

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: ESTUDO QUANTITATIVO EM EMPRESAS DO RAMO DE MATERIAIS ELÉTRICOS*

ROCHA, Danila P. Menandro

Faculdade Santa Lúcia

danila_menandro@bol.com.br

MIGUEL, Joyce H. Silveira

Faculdade Santa Lúcia

joycenlj@hotmail.com

OLIVEIRA JR., Roberto de

Faculdade Santa Lúcia

prof.roberto@santalucia.br

RESUMO

O planejamento estratégico apresenta-se como uma das mais importantes ferramentas para auxiliar na tomada de decisão. Trata-se de uma decisão prévia sobre o que deve ser feito, quando, como e quem vai fazer. O planejamento estratégico é um tema atual e que está ganhando um espaço cada vez maior no ambiente empresarial. Em virtude disso, buscou-se por meio deste artigo, evidenciar se as micro e pequenas empresas (MPEs) do ramo de comércio de materiais elétricos elaboram planejamento estratégico estruturado. Foram realizados levantamentos dos dados através de uma pesquisa exploratória, sendo entrevistadas 30 MPEs do ramo de materiais elétricos do país, selecionadas aleatoriamente. Analisando os resultados

* Este artigo foi apresentado como trabalho de conclusão de curso MBA em Gestão empresarial, com ênfase em controladoria, Faculdade Santa Lúcia, em fevereiro de 2011, e foi desenvolvido sob orientação de Profa. Msc. Roberto de Oliveira Júnior.

conclui-se que, apesar da maioria das empresas entrevistadas considerarem muito importante a elaboração do planejamento estratégico, ainda é limitado o número de empresas que o elaboram sistematicamente e de forma estruturada. Este artigo procura auxiliar para que as MPEs reflitam sobre a importância de se estruturar um planejamento estratégico, a fim de se projetarem para o futuro.

PALAVRAS-CHAVE: planejamento estratégico; micro e pequenas empresas; competitividade; materiais elétricos.

INTRODUÇÃO

O planejamento estratégico é uma ferramenta muito importante nas empresas, e está se tornando cada vez mais comum nas organizações. Ele permite que a empresa trace seus objetivos de crescimento e os caminhos para alcançá-los, sejam a curto ou em longo prazo.

Planejamento estratégico é um termo atual que prevê a relação entre a empresa e o ambiente interno e externo e que, se elaborado com precisão técnica, trará benefícios de ordem econômica para a empresa. Geralmente são as grandes empresas que utilizam essa ferramenta, porém, nada impede que as micro e pequenas empresas (MPEs) a utilizem também.

As MPEs, em sua maioria, participam do planejamento estratégico de maneira informal e não estruturada, tomando decisões sem uma maneira ordenada de fazê-lo. As informações não ficam registradas, os planos ficam apenas na cabeça de algumas pessoas e, muitas vezes, acabam se perdendo com o passar do tempo. Com isso, os objetivos se diluem e a atenção é dirigida para outros focos, nem sempre com resultados eficazes e, na maioria das vezes, sem controle ou avaliação.

Quando o planejamento estratégico é estruturado, isto é, quando existe um método para elaborá-lo, as discussões são precedidas de análises e informações que seguem um procedimento padronizado e ficam registradas, o percurso rumo ao resultado desejado é mais positivo e sempre ficará esclarecido em que etapa se encontra a empresa no cumprimento de suas metas.

O presente artigo tem como objetivo evidenciar se as MPEs do ramo de comércio de materiais elétricos elaboram planejamento estratégico estruturado. Baseado neste objetivo, estabeleceu-se como problema da pesquisa a seguinte questão: As MPEs do ramo de comércio de materiais elétricos

elaboram um planejamento estratégico estruturado?

A hipótese ao problema desta pesquisa é que a maioria das MPEs não realiza um planejamento estratégico de forma estruturada. Para atingir o objetivo proposto foram realizados levantamentos dos dados através de uma pesquisa exploratória, sendo entrevistadas 30 MPEs do ramo de materiais elétricos do país, selecionadas aleatoriamente.

