

## A importância do Planejamento Estratégico nas Pequenas Empresas durante a Crise do Corona Vírus

Liliana Scottá, Lucas Tartarotti, Vinícius Zanchet de Lima,  
Jackson Alan Friske, Gabriela Giacomini

### RESUMO

Estudos apontam que o planejamento estratégico pode ser considerada uma ferramenta que busca trazer para a organização uma visão do futuro, aproveitando as oportunidades de crescimento e o máximo dos recursos disponíveis. Assim, o objetivo foi avaliar a importância do planejamento estratégico em tempos de crise. A pesquisa utilizou o método qualitativo, sendo classificada como descritiva, o estudo foi realizado com vinte micro e pequenas empresas como estratégia de pesquisa. Para tanto, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os gestores/donos das organizações estudadas, tendo como foco de análise o seu conhecimento em relação ao planejamento estratégico, a aplicabilidade da ferramenta em suas organizações e os principais impactos durante o surto de coronavírus. Os resultados apontaram que o uso do planejamento estratégico como ferramenta de gestão possibilita maior facilidade para que as micro e pequenas empresas alcancem os objetivos previamente traçados, de modo que o planejamento lhes ajudou a manter a calma durante o momento de tempestade, assim lhes ajudando a buscar novas alternativas para aumentar as vendas, sejam elas de produtos ou serviços. Além de que foi analisado, os mais afetados pela pandemia, buscaram novas formas de alavancar seus negócios em meio as incertezas do mercado.

**Palavras-chave:** Micro e Pequenas Empresas. Planejamento Estratégico. Estratégia. Planejamento. Corona Vírus. Pandemia.

### 1 INTRODUÇÃO

O planejamento estratégico é um processo de formulação de estratégias organizacionais, no qual tem como objetivo a busca pela inserção da organização e sua missão em meio ao ambiente ao qual convive e atua. Com isso maximizando os resultados e minimizando as deficiências, no qual irá poder de utilizar princípios de maior eficiência, eficácia e efetividade. (CHIAVENATO; SAPIRO, 2004).

Já para Rezende (2008, p.18) “o planejamento estratégico da organização é um processo dinâmico, sistemático, coletivo, participativo e contínuo para a determinação dos objetivos e ações da organização.” É um projeto organizacional global que considera os aspectos financeiros, econômicos e sociais da organização e do seu meio para poder agir em tempos de crise. Está relacionado com as ações e atitudes pelas quais a organização poderá utilizar de métodos, técnicas, normas e recursos. (REZENDE, 2008).

O planejamento estratégico pode ajudar os gerentes a tomar decisões, antecipar mudanças e até se preparar para elas. Portanto, o planejamento estratégico deve ter a flexibilidade como principal característica para fazer os ajustes necessários durante a incerteza do mercado. (TERRENCE, 2007). Nesse sentido, o planejamento é considerado uma das medidas de rotina no âmbito da gestão de negócios, pressupondo e confirmando que, através dele, o gerente pode antecipar possíveis eventos futuros, positivos ou negativos, e, portanto, está pronto para enfrentar estes eventos. De uma maneira que não represente um risco para os seus negócios. (POLICASTRO, 2000; TERRACE, 2002; CAMARGO, 2007).

Organizar, reorganizar tudo e todos para a obtenção de resultados é o significado de planejar. Nesse caso, se trata da gestão de um negócio o planejamento estratégico deve ser compreendido como um conjunto de processos, contínuos e sistemáticos, que concentram a atenção, recursos e esforços da empresa em um caminho para que ela se organize e atinja um objetivo. (CONSENTINO; CARVALHO; SOUZA; ALVES, 2011).

Assim a partir das características levantadas na revisão bibliográfica, o roteiro do estudo está estruturado tendo como base a síntese das metodologias apresentadas no referencial teórico, compreendendo as atividades para a elaboração do estudo. Portanto, o estudo tenta avaliar a importância do planejamento estratégico da empresa diante de uma abordagem qualitativa, porque o principal problema é avaliar a assistência do plano estratégico em resposta às medidas tomadas pela organização durante uma crise econômica.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Drucker (1977) define Planejamento Estratégico como um processo contínuo, sistemático, organizado e capaz de prever o futuro de sua empresa, de maneira a tomar decisões importantes que possam minimizar riscos que possam vir acontecer. Farsarella e Jannuzzi (2017) abordam também que as estratégias que as empresas abordam resultam em um procedimento contínuo e sistemático que é desenvolvido a partir de um exame de seu ambiente interno e externo, no qual é denominado planejamento estratégico. E é por meio do planejamento estratégico que as organizações conseguem desenvolver estimativas futuras que conseguem ser definidas como metas a serem traçadas, seguidas e alcançadas pelos gestores empresariais.

Oliveira (2005) consegue nos mostrar outro pensamento interessante, ele articula que o planejamento é como um processo administrativo para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de fatores externos – não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada. Dizendo assim que com um bom planejamento estratégico empresarial, é possível melhorar solução e com isso estar preparados para fatores externos não controláveis, conseguindo organizar todas as demandas da empresa. (OLIVEIRA, 2005).

O planejamento estratégico é uma análise do passado, presente e futuro da organização empresarial. Logo assim, pode ser considerada uma ferramenta que busca trazer para a organização uma visão do futuro, conduzindo assim todo o fluxo da empresa, maximizando as chances de acerto, aproveitando as oportunidades de crescimento e aproveitando o máximo dos recursos disponíveis (OLIVEIRA, 2005; FENG; GOVINDAN; LI, 2017). Com essa visão do futuro, a empresa consegue analisar o setor de atuação, o mercado, os concorrentes, os produtos e serviços, as vantagens a longo prazo, entre outros fatores. (TIFFANY & PETERSON 1999).

Também Farsarella e Jannuzzi (2017) explicam que uma boa elaboração de um planejamento estratégico empresarial e a qualidade de como as informações de mercado são obtidas, passam a ser elementos fundamentais para uma boa gestão. Nesse ambiente, a rapidez que as respostas às necessidades de mercado constituem como um fator determinante na sobrevivência das organizações. Por isso, toda empresa precisa se preparar adequadamente para atuar no mercado cada vez mais competitivo, as informações que proporcionaram o conhecimento necessário para a fim de elaborar um planejamento bem orientado. (FARSARELLA, JANNUZZI, 2017).

