

**Congresso Internacional de Administração
ADM 2019 - Administração 4.0**

30/09/2019 a 04/10/2019 - Ponta Grossa - PR - Brasil



**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: DIAGNÓSTICO DAS MICRO E PEQUENAS
EMPRESAS**

STRATEGIC PLANNING: MICRO AND SMALL BUSINESSES DIAGNOSIS

ESTRATÉGIAS EM ORGANIZAÇÕES

Maria Caroline Heck, Uceff Itapiranga, Brasil, premium.itapiranga@uceff.edu.br

Rosiane Oswald Flach, Brasil, premium.itapiranga@uceff.edu.br

Resumo

O objetivo deste trabalho está em realizar um diagnóstico sobre a utilização do planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas. Realizou-se uma pesquisa quantitativa, descritiva, com estratégia de levantamento de dados, sendo operacionalizado por meio de uma survey (questionário). Foram entrevistados 150 gestores de micro e pequenas empresas do Oeste de Santa Catarina. Os principais achados sugerem que a maioria das empresas provém de grupo familiar, sendo o comércio o principal segmento de atuação. Os gestores acreditam que o clima e o ambiente empresarial estão melhores se comparados com 2017. Ao mesmo tempo em que percebem uma elevada concorrência entre as empresas no setor que atuam. Ficou evidenciado que mais da metade das empresas não realiza um planejamento estratégico formal, mas ocorrem frequentes acordos e alianças nas compras e abastecimento de mercadorias. Os achados vinculados ao planejamento estratégico reforçam que planejar vem se tornando uma prática utilizada para a maioria das micro e pequenas empresas, sendo que a gestão estratégica ainda pode ser melhor organizada, uma vez que os gestores sentem dificuldade de inovar e pouco compreende o que vem a ser um avanço tecnológico. E, por fim, uma reflexão que ainda pode ser feita é que a dificuldade de implantar o planejamento estratégico pode ter relação ao fato de as empresas serem oriundas de grupos familiares. A Contribuição gerencial da pesquisa demonstra a importância da existência do Planejamento Estratégico nas organizações, uma vez que o planejamento formal pode potencializar os resultados empresariais e reduzir as incertezas de mercado.

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

Abstract

The objective of this work is to make a diagnosis about the strategic planning use in micro and small businesses. A quantitative, descriptive research was carried out with data collection strategy, operationalized through a survey (questionnaire). Were interviewed 150 managers of micro and small businesses in the west of Santa Catarina. The main findings suggest that most businesses come from a family group, being commerce the main segment. Managers believe climate and business environment are better compared to 2017. They also notice a high competition among the companies in the sector that they work in. It was evidenced that more than half of the companies do not perform formal strategic planning, but frequent agreements and alliances in purchases and goods supply occur. Findings related to strategic planning reinforce that planning has become a practice used for most micro and small companies, and strategic management can still be better organized, since managers find difficulties innovating and little understand what is a technological advance. And finally, another reflection is that the difficulty of implementing strategic planning may be related to the fact that the companies come from family groups. The research's managerial contribution demonstrates the Strategic Planning importance in organizations, once formal planning can potentiate the business results and reduce the market uncertainties.

Keywords: Micro and small businesses; Strategic planning; Management.

1. INTRODUÇÃO

No Brasil, surgem anualmente cerca de 460 mil novas empresas, sendo que as micro e pequenas empresas compõem a maioria delas (ARAÚJO, 2011). Existem cerca de 12 milhões de pequenas empresas, onde a maior parte delas atua nas áreas de serviços e comércio, tornando-se fontes de emprego e renda (JANTSCH, 2017). Porém, sem o planejamento essas empresas não conseguem sobreviver devido à realidade atual do mundo empreendedor.

O planejamento estratégico tem se mostrado uma das principais ferramentas de gestão empresarial no suporte das decisões destes micro e pequenos empresários. O planejamento estratégico é relevante e necessário para os negócios, tanto para sua criação como para seu desenvolvimento e sua estabilidade no mercado competitivo. Para tanto, a empresa precisa estabelecer a sua missão, visão e valores para assim chegar onde deseja obtendo estratégias mais eficazes (OLIVEIRA; BATISTA, 2017).

As MPEs geralmente são limitadas quanto aos seus recursos e sua presença no mercado, e quando adotam estratégias, elas obtêm aprendizado a partir do compartilhamento de conhecimentos existentes (SILVA; VILLAN, 2018). Diante disso, as Micro e Pequenas Empresas precisam definir o seu campo de atuação, qual caminho querem seguir e o que desejam alcançar, para assim garantir a sua sobrevivência nesse mercado globalizado (PEREIRA et al., 2018).

Boff, Olbermann e Taufer (2018) realizaram um estudo que buscou compreender como são pensadas e construídas as práticas de gestão de pessoas em duas pequenas empresas. Diante disso, sugerem que sejam reaplicados novos estudos na área do planejamento estratégico onde consideram que o planejamento estratégico seja estudado em outras realidades organizacionais onde pode ser assimilado a realidade. A gestão de pessoas constrói um universo em meio às relações de trabalho.

Frente a tais características, surgem os seguintes questionamentos orientadores deste trabalho: como é utilizado o planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas? As empresas possuem uma gestão estratégica organizada? Diante disso, o objetivo deste trabalho está em realizar um diagnóstico sobre a utilização do planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas, para assim garantir a sua sobrevivência e continuidade no mercado.

Neste sentido, espera-se que este estudo traga contribuições teóricas e práticas sobre o Planejamento Estratégico. Almeja-se que, este trabalho possa servir de apoio para as pequenas e médias empresas do Oeste de Santa Catarina, quanto para os possíveis empreendedores que buscam abrir seu próprio negócio, em termos da importância de analisar e planejar a gestão empresarial de forma profissional. Além disso, este estudo se justifica uma vez que este modelo de negócio é predominante na região investigada. A adoção de um planejamento estratégico formal pode potencializar os resultados empresariais e reduzir as incertezas de mercado. Ou seja, é uma ferramenta de gestão, sendo um dos pontos essenciais para adequar problemas encontrados nas organizações.

