

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM PEQUENAS EMPRESAS

Manuel dos Santos Leitão¹

Jairo Gonçalves Duarte²

Alexandre da Silva de Oliveira³

Willian de Almeida Silva⁴

Raquel Pasianotto Oliveira⁵

Elias Francisco de Macedo Filho⁶

Resumo: o artigo analisa a aplicação do planejamento estratégico em pequenas empresas, demonstrando sua importância, ferramentas que podem ser utilizadas em sua aplicação (como análise *SWOT* ou fluxo de caixa), plano de negócio que pode ser elaborado antes ou em conjunto do planejamento estratégico, e os planos de ações que auxiliam a prever possíveis problemas. Além de ressaltar a importância do profissional contábil para auxílio na implantação e no acompanhamento do planejamento estratégico, que no decorrer da pesquisa, se mostrou importante também em outras atividades, como no auxílio da administração do empreendimento, entrega das obrigações fiscais, e influência na tomada de decisão por meio de suas demonstrações contábeis.

Abstract: the paper analyzes the application of strategic planning in small companies, demonstrating their importance, tools that can be used in their application (such as SWOT analysis or cash flow), business plan that can be elaborated before or in conjunction with strategic planning, and Action plans that help predict potential problems. In addition to emphasizing the importance of the accounting professional to assist in the implementation and monitoring of strategic planning, which in the course of the research, has also proved

¹ Professor Mestre e Coordenador do Curso de Ciências Contábeis das Faculdades Integradas Campos Salles.

² Professor Mestre em Administração e Planejamento dos Cursos de Administração e Ciências Contábeis das Faculdades Integradas Campos Salles.

³ Professor Mestre de Economia e Finanças dos Cursos de Ciências Contábeis, Administração e Gestão Financeira das Faculdades Integradas Campos Salles.

⁴ Cursou Ciências Contábeis nas Faculdades Integradas Campos Salles. Atua profissionalmente no departamento de auditoria da KPMG Auditores Independentes desde 2017. E-mail: willian123_silva@hotmail.com

⁵ Cursou Ciências Contábeis nas Faculdades Integradas Campos Salles. Atua profissionalmente no departamento contábil da SP Assessoria Contábil Ltda. desde 2017. E-mail: raquelpasianotto@hotmail.com

⁶ Cursou Ciências Contábeis nas Faculdades Integradas Campos Salles. Atua profissionalmente no departamento fiscal da Contratus Contabilidade Eireli - ME desde 2010. E-mail: eliasmacedo@outlook.com

important in other activities, such as assisting the administration of the enterprise, delivery of tax obligations, and influence on the take Through its financial statements.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico; Pequenas Empresas; Profissional contábil.

Key words: Strategic planning; Small business; Accounting Professional.

Introdução

Em tempos de crise, como nos dias atuais, possuir um planejamento é essencial para manter-se estável, isso vale tanto para pessoas físicas quanto pessoas jurídicas. A estratégia escolhida possui relação com diversos aspectos sejam eles econômicos, sociais, financeiros ou culturais.

As pequenas empresas que não possuam um plano estratégico adequado dificilmente conseguem evoluir. Devido a isto, é importante que a missão da empresa seja cumprida e que o administrador do negócio possua uma visão à longo prazo com o intuito de manter a empresa em atuação.

Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE)

Do total de 694,5 mil empresas que nasceram em 2009, 536,6 mil (77,3%) sobreviveram em 2010; 452,5 mil (65,2%), em 2011; 387,4 mil, em 2012 (55,8%); 339,1 mil (48,8%), em 2013 e 275,0 mil (39,6%) sobreviveram até 2014. Ou seja, após cinco anos da entrada no mercado, menos de 40% das empresas sobreviveram. (Disponível em: <<http://saladeimprensa.ibge.gov.br/noticias.html?view=noticia&id=1&idnoticia=3256&busca=1&t=demografia-empresas-2014-taxa-saida-aumenta-20-7-maior-desde-2008>>. Acesso em: 06 mar. 2017)

Existem empreendedores de empresas de pequeno porte que não utilizam as informações provindas da contabilidade de forma adequada. Decorrente deste e de outros fatores como políticos, financeiros ou econômicos, metade das empresas não ultrapassam 5 (cinco) anos de vida. Com um plano de negócios e um planejamento estratégico adequado, esse índice vitalício (tempo de vida da empresa) poderia aumentar.

De acordo com uma pesquisa realizada pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) referente a taxa de sobrevivência das empresas constituídas em 2012, nota-se que:

Tomando como referência as empresas brasileiras constituídas em 2012, e as informações sobre estas empresas disponíveis na SRF até 2014, a taxa de sobrevivência das empresas com até 2 anos de atividade foi de 76,6% (Gráfico 1). Essa taxa foi a maior taxa de sobrevivência de empresas com até 2 anos, já calculada para as empresas nascidas em todo o período compreendido entre 2008 e 2012. (Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-relatorio-2016.pdf>>. Acesso em: 06 mar. 2017)

Entende-se que quase 25% (vinte e cinco por cento) das empresas constituídas em 2012 fecharam suas portas antes de completarem 2 (dois) anos de atuação.

Decorrente destas informações é possível identificar se a falta de um planejamento estratégico pode causar a falência do pequeno negócio (observando à longo prazo), e, se o profissional contábil pode auxiliar o pequeno empreendedor na administração do empreendimento.

1) Definição e tipos de planejamento

1.1 Definição de planejamento

Para que uma empresa obtenha sucesso, seja ela de grande, médio ou pequeno porte, são necessárias algumas estratégias e planejamentos que podem auxiliar sua continuidade. Porém, não basta apenas elaborar um planejamento com estas estratégias, é fundamental ter atitude na execução do mesmo, caso contrário, os planos ficarão apenas no papel e o tempo destinado ao planejamento não adiantará em nada.

Conforme Dubrin (1998, p. 64)

O planejamento é umas das principais funções administrativas. Para lembrar, ele é o processo de estabelecer metas e objetivos e conceber como atingi-los. Graças ao planejamento, administramos o futuro, em vez de sermos guiados pelo acaso.

Entende-se que planejamento consiste em possuir uma meta e decidir qual o próximo passo a seguir, verificando as possibilidades e escolhendo à adequada para a empresa, buscando evitar problemas futuros e identificando as oportunidades que o mercado oferece.

Deve-se observar que um planejamento não é apenas a solução de problemas, e sim, uma definição de objetivos com o intuito de encontrar o caminho adequado para seguir, evitando dificuldades ou desperdício de recursos.

