

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO RIO GRANDE DO SUL  
UNIDADE UNIVERSITÁRIA EM SANANDUVA  
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**MARCELO COPATTI**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO  
BRASIL**

**SANANDUVA  
2023**

**MARCELO COPATTI**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO  
BRASIL**

Trabalho de Conclusão de Curso requisito para aprovação no curso de Bacharelado em Administração na UERGS - Universidade Estadual do Rio Grande do Sul – Unidade Universitária em Sananduva – RS

Orientador: Prof. Dr. Oberdan Telles da Silva

**SANANDUVA**

**2023**

#### Catálogo de Publicação na Fonte

C781p Copatti, Marcelo.

Planejamento estratégico de micro e pequenas empresas do Brasil.  
/ Marcelo Copatti. – Sananduva, 2023.

36 f. il.

Orientador: Prof. Dr. Oberdan Telles da Silva

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação). – Universidade  
Estadual do Rio Grande do Sul, Bacharelado em Administração,  
Unidade em Sananduva, 2023.

1. Estratégia. 2. Administração de empresas. 3. Planejamento  
estratégico. I. Silva, Oberdan Telles da. II. Título.

**MARCELO COPATTI**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO  
BRASIL**

Monografia apresentada como requisito parcial  
para obtenção do título de Bacharel em  
Administração na Universidade Estadual do  
Rio Grande do Sul.

Aprovado em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

---

Orientador: Prof.º Dr. Oberdan Teles da Silva  
Universidade Estadual do Rio Grande do Sul (Uergs)

---

Prof.ª Dra. Marcia Regina Maboni Hoppen Porsch.  
Universidade Estadual do Rio Grande do Sul (Uergs)

---

Prof.º Me. Rodrigo Getelina  
Mestre em Administração

---

Prof.º Me. Gerônimo Rodrigues Prado  
Universidade Estadual do Rio Grande do Sul (Uergs)

**SANANDUVA  
2023**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço em primeiro lugar a Deus pela vida e por nos proporcionar saúde para a realização deste trabalho, também em agradecimento ao orientador deste trabalho Prof. Dr. Oberdan Teles da Silva por todos os ensinamentos que repassou ao longo deste percurso e por sempre auxiliar quando necessário, agradeço pelo companheirismo de colegas nesta caminhada, por todos os aprendizados compartilhados que foram fundamentais para o crescimento acadêmico de todos.

## RESUMO

O estudo proposto teve a finalidade de realizar uma pesquisa bibliográfica e buscar explicitar como o planejamento estratégico é empregado nas micro e pequenas empresas (MPEs), também explanado conceitos baseados no assunto específico, por fim propor um *framework* de aplicabilidade do planejamento estratégico nesse perfil de organização. Os resultados foram obtidos na pesquisa bibliográfica, através da bibliometria utilizada nas bases de dados Scielo e Google acadêmico, relacionado os materiais entre os anos de 2018 a 2022, também utilizados livros, artigos e monografias sobre o assunto abordado fora da bibliometria, totalizando 32 materiais. Demonstrado deste modo a falta de planejamento estratégico formal nas MPEs, onde contribui para a falta de crescimento e a alta mortalidade nos primeiros anos. Desta forma foi proposto, através de um *framework*, um alinhamento estratégico simplificado da missão, visão e valores para sustentação de planos que direcionam as pequenas empresas para alcançar seus objetivos e tornar-se efetivas no mercado. Tratando-se de um assunto amplo, há limitações em explanar um conceito geral específico para este tema proposto, sendo sugerido pesquisas futuras mais refinadas e particularizadas para ter o máximo de precisão na contextualização do tema abordado.

**Palavras-chave:** Planejamento Estratégico; Estratégia; Planejamento estratégico em micro e pequena empresa.

## **ABSTRACT**

The proposed study aimed to carry out a bibliographical research and seek to explain how strategic planning is used in micro and small companies (MSEs), also explaining concepts based on the specific subject, finally proposing a framework for the applicability of strategic planning in this profile of organization. The results were obtained in the bibliographical research, through the bibliometrics used in the Scielo and Google academic databases, related to the materials between the years 2018 to 2022, also used books, articles and monographs on the subject addressed outside bibliometrics, totaling 32 materials. This demonstrates the lack of formal strategic planning in MSEs, which contributes to the lack of growth and high mortality in the early years. In this way, it was proposed, through a framework, a simplified strategic alignment of the mission, vision and values to support plans that direct small companies to reach their objectives and become effective in the market. Since this is a broad subject, there are limitations in explaining a specific general concept for this proposed topic, suggesting future research that is more refined and particularized to have the maximum precision in the contextualization of the topic addressed.

**Keywords:** Strategic Planning; Strategy; Strategic planning in micro and small companies.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo básico de planejamento estratégico .....	18
Figura 2: Adaptação sobre ciclo do planejamento.....	19
Figura 3: Modelo conceitual sobre planejamento estratégico .....	26
Figura 4: Planejamento estratégico em MPEs.....	29
Figura 5: Framework de implementação do planejamento estratégico em MPEs .....	31

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Base de dados Scielo .....	14
Quadro 2: Base de dados Google Acadêmico .....	14
Quadro 3: Seleção de Materiais.....	21

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

MEI – Micro empreendedores individuais

MPEs – Micro e pequenas empresas

PIB – Produto Interno Bruto

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.

*SWOT* – *Strenghts* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades), e *Threats* (ameaças).

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	12
1.1	PROBLEMA.....	12
1.2	OBJETIVOS .....	12
1.2.1	<b>Objetivo Geral</b> .....	13
1.2.2	<b>Objetivos Específicos</b> .....	13
1.3	JUSTIFICATIVA .....	13
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	14
2.1	BIBLIOMETRIA.....	14
2.2	CARACTERÍSTICAS DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESA NO BRASIL .....	15
2.3	CONCEITOS E ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	16
2.4	A IMPORTANCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS.....	19
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	21
<b>4</b>	<b>RESULTADO E DISCUSSÕES</b> .....	25
4.1	ETAPAS CONCEITUAIS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA MPES ...	25
4.2	ANALISE DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DAS MPES .....	27
4.3	PROPOSIÇÃO DE <i>FRAMEWORK</i> .....	29
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO</b> .....	33
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	34

## 1 INTRODUÇÃO

Atualmente as micro e pequenas empresas (MPEs) tem papel fundamental na economia do País, no Brasil são grandes originadoras de emprego, trazendo sua relevância no cenário nacional (DAHER *et al*, 2012). No qual pessoas empreendedoras com ideias e por vezes havendo necessidade de abrir seu negócio pelo fato do desemprego e tendo que arranjar formas de renda para sua sobrevivência. Por esses motivos mais intuitivos do que planejados, o negócio por demasiadas vezes não consegue sobreviver por um longo período, ou não conseguem crescer com sua organização.

Esses empreendedores, trabalham focados na operação do negócio, deixando de fazer uma tarefa importante na organização que é o planejamento, buscar saber a missão e a visão da empresa, ou seja, para onde a empresa quer chegar e como vai chegar.