2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Devido às constantes mudanças dos cenários econômicos mundiais e o aumento da competitividade entre as empresas, surgem alguns fatores importantes sobre os quais deverá se concentrar a atenção dos gestores (ALDAY, 2000). Questões como a diminuição do crescimento econômico, globalização, inflação, escassez de recursos econômicos e protecionismo internacional deverão ser indicadores que levem as empresas a aperfeiçoarem seu planejamento. No Brasil, apesar de muitas empresas já elaborarem um planejamento estratégico, ainda existem dúvidas sobre o que realmente este vem a ser e como deve ser formulado.

Para Souza e Qualharini (2007, p. 6) o planejamento estratégico “é uma poderosa ferramenta de auxílio aos diversos processos decisórios da empresa e necessita ser atualizado continuamente”.

Oliveira (2007, p.36) define planejamento da seguinte forma:

[...] O propósito do planejamento pode ser definido com o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, os quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz. [...]

Este autor conclui sua definição garantindo que através do planejamento estratégico as incertezas no processo decisório são diminuídas, fazendo com que os objetivos sejam alcançados com maior rapidez.

Para Fischmann e Almeida (1991), o planejamento estratégico é uma técnica administrativa que utiliza a análise do ambiente para definir a direção que deve ser seguida pela empresa, de forma a conscientizar-se de suas oportunidades e ameaças dos seus pontos fortes e pontos fracos e para o cumprimento de sua missão.

O planejamento estratégico não deve depender de apenas um líder, pois quanto mais descentralizado o planejamento é, melhor para a empresa.

A alta administração, ou seja, o corpo de dirigentes máximos da empresa ou o dirigente principal deve promover o envolvimento de todos os gestores importantes para o processo, pois são eles que irão estimular ou impedir o processo estratégico. Terence (2002, p. 59) afirma que os dirigentes da empresa também são “responsáveis por identificar, definir e selecionar estratégias, eles fazem ajustes, reformulam as estratégias em vigor, definem a estrutura, os processos e as políticas necessárias para que as ações sejam bem sucedidas”.

De acordo com Oliveira (2007), o processo de planejamento passa por duas etapas. A primeira contém quatro fases: a primeira é a análise interna e externa da empresa, procurando saber como a empresa está; a segunda é a missão da empresa, onde ela quer chegar; a terceira é composta por instrumentos prescritos e quantitativos, como chegar à situação que deseja; e a quarta avalia e controla como a empresa está indo. Estas fases são a sustentação para o delineamento das estratégias empresariais. A segunda etapa contém cinco fases. A primeira é a formulação das estratégias empresariais; a segunda é a formulação e escolha de estratégias empresariais alternativas; a terceira é a escolha das estratégias empresariais a serem implantadas; a quarta é a implementação das estratégias empresariais escolhidas e a quinta e última fase é o controle e avaliação das estratégias empresariais implantadas. Estas fases formam o processo de elaboração e implementação da estratégia empresarial.

Conforme já citado por Fischmann e Almeida (1991), com a utilização de um planejamento estratégico, elaborado de acordo com as técnicas requeridas, a empresa fica a par dos seus pontos fortes e fracos (ambiente interno) e de suas ameaças e oportunidades (ambiente externo).

[...] O planejamento estratégico deve “enxergar” além da organização, é de suma importância considerar os reflexos dos fatores externos aos rumos e planos futuros. Devem ser definidos todos os entrantes, metas, objetivos, estratégias, políticas de atuação e ações a serem implantadas para que a empresa como um todo possa maximizar o atendimento às expectativas dos clientes externos, clientes internos, colaboradores, acionistas, comunidade e fornecedores. [...] (SOUZA; QUALHARINI, 2007, p. 6).

3. CONCEITO E CLASSIFICAÇÃO DE MPEs

As MPEs são de grande importância para o país e sua sobrevivência é a força principal da economia, pois segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de São Paulo (SEBRAE), no Brasil existem 5,1 milhões de empresas e desse total, 98% são micro e pequenas empresas (SEBRAE, 2009).

Para definir se uma empresa é micro, pequena, média ou grande, utiliza-se como critério principal o faturamento bruto anual. É considerada microempresa aquela que possui receita anual bruta igual ou inferior a R\$ 240 mil. Já as empresas de pequeno porte são as que têm faturamento superior a R\$ 240 mil e igual ou inferior a R\$ 2,4 milhões. Dependendo do segmento em que essas empresas atuam, podem estar aderindo ao Imposto Simples (sistema integrado de pagamento de impostos e contribuições das microempresas e empresas de pequeno porte), possuindo legislação própria (SILVA, 2006).

