

# A UTILIZAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA DE GESTÃO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NA REGIÃO METROPOLITANA DE FORTALEZA

**Roger Augusto Luna**

Mestrando em Administração. Universidade de Fortaleza – UNIFOR/CE.  
E-mail: rog\_luna@hotmail.com

**Alexandre Ramos de Moura**

Mestrando em Administração. Professor no CEPEP/CE.  
Universidade de Fortaleza – UNIFOR/CE.  
E-mail: alexandrermosmoura@hotmail.com

**Alandey Severo Leite da Silva**

Doutorando em Administração. Universidade de Fortaleza – UNIFOR/CE.  
E-mail: alandey@gmail.com

**Maryland Bessa Pereira Maia**

Mestre em Educação. Universidade Federal do Ceará/CE.  
E-mail: alexandrermosmoura@hotmail.com>

115

**Envio em:** Maio de 2014

**Aceite em:** Junho de 2014

**Resumo:** As micro e pequenas empresas têm contribuído de forma crescente para o desenvolvimento da economia e tem se buscado maneiras para mantê-las vivas no mercado. O objetivo desta pesquisa é analisar a importância do planejamento estratégico como ferramenta de gestão das micro e pequenas empresas. Como fonte de dados, foram pesquisadas cinco micro e pequenas empresas da região metropolitana de Fortaleza/CE. A metodologia utilizada foi baseada na abordagem qualitativa de múltiplos casos, o que permite uma visão mais abrangente em relação à compreensão de problemas. Os resultados demonstraram que as micro e pequenas empresas analisadas realizavam planejamento em curto prazo, de acordo com suas necessidades, pois dependiam de retorno financeiro para planejar novos investimentos.

**Palavras-Chave:** Planejamento Estratégico. Micro e Pequenas Empresas. Gestão.

## THE USE OF STRATEGIC PLANNING AND MANAGEMENT OF MICRO AND SMALL BUSINESS TOOL IN THE METROPOLITAN REGION OF FORTALEZA

**Abstract:** Micro and small firms have contributed increasingly to the development of the economy and has sought ways to keep them alive in the market. The objective of this research is to analyze the importance of strategic planning as a management tool for micro and small firms. As a source of data, five micro and small businesses in the metropolitan region of Fortaleza/CE were investigated. The methodology applied was based on a qualitative approach to multiple cases, allowing a broader outlook towards understanding problems. The results showed that micro and small firms surveyed held in short-term planning, according to your needs, since they depended payback to plan new investments.

**Keywords:** Strategic Planning. Micro and Small Firms. Management.

## 1. INTRODUÇÃO

---

As pequenas empresas são consideradas essenciais ao crescimento e à maturação da economia. No processo de desenvolvimento, é significativa a contribuição que apresentam ao gerarem oportunidades para o aproveitamento de uma grande parcela de força de trabalho e ao estimularem o desenvolvimento empresarial (DEAKINS, 1996). Nota-se que há muito tempo as micros e pequenas empresas vindo sendo alvo de atenção de economista, devido ao seu alto potencial de geração de emprego e renda.

De acordo com Amato Neto (2000), uma das principais tendências da economia moderna, sob o marco da globalização e da reestruturação industrial, diz respeito às relações intra e interempresas, particularmente aquelas que envolvem pequenas organizações.

Apesar da contribuição crescente das Micro e Pequenas Empresas (MPEs) para o desenvolvimento das cidades e países em todo o mundo, gestores e governos vêm enfrentando diversos obstáculos na busca pela construção de políticas que possibilitem condições favoráveis para a manutenção, desenvolvimento e estabilização desta forma de negócio, devido a sua fragilidade em momentos de crise e adversidades do mercado (SOUZA; QUALHARINI, 2007).

Neste cenário das MPEs, Souza Neto e Sales (2009) analisam o processo de abertura de uma empresa desse porte como um processo que requer vários cuidados por parte do empreendedor, pois erros cometidos nessa fase da nova organização podem originar o fechamento da mesma, trazendo consequências de muito risco para a continuidade do negócio.

