

## **A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA AS PEQUENAS EMPRESAS**

Carlos Alberto Chagas Teixeira<sup>1</sup>

Giane Gomes Teixeira Dantas<sup>2</sup>

Carla Alessandra Barreto<sup>3</sup>

### **RESUMO**

O Planejamento Estratégico é apontado como uma ferramenta de gestão, sendo um dos pontos essenciais para adequar problemas encontrados nas organizações. Ele aponta as medidas positivas que uma empresa deve tomar para enfrentar ameaças e aproveitar as oportunidades encontradas em seu ambiente. Nesse sentido, justifica-se avaliar a maneira como ele é implementado dentro das empresas para atestar sua eficácia e salientar os aspectos que o recomendam, especificamente apontar tais resultados quando aplicados em empresas de pequeno porte, pois elas em especial, por não

---

<sup>1</sup> Doutorando em Administração de Empresas no Instituto Universitário Eseade na Cidade de Bueno Aires na Argentina (2014). Mestre em Administração de Empresas USCS (2013) e graduado em Comunicação Social Jornalismo pela Faculdades Pinheiro Guimarães (2003). Atualmente é Professor do Ensino Superior da Universidade Nove de Julho - UNINOVE e Tutor em EAD da Universidade Santo Amaro – UNISA.

<sup>2</sup> Doutoranda em Administração de Empresas no Instituto Universitário Eseade na Cidade de Bueno Aires na Argentina (2014). Graduação em ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS COM ÊNFASE HOSPITALAR pelo Centro Universitário São Camilo (2004). MBA em Gestão de Negócios e Tecnologia pelo Instituto de Pesquisas Tecnologias da Universidade de São Paulo. Atualmente é professora titular da Universidade Nove de Julho, atuando principalmente com as seguintes disciplinas: Teoria Geral da Administração, Comportamento Organizacional, Administração em Recursos Humanos, Administração Estratégica. Além de exercer tutoria nos cursos de Ensino a Distância - EaD na Fundação Getúlio Vargas.

<sup>3</sup> Cientista Social e Doutora em Educação Escolar – UNESP. Coordenadora do Núcleo de Iniciação Científica, Extensão e Apoio Pedagógico – NICEA. Faculdade de Ensino Superior Santa Bárbara – FAESB.

possuírem, muitas vezes, uma equipe de gestores com acesso a informações mais especializadas acabam por não ter uma boa continuidade no mercado. Além disso, as pequenas empresas nos dias atuais vêm aumentando, principalmente em período de crise, destacando-se na absorção do contingente da força de trabalho e nos aspectos econômicos. Assim, o objetivo do presente artigo foi abordar a importância da aplicação do planejamento estratégico nas pequenas empresas, envolvendo a participação dos profissionais de administração e controladoria.

**Palavras-Chave:** Planejamento estratégico. Pequenas empresas. Administração e negócio.

### ABSTRACT

Strategic Planning is identified as a management tool, one of the key points to fit problems found in organizations. He points out the positive steps that a company should take to address threats and opportunities found in their environment. In this sense it is justified to assess how it is implemented within the company to demonstrate its effectiveness and to highlight the aspects that recommend, specifically point out such results when applied to small businesses, because these in particular because of lack of often a team of managers with access to more specialized end up not having a good continuity in the market. And small businesses these days are increasing, especially in times of crisis, especially in the absorption of the contingent workforce and economic aspects. The objective of this article was to discuss the importance of the implementation of strategic planning in small firms, involving the participation of professional administration and controlling.

**Keywords:** Strategic planning. Small companies. Administration and business.

### INTRODUÇÃO

Em qualquer área ou setor que se encaixem, para obter sucesso, as organizações necessitam ter planejamento adequado, que funcionem

precisando ainda elaborar estratégias que resultem no cumprimento de metas e objetivos estabelecidos. Essas estratégias devem tornar realidade os pensamentos e as diretrizes traçadas pelo profissional de administração.

Planejamento de mercado, estratégias de marketing e aplicação de métodos eficazes de negociações são temas que devem ser aprofundados e analisados pelas empresas que desejam manter a sua competitividade (OLIVEIRA, 2002).

Hoje em dia, mais do que nas décadas passadas, tornou-se imprescindível a implantação do planejamento estratégico nas empresas, pois a internacionalização das economias, culturas e mercados se estabelece dentro das organizações criando raízes.

