZA, H.J.; MACHADO, C.L.; OLIVEIRA, S.A.C. **As origens da pequena empresa no Brasil.** Revista da Micro e Pequena Empresa, Campo Limpo Paulista, v.1, n.1, p.53-65, 2007.

TEIXEIRA, C. A. C.; ALONSO, V. L. C; **A Importância do Planejamento Estratégico para as Pequenas Empresas.** XI Simpósio de excelência em gestão e tecnologia. Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/132020.pdf>>. Acessado em: Abril de 2017.

TEIXEIRA C. A. C.; DANTAS T. G. G.; BARRETO A. C. **A importância do planejamento estratégico para as pequenas empresas.** Disponível em: <http://www.faesb.com.br/revista/wp-content/uploads/2015/05/artigo_giane_2015.pdf> Acessado em: Abril de 2017.

TERENCE, A. C. F. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa: Desenvolvimento e avaliação de um roteiro**

prático para o processo de elaboração do planejamento. São Carlos, 2002. 238p.
Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Universidade de São Carlos.

TERENCE, A.C.F.; ESCRIVÃO FILHO, E. **Planejamento estratégico na pequena empresa:** As particularidades das pequenas empresas no processo estratégico. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2001_TR72_0908.pdf>. Acessado em: Abril de 2017.

TREIN, K. R.; REZENDE A. C. (2012) **Fomento às microempresas e empresas de pequeno porte e as repercussões no cenário socioeconômico brasileiro.** VII CONNEPI-Congresso Norte Nordeste de Pesquisa e Inovação. Disponível em: <<http://propi.ifto.edu.br/ocs/index.php/connepi/vii/paper/view/5537>>. Acessado em: Março de 2017.