Ainda de acordo com Dubrin (1998, p. 64)

[...] Um planejamento precisa definir a situação atual, estabelecer metas e objetivos, prever auxílios e barreiras às metas e objetivos, desenvolver planos de ação para atingir as metas e objetivos, desenvolver orçamentos e implementar e controlar os planos.

O planejamento se inicia a partir da situação atual da empresa, depois de identificada a real situação, definem-se metas e objetivos com suas respectivas prevenções (caso haja imprevistos) com o intuito de desenvolver planos para controlar as ações que serão tomadas.

1.2 Tipos de planejamento

Planejamento diz respeito aos passos que a empresa tomará futuramente, a partir do momento em que o empreendedor finalmente para e decide planejar suas ações.

Administrar uma empresa sem um planejamento é como sair para viajar sem definir o destino. Como no exemplo da viagem, sempre há a possibilidade de você sair por aí, ao léu e chegar a lugares bacanas, mas também existe a possibilidade de acabar em algum lugar (ou situação) bem desagradável e até mesmo perigoso. E ainda que cheguem a algum lugar interessante, os custos e esforços talvez pudessem ser muito menores com um pouco de planejamento prévio. (PAULA. Disponível em: <<https://www.treasy.com.br/blog/planejamentoestrategico-tatico-e-operacional>>. Acesso em: 13 mar. 2017)

No âmbito empresarial, podem existir 3 (três) tipos de planejamento diferentes, que são: planejamento estratégico: voltado à alta administração; planejamento tático: relacionado aos gerentes; e, planejamento operacional: correspondente aos supervisores.

O planejamento estratégico tem como foco principal atingir resultado à longo prazo, ou seja, em um período superior à 1 (ano). É uma tarefa exercida pela alta administração, seja pelo “dono” ou por algum profissional competente (administrador ou contabilista).

[...] o Planejamento Estratégico precisa ser **inspirador e motivador**. Os planos de longo prazo são uma das formas mais simples e poderosas de engajar seus colaboradores com os objetivos da empresa e gerar grande satisfação em todos com o alcance dos resultados. (PAULA. Disponível em: <<https://www.treasy.com.br/blog/planejamentoestrategico-tatico-e-operacional>>. Acesso em: 20 mar. 2017)

Neste tipo de planejamento é extremamente importante levar em consideração aspectos internos e externos do empreendimento. Outro ponto importante, para a efetivação do plano estratégico, é que a missão da empresa seja clara para todos envolvidos.

Enquanto o planejamento estratégico é direcionado à toda empresa, o planejamento tático é voltado aos departamentos, ou seja, o que cada um precisa fazer para que o objetivo principal seja atingido. Este tipo de planejamento diz respeito às tarefas de médio prazo, e normalmente é exercido por gerentes.

A partir do Planejamento Tático temos como saída os **Objetivos Táticos** para cada unidade específica da organização (produção, finanças, marketing e de recursos humanos, etc.). Estes objetivos devem ser criados de forma a garantir que os Objetivos Estratégicos sejam alcançados. (PAULA. Disponível em: <<https://www.treasy.com.br/blog/planejamentoestrategico-tatico-e-operacional>>. Acesso em: 20 mar. 2017).

No planejamento tático ocorre a ligação entre o estratégico e o operacional. Por ser de médio prazo, geralmente é realizado entre 1 (um) a 3 (três) anos. Como exemplos

destacam-se: garantia de produtos vendidos com qualidade e garantir que todos os colaboradores possuam graduação.

Já o planejamento operacional possui maiores detalhes que o estratégico e o tático, pois ele é voltado às pessoas envolvidas na operação da empresa. Uma ferramenta utilizada para este tipo de atividade é o cronograma (detalhamento das tarefas à serem realizadas semanalmente, mensalmente, trimestralmente ou anualmente) onde são especificadas as atividades e os prazos para entrega destas.

De acordo com Dubrin (1998, p. 66) “**Planejamento operacional** é o estabelecimento de planos que se relacionam com a operação da firma no dia-a-dia, em uma base de curto prazo. ”.

Os planejamentos operacionais são para espaços curtos de tempo, por exemplo, pode ser feito um planejamento operacional para uma semana ou para um mês, onde se identifica o objetivo deste período.

[...] o **Planejamento Operacional** com planos bem mais focados no **curto prazo**, geralmente elaborados para períodos mais curtos, de 3 a 6 meses, com as definições de **métodos, processos e sistemas** a serem utilizados para que a organização possa alcançar os objetivos globais. (PAULA. Disponível em: <<https://www.treasy.com.br/blog/planejamento-estrategico-tatico-e-operacional>>. Acesso em: 20 mar. 2017)

Este tipo de planejamento é realizado à curto prazo, geralmente com períodos inferiores à 1 (um) ano. Como o nome já diz, esse planejamento está voltado à operação da empresa, e os responsáveis por controlar essas atividades são os supervisores.

1.3 Planejamento financeiro e o fluxo de caixa

O planejamento financeiro indica a situação em que a pessoa física ou jurídica está. Por meio deste, é possível analisar valores monetários e verificar sua atual condição financeira para projetar o futuro.

O planejamento financeiro é uma projeção de receitas e despesas que tem por finalidade indicar a situação econômica geral de uma pessoa, empresa ou projeto. A partir de um planejamento financeiro, é possível definir quanto de dinheiro está disponível e, assim, direcionar seu uso. (BORGES. Disponível em: <<http://blog.luz.vc/o-que-e/planejamento-financeiro-completo/>>. Acesso em: 27 mar. 2017)

Para que empresas façam planejamentos financeiros adequados, são necessários dados dos gastos de anos anteriores; caso seja o primeiro ano da empresa, pode se basear em um plano de negócios.

Quando relacionado às pequenas empresas, a atenção ao dinheiro investido no empreendimento deve ser redobrada. Por falta de um planejamento adequado, pequenos empreendedores podem acabar gastando dinheiro onde não é exatamente necessário, deixando de investir em pontos cruciais do negócio.

[...] de forma inadequada, investem grandes quantidades em estoques, com produtos que possivelmente nunca serão vendidos por não estarem de acordo com o interesse dos consumidores, ou por serem supérfluos, canalizando dessa forma os recursos tão importantes e fundamentais para a empresa, no seu giro operacional. (SEBRAE. Disponível em: <<http://www.sebraepr.com.br/PortalSebrae/artigos/Lab-%E2%80%9393-Planejamento-financeiro>>. Acesso em: 29 mar. 2017)

Tanto os pequenos, médios ou grandes empreendedores, necessitam possuir noções sobre o ciclo operacional, pois é por meio deste que o empreendedor vai identificar qual o prazo da compra de mercadorias até o recebimento dos valores após a venda.

