

## PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DE GESTÃO ESTRATÉGICA NUMA MICRO EMPRESA DE CONFECÇÃO DO TRIÂNGULO MINEIRO

*Bianca de Oliveira*<sup>1</sup>  
[biancadeoliveira@hotmail.com](mailto:biancadeoliveira@hotmail.com)  
*Mirella Lúcia de Oliveira*<sup>2</sup>  
[mi\\_oliver10@hotmail.com](mailto:mi_oliver10@hotmail.com)  
*Wagner Cardoso*<sup>3</sup>  
[wagner.cardoso@uniube.br](mailto:wagner.cardoso@uniube.br)

### RESUMO

As micro e pequenas empresas estão cada vez mais presentes como fator fundamental na economia do Brasil, sendo 99% das organizações que hoje atuam no país. Apesar de ser grande a participação econômica das mesmas seus índices de mortalidade também são altos devido a deficiência da gestão estratégica nessas instituições. O estudo aborda, através da literatura existente, a gestão estratégica como ponto essencial para estruturação, também, para micro e pequenas empresas, apontando sua importância, suas peculiaridades, suas dificuldades e suas ferramentas de implantação. A metodologia utilizada foi a pesquisa aplicada, visando gerar a compreensão da relevância de uma boa gestão para o crescimento e desenvolvimento de uma organização e a capacitação de seus gestores para executá-la com primazia. As principais conclusões levantadas nessa pesquisa remetem ao quanto pequenas e micro empresas carecem de uma boa estruturação, das bases que o planejamento estratégico estabelece, para que consigam sobreviver no mercado e para que não se depararem com um crescimento forçado e desordenado.

**Palavras-chave:** Gestão Estratégica; Planejamento Estratégico; Micro e Pequenas Empresas.

---

<sup>1</sup>Graduanda em Engenharia de Produção na Universidade de Uberaba

<sup>2</sup>Graduanda em Engenharia de Produção na Universidade de Uberaba

<sup>3</sup>Orientador da Universidade de Uberaba, graduado em Engenharia de Produção e Mestre em Engenharia de Produção

# **PROPOSAL FOR DEPLOYMENT OF STRATEGIC MANAGEMENT IN A MICRO AND SMALL CLOTHING ENTERPRISE IN TRIÂNGULO MINEIRO**

## **ABSTRACT**

The micro and small enterprises are increasingly present as fundamental factor in the economy of Brazil, being 99% of the organizations that currently operate in the country. Although their economic participation is high, their mortality rates are also high due to the lack of strategic management in these institutions. Through the existing literature, the study looks at strategic management as an essential point for structuring, also, for micro and small companies, pointing the importance, the peculiarities, the difficulties and the tools for its implementation. The methodology used was applied research, aiming to generate the understanding of the relevance of good management for the growth and development of an organization and the qualification of its managers to perform it with primacy. The main conclusion raised in this research show to how well small and micro enterprises need to be well structured, through the foundation's lays by strategic planning, for they can survive in the market and they don't face with a forced and disorderly growth.

**Keywords:** Strategic Management; Strategic Planning; Micro and Small Enterprises

## **1. INTRODUÇÃO**

Atualmente as micro e pequenas empresas (MPEs) tem um papel fundamental para a economia do país. De acordo com o SEBRAE (2018), no Brasil, existem cerca de 6,4 milhões de estabelecimentos, sendo 99% deles classificados como MPEs e que respondem a 52% dos empregos com carteira assinada no setor privado.

Mesmo com grande abrangência no setor, segundo uma pesquisa do SEBRAE (2016), com empresas constituídas no período de 2008 a 2012, as MPEs com até dois anos ainda possuem o menor índice de sobrevivência no mercado. Para Carneiro (2005), esse índice tem como principal razão as questões ligadas a deficiência na gestão das mesmas, e que comprova grande necessidade de apoio

no segmento, tendo em vista que esse fator drena preciosos recursos da sociedade, desencoraja potenciais investidores e prejudica o desenvolvimento do País.

A maior parte da taxa de mortalidade da empresa é ocasionada pela falta de capacitação de seus gestores, por isso a prática do planejamento estratégico dentro de uma empresa, seja ela micro ou de pequeno porte, tem grande significado e importância quanto à eficiência, resultados na produção e principalmente no que diz respeito a sua sobrevivência e sustentabilidade. O controle, o registro, o acompanhamento desse planejamento estratégico, e de tudo que irá contribuir na tomada de decisão dos gestores das empresas, são ferramentas para a gestão estratégica. (MENDONÇA, 2017).

Analisando estas situações, de que maneira poderá reestruturar esta micro empresa que acabou de passar por uma transição? Serão estudados os recursos que a empresa tem disponível para investir em seu próprio negócio, e fazer um diagnóstico da situação atual por completo, verificando os pontos mais críticos e ver possíveis soluções e propô-las a empresa.

Consideram fatores e estágios importantes e inter-relacionados na gestão estratégica a análise de ambiente, o estabelecimento de diretrizes organizacionais, a formulação de estratégias, a implementação de estratégias e o controle estratégico e que devem ser realizados, respectivamente, pela alta direção. (WRIGHT, KROLL, PARNELL, 2014; CERTO, PETER, 2010).

A presente pesquisa tem como intuito demonstrar a importância da postura e atitudes dos dirigentes e executivos em relação ao planejamento e ao futuro da organização, e da gestão estratégica, assim como os principais obstáculos e dificuldades encontradas na sua implementação. O estudo será realizado em uma microempresa, que atua no segmento de confecção de uniformes, situada na cidade de Uberaba, Minas Gerais. A empresa possui nome e tradição forte no segmento e acabou de passar por um momento de transição de proprietários e está se reestabelecendo e se reestruturando para se manter no mercado. E, para isso, serão analisados os pontos fortes, fracos e pontos a serem melhorados. Rever recursos que poderão ser melhor utilizados ou investidos.

O objetivo da elaboração desse trabalho está vinculado à necessidade da estruturação das bases das organizações, micro empresas, através da gestão estratégica, para capacitação, das mesmas, de desenvolvimento, crescimento e

sobrevivência diante das mudanças, tendências e descontinuidades de seus ambientes internos e externos.

O método utilizado caracteriza-se como uma pesquisa aplicada, com finalidade de gerar conhecimento, através da orientação bibliográfica já desenvolvida dentro do tema proposto. Este estudo de caso será feito de forma qualitativa, pois, será coletado o histórico da empresa para que seja compreendido a situação atual que a mesma está passando. E, conforme os dados serão estudados soluções para sanar os problemas da organização de forma a mostrar para o gestor a necessidade de algumas mudanças para o desenvolvimento da instituição.

Entretanto, também serão averiguados a gestão estratégica. Pois, é um princípio muito importante e agrega valor para diferentes tipos de instituições privadas. Muitas empresas que trabalham com o mesmo segmento/produto tendem a ficar cada vez mais competitivas e acabam perdendo o foco e controle de sua organização, ou seja, passa a não ter uma visão mais ampla do mercado. E, para que tudo fique em equilíbrio, tem que planejar e ver melhores estratégias para o desenvolvimento da empresa.

## **2. GESTÃO ESTRATÉGICA PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

Em micro e pequenas empresas, para que haja uma gestão estratégica é necessário que elas tenham definido, como primeiro passo, a sua Visão, Missão e seus Valores. Depois de determinado e conhecendo bem esses três fatores, inicia-se o processo para gestão, onde se analisa os objetivos desejados pela empresa e os desafios que serão enfrentados pela mesma para que as metas sejam alcançadas.

“A missão representa a identidade e a personalidade da empresa no momento atual e no futuro, de um ponto de vista genérico; trata de recolher o fio condutor ou aglutinador das diferentes atividades da empresa; faz parte do seu sistema de valores e crenças, isto é, de sua cultura.” (Barbosa; Teixeira, 2003, p. 2)

Segundo Damke, Gimenez e Damke (2018) as empresas de grande porte são as que mais utilizam estratégia. Já nas micro e pequenas empresas vêm ganhando espaço e inserindo estes métodos para crescimento e desenvolvimento da

organização. Barbosa e Teixeira (2003) afirmam ainda que o uso de estratégias é imprescindível especialmente em micro e pequenas empresas. Muitas delas não possuem uma boa estrutura organizacional, devido alguns profissionais não possuírem formação acadêmica e, além disso, terem recursos financeiros limitados. Como o mercado constantemente passa por mudanças, o empreendedor tem que estar preparado para atuar e não deixar que a empresa “quebre”.