## 2.2 PECULIARIDADES DAS PEQUENAS EMPRESAS

A definição e diferença entre micro e pequenas empresas de acordo com o SEBRAE (2019), se dá pelo fator que adota o número de colaboradores que compõe o quadro de empregados que podem ser divididos em setores: industrial, comercial e prestação de serviços. Nesse sentido, empresas industriais que compõem no seu quadro de funcionários 19 colaboradores são considerados microempresas, e entre 20 a 99 funcionários são denominadas empresas de pequeno porte. Diferentes do setor industrial, o setor comercial e de prestação de serviço são consideradas microempresas quando compõem no seu quadro no máximo 9 funcionários, e denominadas empresas de pequeno porte quando possuem no seu quadro de colaboradores de 10 a 49 empregados. (SEBRAE, 2006).

Segundo Peter Drucker (1987, P. 39-40), “empreendedores inovam; empreender é a ação que contempla os recursos com a nova capacidade de criar riquezas”. Consideradas como um dos maiores e principais pilares da sustentação da economia brasileira, as micro e pequenas empresas, seja pela capacidade geradora de empregos ou maior capital livre, entende-se que empreendedores que tenham a capacidade de inovar em meio a crises, serão aqueles que terão melhores chances de equilíbrio e crescimento de riquezas.

Rossi e Theiser (2017) descreve que o fator de maior importância que se dá para as micros e pequenas empresas é a razão pela qual as mesmas compõem e constituem um total de 99,2% das empresas brasileiras. Compreendendo que as micros e pequenas empresas são de tamanha importância para a economia do país desde que representam um total de 20% do PIB (Produto Interno Bruto), além de que tem um percentual que representa 60% de capacidade geradora de emprego. ALVARENGA (2020). Fazem parte do perfil das micro e pequenas empresas, empresas de serviços como: padaria, cabeleireiro, consultor de informática, costura, escritório de advocacia e outros. (BORTOLI NETO, 1980; ESPEJO e PREVIDELLI, 2006; HARRISON e LEITCH, 2005).

Rossi e Theiser (2017) explicam que as classificações econômicas das empresas são denominadas pelos números de funcionários que compõem o quadro empregadíssimo da empresa, além de avaliar o setor de atuação. Todos esses dados ficam a cargo do SEBRAE classificar o porte da empresa como mencionado acima.

Leone e Leone (2012) explicam que uma das dificuldades em estudar as micro, pequenas e médias empresas baseiam-se na heterogeneidade que existe entre elas. Isto pode ser um dos motivos pelo atraso de estudos voltados aos pequenos negócios e pela dificuldade em propor teorias e conclusões adequadas. Outro ponto que deve ser observado é que classificar o que é uma micro e pequena empresa é um assunto complexo (OLIVEIRA; TERENCE; ESCRIVÃO FILHO, 2010; LEONE; LEONE, 2012).

No Brasil atualmente as micro e pequenas empresas representam 99,1% do total registrado, segundo o SEBRAE (2019). São mais de 12 milhões de negócios cadastrados, sendo que dos quais 8,3 milhões são considerados microempreendedores individuais (MEI). Os pequenos negócios também conseguem corresponder em 52,2% dos empregos gerados no país. O Sebrae também explica que os pequenos negócios empresariais são formados pelas micro e pequenas empresas (MPE) e pelos microempreendedores individuais (MEI). No Brasil existem 6,4 milhões de estabelecimentos. (SEBRAE, 2020). De acordo com o Portal do Empreendedor, no Brasil existem 10,016 milhões de MEI (PORTAL DO EMPREENDEDOR, 2020). As micro e pequenas empresas podem ser classificadas de acordo com o número de empregados e com o faturamento bruto anual.

## 2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM EMPRESAS DE PEQUENO PORTE

Vivemos em um mundo onde as coisas mudam frequentemente, cada vez maior e mais cheio de novidades, e quando essas informações são absorvidas correntemente podem gerar possibilidades para os negócios, ao mesmo tempo em que não bem conduzidas podem trazer ameaças as pessoas e suas empresas. Para o FISCHMANN & ALMEIDA (1991) o planejamento estratégico se torna uma grande oportunidade para construir e desenvolver uma organização bem estruturada, que quando a realidade dessa empresa seja entendida de maneira coerente, completa e inteira, ela gerará confiança, segurança e clareza ao papel que essa organização assumirá no mercado. (SEBRAE, 2019).

Segundo Souza e Qualharini (2007) No universo das micro e pequenas empresas, o planejamento estratégico começa ser realizado como um processo contínuo de interação entres empresas e ambientes externos. Nesse sentido explica-se que esse conjunto de organizações pode contribuir crescentemente para o desenvolvimento das cidades, regiões e dos países em todo o mundo. As empresas que adoram o planejamento e implementam em suas organizações conseguem o direcionamento e controle de seus objetivos, além de maximizar seu faturamento, minimizam suas deficiências e proporcionam eficiência em seu andamento. (FISCHMANN & ALMEIDA, 1991; TIFFANY & PETERSON, 1999; SEBRAE, 2019).

Diante deste contexto alguns pesquisadores tem se dedicado ao estudo das pequenas empresas para criarem novos modelos que contemplem esta categoria de empreendimentos. Segundo Almeida (2003), o planejamento estratégico quando aplicado às pequenas empresas, necessita de um grande grau de simplificação e enfrenta a dificuldade de fazer com que o empresário não pense apenas no do dia-a-dia da sua empresa, sendo necessário criar um comprometimento mútuo com a equipe. (ALMEIDA, 2003).

O planejamento estratégico é considerado uma ótima ferramenta de auxílio ao administrador, ela faz com que o gestor consiga estabelecer uma direção para qual a empresa deve seguir, essa ferramenta pode criar um vínculo entre a entidade e os ambientes internos e externos. (TERRENCE, FILHO, 2007; MENDES, RAISER, 2009). A prática do planejamento dentro de uma empresa seja ela micro ou de pequeno porte tem grande significado e importância quanto à eficiência, resultados na produção, lucro e principalmente no que diz respeito a mortalidade da empresa, grande parte da taxa de mortalidade é ocasionada pela falta de capacitação de seus gestores (MENDONÇA, 2017).

Um dos principais benefícios de realizar um planejamento estratégico nas pequenas empresas é o alinhamento de expectativas entre os funcionários e gestores. Quando os objetivos profissionais dos funcionários não estão de acordo com os da empresa, podem surgir problemas como a falta de engajamento, além de perda de produtividade. Nesse sentido, é essencial conhecer os propósitos profissionais e pessoais dos membros da organização. (PEREIRA 2018).