Uma ampla parcela das MPEs tem o controle das questões financeiras, e sobre esses números o gestor analisa como vai à viabilidade do negócio. Mas sem o planejamento estratégico montado, envolvendo fatores internos e externos da organização, fica difícil conseguir um posicionamento e uma continuidade no mercado que a empresa atua. “Muitos empreendedores imaginam o planejamento como um simples pensar no futuro de modo financeiro e esquece que ele envolve diversos elementos que o tornam altamente importante em um ambiente de crise” (MORAES, 2021, pag.12).

O seguinte trabalho tem por finalidade fazer um estudo do planejamento estratégico das MPEs, buscar conceitos em bibliografia especializada neste assunto e propor conceitos para serem usados como ferramentas adequadas para a consolidação do planejamento estratégico.

### 1.1 PROBLEMA

Como ocorre o desenvolvimento do planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas do Brasil?

### 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

Analisar como ocorre o desenvolvimento do planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Levantar como ocorre o desenvolvimento do planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas;
- Pesquisar as etapas conceituais que compõem o planejamento estratégico;
- Propor um *framework* para otimizar a implementação do planejamento estratégico;

## 1.3 JUSTIFICATIVA

A importância do planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas é um assunto relevante para a gestão de negócios, pequenos empresários focam mais na questão financeira da empresa e dando a importância em planos que a mantenham no mercado em curto prazo, traçando pequenos detalhes para conseguirem somente sobreviver.

Precisa-se exaltar a importância do planejamento, para o empreendedor tomar as melhores decisões. “O planejamento estratégico é indispensável para a organização, pois permite implantar decisões precisas e desenvolvida para cada caso, minimizando impactos e erros e maximizando acertos em relação aos objetivos traçados pela empresa.” (JÚNIOR; RIBEIRO 2020, pag. 2).

O tema aborda o desenvolvimento do planejamento estratégico, trazendo conceitos e fundamentos mais simplificados para a sua adequação e aplicabilidade nas pequenas organizações, refletindo em uma gestão adequada para estas organizações, que sofrem com uma carência de planejamento, e inúmeras vezes é motivo de decadência dos negócios.

A pesquisa se torna importante ferramenta para auxiliar uma classe de organização que precisam de apoio, principalmente na parte de gestão de negócios, os resultados obtidos influenciam nesse sentido, levantando a importância de conceitos da ciência da administração como base para um bom planejamento empresarial.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste texto foram citados autores que tratam especificamente do assunto abordado, mantendo o texto técnico para por em prática.

### 2.1 BIBLIOMETRIA

Quadro 1: Base de dados Scielo

Palavras chave	Total	Português	2018/2022	Artigo	Relevantes
Planejamento Estratégico	422	344	78	69	1
Estratégia	9601	7597	1982	1724	3
Planejamento estratégico em micro e pequena empresa	8	4	0	0	0

Fonte: Autores (2023)

Quadro 2: Base de dados Google Acadêmico

Palavras chaves	Total	Português	2018/2022	Artigo	Relevantes
Planejamento Estratégico	23500	21400	15100	2890	3
Estratégia	4750000	2830000	70700	16000	3
Planejamento estratégico em micro e pequena empresa	61400	62000	16400	268	3

Fonte: autores (2023)

Para a realização deste trabalho foi realizada bibliometria em duas bases de dados, que são elas Scielo e Google acadêmico, a procura de artigos de relevância se deu pelas palavras

chaves (Planejamento estratégico, estratégia e planejamento estratégico em micro e pequenas empresas), tendo um total de materiais relevantes 13 publicações, além destes, foram somados materiais de acordo com o tema proposto.

## 2.2 CARACTERÍSTICAS DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESA NO BRASIL

A importância das micro e pequenas empresas (MPEs) na economia do país são relevantes, geram renda para pequenos empresários que decidem abrir seu negócio. Segundo Daher, *et al* (2012, pag. 4) “As pequenas e micro empresas são uma das principais bases de sustentação da economia brasileira, quer pela sua enorme capacidade geradora de empregos, quer pelo representativo número de estabelecimentos desconcentrados geograficamente[...]” Os dados de participação das MPEs na economia reforçam o importante reconhecimento para o setor.

Dados relevantes citados pelo Ministério da economia enfatizam a importância das MPEs na economia, cerca de 99% das empresas no Brasil são representadas pelas MPEs, são geradoras de 62% dos empregos e totaliza 27% do Produto Interno Bruto (PIB) (BRASIL 2022).

As classificações de MPEs, conforme a Lei Geral da Micro e Pequena empresa, é classificado como microempreendedor individual (MEI) com receita bruta anual de até R\$81.000,00, para a microempresa, determina uma receita bruta anual de igual ou inferior a R\$360.000,00 e para a empresa de pequeno porte, se enquadra a empresa com receita bruta anual superior a R\$360.000,00 e igual, ou inferior a 4.8000.000,00 (SEBRAE, 2022).

Porém a situação que as MPEs enfrentam no mercado é sua alta taxa de mortalidade, segundo um levantamento do Sebrae, 24% das MPEs acabam deixando de existir antes dos 2 anos de existência e pode ser agravado no período de 4 anos, aonde chega-se perto de 50% (SEBRAE, 2017 *apud* PIASENTINE *et al*, 2022).

Pode-se observar que as principais causas de fechamento estão relacionadas a problemas de gestão, ou seja, fatores internos. Por outro lado, os empreendedores também devem estar atentos ao mercado, pois existem causas externas que podem impactar na taxa de mortalidade precoce (CHIAVENATO, 2012 *apud* CRUZ 2020, pag. 10)

É notória a importância do planejamento estratégico como ferramenta aliada na gestão de MPEs, porém a grande parcela dos empreendedores não a utiliza, fazendo uma má conduta dos recursos que são escassos, principalmente nas MPEs, sendo que o planejamento pode estruturar o negócio e tornar as ideias mais assertivas para uma boa gestão e uma tomada de decisão melhor (FARIA; LIMA 2020). Ainda segundo Faria e Lima (2020) as MPEs, vem crescendo a cada ano no Brasil, buscando espaço no mercado, portanto se faz indispensável o bom uso dos mecanismos

de planejamento, para o bom funcionamento do negócio e conseguir entregar um produto e serviço de qualidade para o seu público alvo.

### 2.3 CONCEITOS E ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A definição conceitual de planejamento estratégico surgiu em meados dos anos 70, diante dos variados fatores que ocorriam no ambiente da organização, que ficou cada vez mais instáveis, à mercê dos riscos e o cuidado com o futuro da organização da empresa, tornando-se deste modo o planejamento estratégico relevante. (ALVES; BERNARDO; OLIVEIRA, 2019).

De acordo com Kotler (1992, p.63 *apud* FRANÇA 2020, pag.12) “planejamento estratégico é definido como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado”.