Existe, ainda, um critério baseado no número de funcionários, conforme **Tabela 1**:

Tabela 1 - Classificação das MPEs de acordo com o número de empregados¹

Porte/Setor	Indústria	Comércio/Serviço
Microempresas	Até 19	Até 9
Empresas de Pequeno Porte	De 20 a 99	De 10 a 49
Médias	De 100 a 499	De 50 a 99
Grandes	500 ou mais	100 ou mais

Entre 2000 e 2004, foram abertos 924 mil novos estabelecimentos no Brasil, dos quais 99% são de micro e pequeno porte. Em 2004, cerca de 56% das MPEs estavam no comércio, 30% em serviços e 14% na indústria (SEBRAE, 2009).

De acordo com SEBRAE (2009), esse grande número de empresas se deve a vários fatores. As grandes empresas instaladas no Brasil nos anos 90, seguindo uma tendência mundial, acabaram com departamentos próprios de limpeza, segurança, portaria e outros, substituindo-os pela contratação de empresas terceirizadas. Outras empresas menores, para se livrar dos encargos trabalhistas, que chegam a custar 120% a mais que o salário mensal de um funcionário, dispensaram seus colaboradores e passaram a contratar MPEs para executar as funções. Outro fator que pode ter contribuído para o surgimento das MPEs é o alto índice de desemprego no país entre 2000 e 2004, o que faz com que as pessoas abram seu próprio negócio (SEBRAE, 2009).

¹ Lei Complementar Federal nº 123 de 14/12/2006

3.1 GESTÃO DAS MPEs

As microempresas, em sua maioria, possuem poucos funcionários e, em decorrência disso, os proprietários acabam desempenhando muitas funções na organização. Isto se dá pela falta de caixa e descontrole nas finanças, ocasionada por confusão das contas da empresa com as contas pessoais dos proprietários (SANTANA *et al.*, 2008).

Segundo Resnik (1991, p. 8), “a maioria das pequenas empresas tem pouca disponibilidade de caixa durante os primeiros anos de operação, ficando assim vulneráveis a mudanças repentinas”.

Para Ramos (2000), as microempresas não suportam grandes margens de erro, erros estes, que podem ser cometidos durante o longo período de aprendizado, através de cálculos errados, surpresas repentinas e trabalho improdutivo. Isto significa que pela falta de conhecimento dos seus gestores, as empresas ficam suscetíveis a falir por um eventual erro dos mesmos, pois, não terão caixa suficiente para a cobertura do déficit ocasionado pelo erro.

Para terem maiores chances de sobrevivência e poderem fazer frente às empresas de médio e grande porte, as micro e pequenas empresas necessitam utilizar igualmente as ferramentas de gestão adaptadas à sua realidade, que certamente refletirá em benefícios significativos.

Resnik (1991, p. 3) “identifica que o sucesso e o fracasso de uma pequena empresa não é um jogo estatístico. A boa administração é o fator determinante da sobrevivência e sucesso na pequena empresa”.

3.2 MORTALIDADE DAS MPEs

Segundo pesquisa do SEBRAE (2009), 17,1% das empresas paulistas fecham as portas em seu primeiro ano de atividade. A taxa de mortalidade (inatividade, fechamento e falência) das microempresas é muito elevada, e conforme pesquisa desta fonte, as principais causas que levam a este fim são: comportamento empreendedor pouco desenvolvido; falta de planejamento prévio; gestão deficiente do negócio; insuficiência de políticas de apoio; flutuações na conjuntura econômica; problemas pessoais dos proprietários. Segundo a opinião dos empresários ouvidos nesta investigação, as razões apontadas para o encerramento prematuro dos negócios revelam que a falta de capital de giro é apontada como o principal problema por 24,1% dos entrevistados, seguido dos impostos elevados (16%), falta de clientes (8%) e concorrência (7%).

A questão da mortalidade nas MPEs não pode ser derivada de um único fator. Na verdade, as chances de uma empresa encerrar suas atividades dependem de um conjunto de fatores que, combinados, podem aumentar ou reduzir o risco de fechamento da empresa. Segundo SEBRAE (2009), para poder aumentar as suas chances de sobrevivência e sucesso, é necessário que o pequeno empresário tenha alguma experiência prévia no ramo de atividade da empresa, analise o mercado de atuação, planeje suas atividades, principalmente em relação a fornecedores, aspectos legais do negócio e qualificação da mão-de-obra, utilize as ferramentas básicas de administração procurando aperfeiçoar seus produtos e serviços frente às necessidades dos clientes e tenha disponibilidade de capital.

4. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS MPEs

A utilização do planejamento estratégico pelas MPEs pode viabilizar a manutenção e prosperidade da mesma, porém a falta de conhecimento por parte dos gestores com relação às ferramentas desta metodologia traz grande preocupação.

Nas visões de Souza e Qualharini (2007), as grandes empresas são beneficiadas por possuírem melhor estrutura e profissionais qualificados para apoio, elaboração e monitoramento do planejamento estratégico, enquanto que nas MPEs o mesmo profissional é responsável por uma série de funções. Além do aspecto multifuncional dos profissionais das MPEs, destaca-se ainda o fato da gestão ficar a cargo dos sócios-proprietários.

Souza e Qualharini (2007, p. 9) citam que “por suas limitações inerentes aos moldes dos pequenos modelos de negócio as Pequenas Empresas não devem atuar em várias frentes simultaneamente”, ou seja, as MPEs devem analisar suas ações afim de otimizar seus recursos investidos, sejam financeiro, tempo, mão de obra ou outros.

Para a empresa alcançar os objetivos e as metas estabelecidas, o planejamento estratégico deve destacar os recursos e as principais ações a serem executadas, para as MPEs. Esta medida pode ser o diferencial para manter a prosperidade financeira ou enfrentar problemas como o desequilíbrio financeiro (SOUZA; QUALHARINI, 2007).

Um fator importante citado por Fischmann e Almeida (1991), é que as organizações, através da administração estratégica, devem se preocupar em mudar a atitude das pessoas, pois muitos funcionários resistem ao

planejamento estratégico, por desconhecimento das técnicas, falta de tempo e perda de autonomia.

A formulação de estratégias nas MPEs é uma ferramenta simples e poderosa para melhorar a competitividade deste segmento, pois proporciona um aumento na produtividade, ao mesmo tempo em que as análises desenvolvidas possibilitam novos negócios. Segundo Tiffany e Peterson (1998), a receita e o crescimento das MPEs que possuem planos estratégicos são, em média, 50% superiores às empresas que não realizam algum tipo de planejamento.

5. METODOLOGIA

A metodologia utilizada neste trabalho foi uma pesquisa exploratória, utilizando-se abordagem quantitativa, com objetivo de traduzir em números as empresas que elaboram planejamento estratégico estruturado. Conforme Mattar (1996), explica-se essa opção em função da decisão de explorar o tema da pesquisa de maneira mais profunda, a fim de conhecer o número de empresas que elaboram o planejamento estratégico.

A coleta dos dados foi realizada através de questionário estruturado com perguntas abertas e fechadas, contendo quesitos relacionados à classificação da empresa, tempo de existência da empresa, grau de escolaridade do proprietário ou gestor e elaboração de planejamento estratégico de MPEs.

A pesquisa foi realizada entre os meses de dezembro de 2010 e janeiro de 2011, com 30 empresas do ramo de material elétrico, selecionadas aleatoriamente nos Estados de Espírito Santo, Mato Grosso, Minas Gerais, Paraná, Rio Grande do Sul, Rondônia e São Paulo. Os questionários foram distribuídos para os proprietários ou gestores tanto pessoalmente quanto pela internet, devido à distância de algumas empresas estabelecidas em outros Estados.

As variáveis analisadas pela pesquisa, referem-se à quantidade de empresas que elaboram o planejamento estratégico estruturado ou não-estruturado, e a sua relação com seu tempo de existência, assim como a quantidade de funcionários.

6. ANÁLISE DOS RESULTADOS

O diagnóstico principal dessa pesquisa é a análise da elaboração do planejamento estratégico pelas MPEs do ramo de materiais elétricos.

Segundo Certo e Peter (1993), um planejamento estratégico bem aplicado traz diversos benefícios, podendo citar o aumento da lucratividade como um dos mais importantes.