## 2.4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA DE APLICAÇÃO AO NEGÓCIO

Um dos fatores de grande importância para o sucesso da gestão estratégica se refere ao processo de implementação de estratégias. Jick (2001) Ao conseguir elaborar uma análise de todo o processo de implementação empresarial, também Jick (2001) afirma e explica, mesmo que esteja se referindo a uma visão do futuro, que quando a informação está sendo explorada para o planejamento estratégico, no qual se transfere pela sua determinação da visão organizacional, conclui-se que é fundamental, e que a articulação da visão do trabalho contribui em 10%, quanto a sua boa implementação na gestão contribui em total de 90%. (ESTRADA,



ALMEIRA, 2007). Nessa mesma linha, Fischmann e Almeida (1991), Kotter (1997), Bennett et al. (2001), Whittington (2002), Lobato et al. (2003), Thompson Jr. e Strickland III (2003), entre outros autores, afirmam haver dificuldades para a implementação do planejamento estratégico.

A gestão estratégica, na qual se baseia em uma técnica que tem como base o Planejamento Estratégico, incrementou uma perspectiva administrativa na mudança da gestão organizacional durante sua implementação. Sendo assim, para solucionar as dificuldades existentes, encontram-se estudos que orientam uma implementação eficiente e eficaz que compõem técnicas administrativas, pela gestão das mudanças necessárias. Entende-se que por meio da eficiência e elaboração correta de uma atividade, ou processo, o alcance dos objetivos e resultados esperados é alcançado com a realização dos mesmos citados. (ESTRADA, ALMEIRA, 2007).

Nesse contexto, Golde (1986) recomenda, no processo de planejamento para as pequenas empresas, as seguintes etapas: examinar as características básicas destas organizações, analisar a forma pela qual estas características inibem o processo de planejamento e estudar alguns métodos para eliminar, ou pelo menos reduzir, os obstáculos ao planejamento. Sendo assim, é necessário avaliar, em um primeiro momento, a realidade das organizações de pequeno porte, bem como suas características e limitações ao planejamento, para se propor aos empresários uma forma mais adequada para o desenvolvimento de estratégias.

Já Policastro (2000) considera e defende que existem as seguintes razões para uma empresa desenvolver o planejamento estratégico: o avanço tecnológico e a rapidez das transformações de mercado tornam complexa a gestão das empresas, e que o gestor precisa estar preparado para identificar oportunidades promissoras. Com o aumento da competitividade, as empresas acabam concorrendo com grandes empresas. Apenas o controle financeiro não é suficiente para garantir o sucesso da empresa, é preciso do planejamento estratégico para indicar a direção futura a longo prazo. A empresa deve utilizar o planejamento como estratégia para envolver os funcionários, acionistas e credores. O planejamento pode ser útil no relacionamento com fornecedores, anunciantes. Investidores e consultores. (TERENCE; FILHO, 2007).

Segundo o SEBRAE (2016), as empresas devem adotar o planejamento estratégico para implantar organização, direcionamento e controle; maximizar seus objetivos; minimizar suas deficiências e proporcionar a eficiência. (DRUCKER, 1997). Dessa forma, a ênfase dada ao planejamento estratégico reflete a proposição de que existem benefícios a serem obtidos com um processo explícito de formulação de estratégia. O desenvolvimento de uma estratégia competitiva é, em essência, o desenvolvimento de uma fórmula ampla para o modo de como a organização irá competir. (KUYVEN, 2004).

São etapas necessárias para se colocar em prática o planejamento estratégico: Definir o negócio, dar um significado único para suas atividades. Definir a visão do futuro, criar uma imagem da empresa voltada a satisfação do cliente. Definir a missão, qual a razão da empresa existir. Definir os valores que reagem as ações e decisões da empresa. Com base nas definições do negócio, visão, missão e valores da empresa, os seus gestores, juntamente com sua equipe de colaboradores, realizarão uma análise do ambiente. (PAGNONCELLI; VASCONCELLOS, 2001; SEBRAE, 2016).

## 2.5 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM MEIO A CRISES

Segundo Terrance (2002) a turbulência no ambiente empresarial gerou um clima de incerteza para a tomada de decisões, provocando uma situação em que, cada vez menos, as organizações assistem aos acontecimentos passivamente, sendo, ao contrário, forçadas a adotar

uma postura pró-ativa em relação ao ambiente. Desta forma, pode-se deduzir que o planejamento estratégico e até conceitos mais amplos, como administração estratégica e administração de questões estratégicas, passam a incorporar a ferramenta de administração orientado para o controle da turbulência do ambiente. (OLIVEIRA 1986).

O planejamento estratégico é uma ferramenta poderosa para as forças de segurança pública na busca de soluções de problemas. Andreuzza (2004) descreve que planejar é uma função administrativa que visa aprimorar o processo de tomada de decisão, ou seja, um meio sistemático para tomada de decisão, visando garantir o sucesso da empresa em seu ambiente atual e futuro.

A estratégia é e sempre será uma grande aliada em tempos de crise, uma das grandes certezas das organizações é que tudo muda constantemente, e nesse cenário de mudança quem tem a capacidade de continuar a planejar estrategicamente consegue captar que é muitas vezes a única maneira de não ser pego de surpresa e compreender os resultados. (ALMEIDA, 2003).

Um estudo realizado pelo Sebrae, em 2017, onde entrevistaram 5.867 gestores de Micro e Pequenas Empresas, com a finalidade de avaliar a situação dos Pequenos Negócios em 2017, bem como as suas expectativas para 2018. Durante esse estudo, 69% dos entrevistados pretendiam adotar estratégias em tempos de crises para estimular as vendas em 2018. Já entre as Microempresas, 65% visa adotar alguma nova medida para melhorar as vendas no próximo ano. (SEBRAE, 2017).

De acordo com outro estudo realizado pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, no qual foi realizado uma pesquisa com 2.006 empresas, ativas e inativas, com o objetivo de identificar os fatores determinantes da sobrevivência/mortalidade desses empreendimentos. Esse estudo evidenciou que essa análise de sobrevivência/mortalidade dessas empresas não é possível atribuir um único fator para a causa, mas sim uma combinação de fatores, e dentro desses fatores fica evidenciado que a deficiência de planejamento contribui com 66,7% entre as empresas que fecharam as portas. (SEBRAE, 2016).