Para Moraes, Terence e Escrivão Filho (2004), os empresários são dependentes do conhecimento sobre as suas empresas, por exemplo, se a empresa possui algum problema em sua contabilidade, o empresário irá buscar informações financeiras para tentar corrigir este problema. Esta situação demonstra como o pequeno empresário não possui conhecimento amplo das diversas informações que podem ser úteis à sua empresa nem de suas respectivas fontes, assim como sabe pouco sobre as atividades de seus concorrentes. A utilização que faz das informações é inferior ao nível de importância que atribui a elas.

Estes são alguns exemplos de obstáculos a serem enfrentados, porque percebe-se também que a falta de planejamento e de visão de futuro da empresa, tem colaborado significativamente para o mau desempenho e, muitas vezes, para a sua falência. Em síntese: grandes barreiras dificultam o sucesso empresarial das MPEs sem um planejamento estratégico. Desta forma faz-se necessária a elaboração de um planejamento eficiente para determinar objetivos, estratégias, o público-alvo e as formas de conseguir manter-se no mercado com sucesso.

Diante deste contexto, o artigo tem o objetivo de analisar a importância do planejamento estratégico como ferramenta de gestão das micro e pequenas empresas. A análise se con-

centrará no entendimento de como os empresários estão se utilizando do planejamento estratégico como ferramenta para a sua empresa.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1. MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (MPES)

De acordo com SEBRAE (2011), no ano 2000 existiam 4,2 milhões de MPES, chegando em 2010 a um total de 6,1 milhões de MPES em atividade. Tornando-as assim importantes para o desenvolvimento do país. Apesar das dificuldades, a taxa de sobrevivência das MPES vem aumentando a cada ano. De acordo com SEBRAE (2011), os dados mais recentes demonstram que 73% das MPES sobrevivem nos dois primeiros anos de atividade e um dos principais motivos é a ampliação do atendimento direto aos empresários por parte das instituições de apoio às MPES no Brasil.

Para Santos (2005), as MPES sem recursos, sem infraestrutura e sem pessoal qualificado, não conseguem se adaptar rapidamente às mudanças, pois as informações são obtidas e processadas sempre de forma mais demorada, o que acaba proporcionando resultados não significativos e, em geral, causando sua falência.

Kuglianskas (1996) classifica como pequenas empresas as que possuem menos de 100 funcionários, incluindo as microempresas. Nas médias empresas, o número de funcionários é de 100 a 500. Segundo o DIEESE (2011), a classificação é ilustrada no Quadro 1. Segundo Souza e Qualharini (2007), devem ser realizadas várias análises sobre o ambiente interno e externo, identificando as necessidades de pessoal, recursos e estrutura, baseando-se em cenários futuros, traçando metas mais reais e considerando as variações do mercado estes fatores são vitais para a sobrevivência de qualquer empresa.

**Quadro 1** – Classificação das empresas segundo o porte

Porte	Setores	
	Indústria	Comércio e Serviços
Microempresa	até 19 pessoas ocupadas	até 9 pessoas ocupadas
Pequena empresa	de 20 a 99 pessoas ocupadas	de 10 a 49 pessoas ocupadas
Média empresa	de 100 a 499 pessoas ocupadas	de 50 a 99 pessoas ocupadas
Grande empresa	500 ou mais pessoas ocupadas	100 ou mais pessoas ocupadas

**Fonte:** Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa 2010-2011

Ceglie e Dini (1999) ressaltam que as MPES têm assumido uma importância crescente na economia. Reduzem o risco de problemas inflacionários, inerentes as construções de oligopólios com grande poder sobre o estabelecimento de preços no mercado. Segundo Matos e Arroio (2011), as micro e pequenas empresas têm aumentado sua participação em segmentos considerados de intenso conhecimento, como tecnologia da informação e comunicação, e serviços técnicos profissionais como advocacia, *marketing* e propaganda, auditoria e outros.