A aplicação das inovações dentro das organizações, no momento da implantação de novos conceitos, do preparar funcionários e equipar a empresa para o futuro, deve ser feito de forma correta, ter o acompanhamento de um profissional especialista na área. De modo que a estratégia permita que a empresa seja "intencionalmente oportunista" (DRUCKER, 1999, p.42).

Kaplan e Norton (2000, p. 167), criadores do "*balanced scorecard*", se referem à implantação das estratégias como uma necessidade de alinhamento e de divulgação de seus requisitos a todos os funcionários de uma empresa. A falha nessa divulgação e nesse alinhamento é de responsabilidade dos altos executivos, que não são eficientes em comunicar suas estratégias aos seus empregados, de modo que estes não conseguem sua execução. Como afirma o general chinês Sun Tzu: "Se as instruções não são claras e se não se acredita nas ordens, a falta é do General" (CLARET, 2005).

Diversos trabalhos ressaltaram a aplicabilidade e a importância do planejamento estratégico para pequenas empresas, entre eles PERECIN (1984), FISHMANN & ALMEIDA (1991), PINHEIRO (1996) e ALMEIDA (2001).

Nesse sentido, este artigo justifica-se para avaliar a importância da implementação do Planejamento Estratégico, visando a atestar ou não sua eficácia, salientando os aspectos essenciais, especificamente apontando tais resultados, no universo de pequenas empresas.

O planejamento estratégico tem uma função especial dentro da organização, em que para iniciar esses processos é necessário realizar um trabalho de avaliação e reconhecimento em cada ambiente da mesma. A análise dos setores externos e internos, de consumidores e fornecedores, dos pontos fortes e fracos, das oportunidades e ameaças existentes, essas pesquisas visam avaliar a missão da empresa, o seu objetivo (TAVARES, 1991).

Piercy e Morgan (1994) contribuem afirmando que no processo de planejamento de marketing não se deve ignorar a presença das dimensões analítica, comportamental e organizacional.

Aaker (1998) afirma que planos formais serão mais úteis quando um negócio é grande ou potencialmente grande, quando mudanças substanciais estão ocorrendo no ambiente ou na organização, quando a incerteza é alta e quando tarefas complexas estão envolvidas.

O objetivo deste estudo, então, é avaliar a amplitude do Planejamento Estratégico como ferramenta de gestão dentro de empresas de pequeno porte, considerando suas características e perspectivas, e ressaltando sua importância para o desenvolvimento eficiente dessas organizações.

Além disso, dentro do estudo de planejamento procura-se enfatizar o papel da Controladoria quando esta procura propor soluções mais viáveis a problemas que possam surgir nas pequenas empresas, objetivando auxiliar os empreendedores a sanar os problemas, ou prevê-los da melhor forma possível.

Inicialmente, ao abordarmos a temática sobre a aplicação de um conjunto de planos de estratégias em empresas de pequeno porte devemos definir, no cenário do Brasil, como são distinguidas essas empresas, visto que, atualmente, identifica-se uma crescente das microempresas por todo o nosso país em função do status da economia nacional.

Lacorte (2006) explica que tanto as empresas micro quanto as de pequeno porte surgiram em países mais industrializados denotando um significado de estabilidade e possibilidade de geração de empregos, renda e maior movimentação da economia. No Brasil, essas empresas representam também importantes fontes de empregos àqueles que, por algum motivo,

sofrem com as demissões das decadentes “megaempresas”, que são comumente atacadas pelas reformas do governo e pelas privatizações.

## 2 Classificação e características das micro e pequenas empresas

A distinção entre micro e pequenas empresas de acordo com a classificação do SEBRAE, que adota parâmetros como o número de empregados e divide estas em setor industrial e de comércio e prestação de serviços, define o seguinte: empresas industriais com até 19 empregados são microempresas e com 20 a 99 empregados são empresas de pequeno porte. As empresas comerciais ou de prestação de serviços com até 9 empregados são consideradas microempresas e com 10 a 49 empregados são empresas de pequeno porte (SEBRAE, 2006).

De acordo com pesquisa divulgada pelo SEBRAE (2004), entre 70% e 80% das empresas no Brasil fecham as portas antes de completarem dois anos de vida. Os motivos são vários e os empresários se justificam culpando alta carga tributária ou a economia ou ainda a falta de suporte do governo. A realidade é que normalmente as micros e pequenas empresas não fazem o planejamento adequado para se iniciar um negócio.