De acordo com o SEBRAE “O ciclo operacional constitui-se então pelo prazo total iniciado pela aquisição da matéria-prima e termina com o recebimento dos créditos gerados pela venda da mercadoria. ”. (Disponível em: <<http://www.sebraepr.com.br/PortalSebrae/artigos/Lab-%E2%80%9393-Planejamento-financeiro>>. Acesso em: 29 mar. 2017)

Ao elaborar um planejamento, trabalham-se 3 (três) pontos de vista: um otimista, um realista e um pessimista. Assim o empreendedor estará preparado para que não haja surpresas no futuro do seu empreendimento.

Um elemento essencial a ser analisado pelo empresário a respeito do planejamento financeiro, é o fluxo de caixa.

Quando entram mais recursos financeiros do que saem, pode-se dizer que houve um saldo positivo, caso contrário houve um prejuízo.

O fluxo de caixa é o movimento de **entrada e saída de recursos financeiros** da empresa. A entrada de recursos é proveniente das atividades de venda de produtos/serviços ou da venda de algum ativo da empresa (equipamento, veículo, imóvel, por exemplo).

Quando a entrada de recursos é maior do que a saída, temos um saldo positivo, caracterizando uma situação superavitária. Por outro lado, quando a saída de recursos é maior do que a entrada, temos uma situação deficitária. (SEBRAE. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/portalsebrae/artigos/planilha-ajuda-a-fazer-fluxo-de-caixa-da-sua-empresa,adf8d53342603410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em: 29 mar. 2017)

O fluxo de caixa pode ser elaborado diariamente, semanalmente, mensalmente ou até mesmo anualmente, seja por meio de estimativas ou projeções, utilizando como base períodos anteriores (caso não seja o primeiro ano da empresa).

A seguir na Figura 1 – Planilha de Fluxo de Caixa, é apresentado um modelo de fluxo de caixa, disponibilizado pelo SEBRAE, que pode ser utilizado por pequenas empresas num período de 6 (seis) meses.

Figura 1 – Planilha de Fluxo de Caixa

PLANILHA DE FLUXO DE CAIXA												
	Previsão	Realizado	Previsão	Realizado	Previsão	Realizado	Previsão	Realizado	Previsão	Realizado	Previsão	Realizado
	1	1	2	2	3	3	4	4	5	5	6	6
ENTRADAS												
VENDAS OU SERVIÇOS REALIZADOS												
OUTROS RECEBIMENTOS												
TOTAL DAS ENTRADAS												
SAÍDAS												
FORNECEDORES												
FOLHA DE PAGAMENTO												
FGTS												
RETIRADA DE SÓCIOS												
IMPOSTOS S/ VENDAS												
ALUGUÉIS												
ENERGIA ELÉTRICA												
TELEFONE												
SERVIÇOS DE CONTABILIDADE												
MANUTENÇÃO DA FÁBRICA												
DESPESAS DIVERSAS												
EMPRÉSTIMOS BANCÁRIOS												
FINANCIAMENTOS DE EQUIP.												
DESPESAS FINANCEIRAS												
TOTAL DAS SAÍDAS												
1 (ENTRADAS - SAÍDAS)												
2 SALDO ANTERIOR												
3 SALDO ACUMULADO (1 + 2)												
4 NECESSIDADE EMPRÉSTIMOS												
5 SALDO FINAL (3 + 4)												

Fonte: SEBRAE. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/planilha-ajuda-a-fazer-fluxo-de-caixa-da-sua-empresa,adf8d53342603410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em: 20 mar. 2017, adaptado pelos autores.

Com base na Figura 1, entende-se que o fluxo de caixa pode prevenir que o empreendedor deixe de cumprir suas obrigações, realizando uma previsão do que tem a receber, e conseqüentemente a pagar.

Baseado nas informações apresentadas, entende-se que para o “bom” andamento do pequeno negócio é imprescindível que o empreendedor tenha elaborado um fluxo de caixa consistente. Que não se deixe distanciar à “previsão” do “realizado”.

[...] ao elaborar um fluxo de caixa, o empresário terá uma visão de presente e futuro. É uma excelente ferramenta para avaliar a disponibilidade de caixa e liquidez da empresa. Com essa tranquilidade, ele pode antecipar algumas decisões importantes como a redução de despesas sem o comprometimento do lucro, o planejamento de investimentos, a organização de promoções para desencilhe de estoque, o planejamento de solicitação de empréstimos, a negociação para uma dilatação de prazo com fornecedor e outras medidas para que possíveis dificuldades financeiras possam ser evitadas ou minimizadas. (SEBRAE. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/fluxo-de-caixa-o-que-e-e-como-implantar,b9e438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em 29 mar 2017)

Portanto, o fluxo de caixa é uma das principais ferramentas que o pequeno empreendedor pode utilizar para identificar, evitar ou minimizar, com antecedência, possíveis dificuldades futuras.

2) Definição do propósito e situação da empresa

2.1 Definição do propósito da empresa, missão e visão

Para que a empresa evolua, é essencial entender qual o seu propósito. Isto precisa estar fixado, tanto para seus colaboradores, clientes ou fornecedores, quanto para a sociedade em geral.

Atualmente, existem diversos motivos que levam novos empresários a abrirem empresas, dentre estes se destacam: a falta de empregos devido à crise, trabalhar com o que gosta ou ser seu próprio “patrão” possuindo horários flexíveis. Por falta de conhecimento ou talvez por acharem desnecessários, alguns empreendedores não definem exatamente um propósito para a empresa. Esta não possui uma meta definida, portanto, segue sem direção, esperando que a sorte a acompanhe durante sua jornada. (GONÇALVES. Disponível em: <<http://www.novonegocio.com.br/empreendedorismo/25-motivos-abrir-negocio-proprio/>>. Acesso em: 23 mar. 2017)

O propósito define os caminhos que a empresa irá percorrer, servindo como motivação e força para alcançar seus objetivos, sem ele, pode ocorrer de a empresa perder o rumo.

Conforme Costa (2007, p. 35)

O propósito é o impulso, a motivação maior que fornece essa força, direcionando a organização para os caminhos que ela escolher. Sem ele, a organização fica como um barco sem motor: qualquer onda ou corrente pode leva-la para qualquer lado, ou, na ausência delas, poderá permanecer estática indefinidamente, ou à deriva.

Além do interesse individual do proprietário (seja financeiro ou emocional), a entidade (empresa) deve contribuir de alguma forma à sociedade.

Uma empresa da qual seus integrantes não saibam sua finalidade, pressupõe-se que é um empreendimento sem uma missão clara, e pode possuir problemas futuros decorrentes disto. Portanto, as empresas precisam ter um propósito (motivo) para existir, evidenciando sua missão e a visão para que não se perca o foco.