Amato Neto (2000) descreve que as MPEs atuam geralmente em setores mais tradicionais da economia, como o comércio varejista e serviços. No setor manufatureiro, as MPEs apresentam participação menor. Para Kotler (2000), qualquer organização que venda para os consumidores finais – um fabricante, um atacadista ou varejista – está fazendo varejo. A forma como os produtos ou serviços são vendidos ou locais em que são vendidos pouco importa.

## 2.2. O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (MPES)

O tema planejamento estratégico é constantemente abordado na literatura, sendo um assunto que sempre se renova diante das mudanças constantes nas políticas, no mercado e na forma de gerenciar as organizações. A utilização do planejamento estratégico no segmento das pequenas empresas é ainda não é uma cultura usada pelas MPEs, isto devido às metodologias existentes serem desenvolvidas para as grandes empresas, dificultando o entendimento e a sua aplicação (GIMENEZ, 1988).

As MPEs têm a tendência em direcionar sua atenção ao atendimento de uma série de eventos que dizem respeito ao cotidiano, restando pouco tempo para a projeção de ações ou elaborar planos que lhes possibilitem agir estrategicamente (HILLARY, 2004).

Segundo Krakauer, Fischmann e Almeida (2010) o planejamento é uma técnica que direciona estrategicamente as MPEs, possibilitando que essas empresas tomem decisões mais coerentes e que estejam mais preparadas para o futuro, além de permitir que seus gestores entendam melhor o ambiente onde estão inseridas.

De acordo com Grossi e Oliveira Filho (2009), os pequenos empreendedores devem alinhar o planejamento estratégico feito no plano inicial do negócio com as oportunidades estratégicas que a empresa esteja capacitada, criando estratégias que permitam desenvolver ações que flexibilizem e agilizem as decisões.

Na visão de Lemos et al. (2004, p.2) “dentro do contexto atual, turbulento e com elevada concorrência é inconcebível administrar uma organização sem um plano de negócio ou um planejamento formalizado”. Com isto, não basta ter apenas intuição de que os objetivos serão cumpridos, sem planejamento é difícil gerenciar e se manter competitivo no mercado.

Assim sendo, o planejamento não se resume apenas em obter informações da situação atual, interna e externa, mas também na capacidade de se antecipar às mudanças significativas que interferem nas estratégias. É preciso ter um grande conhecimento do mercado, principalmente dos concorrentes e clientes (AAKER, 1984).

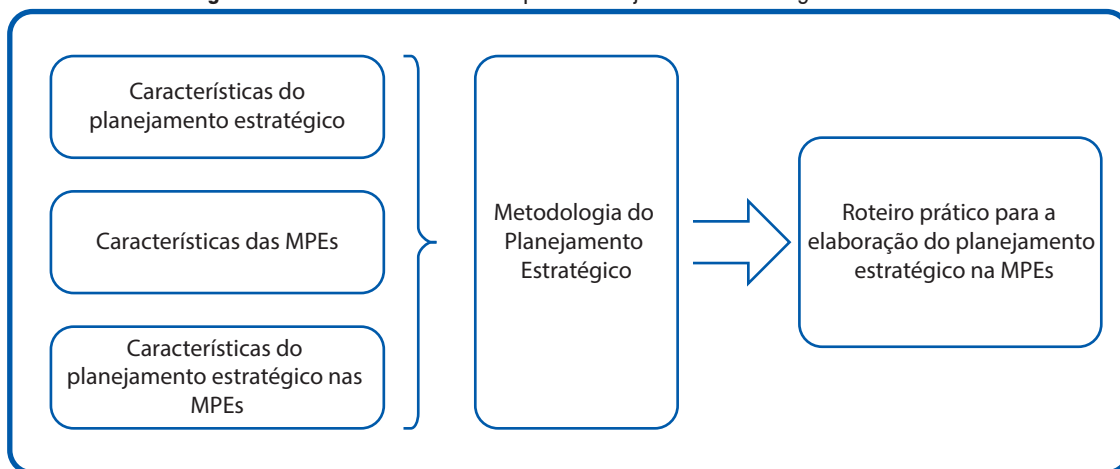
### 2.2.1. Roteiro de Elaboração do Planejamento Estratégico nas Micro e Pequenas Empresas (MPES)