O planejamento estratégico vai além do pensar em quando e como a empresa vai fazer para chegar aos seus objetivos, convém de estratégias presentes que irão acarretar um ambiente futuro, com o intuito de diminuir as incertezas, traçando estratégias eficientes e eficazes, tendo maior controle dos fatores que envolvem risco para a organização (OLIVEIRA 2007, pag.5).

Dentro deste raciocínio, pode-se afirmar que o exercício sistemático do planejamento tende a reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e, conseqüentemente, provocar o aumento da probabilidade de alcance dos objetivos, desafios e metas estabelecidos para a empresa. (OLIVEIRA, 2007, pág. 5)

Sendo o planejamento estratégico essencial, tornando aliado à organização para obter os objetivos dimensionáveis, deixando claros os objetivos e estratégias, facilitando a tomada de decisão pelos gestores, impedindo ações frustradas, sem clareza, e conseqüentemente reprimindo planos equivocados prejudiciais para a empresa, principalmente em ambientes de muitas incertezas (BULGAVOV; SANTOS; MAY, 2012 *apud* MENEZES, 2021).

O planejamento estratégico é uma ferramenta fundamental para o desenvolvimento e crescimento das organizações, possibilitando o direcionamento das ideias, forças, recursos e resultados, tornando os investimentos mais seguros. O planejamento estratégico realizado corretamente consegue assegurar e obter benefícios para a organização, em diferentes aspectos como: lucratividade, destaque e retorno sobre investimentos (JUNIOR; RIBEIRO 2020, pag. 7).

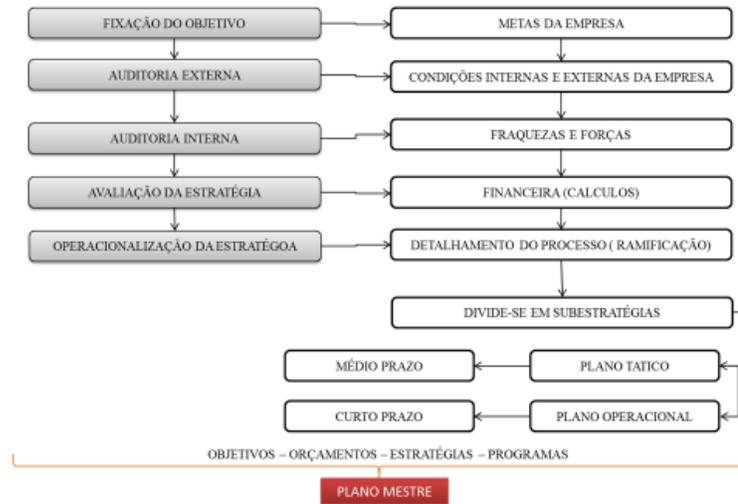
OLIVEIRA (2007) enfatiza que o planejamento estratégico possui três medidas de operação, começando com o delineamento, que é o ordenamento de procedimentos do planejamento estratégico, busca o melhor método para a estruturação do plano, depois segue com a elaboração, essa parte faz o reconhecimento das ameaças e oportunidades no meio

organizacional, cabe à avaliação dos pontos fracos e fortes, posicionando-se no mercado para fazer frente às ameaças e estar atento às oportunidades do ambiente, por fim a implementação que abrange temas da empresa, como sistemas de informações até as habilidades operacionais que desenvolvem o processo.

Deste modo as principais etapas do planejamento estratégico na visão de George Steiner, salientado no livro *Top Management Planning* (1969), inicia no estágio de fixação de objetivos, onde busca-se explicitar as metas da empresa, o segundo estágio é da auditoria externa, logo após definidos os objetivos, segue para essa análise as condições internas e externas da empresa, em seguida vem o estágio de auditoria interna, que visa compreender as fraquezas e as forças da organização, logo no próximo estágio traz a avaliação da estratégia, que estuda a questão financeira como procedimentos voltados aos cálculos, e por fim o estágio da operacionalização da estratégia, é a parte mais detalhada do processo, segundo Steiner (1979, pag.77 *apud* MINTZEBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, pag.47) ”Todas as estratégias precisam ser divididas em subestratégias para o sucesso da implementação” Para que assim o plano de estratégia se divida entre os níveis, para o plano tático abrangentes no médio prazo, e se dissolva nos planos operacionais, que abrangem o curto prazo. (MINTZEBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, pag.45 e 47) “Finalmente, todo o conjunto – objetivos, orçamentos, estratégias, programas- é reunido em um sistema de planos operacionais, às vezes chamado de “plano mestre [...]”. (MINTZEBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, pag. 47).

A figura 1 traz um modelo conceitual com base nas teorias dos autores mencionados.

Figura 1: Modelo básico de planejamento estratégico.



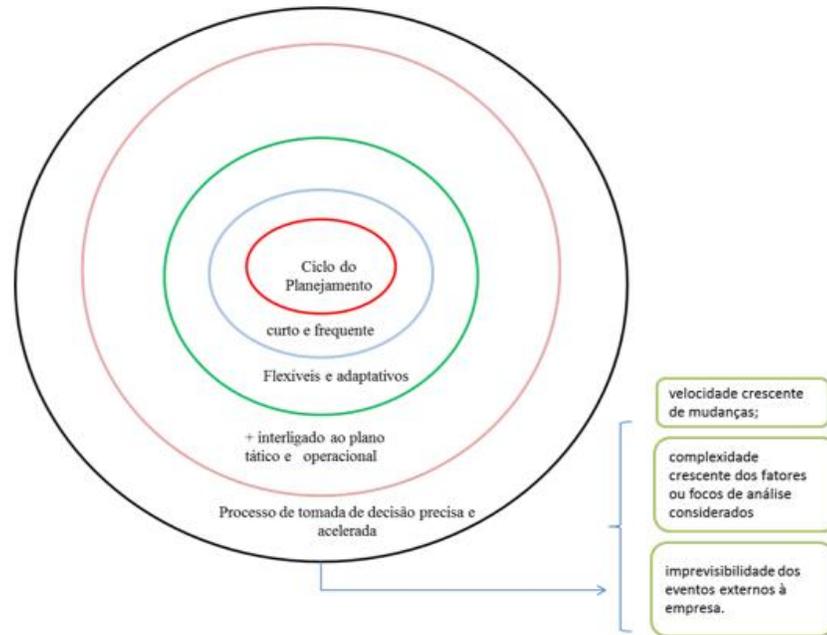
Fonte: adaptado de Modelo básico de planejamento estratégico - George Steiner, livro *Top Management Planning* (1969 *apud* Mintzeberg; Ahlstrand; Lampel, 2000, pag.47 e 48).

O planejamento estratégico envolve a organização de um modo geral, porém sozinho ele é insuficiente, pela ausência de ação no curto e médio prazo, e para suprir essa escassez é desenvolvido os planejamentos táticos de médio prazo e operacionais de curto prazo (OLIVEIRA, 2007).

Segundo Oliveira (2007) na atual era de mudanças rápidas, precisa-se desprender o planejamento de longo prazo do planejamento estratégico por alguns fatores que são determinantes na situação das empresas atualmente. A figura a seguir retrata esse ciclo do planejamento como mencionado pelo autor.

