

CENTRO UNIVERSITÁRIO ATENAS

MAIRA CRISTIANE PEREIRA OLIVEIRA

**A APLICAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO
DIFERENCIAL COMPETITIVO NAS MICRO E PEQUENAS
EMPRESAS: um relato de caso em uma construtora de imóveis**

Paracatu

2020

MAIRA CRISTIANE PEREIRA OLIVEIRA

**A APLICAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO DIFERENCIAL
COMPETITIVO NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS:** um relato de caso em
uma construtora de imóveis

Monografia apresentada ao Curso de Administração do Centro Universitário Atenas, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Área de concentração: Planejamento Estratégico

Orientadora: Prof^a. Mayra Silva de Souza

Paracatu

2020

MAIRA CRISTIANE PEREIRA OLIVEIRA

**A APLICAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO DIFERENCIAL
COMPETITIVO NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: um relato de caso em
uma construtora de imóveis**

Monografia apresentada ao Curso de
Administração do Centro Universitário
Atenas, como requisito parcial para
obtenção do título de Bacharel em
Administração.

Área de concentração: Planejamento
Estratégico

Orientadora: Prof^a. Mayra Silva de Souza

Banca Examinadora:

Paracatu – MG, 28 de Janeiro de 2021.

Prof^a. Mayra Silva de Souza
Centro Universitário Atenas

Prof^a. Msc. Tamara de Oliveira Gonçalves
Centro Universitário Atenas

Prof^a. Msc. Andressa Cristina de Souza Almeida
Centro Universitário Atenas

Dedico este trabalho, a minha mãe, que sempre me apoiou e me incentivou a conquistar cada um dos meus sonhos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela dádiva da vida, sem ele nada seria possível, a minha mãe pelo seu amor, apoio e incentivo em toda minha jornada. Aos meus amigos, familiares e colegas de trabalho que fizeram parte da minha formação, sempre incentivando o meu crescimento como pessoa e como profissional. A minha orientadora por todo seu apoio, paciência e dedicação ao longo da elaboração desse trabalho. Ao proprietário da empresa onde fiz o relato de caso, agradeço por toda atenção e confiança. Também gostaria de deixar um agradecimento especial a essa instituição, a todos seus funcionários e aos ótimos professores que ao decorrer da minha jornada acadêmica me proporcionaram conhecimento e aprendizado. Aos que direta ou indiretamente contribuíram para a elaboração desse trabalho, a todos meu muito obrigada!

“A melhor forma de mudar o futuro é criá-lo.”

Peter Drucker

RESUMO

O presente trabalho aborda sobre a aplicação do planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas e como sua aplicação poderá causar vantagem competitiva frente a concorrência. O objetivo será apresentar a influência do planejamento estratégico nas organizações com ênfase nas empresas de menor porte. O trabalho foi elaborado através de pesquisas bibliográficas com base nos pensamentos de vários autores sobre o tema abordado. Desse modo verificou-se através do estudo que a partir da aplicação das ferramentas estratégicas as chances de uma empresa sobreviver no mercado são muito maiores e que além de sobreviver ela consegue crescer e se desenvolver de forma mais produtiva, causando assim vantagens competitivas frente aos seus concorrentes. A pergunta da pesquisa foi respondida, os objetivos foram alcançados e a hipótese "A" foi confirmada.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. Ferramentas Estratégicas. Vantagem Competitiva.

ABSTRACT

The present work deals with the application of strategic planning in micro and small companies and how its application can cause a competitive advantage over the competition. The objective will be to present the influence of strategic planning in organizations with an emphasis on smaller companies. The work was elaborated through bibliographic research based on the thoughts of several authors on the topic addressed. Thus, it was verified through the study that from the application of strategic tools the chances of a company surviving in the market are much greater and that in addition to surviving it can grow and develop in a more productive way, thus causing competitive advantages over its employees. competitors. The research question was answered, the objectives were achieved and hypothesis "A" was confirmed.

Keywords: *Strategic Planning. Strategic Tools. Competitive Advantage.*

FIGURAS

FIGURA 1 - ANÁLISE *SWOT*

19

FIGURA 2 - MATRIZ *BCG*

22

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 PROBLEMA	9
1.2 HIPÓTESES	9
1.3 OBJETIVOS	10
1.3.1 OBJETIVOS GERAIS	10
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	10
1.4 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO	10
1.5 METODOLOGIA DO ESTUDO	11
1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO	11
2 PLANEJAMENTO, ESTRATÉGIA E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	13
3 FERRAMENTAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO QUE PODEM SER APLICADAS NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS	17
3.1 ANÁLISE <i>SWOT</i>	18
3.2 CINCO FORÇAS DE PORTER	19
3.3 MATRIZ <i>BCG</i>	20
3.4 <i>5W2H</i>	22
4 IMPACTOS DA UTILIZAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS	24
4.1 CLASSIFICAÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS	25
4.2 RELATO DE CASO	26
4.2.1 CONSTRUTORA DE IMÓVEIS	26
4.2.2 CRIAÇÃO DA MISSÃO, VISÃO E VALORES DA EMPRESA	27
4.2.3 APLICAÇÃO DA FERRAMENTA ANÁLISE <i>SWOT</i>	28
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	29
REFERÊNCIAS	30

1 INTRODUÇÃO

É de conhecimento geral a importância das micro e pequenas empresas (MPEs) no contexto econômico e social do país, pois através delas é garantido a renda de muitas famílias por meio da geração de milhares de empregos.

Nota-se que devido à alta competitividade no mercado essas empresas estão cada vez mais desafiadas a acompanhar as constantes mudanças da atualidade, mudanças essas que em diversas vezes causam o fechamento dessas empresas em seus primeiros anos no mercado. (SEBRAE, 2017).

Ao se tratar dos desafios enfrentados pelas MPEs estão: a falta de conhecimento sobre o mercado, os grandes avanços tecnológicos, a alta burocracia, entre outros. Fato é que esses obstáculos afetam com maior força as empresas menores. E a melhor maneira de se preparar e se adaptar a esses obstáculos é através de um bom planejamento estratégico.