O desenvolvimento de um roteiro para a elaboração do planejamento nas MPEs tem como principal objetivo auxiliar o gestor das MPEs nesta elaboração, uma vez que existam dificuldades que são inerentes ao processo.

Na Figura 1, pode se observar que a partir das características envolvidas no planejamento estratégico, nas características das MPEs e na visão das características do planejamento

estratégico nas MPEs, podem-se explorar estas visões, estabelecendo assim uma metodologia que servirá de base para a elaboração do planejamento estratégico.

**Figura 1** – Estrutura do Roteiro para Planejamento Estratégico nas MPEs



**Fonte:** Adaptado de Terence e Escrivão Filho, (2001).

Segundo Terence e Escrivão Filho (2001), as características que servem como base para a construção do roteiro, nem sempre influenciam todo o processo, podendo ser influenciadora em apenas algumas atividades. Com isto, podem-se elencar algumas características particulares das MPEs, que devem ser exploradas com o objetivo de buscar vantagens competitivas:

- Particularidades comportamentais; que estão relacionadas aos aspectos pessoais do pequeno empresário, refletindo seus valores, ambições, ideologias, visão, comportamento etc.
- As particularidades estruturais são as mais citadas na literatura e referem-se aos aspectos internos decorrentes da forma de organização da pequena empresa.
- Particularidades contextuais referem-se ao ambiente externo da pequena empresa e não são controláveis pela ação individual dos dirigentes empresariais.

De acordo com Porter (1989), para que um negócio comece a funcionar de modo eficiente é preciso atuar sobre as forças competitivas, pois planos de estratégias específicas referentes a esta questão permitem orientar a análise que o empresário deve realizar sobre o mercado.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O objetivo geral desta pesquisa foi analisar a utilização do planejamento estratégico como ferramenta de gestão das MPEs. Para atender o objetivo geral deste estudo, foi realizado

um estudo múltiplos casos, que segundo Yin (2001) a utilização do estudo de caso é feita em muitas situações para contribuir com o conhecimento que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais, políticos, entre outros, podendo ser causais, exploratórios ou descritivos.

A pesquisa utilizou-se de uma abordagem qualitativa, o que segundo Denzin e Lincoln (2006), abrange o estudo do uso e a coleta de diversos materiais empíricos, como por exemplo, experiência pessoal, entrevistas, documentos, entre outros, que visam descrever momentos e significados do dia a dia na vida dos seres humanos. Desta forma, pode ocorrer um melhor entendimento do problema no contexto em que está inserido, devendo ser analisado numa perspectiva integrada (GODOY, 1995).

Para a obtenção e coleta de dados, foi utilizada a entrevista em profundidade, isto é, entrevista pessoal como abordagem de comunicação. As entrevistas foram realizadas no período de 21 a 28 de novembro de 2012, com roteiro desenvolvido com base no trabalho de Terence (2002). O conteúdo foi dividido em duas partes, na primeira parte foi referente à descrição geral da empresa, buscando caracterizá-la quanto ao porte e seu histórico no mercado. Já na segunda parte buscou-se levantar dados que permitam analisar a forma de planejamento atual: dificuldades, conceitos e resultados obtidos e os desafios enfrentados pelo empresário nos ambientes interno e externo.

Neste estudo foram pesquisadas cinco micro e pequenas empresas do setor de comércio e serviço, estabelecidas na região metropolitana de Fortaleza, no Estado do Ceará. Objetivando a compreensão sobre os motivos que levaram, ou não, a utilização de um planejamento estratégico, e também, analisar a importância do planejamento para a sobrevivência e competitividade das empresas no mercado.