Através desta pesquisa foi possível observar que 22 empresas consideram a elaboração do planejamento estratégico importantíssimo. Porém, apenas 4 empresas realizam o planejamento estratégico estruturado e outras 4 realizam o não-estruturado. Outras realizam às vezes, conforme a necessidade, sendo 6 estruturado, 11 não-estruturado e 5 não realizam nenhum tipo de planejamento, conforme apresentado na **Figura 1**:

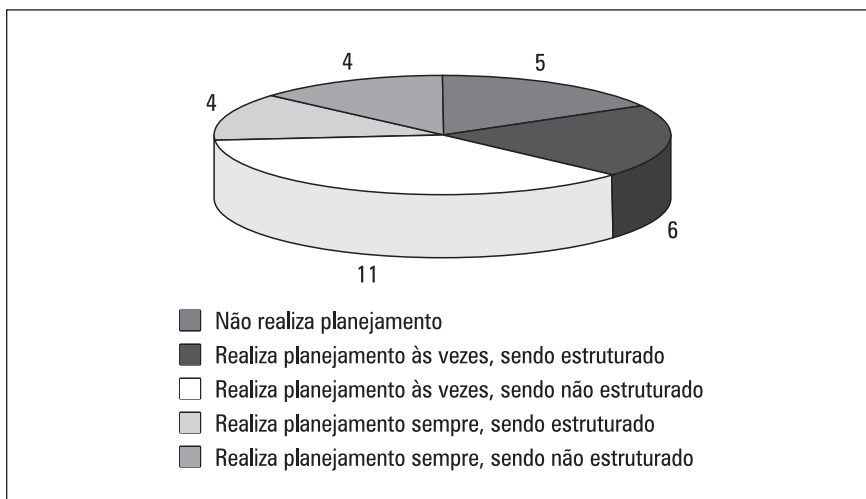


Figura 1 - Elaboração do planejamento estratégico

Com relação ao número de empresas que não realizam nenhum planejamento, foi feita uma análise quanto ao grau de instrução do proprietário ou gestor, pois o fato de não realizarem planejamento pode estar ligado à falta de conhecimento por parte dos seus gestores. Na **Figura 2** podemos observar que das 5 empresas que não realizam nenhum tipo de planejamento há 2 proprietários que cursaram primário e ensino fundamental, 2 proprietários que cursaram ensino médio e apenas 1 cursou o nível superior.

Conforme cita Resnik (1991), a boa administração é o que determinará o sucesso das pequenas empresas.

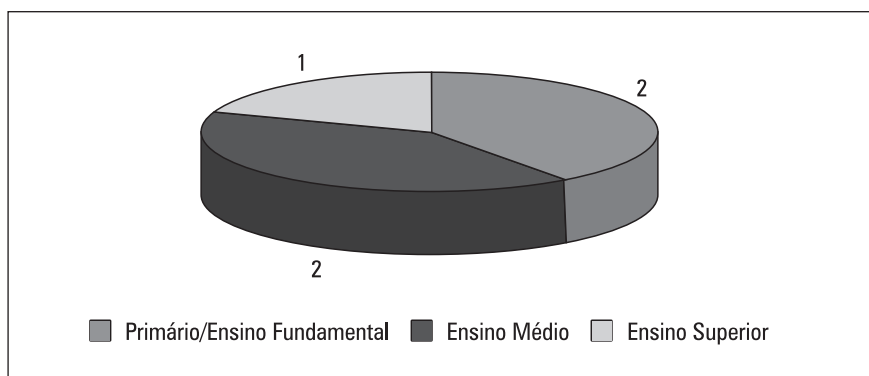


Figura 2 - Grau de escolaridade dos gestores/proprietários das MPEs que não realizam planejamento

Com relação ao tempo de existência, notou-se que das 5 empresas há mais tempo no mercado (20 anos), todas realizam algum tipo de planejamento, enquanto as 4 empresas que possuem menos de 10 anos de idade não realizam planejamento nenhum. Para Silva *et al.* (2007), o pretexto mais utilizado para justificar a falta de planejamento é o dia-a-dia corrido que faz com que as metas a curto prazo se tornem mais importantes. Silva *et al.* (2007) complementam, dizendo que a falta de estratégia pode levar a empresa com pouco tempo de vida a um caminho sinuoso e sem horizonte.

Com relação à lucratividade das empresas pesquisadas, 23 declararam ter obtido lucro em seus resultados nos últimos 2 anos, sendo que 20 delas elaboraram algum tipo de planejamento, seja estruturado ou não-estruturado. Das 3 empresas que tiveram prejuízo, 2 não elaboraram nenhum tipo de planejamento.