De acordo com Souza e Qualharini (2007), as micros e pequenas empresas dependem totalmente do proprietário para crescer e sobreviver no mercado. Devido às decisões da organização ser apenas de uma pessoa, o funcionamento da mesma adquire a personalidade do dono.

Uma empresa com base estruturada e capacitada se torna competitiva, e tem que buscar sempre a inovação de seus produtos ou serviços, para que consequentemente abra novos mercados.

Para Barbosa e Teixeira (2003), a ferramenta *benchmarking* é bastante utilizada pelas organizações. Pois, é um processo de observação do participante, ajuda a visualizar com clareza o que deve ser melhorado e o que poderá acrescentar em sua instituição tornando-a cada vez mais competitiva. É essencial investir em pesquisas de mercado para que a empresa se desenvolva, saber das principais reclamações e estar aberta para sugestões de melhoria.

Na gestão, o planejamento estratégico contribui para que o dirigente da empresa esteja preparado para resolver problemas que poderão surgir no dia a dia. Isso ocorre por ter feito um estudo de possíveis situações de conflito que poderiam aparecer. Ou seja, qualquer tomada de decisão tem que estar dentro daquilo que foi previsto, caso contrário, deverão ser estudadas alternativas para resolver determinado problema da melhor forma. Pois, se o diretor tomar uma decisão errada poderá levar a empresa á falência.

## **2.1 Conceitos Atemporais de Estratégia**

Segundo Berton e Fernandes (2012), o conceito de estratégia procede dos militares de como vencer os oponentes. No entanto, há três propósitos para serem observados: o primeiro é analisar as forças do oponente, segundo analisar os recursos do mesmo e o terceiro é a sua disposição para lutar. Estes conceitos não

são apenas para tornar a empresa mais competitiva, mas também para realizá-la no futuro com a circunstância desejada explorando as oportunidades oferecidas pelo mercado. Entretanto, a empresa tem que formular planos, definir objetivos, estipular políticas. Pois, estes conceitos junto com a determinação e propósito a empresa poderá alcançar sua posição no mercado.

De acordo com Berton e Fernandes (2012), a estratégia é usada para decisões de extrema importância, como por exemplo, comprar outra instituição, vender parte da empresa, investimentos, unir forças com a concorrência. Tudo isso é baseado em estratégia de longo prazo de forma a envolver toda a estrutura organizacional. Ao ser adquirido uma nova empresa é a decisão tática que irá definir métodos produtivos e os novos produtos que serão feitos na organização. Esta decisão é de nível gerencial, ou seja, depois que foi definida a estratégia, o tático que irá conduzir a empresa em médio prazo. Já o nível operacional é para decisões de curto prazo, são para situações do dia a dia, como: promover temporariamente produtos para redução do estoque, empregar novos funcionários e escolher melhor seus fornecedores. A figura 1 a seguir traz de forma clara os níveis de decisão.



Figura 1 – Níveis de decisão  
Fonte: Paula (2015)

Entretanto, a estratégia direciona a organização para alcançar seus objetivos, traça metas e faz com que o diretor enxergue as oportunidades. E, antes o que era ameaça se torna oportunidade de acordo com os avanços da tecnologia melhorando seus produtos ou serviços. Outro fator importante é a dedicação, e pensar mais no futuro, promovendo mudança.

Segundo Chiavenato e Matos (2002), a parte de gestão de pessoas é um fator fundamental para a organização. Pois, seus colaboradores são a força da empresa, e para mantê-los motivados tem que fazer algumas mudanças na estrutura e comportamento organizacional. E alguns fatores precisam ser eliminados na parte organizacional como: atividades repetitivas e cargos específicos. E, também cultural como: desconfiança, líderes que não aceitam opiniões de seus subordinados, motivação negativa através de punições e autoritarismo. Entretanto, deve sempre acreditar na sua equipe dando-lhes a liberdade de inovação e opinião.

“Espírito empreendedor, eis a questão básica. Em vez de prender, constranger e acorrentar as pessoas, a nova organização precisa saber empurrá-las, incentivá-las, estimulá-las e recompensá-las em direção a resultados melhores. O sucesso organizacional está assentado fundamentalmente na maneira como as organizações sabem lidar com seus membros extrair deles o melhor que eles podem dar. E com muita satisfação de sua parte. Esse é o segredo.” (Chiavenato; Matos, 2002, p. 41).

## **2.2. Definição de Gestão Estratégica**

Segundo Costa (2007) a gestão estratégica é um procedimento sistemático, planejado, gerenciado, executado e acompanhado sob a liderança da alta administração da instituição, envolvendo e comprometendo todos os gestores e colaboradores da organização. Onde visa o crescimento, a continuidade e a sobrevivência da mesma por meio da adaptação constante de sua estratégia, de sua capacidade e de estrutura, possibilitando a empresa enfrentar mudanças observadas ou previsíveis no seu ambiente externo ou interno, antecipando-se a elas.

Para Shuman e Seeger (1986) a gestão é responsável por fazer uma análise completa do presente e futuro da empresa. E, também, criar objetivos, controlar as decisões e acompanhar as estratégias traçadas para que sejam alcançados os objetivos da organização.

Além disso, para Ginter, et al. (2002, apud Jasper e Crossan, 2012) o gerenciamento estratégico é muito utilizado para resolução de problemas externos. Pois, é uma filosofia da administração que pode ser usada para qualquer tipo de organização.

Segundo Costa (2007), a prontidão estratégica é usada no caso de um problema encontrado no diagnóstico da empresa que mesmo que aplicado possíveis soluções ele ainda prevalece, e tem que ser analisado o grau de prontidão que a empresa está submetida. Isto significa que se for algo grave, os diretores da organização têm que se reunir para que seja tomada uma decisão. E, também dependendo da proposta de melhoria tem que ser avaliado se a instituição suportará tal mudança. Para que seja realizada esta prontidão, os diretores têm que estar totalmente comprometidos com a organização, atentos com as oportunidades e ameaças, sempre revendo seus conceitos, reforçando a cultura da empresa e valorizando seus colaboradores. Pois, na ausência destes requisitos não há prontidão estratégica.

A gestão de capacitação é para analisar o quanto a empresa está preparada para atender o seu público alvo. Como a organização irá lidar com os problemas que poderão aparecer no cotidiano.

O sistema de vigilância estratégica tem como objetivo acompanhar, investigar e interrogar para identificar possíveis oportunidades e ameaças para que possam ser previamente tratadas de maneira sensata. Enfim, todos estes componentes são muito importantes e devem ser usados no cotidiano das organizações para que estejam sempre preparadas para qualquer situação.

### **2.3. Principais Ferramentas para Implantação e Manutenção de Gestão Estratégica**

Para apoio as tarefas de planejamento e a implementação da gestão estratégica podem ser utilizadas algumas ferramentas:

A ferramenta utilizada para o diagnóstico de ambientes empresariais é a análise SWOT, Sertek (2018, p.151) afirma que ela é “comumente empregada para avaliação do posicionamento da organização e de sua capacidade de competição”. Ela se divide em situações para análise de ambientes internos, pontos fortes e fracos, e ambientes externos, oportunidades e ameaças, da instituição, a saber:

- ❖ Pontos Fortes: são as vantagens internas da empresa em relação à concorrência;
- ❖ Pontos Fracos: São os aspectos negativos da empresa e que devem ser revisados;
- ❖ Oportunidades: Aspectos do ambiente que podem trazer a empresa vantagem competitiva;
- ❖ Ameaças: Aspectos negativos do ambiente que podem comprometer a empresa, trazendo desvantagem para a mesma.

A matriz BCG (Boston Consulting Group) avalia e compara vários produtos diferentes mostrando o ciclo de vida de cada um, a fim de melhorar a carteira de produtos da empresa e priorizar aqueles que melhor equilibram maior potencial de lucro com menos recursos. Nesta matriz são levantados: nascedouro, estrela, vaca leiteira e cão de estimação. (COSTA, 2007), a saber:

- ❖ Nascedouro: lançamento do produto, com alto investimento;
- ❖ Estrela: é o produto mais vendido da empresa, lucro com investimento considerável;
- ❖ Vaca Leiteira: geradores de grande lucro para a empresa sem grandes investimentos. Como por exemplo, a Coca-Cola.
- ❖ Cão de estimação: São produtos que não tem tanta procura no mercado e que cabe analisar a viabilidade de continuar a fabricar o mesmo.