Boechat (2008) cita também a classificação do BNDES, em paralelo à classificação do SEBRAE, que considera o faturamento dessas empresas classificando-as da seguinte maneira: para o SEBRAE a microempresa é aquela que possui receita bruta anual de R\$ 240 mil, enquanto para o BNDES a empresa pode apresentar uma receita anual máxima de R\$ 1,2 milhão. No caso da pequena empresa, o SEBRAE considera a receita bruta anual entre R\$ 240 mil e R\$ 2,4 milhões, enquanto o BNDES classifica uma empresa como de pequeno porte quando esta apresenta receita operacional bruta anual entre R\$ 1,2 milhão e R\$ 10,5 milhões (Quadro 1).

**Quadro 1** – Classificação das empresas segundo o SEBRAE e o BNDES

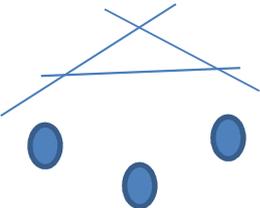
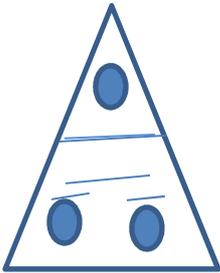
	<b>MICROEMPRESA</b>	<b>PEQUENA EMPRESA</b>
<b>SEBRAE</b>	Receita Bruta Anual de até R\$ 240.000	Receita Bruta Annual superior a R\$ 240.000 e igual ou inferior a R\$ 2.400.000
<b>BNDES</b>	Receita Operacional Bruta anual de até R\$ 1.200.000	Receita Operacional Bruta anual superior a R\$ 1.200.000 e inferior a R\$ 10.500.000

Fonte: Boechat (2008)

Longenecker (2007) ainda cita que as empresas podem ser consideradas de pequeno porte quando são mantidas por uma ou poucas pessoas, quando suas atividades são localizadas geograficamente em uma só região em comparação a outras empresas do mesmo setor e quando o número de funcionários é menor que 100.

Drucker (2003) explica que há uma dificuldade para determinar o tamanho das empresas. Dessa forma, costuma-se avaliar sua estrutura administrativa. Para o autor “uma empresa tem o tamanho da estrutura administrativa de que necessita” (2003, p.38). Assim, Drucker (2003) utiliza-se de um quadro demonstrando os estágios dos tamanhos das empresas, onde se apresenta suas características distintas, do qual utilizaremos apenas as características das micro e pequenas empresas (Quadro 2).

Quadro 2. Representação Gráfica da Empresas

PORTE	REPRESENTAÇÃO	CARACTERÍSTICAS
<b>MICRO</b>		Não existe separação de níveis hierárquicos. O dirigente utiliza a maior parte do tempo em tarefas operacionais do empreendimento. O restante do tempo é utilizado em funções do empreendimento (compras, contabilidade, etc.).
<b>PEQUENAS</b>		A empresa já necessita de uma organização administrativa, exige um nível administrativo entre o "chefe" e os trabalhadores. O dirigente acumula as seguintes funções: a maior parte do tempo é utilizada em áreas funcionais (finanças, vendas, compras, etc.) e o restante do tempo é direcionado à função de direção e a tarefas operacionais.

Fonte: Adaptação de Boechat (2008)

Assim, concorda-se com Boechat (2008) quando este reafirma a relevância dessas empresas micro e de pequeno porte dentro da economia de um país, principalmente no que se refere à produção de serviços e bens, garantindo a geração de força de trabalho e riqueza à nação que as possui e sendo seu auxílio financeiro equiparado aos das grandes indústrias nos dias atuais.

Em função do aumento da personalização e da flexibilidade dos processos e produtos, a tendência é que as micro e pequenas empresas no mercado mundial e nacional cresçam cada vez mais, atingindo patamares mais sofisticados, com uma orientação tecnológica voltada para a produção (PINHEIRO, 1996).