De acordo com os pensamentos de Maximiliano (2011), o planejamento estratégico é utilizado com a intenção de elaborar e explicar planos de ações, bem como as metas que deverão ser traçadas. Contudo pode-se afirmar que o planejamento estratégico é utilizado para alcançar os objetivos e a partir da sua aplicação é muito mais fácil identificar e conhecer todo o cenário em que a empresa atua.

O tema abordado por esse estudo busca mostrar a relevância da aplicação do planejamento estratégico ao se tratar de empresas de menor porte, que por sua vez sofrem muito mais com as mudanças da atualidade, em consequência da falta de preparo e estrutura da gestão empresarial.

1.1 PROBLEMA

Como a aplicação do planejamento estratégico e suas ferramentas poderão posicionar as micro e pequenas empresas diante o mercado?

1.2 HIPÓTESES

a) espera-se que com a aplicação do planejamento estratégico as empresas tenham maior certeza na tomada de decisão, otimizando os resultados e

maximizando os lucros, ganhando assim vantagem competitiva frente aos seus concorrentes;

b) estima-se que diante a falta de conhecimento e preparo dos gestores em muitas empresas, a aplicação do planejamento estratégico venha ser um grande desafio e poderá ser aplicado de forma errada, causando desperdício de esforços, trazendo altos custos e dificultando a sobrevivência da empresa no mercado.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVOS GERAIS

Analisar a influência do planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

a) conceituar planejamento, estratégia e planejamento estratégico.

b) identificar as ferramentas do planejamento estratégico, voltadas para as micro e pequenas empresas.

c) analisar os impactos da utilização do planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas através de um relato de caso em uma construtora de imóveis.

1.4 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

O tema desse trabalho foi escolhido visando que muitas empresas fecham suas portas em seus primeiros anos no mercado, em razão da má aplicação do planejamento estratégico, ou ainda pior, pela falta dele.

Grande parte desses negócios se trata de micro e pequenas empresas, negócios esses de fundamental importância no aumento da economia do país, pois ajudam na criação de empregos, garantindo a renda de milhares de famílias, reduzindo assim os índices de desigualdades sociais (SEBRAE, 2020).

Ao aplicar de forma correta as ferramentas estratégicas, os empresários garantem maior possibilidade de sobrevivência dos seus negócios no mercado. Além disso, são inúmeros os benefícios que o planejamento estratégico traz as empresas,

que estão cada vez mais desafiadas a buscar melhorias contínuas para permanecerem em crescimento, devido à alta competitividade no mercado e das transformações tecnológicas (GOIS, 2011).

1.5 METODOLOGIA DO ESTUDO

Segundo (Prodanov, 2011) a metodologia pode ser entendida como uma ferramenta que visa na solução de problemas, problemas esses que o pesquisador estuda, compreende e avalia por meios de diversos métodos e técnicas. Com sua aplicação pode se obter conhecimento sobre determinado tema a ser estudado, com o propósito de comprovar sua veracidade.

Para responder o problema do trabalho será utilizado como base uma pesquisa bibliográfica. Essa pesquisa é feita por meio de conteúdos bibliográficos, livros e artigos científicos de vários autores. Onde o pesquisador desenvolverá uma análise nos pensamentos teóricos desses autores sobre determinado tema. (GIL, 2002)

A classificação da pesquisa será pesquisa exploratória, onde o pesquisador realizará um levantamento de conteúdos literários de vários autores sobre o tema abordado nesse trabalho. Segundo Gil (2002) o objetivo da pesquisa exploratória é fornecer ao pesquisador maior esclarecimento sobre o tema, aprimorando o seu conhecimento.

A pesquisa também é classificada como pesquisa descritiva. Segundo Gil (2002) a pesquisa descritiva o pesquisador observa e registra as informações de um estudo, seu principal objetivo é descrever as características de um determinado grupo ou fenômeno.

Desse modo será feito uma pesquisa exploratória para buscar maior familiaridade ao tema e em seguida será feito por meio de uma pesquisa descritiva um relato de caso.

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

Essa monografia é composta por 5 capítulos. Sendo que no capítulo 1 é abordada a introdução, problema, hipóteses, objetivo geral, objetivos específicos,

justificava e metodologia. No capítulo 2 são apresentadas através dos pensamentos de alguns autores os conceitos de Planejamento, Estratégia e Planejamento Estratégico. No capítulo 3 são apresentadas algumas das ferramentas estratégicas que podem ser aplicadas em micro e pequenas empresas. No capítulo 4 são abordados os impactos da utilização do planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas. E por fim, no capítulo 5 são apresentadas as considerações finais do estudo referente à aplicação do planejamento estratégico como diferencial competitivo nas micro e pequenas empresas.

2 PLANEJAMENTO, ESTRATÉGIA E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Existem muitos conceitos a respeito de planejamento e sobre sua importância nas empresas.

De acordo com Chiavenato (2003), o planejamento é um método aplicado na administração, onde se estabelece previamente quais são as metas a serem alcançadas pela organização, bem como os caminhos que devem ser percorridos para alcançar essas metas. Primeiro o administrador estabelece os objetivos e logo depois ele faz uma análise prévia de quais recursos utilizar para que se possa alcançar da forma mais adequada possível.

Conforme Oliveira (2009), a intenção do planejamento é selecionar e priorizar meios e ações a serem utilizadas para possibilitar uma condição apropriada para avaliar as consequências a longo prazo de escolhas a serem tomadas a curto prazo. Visto que através disso a tomada de decisão no futuro será mais eficiente e eficaz, garantindo a organização, maiores chances de alcançar os seus objetivos.

No ponto de vista de Pôncio (2016), através da aplicação do planejamento o administrador tem uma visão completa do seu negócio. E para se alcançar o resultado almejado, o planejamento é dividido conforme cada nível hierárquico da organização, ou seja, cada nível recebe o seu planejamento adequado, com o intuito de alcançar com sucesso, ao objetivo final.