Em concordância com essa afirmação, acredita-se na relevância da pesquisa em questão. Espera-se que haja desenvolvimento de ideias para a realização de outras produções científicas em torno deste tema, levando em consideração que este tema permanece em pauta nas agendas de pesquisa. Este trabalho se inicia pela introdução e objetivos, os quais já foram apresentados. Em seguida, apresenta-se o referencial teórico, que aborda os principais conceitos do planejamento estratégico em micro e pequenas empresas, o enfoque gerencial e as pesquisas recentes na área. Após, contempla-se a metodologia; depois os resultados da pesquisa e a discussão dos resultados. E, por último, serão apresentadas as considerações finais seguido das referências.

2. O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Toda empresa, seja de pequeno ou médio porte, contém uma estratégia competitiva, na qual provavelmente foi desenvolvida por um processo de planejamento, evoluindo nas atividades funcionais da empresa. Para Porter (1989), a vantagem competitiva é compreendida através de ações da empresa, incluindo na produção, no marketing ou em seu produto. Montgomery e Porter (1998) esclarecem que o termo estratégia é usado para definir a busca de um plano de ação, onde desenvolve e ajusta a vantagem competitiva da empresa, planejando a evolução da mesma. Seu real objetivo é obter a expansão de seu mercado, na qual a estratégia envolve tudo e busca dedicação e comprometimento envolvendo toda a organização.

Mintzberg *et al.* (2006) ainda complementa ao destacar que a estratégia é considerada um plano ou padrão que compreende as metas e os meios de ação de uma organização. Quando ela é bem formulada, ela ajuda na organização e nos recursos da organização, tornando-se viável por causa de sua competência, antevendo mudanças e movimentos decorrentes ao mundo estável. Ela se enquadra tanto em pequenas, micro ou grandes empresas, adequando-se aos níveis diferentes, pois existem diversos tipos de estratégias.

Neste viés, o planejamento estratégico busca os benefícios significativos que podem ser obtidos pelas empresas através da estratégia, visando metas a serem cumpridas. Sendo a base de uma empresa, pois este desenvolve e mantém o ajuste estratégico entre as capacidades e objetivos da empresa, definindo uma missão clara (KOTLER; ARMSTRONG, 1997).

Parafrazeando Araújo (2011), o planejamento estratégico é um grande desafio para a gestão empresarial, uma vez que é decisivo para obter mais conhecimento sobre as organizações e de seu ambiente, usufruindo de diversas ferramentas que poderão reduzir o risco de incertezas e assim preparar as empresas contra possíveis imprevistos comuns que podem ocorrer na economia. Quadros *et al.* (2012) também consideram que o planejamento estratégico é vital para as organizações, seja elas de pequeno, médio ou grande porte, estimulando o crescimento econômico e social do país. Como estamos num ambiente de constantes mudanças, é fundamental para as empresas obter um planejamento estratégico para alcançar seus objetivos.

Neste sentido, Oliveira e Batista (2017) salientam que o planejamento estratégico intensifica o desenvolvimento das empresas, garantindo mais durabilidade para ela, auxiliando na tomada de decisões de qualquer empresa, formulando estratégias de sucesso, capaz de definir qual é o propósito da direção que a empresa deve seguir.

Corroborando Roscoff *et al.* (2017) indicam que o planejamento estratégico é um processo administrativo que favorece uma sustentação metodológica, na qual consegue-se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa. Todas as formas de planejamento estratégico contêm em comum a necessidade do homem em conseguir prever os acontecimentos futuros, e com isso buscar alternativas para reduzir riscos e incertezas, sendo necessário obter um conhecimento profundo da sua situação. Faz-se necessária a percepção de diversos fatores externos ou internos que interagem com a empresa para formular a estratégia em micro e pequenas empresas. Se essa prospecção for baseada em inteligência competitiva ela pode ser mais útil na formulação da estratégia (PEREIRA *et al.*, 2018).

Todavia, apesar do papel fundamental que as pequenas empresas representam, estes pequenos negócios estão recebendo tratamento inferior comparando com a sua importância econômica e sua capacidade de gerar contrapartidas sociais, na qual os programas governamentais e sua política ainda não atendem esses objetivos (KOTESKI, 2004).

Segundo dados do Sebrae (2018), no Brasil existem 25,4 milhões de pessoas empreendedoras. O Quadro 1 demonstra a distribuição dos pequenos negócios no contexto brasileiro:

Ramo de Serviço	Porcentagem %
Serviços	24%
Comércio	24%
Construção	17%
Indústria	10%
Agropecuária	18%
Outros	7%

Quadro 1 - Distribuição dos Pequenos Negócios no Contexto Brasileiro.

Percebe-se que o planejamento estratégico é necessário para a sobrevivência e permanência das pequenas e médias empresas no mercado, diminuindo os riscos de falência. Com isso, a gestão estratégica busca identificar a missão e os objetivos que cada empresa deve seguir, sendo uma forma estratégica para obter o melhor caminho a seguir (OLIVEIRA, 2014). Nesse olhar, compreende-se que o enfoque gerencial se torna possível a partir de um conjunto de ações, com o envolvimento dos gestores tanto no planejamento, na execução quanto no controle dessas ações e seus resultados.

2.1 ENFOQUE GERENCIAL NA MICRO E PEQUENA EMPRESA

A palavra estratégia é usada livremente por gerentes de empresas, pois os planos da alta gerência são essenciais para alcançar os resultados desejados com as missões e objetivos de cada empresa, onde esses conhecimentos são utilizados em informações equivocadas para a tomada de decisões nas empresas (MINTZBERG; AHLSTRAND e LAMPEL, 2010).

O acúmulo de conhecimento é representado na atualidade por um gerente hábil, organizado e disciplinado de princípios, com isso aumenta consideravelmente as chances de obter os resultados que esperam. Percebe-se a mudança de dimensões clássicas de gestão devido à complexidade do mundo organizacional, substituindo formas de gestão rígidas por formas ajustáveis de gerência (ARAÚJO, 2011).

Portanto, dentro do processo de organização de uma empresa, o ato de gerenciar passa pela tomada de decisões, com a finalidade de definir quais as funções a serem tomadas e por quem serão feitas. Dentro do contexto da ciência administrativa, a capacidade gerencial se torna um papel importante para as empresas, pois quando os fatores gerenciais são aplicados corretamente, ajudam no aumento de sua sobrevivência no mercado de trabalho, além de favorecer o crescimento econômico e financeiro de uma forma mais sólida e planejada. (ARAÚJO, 2011).