Acerca das micro e pequenas empresas no cenário nacional, Cezarino e Campomar (2007, p.2) colocam que:

No Brasil, elas representavam 70% da força de trabalho, 21% do PIB nacional e 98% do total de estabelecimentos em 1994. [...] entre 1995 e 2000 a diferença de contratações e demissões nas MPE foi de mais de um milhão e 400 mil, enquanto nas grandes empresas foi de 29.652 novos postos de trabalho. Em 2000, havia 2.161.783 MPE representando 93% do total de estabelecimentos empregadores proporcionando emprego a 26% dos trabalhadores formais. [...]. O retrato do Brasil em 2003, quanto à classificação das empresas por porte e setor é o seguinte: na indústria, o percentual de micro e pequenas empresas é de 96,37%; no comércio, é de 99,2% e no setor de serviços é de 97,43%.

Diante dessa crescente evolução e do papel importante que essas empresas vem exercendo na economia nacional, também destaca-se o diferencial na sua gestão, pois, segundo Tavares (1991), as empresas pequenas geralmente não dispõe de um gerenciamento especializado, o que as torna suscetíveis às fraquezas impostas pelo mercado.

Segundo Longenecker *et al.* (2007, p.331), “os gestores das pequenas empresas, principalmente empresas novas e em crescimento, são limitados por condições que não constituem problemas aos executivos de uma grande empresa”.

Assim, muitos são os estudos realizados nesse setor por profissionais de administração e de controladoria estratégica, no intuito de auxiliar e prover os gestores de orientações para que suas empresas de pequeno porte possam evoluir dentro de um mercado ainda novo, mas com grandes chances de sucesso.

### **3 Planejamento Estratégico**

O planejamento estratégico enfoca as medidas positivas que uma empresa pode tomar em relação ao ambiente em que ela esteja inserida, através da análise interna e externa desse ambiente, a fim de identificar seus pontos fortes e fracos de um lado e, por outro, identificar as ameaças e oportunidades.

Na visão de Wright (2000), “estratégia são planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos da organização”. Na concepção de Peter Drucker (1999): “...o futuro não é de quem o prevê e sim de quem o faz”

Para Fishmann e Almeida (1991, p. 25):

[...] planejamento estratégico é uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças, dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e reduzir riscos.

De acordo com Las Casas (2001), o planejamento pode ser informal ou formal. O planejamento informal é realizado sem nenhuma metodologia específica. Por outro lado, o planejamento formal utiliza uma metodologia, o que requer o domínio de certas técnicas e conceitos específicos, além de ser documentado.

Russell Ackoff (1966) esclarece as dúvidas existentes entre Planos Estratégicos, Táticos e Operacionais, ou seja, o Plano Estratégico é pertinente à organização como um todo, enquanto os Planos Táticos estão relacionados com as diversas áreas da organização.

De acordo com Nascimento (2006), várias são as razões da crescente atenção que as empresas vêm dando a estratégia empresarial. Dentre elas, as causas mais relevantes que podem ser destacadas para o aumento do Planejamento Estratégico nas empresas são as mudanças rápidas que ocorrem tanto nos ambientes econômico, social, político e tecnológico. Sendo assim, a empresa somente conseguirá se desenvolver se conseguir ajustar-se rapidamente à essa conjuntura, e o planejamento estratégico é uma técnica para que tais ajustes sejam feitos com inteligência. O Planejamento Estratégico é um instrumento mais flexível que o Planejamento a Longo Prazo.

Um elemento chave da estratégia é a seleção de apenas algumas

características e medidas a serem tomadas, ao contrário do Planejamento a Longo Prazo que é abrangente demais, tentando estabelecer planos muito antes de serem necessários, não fazendo distinções entre os planos que podem ser deixados de lado sem prejudicar a missão central escolhida pela cúpula administrativa. O Planejamento Estratégico estimula os administradores a pensar em termos do que é importante ou relativamente importante, e também concentrar-se sobre assuntos de relevância.

Uma forte razão para a utilização de Planejamento Estratégico é a de que a concorrência está fazendo este tipo de planejamento, e a empresa que deixar de se manter a par dessa tecnologia gerencial estará em desvantagem.

Para Kaplan & Norton (1997), para entender o planejamento estratégico como uma das ferramentas gerenciais mais utilizadas, é preciso definir as palavras que compõe esse conceito separadamente.