A figura 2 a seguir retrata esse ciclo do planejamento como mencionado pelo autor.

Figura 2: Adaptação sobre ciclo do planejamento



Fonte: adaptado de OLIVEIRA (2007, pag.23).

Oliveira (2007, pag.23) menciona a importância de ter o planejamento da empresa, e como analisar e controlar esse ciclo para que a empresa seja eficiente e não aconteça erros que prejudiquem a organização.

- os ciclos de planejamento devem ser mais curtos e frequentes;
- os ciclos de planejamento devem ser mais flexíveis e adaptativos;
- o planejamento estratégico, os táticos e os operacionais tornam-se interligados; e
- o processo de tomada de decisões precisa ser acelerado. Essa descontinuidade está relacionada a alguns aspectos, entre os quais se podem citar:
  - velocidade crescente de mudanças;
  - complexidade crescente dos fatores ou focos de análise considerados; e
  - imprevisibilidade dos eventos externos à empresa.

Esses aspectos reforçam a importância do planejamento estratégico, tendo em vista a melhor adequação da empresa a seu ambiente. (OLIVEIRA, 2007, pag.23).

#### 2.4 A IMPORTANCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Grande parcela das MPEs tem más resultados principalmente no médio e longo prazo pelo fato de dedicarem exclusivamente à venda, algo importante, porém abstrato, não levando os princípios de gestão de negócios para poder posicionar a empresa de forma estratégica no mercado (DEWHURST, 1996 *apud* PIASENTINI *et al*, 2022).

Para Terence (2001, e GODOY, 2009 *apud* OLIVEIRA E RIBEIRO, S/D), muitos empresários têm conhecimento do planejamento estratégico, porém não colocam de forma prática e explícita, pelo fato de que na maioria dos casos das MPEs o gestor também é encarregado da operação da empresa, tendo dificuldade em planejar negócio até a partir do próximo mês, ocorrendo um planejamento raso somente na cabeça dos empresários de forma informal.

A princípio, as pequenas empresas possuem como preocupação a falta de conhecimento por parte de seus gestores de métodos e instrumentos relacionados à este tipo de planejamento quando comparados às grandes empresas, que possuem um acesso maior e mais facilitado às informações gerenciais, e ainda contam com setores e profissionais mais bem preparados e bem estruturados, que podem elaborar e apoiar o planejamento estratégico. (TEIXEIRA; ALONSO; ALONSO, 2014, pag.5).

A limitação de recursos, falta de informações, são alguns dos fatores que as MPEs sofrem no ambiente mercadológico, porém estão inseridas em um mercado competitivo com empresas maiores que tem a capacidade de pôr em prática métodos de planejamento e fazer uma administração mais estratégica, sendo imprescindível que as empresas menores, formem estratégias que assegurem e que sejam competitivos no longo prazo (OLIVEIRA; RIBEIRO, S/D). Como salienta Gramel (2000, *apud* COSER *et al* 2021, pag.5) “a principal razão por se desenvolver um planejamento estratégico é que este apesar de não dar garantias de sucesso ele aumenta a chance de que ocorram fatos favoráveis, maximiza viabilidade dos investimentos e reduz incertezas[...]”.

Devido a sua indispensabilidade de realizar o planejamento estratégico, é necessário que a empresa, seguindo sua realidade, trace o planejamento estratégico de maneira que ela o execute da melhor maneira dentro da organização (JUNIOR; RIBEIRO 2020, pag.8).

A alta taxa de mortalidade das MPEs, está dividida em 2 problemas que são mais relevantes para o fechamento precoce das empresas, que são fatores ligados a má gestão, no ambiente interno da organização e também, do olhar externo da empresa, que é o mercado. (CHIAVENATO 2012, *apud* CRUZ 2020). “Expandir as habilidades de gestão, portanto, pode ser uma ferramenta eficaz para lidar com o fracasso das MPEs e dos microempreendedores individuais.” (PIASENTINI *et al* 2022, pag.5)

Por sua vez, o planejamento estratégico busca alinhar a direção das empresas, mapeando os problemas, e sendo o responsável para solucioná-los, porém essa parte é complexa e exige qualidade e conhecimento do gestor para que os planos da empresa sejam executados. (TEIXEIRA; ALONSO; ALONSO, 2014).

### 3 METODOLOGIA

Como salienta Ghedin e Franco (2006, *apud* LIMA 2021, pag.4): “uma pesquisa é um processo de permanente busca, o que muitos dos jovens pesquisadores não fazem, pelo contrário, desejam chegar mais rápido possível ao objeto de investigação, esquecendo que o importante não é chegar, mas permanecer”.

Neste trabalho foi realizada uma pesquisa bibliográfica que é identificada como:

A pesquisa bibliográfica é elaborada como base em material já publicado. Tradicionalmente, esta modalidade de pesquisa inclui material impresso, como livros, revistas, jornais, teses, Dissertações e canais de eventos científicos. Todavia, em virtude de disseminação de novos formatos de informação, estas pesquisas passaram a incluir outros tipos de fontes, como discos, fitas magnéticas, CDs, bem como material disponibilizado pela internet. (GIL, 2018, pag.143 *apud* SOUZA *et al*, S/D).

Esta pesquisa de cunho qualitativo definida por Gil (2008 pag.20 *apud* MORAES, 2021) “Interpretação dos dados, levando-se em consideração seu conteúdo”. Essa pesquisa foi desenvolvida nos meses de março a junho de 2023, e desenvolvida com base em autores específicos aos objetivos da pesquisa, sendo de natureza básica visando um aprofundamento dos conceitos de planejamento estratégico das micro e pequenas empresas do Brasil e explicitando o desenvolvimento deste planejamento, com o seu objetivo exploratório, buscando a coleta de dados em artigos científicos, livros com autores conceituados do assunto abordado, e monografias.

Tendo o objetivo da pesquisa em analisar o desenvolvimento do planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas do Brasil, nos anos de 2018 a 2022, segundo autores específicos no tema proposto, também desenvolver um *framework*, que é um modelo conceitual baseado em teorias administrativas estabelecidas pelos autores em busca de auxiliar no desenvolvimento de planejamento estratégico para pequenas organizações de acordo com o objetivo desta pesquisa.

O quadro a seguir faz um levantamento de materiais analisados para a elaboração da pesquisa, porém foram citados somente determinados materiais de relevância.