A gestão empresarial é considerada a estrutura-chave para os processos administrativos, independente do porte da empresa. Ela é responsável pelas informações, serviços e dados que determinam o desempenho da organização, trabalhando diferenciadamente e oferecendo inovação aos clientes (GOMES *et al.*, 2012). Nas empresas, o processo gerencial permite estabelecer o direcionamento que a organização deve seguir, tendo como objetivo a melhor relação entre a organização e o seu ambiente, formulando objetivos para obter a evolução esperada, podendo ser realizada por qualquer gestor (PINTO; PINTO, 2012).

Para Conceição e Souza (2013), o enfoque gerencial se alinha como uma ferramenta de tomada de decisão, onde se torna importante nos lucros, como também em redução de custos, aumento de despesas devido aos atos operacionais da empresa e também da viabilidade de compra de produtos ou equipamentos, averiguando em quanto tempo o produto estará pago. Em micro e pequenas empresas, o controle gerencial é realizado através do plano de contas, controle do caixa, controle de contas a receber, controle de fornecedores, controle de contas a pagar, gastos e despesas, e é a partir dali que são realizados os demonstrativos contábeis para fins gerenciais, como o balanço patrimonial, a demonstração do resultado e o fluxo do caixa, que se destacam com a interpretação das ferramentas contábeis.

Por fim, a gestão estratégica identifica a personalidade atual e futura da empresa, recolhendo todos os dados das diferentes atividades da empresa. Ela alinha propósitos e pessoas através de decisões, atividades e informações, onde uma gestão bem-sucedida é uma diferença competitiva para a empresa (OLIVEIRA, 2014).

Dentro dessa discussão, acredita-se que o enfoque gerencial é primordial para as empresas, sempre visando obter os melhores resultados possíveis através do direcionamento que a empresa deve seguir. Diante disso, o próximo tópico apresenta um panorama dos estudos recentes sobre o tema.

2.2 ESTUDOS CORRELATOS

Diversos estudos foram analisados para a execução deste trabalho. Entre eles, foram selecionados os mais recentes ligados ao tema em questão. Inicialmente, cita-se a pesquisa realizada por Silva *et al.* (2017), esta que buscou delinear o perfil da produção científica do tema PES nos artigos publicados na base de dados Spell e Scielo, como também mapear e caracterizar os principais temas e abordagens predominantes. Foi realizada uma análise bibliométrica, com abordagem quantitativa e descritiva. Os resultados apontaram que as produções científicas foram publicadas em revistas com Qualis entre A1 e B5, no período 1992 a 2015, há maior frequência na publicação de artigos com dois ou três autores e por fim, que as pesquisas do tipo estudo de caso e teóricas foram predominantes.

Já Lunardi, Dolci e Dolci (2017) buscaram compreender melhor a adoção da tecnologia da informação e sua associação com diferentes atividades administrativas nas micro e pequenas empresas. A pesquisa foi de caráter exploratório, operacionalizada por meio de uma *survey*, com aplicação de um questionário no local de atuação da empresa, através de entrevista pessoal em 4.341 MPEs localizadas no Rio Grande do Sul. Como resultado, os autores puderam notar diferenças significativas na gestão dos negócios entre as empresas informatizadas e as não informatizadas, tanto em termos do seu perfil quanto na gestão de negócios das empresas que adotaram computadores e internet.

Neste sentido, Roscoff *et al.* (2017) realizaram um estudo que buscou analisar o papel do Planejamento Estratégico para a manutenção no mercado dos empreendimentos graduados pela Incubadora Tecnológica de Santa Maria – RS. A pesquisa ocorreu de forma qualitativa e exploratória, com um estudo de multicase, a fim de proporcionar uma visão e compreensão do problema, tornando-o mais explícito. Os resultados apontam que se faz necessária a formulação de alternativas para a competitividade das organizações do mercado, pois pode-se observar que as expectativas dos gestores não se apresentam de forma realista no que diz respeito ao impacto que a saída da incubadora representa para o negócio.

Pereira *et al.* (2018) realizaram um estudo que buscou analisar como se configura a inteligência competitiva nas MPE da aerótrópole de Belo Horizonte com vistas a elaboração de suas estratégias empresariais. Aplicou-se uma pesquisa do tipo descritiva, para conhecimento e interpretação da realidade, utilizando a abordagem qualitativa, com foco nas impressões manifestadas pelos atores envolvidos. Utilizou-se a pesquisa de campo para a coleta de dados, por meio de entrevistas individuais, conduzidas por roteiros semiestruturados. Os resultados mostram que existe falta do conhecimento por parte dos proprietários das micro e pequenas empresas sobre o conceito e contexto da aerótrópole de Belo Horizonte e a ausência de acompanhamento no mercado regional, não enxergando assim possibilidades de crescimento.

Por fim, Boff, Olbermann e Taufer (2018) realizaram um estudo como objetivo de refletir sobre como são pensadas e construídas as práticas de gestão de pessoas em pequenas empresas e seus contextos específicos. Para isso, realizaram uma pesquisa exploratória com abordagem qualitativa, descritiva. A análise dos dados encontrados foram obtidos por meio de observações não participantes e entrevistas semiestruturadas. Os resultados apontam que a Gestão de Pessoas está mais relacionada aos saberes, práticas e relações sociais e de trabalho que ocorrem do que à concepção de como acontece a Administração; e de que o corpo gerencial, além de presumir a divisão do trabalho, o que estabelece também sua visão das relações de poder e da estrutura de dominação vigente na organização, também desconsidera elementos importantes que existem no cotidiano, mas que afetam o dia-a-dia do trabalho.

Portanto, nota-se que a maioria dos autores aplicaram pesquisas bibliográficas, nas quais relatam que uma gestão bem elaborada, através de um planejamento estratégico adequado, traz uma empresa bem-sucedida. Apresentados algumas recentes pesquisas que abordam a gestão em micro e pequenas empresas, são descritos a seguir os procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento da pesquisa.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos metodológicos do estudo estão baseados na pesquisa quantitativa, descritiva, com estratégia de levantamento de dados, sendo operacionalizado por meio de uma survey (questionário). Destaca-se que este tipo de pesquisa tem como objetivo a descrição das características de determinada população ou de determinado fenômeno, ou então, o estabelecimento de associações entre variáveis (RICHARDSON, 1999).

A população em estudo compreende os micro e pequenos empresários da Região Oeste de Santa Catarina. A amostra constitui-se em probabilística, pois, conforme Prodanov e Freitas (2013), nesse tipo de amostra qualquer elemento da população-alvo tem probabilidade de fazer parte dela, diferente de zero.