#### **4 A importância do planejamento estratégico na empresa de pequeno porte**

Diante do que já foi colocado no presente artigo, pode-se afirmar que a aplicação do planejamento estratégico nas empresas de pequeno porte juntamente a um estruturado plano de negócios com um suporte de profissionais de administração e de controladoria pode viabilizar a prosperidade e manutenção de um padrão de negócio.

A princípio, as pequenas empresas possuem como preocupação a falta de conhecimento por parte de seus gestores de métodos e instrumentos relacionados a esse 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.

Nas pequenas empresas, na maioria dos casos, se direciona a atenção para o atendimento a uma série de eventos que dizem respeito somente ao cotidiano, pois além do aspecto multifuncional verificado entre os seus profissionais, destaca-se ainda o fato do processo de gestão ficar a cargo dos sócios-proprietários (SILVA, 2007, p.38).

Em função das limitações próprias dos modelos de negócio, as pequenas empresas não devem atuar em várias frentes simultaneamente e devem assim analisar e direcionar estrategicamente suas ações para otimizar os recursos diversos investidos (recursos financeiros, tempo, mão de obra, entre outros) (OLIVEIRA, 1998).

O planejamento estratégico, nesse sentido, procura assumir o papel direto de auxiliar a operacionalização da estratégia e de suporte ao exemplo de negócio, agindo para mapear os problemas no âmbito estratégico, contudo, deve-se ter qualificação dentro da empresa necessária para que tal processo possa ser aplicado.

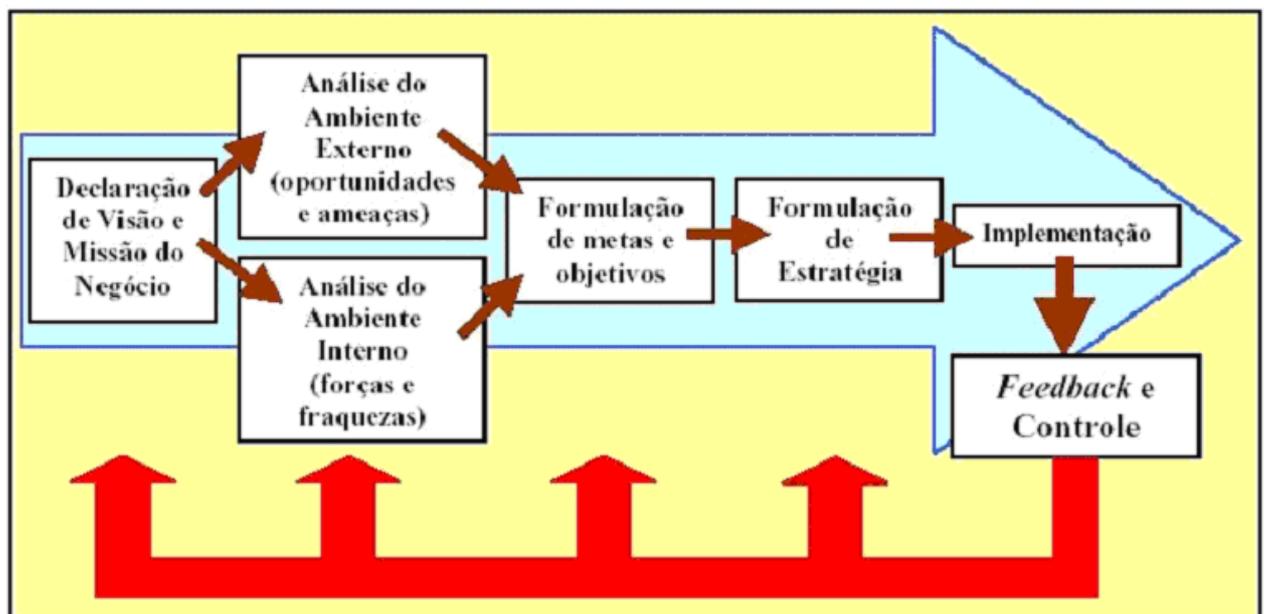
## **5 Modelos de planejamento estratégico para pequenas e médias empresas**

O planejamento estratégico é uma ferramenta administrativa que visa ao equilíbrio entre as oportunidades oferecidas pelo ambiente e as capacidades internas da organização.

Embora nos últimos anos tenham surgido diversas publicações sobre as metodologias diferentes acerca do planejamento estratégico, na concepção de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), a grande maioria deles resumem-se na mesma ideia, ou seja, seguem a mesma concepção básica: a divisão do processo em etapas, a articulação de cada uma das listas de verificação e diversas técnicas, formulação de objetivos, orçamentos e planos.