A escolha das cinco empresas deu-se pelas suas características e tipo de serviço, além da acessibilidade aos entrevistados. Os critérios de inserção dos sujeitos foram baseados na visão de Cooper e Schindler (2003), que estabelecem que os respondentes devam ser aqueles que possuem as informações e conhecimento sobre o objetivo da pesquisa e da questão-problema.

O critério utilizado para a classificação das empresas a serem pesquisadas foi o do SEBRAE, que classifica os estabelecimentos segundo o número de pessoas ocupadas e o setor de atividade econômica investigado, indústria, comércio ou serviços.

Foi garantido nesse processo que as identidades dos entrevistados, bem como das respectivas organizações seriam preservadas e mantidas em sigilo (GASKELL, 2002). Com isto, foram utilizadas para a identificação dos respondentes as seguintes classificações: Empresa 1 (E1), Empresa 2 (E2), Empresa 3 (E3), Empresa (4) e Empresa 5 (E5).

As entrevistas foram transcritas e após as primeiras leituras de exploração, foram organizadas de forma que viabilizaram a pré-análise e estabeleceram um esquema de trabalho. Assim sendo, foi utilizada a análise de conteúdo, que segundo Godoy (1995a), possibilita ao pesquisador compreender as características, estruturas e modelos que estão compondo a conteúdo a ser estudado. Com a documentação analisada e selecionada, deu-se início ao tratamento de dados e os resultados são apresentados a partir da seção 4.

## 4. PERFIL DAS EMPRESAS PESQUISADAS

---

Nesta seção serão apresentados os perfis das empresas pesquisadas.

- **Empresa 1** – Setor de serviços, atuando na área de beleza e estética. Foi fundada em 2007 e possui atualmente doze funcionários. Tem como principal objetivo oferecer diferenciais em serviços e atendimento personalizado.
- **Empresa 2** – Setor de informática. Foi fundada em 1999 e possui atualmente seis funcionários. Tem como principal objetivo oferecer serviços de cursos de informática, provedor de internet e vendas de suprimentos.
- **Empresa 3** – Setor de comércio supermercadista. Foi fundada em 2009 e possui atualmente quarenta e cinco funcionários. Tem como principal objetivo ser a maior e melhor empresa do ramo na cidade, agregando valores aos produtos oferecidos e mantendo a fidelidade de seus clientes.
- **Empresa 4** – Setor de serviço de refeição. Foi fundada em 1993 e possui atualmente quarenta e oito funcionários. Tem como principal objetivo ter um diferencial frente aos concorrentes, manter uma estrutura moderna com área climatizada e garantir a satisfação dos clientes, conquistando outros.
- **Empresa 5** – Setor de comércio de produtos para construção. Foi fundada em 1995 e possui atualmente dez funcionários. Tem como principal objetivo manter-se como referencial de qualidade na cidade.

121



## 5. ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS

---

Foi realizada a análise individualmente das empresas, onde pode-se entender as dificuldades e perspectivas de cada gestor sobre a sua empresa.

Na análise realizada na Empresa 1, a maior dificuldade para realizar um planejamento adequado foi a falta de recursos financeiros. Outro problema enfrentado relacionou-se a alguns profissionais sem espírito de equipe; muitas vezes, acomodados, o que causava algumas deficiências referentes ao atendimento. A falta de tempo e o pouco conhecimento de gestão foram outros problemas mencionados, pois a proprietária priorizava a parte operacional, em que ostentava mais aptidão, deixando, não raro, a desejar na área estratégica e administrativa. A contratação de uma consultoria externa ajudou nas primeiras orientações para a elaboração do plano. Outras dificuldades foram apontadas também referentes, principalmente, ao empresário não conhecia como elaborar um planejamento estratégico.