Antes de iniciar um planejamento é necessário definir objetivos e metas que a empresa deve seguir. Também é importante que o empresário tenha elaborado, antes de abrir sua empresa, um plano de negócios. Para o pequeno empreendedor são pequenas atitudes que contam para inovar junto ao seu empreendimento e alterar a situação de sua empresa, porém, a missão servirá de guia para a continuidade do negócio. (SITA, 2015, p. 20)

Portanto, definir a missão é determinar o objetivo da empresa no decorrer de sua vida. É o motivo pelo qual a empresa e seus colaboradores se reúnem para obter sucesso. Caso a entidade ainda não possua uma missão, estará um passo atrás de sua concorrente que contenha.

Missão, conforme o SEBRAE: “É uma declaração sobre o que a organização é. Define seu propósito, finalidade de sua existência, motivo pela qual foi criada. Diz sobre onde ela está. É a identidade da empresa. ”. (Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/RJ/Menu%20Institucional/Orienta%C3%A7%C3%A3o_Planejamento%20estrat%C3%A9gico.pdf>. Acesso em: 23 mar. 2017)

Entende-se, com base na descrição do SEBRAE, que o objetivo da missão, é expor o motivo pelo qual a entidade foi criada, ou seja, o seu propósito de existência.

A partir do momento em que os colaboradores conhecerem a real missão da empresa que trabalham, e qual o objetivo desta, terão facilidade em entender as exigências e o caminho a seguir para o sucesso pessoal e profissional.

Entretanto, além de apresentar uma missão consistente, a entidade deve possuir também uma visão adequada, pois enquanto a missão apresenta o motivo de sua existência a visão demonstra o que a empresa pretende ser no futuro.

Segundo Sita (2015, p. 30) “A visão deve conter uma descrição envolvente e detalhada do que deve ser atingido, deixando clara a direção desejada e como a empresa espera ser vista por todos. ”.

É importante que o pequeno empreendedor tenha planejado como espera encontrar sua empresa em 10 (dez) ou 20 (vinte) anos, para definir as ações que precisam ser tomadas para consecução de seu objetivo.

Quando o empreendedor possui uma visão clara do que ele quer se tornar, e entende qual a razão de sua existência, fica relativamente fácil identificar qual o caminho que se deve tomar para alcançar esse futuro desejável.

2.2 Definição da situação da empresa

Antes de iniciar o planejamento estratégico, deve-se identificar qual a situação da empresa diante o mercado, quais são suas necessidades no campo interno e externo, entendendo suas dificuldades e problemas, para que seja possível determinar os próximos passos a seguir.

“O importante aqui é levar em conta todos os fatores internos e externos a organização, por exemplo, o cenário econômico global e a situação do mercado em que a empresa atua. [...]”. (PAULA. Disponível em: <<https://www.treasy.com.br/blog/planejamento-estrategico-tatico-e-operacional>>. Acesso em: 13 mar. 2017)

Conseguir identificar a situação que a empresa se encontra não é uma tarefa fácil. Por isto, deve-se realizar uma análise rígida, observando todo o mercado de atuação da mesma. Essa observação também é conhecida como análise externa.

De acordo com Barros (2005, p. 30)

O processo de analisar o entorno para criar uma estratégia de marketing inclui os diversos setores do ambiente onde se localizam as operações da empresa (não somente sua sede administrativa) e o objetivo aqui é percorrer uma lista de verificação (checklist) de tudo o que pode afetar, positiva ou negativamente, os planos de negócio de sua empresa:

Quando se analisa o entorno da empresa, podem ser considerados diversos aspectos, por exemplo: mudanças na sociedade, governamentais, econômicas, na competição, nos fornecedores ou no próprio mercado.

Estas mudanças podem influenciar diretamente na condução do empreendimento, portanto, devem ser cuidadosamente analisadas.

Atentar-se a mudanças é importante para determinar a situação da empresa, além de obter resultados positivos no andamento do negócio. Caso a empresa não possua um “plano B” adequado para guiar as ações diante estas mudanças, poderá encontrar sérias dificuldades em seu futuro. (BARROS, 2005, p. 32)

Entende-se que, os fatores externos contribuem significativamente para o empreendimento, tanto de forma positiva quanto negativa, além de possibilitar a verificação da empresa perante ao mercado.

Outro ponto importante a ser analisado é a parte interna da empresa, que teoricamente deveria ser simples, porém não é assim que funciona na prática.

Conforme Costa (2007, p. 111) “Todos nós já defrontamos com situação em que as pessoas, ao nosso redor, estão vendo algum problema grave e nós mesmos não percebemos. São os chamados pontos cegos.”.

O principal problema do pequeno empreendimento pode estar próximo e os envolvidos não conseguem identificar, pois a dificuldade de enxergar os próprios erros é maior do que a de enxergar os erros dos outros.

Portanto, analisar o próprio ambiente de trabalho não é uma tarefa fácil na prática, devido à dificuldade de se encontrar os próprios problemas.

Para analisar o ambiente interno devem-se observar os pontos fortes, os pontos fracos e os pontos a melhorar. Pode ser considerada de grande dificuldade esta análise, pois quando se faz uma auto avaliação da empresa, ter um olhar crítico para as próprias ações e resultados não é uma tarefa fácil, pois o problema pode estar próximo e o responsável não conseguir enxergar. (COSTA, 2007, p. 111)

Ao realizar um planejamento estratégico, identificar o cenário em que a empresa se encontra é um dos principais pontos a ser analisado.

Após identificados os aspectos internos que possam impactar nos resultados da empresa, o microempreendedor pode tomar suas ações para melhorar, tanto os pontos fracos quanto os fortes.

Para planejar estrategicamente, é de extrema importância identificar o cenário em que a empresa se encontra. Portanto, olhar para dentro e determinar qual situação se encontra o ambiente interno e olhar para fora, verificando as possibilidades do ambiente externo, são elementos indispensáveis à continuidade do empreendimento. (BARROS, 2005, p. 26)

Desta forma, entende-se que obter um entendimento da situação real da empresa, no que diz respeito aos ambientes interno e externo, pode auxiliar em estratégias para uma adequada condução do negócio.

Um modelo que pode ser utilizado para definir a situação da empresa é a análise *Swot* (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*), que identifica tanto os pontos fortes quanto os pontos fracos da empresa.

Para o empreendedor planejar o caminhar da empresa, pode-se utilizar de ferramentas já existentes no mercado, que auxiliam no momento da elaboração de um planejamento estratégico.