Do mesmo modo Sobral (2008), diz que o planejamento é essencial em todas as organizações sejam elas de fins lucrativos ou não, além disso o planejamento deve ser feito em todos os níveis hierárquicos. Pois sem sua aplicação a empresa ficaria sem direção e sem destino. A partir das análises realizadas dos ambientes, se dá início então a formulação das estratégias que deverão ser seguidas pela organização.

Para dar início aos conceitos voltados a estratégia, observa-se que muitos autores veem estratégia como o caminho que deve ser seguido para a realização de alguma meta. Sua definição vem sendo aprimorada com o decorrer dos tempos. Segundo os pensamentos de Maximiano (2011), "Em algum momento do passado, os administradores de qualquer organização tomaram decisões estratégicas e aplicaram recursos para aproveitar oportunidades ou enfrentar desafios"

Deste modo pode-se afirmar que em algum momento de forma consciente ou não as empresas aplicam estratégias. E essas estratégias são aplicadas com o

intuito de ter sucesso sob alguma situação.

Do mesmo modo, Moraes (2004), diz que apesar dos administradores sempre terem utilizado das estratégias de maneira formal ou não, para alcançarem seus objetivos, somente a pouco tempo as pessoas começaram a ver sua real importância. O motivo central foram as mudanças ocorridas após a segunda guerra mundial, onde os administradores tiveram que se adaptar a constante inovação de ideias e tecnologias, aumentando assim os riscos perante a concorrência.

Moraes (2004), ainda diz que para formular a estratégia é importante que o gestor faça uma análise dos ambientes em que organização se encontra, no ambiente interno identificando quais são as forças e as fraquezas da organização, bem como identificar suas ameaças e oportunidades do ambiente externo. Essa análise deverá ser feita de forma “minuciosa” pois assim saberá onde melhor aplicar os recursos acessíveis, sem desperdício de esforços.

De modo geral, pode-se dizer que as estratégias organizacionais estão divididas em: estratégia corporativa, estratégia competitiva e estratégia funcional.

A estratégia corporativa é elaborada pela alta gestão da organização, onde se define os interesses e operações que deveram ser feitas, por organizações que atuam em muitos negócios. “A estratégia corporativa busca justificar cada um dos negócios e conferir sentido à sua articulação na organização” (SOBRAL, 2008).

Já a estratégia competitiva busca entender a estratégia corporativa, essa estratégia age em razão da criação de meios e métodos que farão com que um negócio se diferencie de forma positiva frente aos seus competidores, ou seja, seus concorrentes (SOBRAL, 2008).

Esse pensamento se completa com as afirmações de Porter (2004), que diz que a estratégia competitiva está diretamente relacionada com a vantagem competitiva frente aos concorrentes da organização e que a estratégia competitiva pode ser dividida por 3 estratégias competitivas genéricas, são elas:

1. Liderança no custo total: Mais conhecida em meados dos anos de 1970, essa liderança permite com que a empresa se destaque frente aos concorrentes, pois através dessa estratégia a empresa consegue com que seus custos sejam menores. Essa estratégia se baseia na padronização da produção, diminuição e controle dos custos e despesas e o mais importante não se deve diminuir na qualidade dos produtos e serviços oferecidos pela empresa.

2. Diferenciação: Essa estratégia se define por diferenciar os produtos e serviços oferecidos aos clientes, de forma inovadora e única. Desse modo a empresa dispõe valores e características exclusivas que os fazem diferente aos demais no mercado. Para que se seja feito isso é necessário investir em métodos de diferenciação, como alta tecnologia, aperfeiçoamento da marca e qualidade especial. Fazendo dessa maneira com que os produtos e serviços oferecidos aos clientes, sejam vistos por eles como os melhores do mercado.

3. Enfoque: Nessa estratégia a organização tem foco em um determinado público-alvo, desse modo os seus produtos e serviços são oferecidos a um grupo específico de clientes. Focando seus esforços a apenas um segmento particular, visando atender muito bem ao alvo determinado.

Dando continuidade aos conceitos voltados aos tipos de estratégias, Sobral (2008) caracteriza a estratégia funcional pela formação de estratégia pelas áreas funcionais da organização. Formadas pelos gerentes das áreas de marketing, recursos humanos, financeiro, entre outros. Nesse nível é importante que as estratégias auxiliem e deem suporte às estratégias competitivas ou também chamadas de estratégias de negócios. Sendo assim a estratégia funcional é responsável por dá apoio em momentos como por exemplo: para o sucesso da estratégia competitiva e preciso maior participação da empresa no mercado, desse modo o gerente em marketing fará uma estratégia funcional sejam elas: promoções, divulgações em rádios ou redes sociais, sorteios, entre outros.

No ponto de vista de Almeida (2007), a estratégia de uma empresa deve ser dividida em seus departamentos, que terão suas próprias estratégias, para que alcancem juntos a estratégia principal da empresa.

Desta forma o planejamento pode ser dividido por 3 níveis, estratégico, tático e operacional, cada nível com um planejamento específico. Onde o estratégico é composto pelos planos a longo prazo, o tático pelos planos a médio prazo e o operacional pelos planos a curto prazo. (PEREIRA, 2004).

Oliveira (2009), relata que o planejamento tático é formado pelos planos médios, elaborados pelo nível intermediário ou gerencial da organização, onde as decisões são tomadas pelos gerentes de cada departamento, sejam eles: financeiro, marketing, recursos humanos, produção, entre outros. Desse modo é importante que sejam feitos planos e ações que façam com que através do planejamento tático os objetivos traçados pelo planejamento estratégico sejam alcançados.

Já o planejamento operacional é formado pelos planos a curto prazo, onde é detalhado as atividades propostas a serem realizadas pelos setores através do que foi determinado pelo planejamento tático. Onde são tomadas algumas decisões como: análise de objetivos, análise de tempo de cada atividade a ser feita, análise de recursos a serem utilizados, avaliação de riscos de cada atividade e análise de controle. (MAXIMIANO, 2011)

Com tudo será destacado o nível estratégico, que é composto pelos presidentes, diretores e pela alta gestão, sua finalidade é criar as estratégias que farão com que a organização alcance os resultados esperados.