E1: Os resultados obtidos quando houve planejamento foram surpreendentes, pois foi preciso fazer três ampliações para atender a demanda. O planejamento estratégico foi importante, pois ajudou a reduzir os custos, avaliar os riscos, analisar a satisfação dos clientes, ver o que a empresa tem de vantagem em relação aos concorrentes e o que precisa melhorar.

Na Empresa 2, esta dificuldade foi relatada, além de outro fator: altos custos para se manter mão-de-obra especializada, gerando problemas, em médio e longo prazo, pois o conhecimento restrito do empresário, neste campo, apontava para a não sobrevivência da empresa. Segundo pesquisa do SEBRAE-SP (2008) a falta de planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas é um dos principais fatores que levam a mortalidade prematura das MPEs.

E2: [...] as maiores dificuldades encontradas são tempo, dinheiro e falta de conhecimento das técnicas de planejamento [...]

Em relação aos conceitos envolvidos no planejamento estratégico, o empresário conhece apenas alguns, ficando apenas limitado a parte financeira, análise dos concorrentes e análise dos pontos fracos. Na sua visão, existem vantagens na elaboração do planejamento, como a redução dos custos, diminuição dos riscos de erros, melhores resultados obtidos e evitar surpresas desagradáveis no decorrer da execução de algum projeto.

E2: [...] faço análise dos concorrentes, planejamento para o curto prazo, analiso os pontos fracos, pontos fortes, onde o atendimento é o principal diferencial para conquistar os clientes e planejamento para o longo prazo. É preciso planejar para buscar novas formas de manter os clientes.

Na Empresa 3, pode-se observar uma tentativa de elaboração de um planejamento. Um equipe interna de gestores realizou uma revisão nos processos, com o objetivo de obter uma melhor forma de elaborar estratégias. Também houve a preocupação com os resultados e controle financeiros decorrentes da atenção dada pelo gestor nestas ações.

E3: Não se pode fazer nada por impulso, tudo deve ser muito bem planejado, pois a maior dificuldade para a empresa realizar um planejamento é a questão financeira, onde é preciso prevê imprevistos que podem ocorrer no planejamento e nos projetos [...]

Na percepção do entrevistado, existe uma importância relevante para a utilização do planejamento estratégico, pois permite conhecer todos os dados internos e externos, possibilitando a tomada de decisão mais acertada, de acordo com os objetivos desejados. Todo o planejamento feito tem o objetivo de satisfazer e fidelizar os clientes e o retorno financeiro.

E3: [...] é a consequência de um trabalho, se for bem feito o resultado é positivo [...]

Na Empresa 4, o conceito de planejamento estratégico já se integrava à gestão do dia a dia. Com o objetivo de garantir uma otimização de resultados, foi contratada uma consultoria externa a fim de realizar o plano anual, além de constantes pesquisas junto aos clientes do estabelecimento.

E4: o planejamento é feito por consultores, sempre que precisa fazer algum projeto contrata empresas especializadas [...] mas tudo é muito caro, somente depois de quitar uma dívida que é feita outra [...]



De acordo com o empresário, algumas dificuldades atrapalham a realização do planejamento estratégico, entre elas: imediatismo de resultados, falta de tempo e recursos, além de alguns descontroles financeiros, principalmente quanto o dinheiro do empresário se mistura com o da empresa.

Na Empresa 5, o planejamento estratégico é realizado ao final de cada ano, entre a proprietária e alguns funcionários, onde existe a revisão e a elaboração do plano para o próximo exercício. A busca pelo entendimento da necessidade do plano, nesta empresa, foi necessária e apoiada pelo SEBRAE, o qual a suportou nos primeiros passos na elaboração do planejamento estratégico. Hoje a empresa já obtém retornos advindos das estratégias elaboradas satisfatória e adequadamente.

E5: [...] a falta de visão, não tinha instrução e nem conhecimento e dificuldade de perceber a importância do planejamento.