### 3 MÉTODO DE PESQUISA

O método de pesquisa utilizado foi realizado em duas etapas de estudos. Primeiramente foi realizado um estudo bibliográfico, a partir das metodologias propostas pelos principais autores, da área do planejamento estratégico. Nesse caso, foi realizado uma pesquisa nas bases de dados Google Acadêmico e Scielo, além de algumas fontes de dados como SEBRAE, IBGE E Portal do Empreendedor, ressaltando que a pesquisa não teve delimitação em relação ao ano de publicação e idioma. As palavras chaves mais usadas durante a pesquisa foram: “planejamento estratégico, estratégia, planejamento, micro e pequenas empresas.” As pesquisas buscaram saber e enfatizar o que é o planejamento estratégico e porque ser de tamanha importância empresarial, além de avaliar quais as características e peculiaridades dos pequenos empresários.

Na sequência, foi realizada uma pesquisa qualitativa direcionada com entrevista em profundidade. Sendo que o método qualitativo, a fim de obter dados torando a pesquisa mais forte, tendo um papel importante nos estudos organizacionais, autores como Neves(1996), Dias (2000) e Schmidt (2008) mencionam o mesmo. A aplicação da entrevista aconteceu de forma online, entre as datas de 15 a 25 de maio, os empresários foram escolhidos conforme familiaridade e convivência na cidade de Bento Gonçalves, RS e região, levando em consideração conhecimento de gestão, respeitando as delimitações locais.

O instrumento de pesquisa foi elaborado com base na literatura, sendo que o mesmo foi composto por elaboradas 31 questões sobre Planejamento estratégico e métodos de gestão

empresarial. O instrumento foi composto por 3 módulos, sendo que o primeiro buscou levantar as informações do negócio para saber qual setor se encaixava, o segundo buscou identificar perfil do respondente. E por fim, o terceiro buscou coletar informações sobre o conhecimento e aspectos de gestão que esses empresários utilizavam, levando em consideração o método de planejamento.

Quadro 1 - Roteiro de perguntas

Aspectos Do Questionário	Objetivos	Nº de Perguntas	Referencias
Informações do negócio (empresa)	Identificar informações da empresa: Saber que setor que atua, tempo de mercado...	07	Elaboração Própria
Informações do respondente	Identificar as informações do respondente do questionário	04	Elaboração Própria.
Conhecimentos e aspectos de gestão que utilizavam	Verificar o conhecimento no assunto planejamento estratégico, se utilizavam do método e de que maneira foram afetados durante a pandemia.	20	LIMA (2019); KUYVEN (2004); LEONE E LEONE (2012); TERENCE E FILHO (2007); GOLDE (1996)

Fonte: Elaboração do autor (2022).

De acordo no que é definido ao decorrer do trabalho, a pesquisa qualitativa foi realizada durante o período de isolamento, mais específico no mês de maio de 2020 e não tem como objetivo enumerar e medir eventos. Ela serve como busca para compreender e interpretar determinados comportamentos, opinião, expectativa, percepções, entre outros aspectos que possam expressam o sentimento do entrevistado durante o surto de coronavírus.

### 3.1 INFORMAÇÕES DA EMPRESA

Conforme podemos observar três setores foram colocados em foco, o de comércio, o de prestação de serviços, e a indústria, abaixo um quadro demonstrando todos os entrevistados.

Quadro 2: Caracterização das empresas

Participantes	Tempo de mercado	Setor de atuação	Classificação
Transportes Scottá Ltda	25 anos	Distribuição de alimentos	Prestação de serviço
Pro Install	15 anos	Serviços elétricos	Prestação de serviço
Rafael Cesca Mei	01 ano	Prestação de serviços hidráulicos	Prestação de serviço
Studio 274	07 anos	Salão de beleza	Prestação de serviço
Daiane Rosa Esteticista	04 anos	Salão de beleza	Prestação de serviço
Friends – Centro De Beleza	15 anos	Salão de beleza	Prestação de serviço
Allmax Imóveis	16 anos	Venda de imóveis	Prestação de serviço
Alluvita Odontologia	01 ano	Consultório odontológico	Prestação de serviço
Osg Empreiteira Eireli	12 anos	Construção civil	Prestação de serviço
Ambiental Assessoria Tecnica	26 anos	Empresa de engenharia e construção de industrias	Prestação de serviço

Ls Beauty Artist	02 anos	Maquiadora	Prestação de serviços
De Toni's Bar	20 anos	Bar e lanchonete	Comércio
Dona Fifi	02 anos	Confeitaria	Comércio
Dco Limpeza	15 anos	Comércio varejista	Comércio
Limpbento – Comercio Produtos Para Limpeza	12 anos	Comércio varejista	Comércio
Fantin Cosméticos	10 anos	Comércio de cosméticos	Comércio
Lu Modas	05 anos	Comércio	Comércio
E3 Atelier	08 anos	Confecção de vestuário	Comércio
Delzan Comércio E Controle De Acesso	17 anos	Comércio	Comércio
Cartomapi	15 anos	Industria de embalagens	Industria

Fonte: Elaboração do autor (2022).

Podemos observar que 55% das empresas entrevistadas se enquadram como prestação de serviço, já onde 40% como comércios dos mais diferenciados, no qual podemos citar: lanches, cosméticos, produtos de limpeza, roupas e materiais de escritório e 5% indústria. Além de verificar o tempo em média que essas empresas atuam no mercado geograficamente da região totalizando uma média de 11 anos.

### 3.2 INFORMAÇÕES DOS RESPONDENTES

Nessa etapa foi levado em consideração como aspectos de pesquisa, o cargo que o respondente ocupava, tempo de empresa, idade e escolaridade.

Em seguida foi analisado o perfil dos respondentes, identificando que 15 das 20 entrevistas realizadas em síntese, são mulheres empreendedoras, e considerando dentro delas 6 mulheres graduadas, 6 cursando alguma graduação e as outras 3 com o ensino médio completo e que não optaram por uma graduação. Em consideração a faixa etária, são consideradas jovens, em uma média de 35 anos, ocupantes do cargo de diretora e com até uma média de 8 anos de tempo de empresa.

De acordo com as análises realizadas, levando em síntese os homens, podem ser caracterizados como 5 homens empreendedores, e considerando dentro deles 2 graduados e 3 que não optaram por uma graduação. Em consideração a faixa etária, são considerados homens de meia idade, com uma média de 46 anos, ocupantes do cargo de sócio-diretor e com uma média de 14 anos de tempo de empresa.