De acordo com Kotler (1999), o planejamento estratégico do negócio pode ser dividido em etapas, conforme mostra a figura 1.

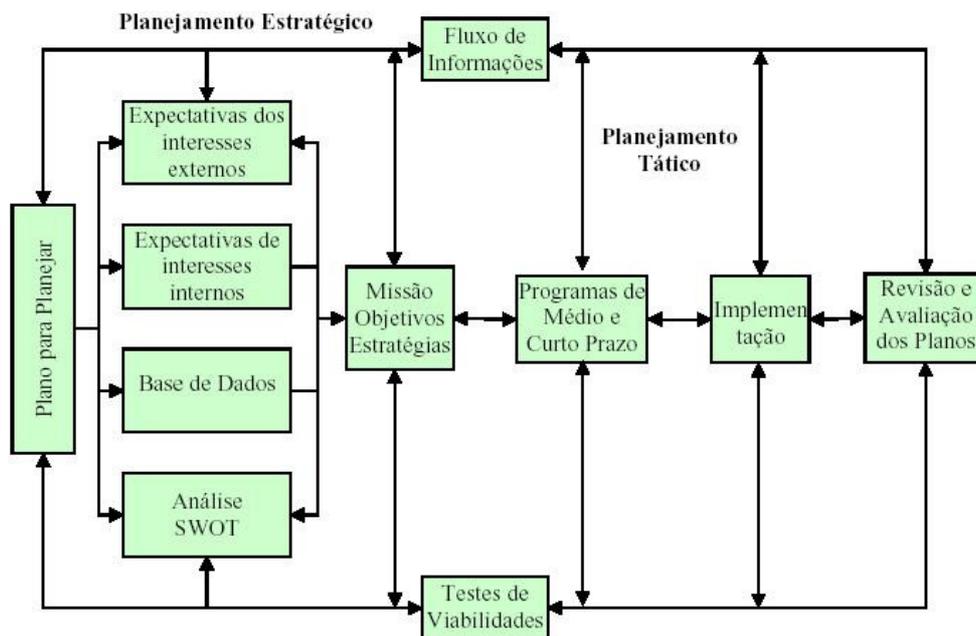
**FIGURA 1** - O Processo de Planejamento Estratégico do Negócio



Fonte: Kotler (1999).

De acordo com Steiner (1979), as metodologias são frequentemente expostas em forma de diagramas, conforme demonstra a figura 2.

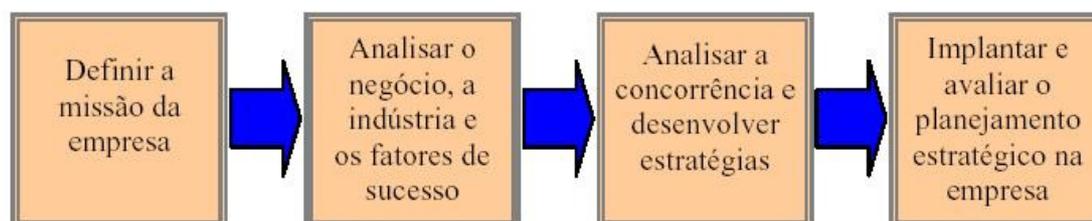
FIGURA 2 – Estrutura e processo do Planejamento Estratégico



Fonte: Adaptado de STEINER (1979, p. 17).

O SEBRAE (2006) propõe como metodologia a de quatro fases, em que a primeira fase envolve a análise externa, análise interna e a avaliação estratégica da empresa; a segunda consiste em analisar o negócio por meio de análises de potencialidades e fragilidades; a terceira fase analisa a concorrência e monta estratégias e a quarta fase cuida da implementação e avaliação, como demonstrado na figura 3.