Na figura 2, mostra a sequência em que são divididos os quadrantes em níveis de atratividade e competitividade da matriz BCG:

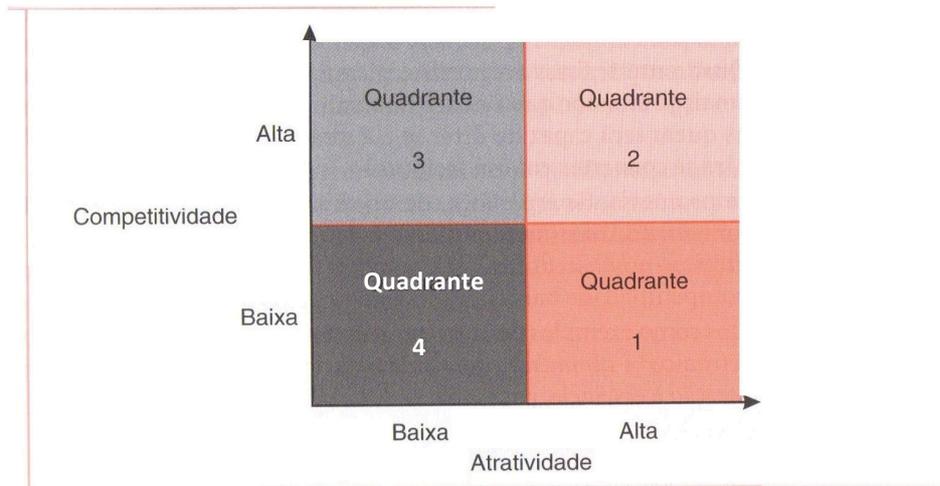


Figura 2 – Os Quatro Quadrantes de Portifólio  
 Fonte: Adaptado de Costa (2007, p. 139)

Já na figura 3, são colocados os componentes conforme sua importância em cada quadrante, como: nascedouro, estrela, vaca leiteira e cão de estimação.

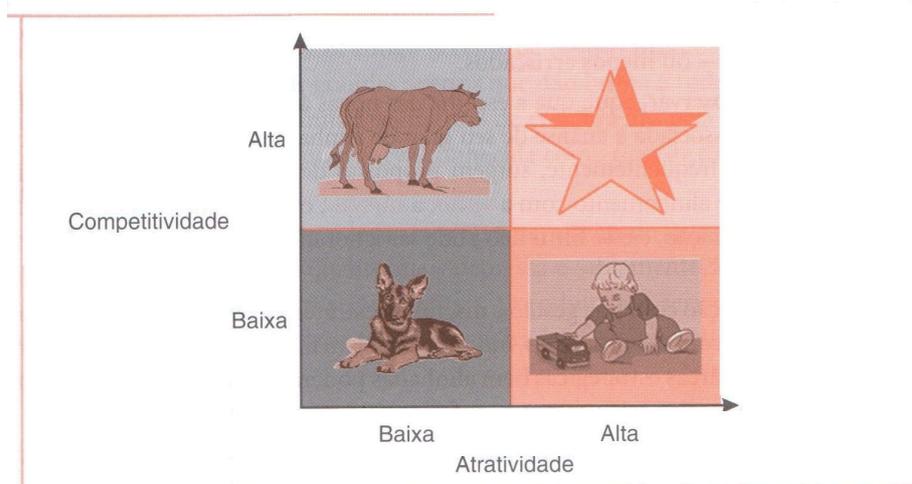


Figura 3 – Os Quatro Quadrantes de Portifólio  
 Fonte: Costa (2007, p. 149)

A ferramenta GUT (Gravidade, Urgência e Tendência) é utilizada para medir o grau de prioridade dos problemas da organização. Então é feita uma listagem destes problemas e em seguida, serão pontuados de acordo com sua gravidade com notas de 1 (prioridade baixa) a 5 (prioridade alta), depois de pontuados serão multiplicados (GxUxT) e enfim serão classificados como grave, urgente e tendência. Para esclarecer melhor, segue abaixo a estrutura da matriz do GUT:

Quadro 1 – Exemplo da matriz de GUT

Problemas	G	U	T	GUT
	Gravidade	Urgência	Tendência	
Gerenciamento dos Processos	3	3	2	18
Atualização de Sistema	2	2	2	8
Otimizar Infraestrutura	2	1	2	4
Interface com o Cliente	3	2	3	18
Vendas de Serviços/Prospecção de Clientes	3	4	3	36
Redução de Custos Operacionais	3	2	2	12

Fonte: Adaptado de Pestana et al. (2016, p.11)

Após multiplicar (GxUxT), serão analisados as maiores notas, como no quadro acima o maior resultado foi 36 pontos. Ou seja, é o problema principal com maior prioridade. Esta ferramenta é muito eficiente para tomadas de decisão, pois, faz uma análise qualitativa e quantitativa, e cada caso é tratado no tempo correto trazendo excelentes resultados.

O PDCA (*Plan, Do, Check, Action*) é uma ferramenta que tem como foco solucionar os problemas de um processo produtivo de uma empresa, e são divididos em quatro fases que se inicia no planejamento para analisar o que poderia melhorar no processo e por em prática, logo, passa por uma avaliação para verificar a eficiência do plano, caso os resultados sejam positivos, aquele novo método passará a ser padrão. Caso negativo irá retornar para fase inicial de planejar e rever aquilo que não deu bons resultados. (FONSECA; MIYAKE, 2006)

### Ciclo PDCA



Figura 4 – Ciclo PDCA  
Fonte: Cardoso (2017)

Segundo Costa (2007), o plano de ação é um passo a passo das estratégias a serem executadas. E, pode ser elaborado sem qualquer dificuldade. Neste plano deve conter objetivos e metas para cada um deles, para que no final alcance aquilo que foi planejado. Esta ferramenta serve para garantir e implementar as ações que foram propostas.

## **2.4. Planejamento Estratégico**

Para que o processo estratégico ocorra é necessário a adoção de um método de ordenação das ações. Ordenar as decisões faz parte das etapas de planejamento que se tornam indispensáveis para que uma empresa possa crescer tanto a curto quanto a longo prazo. O planejamento, além de objetivar direcionar a organização, também envolve estabelecer objetivos para a mesma e criar planos para alcançá-los. A criação do planejamento em um empreendimento traz vários benefícios para a administração, pois, oferece uma direção, confere foco, ação proativa, possibilita o controle de desempenho, motiva e fornece informações para tomada de decisões. (NOGUEIRA, 2014).

Segundo Foster (1993) o planejamento estratégico avalia situações de longo prazo, e isto é muito importante. Pois, se caso acontecer uma ocorrência que foi prevista, o diretor irá tratá-la de uma forma mais sensata. Entretanto, se o diretor fosse pego de surpresa, talvez não tomasse a decisão correta. Por isso é essencial fazer estas previsões para ter controle da situação, e conseqüentemente os resultados serão favoráveis e duradouros. Além de lidar com situações previstas através da análise de ambiente, o planejamento, de acordo com Freitas (2018), também ajuda a organização a adequar-se às diversidades não previstas por meio da etapa de controle do planejamento, onde os gestores terão condições de avaliar e corrigir inconformidades antes que as mesmas possam se transformar em um problema capaz de comprometer os objetivos da empresa.

O planejamento de uma empresa abrange objetivos e planos, onde o primeiro são os estágios futuros desejados pela organização, e o segundo são forma estruturada e documentada do planejamento e que estimulam os objetivos a serem alcançados, os recursos necessários e as etapas a serem realizadas.

Entendendo os tipos de decisões que são voltados para o foco, seus horizontes temporais e seus graus de especificidade torna-se perceptível que o planejamento

estratégico se encontra em decisões de nível gerencial. Como definido por Freitas (2018), é a metodologia para formalizar o pensamento estratégico dentro de uma organização, de modo a permitir que a mesma consiga se estabelecer no mercado de forma consistente e duradoura e é por intermédio dele que a empresa passa a se conhecer e entender o mercado em que atua, juntamente com suas tendências.