A busca pela amostragem foi realizada por conveniência, ou seja, de acordo com a acessibilidade e a disponibilidade em participar da pesquisa. Com isso, participaram da pesquisa 150 empresas da região Oeste de Santa Catarina. Além disso, foi utilizada a classificação do Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequenas Empresas para identificação do porte das empresas, que considera: microempresas possuem até 19 empregados; pequenas possuem de 20 a 99 empregados; médias empresas possuem de 100 a 499 empregados; e grandes empresas possuem mais de 500 empregados (BUENO, 2017).

Vale ressaltar que o questionário foi adaptado da dissertação de mestrado de Araújo (2011), estando dividido em seis blocos, com questões de múltipla escolha, totalizando 29

perguntas. O questionário foi enviado através de e-mails, entregue pessoalmente e ficou disponível na plataforma Google Docs. Quando os questionários foram entregues, após uma semana, os pesquisadores retornaram às empresas para recolher. O período de aplicação ocorreu entre os meses de agosto a outubro de 2018. O tempo médio para responder ao questionário foi de 15 minutos.

Os dados coletados na etapa quantitativa foram tabulados e analisados com o auxílio da ferramenta do Google Drive, estes apresentados em tabelas, contendo o percentual e os valores mínimos e máximos observados. Inicialmente, será realizada a análise descritiva das variáveis sociodemográficas dos respondentes da pesquisa, com o objetivo de identificar o perfil dos respondentes. A análise e interpretação dos dados ocorrerão por meio da apresentação de tabelas, tornando possível a compreensão das respostas.

Cabe destacar que os procedimentos metodológicos estão em obediência aos preceitos éticos implicados na pesquisa com seres humanos, conforme a resolução do Conselho Nacional de saúde (196/96) e do Conselho Federal de Psicologia (16/2000), que incluem o sigilo quanto à identidade dos participantes e à liberdade de adesão voluntária ao estudo bem como a garantia da utilização dos dados para fins específicos deste estudo.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

O Universo da pesquisa de campo foram as micro e pequenas empresas localizadas no Oeste de Santa Catarina, sendo que se obteve uma amostra de 150 empresas participantes. O objetivo foi realizar um diagnóstico sobre a utilização do planejamento estratégico nestes modelos de empresas.

Este estudo é dividido em cinco eixos centrais: dados gerais das micro e pequenas empresas; as percepções sobre o clima e ambiente empresarial; as estratégias e organização da empresa; a tecnologia, qualidade e inovação; e os aspectos contábeis, financeiros e de rendimento.

De maneira sucinta, a análise descritiva dos resultados indica que a média de idade dos respondentes é de 30 anos, sendo o mais novo com 20 e o mais velho com 67 anos. Sendo que mais da metade (66%) dos gestores possuem Ensino Superior (o que se difere da realidade nacional). No que tange ao estado civil, a grande maioria (70,67%) se encontra casado no momento.

4.1 DADOS GERAIS DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Os resultados apontam que a média de vida de atuação das empresas pesquisadas é de 11 anos, sendo a mais nova com um ano no mercado e a empresa mais antiga possui 62 anos de atuação. Quanto ao controle societário da empresa, pode observar-se que à maioria provêm de grupo familiar, formando 82,67% das respondentes. Leone (2004) destaca que as empresas provenientes de grupo familiar possuem mais chance de sobrevivência, pois o contexto familiar ajuda a preservar o negócio. Em relação à constituição formal do negócio como sociedade, 87,33% das empresas pesquisadas são constituídas como pessoa jurídica e 12,67% das empresas se constituem como pessoa física. A Tabela 01 apresenta o número médio de empregados e de faturamento anual da empresa:

NÚMERO MÉDIO DE EMPREGADOS (fixos e temporários) %	Até 9 empregados	Até 19 empregados	De 10 a 49 empregados	De 50 a 99 empregados
Comércio x serviços	78,67%	6,67%	2,67%	0%
Indústria	9,33%	0,67%	1,33%	0,67%
Faturamento médio anual nos últimos anos			Porcentagem %	
Até R\$ 240.000,00			50%	
De R\$ 240.000,01 até R\$ 2.400.000,00			44,67%	
Acima de R\$ 2.400.000,00			5,33%	

Tabela 1 - Número médio de empregados e faturamento médio anual.

Em relação ao número médio de empregados, destaca-se a concentração de empresas (78,67%) atuando no ramo de comércio x serviços, com até nove empregados. Quanto ao faturamento médio anual dos últimos anos, metade das empresas respondentes possui um faturamento médio de até R\$ 240.000,00. Sendo que as micro e pequenas empresas correspondem 98% do mercado empresarial brasileiro, é considerada microempresa aquela com renda de até R\$ 240.000,00 (GABRIEL, 2009).

Em relação à perspectiva da tendência de vendas do setor para o ano de 2019, 79,33% dos gestores das empresas esperam que suas vendas aumentem no ano de 2019 e 19,33% dos gestores acreditam que irão manter mesma tendência. Um fator importante para o otimismo dos empreendedores vem das previsões da economia brasileira. Segundo dados da Santander (2018), indicadores demonstram a melhora do crescimento da economia brasileira, redução da inflação, queda de desemprego e melhora na taxa de juros.

4.2 PERCEPÇÕES SOBRE O CLIMA E AMBIENTE EMPRESARIAL

Em relação ao clima empresarial, comparado com 2017, 52,67% das empresas consideram que o ambiente geral da empresa está melhor em 2018 e para 32% se encontra igual. Segundo Lourenço (2018), a confederação nacional das indústrias está apostando na retomada do crescimento econômico no próximo ano, pois a economia está se mostrando muito mais favorável. A Tabela 2 demonstra a ocorrência de cinco forças competitivas no desenvolvimento das atividades na empresa, demonstradas média, o desvio padrão, a mínima e a máxima numa escala de 01 (Total desacordo) a 05 (Total acordo).