FIGURA 3 – Metodologia Sugerida pelo SEBRAE

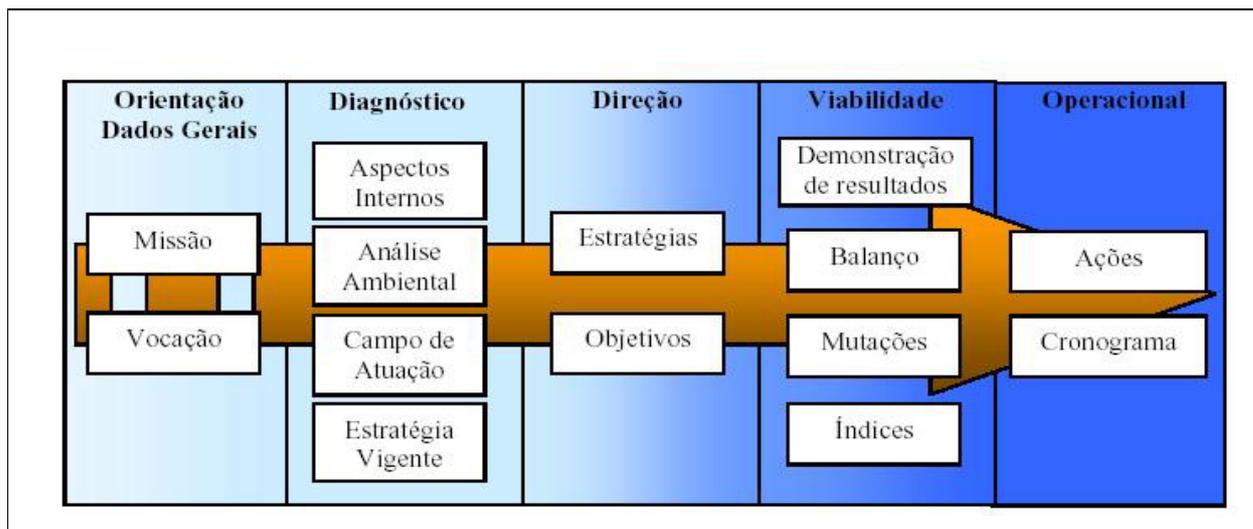


Fonte: Migliato, 2004.

Para Almeida (2001, p.42) “deve-se partir das estratégias para se chegar aos objetivos pretendidos. As possíveis estratégias elaboradas nessa etapa de diagnóstico são agrupadas e se chega então às grandes estratégias”.

Ainda de acordo com Almeida (1994), o processo de planejamento estratégico nas pequenas empresas deve ser simplificado, conforme apresentado na figura 4.

FIGURA 4 – Metodologia apresentada por Almeida



Fonte: Almeida (2001, p.42)

Alguns aspectos devem ser considerados na escolha da metodologia mais adequada. O SEBRAE (2006) afirma que os gestores devem considerar os seguintes aspectos na elaboração do Planejamento Estratégico.

- decisões sobre o futuro da organização;
- objetivos organizacionais de longo prazo;
- atividade ou produto que será vendido e o mercado de atuação;
- os resultados financeiros esperados;
- interação com fornecedores;
- investimentos em recursos para inovação e/ou crescimento.

Lima *et al.* (2004) ressaltam que as metas e os propósitos devem ser compatíveis com os recursos humanos, financeiros e materiais da empresa, e que padrões culturais podem influenciar na aplicação prática das metodologias.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O planejamento estratégico é um processo da administração que vem sendo estudado, principalmente a partir dos anos de 1970 por grandes especialistas da área, trazendo diferentes tipos de concepção. Em virtude das turbulências do mercado, as organizações estão buscando respostas para atender as exigências atuais e o planejamento estratégico é a melhor forma de encontrar essas respostas, pois mostra o que a empresa representa no cenário em que se encontra, o que pretende ser e como fazer para tornar-se o que pretende.

Nas pequenas empresas, a boa gestão organizacional é um fator determinante para sua sobrevivência. O presente artigo teve como objetivo mostrar que o planejamento estratégico é uma ferramenta de gestão fundamental para o sucesso da organização e que pode ser implantado de forma simples e com baixo investimento nas pequenas e médias empresas.

A utilização do planejamento nas empresas de pequeno porte ajuda os gestores a prever problemas para contorná-los, assim como resolver os já existentes, pois para a realização de um planejamento estratégico é realizada uma análise do ambiente em que a empresa se encontra, são estabelecidas as direções da organização, são formuladas, implantadas e controladas as estratégias. O processo de planejamento estratégico faz com que as pessoas envolvidas repensem o caminho da organização, em termos de missão, vocação e de suas expectativas em torno dela. Esse repensar juntamente com a análise ambiental fornece base para a finalidade de um planejamento.