Quadro 3: Informações do respondente

Sexo	Idade	Cargo que ocupa	Tempo de empresa	Escolaridade
Homem	55 anos	Diretor	25 anos	Ensino fundamental incompleto
Homem	27 anos	Financeiro	10 anos	Nível superior completo
Mulher	46 anos	Diretora	10 anos	Nível superior incompleto
Mulher	30 anos	Diretora	02 anos	Nível superior incompleto
Homem	41 anos	Proprietário	01 anos	Ensino médio incompleto
Mulher	25 anos	Sócio proprietário	01 anos	Nível superior completo



Mulher	52 anos	Engenheira projetista e proprietária	26 anos	Nível superior completo
Mulher	26 anos	Gerente administrativo	12 anos	Nível superior completo
Mulher	39 anos	Gerente	10 anos	Nível superior completo
Mulher	44 anos	Sócia-proprietário	15 anos	Nível superior completo
Mulher	23 anos	Administradora/ Confeiteira	01 anos	Nível superior incompleto
Mulher	51 anos	Proprietária	05 anos	Nível superior incompleto
Mulher	50 anos	Diretora	10 anos	Nível superior incompleto
Mulher	26 anos	Designer e modelista	08 anos	Nível superior completo
Homem	55 anos	Diretor	17 anos	Nível superior completo
Homem	52 anos	Gerente	15 anos	Ensino médio completo
Mulher	21 anos	Diretora	02 anos	Nível superior incompleto
Mulher	23 anos	Diretora	02 anos	Ensino médio completo
Mulher	27 anos	Dona	10 anos	Ensino médio completo
Mulher	45 anos	Cabeleireira e administradora	15 anos	Ensino médio completo

Fonte: Elaboração do autor (2022).

### 3.3 CONHECIMENTOS E ASPECTOS DE GESTÃO DURANTE A PANDEMIA

Em relação a primeira pergunta na qual verificou-se que os empresários sentiram de alguma maneira se seu negócio foi afetado pela pandemia, 75% dos responderam que sim, foram afetados. Segundo os empresários do comércio, sentiram-se mais afetados pela pandemia, alguns sentiram uma redução de faturamento em até 70% em comparação a outros anos. Segundo uma gestora do setor da área de beleza, comentou que:

“Nossas clientes ainda então indo ao salão, mas com menos frequência, senti bastante pelo fato de não ter eventos, os quais nossas clientes nos procuravam bastante para maquiagens e penteados, nessa parte senti uma redução de até 30% no meu faturamento total mensal.”

Por outro lado, alguns gestores não sentiram tanto impacto durante a pandemia. Segundo o sócio-proprietário de uma empresa do setor de transportes mencionou o seguinte:

“Não senti impacto durante a pandemia, pelo contrário, pra mim a pandemia trouxe vantagens no negócio, o valor do diesel baixou, e o valor da frente que eu cobrava subiu, sendo assim tive um lucro maior.”

Ao questionados como estava seu negócio antes da pandemia, o maior índice de responder foi que as empresas estavam crescendo, tendo boas perspectivas para 2020, prosperando bem e com grandes e otimistas previsões para o ano. Já quando questionados sobre como está seu negócio durante a pandemia e quais são suas maiores dificuldades a gestora de uma empresa de construção civil comentou o seguinte:

“Os negócios continuam em andamento, porém com retração devido à instabilidade do mercado, nossas dificuldades se dão pelo isolamento total que não gerou produção e consequentemente faturamento, as dificuldades financeiras estão presente e impactam na retomada total da produção.”

A gestora do consultório odontológico comentou que sua maior dificuldade durante esse momento se dá pelos seguintes fatos:

“Gastos extras no consultório com EPI e biossegurança que antes já eram rigorosos, agora ficaram mais intensos, outra dificuldade se dá pela falta de confiança dos pacientes em realizar os procedimentos em meio à pandemia para voltarem a frequentar o consultório.”

Esse fator da confiança do cliente se dá presente por muitos outros respondentes que comentam que sentem que sua maior dificuldade ainda está na confiança dos clientes em prestar serviços em locais públicos, onde por exemplo, acontece aglomerações para trabalhar.

Durante essa etapa foi questionado se os empresários sentiram a necessidade de criar ou inovar ações para aumentar suas vendas durante a pandemia, 75% dos respondentes admitiram que criaram ações para tentar amenizar o impacto da quarentena nos negócios. Dentre elas se destacou bastante o atendimento Delivery que antes muitas vezes não trabalhavam e o foco na divulgação dos serviços por meio das redes sociais, criação de promoções e treinamentos para ampliar serviços. Os estabelecimentos que optaram pela divulgação através das mídias sociais e aqueles que conseguiram entregar seus produtos por delivery (restaurante e confeitaria) comentaram que tiveram um retorno bem positivo, pois abriram caminho para novos clientes conhecerem seus produtos.

No momento em que foi perguntado como teria sido seu faturamento, 70% comentou que o faturamento foi muito abaixo do esperado, dentro desses comentaram também que sentiram uma redução de até 30% no que havia dentro da meta, cortaram gastos mais supérfluos. Uma empresa nos comentou que apesar de sentir bastante impacto pela pandemia, seu faturamento não foi tão baixo quanto havia previsto, que as ações criadas durante esse tempo ajudaram para que seu fluxo de caixa ficasse estável.

Já, duas empresas do setor de comércio varejista do setor de matérias de limpeza comentaram que devido ao aumento pela procura de produtos sanitizantes para a higienização dos ambientes, o faturamento nesse período aumentou, complementando o seguinte: “Continuo e ainda aumentou devido à demanda dos produtos essenciais que comercializamos.”

Outra empresa do mesmo ramo comentou que: “Em 12 anos de negócio, o mês de abril (que se deu durante o maior impacto do covid) foi o mês que tiveram o maior faturamento desses 12 anos, alcançando a meta de vendas.”

Quanto às demissões, 35% dos entrevistados comentaram que sentiram a necessidade de demissão de funcionários, segundo o responsável financeiro de uma indústria deixou claro que: “Sim, houve e foi necessária a demissão de pessoas contratadas antes do período, quando o mercado estava crescente.”

Outra medida que foi tomada, foi a não contratação de serviços, umas das entrevistas comentou que optou por não contratar motoboy para entregas e sim fazer ela mesma para redução de custos.