Assim sendo, para relatar sobre a relevância do planejamento estratégico, pode-se destacar alguns conceitos.

Segundo Almeida (2007), o planejamento estratégico se compreende como um método administrativo que busca entender o ponto de vista das pessoas, para que se encontre a melhor direção a ser seguida. Após ser feita essa análise o administrador deverá traçar então um curso de ação de maneira eficaz e eficiente, para que se coordene os esforços para aquilo que realmente o trará resultado.

Por outro lado, Chiavenato (2004) conceitua planejamento estratégico como um processo inteligente utilizado pelas organizações, que busca esclarecer e responder perguntas primarias como por exemplo: por qual motivo a organização existe, por que da sua criação, qual sua contribuição para sociedade, entre outras. Esse processo tem como objetivo dar uma direção a organização para criar um plano de ação a curto e médio prazo.

Oliveira (2009), diz que esse método administrativo geralmente é de responsabilidade do nível mais elevado da hierarquia da empresa, onde se elabora os objetivos levando em consideração toda a empresa diante o ambiente interno e o ambiente externo, assim como os caminhos a serem percorridos.

A partir desses pensamentos, se ver que a aplicação das ferramentas estratégicas se torna necessárias e com sua aplicação será alinhado todas as atividades da organização, ou seja, todos os níveis organizacionais trabalhando na mesma direção.

3 FERRAMENTAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO QUE PODEM SER APLICADAS NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

A criação da MISSÃO, VISÃO E VALORES de uma empresa é muito importante, dito isso, pode-se relatar sua relevância para as organizações, antes da aplicação das ferramentas estratégicas. Conforme Nakagawa (2020), esse é método essencial para as empresas recém-criadas no mercado e para micro e pequenas empresas. É um método que possibilita que o empresário entenda a atribuição do seu negócio para a sociedade e o faça ter um direcionamento para o futuro do mesmo.

Para dar início a criação das estratégias da empresa, deve-se ter bem definido qual a missão da organização, ou seja, qual sua finalidade, saber por qual motivo ela foi criada, além disso a missão deve ser simples e inspiradora, porém permanente. Seu propósito é motivar seus colaboradores e fazer com que seus clientes a conheçam e saibam o que esperar com seus produtos ou serviços. (TEIXEIRA, 2012)

Após definir a missão da empresa, pode-se então começar a desenvolver a sua visão. Segundo Liberato (2018), para se estabelecer a visão da empresa é necessário definir onde a empresa quer chegar a longo prazo, ou seja, o que ela quer ser no futuro. E para sua criação deve ser feito uma análise onde se compreenda os sonhos almejados tanto pelos seus colaboradores quanto pela própria empresa.

Por fim, deverá ser escolhido os valores da empresa, seus valores são os princípios e crenças, que independentemente da situação continuará os mesmos. Ao definir os valores a empresa formula então sua ética de trabalho. E para alcançar os objetivos ela deverá seguir esses valores. Um de seus objetivos é estabelecer a identidade da empresa, através de seus valores tanto os colaboradores quanto os clientes saberão em que a organização acredita. Esses valores a faz diferente das demais. (ROVINA, 2020)

Após definir a missão, visão e valores do negócio, pode-se então dar seguimento com as demais ferramentas estratégicas, ferramentas essas que podem ser aplicadas pelas micro e pequenas empresas.

3.1 ANÁLISE SWOT

Dentre as ferramentas estratégicas pode-se citar a Análise *SWOT* “Matriz FOFA”, que é uma das principais e mais conhecidas ferramentas para análise do ambiente organizacional que também é utilizada para a criação da estratégia que será executada pela empresa.

Como descrito por Nakagawa (2020), ela pode ser aplicada por qualquer empresa, independentemente de seu seguimento ou porte. Sua finalidade é ter uma visão completa de onde o negócio está inserido. É uma ferramenta muito adotada por diversos empresários que a aplica com a intenção de auxiliar na tomada de decisão.

Nakagawa (2020), ainda alega que apesar de ser muito conhecida no mundo empresarial, a análise *SWOT* ainda é pouco utilizada pelos empreendedores das micro e pequenas empresas. Que poderiam usá-la para conhecer melhor o seu negócio e assim saber como melhorar no seu desenvolvimento no mercado.

Através da matriz *SWOT* é possível identificar as vantagens e deficiências da empresa. Paulillo (2020) alega que sua aplicação é fácil e muito eficaz, primeiramente é dividido em duas situações: ambiente interno (o que pode ser controlado pela empresa) e ambiente externo (o que não pode ser controlado pela empresa). O ambiente interno é tudo aquilo que está em alcance do gestor e que ele pode alterar de acordo com suas atitudes e esforços, como por exemplo: as habilidades no atendimento, treinamentos de funcionários, bons salários, máquinas de alta tecnologia, entre outros. Já o ambiente externo é tudo aquilo que não está em alcance do gestor, são fatores como por exemplo: clima, governo instável, leis de fiscalização, impostos altos, entre outros.

Observa-se que ao aplicar essa ferramenta a empresa terá muito mais conhecimento sobre todo o ambiente organizacional, trazendo benefícios como a redução de riscos na tomada de decisão.

FIGURA 01 - Análise SWOT

3.2 CINCO FORÇAS DE PORTER

A ferramenta 5 forças de Porter, esse é um modelo de criação de estratégia apresentado por Michael Porter, professor na Harvard Business School, de acordo com esse modelo existem 5 forças que aplicadas de forma correta auxilia a empresa a ganhar vantagens competitivas frente a seus concorrentes. (SOBRAL, 2008)

Segundo relatado por Hoinaski (2017), essa ferramenta pode ser aplicada por todas as organizações, independentemente de seu porte e de seu seguimento. Tem como objetivo conhecer e analisar as empresas concorrentes, os fornecedores e os clientes. Através dessa ferramenta o gestor tem a capacidade de implementar melhorias contínuas em seus processos, com foco nos resultados. Deste modo a empresa poderá aplicar devidas ações que iram auxiliar a mesma a ser líder de mercado.