Quadro 3: Seleção de Materiais

Título da revista	Título do artigo
Anuário pesquisa e extensão UNOESC	Planejamento estratégico como ferramenta de

Videira	competitividade
Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – Campus de Nivaí	Causas de mortalidade de empresas do setor de serviços no município de Naviraí-MS
Simpósio de excelência em gestão e tecnologia	As micro e pequenas empresas e a responsabilidade social: uma conexão a ser consolidada.
<i>Entrepreneurship</i>	Um estudo bibliográfico sobre o planejamento estratégico em micro e pequenas empresas
Faculdade Três Marias curso de graduação em ciências contábeis. Campos Lindos – TO	Planejamento estratégico: como ferramenta de gestão organizacional.
Qualia: a Ciência em Movimento	- Planejamento estratégico: Um estudo teórico da importância do planejamento estratégico para as organizações
Revista de Administração do Cesmac Volume 9	Contribuição da metodologia na investigação científica
Curso de administração curso de administração de empresas. Fortaleza	A importância do planejamento estratégico com ambidestria para pequenos negócios em tempos de crise
Instituto Federal da Paraíba pró reitoria de ensino campus Guarabira curso superior de tecnologia em gestão comercial	A importância do planejamento estratégico em micro e pequenas empresas: um estudo em guarabira
Universidade Federal da Paraíba – UFPB centro de ciências sociais aplicadas – CCSA departamento de gestão pública – DGP curso de bacharelado em administração pública	Planejamento organizacional estratégico em organizações públicas na pandemia:
Trabalho de conclusão de curso UFRGS	Planejamento estratégico aplicado em uma pequena empresa de desenvolvimento de software.
Revista da Micro e Pequena empresa	A utilização do planejamento estratégico como ferramenta de gestão na pequena empresa
Revista Brasileira de Contabilidade e Gestão	Possíveis causas da mortalidade precoce de

	microempreendedores individuais e micro e pequenas empresas
XI Simpósio de excelência em Gestão e Tecnologia	A importância do planejamento estratégico para as pequenas empresas.
. Revista Eletrônica Científica da FAESB Ano 2, v1., n.1	A importância do planejamento estratégico para as pequenas empresas
Curso de administração de empresas – Centro Universitário Christus	A importância do planejamento estratégico para pequenos negócios em tempos de crise
S/I	Planejamento estratégico em micro e pequenas empresas em meio a crise do coronavírus
Gest. Prod., São Carlos, v.22	Estratégia competitiva em MPEs: dimensões do processo e suas associações com as estratégias genéricas e funcionais
Revista Turismo & Cidades	Descomplicando o planejamento estratégico: a implantação simplificada das ferramentas gerenciais em uma microempresa de serviços em São Luís -MA
Universidade do Sul de Santa Catarina	Planejamento estratégico da Empresa Carrocerias Fernandes ME
Universidade de Passo Fundo – Faculdade de ciências econômicas, administração e contábeis – Curso de administração	Planejamento estratégico: Um estudo de caso na empresa Bar do Poldo- Ibirubá/RS
V encontro de estudos sobre empreendedorismo e gestão de pequenas empresas	Casos de Sucesso e o Planejamento Estratégico em Pequenas Empresas
<i>Research Society and Development</i>	Planejamento estratégico para uma microempresa: estudo de caso em um supermercado do Rio Grande do Sul
Revista das Faculdades Integradas Vianna Junior	O planejamento estratégico no contexto das microempresas: Uma investigação no setor de Vestuário

Universitas – ano 5	Planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas: estudo quantitativo em empresas do ramo de materiais elétricos
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba - Campus João Pessoa	Análise estratégica de uma pequena empresa
S/I	Uma análise sobre a importância do planejamento estratégico Aliado ao marketing digital na eficiência das micro e pequenas Empresas e microempreendedores individuais
Revista Científica Eletrônica de Ciências aplicadas da FAIT	Matriz SWOT como ferramenta de apoio na competitividade de micro e pequenas empresas
Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação, Araraquara	Um estudo de caso do planejamento estratégico do IFB

Fonte: autores (2023)

## 4 RESULTADO E DISCUSSÕES

Para a demonstração dos resultados propostos da pesquisa foi estruturado três tópicos, onde o tópico 4.1 traz conceitos de autores sobre o tema de planejamento estratégico e sua elaboração nas micro e pequenas empresas (MPEs). Por segundo no tópico 4.2 é relatado como é tratado o planejamento estratégico nas MPEs, do Brasil, também com base em materiais bibliográficos. Por fim no tópico 4.3 é proposto a contribuição para o tema do trabalho sobre um modelo de *framework* que auxiliam na formação de um planejamento estratégico para as MPEs.

### 4.1 ETAPAS CONCEITUAIS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA MPES

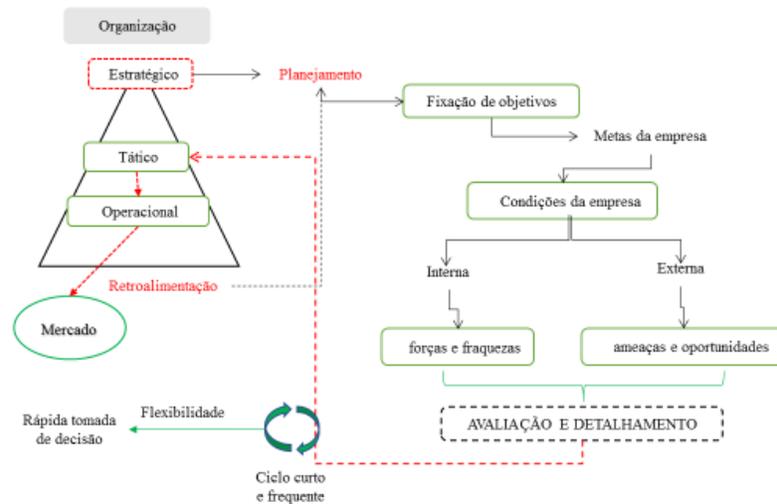
O planejamento estratégico é um processo de administrar, gerenciar e avaliar a situação da organização, visando a melhor maneira de planejar estrategicamente os meios para alcançar seus objetivos e metas de acordo com suas capacidades de atingir de forma eficiente e eficaz seu plano (KOTLER, 1998 *apud* SOUZA *et al*, S/ D).

É importante salientar que não basta somente explicar objetivos, é necessário explicitar planos condizentes, e pôr em prática planos de ações como salienta Oliveira (2007, pag.38) “Portanto, o planejamento estratégico não deve ser considerado apenas como uma afirmação das aspirações de uma empresa, pois inclui também o que deve ser feito para transformar essas aspirações em realidade”.

Esse processo sendo formalizado estabelecem e definem proposito para a organização, e usar desses planos formais como bases em dados para analisar a situação que ela se encontra no ambiente, tanto interno quanto externo, e usar disso para estruturar planos adequados (SERRA, 2014 *apud* ALVES; BERNARDO; OLIVEIRA, 2019).

A figura 3 abaixo traz um modelo conceitual com formas de desenvolvimento do planejamento estratégico com base em autores específicos, para formalizar estratégias na organização de acordo com o tema abordado. Com o intuito de explicitar as etapas conceituais que envolvem o planejamento estratégico direcionado as pequenas organizações.

Figura 3: Modelo conceitual sobre planejamento estratégico



Fonte: adaptado de BASTOS (2014, *apud* SANTOS; LUIZ; ANJOS S/D); KOTLER (1998, *apud* SOUZA *et al* S/D); SERRA (2014 *apud* ALVES; BERNARDO; OLIVEIRA, 2019).