OCORRÊNCIA DE CINCO FORÇAS COMPETITIVAS NO DESENVOLVIMENTO DE SUAS ATIVIDADES.	Média	Desvio Padrão	Mín	Máx
Existe uma elevada concorrência entre as empresas do setor em que atua	3,83	1,20	1	5
Os clientes têm mais poder nas negociações que as empresas de seu setor	3,15	1,24	1	5
É fácil que entrem novas empresas	2,87	1,25	1	5
Existe facilidade para criar produtos substitutivos aos fabricados por seu setor	2,73	1,34	1	5
Os fornecedores têm mais poder nas negociações que as empresas de seu setor	2,71	1,05	1	5

Tabela 2 - Indicação de grau de acordo ao seu setor

No que tange às cinco forças competitivas de Porter (1947) para o desenvolvimento das atividades das empresas a variável “**Existe uma elevada concorrência entre as empresas do setor em que atua**” se destacou com 3,83 de média. Já a variável “**Os fornecedores têm mais poder nas negociações que as empresas de seu setor**” obteve uma média de 2,71 e um desvio padrão de 1,05. Os resultados vêm ao encontro dos estudos realizados por Araújo (2011), na qual se destacou o grau de rivalidade entre concorrentes como sendo a principal preocupação e a facilidade de criar produtos substitutos no setor, como sendo o fator menos preocupante.

4.3 ESTRATÉGIAS E ORGANIZAÇÃO DA EMPRESA

Quanto a estratégias e organização da empresa se buscou compreender o conhecimento dos elementos do planejamento e diagnóstico estratégico dos gestores das micro e pequenas empresas:

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO / PERÍODO ABRANGIDO	PORCENTAGEM %
Empresas que não realizam Planejamento Estratégico	50,67%
Empresas que realizam Planejamento Estratégico	49,33%
1 ano	84%
Mais de 1 ano	16%

Tabela 3 - Análise da realização de planejamento estratégico

Os resultados mostram que 50,67% das empresas não realizam planejamento estratégico, contra 49,33% que realizam. Entre as empresas que realizam o planejamento estratégico, 84% realizam no período de um ano e 16% há mais de um ano. O que vem ao encontro dos estudos de Perosa (2015), que através de um levantamento nas regiões Sul e Sudeste identificou que 96% dos gestores afirmaram que o planejamento estratégico é importante para obter sucesso no negócio, porém 61% das empresas não contém planejamento estratégico. A seguir, a Tabela 4 apresenta as alianças e os acordos realizados com outras empresas.

ALIANÇAS E ACORDOS REALIZADOS COM OUTRAS EMPRESAS	SIM %	NÃO %
Compras e abastecimentos	54,67%	45,33%
Comercializar produtos	52%	48%
Logística (transporte, armazenamento)	34%	66%

Tabela 4 - Alianças e acordos de cooperação realizados com outras empresas.

Percebe-se que na área de compras e abastecimentos é onde ocorrem os principais acordos e alianças (54,67%). Seguindo da área de comercializar produtos, com 52%. Fato recorrente de que o ato da cooperação tem despertado grande interesse entre as empresas, se tornando uma opção bastante procurada pelos empresários (EIRIZ, 2001).

Já a logística obteve uma média inferior, cuja relação pode estar vinculada ao número de empresas predominantemente vinculadas ao comércio e serviço, setor no qual já conta com entregas programadas pelos próprios fornecedores. Neste sentido, a Tabela 5 apresenta uma

classificação das características de tipos de comportamento estratégico, na qual mostra que o tipo de comportamento estratégico mais adotado pelas empresas é a analítica com 42,67%.

CLASSIFICAÇÃO		PORCENTAGEM
A	Prospectoras	37,33%
B	Analíticas	42,67%
C	Defensivas	18,67%
D	Sem estratégias	1,33%
Total		100%

Tabela 5- Classificação do Tipo de Comportamento Estratégico

Para obter o entendimento das escolhas feitas pelo tipo de comportamento utilizou-se o modelo de classificação de Miles e Snow (1978) que classifica o comportamento estratégico das empresas em quatro tipos. Na pesquisa não foram identificadas as classificações como descrito acima, mas os gestores escolhessem pelas características relacionadas a cada tipo. Abaixo a ligação das características com a classificação, apresentadas também na tabela 5.

Empresas tipo A: obteve-se 37,33% das escolhas, onde a empresa realiza mudanças e melhoras nos produtos/serviços e mercados com relativa frequência, tratando de ser a primeira a desenvolver novos produtos e serviços, ainda mesmo com o risco de que essas inovações não tenham êxito;

Empresas tipo B: com 42,67% das escolhas, onde a empresa mantém uma base relativamente estável de produtos/serviços e mercados, enquanto que ao mesmo tempo desenvolvem de forma seletiva novos produtos, serviços e mercados, tratando de imitar as empresas que já se desenvolveram e tiveram êxito;

Empresas tipo C: 18,67% das escolhas representam empresas que oferecem um conjunto relativamente estável de produtos/serviços e atuam em um mercado relativamente estável. Estas empresas não estão interessadas em desenvolvimento de novos produtos/serviços e mercado, mas se concentram na melhoria contínua do trabalho dentro de seu campo de atuação e mercado;

Empresas tipo D: com 1,33% das escolhas, estas empresas não contam com uma área de produto/serviço/mercado, ela é duradoura e estável, ou seja, não se planejam, apenas reagem como podem normalmente forçadas pelas pressões do ambiente e da concorrência. A seguir, a Tabela 6 apresenta como acontece a estrutura organizacional na empresa:

DEPARTAMENTOS	SIM %	NÃO %
Dpto.de Comercialização/Vendas	72%	28%
Dpto.de Operações / Compras	66,67%	33,33%
Dpto.de Administração/Contabilidade	57,33%	42,67%
Dpto.de Qualidade	38,67%	61,33%
Dpto.de Recursos Humanos	23,33%	76,67%
Dpto.de Pesquisa + Desenvolvimento	18%	82%

Tabela 6 - Existência de Departamentos na Empresa

O departamento de Comercialização e Vendas se encontra em 72% das empresas investigadas, seguido das operações e compras (66,67%) e Administração e Contabilidade (57,33%). Destaca-se ainda o pouco investimento e preocupação dos empresários com o setor

de recursos humanos (76,67%). Já a análise das práticas de Recursos Humanos será apresentada na Tabela 7.