Um sistema geralmente utilizado é a análise *Swot*, composta pelas palavras *Strengths* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) and (e) *Threats* (ameaças), em português possui a nomenclatura de análise Fofa, onde analisam-se os pontos fortes, as oportunidades, os pontos fracos e as ameaças que podem ocorrer na empresa.

Quando busca-se identificar a situação da empresa, é importante ter o cuidado de observar todos os ângulos, pois certas empresas acabam apenas analisando a parte interna, deixando de lado a parte externa, onde existe um mercado acirrado e competitivo.

A seguir no Quadro 1 – Exemplo de Análise *Swot* em restaurante, é exposto um quadro que demonstra exemplos de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que podem ser encontradas por restaurantes na prática.

Quadro 1 – Exemplo de Análise *Swot* em restaurante

<p style="text-align: center;">FORÇAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Potencial de clientes alargado; • Localização privilegiada; • Qualidade do espaço e dos equipamentos da cozinha; • Quantidade de trabalhadores; • Atendimento pessoal e cuidado; • Pratos de cozinheiros conceituados. 	<p style="text-align: center;">FRAQUEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pouca divulgação do espaço; • Custos elevados de mão de obra; • Demora na confecção dos pratos; • Produtos sem diferenciais competitivos; • Qualidade de certos pratos; • Não servir pratos para fora; • Horário de trabalho.
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Abertura de empresas nas proximidades; • Saída de um concorrente do mercado; • Avaliação de restaurantes por críticos locais; • Programa de fidelização de clientes; • Incentivos à modernização de espaços e equipamentos; 	<p style="text-align: center;">AMEAÇAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elevada concorrência instalada nas imediações; • Aumento de preços pelos fornecedores; • Uma má crítica recebida publicamente; • A competição apresenta um novo preço ou um serviço inovador; • Obras na rua do restaurante; • Aumento do preço da energia.

Fonte: Moura. Disponível em: <<https://www.economias.pt/analise-swot-exemplo/>>. Acesso em: 01 abr. 2017, adaptado pelos autores.

Conforme o Quadro 1, entende-se que a Análise *Swot* é uma ferramenta de extrema importância para o microempreendedor verificar as condições atuais do seu negócio. Por exemplo: se suas forças sobressaem suas fraquezas e se suas oportunidades são viáveis, sem deixar de observar as ameaças que rondam o empreendimento.

A análise *Swot* utilizada de forma adequada pode auxiliar pequenos empreendedores a identificar sua situação. Os pontos fortes e pontos fracos são os fatores internos que podem determinar o que deve ser feito para melhorar a situação. E, as oportunidades e ameaças são os fatores externos que devem ser observados tanto em inovações quanto em concorrências.

3) Planejamento estratégico aplicado em pequenas empresas

3.1 Planejamento estratégico em pequenas empresas

O planejamento estratégico não é uma ferramenta utilizada somente em grandes empresas. Uma vez que, se aplicado de forma consistente, pode ser o diferencial para que pequenos empreendimentos consigam atingir seus objetivos.

Deixar de planejar as ações futuras pode ser o maior erro de pequenas empresas. Sem um foco ou objetivo concreto, possível de ser atingido, a entidade estará propícia à falência. (FERREIRA. Disponível em: <<https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2012/04/04/sebrae-lista-os-6-maiores-erros-de-quem-vai-a-falencia-saiba-como-evita-los.htm>>. Acesso em: 11 abr. 2017)

Como já relatado anteriormente, possuir uma missão e uma visão adequada, realizar a Análise *Swot* e elaborar um fluxo de caixa consistente são elementos cruciais para a condução de pequenos empreendimentos.

Uma análise adequada dos ambientes internos e externos da empresa, podem também contribuir diretamente ao “rumo” do negócio.

Com base nas definições do negócio, visão, missão e princípios filosóficos da empresa, os seus Líderes, juntamente com sua equipe de colaboradores, realizarão uma análise do ambiente. Inicialmente as equipes deverão avaliar os fatores internos do ambiente organizacional, segmentando-os em pontos fortes e pontos fracos, avaliando, dentre outros aspectos: a estrutura organizacional; as práticas funcionais; os fluxos de Informações; a gestão financeira e o controle da gestão.

Considerando-se que a empresa está inserida em um sistema mais amplo e é influenciada pelo entorno do qual faz parte, pois é afetada pelas transformações do entorno e contribui também pelo processo de transformação deste entorno, após analisar o ambiente interno, a liderança e componentes da empresa, dentro de um processo de planejamento estratégico, deverá proceder à análise do seu ambiente externo, observando o seu macro entorno, constituído dos aspectos econômicos, sociais, políticos, legais, ecológicos, tecnológicos e culturais, bem como o entorno da empresa, que são aspectos externos que influenciam o seu comportamento, composto por clientes, competidores e fornecedores. Na análise do ambiente externo avaliam-se as ameaças e oportunidades. (SEBRAE. Disponível em: <http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.n

sf/7C465CF397B797D5832576F7005446F8/\$File/NT00043D4A.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2017)

É importante lembrar que não basta apenas elaborar e aplicar o plano estratégico, pois após ser posto em prática, deve ser monitorado frequentemente.

Esse monitoramento faz parte do plano de ação, onde evidenciam-se soluções para possíveis problemas que possam ocorrer futuramente.

Para se ter uma ideia da importância do plano de ação, ele pode ser a base para um planejamento estratégico, porque ajuda a identificar, corrigir e até prevenir problemas. No entanto, a sua elaboração exige do executor uma boa coleta e análise de dados, de forma a projetar o futuro levando em consideração fatores básicos que devem ser respeitados por quem o executará. Essa coleta poderá ser realizada por meio de uma autoanálise sobre suas capacitações profissionais e pessoais, caso você esteja interessado em utilizar a ferramenta para alavancar sua carreira. Já se sua finalidade for propor soluções a sua empresa, atas de reuniões, pesquisas, relatórios de auditoria entre outros documentos podem ser muito úteis. (MARQUES. Disponível em: <<http://www.ibccoaching.com.br/portal/coaching-carreira/importancia-definir-plano-acao/>>. Acesso em: 17 abr. 2017)

Sendo assim, entende-se que planejamento estratégico é um plano dos objetivos da empresa para o futuro (longo prazo), elaborados pela alta administração (diretoria/presidência), a respeito das estratégias que a entidade irá adotar, levando em consideração tanto o ambiente interno quanto externo.

3.2 Plano de negócios

Antes de iniciar qualquer empreendimento, é extremamente importante elaborar um plano de negócios, pois este irá descrever aspectos cruciais para a continuidade da empresa.