Na maioria das proposições de planejamento estratégico mencionados pelos autores, é seguida pela ferramenta das análises dos ambientes internos e externos da organização chamada matriz *SWOT*. Bastos (2014, *apud* SANTOS; LUIZ; ANJOS, S/D) salienta “[...] Análise *SWOT* é um instrumento da administração utilizado para explorar os ambientes internos e externos da organização e auxiliá-las no processo de planejamento estratégico”.

A análise detalha sistema simplificado e que se adequa para diversos tipos de empresa, fazendo uma análise em dois fatores, internos e externos. Sendo o ambiente interno responsável em avaliar as fraquezas e as forças da organização, que são questões mais controláveis na empresa, e no ambiente externo estão fatores não controláveis, que são as ameaças e as oportunidades que o ambiente propicia para a organização (BASTOS 2014, *apud* SANTOS; LUIZ; ANJOS, S/D).

Sendo assim os dados e informações obtidos permitem uma análise real de como está a situação da organização e como ela buscará desenvolver seus planos de modo que atinja seus objetivos, com mais clareza de informações e podendo ser explicitada para a equipe colocar em ação (SPAREMBERGER; ZAMBERLAN, 2008 *apud* MOURA; AZEVEDO, 2020).

Estas informações irão servir de base para um plano estratégico da organização, formando um ciclo do planejamento, por todas as variáveis que existem, este ciclo precisa ser curto e frequente, sempre sendo retroalimentado por *feedbacks*, para ajudar na tomada de decisão da empresa em novos planos, o mercado e a concorrência sempre influenciam para essas velocidades de mudança que ocorre no ambiente externo, obrigando a empresa ter processos eficientes e flexíveis (OLIVEIRA, 2007, pag.23).

Logo posto em pratica o processo de planejamento estratégico, é necessário fazer o controle e avaliação das estratégias que foram tomadas, avaliando o desempenho e assegurando que os objetivos e metas da empresa estejam sendo cumpridos com eficiência, para assim dar continuidade no ciclo de planejamento. (OLIVEIRA, 2007 pag.55).

#### 4.2 ANÁLISE DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DAS MPES

De acordo com o material analisado, em artigos, livros e monografias condizentes com o assunto foi possível analisar e levantar informações que relatam as dificuldades encontradas pelas MPES, de acordo com a pesquisa proposta.

É perceptível a falta de planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas do Brasil (MPES), onde afeta diretamente a gestão dessas empresas. Como mostra um estudo do Sebrae (2020), levantando dados que alertam essas pequenas organizações, trazendo que 79% das empresas sofrem com problemas de gestão que implicam no seu crescimento. Também esse estudo o SEBRAE revela que 9% dos MEIS e 10% das MPES realizam algum tipo de planejamento, o que torna um fator crucial para o fechamento prematuro dessas empresas.

Esses números refletem as empresas analisadas para o desenvolvimento dessa pesquisa, dentre as partes primordiais e básica para a base do planejamento, que é a explicitação da missão, visão e valores da empresa, onde os pequenos empresários mal sabem o verdadeiro significado por trás dessas palavras, na nítida falta de conhecimento e a falta de um plano de negócios na fundamentação da empresa. Levando dessa maneira as empresas que conseguem sobreviver, sem perspectivas de crescimento e de futuro (ALVES; BERNARDO; OLIVEIRA, 2019).

A parte gerencial desse perfil de organização fica a cargo dos proprietários do negócio, muitas vezes pelo excesso de tarefas gerenciais, e também tendo que atuar na linha de frente da organização, deixam de lado a proposição formal do planejamento, não conseguindo também expor para a sua equipe os seus planos (FERNANDES, 2019).

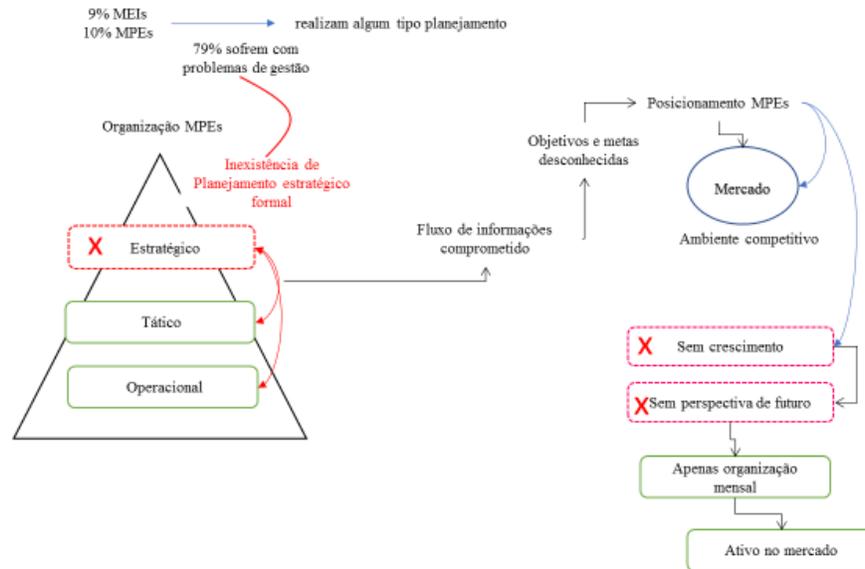
Quando se trata de planejamento estratégico, existe um certo desconforto para os pequenos empresários, pelo fato de acreditarem que isso só pode ser feito em organizações maiores, que não cabe aos pequenos empresários tratarem de forma relevante esse tema. Porém parte desse planejamento existe na organização, mas de maneira informal, sem domínio de conceitos explícitos de gestão para colocar em prática dentro de um sistema de gestão formal (ALVES, *et al*, 2013).

As organizações tradicionais são lentas em processos estratégicos, formulação de planos e planejamentos, baseando-se em eventos do passado, deste modo não tendo capacidade de dirigir a empresa para diminuir riscos e planejar crescimento, tirando a flexibilidade do negócio (MORAES, 2021).

A organização sem plano definido fica sem base para se posicionar no mercado, e se tratando do planejamento estratégico, a falta de fluxo de informações, mesmo possuindo poucos colaboradores afeta direto, o médio e longo prazo da organização, na ótica do planejamento fica difícil ter um posicionamento claro em um ambiente competitivo, de rápidas mudanças, tirando essa falta de flexibilidade das MPEs, acontecem os problemas que acarretam no encerramento da organização e também na falta de crescimento.

A figura 4 a seguir é mostrado a situação das MPEs, trazendo à tona as complicações que a ausência do planejamento estratégico causa e como isso afeta e contribui para a falta de crescimento, e no fechamento prematuro dessas organizações. Explicitando que a das MPEs não elaboram um planejamento estratégico formal, ocasionando diversos fatores propulsores na decadência das organizações.

Figura 4: Planejamento estratégico em MPEs



Fonte: adaptado de ALVES *et al* (2013); MORAES (2021). FERNANDES (2019). ALVES; BERNARDO; OLIVEIRA, (2019).