Conforme Sobral (2008), as 5 forças competitivas a serem analisadas são: ameaças de novos entrantes, ameaças de novos produtos substitutos, poder de barganha dos fornecedores, poder de barganha dos clientes e a rivalidade entre concorrentes estabelecidos.

Esse pensamento se completa com as afirmações de Hoinaski (2017), que diz que o modelo de Porter se aplica a partir de alguns pontos que podem ser entendidos ao observar o cenário em que a empresa está inserida. São eles:

1. É sempre importante que a empresa crie barreiras para dificultar a entrada de novos concorrentes, mas nem sempre essa é uma tarefa fácil, dentre essas barreiras pode-se citar: a economia, capital, acesso de canais e distribuição, entre outros.

2. Analisar quais são os produtos substitutos disponíveis no mercado, ou seja, quais produtos podem facilmente substituir os produtos vendidos pela empresa.

3. Ao se tratar dos fornecedores é importante que a empresa não fique dependente apenas de um ou dois fornecedores. É bastante relevante que a empresa tenha uma boa cartela de opções e principalmente criar um bom relacionamento com eles.

4. Não é bom ter poucos clientes, mesmo que sejam bons clientes, é importante que a empresa sempre invista em trazer mais clientes para não ficar tão dependente.

5. Ao se tratar de empresas concorrentes que vendem os mesmos produtos, pode-se observar qual é o seu público-alvo, pois por mais que seja o mesmo produto nem sempre o será o mesmo público.

Ao aplicar essa ferramenta o empreendedor terá uma visão mais ampla do ambiente externo, aumentando a vantagem competitiva da empresa frente a seus concorrentes.

3.3 MATRIZ BCG

A Matriz *BCG* foi criada em 1970 por Bruce Henderson, *Boston Consulting Group (BCG)* é uma empresa de consultoria que cria ferramentas administrativas que auxiliam na criação de estratégias para os negócios. Essa ferramenta é usada para saber identificar o ciclo de vida dos produtos e auxilia o gestor a tomar decisões quanto aos investimentos que devem ser feitos e em quais produtos devem ser feitos. Devido o grande sucesso essa ferramenta ganhou o nome da empresa, embora a *BCG* também tenha criado outras grandes ferramentas de gestão. (SOBRAL, 2008)

A Matriz *BCG* foi desenvolvida para ser aplicada em grandes negócios, entanto assim como acontece com outras ferramentas, ela também pode ser aplicada em empresas de menor porte. É importante observar antes de aplicar essa ferramenta se o negócio tem histórico o suficiente para poder utilizá-la, pois é necessário que os

produtos ou serviços tenham passado por todas as fases propostas pela ferramenta para que a análise seja feita com maior eficiência. (NAKAGAWA, 2020)

Nakagawa (2020) ainda afirma que é mais interessante que essa análise seja feita em empresas cujo a linha de produtos seja menor, pois será mais fácil identificar todos os dados quanto ao produto em questão, para que seja analisado sua lucratividade.

De acordo com os pensamentos de Ramos (2014), a matriz *BCG* é dividida em duas condições: participação relativa no mercado e taxa de crescimento no mercado. A partir dessas duas condições é possível apontar quatro categorias, são elas:

1. Ponto de interrogação: Nesse momento estão os produtos em questionamento, são aqueles recém-criados no mercado e que ainda estão sob aprovação dos consumidores. Esses produtos exigem altos investimentos com marketing e muita atenção dos gestores, pois desse modo eles podem se tornar “produtos estrelas”, se tratados de maneira incorreta eles podem se tornar “produtos abacaxi”.

2. Estrela: Nesse momento o produto está em excelente estado, exige muitos investimentos e seu retorno lucrativo é muito alto. Nesse quadrante os produtos estão com alta participação no mercado e sua taxa de crescimento também estão altas. Contudo se esse produto diminuir as vendas ele pode se tornar um “produto vaca leiteira”.

3. Vaca leiteira: Nesse momento os produtos têm alta participação do mercado, porém tem baixa taxa de crescimento. É importante que o gestor saiba balancear suas vendas, para que esse produto permaneça no mercado, no entanto não é necessários altos investimentos.

4. Abacaxi: Nesse momento estão os produtos com baixa participação no mercado e baixa taxa de crescimento. São produtos que não geram lucratividade e que acabam sendo evitados, em muitos casos são descartados pelas empresas.

Ao aplicar essa ferramenta o administrador tem maior conhecimento sobre seu catálogo de produtos, sabendo assim onde investir os seus recursos da maneira correta possível. Desse modo a empresa se torna mais competitiva frente aos concorrentes, proporcionando maior índice de sucesso frente ao mercado. (RAMOS 2014)

FIGURA 02 - Matriz BCG



3.4 5W2H

Criada no Japão por especialistas de uma indústria automobilística, a ferramenta administrativa *5W2H* teria como objetivo auxiliar as empresas a alcançar a melhoria contínua nos processos e obter a qualidade total. Vista como uma ferramenta estratégica que pode ser aplicada por todas as organizações, essa ferramenta tem grande utilidade para empresas que buscam alcançar metas através da formulação de um plano de ação. Se tornou conhecida por sua eficácia em auxiliar no planejamento e elaboração de projetos, sua aplicação simplifica e torna mais claro todos os processos de um trabalho específico. (COUTINHO, 2020)

Conforme os pensamentos de Nakagawa (2020), a ferramenta *5W2H* tanto pode ser usada sozinha quanto pode ser usada junto a outras ferramentas. Sua aplicação é útil desde pequenos planos como a compra de uma máquina para a empresa, como na tomada de decisão de planos mais complexos. Ao se unir a ferramentas como as citadas anteriormente (5 forças de Porter, Matriz *SWOT*, *BCG*), a ferramenta *5W2H* é muito importante, pois é necessário um plano de ação para

conseguir alcançar os objetivos estabelecidos por cada uma das análises feitas por outras ferramentas. Ao se tratar da Matriz *SWOT* por exemplo, observa-se que para definir o que deve ser feito para aumentar os pontos fortes, diminuir os pontos fracos, potencializar as oportunidades e amenizar as ameaças é necessário traçar um plano de ação. Esse plano de ação é feito por meio de 7 questionamentos, cujo o nome se dá devido a inicial em inglês de cada pergunta, são elas: *What?* (o que?); *Why?* (por que?); *Where?* (onde?); *When?* (quando?); *Who?* (quem?); *How?* (como?); *How Much?* (quanto?).