PRÁTICA DE RECURSOS HUMANOS	Média	Desvio Padrão	Mín	Máx
Gestão da prevenção de riscos trabalhistas, segurança e saúde trabalhista.	3,53	1,43	1	5
Avaliação do desempenho	3,30	1,33	1	5
Planejamento de pessoal	3,29	1,26	1	5
Administração do pessoal (contratos, normas, ...)	3,28	1,47	1	5
Formação	3,09	1,27	1	5
Política de remuneração	3,05	1,37	1	5
Recrutamento e seleção de pessoal	2,99	1,35	1	5
Desenvolvimento de carreiras profissionais	2,77	1,36	1	5
Projeto de postos de trabalho	2,63	1,26	1	5
Relações trabalhistas (negociação de convênio coletivo, relações com representantes sindicais)	2,45	1,46	1	5

Tabela 7 - Análise das práticas de Recursos Humanos

Ao analisar os principais resultados ficou evidenciado que, numa escala de 1 à 5, a prática de recursos humanos **Gestão da prevenção de riscos trabalhistas, segurança e saúde trabalhista, ...** obteve a maior média, com 3,53. A segunda maior média foi a prática de **Avaliação do desempenho**, com uma média de 3,30. A prática **Relações trabalhistas (negociação de convênio coletivo, relações com representantes sindicais)** obteve a menor média, com 2,45. Conforme Silva *et al.* (2017) a gestão de recursos humanos se torna responsável pelo aperfeiçoamento da empresa, trazendo benefícios ao âmbito empresarial.

4.4 TECNOLOGIA, QUALIDADE E INOVAÇÃO

Outro objetivo específico do trabalho foi compreender como acontece desenvolvimento tecnológico, de sustentabilidade e inovação nestas micro e pequenas empresas, dados que serão apresentados a seguir:

CLASSIFICAÇÃO QUANTO AO DESENVOLVIMENTO DA TECNOLOGIA	PORCENTAGEM
Tipo A: Desenvolvemos internamente a tecnologia que utilizamos com o fim de obter melhores resultados que a concorrência.	34%
Tipo B: A tecnologia aprendida pela empresa ou o uso que se faz dela nos posiciona a frente da concorrência.	33,33%
Tipo C: A tecnologia que utilizamos é a mesma que é usada pela maioria das empresas do setor e só realizamos novos investimentos em tecnologia quando comprovamos que a concorrência obteve bons resultados.	26%
Tipo D: Nossos principais concorrentes têm uma tecnologia mais eficiente ou moderna que a nossa.	6,67%

Tabela 8 - Análise da classificação do desenvolvimento tecnológico

Os resultados indicam que o **Tipo A** de empresa prevaleceu (embora com pouca diferença entre os demais tipos). Ou seja, as empresas buscam desenvolver internamente as questões tecnológicas, a fim de buscar um diferencial em relação ao concorrente, embora o

comportamento tecnológico demonstre ser semelhante nas empresas investigadas. Já no que tange a relevância do desenvolvimento tecnológico das empresas:

MUDANÇAS OU MELHORIAS NOS PRODUTOS, PROCESSOS OU SISTEMA DE GESTÃO						
Produtos / Serviços	Não %	Sim %	Média	Desvio Padrão	Mínima	Máxima
Comercial/Vendas	3,33%	96,67%	4,25	1,04	1	5
Mudanças ou melhoras em produtos/serviços existentes	2%	98%	4,23	0,95	1	5
Comercialização de novos produtos / serviços	2,67%	97,33%	4,18	0,95	1	5
Compras e fornecimento	4,67%	95,33%	4,11	1,07	1	5
Direção e gestão	6,67%	93,33%	4,06	1,06	1	5
Mudanças ou melhoras nos processos de produção/serviços	5,33%	94,67%	4,05	1,08	1	5
Aquisição de novos bens e equipamentos	4,67%	95,33%	3,88	1,15	1	5

Tabela 9 - Relevância no Desenvolvimento Tecnológico nas Empresas

Pode observar-se que a maioria das empresas oferece mudanças ou melhoras em produtos ou serviços existentes, se destacando com 98%. Também ficou evidenciado que o setor **Comercial/Vendas** obteve a maior média, com 4,25. A segunda maior média foi o desenvolvimento de **Mudanças ou melhoras em produtos ou serviços existentes**, com 4,23. A **Aquisição de novos bens e equipamentos** obteve a menor média, com 3,88. Abreu (2012) afirma que o desenvolvimento tecnológico é importante para as empresas, pois é considerada uma condição especial para as empresas, assim elas podem competir no mercado, aperfeiçoando produtos e processos e melhorando o padrão de vida. A Tabela 10 demonstra uma análise da infraestrutura tecnológica das empresas.

INFRAESTRUTURA	SIM %	NÃO %
Correio eletrônico (e-mail)	96%	4%
Realiza marketing usando Internet	86%	14%
Compras e (ou) vendas eletrônicas usando a Internet	82%	18%
Banco eletrônico	80%	20%
Página na Internet	71,33%	28,67%
Intranet corporativa	24,67%	75,33%

Tabela 10 - Análise da Infraestrutura Tecnológica Existente Nas Empresas Pesquisadas

No que responde à infraestrutura tecnológica existente nas empresas pesquisadas, se destacam o correio eletrônico (e-mail), com 96%, seguida de marketing usando a internet, com 86%. Segundo Renaux (2018), em 2016, 69,3% da população brasileira que acessa a internet utilizava o correio eletrônico (e-mail).

4.5 ASPECTOS CONTÁBEIS, FINANCEIROS E DE RENDIMENTO

No intuito de investigar os aspectos contábeis, financeiros e de rendimento das empresas, buscou-se de forma inicial, investigar com os gestores das micro e pequenas empresas se veem diante dos seus concorrentes:

ASPECTOS CONTÁBEIS 1 - Total Desacordo ao 5 - Total Acordo.	Média	Desvio Padrão	Mínima	Máxima
Conta com clientes mais satisfeitos	4,31	0,88	1	5
Oferece produtos de maior qualidade	4,27	0,89	1	5
Adapta-se antes às mudanças no mercado	4,01	1,01	1	5
Tem uma menor abstenção do trabalho	3,99	1,12	1	5
Tem empregados mais satisfeitos / motivados	3,99	1,02	1	5
Está crescendo mais	3,95	1,01	1	5
Dispõe de processos mais eficientes	3,85	0,98	1	5
É mais rentável	3,72	1,04	1	5

Tabela 11 - Comparação da empresa com seus competidores chave

Os resultados mostram que, em comparação às concorrentes chaves, o aspecto **Conta com clientes mais satisfeitos** obteve a maior média, com 4,31, contendo também o menor desvio padrão, com 0,88. O aspecto **Oferece produtos de maior qualidade** obteve a segunda maior média, com 4,27, obtendo também o segundo menor desvio padrão, com 0,89. O aspecto com menor destaque foi **É mais rentável**, com 3,72. Para Santos, Santos e Alves (2015) as empresas buscam pela satisfação contínua dos clientes, pois eles são seu maior marketing, repassando a qualidade e importância da empresa. Em seguida, investigou-se a utilização de técnicas econômico-financeiras no negócio:

UTILIZAÇÃO DE TÉCNICAS ECONÔMICO-FINANCEIRAS - 1(Mínimo) a 5(Máximo)	Média	Desvio Padrão	Mínima	Máxima
Análise da situação econômico-financeira	3,95	1,14	1	5
Estabelecimento de orçamentos de receitas e gastos anuais	3,69	1,19	1	5
Implantação e controle de um sistema de contabilidade de custos	3,61	1,15	1	5

Tabela 12 - Análise da utilização de técnicas econômico-financeiras.