Com essa fase de autoconhecimento, realizada a organização consegue estabelecer objetivos alcançáveis através de planos de ação compreensíveis e executáveis por todos os colaboradores integrados a ela. Através dos planos são proporcionados à empresa diretrizes metodológicas, inovadoras e diferenciadas, para interação com os fatores não controláveis pela empresa, fatores externos. E para que a organização possa se ajustar às variações do mercado sem comprometer as metas preestabelecidas, esse planejamento deve ser contínuo e flexível.

Como dito anteriormente, o planejamento estratégico deve ser conduzido pelos dirigentes da empresa devido a sua alta complexidade em procurar definir o futuro da empresa da organização e de todos envolvidos direta e indiretamente com ela. É por esse motivo que exige-se desses gestores grande responsabilidade e compromisso, principalmente nas fases de elaboração da metodologia para elaboração e implementação do planejamento estratégico. Noble (1999, apud O'Regan; Ghobadian, 2002) afirmam que um mau planejamento pode trazer o fracasso da empresa. Pois, envolve diversas decisões importantes e há muitas incógnitas podendo ocasionar frustrações para as organizações.

Os estágios desse planejamento dividem-se em:

- 1) Análise de ambiente: É o processo inicial do planejamento estratégico e consiste em monitorar o ambiente organizacional a modo de identificar oportunidades, riscos, limitações e informações atuais e futuras. É através dessa análise que a organização passa a conhecer e prever forças positivas e negativas, internas e externas, que podem influenciar na diretriz dos objetivos empresariais definidos. Para efeito de análise considera-se a divisão do ambiente em três níveis: ambiente interno (aspectos organizacionais, de marketing, financeiros, de pessoal e de produção), ambiente operacional ou setorial (clientes, concorrência, mão de

obra, fornecedores, e questão internacional), e ambiente externo, geral ou macroambiente (fatores econômicos, sociais, políticos, legais e tecnológicos).

- 2) Estabelecimento de diretrizes organizacionais: Após a análise do ambiente, onde descobre-se oportunidades e riscos, assim como pontos fortes e fracos, os executivos conseguem delimitar as estratégias da empresa. Para a formulação dessas estratégias é necessário a criação de alicerces. Os alicerces estratégicos de uma organização são chamados de diretrizes ou propósitos organizacionais e que são a visão, a missão, e os objetivos da instituição. Essas diretrizes definem os conceitos fundamentais da empresa, estabelecendo a ela o que 'quer ser', 'a razão da sua existência' e 'onde quer chegar'.
- 3) Formulação de estratégias: Projetar as estratégias que conduzam a organização à realização das metas atendendo plenamente os seus propósitos. Tendo analisado os ambientes e estipulado as diretrizes, os administradores conseguem traçar cursos de ação satisfatórios que assegurem o sucesso da organização e que lidem plenamente com a concorrência.
- 4) Implementação de estratégias: O papel dessa etapa é colocar em ação estratégias que surgiram na etapa anterior. Sem o cumprimento da implementação as fases anteriores perdem o valor e a organização se torna incapaz de perceber os benefícios que as mesmas podem trazer. A implementação estratégica requer estruturas na organização para que a estratégia seja colocada em prática de modo que variáveis como poder, liderança e cultura organizacional possam ser administradas para possibilitar o trabalho conjunto dos funcionários na realização do plano estratégico.
- 5) Controle estratégico: Para melhorar e assegurar o funcionamento eficaz e eficiente do processo de gestão estratégica é necessário um controle organizacional que monitore esse processo. Caso os objetivos não estejam sendo atingidos, o controle deve modificar as estratégias da organização ou sua implementação de modo que tais objetivos sejam alcançados.

E cada um deles deve ser considerado em conjunção com os outros, pois uma mudança em um ponto qualquer acarreta consequências nos outros estágios do

processo. (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2014; FREITAS, 2018; COSTA, 2007; CERTO; PETER, 2010).

## **2.5. Dificuldades de Construção, Implantação e Manutenção de uma Empresa Eficiente e Eficaz**

Para Adizes (1998) existem quatro papéis para que uma empresa tenha decisões que a torne eficiente e eficaz. Tais papéis mostram por que decisões podem ser falhas e prever quais outras decisões serão tomadas e como. Esses fatores são divididos em dois tipos de lucratividade eficazes e eficientes: as de curto prazo e as de longo prazo. Sempre que um dos papéis não estiver presente nesse processo decisório, pode-se inferir que esse modelo de tomada será imperfeito.

O primeiro papel dessa ação é o (P), que significa produzir, e que define o propósito da organização e que a torna eficaz a curto prazo. Nessa etapa a empresa deve refletir qual é sua razão de ser, e que o motivo da sua existência é produzir um serviço e satisfazer o cliente. Entender que a satisfação do cliente está diretamente interligada com o foco e a dedicação do processo de gerência é essencial.

Para uma organização bem gerenciada e lucrativa, é necessário mais que eficácia, ela também deve ser eficiente. A eficiência é adquirida no papel (A), que representa administrar, sistematizar, programar e criar rotinas para as atividades, visando fazer as coisas certas, no momento correto e com a intensidade adequada. Os papéis (P) e (A) trazem eficácia e eficiência a curto prazo, mas não por muito tempo e por isso que duas outras funções devem ser desempenhadas para que a organização seja eficaz e eficiente a longo prazo.

O terceiro papel, (E), trata de empreender, que remete a preparar-se proativamente para as mudanças, e não reativamente. Nesse papel ao cenário é preciso dois fatores para progir com vistas ao cenário operacional antecipado: criatividade e capacidade de assumir riscos.

E o quarto papel (I), compreende em integralizar a organização, a modo de que a consciência, o comportamento, a cultura e o sistema de crenças dela deixem de ser mecanicistas e passem a ser orgânicos, criando um senso de interdependência e identificação com uma causa mais elevada entre as partes que compõem a organização.

Costa (2007) cita algumas das dificuldades que são encontradas para a construção, implantação e manutenção de uma empresa eficiente e eficaz:

- ❖ Dificuldade de percepção: dificuldade em perceber as oportunidades e riscos devido à falta de conhecimento das inter-relações sistemáticas ou a construção de barreiras que possibilite enxergar além dos modelos mentais;
- ❖ Obstáculos Culturais: São as culturas organizacionais que impedem uma visão crítica e objetiva com relação ao futuro, bloqueando inovações e conseqüentemente o interesse e a dedicação dos dirigentes de média e alta gerência;
- ❖ Obstáculos Organizacionais: Estruturas organizacionais burocratizadas, onde a forma de fazer é colocada acima do conteúdo. E estruturas organizacionais feudais, onde seus fundadores foram se desligando ou se desinteressando do negócio sem deliberar o poder para alguém, acarretando poder a vários chefes de setores e a falta de unificação da organização;
- ❖ Obstáculos Gerenciais: Líderes de uma administração espasmódica, onde seus colaboradores têm de se adaptar a interrupção e descontinuidade de procedimento devido a substituição frequente de novos programas. E ambientes de aversão a riscos, a novas ideias;
- ❖ Diagnóstico Inexistente ou Inadequado: Processos iniciados sem ter encomendado um bom diagnóstico de prontidão e situação estratégica gerando desperdício de tempo, de esforços e de dinheiro com problemas, as vezes, irreais ou de menor importância;
- ❖ Miopia Estratégica: Incapacidade de focar e de vislumbrar o médio e o longo prazo, apenas focando no imediato;
- ❖ Falta de perspectiva a longo prazo, de persistência e de sustentação de rumo: Inicia-se o planejamento estratégico de forma correta, porém a falta de persistência, objetividade e continuidade desencadeia um ceticismo crônico na organização que, além de desperdiçar recursos, dificulta a mobilização futura do corpo gerencial;

- ❖ Falta de Comprometimento da Alta e Média Gerência: Dirigentes que não se disponibilizam para reuniões, diagnósticos, discussões e procedimentos e condições mínimas para execução de gestão estratégica;
- ❖ Mudanças Inesperadas Durante o Andamento do Processo: Ocorrências como mudança de pessoal, novos gestores, perda de contratos, dificuldades financeiras, novas prioridades que suspendem os esforços em andamento e interrompem o processo da gestão estratégica;
- ❖ Falta de Metodologia Adequada: O processo de gestão acaba 'morrendo' por não existir um método escolhido, um caminho ou sequência firme e consensual dos passos necessários;
- ❖ Muita Análise, Pouca Síntese e Nenhuma Ação: Esforços direcionados apenas para análises e não para ações concretas;
- ❖ Falta de Vinculação dos Investimentos com o Orçamento Operacional: Incompatibilidade de recursos financeiros e gastos necessários para implementação do projeto estratégico;
- ❖ Falta de Comando para Implementação: Falta de gerenciamento nos comandos para execução das estratégias.