Quanto ao acompanhamento de resultados econômicos, a maioria das empresas (20) pesquisadas, independente de realizarem planejamento, acompanham seus resultados econômicos periodicamente, conforme ilustrado na **Figura 3**.

Outro dado analisado foi a realização de previsão de vendas e gastos anuais, conforme apresentado na **Figura 4**, 17 empresas dizem realizarem previsões às vezes, enquanto 11 dizem realizarem sempre e apenas 2 dizem não realizarem nenhum tipo de previsão de vendas e gastos.

A análise dos resultados desta pesquisa, notadamente da questão de ausência de planejamento estratégico, evidenciada pelos proprietários e gestores, mostra que este é um dos motivos que dificultam o crescimento das MPEs do ramo de materiais elétricos.

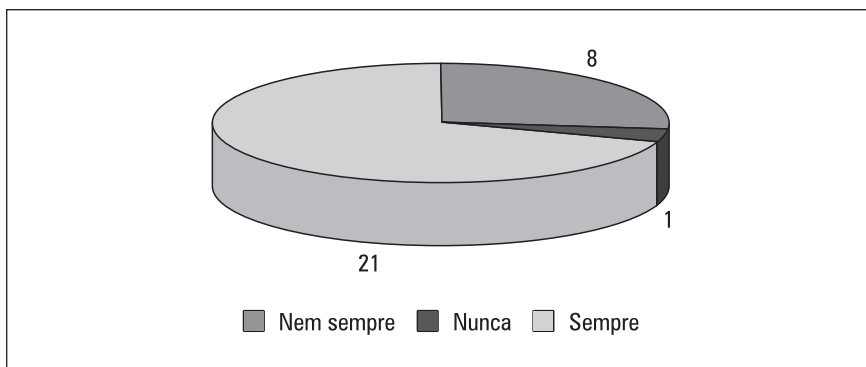


Figura 3 - Acompanhamento de resultados

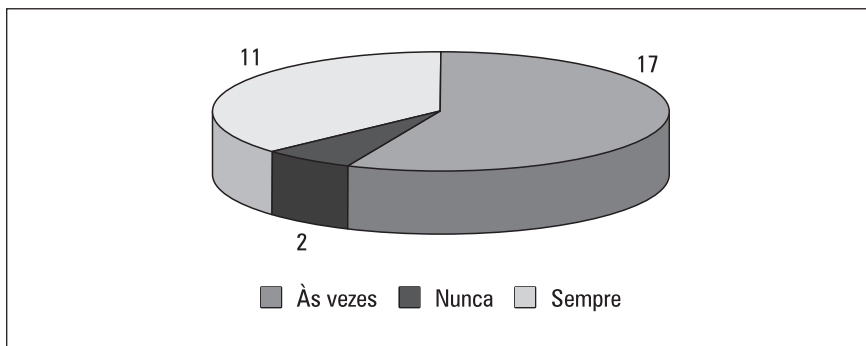


Figura 4 - Previsão de vendas e gastos anuais

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Poucas são as empresas que planejam um caminho a percorrer no papel, fazendo anotações e cálculos, tentando prever seu futuro.

Observou-se que no processo de gestão, o ato de planejar, estabelecer objetivos, princípios, prever e atingir metas são fundamentais e são estes os elementos que norteiam a gestão de uma organização. Somente com estes planos traçados, os gestores saberão qual a melhor decisão a tomar operacional, financeira e economicamente.

A pesquisa de campo revelou que as MPEs, em sua maioria, não realizam um planejamento estratégico estruturado, de acordo com a literatura acadêmica, apesar de acharem importante sua realização. Foi possível

observar que o fato de não realizarem nenhum planejamento está ligado à formação dos gestores que, na sua maioria, não possuem nível superior e ainda, ao tempo de existência das mesmas, portanto as mais novas não realizam nenhum tipo de planejamento.

Outro resultado constatado é de que as empresas que não realizam planejamento possuem resultados negativos e as que possuem lucratividade realizam algum tipo de planejamento, ainda que não estruturado.