Em relação à utilização de técnicas econômico-financeiras, a **Análise da situação econômico-financeira** se destaca com a média de 3,95. A técnica **Estabelecimento de orçamentos de receitas e gastos anuais** vem em seguida com 3,69. A **Implantação e controle de um sistema de contabilidade de custos ficaram** com a menor média, com 3,61. Segundo Gomes (2016), é de grande importância para a empresa analisar a situação econômico-financeira, pois assim é possível identificar erros e acompanhar sua evolução. A Tabela 13 apresenta as fontes financiadoras para investimento nas empresas.

UTILIZAÇÃO DE FONTES FINANCEIRAS 1 - Pouco Uso ao 5 - Muito Uso	Média	Desvio Padrão	Mínima	Máxima
Lucros retidos (reservas)	3,19	1,23	1	5
Aumentos de capital	3,11	1,19	1	5
Financiamento externo (empréstimos bancários, etc.)	2,38	1,33	1	5

Tabela 13 - Fontes financiadoras para investimento nas empresas estudadas

Observa-se que em relação à utilização das fontes financeiras, se destaca com maior média os **Lucros retidos (reservas)**, com 3,19. A fonte **Aumentos de capital** se destaca com segunda maior média, com 3,11. A fonte financeira com menor destaque foi **Financiamento externo (empréstimos bancários, etc.)**, com média de 2,38. Conforme o estudo de Brugiolo,

Valverde e David (2013), as empresas retêm os lucros para evitar custos desnecessários com outras fontes financeiras, assim podem financiar os seus investimentos e operações com seus lucros. Uma vez apresentadas as discussões dos principais achados, apresentam-se as considerações finais:

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa focou em identificar como ocorre a aplicação do planejamento estratégico nas micro e pequenas. Nesse sentido, foi realizada uma pesquisa quantitativa com 150 gestores de micro e pequenas empresas do Oeste de Santa Catarina. Os questionamentos deste trabalho a serem respondidos são: como é utilizado o planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas? As empresas possuem uma gestão estratégica organizada?

No que tange ao aspecto dos dados gerais, fica evidenciado de que a grande maioria dos negócios provém de grupo familiar, tendo maiores chances de sobrevivência. Mais da metade das empresas pesquisadas são constituídas como pessoa jurídica, o que diminui a carga tributária, sendo que a maioria das empresas está ligada ao segmento do comércio. A média de funcionários por empresa é de nove colaboradores. Os movimentos econômicos das empresas entrevistadas giram em torno de até R\$ 240.000,00.

Quanto ao clima e ambiente empresarial, a maioria das empresas consideram que estão melhores se comparado com 2017, pois a economia está se mostrando mais favorável. Em relação à ocorrência das forças competitivas, nota-se que existe uma elevada concorrência entre as empresas do setor em que atuam, sendo esta a principal preocupação.

Quanto às estratégias e organização da empresa, identificou-se que a maioria das empresas não realizam o planejamento estratégico. E aquelas que realizam, o fazem a menos de um ano. Percebe-se que ocorrem frequentes acordos e alianças na área de compras e abastecimento entre as empresas. Quanto ao comportamento estratégico, a maioria das empresas mantém uma base relativamente estável de produtos/serviços e mercados, enquanto que ao mesmo tempo desenvolvem de forma seletiva novos produtos, serviços e mercados, tratando de imitar as empresas que já se desenvolveram e tiveram êxito. Identificou-se que o departamento de comercialização e vendas está presente em grande parte dos negócios, mas mais como uma gestão de prevenção de riscos trabalhistas.

No que tange a tecnologia, qualidade e inovação, a maioria das micro e pequenas empresas desenvolve internamente a tecnologia que utiliza com o fim de obter melhores resultados que a sua concorrência. Como também oferecem em sua maioria mudanças ou melhoras em produtos ou serviços existentes, sendo ainda que a maioria se concentra no setor comercial ou de vendas. Quanto a sua infraestrutura tecnológica, evidenciou-se que a maioria utiliza ainda apenas o correio eletrônico (e-mail).

No que tange aos aspectos contábeis, financeiros e de rendimento, percebeu-se que mais da metade das empresas acredita que seus clientes são mais satisfeitos, quando comparados com seus concorrentes. Ressalta-se que a maioria das empresas realiza a análise da situação econômico-financeira para identificar possíveis erros e acompanhar a sua evolução. Quanto à utilização de fontes financeiras, à maioria das empresas usufruem de suas reservas, evitando buscar fontes de financiamento (bancos).

Os achados vinculados ao planejamento estratégico reforçam que planejar vem se tornando uma prática utilizada para a maioria das micro e pequenas empresas do Oeste de

Santa Catarina, sendo que a gestão estratégica ainda pode ser melhor organizada, na qual os gestores possuem dificuldade de inovar e pouco compreende o que vem a ser um avanço tecnológico. E, por fim, uma reflexão que ainda pode ser feita é que a dificuldade de implantar o planejamento estratégico em micro e pequenas empresas pode estar relacionado ao fato da maioria das empresas serem oriundas de grupos familiares.

Embora os objetivos deste estudo foram alcançados, é necessário destacar que existem limitações. A principal é em relação ao método, na qual se percebeu a falta de compreensão dos participantes, uma vez que os estudos quantitativos não são capazes de trazer os aspectos subjetivos que comportam uma gestão empresarial. A escolha de Micro e Pequenas Empresas também pode ser uma limitação. Portanto, é recomendável que o estudo seja aplicado em diferentes regiões, para compreender melhor o Contexto Brasileiro, como também em segmentos específicos. Outras abordagens metodológicas também são capazes de trazer novos olhares, especialmente considerando que o planejamento estratégico também está ligado à percepção dos gestores.