Coutinho (2020) ainda afirma que para que uma meta seja alcançada com sucesso é necessário mapear muito bem o plano de ação, desse modo é importante que a ferramenta seja aplicada da forma mais correta possível. Com sua aplicação o gestor define o que será feito, especifica os prazos, indica os responsáveis por tarefa, define o local para execução do projeto, bem como o local de reuniões e entregas, além disso é possível escolher quais serão os métodos a serem utilizados para cada atividade e também quais serão os custos. Ao fazer todos esses passos, cresce a possibilidade de obter sucesso nas metas almejadas pela organização, conseguindo assim vantagem competitiva.

A partir dos conceitos das ferramentas apresentadas, se ver que é comum sua aplicação, tanto em empresas de grande porte, quanto nas de pequeno porte, dito isso, será apresentado no próximo capítulo os impactos que a utilização do planejamento estratégico pode causar nas micro e pequenas empresas.

4 IMPACTOS DA UTILIZAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Tendo em vista a alta competitividade no mercado e aos grandes avanços tecnológicos, torna-se visível a importância existente de se atualizar a essa nova realidade, com isso se torna essencial que os empresários se mantenham sempre atentos e preparados para realização de mudanças.

Conforme relata Pereira (2018), a elaboração do planejamento estratégico pode ser feita tanto em grandes empresas quanto em empresas de menor porte. Sua aplicação pode ser iniciada a partir da criação da empresa, para isso é feito o plano de negócios. Nessa fase o objetivo principal é conhecer o negócio, observando e apontando quais são suas características e desejos no mercado em que atuará.

Apesar dos grandes benefícios oferecidos pela utilização do planejamento estratégico, há notável dificuldade e resistência em sua aplicação ao se tratar de micro e pequenas empresas. De acordo com os pensamentos de Souza (2008), vários são os motivos para a resistência na aplicação do planejamento estratégico pelos empreendedores nas micro e pequenas empresas e dentre desses motivos pode-se destacar a falta de conhecimento e preparo referente ao assunto. Em muitos casos um fator bastante relevante que dificulta sua aplicação é a falta de recursos para a contratação de pessoas capacitadas ou até mesmo pela falta de recursos para aplicação de treinamentos em seus atuais funcionários.

Ao se tratar das pequenas empresas, é cada vez mais desafiador se manter no mercado, e utilizando ferramentas inovadoras que causam impactos positivos, suas chances de sobrevivência tendem a aumentar.

Vários são os desafios enfrentados pelas micro e pequenas empresas, são eles: falta de recursos financeiros, grande burocracia e altos impostos, a falta de conhecimento sobre economia, o desafio de contratar bons funcionários, entre outros. Dentre esses desafios pode-se destacar a falta de planejamento, Meireles (2019) afirma que empresas que fecham suas portas em seus primeiros anos no mercado tem como motivo principal a falta de planejamento estratégico.

Segundo os pensamentos apresentados por Meireles (2019), existem muitas consequências quando o empreendedor não aplica o planejamento estratégico em sua empresa. Uma dessas consequências é a falta de controle financeiro, que

deixa as empresas vulneráveis a crises econômicas do país, além do mais com a entrada de novos concorrentes e novos serviços e produtos é muito mais difícil acompanhar a tabela de preços competitivos ofertadas pelo mercado. Dessa maneira, observa-se que a sobrevivência ou mortalidade das micro e pequenas empresas, estão associadas a aplicação do planejamento estratégico ou pela falta dela.

Existem algumas maneiras de classificar o porte das organizações, sendo assim, serão apresentados a seguir as formas mais conhecidas atualmente de fazer essa classificação.

4.1 CLASSIFICAÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Segundo o Sebrae (2014), foi constatado que a quantidade de micro e pequenas empresas no país chega a 9 milhões, promovendo mais da metade dos empregos gerados do mercado. Dessa forma pode-se afirmar que as micro e pequenas empresas têm grande importância na economia brasileira, já que gera tantos empregos garantindo a renda de várias famílias, sendo o principal fator da diminuição das desigualdades sociais. Com isso faz com que o país caminhe em direção ao crescimento e desenvolvimento.

Não existe apenas uma maneira de se classificar o porte das empresas, dito isso segue abaixo algumas definições. De acordo com a Lei Geral, criada pela Lei Complementar nº 123/2006, a microempresa e a empresa de pequeno porte podem ser classificadas da seguinte forma:

Microempresa: com receita bruta anual igual ou menor a R\$360.000,00.

Empresa de pequeno porte: com receita bruta anual maior que R\$360.000,00 e menor que R\$4.800.000,00.

Para o BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social) é considerado o faturamento anual, classificando então da seguinte forma:

Microempresa: com faturamento anual de até R\$ 1.200.000,00.

Empresa de pequeno porte: com faturamento anual maior que R\$ 1.200.000,00 e menor que R\$ 10.500.000,00.

Já para o Sebrae, a classificação referente ao porte da empresa pode ser definido de acordo com o número de funcionários que ela tem, que ficará assim:

Microempresa: até 9 funcionários nos serviços e comércio e até 19 funcionários na indústria.

Pequena empresa: de 10 a 19 funcionários nos serviços e comércio ou de 20 a 99 funcionários na indústria.

É fato que as micro e pequenas empresas têm alta relevância na economia, porém existem alguns fatores que dificultam sua sobrevivência.