E5: [...] é importante fazer o planejamento anualmente, durante novembro e dezembro são realizadas reuniões com os funcionários, para elaborar as estratégias e objetivos para o ano seguinte, vendo o que deu certo e o que pode ser melhorado [...]

A empresária considera o planejamento estratégico extremamente importante e ficou muito satisfeita com os resultados obtidos. Pretende continuar se qualificando, pois com o planejamento houve uma redução das perdas com erros dos funcionários, um controle maior de clientes e das vendas e o levantamento do cálculo de custos para saber a situação financeira da empresa.

O processo estratégico nas pequenas organizações deve ser um contínuo aprendizado. Com o tempo, seus membros vão aprendendo cada vez mais sobre as capacidades e limitações destas empresas, as ameaças e oportunidades de seu ambiente e o próprio processo. Ademais, a partir das análises e resultados obtidos, nota-se que o planejamento estratégico não significa o sucesso da empresa e nem poderá ser vista como uma ferramenta única para a gestão da empresa, mas quanto maior o envolvimento no planejamento, captando todas as oportunidades e dificuldades, maiores serão as chances de a empresa conquistar o seu espaço no mercado e atingir seus objetivos.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O planejamento estratégico é uma ferramenta importante para construção de técnicas específicas relativas a cada obstáculo apresentado pelas empresas, pois permite a melhor utilização dos recursos e desenvolvimento das habilidades dos gestores, mas este não deve ser a única forma de planejamento utilizado, pois sozinho não garante o sucesso da empresa.

A partir dos resultados verificou-se que, a grande maioria dos empresários não conhecia por completo a técnica do planejamento estratégico. Apresentaram apenas um pequeno conhecimento sobre este conceito, mas que já começa a ganhar um interesse por parte deles sobre as vantagens da realização desta ferramenta em suas empresas.

Notou-se também a necessidade de um planejamento estratégico mais simplificado, focado na realidade da micro e pequena empresa, que, em geral, é carente de: recursos, pessoal qualificado e tempo disponível principalmente dos gestores. Estes, com exceção das empresas 4 e 5, não estavam engajados adequadamente no processo diário da empresa, não se dedicando tanto quanto deviam às atividades de planejamento.

O planejamento estratégico tem sido utilizado, mas de forma cautelosa, pois os empresários sempre querem um retorno em curto prazo, priorizam mais o planejamento financeiro e fazem um balanço mensal e anual para analisar a saúde financeira de suas empresas.

Com o pouco conhecimento adquirido sobre planejamento, os empresários pesquisados foram unânimes em afirmar que consideram importante para qualquer empresa a elaboração do planejamento estratégico, pois este serviria para nortear as ações da empresa, dando uma visão de “onde” e “como” ela estará em longo prazo. Com este estudo percebeu-se que os micro e pequenos empresários têm mudado sua visão ao longo das últimas 5 décadas principalmente frente a globalização socioeconômica. Fatores como planejamento, satisfação dos clientes, pesquisa de mercado, a busca por qualidade, estão deixando de ser considerado um gasto e passando a ser um investimento, que trará um retorno a médio e longo prazo para as empresas.

Ao fim, podem ser apontadas várias dificuldades que atrapalham a realização do planejamento estratégico:

- Falta de iniciativa dos funcionários;
- Imediatismo de resultado;
- Falta de tempo e recursos financeiros;
- Valores do empresário confundem-se com os valores da empresa;
- Centralização do processo no empresário e,
- Dificuldade na definição de metas e de objetivos claros.

Conclui-se, um novo paradigma pode estar sendo criado, uma vez que as micro e pequenas empresas estão mais estruturadas, mais competitivas e preparadas para enfrentar as adversidades do mercado.

## 7. REFERENCIAS

---

AAKER, D. A. How to select a business strategy. **California Management Review**. v. 26, n. 3, p. 167-181, 1984.

AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas**. São Paulo: Atlas, 2000.

CEGLIE, G.; DINI, M. **SME cluster and network development in developing countries: the experience of Unido**. Vienna: Unido, 1999.