Pode-se analisar, uma inexistência de um plano formal de planejamento estratégico nas MPEs, e também na maioria dos casos, a base visão, missão e valores da organização não são claras para repassar aos colaboradores e também fica fora do entendimento do administrador do negócio. Assim comprometendo o fluxo de informações importantes para estratégias de posicionamento da pequena organização no mercado competitivo. Essa falta de planejamento interfere diretamente no seu crescimento e no futuro da organização.

Chegando à conclusão de que é improvável encontrar uma micro ou pequena empresa que tenha um planejamento estratégico estruturado formalmente, de acordo com as etapas que o compõe, pois uma micro e pequena empresa que pratica esse planejamento estratégico raramente ficou pequena por muito tempo, pois consegue assim vantagem frente ao seus concorrentes, tendo assim um crescimento no segmento que ela atua (ALVES *et al*, 2013).

#### 4.3 PROPOSIÇÃO DE *FRAMEWORK*

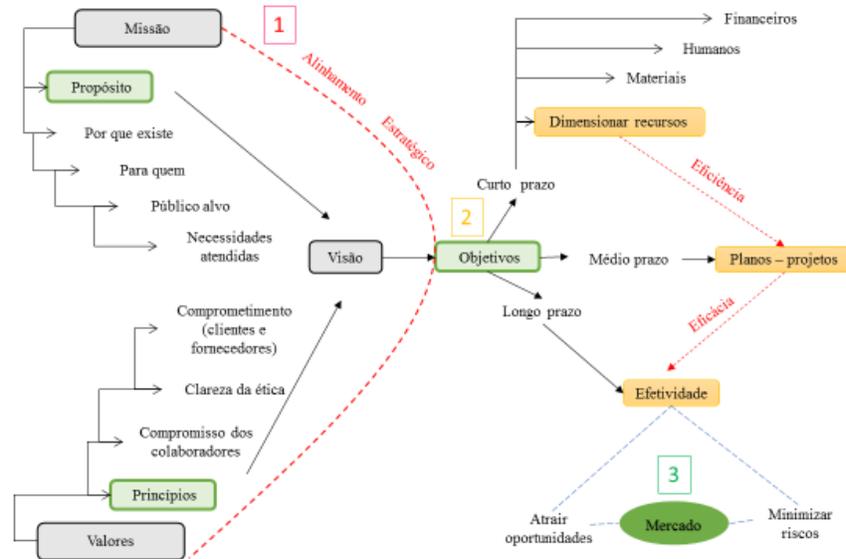
Por menor que seja, todas as organizações possuem uma estrutura, seja ela com colaboradores ou os próprios administradores fazendo tais funções, se faz necessário explicitar cada etapa que compõem a gestão de uma empresa através da organização, planejamento e execução.

Levando em consideração todas essas dificuldades enfrentadas pelas MPEs em explicitar projetos, planos e também colocar a sua real situação tanto para seus colaboradores quanto também para seu público alvo, em forma de posicionamento no ambiente mercadológico e competitivo é necessária uma formalização de planejamento estratégico que vem a contribuir para as MPEs e levar todos os benefícios possíveis, organizando e planejando para o futuro.

É necessário planejar, porém o administrador da empresa, que na maioria das vezes são seus proprietários precisam de planos que eles consigam estruturar, com conceitos de fácil entendimento para começar alinhar a organização para futuros planos, e sempre visando o crescimento da empresa, que começa com essa fase, e precisa ser feita.

Na figura 5 a seguir é estruturado um *framework*, que aborda um modelo conceitual com base nas teorias administrativas que estruturam um planejamento formal, mas com base em conceitos que são simplificados, de acordo com a necessidade que as MPEs precisam para conseguir aplicar um planejamento estratégico na sua organização, sendo de extrema relevância e importância para as pequenas organizações.

Figura 5: Framework de implementação do planejamento estratégico em MPEs



Fonte: adaptado de Silva *et al* (2011, *apud* SANTOS; LUIZ; ANJOS, S/D); Oliveira (2007 pág. 43); Dias; Souza; Dias (2018).

Se tratando de planejamento estratégico, a formalização na pequena empresa, deve ser simplificada e começa de acordo com a missão estabelecida pelos empreendedores na formação da organização, como enfatiza Silva *et al* (2011, *apud* SANTOS; LUIZ; ANJOS (S/D) “Missão: Mostra a razão de ser empresa, delimita quais setores, grupos de clientes e segmentos que a empresa pretende atingir”, usando assim a missão da empresa como uma ferramenta para ter base de argumentos necessários para as seguintes proposições estratégicas.

Tendo clara a missão da organização, precisa-se explicitar a sua visão que basicamente são os seus objetivos tanto de curto, médio e longo prazo, que é a medida que vai influenciar na direção e crescimento da organização, Silva *et al* (2011, *apud* SANTOS; LUIZ; ANJOS, S/D) salienta também que “Visão: demonstra onde a empresa quer chegar e quais objetivos visa alcançar”.

Para finalizar a primeira etapa de análise, que dá sustentação e direção para a organização tomar suas decisões e formalizar planos de ação, é a explicitação dos valores da organização como argumenta Oliveira (2007, pág. 43) “Valores representam o conjunto dos princípios, crenças e questões éticas fundamentais de uma empresa, bem como fornecem sustentação a todas

as suas principais decisões”. Assim deixando entendido para seus colaboradores e também para o público externo que engloba fornecedores e clientes deixando saber o posicionamento de identidade da empresa.

Compilados esses três nortes básicos, a organização tem um alinhamento e caminhando no mesmo trilho em busca dos objetivos. As MPEs muitas das vezes é escassa de alguns recursos, então é preciso que ela faça um uso eficiente do que ela tem em mãos para conciliar os recursos disponíveis com os objetivos propostos pela empresa, para criar planos e projetos que ajudem a empresa alcançar esses objetivos, por meios eficazes e assertivos de acordo com o planejado, evitando erros e minimizando os riscos da organização, e ao mesmo tempo traçar esses planos em busca de oportunidades existentes no ambiente mercadológico (DIAS; SOUZA; DIAS, 2018).

Formalizando planos eficientes, e sendo eficazes para a empresa atingir seus objetivos, vem a busca da efetividade do ambiente mercadológico como destaca Oliveira (2007, pag.8)” Efetividade representa a capacidade de a empresa coordenar, no tempo, esforços e energias tendo em vista o alcance dos resultados globais e a manutenção da empresa no ambiente”. Se posicionando de forma eficaz no mercado é de extrema necessidades para as empresas atuais, diante da alta competitividade existente, tendo *feedbacks* mais rápidos e precisando ter rápidas tomadas de decisões para se manter no mercado e buscar sempre o crescimento da organização.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho buscou fazer uma análise bibliográfica sobre o planejamento estratégico de micro e pequenas empresas (MPEs), sendo explicitado conceitos de elaboração com base em autores que tratam do assunto e também análise de como é elaborado nesse perfil de organização, e por fim foi proposto um *framework* com a contribuição final do trabalho aplicando conceitos de planejamento estratégico simplificado para pequenas organizações.