Segundo relatado pela Sebrae (2017), em uma pesquisa feita, apontou que metade das micro e pequenas empresas, fecham suas portas antes de completar 4 anos de existência. Uma das causas desse índice tão elevado de mortalidade é a falta de planejamento, pois a maior parte dessas empresas não aplicaram o planejamento estratégico.

Desse modo independentemente do porte da empresa, o planejamento estratégico é essencial para aumentar as chances de sobrevivência.

Para confirmar os impactos causados ao aplicar o planejamento estratégico em empresas de menor porte, será apresentado a seguir um relato de caso em uma construtora.

4.2 RELATO DE CASO

Após estudos realizados a partir dos conceitos sobre planejamento estratégico e suas ferramentas estratégicas, ferramentas essas que podem ser aplicadas nas micro e pequenas empresas, será abordado um relato de caso com base na metodologia estudada.

Esse relato foi realizado em uma construtora localizada na cidade de Paracatu-MG, onde foi apresentado a proposta de criação da missão, visão e valores e também foi desenvolvido junto ao proprietário/gestor da empresa a aplicação da ferramenta Matriz *SWOT*.

4.2.1 CONSTRUTORA DE IMÓVEIS

A empresa escolhida para o relato de caso se trata de uma construtora conhecida nesta cidade por sua qualidade. Foi fundada em 2017, onde o proprietário

visualizou uma oportunidade de trabalhar com algo que ele realmente gostasse e além disso realizar o sonho de várias pessoas de conquistar a tão sonhada casa própria.

A construtora atualmente tem dois sócios, o sócio majoritário que é o responsável por toda a administração do negócio, sua lista de funcionários chega em média de 22 pessoas, onde está dividida o chefe de obras, pedreiros e os ajudantes.

Suas obras estão localizadas em vários bairros na cidade, onde há obras de casas mais populares assim como obras de padrões mais altos, ressaltando que todas têm a mesma qualidade, tanto na matéria prima quanto na mão de obra.

De acordo com Lei Geral, criada pela Lei Complementar nº 123/2006, para a classificação de porte da organização, quando o lucro bruto anual ser superior a R\$ 360.000,00 e inferior a R\$ 4.800.000,00 a empresa pode ser classificada como sendo de pequeno porte. Por outro lado, segundo o Sebrae, uma empresa pode ser classificada como sendo de pequeno porte quando seu número de funcionários é de 10 a 19 funcionários nos serviços e comércio ou de 20 a 99 funcionários na indústria. Desse modo pode-se afirmar que a construtora pode ser classificada por pequeno porte, pois além seu lucro bruto anual ser superior a R\$360.000,00, seu número de funcionários para de obra é em média 22 pessoas.

Depois de já definido a classificação do porte da empresa, iniciou-se a criação da missão, visão e valores que serão apresentadas a seguir.

4.2.2 CRIAÇÃO DA MISSÃO, VISÃO E VALORES DA EMPRESA

Nakagawa (2020), diz que através da criação da missão, visão e valores a empresa ganha um direcionamento e faz com que o negócio mostre tanto a sociedade quanto aos seus colaboradores qual o papel da organização e onde ela quer chegar.

Desse modo, a partir de algumas conversas a respeito de sua importância, foi elaborado junto ao proprietário a missão, visão e valores da organização, na qual ficou da seguinte forma:

Missão: Proporcionar aos nossos clientes a realização pessoal de conquistar sua casa própria.

Visão: Tornar-se referência no segmento de construções, sendo reconhecida como a melhor construtora da região.

Valores: honestidade, responsabilidade, sinceridade, humildade, respeito.

Após a criação da missão e valores é muito mais fácil dar início a aplicação das ferramentas estratégicas, dentre essas ferramentas está a análise *SWOT* que é uma ótima ferramenta para análise de cenários, entre outros benefícios oferecidos com sua aplicação.

4.2.3 APLICAÇÃO DA FERRAMENTA ANÁLISE *SWOT*

De acordo com Sobral (2008), a análise *SWOT* pode ser entendida como uma ferramenta estratégica que tem como função auxiliar o gestor a visualizar melhor o ambiente organizacional, identificando quais são as forças e fraquezas do ambiente interno, bem como as ameaças e oportunidades do ambiente externo. Através dessa análise é possível avaliar qual a situação atual da organização e auxiliar na criação de medidas que deveram ser tomadas para reduzir as fraquezas, estabilizar as ameaças, aproveitar as oportunidades e potencializar as forças.

A partir dessa ideia entende-se que a aplicação dessa ferramenta pode ser muito útil e trazer benefícios quando aplicada corretamente. Seguindo todas as definições e conceitos sobre essa ferramenta estratégica, foi aplicada junto ao proprietário da empresa a análise *SWOT* e desse modo foram analisados os ambientes interno e externo da empresa.

No ambiente interno, pode-se destacar como forças a excelência na mão de obra e em suas matérias de construções, que faz com que as casas sejam de alto padrão de qualidade. Ao se tratar das fraquezas que também estão incluídos no ambiente interno a falta de funcionários que possam ajudar na organização do escritório e organização dos documentos para regularização dos imóveis, o que daria mais tempo ao proprietário para resolver problemas mais importantes do dia a dia presentes nas obras.

No ambiente externo, como oportunidade existem as taxas de juros baixas oferecidas pelos credores, nesse momento de pandemia. A empresa ver isso como uma oportunidade de investimento, pois através do dinheiro de empréstimos é possível comprar lotes vagos, para construir. No que diz respeito as ameaças, vê-se que na atualidade ainda existem poucos concorrentes focados no mesmo público-alvo que a construtora, porém não está no controle as possíveis empresas entrantes no mercado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho foi realizado através de pesquisas bibliográficas com base nos conceitos voltados ao planejamento estratégico e sua aplicação nas micro e pequenas empresas, além dessas pesquisas foi realizado um relato de caso em uma construtora de imóveis, nesse relato foi elaborado a missão, visão e valores da empresa, onde também foi realizado junto ao proprietário a aplicação da ferramenta estratégica análise *SWOT*.