### 3.4 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DURANTE A CRISE ECONÔMICA

A primeira questão voltada ao planejamento estratégico se deu pela pergunta na qual questionava os respondentes se conheciam o termo planejamento estratégico, e se ele estava presente dentro das suas empresas. Todos responderam que conheciam o termo, porém 20% dos entrevistados comentaram que, apesar de conhecer o termo, eles não conseguiam utilizar ele dentro da empresa. Um dos respondentes respondeu que:

“Aqui na loja, por se tratar de uma empresa familiar e trabalhar somente eu e meu pai, não tem nem o porquê aplicar, não vemos a necessidade, ajudaria muito nas vendas, é claro, mas não temos o planejamento como algo que aplicamos”

Quando questionados sobre o planejamento de 2020, um dos planejamentos mais citados foi o de aumentar o faturamento e prospectar clientes, logo quando o mercado financeiro estava crescendo. Um comentário que chamou atenção foi o seguinte:

“Havia um planejamento de prospectar mais cliente para aumentar o faturamento durante o ano de 2020. Dos 5 planejamentos que havia montado e tinha a intenção de realizar, consigo realizar somente um, o de fazer postagens diárias nas mídias sociais.”

Um das questões abordadas nessa etapa foi sobre o conhecimento que o gestor tinha pela sua própria empresa, se ele conhecia seus problemas internos, as lacunas do mercado equivalentes ao seu setor e as vantagens que ele podia oferecer. 90% dos entrevistados conhecem tanto seus problemas internos, como as lacunas que o mercado demanda. Um das gestoras, que afirmou conhecer as lacunas do mercado, comentou:

“Meu comércio oferece produtos essenciais para o combate ao Covid. As vantagens são: prazo de entrega reduzido, preços justos, suporte técnico especializado, produtos de qualidade e ampla variedade de produtos.”

Outra gestora quando questionada, sobre haver um propósito claro na empresa mencionou que presava sempre pelo bom atendimento aos clientes de maneira única, fugindo de uma linha de produção sistêmica.

Como pergunta final e de extrema importância, foi questionado de que maneira o planejamento estratégico ajudou a gerir as empresas. Todos responderam com respostas afirmativas dando credibilidade a ajuda que ele ocasionou nas empresas.

“O planejamento de uma empresa é o caminho do sucesso, é isso que eu quero! Que ela seja uma inspiração, reconhecida. Sem um planejamento, tanto financeiro como gestacional, não sustentar o teu negócio, sempre estará em cima do muro.”

Foi o que colocou uma gestora de sucesso no ramo da confeitaria. Outros gestores comentaram que de maneira ampla o planejamento lhes ajudou a manter a calma durante o momento de tempestade, assim lhes ajudando a não desistir e buscar novas alternativas para aumentar as vendas, sejam elas de produtos ou serviços.

Quadro 4: Resumo PE durante a crise econômica

	Comércio	Serviços	Industria
<b>Planejamento presente</b>	Conhecem o termo planejamento estratégico, presente desde o início da empresa, presente durante as tomadas de decisões. Empresas estavam em expansão.	Conhecem o termo, porém tem dificuldade de aplicabilidade. Empresas de prestações de serviços antes da pandemia estavam estáveis.	Conhecem o termo planejamento estratégico e está presente constantemente. Empresas estavam em crescimento.
<b>Dificuldades antes da pandemia</b>	Conseguir suprir a demanda pelas mercadorias, manter um fluxo de caixa contínuo e como manter a estrutura e reduzir gastos.	Entre os mais citados podemos verificar que: Concessão de crédito, alocação de custos ao serviço e gestão financeira estavam entre os mais citados.	Os maiores problemas encontrados diante a essa questão foram mencionados como Lead-time e falta de matéria prima no mercado.

<b>Durante a pandemia</b>	Redução significativa de faturamento, através dos canais de mídias sociais, essas empresas conseguiram descobrir novas técnicas de vendas.	Tiveram baixa no faturamento, o que abriu portas para se transformar o negócio e se capacitar mais.	As operações ficaram mais restritas, houve uma queda de pedidos e aumento de despesas.
<b>Dificuldades durante a pandemia</b>	A possível inadimplência e queda nas vendas em decorrência das crises econômicas que estão surgindo, outro fator se da pelo de conseguir manter a estrutura.	Ao atendimento presencial, muitos clientes ainda não sentem a confiabilidade de contratar alguns serviços, além da higienização, que antes já era rigorosa, está ainda maior.	Administrar de maneira que consigam readequar os empreendimentos devido a queda no número de pedidos e os aumentos das despesas.
<b>Medidas financeiras durante a pandemia</b>	Buscas para financiamento para quitação todas as contas pendentes, negociação de prazos, tanto com fornecedores e clientes, além de promoções e queima de estoque para gerar um fluxo de caixa durante o período.	Redução de custos, maior organização de gastos e do livro caixa, cortes de gastos fúteis, além de uma conscientização de gastos.	Uma das medidas financeiras tomadas pelas indústrias foi a renegociação com bancos, fornecedores e clientes. Além da readequação de prazos e pagamentos.
<b>Ajuda do planejamento</b>	Ajudou na tomada de decisão mais assertiva, a ter maior flexibilidade de caixa. Teve grande papel em ajudar a manter a calma, e com isso aumentar as vendas que estavam paradas.	Ajudou a agir rápido, administrar os gastos, a não perder o foco, e principalmente não desistir, apenas postergar o equilíbrio financeiro.	Planejamento ajudou a nortear, refazer estratégias sem perder o foco e ter uma gestão dos riscos.

Fonte: Elaboração do autor (2022).

Quadro 5: Estratégias para tempos de crise

<b>Estratégia</b>	<b>Autores</b>
Em tempos de crise, uma estratégia necessária é mudar as metas traçadas anteriormente. Antes de buscar o lucro, o foco agora é alcançar o equilíbrio necessário para sobrevivência. As ações práticas como analisar todo o crédito da empresa (vencidos ou não), lista-lo e buscar tentativas de renegociar com os clientes. Além de conduzir negociações futuras, o monitoramento contínuo do fluxo de caixa e diário também o ajudará.	MACHADO, SEBRAE (2020).
A prática do planejamento surge na organização em resposta ao seu ritmo de mudança cada vez mais complexo. Internamente, o plano fornecerá aos participantes da organização uma referência comum, explicará o caminho a seguir e, assim, fará melhor uso dos recursos. Externamente, o plano servirá para orientar as ações e esforços da organização na busca de oportunidades, mercados, audiências e sua própria sobrevivência	GOLÇALVES; FILHO; NETO, (2017).
É hora de olhar para dentro, cortar gastos e organizar o caixa. E o principal: estar presente nas redes sociais para alcançar novos clientes e manter os atuais.	DAMAZIO, ROBSON, OLIVEIRA, (2020).
Levantar as principais ações da empresa, realizando uma análise dos resultados das atividades anteriores, após isso montar e estabelecer uma estratégia futura. É preciso definir os objetivos de acordo com a dinâmica do setor, missão e análise ambiental.	VERGA, TERRENCE, ALBUQUERQUE, (2010).