Conforme o SEBRAE

Um plano de negócio é um documento que descreve por escrito os objetivos de um negócio e quais passos devem ser dados para que esses objetivos sejam alcançados, diminuindo os riscos e as incertezas. Um plano de negócio permite identificar e restringir seus erros no papel, ao invés de cometê-los no mercado. (Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/d5f6dba19baaf17a98b4763d4327bfb6c/\\$File/2021.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/d5f6dba19baaf17a98b4763d4327bfb6c/$File/2021.pdf)>. Acesso em: 10 abr. 2017)

O plano de negócios pode prevenir que o empreendedor cometa erros, antecipando os possíveis problemas no “papel”, evitando que estes erros sejam cometidos na prática.

Preparar um plano de negócios não é uma tarefa fácil, pois exige muita atenção e pesquisa. Porém, é um trabalho que, se realizado de forma adequada, pode servir como um “mapa” para o empreendedor. (SEBRAE. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/d5f6dba19baaf17a98b4763d4327bfb6c/\\$File/2021.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/d5f6dba19baaf17a98b4763d4327bfb6c/$File/2021.pdf)>. Acesso em: 10 abr. 2017)

com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/5f6dba19baaf17a98b4763d4327bfb6c/\$File/2021.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2017)

Elaborar um adequado plano de negócios, antes de iniciar a jornada empreendedora, é essencial para identificar o caminho que a empresa irá percorrer.

O plano de negócio fala pelo empreendedor. Quanto melhor sua aparência e quanto mais claras as ideias, melhores serão os resultados. Além disso, é importante fazê-lo bem-feito e organizado. Assim, torna-se mais fácil sua utilização e sua consulta. (SEBRAE. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/5f6dba19baaf17a98b4763d4327bfb6c/\\$File/2021.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/5f6dba19baaf17a98b4763d4327bfb6c/$File/2021.pdf)>. Acesso em: 10 abr. 2017)

Após elaborar o plano de negócios, pode-se iniciar o processo de abertura da empresa, pois já foram evidenciados os pontos essenciais para o início e continuidade do empreendimento.

3.3 Pequenas empresas no Brasil

O número de Micro e Pequenas Empresas, no Brasil, vem crescendo consideravelmente nos últimos anos.

No Brasil, as Micro e Pequenas Empresas possuem relevante representatividade em relação ao Produto Interno Bruto (PIB). (SEBRAE. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil,ad0fc70646467410VgnVCM2000003c74010aRCRD>>. Acesso em: 13 abr. 2017).

Essa relação entre as Micro e Pequenas Empresas com o PIB, demonstra a importância dessas entidades para a economia do país.

Conforme o SEBRAE

“[...] Os pequenos negócios respondem por mais de um quarto do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro. Juntas, as cerca de 9 milhões de micro e pequenas empresas no País representam 27% do PIB, um resultado que vem crescendo nos últimos anos. [...] (Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil,ad0fc70646467410VgnVCM2000003c74010aRCRD>>. Acesso em: 10 abr. 2017).

Além de contribuir para a economia nacional, as Micro e Pequenas Empresas geram metade dos empregos no Brasil com carteira assinada.

É evidente que os pequenos empreendimentos, no Brasil, possuem representatividade na economia. Portanto, administrar esses pequenos negócios para que essas empresas se

mantenham ativas não é uma tarefa fácil, ainda mais atualmente com uma economia instável. Esses pequenos negócios representam para a economia brasileira: 27% (vinte e sete por cento) do PIB, 40% (quarenta por cento) dos salários pagos e 52% (cinquenta e dois por cento) dos empregos com carteira assinada. (Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil,ad0fc70646467410VgnVCM2000003c74010aRCRD>>. Acesso em: 13 abr. 2017)

Entende-se que, para a economia brasileira, os pequenos empreendimentos são importantes, tanto na geração de empregos, quanto em contribuições para o crescimento do PIB.

3.4 Aplicação do planejamento estratégico em pequenas empresas

Após o empreendedor ou o profissional qualificado ter elaborado todo o planejamento estratégico “no papel”, deve ocorrer a implantação prática, porém não basta apenas colocar em ação, deve-se haver um monitoramento.

“Quando identificado algum problema, deve-se listá-lo, identificar as suas causas e atribuir uma solução adequada para resolvê-lo. Se necessário, não hesite em ajustar alguma etapa de seu projeto para garantir a sua eficácia.” (PAULA. Disponível em: <<https://www.treasury.com.br/blog/plano-de-acao>>. Acesso em: 22 abr. 2017)

O monitoramento faz parte do plano de ação, e visa identificar possíveis variações (mudanças climáticas, econômicas ou sociais) para tomar as cabíveis providências (redução de custos, aumento da produção ou contratação de funcionários).

De acordo com Costa (2007, p. 235) “A implantação envolve a execução e o acompanhamento, efetuados simultaneamente.”

O acompanhamento deve ser feito, pois mesmo com a execução do plano estratégico, é necessário verificar se os fatos ocorridos estão de acordo com o que foi planejado.

Caso ocorram problemas que impossibilitem a execução do planejamento, o empreendedor deve possuir planos de ações para estes acontecimentos.

É necessário considerar que cada plano de ação deve entrar em execução no momento apropriado, o que pode não ser imediatamente. Pequenas empresas devem se atentar ao implantar o planejamento estratégico, pois precisam ter segurança de que o planejamento

está completo, o plano de ação consistente e a empresa apta a mudanças. (COSTA, 2007, p. 235)

Como exemplo, se enquadram: mudanças tecnológicas (novo *software*), climáticas (frio/calor) ou sociais (globalização); estas podem impactar diretamente no planejamento estratégico, obrigando a alteração do mesmo conforme ocorram.

Segundo Sita (2015, p. 40) “Distintamente de uma grande corporação, as MPEs não podem se dar o luxo de ter muita margem para erros. Isso pode ser fatal para sua existência”.

Quanto mais próximo da realidade for o planejamento estratégico, entende-se que, melhores serão as condições para a continuidade do negócio.

Tudo o que se decide fazer, em estratégia, implica gastos e investimentos. E quando o assunto é dinheiro, se tornam necessários mecanismos formais para propor, aprovar, desembolsar, registrar gastos, acompanhar os resultados e corrigir eventuais distorções, caso contrário, as “boas ideias” podem acabar desaparecendo. (COSTA, 2017, p. 219)

Portanto, na implantação do planejamento estratégico é necessário definir etapas a seguir e se organizar conforme o planejado, elaborando relatórios sobre todos os gastos que ocorrerem, verificando se os acontecimentos estão de acordo com o que foi proposto.