Diante da pesquisa foi identificado que as MPEs não possuem na sua maioria um plano formal de planejamento estratégico, o que contribui para a grande mortalidade nos primeiros anos de existência da empresa. Pode se observar também que existem formas aplicáveis desse planejamento para as MPEs, de forma mais simplificada que podem ser colocadas em prática e que irão auxiliá-las na organização e crescimento organizacional.

Também foi proposto como contribuição para este trabalho um *framework* para implementação de um modelo de planejamento estratégico, com base na parte mais simples que é um alinhamento estratégico da missão, visão e valores para a empresa saber a direção que pretende caminhar, e deixar claro os objetivos propostos para ter uma direção dos esforços e do direcionamento dos recursos para que sejam feitos planos e projetos para atingir os objetivos da organização, tendo um posicionamento competitivo no mercado cada vez mais competitivo e com altos riscos para essas empresas.

Por se tratar de um assunto amplo e de forma geral, existe a limitação de ser específico para cada perfil de empresa, deste modo sendo sugerido para tornar a pesquisa com mais precisão nas análises do assunto abordado, visar estudos direcionados para especificar mais detalhadamente os conceitos e a importância do planejamento estratégico para essas empresas.

## REFERÊNCIAS

- ALVES, Caio Henrique Tagliate; BERNADO, Juliana Maioli Lawall, OLIVEIRA, Tatiana Dornelas de. **O planejamento estratégico no contexto das microempresas: uma investigação no setor de vestuário.** Revista das faculdades integradas Vianna Júnior, v.10. jan-jun 2019.
- ALVES, Juliano Nunes, *et al.* **A utilização do planejamento estratégico como ferramenta de gestão na pequena empresa.** Revista da Micro e Pequena Empresa, Campo Limpo Paulista, v.7, n.2, p.80-100, 2013.
- BRASIL. Ministério da Economia . **Mais de 1,3 milhão de empresas são criadas no país em quatro meses.** Disponível em: <https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2022/julho/mais-de-1-3-milhao-de-empresas-sao-criadas-no-pais-em-quatro-meses> . Acesso em 07/09/2022.
- COSER, Diovana Gubiani. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade.** Anuário pesquisa e extensão UNOESC. Videira – 2021.
- CRUZ, Letícia Maria Santos da. **Causas de mortalidade de empresas do setor de serviços no município de Naviraí-MS.** Trabalho de conclusão de curso. Naviraí-MS 2020.
- DAHER, Denilson da Mata *et al.* **As micro e pequenas empresas e a responsabilidade social: uma conexão a ser consolidada.** Simpósio de excelência em gestão e tecnologia. 2012.
- DIAS, Pedro Henrique Rodrigues de Camargo; SOUSA; Jonilto Costa; DIAS, Jabson Cavalcante. **Um estudo de caso do planejamento estratégico do IFB.** Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação, Araraquara, v. 13, n. 1, p. 89-106, jan./mar, 2018.
- FARIA, Sandy Wene Ferreira; LIMA, Antonio Raniel Silva. **Um estudo bibliográfico sobre o planejamento estratégico em micro e pequenas empresas.** Entrepreneurship v.4 - n.1 Jan a Jun 2020.
- FERNANDES, Bruna. **Planejamento estratégico da empresa Carrocerias Fernandes ME.** Universidade do Sul de Santa Catarina. Florianópolis 2019.
- FRANÇA, Célia Sousa de. **Planejamento estratégico: como ferramenta de gestão organizacional.** Faculdade três Marias curso de graduação em ciências contábeis. Campos Lindos – TO 2020.
- JÚNIOR, Inimá Índio do Brasil, RIBEIRO, Isteicy Lopes - **Planejamento estratégico: Um estudo teórico da importância do planejamento estratégico para as organizações.** Qualia: a ciência em movimento, v.6, n.2, jul./dez. 2020.
- LIMA, Lucinete Sabino de. **Contribuição da metodologia na investigação científica.** RACE - Revista de Administração do Cesmac V. 9, 2021.

MENEZES, Michellen Lima. **Planejamento organizacional estratégico em organizações públicas na pandemia:** uma revisão da literatura. Universidade Federal da Paraíba – UFPB centro de ciências sociais aplicadas – CCSA departamento de gestão pública – DGP curso de bacharelado em administração pública – BAP/EAD. João Pessoa - PB 2021.

MINTZBERG, Henry, Ahlstrand, Bruce, Lampel, Joseph. **Safári de estratégia:** Um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Bookman, Porto Alegre 2000.

MORAIS, Deuzivan Oliveira de. **A importância do planejamento estratégico com ambidestria para pequenos negócios em tempos de crise.** Curso de administração curso de administração de empresas. Fortaleza 2021.

MOURA, Augusto Vinicius Mariosi, AZEVEDO, Brian Castelli. **Matriz swot como ferramenta de apoio na competitividade de micro e pequenas empresas.** Revista científica eletrônica de ciências aplicadas da fait. N. 2. Novembro, 2020.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico:** Conceitos, Metodologia e Práticas. 23ª Edição São Paulo editora atlas s.a. – 2007.

OLIVEIRA, Luiz Roberto Turmina, RIBEIRO, José Luiz Duarte. **Planejamento estratégico aplicado em uma pequena empresa de desenvolvimento de software.** S/D.

PIASENTINI, Elisangela, *et al.* **Possíveis causas da mortalidade precoce de microempreendedores individuais e micro e pequenas empresas.** Revista Brasileira de Contabilidade e Gestão – RBC&G, ISSN: 2316-4190 v.11, n.20, p. 147-159, jun. 2022.

SANTOS, Ariani Roberta Pereira, LUIZ, Brenda Frederico, ANJOS, Mayara Abadia Delfino dos. **Uma análise sobre a importância do planejamento estratégico Aliado ao marketing digital na eficiência das micro e pequenas Empresas e microempreendedores individuais.** S/D.

SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) **Confira as diferenças entre micro empresa, pequena empresa e MEI.** Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-as-diferencas-entre-microempresa-pequena-empresa-e-mei,03f5438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em 06/09/22.

SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas). **O impacto da falta de planejamento estratégico nas MPE.** Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/conteudos/posts/o-impacto-da-falta-de-planejamento-estrategico-nas-mpe,51766531d1ac4810VgnVCM100000d701210aRCRD>. Acesso em 15/03/2023.

SILVA, Douglas Lopes da. **Análise estratégica de uma pequena empresa.** Instituto federal de educação, ciência e tecnologia da paraíba campus João Pessoa diretoria de ensino superior unidade acadêmica de gestão e negócios curso superior de bacharelado em administração. João Pessoa – PB 2018.

**SOUZA, Bruno de, et al. Planejamento estratégico em micro e pequenas empresas em meio a crise do coronavírus. S/D.**

**TEIXEIRA, Carlos Alberto Chagas, ALONSO, Nelson, ALONSO Vera Lucia Chaves .A importância do planejamento estratégico para as pequenas empresas. 2014.**