## REFERÊNCIAS

AAKER, David A. **Strategic Market Management**, New York: John Wiley & Sons, 1998.

ACKOFF, R. L. **The meaning of strategic planning**. *MicKinsey Quaterly*. Summer 1966.

ALMEIDA, M. I. R. **Desenvolvimento de um modelo de planejamento estratégico para grupos de pequenas empresas**. Tese (Doutorado). FEA-USP, São Paulo, 1994.

\_\_\_\_\_. **Manual de planejamento estratégico**. São Paulo: Atlas, 2001.

BOECHAT, M. N. **Planejamento Estratégico: aplicação nas micro e pequenas empresas**. Dissertação [Mestrado em Gestão Empresarial]. Fundação Getúlio Vargas - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Rio de Janeiro, 2008. 122p.

CEZARINO, L. O.; CAMPOMAR, M. C. Micro e pequenas empresas: características estruturais e gerenciais. **Anais** do IV Congresso de Administração, Economia e Contabilidade da Universidade de São Paulo, FEA/USP. São Paulo. 2007. 5p.

DRUCKER, P. **Práticas de Administração de Empresas**. São Paulo: Pioneira, 2003.

\_\_\_\_\_. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999. 168p.

FISHMANN, A. A.; Almeida, M. I. R. **Planejamento estratégico na prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

KAPLAN, R.; NORTON, P. **Balanced Scorecard: translating strategy into action**. Boston: Harvard Press, 1997.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. São Paulo: Atlas, 1975.

\_\_\_\_\_. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. São Paulo: Futura, 1999.

LACORTE, E. A microempresa e a empresa de pequeno porte no Direito Brasileiro. **Anais** do II Congresso de Direito e Administração da UNESP. Franca, SP. Ago, 2006. 11p.

LAS CASAS, A. L. **Plano de marketing para micro e pequena empresa**. 2. ed. São Paulo:Atlas, 2001.

LIMA, Arnaldo José de; TOMIELLO, Naira; SILVEIRA, Rosana Rosa. Metodologias de planejamento estratégico: uma discussão preliminar para IES. **IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul**. Florianópolis – SC, Brasil, 08 a 10 de dezembro de 2004.

LONGENECKER, J. G. et al. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Thomson, 2007.

MIGLIATO, A. L. **Planejamento estratégico situacional aplicado à pequena empresa: um estudo comparativo de casos em empresas do setor de serviços (hoteleiro) da região de Brotas – SP**. 2004. 223 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)– Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2004.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

NASCIMENTO, D.P. **Planejamento estratégico**. Consultor em Programas de Qualidade. Jun. 2006. Disponível em: <<http://noticia.twenet.com.br/desafio21>>.

Acesso em: 04 jan 2010.

OLIVEIRA, L. M. et al. **Controladoria estratégica**. São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. São Paulo: Atlas, 1998.

PERECIN, A. **Proposições para o entendimento do problema estratégia/estrutura na pequena e média empresa**. 1984. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

PIERCY, Nigel; MORGAN, Neil A. The marketing planning process: behavioural problems compared to analytical techniques in explaining marketing plan credibility. **Journal of Business Research**, v. 29, n. 3, p. 167, 1994.

PINHEIRO, M. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

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

SILVA, L. M. Controladoria pública: modelo para o controle interno integrado no setor público. **Rev Bras Contabilidade**. Brasília. Conselho Federal de Contabilidade, v.24, n.95, set/out 1995, p.24-34.

SILVA, G.M.; BORGES, R. F. & MORAES, J. P. M. A importância do planejamento estratégico para pequenas empresas. **Revista de Administração e Economia da UFG**, v.3, n.2, ago 2007, Goiânia, GO, p.17-38.

STEINER, George A. **Strategic Planning: What Every Manager Must Know**.



New York: Free Press, 1979.

SOUZA, W.; QUALHARINI, E. O planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas. **Anais do III Workshop Gestão Integrada: Riscos e Desafios**. Centro Universitário SENPC. São Paulo. Maio 2007, 12p.

TAVARES, M.C. **Planejamento estratégico: a diferença entre o sucesso e fracasso empresarial**. São Paulo: Harbra, 1991.

WRIGHT, Peter, KROLL, Mark e PARNELL, John. **Administração Estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.