Ainda segundo Costa (2007, p. 210)

Os investimentos decorrentes dos planos estratégicos precisam ser descritos de forma adequada para serem apreciados e avaliados, aprovados ou não. Uma vez aprovados, precisam ser implementados e ter seus resultados físico-financeiro devidamente acompanhados.

Porém, o empreendedor deve tomar o cuidado de prestar atenção nos detalhes que realmente importam, pois não adianta perder tempo com assuntos irrelevantes para a empresa.

Ao colocar em prática o planejamento estratégico, o empreendedor deve acompanhar as ações estão sendo tomadas no momento certo e se os responsáveis estão fazendo de acordo com o que foi estabelecido, dependendo da situação, caso não esteja acontecendo de acordo com o esperado, recomenda-se parar e refazer todo o planejamento estratégico. (COSTA, 2007, p. 246)

Certas mudanças podem ser realizadas para fazer com que o plano volte a dar certo, porém se não funcionar a solução é recomeçar do zero.

O empreendedor deve se lembrar de que a comunicação com seus colaboradores é essencial, pois deixá-los saber dos importantes passos da empresa, fará com que se sintam parte da equipe, afinal são eles que o auxiliarão na busca dos objetivos.

Segundo Sita (2016, p. 299)

A administração estratégica consiste na implementação do planejamento estratégico, é a disseminação do planejamento aos demais líderes, gestores e profissionais que atuam no processo, é a gestão das atividades diárias com foco nos objetivos traçados.

[...]

O alinhamento do time, a firmeza de propósito, estabelecer crenças fortalecedoras quem impulsionem as pessoas para agir e sejam fontes inspiradoras para a superação dos desafios e obstáculos diários são plenamente aplicáveis e importantes na administração estratégica de pequenas e médias empresas. Muitas vezes, esse é o grande diferencial para o sucesso do empresário.

A comunicação com os colaboradores, portanto, é essencial para a aplicação de um planejamento estratégico, seja em pequenas, médias ou grandes empresas, pois irá transmitir os objetivos do empreendedor aos colaboradores.

Com base nas informações descritas anteriormente, percebe-se que a aplicação do planejamento estratégico não consiste apenas na implantação do mesmo, e sim, em constantes reavaliações e alterações conforme as necessidades que o plano encontre, para adequada condução do negócio. Além da interligação dos interesses do empreendedor junto ao dos colaboradores.

3.5 Pesquisa de Campo – Gestão em Pequenas Empresas

Nesta pesquisa de campo foi elaborado um questionário semiestruturado, com o intuito de obter informações sobre como funciona, na prática, a gestão de pequenos empreendimentos e se o profissional contábil pode contribuir com a administração do negócio.

O questionário foi enviado à micro e pequenas empresas, localizadas na região metropolitana de São Paulo, de diversos ramos (industrial, comercial e prestadoras de serviços), algumas já consolidadas no mercado e outras em seu período inicial. Para conseguir as respostas, foram enviados diversos questionários, por *e-mail*, à proprietários e administradores de pequenas empresas, dos quais, obteve-se um total de 30 (trinta) atendidos.

O objetivo do questionário é verificar se o profissional contábil pode auxiliar o micro e pequeno empreendedor na gestão do negócio, e se o planejamento estratégico está sendo implantado em empresas de pequeno porte.

A seguir, é demonstrado no Gráfico 01 – Elaboração de um plano de negócios no início do empreendimento, o percentual de empreendedores que, antes de iniciarem o empreendimento, possuíam um plano de negócios.

Gráfico 1 – Elaboração de um plano de negócios no início do empreendimento



Fonte: Pesquisa de campo elaborada pelos autores.

Antes do início do empreendimento, de acordo com os entrevistados, 57% (cinquenta e sete por cento) realizaram um plano de negócios, e 43% (quarenta e três por cento) não realizaram. É importante ressaltar que o plano de negócios é extremamente importante para que o pequeno empreendedor tenha entendimento do caminho e dos desafios que irá percorrer.

O Gráfico 02 – Planejamento estratégico empresarial, a seguir, demonstra o percentual dos entrevistados que possuem um planejamento estratégico em suas empresas.

Gráfico 2 – Planejamento estratégico empresarial



Fonte: Pesquisa de campo elaborada pelos autores.

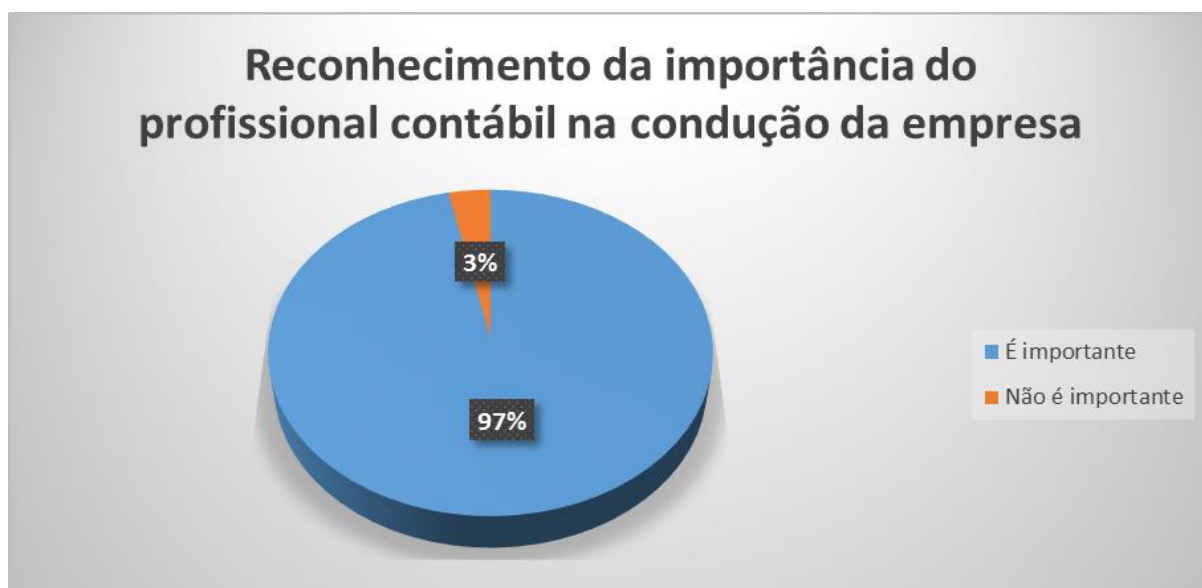
Conforme demonstrado no gráfico refletindo a pesquisa realizada, nota-se que 53% (cinquenta e três por cento) dos entrevistados afirmaram possuir um planejamento estratégico, e 47% (quarenta e sete por cento) alegaram não possuir.