COOPER, D.R.; SCHINDLER, P.S. **Métodos da Pesquisa em Administração**. 7 ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

DEAKINS, D. **Entrepreneurship and small firms**. Berkshire: McGraw-Hill, 1996.

DIEESE. **Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa**. São Paulo, 2011. Disponível em: <<http://www.dieese.org.br/>>. Acesso em: 14 abr. 2012.

GIMENEZ, F. A. P. **Comportamento estratégico dos dirigentes de pequenas empresas moveleiras de Londrina-PR**. 135 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Faculdade de Economia e Administração – USP. São Paulo. 1988

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

GROSSI, R.; OLIVEIRA FILHO, J. B. As Particularidades das Pequenas Empresas sob a Ótica do Empreendedorismo e da Teoria do Processo de Formação das Estratégias. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 33, 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2009.

HILLARY, R. Environmental management system and the smaller enterprise. **Journal of Cleaner Production**, v. 12, n. 6, p. 561-569, 2004.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KRAKAUER, P. V. C.; FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R. Planejamento Estratégico em Pequenas e Médias Empresas: Estudo Quantitativo em Empresas Brasileiras de Tecnologia da Informação. In: Seminário em Administração – FEA/USP.13, 2010. **Anais do XIII SEMEAD**. São Paulo, 2010.

KUGLIANSKAS, I. **Tornando a pequena e média empresa competitiva**. São Paulo: Instituto de Estudos Gerenciais e Editora, 1996.

LEMONS, A. C. F. V.; LIMA, S. R.; DESCANTI, T.; EHLERS, E. P.; O Planejamento Estratégico como Ferramenta Competitiva. In: Seminário em Administração – FEA/USP. 7. 2004. **Anais do VII SEMEAD – FEA/USP**, São Paulo, 2004.

MATOS, M. P.; ARROIO, A. **Políticas de apoio a micro e pequenas empresas no Brasil: Avanços no período recente e perspectivas futuras**. Santiago-CHI: Nações Unidas, 2011.

MORAES, G. D. A.; TERENCE, A. C. F.; ESCRIVÃO FILHO, E. A tecnologia da informação como suporte à gestão estratégica da informação na pequena empresa. **Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação**, v. 1, n. 1, p. 27-43, 2004.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1990

SANTOS, J. R. L. Planejamento Estratégico: uma Ferramenta Acessível à Microempresa. ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 25, 2005, Porto Alegre. **Anais do XXV ENEGEP 2005**, Porto Alegre: ABREPRO, 2005.

SEBRAE. **10 anos de Monitoramento da Sobrevivência e Mortalidade de Empresas**. São Paulo, 2008. Disponível em: <<http://www.biblioteca.sebrae.com.br>>. Acesso em 02 jun. 2012.

\_\_\_\_\_. **Taxa de Sobrevivência das Empresas no Brasil**. São Paulo, 2011. Disponível em: <<http://www.biblioteca.sebrae.com.br>>. Acesso em: 14 abr. 2012.

SOUZA, W.; QUALHARINI, E. O Planejamento Estratégico nas Micro e Pequenas Empresas. In: III Workshop Gestão Integrada: Riscos e Desafios. Senac. 2007. **Anais...** São Paulo, 2007.

SOUZA NETO, Silvestre Prado, SALES, Alessandro Heleno Lima. Empreendedorismo: um modelo de Liderança para o Século XXI. In: I Seminário de Gestão de Negócios. 2009. **Anais do Seminário de Gestão de Negócios**. 1, São Paulo, 2009

TERENCE, A. C. F.; ESCRIVÃO FILHO, E. As particularidades das pequenas empresas no planejamento estratégico: a elaboração de um roteiro prático. In: ECONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 2, 2001. Londrina. **Anais do II EGEPE**. Londrina. 2001

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 estratégico. Dissertação (Mestrado em Engenharia) – Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo. São Carlos, 2002.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.