## **2.6. Peculiaridades da Gestão Estratégica de Micro e Pequenas Empresas**

De acordo com Lima et al (2013) a gestão nas micro e pequenas empresas (MPEs), realizada pelos seus proprietários-dirigentes, gera a compatibilidade da condição das mesmas com o ambiente externo, a busca de vantagens competitivas, a formação de estratégias e o desenvolvimento da visão. Os autores também realçam o quanto a visão, quando compartilhada, se torna imprescindível e um determinante importante dos resultados para a condição de sobrevivência e desempenho das MPEs.

A essencialidade da visão em MPEs acontece devido a gestão estratégica ser alicerçada na maneira de pensar e nos atos dos seus proprietários-dirigentes e desenvolvê-la consegue fazer com que aspectos como a aprendizagem, a

compreensão das coisas, as aspirações, o discernimento e a intuição dos proprietários-dirigentes sejam essenciais nesse processo de gestão.

Outra peculiaridade da gestão estratégica em micro e pequenas empresas é a relevância que os níveis ambientais possuem para as mesmas na fase de análise do planejamento. Conforme Freitas (2018, p.70) “é incorreto dizer que o ambiente geral, por exemplo, tem igual importância para uma multinacional e para uma pequena empresa”. O autor também afirma que o gestor de uma microempresa deve estar voltado com maior ênfase e monitoramento aos ambientes interno e operacional devido aos impactos gerados por esses ambientes tenderem a ser mais perceptíveis nessas empresas do que os impactos causados pelo ambiente geral.

Segundo Kashima (2015), as pequenas empresas possuem recursos limitados, gestão centralizada, planejamento estratégico informal, focado no curto prazo, ações reativas e adaptativas, poucos profissionais com formação acadêmica, sistemas de informações simples, pouco controle sobre o ambiente externo, inexistência de dados quantitativos e estratégias intuitivas e pouco formalizadas.

### **3. ESTUDO DE CASO**

O presente estudo visa demonstrar a aplicação da gestão estratégica em micros e pequenas empresas como fator de estruturação organizacional. Busca-se mostrar, através da estruturação dessas instituições, a capacitação para o desenvolvimento, crescimento e sobrevivência diante das mudanças, tendências e discontinuidades dos seus ambientes, ajudando-as nas situações críticas e formulação de estratégias para torná-las mais competitivas.

Além disso, visa também, a orientação da criação do plano estratégico, de modo que obstrua as dificuldades de implementação das estratégias, fomente a utilização de ferramentas para administração e adequa a gestão usufruindo das peculiaridades da gestão estratégica em micro e pequenas empresas.

#### **3.1 Caracterização da empresa**

O estudo de caso foi realizado em uma empresa que atua no setor de confecções de uniformes há mais de trinta anos, localizada em Minas Gerais. A

empresa iniciou-se como malharia, onde produzia e revendia roupas de tendências. Ao passar dos anos foi modificando o seu foco de produção para a confecção de tecidos planos e malha, onde seu foco de produção se estendeu para a área de uniformes, mais voltados para a área corporativa e executiva. Nessa época, a empresa se destacou pela qualidade de suas roupas e seu quadro de funcionários chegou a conter vinte e três pessoas e a se enquadrar como empresa de pequeno porte.

Com o passar do tempo, a empresa foi sofrendo alterações tanto na sua área de colaboradores quanto na parcela do mercado onde atuava devido a aumento de concorrência e instabilidades organizacionais. No ano de 2018, o quadro de funcionários chegou a ter seis funcionários devido à queda brusca de vendas e de produção. Pouco tempo depois, a empresa faliu. Hoje a empresa foi reaberta por duas antigas costureiras que estão tentando reestabelecer o nome da empresa no mercado. As novas proprietárias e únicas funcionárias conhecem o padrão de qualidade da empresa anterior e apostam nessa característica como fator chave e diferencial para reestrutura a empresa. Por causa dessa transição de proprietários e a uma nova estrutura organizacional, hoje a empresa está enquadrada em microempresa.

### **3.2 Diagnóstico da situação atual com relação à gestão estratégica**

A escolha da empresa está relacionada à sua queda de vendas devido à dificuldade de estruturação durante a transição de proprietários e funcionários, a mudança de localização e adaptação dos procedimentos gerais de uma empresa, como: gerar nota fiscal, atendimento ao cliente, conhecimento na venda de produtos, negociação com fornecedores, finanças e estabelecimento de preços.

Atualmente, devido à queda significativa de vendas as contas são pagas com pouco dinheiro que entra, assim tornando mínima a retida das proprietárias. E através da gestão estratégica ambas buscam por estabilidade no mercado, para que consigam retirar o seu sustento.

Para entender melhor a situação atual da empresa foi usada a análise SWOT para análise de ambiente, conforme a figura abaixo.

## Quadro 2 - Análise SWOT



Fonte: Autores (2019)

As figuras 5 e 6 abaixo mostram, respectivamente, a porta de entrada do cômodo da empresa onde é feito corte dos tecidos e o atendimento ao cliente e a área onde fica o maquinário da empresa e onde são confeccionados os uniformes:



Figura 5 – Mostra de Uniformes Pronto  
Fonte: Autores (2019)



Figura 6 – Maquinário da empresa e local de confecção  
Fonte: Autores (2019)

Após a análise SWOT, foi feito um levantamento de produtos e serviços da organização. Através do levantamento foi identificado o ciclo de vida de cada um e os itens foram remontados na estrutura de matriz BCG apresentada anteriormente:

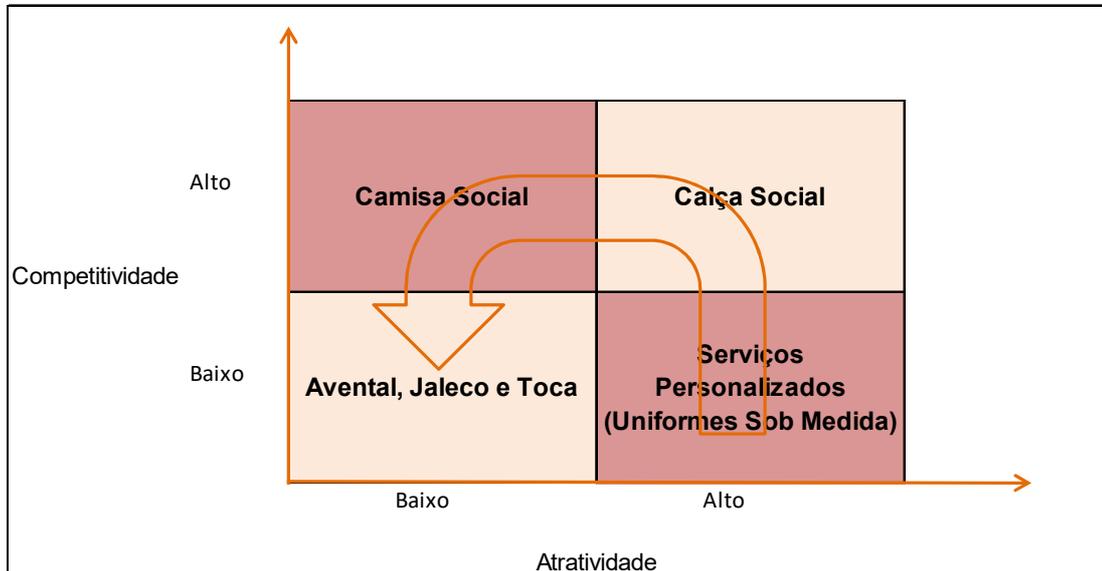


Figura 6 – Matriz BCG  
Fonte: Autores (2019)

Nota-se que na matriz BCG, o nascedouro é representado pelos serviços personalizados que apresentam um bom futuro para empresa, algo que tende a crescer. Já a estrela é a calça social (item lucrativo com investimento considerável), a vaca leiteira é a camisa social (baixo investimento e alta procura) e o cão de estimação são os aventais, jalecos e tocas (pouca procura e baixo investimento).