Os pequenos empreendedores que possuem o planejamento estratégico em suas empresas, relataram diversos benefícios com sua aplicação. Dentre estes, se destacam:

- Identificação de possíveis falhas que possam prejudicar futuramente;
- Aumento de receitas e redução de custos;
- Implantação da missão e valores;
- Definição de parâmetros e objetivos a serem alcançados; e,
- Auxílio na tomada de decisões.

Quando questionados sobre a importância do profissional contábil no auxílio da gestão do empreendimento, de acordo com o Gráfico 3 – Reconhecimento da importância do profissional contábil na condução da empresa, obtém-se os resultados a seguir.

Gráfico 3 – Reconhecimento da importância do profissional contábil na condução da empresa



Fonte: Pesquisa de campo elaborada pelos autores.

Conforme os entrevistados, 97% (noventa e sete por cento) reconhecem a importância do profissional contábil para auxílio na condução do empreendimento, e apenas 3% (três por cento) não acreditam que o profissional seja importante.

Fica evidente, portanto, que o profissional contábil é extremamente importante para a gestão das micro e pequenas empresas.

Dentre as respostas obtidas sobre a importância das atividades realizadas pelos profissionais contábeis, destacam-se as seguintes atividades: participação na tomada de decisão; entrega das obrigações fiscais; e, auxílio na administração em geral.

Considerações finais

O desenvolvimento desta pesquisa possibilitou uma análise da aplicação do planejamento estratégico em micro e pequenas empresas, demonstrando ferramentas e métodos para uma adequada gestão, além de evidenciar a importância do profissional contábil no auxílio da administração, visando a continuidade destas empresas.

A problemática da pesquisa aborda se a falta de um planejamento estratégico pode causar a falência do pequeno negócio, e, se o profissional contábil pode auxiliar o pequeno empreendedor no planejamento estratégico.

Nota-se, baseado no trabalho de pesquisa em geral, que as hipóteses propostas são válidas, pois com um planejamento estratégico estruturado, que guie as ações da empresa, e com um profissional contábil qualificado que auxilie diretamente na administração do negócio, o índice de falência das pequenas empresas provavelmente diminuiria.

Como meio de pesquisa para concretização deste estudo, foram utilizados livros, *sites*, artigos, e trabalhos monográficos de diversos autores. Com este amplo portfólio de pesquisa, foi possível confrontar as informações provindas de várias fontes, o que contribuiu diretamente para agregação de “valor” ao estudo.

Após a realização do estudo, é possível observar que, a falta do planejamento estratégico não causa imediatamente a falência do empreendimento, porém futuramente, caso a entidade também não possua planos de ações para eventuais problemas, a ausência deste planejamento pode ocasionar o fim do negócio.

Foi possível identificar, após a realização da pesquisa, que um profissional contábil qualificado, pode auxiliar não só na aplicação desta ferramenta, como pode também auxiliar em outros serviços de sua especialidade, por exemplo: entrega de obrigações fiscais, auxílio na tomada de decisão, na administração e gestão do negócio, elaboração das demonstrações contábeis, análises de mercado, plano de ações ou até mesmo no plano de negócios.

Portanto, entende-se como atingido o objetivo geral proposto no início desta pesquisa, onde foi apresentado a implantação do planejamento estratégico e demonstrado sua

importância para auxílio na gestão de pequenas empresas. Atendendo também aos objetivos específicos, que desde o início eram apresentar as vantagens de um plano estratégico para pequenas empresas, o que a falta de um planejamento estratégico pode causar, os benefícios para a sociedade com a continuidade de pequenas empresas e a importância do profissional contábil na implantação e acompanhamento do planejamento estratégico.

Referências Bibliográficas

- BARROS, Ageu. **Gestão Estratégica nas Pequenas e Médias Empresas**. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2005. 152 p.
- BORGES, Leandro. **Planejamento Financeiro Completo**. Disponível em: <<http://blog.luz.vc/o-que-e/planejamento-financeiro-completo/>>. Acesso em: 27 mar. 2017.
- COSTA, Eliezer A. **Gestão Estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007. 424 p.
- DUBRIN, Andrew J. **Princípios de Administração**. 4. ed. Rio de Janeiro: Ltc, 1998. 291 p.
- FERREIRA, Afonso. **Sebrae lista os 6 maiores erros de quem vai à falência; saiba como evitá-los**. Disponível em: <<https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2012/04/04/sebrae-lista-os-6-maiores-erros-de-quem-vai-a-falencia-saiba-como-evita-los.htm>>. Acesso em: 11 abr. 2017.
- GONÇALVES, Vinicius. **25 Bons Motivos Para Abrir Um Negócio Próprio**. Disponível em: <<http://www.novonegocio.com.br/empreendedorismo/25-motivos-abrir-negocio-proprio/>>. Acesso em: 23 mar. 2017.
- IBGE. **Demografia das Empresas 2014: taxa de saída das empresas aumenta para 20,7% e é a maior desde 2008**. Disponível em: <<http://saladeimprensa.ibge.gov.br/noticias.html?view=noticia&id=1&idnoticia=3256&busca=1&t=demografia-empresas-2014-taxa-saida-aumenta-20-7-maior-desde-2008>>. Acesso em: 06 mar. 2017.
- MARQUES, José Roberto. **A importância de definir um plano de ação**. Disponível em: <<http://www.ibccoaching.com.br/portal/coaching-carreira/importancia-definir-plano-acao/>>. Acesso em: 17 abr. 2017.
- PAULA, Gilles B. de. **Planejamento Estratégico, Tático e Operacional - O Guia completo para sua empresa garantir os melhores resultados!**. Disponível em: <<https://www.treasy.com.br/blog/planejamento-estrategico-tatico-e-operacional>>. Acesso em: 13 mar. 2017.
- SEBRAE. **Micro e pequenas empresas geram 27% do PIB do Brasil**. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil,ad0fc70646467410VgnVCM2000003c74010aRCRD>>. Acesso em: 10 abr. 2017.
- _____. **Planejamento Estratégico aplicado às MPE**. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/7C465CF397B797D5832576F7005446F8/\\$File/NT00043D4A.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/7C465CF397B797D5832576F7005446F8/$File/NT00043D4A.pdf)>. Acesso em: 10 abr. 2017.
- _____. **Planejamento Financeiro**. Disponível em: <<http://www.sebraepr.com.br/PortalSebrae/artigos/Lab-%E2%80%93-Planejamento-financeiro>>. Acesso em: 29 mar. 2017.
- _____. **Sobrevivência das Empresas no Brasil**. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-relatorio-2016.pdf>>. Acesso em: 06 mar. 2017.