Fonte: Elaboração do autor (2022).

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Essa pesquisa teve como objetivo avaliar a importância do planejamento estratégico em tempos de crises econômicas. Nesse sentido levou a avaliar a relação entre a importância do planejamento estratégico como forma de gestão e métodos que possam ser usados durante tempos de crise, com isso podendo verificar quais medidas foram tomadas pelos empresários. Após o entendimento que o planejamento estratégico é um processo contínuo de interação entre empresas e ambientes externos, sendo fundamental na formulação de estratégias organizacionais, com isso maximizando os resultados e minimizando as deficiências.

O planejamento estratégico é um ponto importante em meio a uma crise, sendo que o estudo evidenciou que a maioria dos gestores conhecem o termo, porém grande parte não consegue aplicá-lo durante sua gestão, o que pode estar relacionado com objetivos de longo prazo e com estratégias e ações para alcançá-los que afetam a empresa como um todo. Colocado de maneira geral, o planejamento estratégico consegue ser melhor administrado por organizações com níveis hierárquicos mais elevados, sendo elas, empresas maiores. O que é colocado por autores como Almeida (2003), que menciona que ao aplicar o planejamento estratégico nas pequenas empresas é necessário um grande grau de simplificação para o empresário, diante que ele irá enfrentar dificuldades em não pensar apenas no dia a dia da sua empresa, sendo necessário criar um comprometimento mútuo com a equipe.

Vivências dessas foram os tópicos avaliados durante a busca pelo objetivo em avaliar a importância do planejamento estratégico e conciliando ele com o que empresários sentiram durante esse período. Ações práticas facilitaram mencionadas para a sobrevivência empresarial se dá por analisar todos os créditos da empresa (vencidos ou não), listá-los e tentar abordar uma tentativa de renegociação com clientes e fornecedores, focar no monitoramento constantemente e diariamente do fluxo de caixa empresarial também é uma grande ajuda.

Algumas das sugestões importantes que os empresários tomaram e enfatizaram foi a busca pelo mercado, avaliaram alternativas como delivery, observar o que acontece e entender como o mercado funciona, foi buscado fonte de dados confiáveis e seguras. Foi necessário um grande sentimento de adaptação, observação mais aguçada e acima de tudo um planejamento com cautela antes de agir, o momento é de sobrevivência e a maior forma de alavancar o negócio durante esse tempo foi a busca por novas técnicas de vendas.

Por fim, de forma sintética e objetiva, é possível afirmar que a amostra local de empresas pesquisadas já sentira os efeitos da instabilidade econômica da mesma maneira e de forma muito parecida ao cenário relatado atualmente, com as informações gerais relacionadas sobre o tema que foram identificadas. Finalmente, através do pensamento positivo, é possível determinar que 65% das empresas pesquisadas esperam uma recuperação completa durante 2021, enquanto 35% esperam uma recuperação parcial.

Um tema tão abrangente, e de considerável importância, não se esgota com esse trabalho. Sugere-se que outros estudos deem continuidade, explorando mais a fundo a situação problema, bem como apontando soluções para as dificuldades e vulnerabilidades das Micro, pequenas e Médias empresas destacadas nesta pesquisa. Além de refletir sobre a aplicação do planejamento de pesquisa afeta formalmente o desempenho financeiro da empresa e a satisfação do gerente/proprietário.

#### REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. I. R. **Manual de planejamento estratégico**: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel. São Paulo, Atlas, 2003.



ALVARENGA, D. Número de MEIs no país ultrapassa a marca de 10 milhões de brasileiros. **PORTAL G1** - Globo Comunicação e Participações S.A., São Paulo, 2020.

ANDREUZZA, M. G., S., B. – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO. **Sagres – Política e Gestão Estratégica Aplicadas**. Mário Giussepp Santezzi Bertotelli Andreuzza. 2004.

CAMARGO, C. **Planejamento Financeiro**. 2 ed. rev, e atual/ Camila Camargo – Curitiba; Ibpx, 2007, 157p.

CAMARGO, C. **Planejamento financeiro pessoal** e decisões financeiras organizacionais: relações e implicações sobre o desempenho organizacional no varejo. Dissertação (Mestrado em Administração). Centro De Pesquisa E Pós-Graduação Em Administração. Universidade Federal do Paraná. Paraná, 2007.

CAVALCANTI, M. **Gestão estratégica**: evolução, cenários, diagnóstico e ação. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

CONSENTINO, D. V; CARVALHO, D. S.; SOUZA, M.F.P.; ALVES, R. F. **Planejamento estratégico voltado para a gestão e desenvolvimento de uma empresa**: Estocar Estofados Guarantã / Centro Universitário Católico Salesiano. Lins,SP 2011.

BACKES, D. S.; COLOMÉ, J. S.; ERDMANN, R. H., & LUNARDI, V. L. Grupo focal como técnica de coleta e análise de dados em pesquisas qualitativas. **O mundo da saúde**, v. 35, n. 4, p. 438-442, 2011.

BENNETT, J. Jeffrey. et al. Um novo modelo para implementar a estratégia. **Revista HSM Management**, p.16-22, mai./jun., 2001

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. Planejamento estratégico. **Elsevier Brasil**, 2004.  
DAMAZIO, E.; ROBSON, R.; OLIVEIRA, H. Impactos do Coronavírus. **SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas**. 2020.

DRUCKER, P. F. **Administração lucrativa**. 5. Ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1977.

DRUCKER, P. F. **A prática de administração de empresas**. São Paulo, Pioneira. 1981.

DRUCKER, PETER F. **Inovação e Espírito Empreendedor** (*Entrepreneurship*). 3 ed. São Paulo: Pioneira, 1987.

ESPEJO, M. M. S. B.; PREVIDELLI, J. J. Os grandes desafios e as estratégias do empreendedor no ensino superior privado. In: PREVIDELLI, J. J.; SELA, V. M. (Org.). **Empreendedorismo e educação empreendedora**. Maringá/Pr: Unicorpore, 2006. p. 21-52.

ESTRADA, R. J. S.; ALMEIDA, M. I. R. A eficiência e a eficácia da gestão estratégica: do planejamento estratégico à mudança organizacional **Revista de Ciências da Administração** • v. 9, n. 19, p. 147-178, set./dez. 2007.