### 3.3 Proposta de Melhoria para a Empresa no Tocante à Gestão Estratégica

Para dar início a uma gestão estratégica foi orientada a criação da Missão, da Visão e dos Valores da empresa, de forma que as proprietárias estabeleçam metas e objetivos para alcançar a estabilidade desejada no mercado:

- ❖ **Missão:** Confeccionar e produzir vestes personalizadas, oferecendo alto padrão de qualidade e conforto para que nossos clientes sintam a melhor experiência no uso de roupas sob medida;
- ❖ **Visão:** Ser reconhecida pela qualidade e excelência na confecção de roupas e uniformes;

- ❖ **Valores:** Personalização, transparência, ética, integridade, comprometimento, verdade e satisfação do cliente.

Após o levantamento dos pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças pela análise SWOT e visto que os ambientes internos e operacionais têm maior relevância para as micros e pequenas empresas fez-se uma ligação com a ferramenta GUT, apresentada no Quadro 3, para avaliar qual o nível de prioridade para resolução das fraquezas da organização que foram relatados pelas proprietárias:

Quadro 3 – Matriz de GUT

Problemas	G	U	T	GUT	Classificação
	Gravidade	Urgência	Tendência		
Mão de Obra Limitada	5	3	2	30	4º
Local Inadequado para Atendimento do Cliente	2	1	1	2	6º
Ausência de uma assessoria contábil	2	2	2	8	5º
Falta de Identificação do Estabelecimento	5	4	3	60	2º
Falta de Treinamento (Conhecimento de Tecidos e Atendimento)	4	2	4	32	3º
Divulgação	5	5	5	125	1º

Fonte: Autores (2019)

De acordo com os dados coletados, nota-se através da classificação a ordem em que serão resolvidos os problemas encontrados.

- 1º Divulgação;
- 2º Falta de identificação do estabelecimento;
- 3º Falta de treinamento (conhecimento de tecidos e atendimento);
- 4º Mão de obra limitada;
- 5º Ausência de uma assessoria contábil;
- 6º Local inadequado para atendimento do cliente.

Para a solução destes problemas encontrados será usada a ferramenta de melhoria continua PDCA. Dentro da etapa P (planejar) utiliza-se a ferramenta 5W1H, conforme as figuras 7 e 8 a seguir, para formular o plano de ação que será proposto para cada fraqueza.

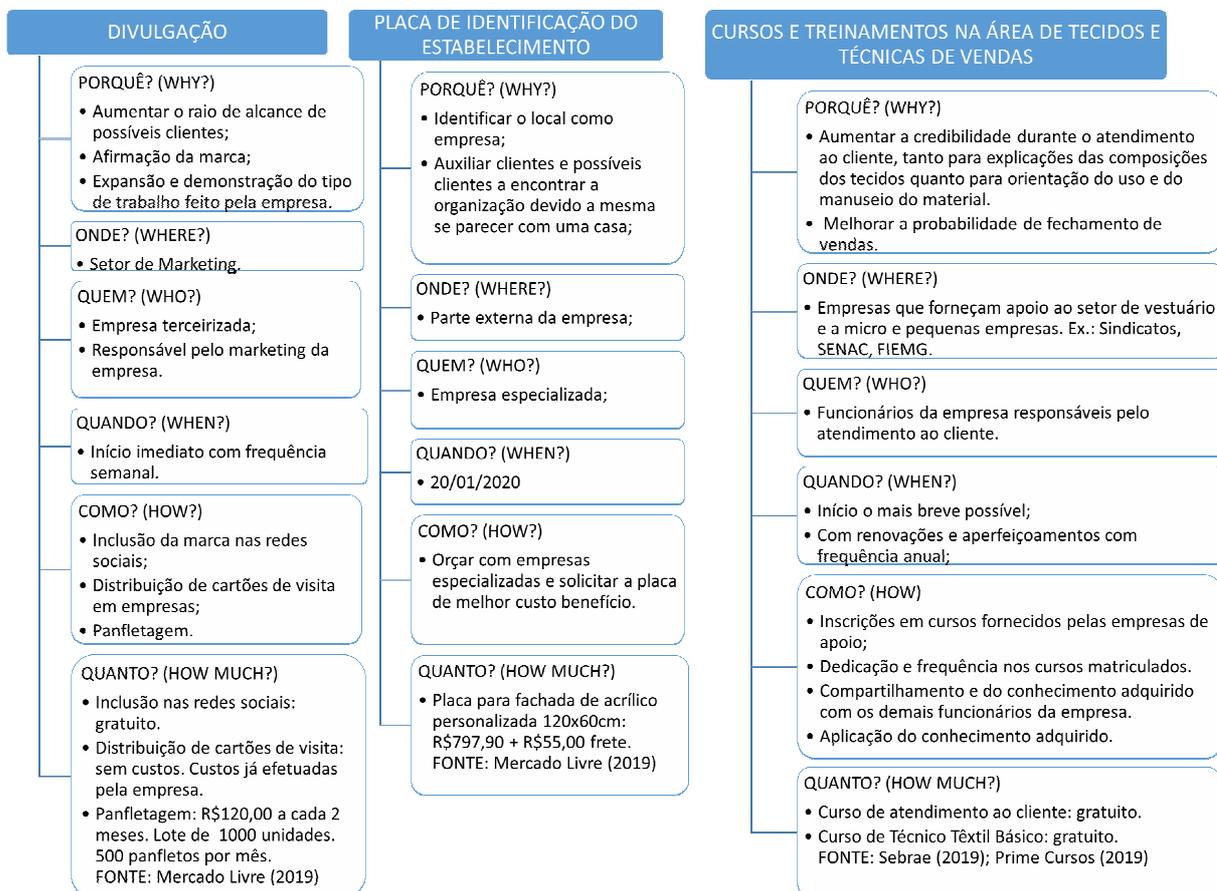


Figura 7 – Primeira Parte 5W2H  
Fonte: Autores (2019)