REFERÊNCIAS

Abreu, A. (2012). A Importância da Inovação Tecnológica na Indústria de Alimentos: Um Estudo de Caso numa Empresa de Grande Porte. Abepro, Bento Gonçalves, RS, out.

Araújo, J. S. (2011). Avaliação do planejamento estratégico em organizações de micro e pequeno portes no município de Uruaçu – GO: um estudo Survey. 170 p. Dissertações (mestrado) – Programa de pós-graduação em Sociedade, Tecnologia e Meio Ambiente, Centro Universitário de Anápolis, UniEvangélica.

Araújo, J. L. M. (2011). Planejamento Estratégico: Aplicação nas Micros e Pequenas Empresas do Comércio Varejista de Vestuário e Calçados em Roraima. 78 f. Monografia (Bacharelado) – Departamento de Administração, Universidade de Brasília.

Boff, D.; Olbermann, J. V.; Taufer, L. (2018). Do Cotidiano ao Formal: práticas de gestão de pessoas em duas pequenas empresas. Revista da Micro e Pequena Empresa, Campo Limpo Paulista, v.12, n.1, p.18-32.

Brugiolo, J. P.; Valverde, A. R.; David, M. V. (2013). A Retenção de Lucros como Forma de Financiamento de Investimentos: O Caso Vale S/A. Convibra.

Conceição, A. M.; Souza, P. M. V (2013). A Contabilidade Gerencial nas Micro e Pequenas Empresas como Instrumento de Gestão. Revista Eletrônica da Faculdade José Augusto Vieira, ano VI, março.

Eiriz, V. (2001). Proposta de tipologia sobre alianças estratégicas. Rev. Adm. Contemp. vol.5 no.2 Curitiba May/Aug..

Gabriel, S (2009). A influência da micro e pequena empresa no desenvolvimento econômico do Brasil - Subsídios para compreensão do conceito de microempresa. Administradores.com, Paraíba.

Gomes, A. C. (2016) Análise econômica e financeira de uma empresa. Administradores.com, Paraíba, out..

Koteski, M. A. (2004) As Micro e Pequenas Empresas no Contexto Econômico Brasileiro. Revista FAE BUSINESS, Paraná, n. 8, maio.

Kotler, P.; Armstrong, G (1997). Introdução ao Marketing. Rio de Janeiro: LTC.

Lacerda, I. (2018). Qualidade no Atendimento ao Cliente como Fator de Crescimento Empresarial. Brasil Escola, out.

Leone, N. M. C. P. G. (2004) O Processo Sucessório em Empresas Familiares. O Exemplo dos Comerciantes e o Processo no Saara. O&S - v.11 - n.29 - Janeiro/Abril.

Lunardi, G. L.; Dolci, D. B.; Dolci, P. C. (2017) Adoção de Tecnologia da Informação e sua Relação com a Gestão de Negócios em Micro e Pequenas Empresas (MPES). Revista de Administração, UFSM, Santa Maria, v. 10, n. 5, p. 929-948.

Mintzberg, H.; Ahlstrand, B.; Lampel, J. (2010). Safári de Estratégia. Porto Alegre: Bookman.

Mintzberg, H.; Lampel, J.; Quinn, J. B.; Ghoshal, S (2006). O Processo da Estratégia. Porto Alegre: Bookman.

Montgomery, C. A.; Porter, M. E. (1998) Estratégia: A Busca da Vantagem Competitiva. Rio de Janeiro: Elsevier.

Oliveira, R. A. (2014). Gestão Estratégica para Micro e Pequenas Empresas. 49 p. Trabalho de Conclusão de Curso - Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis.

Porter, M. E. (1989). Vantagem Competitiva. Rio de Janeiro: Elsevier.

Pereira, F. C. M.; Jeunon, E. E.; Barbosa, R. S.; Duarte, L. C (2018). Inteligência Competitiva como Suporte à Estratégia Empresarial em Micro e Pequenas Empresas: Um Estudo na Aerotrópole de Belo Horizonte. Revista Ibero-Americana de Estratégia, vol. 17, n.1, Janeiro/Março.

Pinto, C. E.; Pinto, A. D. L (2012). Planejamento Estratégico para Micro e Pequenas Empresas. Revista Ampla de Gestão Empresarial, Registro, SP, Ano 1, N° 1, art. 4, p 43-59, out.

Prodanov, C. C.; Freitas, E. C (2013). Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico. 2. ed. – Novo Hamburgo: Feevale.

Quadros, J. N.; Segatto, S. S.; Weise, A. D.; Cipolat, C.; Silveira, D. D.; Weber, L. R. (2012). Planejamento Estratégico para Pequena Empresa: Um Estudo de Caso em uma Pequena Empresa da Santa Maria/RS. Revista da Micro e Pequena Empresa, Campo Limpo Paulista, v.6, n.2, p.71-88, mai/ago.

Renaux, P. (2018). Nove entre dez usuários de Internet no país utilizam aplicativos de mensagens. **IBGE**, abril.

Richardson, R. J. (1999). Pesquisa social: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas.

Roscoff, R. K. S.; Becker, D. V.; Piveta, M. N.; Oliveira, M. C. S. F.; SANTOS, M. B. (2017). O Papel do Planejamento Estratégico na Manutenção dos Empreendimentos Graduados: Um Estudo Multicasos na Incubadora Tecnológica de Santa Maria – RS. Desafio Online, Campo Grande, v.5, n.2, Mai./Ago.

Santos, A. L. G.; Santos, A. V. M.; Alves, L. A. S. (2015). Fidelização de Clientes. Unisalesiano Lins, SP, out.

Sebrae (2017). Qual a receita bruta e o número de empregados para MEI, ME e EPP? Sebrae, abril. Disponível em: <http://blog.sebrae-sc.com.br/numero-de-empregados-receita-bruta-para-mei-me-epp/>.

Silva, A. K.; Souza, J. P.; Rodrigues, W.; Cançado, A. C. (2017). Planejamento Estratégico Situacional - PES: uma análise bibliométrica da produção científica brasileira. Revista do Serviço Público Brasília, Brasília. V. 68(2), P. 365-388, abr/jun.

Silva, J. T. L.; Souza, M. H. S.; Alcalde, E. A.; Brasil, A. S.; Sousa, M. L. L. (2017). A Importância da Gestão de Recursos Humanos nas Organizações. Revista Conexão Eletrônica, Três Lagoas, MS, Volume 14.