Baseado na pesquisa de campo e nestas constatações pode-se confirmar a hipótese da pesquisa de que a maioria das MPes não realiza um planejamento estratégico de forma estruturada, verificando ainda alguns dos motivos dessa confirmação, que são a falta de formação superior dos gestores e o tempo de existência das empresas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALDAY, H. E. C.. Planejamento Estratégico dentro do conceito de Administração estratégica. **REVISTA FAE**, Curitiba, v. 3, nº 2, p. 9-16, mai/ago. 2000. Disponível em: < http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v3_nº2/o_planejamento_estrategico.pdf> Acesso em maio de 2009.

BRASIL. Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte; altera dispositivos das Leis nºs 8.212 e 8.213, ambas de 24 de julho de 1991, da consolidação das Leis do Trabalho - CLT, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, da Lei nº 10.189, de 14 de fevereiro de 2001, da Lei Complementar nº 63, de 11 de janeiro de 1990; e revoga as Leis nºs 9.317, de 5 de dezembro de 1996, e 9.841, de 5 de outubro de 1999. **Diário Oficial da União**, Poder Legislativo, Brasília, DF, 15 de dezembro. 2006. p. 1. Disponível em < http://www.legislacao.planalto.gov.br/legisla/legislacao.nsf/fraWeb?OpenFrameSet&Frame=frmWeb2&Src=%2Flegisla%2Flegislacao.nsf%2FViw_Identificacao%2Flep%2520123-2006%3FOpenDocument%26AutoFramed> Acesso em junho de 2009.

CERTO, S. C.; PETER, J. P.. **Administração Estratégica**: planejamento e implantação da estratégia. Tradução Flávio Deni Steffen. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1993.

FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, F. M. I. R.. **Planejamento Estratégico na Prática**. 2ª edição, São Paulo: Atlas, 1991.

MATTAR, F., N.. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1996.

OLIVEIRA, D. P. R. de. **Planejamento Estratégico**: conceitos, metodologia e praticas. 24ª edição, São Paulo: Atlas, 2007.

RAMOS, R. C. de O.. **Perfil do Pequeno Empreendedor**: uma investigação sobre as características empreendedoras na pequena empresa. São Carlos: USP. 2000. Disponível em: <http://www.prod.eesc.usp.br/geope/index.php?option=com_content&view=category&lay>

out=blog&id=21&Itemid=54> Acesso em junho de 2009.

RESNIK, P. **A Bíblia da pequena empresa**: como iniciar com segurança sua pequena empresa e ser muito bem-sucedido. Tradução Maria Cláudia O. Santos. São Paulo: McGraw-Hill, Makron Books, 1991.

SANTANA *et al.*. **Gestão de Qualidade nas Microempresas de São Luis**: mito ou realidade? São Luis: Centro de Ensino Atenas Maranhense. 2008. Disponível em: <<http://www.pt.scribd.com/doc/8044616/Qualidade-nas-Micros-e-Pequenas-empresas-de-Sao-Luis->>> Acesso em outubro de 2011.

SEBRAE. **As micro e pequenas empresas na economia**. Disponível em: <http://www.sebraesp.com.br/conhecendo_mpe/mpe_numero/pequena_empresa_economia->>. Acesso em junho de 2009.

SILVA *et al.*. A Importância do Planejamento Estratégico para Pequenas Empresas. **Revista Administra-Ação**, Anápolis, ano IV, nº4, 2007. Disponível em: <<http://www.unievangelica.edu.br/graduacao/administracao/revista/pdf4/01.pdf->>> Acesso em outubro de 2010.

SILVA, M. S.. **Abertura e Sobrevivência de Empresas**. Rio de Janeiro: Universidade Estácio de Sá. 2006. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/producao-academica/abertura-e-sobrevivencia-de-empresas/887/>>> Acesso em junho de 2009.

SOUZA, Q.; QUALHARINI, E.. O Planejamento Estratégico nas Micro e Pequenas Empresas. In: **Workshop Gestão Integrada Riscos e Desafios**, 3, 2007, São Paulo. Disponível em: <<http://www.sp.senac.br/pdf/24848.pdf->>> Acesso em junho de 2009.

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 de planejamento. São Carlos: USP, 2002. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18140/tde-27052004-110812/>>> Acesso em junho de 2009.

TIFFANY, P.; PETERSON, S. D.. **Planejamento Estratégico**: o melhor roteiro para um planejamento estratégico eficaz. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