FARSARELLA, O. M.; JANNUZZI, C. A. S. C. Planejamento Estratégico Empresarial e Planejamento de Tecnologia de Informação e Comunicação: uma abordagem utilizando projetos. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 24, n. 3, p. 610-621, 2017

FENG, L.; GOVINDAN, K.; LI, C. Strategic planning: design and coordination for dualrecycling channel reverse supply chain considering consumer behavior. **European Journal of Operational Research**, v. 260, n. 2, p. 601-612, 2017.

FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R. (1991). **Planejamento estratégico na prática**. São Paulo, Atlas.

GOLDE, R. A. **Planejamento prático para pequenas empresas**. In: Coleção Harvard de Administração. São Paulo: Nova Cultural, v. 9, p.7-34, 1986.

GONÇALVES, Carlos Alberto; GONÇALVES FILHO, Cid; NETO, Mário Teixeira Reis. Estratégia empresarial. **Saraiva Educação SA**, 2017.

HARRISON, R. T.; LEITCH, C. M. Entrepreneurial learning: Researching the interface between learning and the entrepreneurial context. **Entrepreneurship Theory and Practice**, July 2005, p. 351-371.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Produto interno bruto, PIB**. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/contas-nacionais/9088-produto-interno-bruto-dos-municipios.html?=&t=pib-por-municipio&c=4302105>. Acessado abril 2020.

JICK, T. D. Vision is 10%, Implementation the Rest. **Business Strategy Review**, London, v. 12, n. 4, p. 36-38, 2001.

KOTTER, J. P. **Liderando mudança**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KUYVEN, A. **Planejamento Estratégico em pequenas empresas**. Dissertação (mestrado). Santa Maria, RS – UFSM, 2004.

LAGO, K.; NUNES, D.; BEDÊ, M.; MOREIRA, R.; VALLIM, A.; BEVILÁQUA, G. **Pesquisa O Impacto da pandemia corona vírus nos Pequenos Negócios**. FGV Projetos, SEBRAE, 2020.

LEONE, R. J. G.; LEONE, N. M. C. P. G. **Pequenas e médias empresas: contribuições para discussão sobre por que e como medir o seu tamanho**. Revista do Mestrado em Administração da Universidade Potiguar - RaUnP - Ano 4, n.1 (out.2011./mar. 2012)

LIMA, V. Z.. **Planejamento estratégico e balanced scorecard**. / Vinicius Zanchet de Lima. – Indaial: UNIASSELVI, 2019.

LOBATO, D. M. et al. **Estratégia de empresas**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

MACHADO, A. S. Finanças em tempos de coronavírus. **Portal SEBRAE**, 2020.

MENDONÇA, S. A. T. O Planejamento Estratégico Como Ferramenta: Um Estudo Sobre A Eficiência Das Micro E Pequenas Empresas Brasileiras. **Administração de Empresas em Revista**. Vol. 16, n°. 17, Curitiba, 2017. pp. 50-68

MINISTÉRIO DA SAÚDE, Centro de Operações de Emergências em Saúde Pública | COE-COVID-19. **Plano de Contingência Nacional para Infecção Humana pelo novo Coronavírus COVID-19**, FEVEREIRO, 2020.

NEVES, José Luis. Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. **Caderno de pesquisas em administração**, São Paulo, v. 1, n. 3, p. 1-5, 1996.

OLIVEIRA, D.P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 22. ed. São Paulo: Atlas, 2005. 335 p

OLIVEIRA, D. P. R. **Uma Contribuição ao Estudo dos Instrumentos Falcitadores de Operacionalização do Planejamento Estratégico nas organizações**. Tese (doutorado). São Paulo – FEA –USP, 1986.

PAGNONCELLI, D.; VASCONCELLOS F. P. **Construindo estratégias para competir no século XXI**. Rio de Janeiro: Campus, 2001. 384p.

PEREIRA, P.T.V. **Planejamento estratégico para pequenas empresas**. Portal SEBRAE. Publicado em 20 de fevereiro de 2018.

PORTAL DO EMPREENDEDOR, **O que é ser um MEI?** Disponível em: <https://www.portaldoempreendedor.gov.br/temas/quero-ser/formalize-se/O-que-e-ser-um-mei> ACESSADO EM ABRIL. 2020.

POLICASTRO, M. L. (2000). **Introduction to strategic planning**. Small Business - Management and Planning Series.<http://www.sbaonline.sba.gov> (jan/2001).

REZENDE, D. A. **Planejamento estratégico para organizações privadas e públicas**. Brasport, 2008.

ROSSI, V. C.; THEISEN, C. P. Micro, pequenas e médias empresas: o desafio das MPMEs de sobreviverem diante da instabilidade econômica. **Revista Tecnológica**. v. 6, nº1 – 2017/1.

SCHMIDT, M. L. S. Aspectos éticos nas pesquisas qualitativas. **Ética nas pesquisas em ciências humanas e sociais na saúde**. São Paulo: Aderaldo & Rothschild, p. 47-52, 2008.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Coleção de Manuais de Controles Básicos para micro e pequenas empresas**. 2006.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Impactos da COVID-19 nos Pequenos Negócios**, 2020.

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas **Expectativas dos Pequenos Negócios para 2018**. Pesquisa Qualitativa, 2017

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio as Microempresas. Pequenos Negócios Em Números. Disponível Em: <https://M.Sebrae.Com.Br/Sites/Portalsebrae/Ufs/Sp/Sebraeaz/Pequenos-Negocios-Em-Numeros,12e8794363447510vgnvcm1000004c00210arcrd>. Acessado Em abril, 2020.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Planejamento estratégico aplicado aos pequenos negócios**. 2016

SOUZA, W.; QUALHARINI, E. O planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas. In: **III Workshop Gestão Integrada: Riscos e Desafios**. São Paulo. 2007.

TERENCE, A. C. F.; FILHO, E. Elaboração do planejamento estratégico: estudo e aplicação de um roteiro em pequenas empresas. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 1, n. 2, p. 34-50, 2007.

THOMPSON, A. A.; STRICKLAND III, A. J. **Planejamento estratégico**: elaboração, implantação e execução. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

TIFFANY, P.; PETERSON, S. D. **Planejamento Estratégico: o melhor roteiro para um planejamento estratégico eficaz**. Rio de Janeiro, Campus. 1999.

VERGA, E.; TERRENCE, A. C. F; ALBUQUERQUE, A. F. **A Pequena Empresa E O Planejamento Estratégico**: Análise De Suas Especificidades De Gestão. **XXX ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**. São Carlos, SP, Brasil, 12 a15 de outubro de 2010.

WHITTINGTON, R. **O que é estratégia**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.