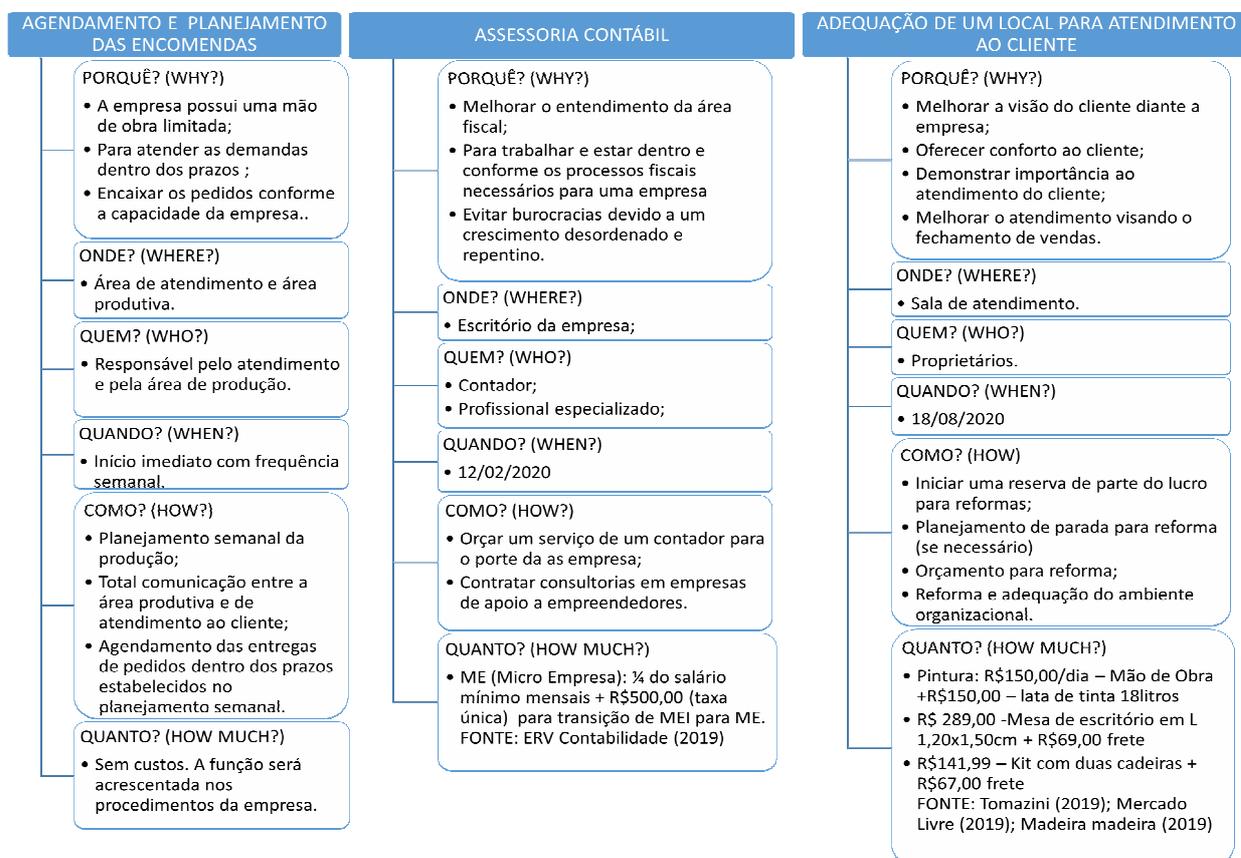


Figura 8 – Primeira Parte 5W2H  
Fonte: Autores (2019)

Com o planejamento feito de acordo com os níveis de prioridade levantados pela matriz GUT, o próximo passo é ir para execução do plano de ação. Para as fases seguintes do PDCA foram criados modelos simples de acompanhamento, de modo que as costureiras/proprietárias consigam acompanhar e aplicar os processos necessários sem que acabem entrando em algumas das dificuldades demonstradas anteriormente e que geralmente são encontradas na implantação da gestão estratégica, como: obstáculos organizacionais, diagnóstico inexistente, muita análise, pouca síntese e nenhuma ação e falta de perspectiva a longo prazo, de persistência e de sustentação de rumo.

A segunda fase do PDCA, a fase D (fazer), foi sugerida a empresa dois cronogramas, sendo um semanal e o outro mensal. Pois, o semanal é para as ações que deverão ser cumpridas diariamente. Já o mensal é para os planejamentos futuros, conforme os quadros 4 e 5, respectivamente:

Quadro 4 – Cronograma Semanal

<b>CRONOGRAMA SEMANAL</b>			
	<b>SEGUNDA</b>	<b>QUARTA</b>	<b>SEXTA</b>
<b>1ª SEMANA</b>	Publicação em redes sociais e Panfletagem.	Pesquisa e Levantamento de treinamentos e cursos fornecidos relacionados ao setor.	Planejamento da Produção para semana seguinte.
<b>2ª SEMANA</b>	Publicação em redes sociais	Análise de recursos voltados para os cursos e treinamentos e inscrições dos mesmos.	Planejamento da Produção para semana seguinte.
<b>3ª SEMANA</b>	Publicação em redes sociais	—————	Planejamento da Produção para semana seguinte.
<b>4ª SEMANA</b>	Publicação em redes sociais. Criações das divulgações do mês seguinte. (quando for a última segunda do mês)	—————	Planejamento da Produção para semana seguinte.
<b>5ª SEMANA</b>	Publicação em redes sociais. Criações das divulgações do mês seguinte. (quando for a última segunda do mês)	—————	Planejamento da Produção para semana seguinte.

Fonte: Autores (2019)

Quadro 5 – Cronograma Mensal

<b>CRONOGRAMA MENSAL</b>			
<b>Dia</b>	<b>Mês</b>	<b>Ano</b>	<b>Ação</b>
16	Dezembro	2019	Orçamento da Placa de Identificação do estabelecimento
27	Dezembro	2019	Reserva de parte do lucro para reforma de Agosto 2020.
12	Janeiro	2020	Orçamento de Serviços Contábeis
20	Janeiro	2020	Instalação da Placa de Identificação do estabelecimento
31	Janeiro	2020	Reserva de parte do lucro para reforma de Agosto 2020.
12	Fevereiro	2020	Contratação de Serviços de Assessoria Contábil
28	Fevereiro	2020	Reserva de parte do lucro para reforma de Agosto 2020.
27	Março	2020	Reserva de parte do lucro para reforma de Agosto 2020.
24	Abril	2020	Reserva de parte do lucro para reforma de Agosto 2020.
29	Maio	2020	Reserva de parte do lucro para reforma de Agosto 2020.
26	Junho	2020	Reserva de parte do lucro para reforma de Agosto 2020.
31	Julho	2020	Reserva de parte do lucro para reforma de Agosto 2020.
18	Agosto	2020	Reforma e Adequação do ambiente organizacional.

Fonte: Autores (2019)

Para a conferência da execução das ações estabelecidas na fase anterior é utilizada a fase C (checar), onde é aferida a eficiência do processo e o comprometimento da empresa com as atividades dos cronogramas. E nesta etapa foi proposta uma folha de verificação para acompanhar o andamento das atividades, também de maneira simples, como mostra o quadro 6 a seguir:

Quadro 6 – Folha de Verificação

<b>MODELO DE FOLHA DE VERIFICAÇÃO</b>		
MÊS:	RESPONSÁVEL:	<input checked="" type="checkbox"/> Executado
ANO:	DATA:	<input checked="" type="checkbox"/> Não executado
DATA	AÇÃO	CHECK
OBSERVAÇÕES:		

Fonte: Autores (2019)

Além da folha de verificação, foram propostas algumas perguntas estratégicas conforme o quadro 7 a seguir, com o intuito de avaliar a eficácia de cada um dos planos estabelecidos:

Quadro 7 – Pesquisa de Satisfação

<b>PESQUISA DE SATISFAÇÃO</b>	
1) Por qual meio você ficou sabendo do trabalho da empresa?	<input type="checkbox"/> Redes Sociais <input type="checkbox"/> Panfletos <input type="checkbox"/> Cartões de Visita <input type="checkbox"/> Outro. Qual? _____
2) Foi de fácil identificação a localização da empresa?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Pouco              Por quê? _____
3) Avaliando postura do vendedor, domínio e conhecimento do material vendido, como você avalia o atendimento?	<input type="checkbox"/> Excelente <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Ruim              Comentário: _____
4) O seu pedido foi entregue dentro do prazo prometido?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Em partes              Comentário: _____
5) A empresa fornece recibo e garantia dos serviços prestados?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> De vez em quando              Comentário: _____
6) Você considera adequado o local em que foi atendimento?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Pouco              Comentário: _____

Fonte: Autores (2019)

Depois da folha de verificação preenchida pelo cliente a empresa pode utilizar como critérios de avaliação as quantidades de itens assinalados que estão dentro das propostas feitas pelo plano de ação quanto os comentários que podem ser deixados pelos clientes.

Feita a mensuração e a análise da performance das ações da empresa através da voz do cliente é chegada a hora da última etapa do PDCA, a fase A (agir), onde averigua os processos que serão padronizados e os que precisam ser refeitos demonstrados no quadro 8 a seguir:

Quadro 8 – Resultado das Pesquisas de Satisfação

<b>RESULTADO DAS PESQUISAS DE SATISFAÇÃO</b>		
<b>AÇÃO</b>	<b>RESULTADO POSITIVO</b>	<b>RESULTADO NEGATIVO</b>
Divulgação	Padronização das etapas estabelecidas.	Rever meios de divulgação ou prazos de divulgação.
Instalação da Placa de Identificação	Manter e finalizar etapa.	Estudar nova forma de identificar a empresa.
Cursos e Treinamentos	Padronização das etapas estabelecidas.	Identificar novas formas de aperfeiçoamento para atendimento na área têxtil.
Agendamento e Planejamento das encomendas	Padronização das etapas estabelecidas.	Estudar novos prazos e rever a capacidade produtiva.
Assessoria Contábil	Padronização das etapas estabelecidas.	Trocar os prestadores de serviço contábil
Adequação do local de atendimento	Manter e finalizar etapa.	Planejar nova adaptação do loca.