Com base nas pesquisas, se ver que o planejamento estratégico pode ser aplicado em qualquer organização, seja ela de fonte lucrativa ou não e que além disso sua aplicação é essencial em empresas de todos os portes.

Existem várias ferramentas estratégicas, delas estão: análise *SWOT*, 5 forças de Porter, matriz *BCG* e *5W2H*, essas ferramentas são importantes em várias situações, desta forma é necessário analisar qual ferramenta se encaixa melhor em cada momento. A aplicação das ferramentas estratégicas, pode ser feita para analisar os ambientes, melhorar o desempenho na elaboração de projetos, potencializar a melhoria contínua na realização de cada um dos processos, sejam eles, na produção do bem, na divulgação, na venda ou até mesmo na pós-venda, entre outras situações.

O problema apresentado por esse trabalho pode ser respondido com base nas pesquisas feitas, onde mostra que ao aplicar nas empresas o planejamento estratégico da maneira correta é possível aumentar a produtividade e potencializar os lucros, causando diferencial competitivo frente aos seus concorrentes.

Diante da pesquisa, os objetivos foram alcançados, visto que com a aplicação do planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas é proporcionado aos seus gestores uma visão geral do mercado em que seu negócio está inserido e também quais são suas capacidades e limitações, possibilitando um maior conhecimento sobre seu negócio é possível que tenha maior habilidade na tomada de decisão, fazendo com que diminua os esforços desnecessários para a realização das metas da organização.

Logo, o tema abordado não se limita a essa pesquisa, ainda havendo muito o que abordar por outros autores e profissionais da área.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de Almeida. **Manual de Planejamento Estratégico**, 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico: Fundamentos e Aplicação**. 12. reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COUTINHO, Thiago. **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: 25 de out. 2020.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOIS, Silma. **Relevância do Planejamento Estratégico**. 2011. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/relevancia-do-planejamento-estrategico>. Acesso em: 04 de jul. 2020.

HOINASKI, Fabio. **5 forças de Porter: como fazer uma análise e aplicar na sua empresa**. 2017. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/5-forcas-de-porter-como-fazer-uma-analise-e-aplicar-na-sua-empresa>. Acesso em: 26 de jul. 2020.

LIBERATO, Rafael. **Missão, Visão e Valores de uma empresa: entenda o que é e como devem ser definidos**. 2018. Disponível em: <https://www.senior.com.br/blog/missao-visao-e-valores-de-uma-empresa-entenda-o-que-e-e-como-devem-ser-definidos>. Acesso em: 14 de jul. 2020.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à Administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MEIRELES, Rafael. **5 consequências de uma empresa que não possui planejamento estratégico bem definido**. 2019. Disponível em: <https://admconsult.com.br/5-consequencias-nao-possuir-planejamento>. Acesso em: 29 de jun. 2020.

PRODANOV, Cleber Cristiano. FREITAS, Ernani Cesar. **Metodologia científica do trabalho científico: Métodos e Técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

MORAES, Anna Maris Pereira. **Introdução a Administração**. 3. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

NAKAGAWA, Marcelo. **Ferramenta: 5W2H Plano de Ação para Empreendedores**. Disponível em:

<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/5W2H.pdf>. Acesso em 25 de out. 2020.

NAKAGAWA, Marcelo. **Ferramenta:** Análise Swot (Clássico). Disponível em: https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME_Analise-Swot.PDF. Acesso em: 11 de jul. 2020.

NAKAGAWA, Marcelo. **Ferramenta:** Matriz BCG (clássico). Disponível em: https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME_Matriz-BCG.PDF. Acesso em: 20 out. 2020.

NAKAGAWA, Marcelo. **Ferramenta:** Missão, Visão, Valores, (Clássico). Disponível em: https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME_Missao-Visao-Valores.PDF. Acesso em 16 de jul. 2020.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento Estratégico**. 26. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PAULILLO, Gustavo. **Tudo que você tem de saber sobre análise SWOT de uma empresa**. Disponível em: <https://www.agendor.com.br/blog/analise-swot-de-uma-empresa/>. Acesso em: 11 de jul. 2020.

PEREIRA, Paulo Teixeira do Valle. **Planejamento estratégico para as pequenas empresas**. 2018. Disponível em <https://blog.sebrae-sc.com.br/planejamento-estrategico-pequenas-empresas/>. Acesso em 21 de julho 2020.

PÔNCIO, Rafael José. **O que é Planejamento?**. 2016. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/o-que-e-planejamento>. Acesso em: 05 de jul. 2020.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva:** técnicas para análise de indústrias e concorrência. Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004, 9. Reimpressão.

RAMOS, Adler. **Matriz BCG:** uma análise poderosa. 2014. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/matriz-bcg-uma-analise-poderosa>. Acesso em: 20 de out. 2020.

ROVINA, Jackson. **Desvendando missão, visão e valores:** aprenda o que é e como construir na sua empresa. 2020. Disponível em: <https://www.euax.com.br/2020/03/missao-visao-e-valores>. Acesso em: 16 de jul. 2020.

SEBRAE. **Lei Geral da Micro e Pequena Empresa**. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/lei-geral-completa-10-anos-e-beneficia-milhoes-de-empresas,baebd455e8d08410VgnVCM2000003c74010aRCRD>. Acesso em: 29 de jun. 2020.

SEBRAE. **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>. Acesso em: 28 de jun. 2020.

SEBRAE. **Participação das micro e pequenas empresas na economia brasileira.** 2014. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>. Acesso em 29 de jun. 2020.

SOBRAL, Filipe; PECL, Alketa. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro.** São Paulo: Pearson, 2008.

SOUZA, Wendel, QUALHARINI, Eduardo. **O planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas.** 2007. Disponível em: <https://www.sp.senac.br/pdf/24848.pdf>. Acesso em 21 de jul. 2020.

TEIXEIRA, Ricardo. **O que é a missão da empresa?.** 2012. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/o-que-e-missao-para-uma-empresa>. Acesso em 14 de jul. 2020.