Fonte: Autores (2019)

#### **4. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Após analisado o ambiente da empresa foi sugerido à criação das diretrizes organizacionais para que a empresa estabelecesse um ponto de partida, para criação das metas e objetivos.

Foram levantadas suas principais dificuldades nessa nova etapa de estruturação e a carteira de produtos e serviços da empresa. Posteriormente, devido a grande importância que as microempresas devem dar ao ambiente interno, foi aplicada uma ferramenta para priorização dos problemas internos. Os mesmos foram sequenciados pelo seu nível de gravidade e foi sugerido um plano de ação para cada um deles. Nesse plano é orientado a sua forma de execução das ações a serem tomadas de modo que seja acompanhado e monitorado constantemente para possíveis adaptações das suas estratégias com finalidade de atingir a eficiência do processo.

##### **4.1 Resultados Esperados**

Com uma base organizacional estruturada, espera-se que a empresa conquiste novamente seus clientes e consiga atender uma grande demanda, aproveitando as oportunidades geradas pela chegada de novas empresas na região e pela temporada de fotos de formatura. E que a organização tenha a percepção

para análise do ambiente externo conseguindo administrar suas fraquezas e possíveis ameaças. Acredita-se também que a empresa com uma assessoria contábil a disposição poderá melhor administrar questões fiscais e financeiras da empresa, de maneira que ela se torne rentável, e que após se estruturar o estabelecimento adeque um local para atendimento e negociação e mostra de modelos prontos de uniforme e estabeleça treinamentos constantes para a melhoria do conhecimento técnico da equipe.

## 4.2 Conclusão e Propostas de Trabalho Futuro

Pressupõe-se que a gestão estratégica em micro e pequenas empresas tem total importância para estabelecer a base inicial que uma organização necessita para o seu desenvolvimento e crescimento ordenado. A flexibilidade e compreensão, do proprietário de empresas desse porte, diante da necessidade da implantação, do monitoramento e do ajuste das estratégias conforme a mutação do mercado são essenciais para sobrevivência da instituição.

O planejamento estratégico é uma ferramenta dentro da gestão que embasa as etapas para que uma organização consiga se autoconhecer ao ponto de se direcionar e estabelecer os horizontes temporais para cada estratégia estabelecida. Dentro de uma microempresa esse planejamento se torna um único nível de decisão, visto que muitas vezes os proprietários são os próprios funcionários.

Espera-se que diante desta compreensão de gestão, a miopia estratégica seja eliminada e o excesso de análise, a pouca síntese e falta de ação sejam trocados pelo foco e comprometimento com esforços direcionados com equidade nas etapas e ações mais concretas de implementação.

## REFERÊNCIAS

ADIZES, Ichak; MALFERRARI, Carlos Afonso; VALDESUSO, Carlos. **Os Ciclos de Vida das Organizações: Como Por que as Empresas Crescem e Morrem e o que Fazer a Respeito**. 4. Ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

BARBOSA, J. D.; TEIXEIRA, R. M. Gestão estratégica nas empresas de pequeno e médio porte. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 10, n. 3, p.

31-42, jul./set. 2003. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/v10n3art3.pdf>>. Acesso em: 27 Set. 2019.

BERTON, Luiz Hamilton; FERNANDES, Bruno Henrique Rocha. **Administração Estratégica**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

CARDOSO, Fabiana. **Ciclo PDCA**. 2017. Disponível em: <<https://medium.com/@CrysFaby/ciclo-pdca-f0d37bc260e2>>. Acesso em: 23 Out. 2019.

CARNEIRO, J.D.; DALI'AGNOL, R.M.. A Consultoria em Gestão Realizada pelo Contabilista como Alternativa de Redução da Mortalidade das MPE. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, [s.l.], v. 4, n. 10, p.9-23, 31 mar. 2005. Revista Catarinense da Ciencia Contabil.

CERTO, Samuel C., PETER, J. P.. **Administração estratégica**: planejamento e implantação e estratégias. Tradução e adaptação de Reynaldo Cavaleiro Marcondes e Ana Maria Roux Cesar. 3. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010. 321p.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão Estratégica**: da empresa que temos para a empresa que queremos. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto; MATOS, Francisco Gomes de. **Visão e Ação Estratégica**. 2 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

DAMKE, Elói Junior; GIMENEZ, Fernando Antonio Prado; DAMKE, Joice F. Wendling. Strategic configurations and performance: a study in micro and small business retailers. **Rausp Management Journal**, [s.l.], v. 53, n. 1, p.11-22, jan. 2018.

FONSECA, Augusto Virgilio Mascarenhas da; MIYAKE, Dario Ikuo. Uma análise sobre o Ciclo PDCA como um método para solução de problemas da qualidade. In: ENEGEP, 26., 2006, Fortaleza. **Anais...** . Fortaleza: ABEPRO, 2006. p. 1 - 9.

FOSTER, M.john. Scenario planning for small businesses. **Long Range Planning**, [s.l.], v. 26, n. 1, p.123-129, fev. 1993. Elsevier BV.

FREITAS, Wilton Rezende de. **Gestão Estratégica**. Uberaba: Universidade de Uberaba, 2018.

JASPER, Melanie; CROSSAN, Frank. What is strategic management? **Journal Of Nursing Management**, [s.l.], v. 20, n. 7, p.838-846, out. 2012.

KASHIMA, Marcos Kenzo. **Estratégia em Micro e Pequenas Empresas: um estudo de caso em um salão de beleza na cidade de São Paulo**. 2015. 130 f. TCC (Graduação) - Curso de Engenharia de Produção, Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2015.

LIMA, Edmilson et al. Gestão Estratégica e Compartilhamento da Visão em Micro e Pequenas Empresas. **Revista Ibero-americana de Estratégia**, [s.l.], v. 12, n. 02, p.12-41, 1 jun. 2013. University Nove de Julho.

MENDONÇA, Sandro Augusto Teixeira. O planejamento estratégico como ferramenta: um estudo sobre a eficiência das micro e pequenas empresas brasileiras. **Administração de Empresas em Revista**, Curitiba, v. 16, n. 17, p.50-68, 2017.

NOGUEIRA, Cleber Suckow. **Planejamento Estratégico**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.

O'REGAN, Nicholas; GHOBADIAN, Abby. Effective strategic planning in small and medium sized firms. **Management Decision**, [s.l.], v. 40, n. 7, p.663-671, set. 2002.

PAULA, Gilles B. **Níveis de decisão: estratégia, tático, operacional**. 2015. Disponível em: <<https://www.treasy.com.br/blog/planejamento-estrategico-tatico-e-operacional/>>. Acesso em: 08 out. 2019.

PESTANA, Marcelo Diniz et al. Aplicação integrada da matriz GUT e da matriz da qualidade em uma empresa de consultoria ambiental: Um estudo de caso para elaboração de propostas de melhorias. In: ENEGEP, 36., 2016, João Pessoa. **Anais...** . João Pessoa: Abepro, 2016. p. 1 - 18.

SEBRAE. **Pequenos negócios em números**. 2018. Disponível em:<<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/sebraeaz/pequenos-negocios-em-numeros,12e8794363447510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 02 set. 2019.

SEBRAE. **Sobrevivência das empresas no Brasil**. 2016. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-nobrasil-102016.pdf>>. Acesso em: 02 set. 2019.

SERTEK, Paulo; GUINDANI, Roberto Ari; MARTINS, Tomas Sparano. **Administração e Planejamento estratégico [livro eletrônico]**. Curitiba: InterSaberes, 2012. (Série Administração Estratégica).

SOUZA, Wendel; QUALHARINI, Eduardo. **O Planejamento Estratégico nas Micro e Pequenas Empresas**. 2007. Disponível em: <<http://www.sp.senac.br/pdf/24848.pdf>>. Acesso em: 30 set. 2019.

SHUMAN, Jeffrey C.; SEEGER, John A.. The Theory and Practice of Strategic Management in Smaller Rapid Growth Firms. **American Journal Of Small Business**, [s.l.], v. 11, n. 1, p.7-18, jul. 1986. SAGE Publications.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John Alan. **Administração Estratégica: Conceitos**. São Paulo: Atlas S. A., 2014. 440 p. Tradução de: Celso A. Rimloi, Lenita R. Esteves.