

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

LUAN ANDERSON LIMA SERRA

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: uma análise sobre os empreendedores
localizados no bairro do Anjo da Guarda na cidade de São Luís.

São Luís
2019

LUAN ANDERSON LIMA SERRA

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: uma análise sobre os empreendedores
localizados no bairro do Anjo da Guarda na cidade de São Luís.

Artigo científico apresentado ao Curso Superior de
Administração da Universidade Federal do
Maranhão – UFMA, como requisito para obtenção
do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof^ª. Amanda Aboud de Andrade

São Luís

2019

SERRA, Luan Anderson Lima.

Planejamento Estratégico: uma análise sobre os empreendedores localizados no bairro do Anjo da Guarda na cidade de São Luís / Luan Anderson Lima Serra. – 2019.
27 f.

Orientador(a): Amanda Aboud
Artigo Científico (Graduação) - Curso de Administração,
Universidade Federal do Maranhão, 2019.

1. Planejamento-Estratégico. 2. Gestão. 3. SWOT. I. ABOUD, Amanda. II. Título.

LUAN ANDERSON LIMA SERRA

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: uma análise sobre os empreendedores
localizados no bairro do Anjo da Guarda na cidade de São Luís

Artigo Científico apresentado ao Curso Superior
de Administração da Universidade Federal do
Maranhão – UFMA, como requisito para obtenção
do título de Bacharel em Administração.

Aprovado em: / /2019.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Amanda F. Aboud de Andrade (orientadora)

Ma. em Administração

Universidade Federal do Maranhão

2º Examinador

3º Examinador

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: uma análise sobre os empreendedores localizados no bairro do Anjo da Guarda na cidade de São Luís

Luan Anderson Lima Serra
Amanda Aboud de Andrade

Resumo: Esse estudo tem como principal objetivo analisar o uso do planejamento estratégico como instrumento de gestão organizacional pelos principais negócios do bairro do Anjo da Guarda, localizado em São Luís do Maranhão. O intuito é sugerir a aplicação de ferramentas de Planejamento Estratégico na região do bairro. Para isto, foi determinado como objetivos específicos: apresentar a bibliografia sobre o tema “Planejamento Estratégico”, identificar o nível do uso do Planejamento Estratégico no Anjo da Guarda e sugerir aplicações estratégicas para as necessidades levantadas de acordo com a amostra estudada. Para o desenvolvimento deste artigo, foi utilizada uma amostra descritiva de 39 empresas da principal área de comércio da região analisada. Dessa forma, foram cruzados os dados bibliográficos com os dados da pesquisa de campo, feita pelo grupo de pesquisa e planejamento estratégico da UFMA. Resultados. Com isso, foi realizada uma análise FOFA da região de estudo. Por fim, foi montado um plano de ação a ser aplicado nas empresas estudadas.

Palavras-chave: Planejamento-Estratégico. Gestão. SWOT.

1 INTRODUÇÃO

O planejamento estratégico deve unir as oportunidades e ameaças, advindos dos fatores externos, com os pontos fortes e fracos da organização, advindos dos fatores internos, sendo o ponto de partida para o sucesso da gestão empresarial. Segundo Mintzberg (2000), a análise SWOT ou FOFA, como é conhecida no Brasil, faz parte da escola de pensamento sobre a formulação estratégica, a qual é deduzida através da análise ambiental. A análise externa é a busca feita pela empresa para entender os acontecimentos no ambiente externo de forma geral, como: fatores políticos, econômicos, sociais, demográficos e público, competidores e fornecedores. A análise interna consiste na forma de como serão analisados o que a própria empresa tem disponível, como: força de trabalho, estratégia de mercado e recursos financeiros. Dessa forma, é possível a prática da matriz FOFA (oportunidades, ameaças, forças e fraquezas).

Independente do segmento que a empresa está posicionada, é extremamente importante ter o plano estratégico como o "início", o cumprimento das etapas de gestão e processos como o "meio" e o alcance dos resultados como o "fim". Estas são etapas fundamentais para o crescimento da empresa e para a sobrevivência no mercado, o qual está cada vez mais acelerado e disputado. Segundo Oliveira (2002), o planejamento para o mercado, as estratégias de marketing e a aplicação de práticas voltadas para vendas são temas que devem ser incorporados e vivenciados pelas empresas que queiram vencer as disputas com a concorrência.

Nesse cenário de planejamento, assim como em qualquer outro, o gestor é de suma importância para o sucesso do plano. O “mindset” dele deve ser racional e visionário, com ações através dos instrumentos técnicos e práticos de gestão, no intuito de encontrar possibilidades as quais eternizem o negócio, ou, pelo menos, conceda o máximo de longevidade possível. Segundo Andrade (2005), planejar é essencial, pois é o ponto de partida para uma gestão efetiva, em que a qualidade desta ditará o rumo para o sucesso ou fracasso.

A gestão dos processos ocorre somente com o devido planejamento, o qual todos os passos são definidos antecipadamente, desde a missão, visão, cultura até a padronização dos procedimentos. Isto é feito sempre com o objetivo de trazer os melhores resultados.

Segundo pesquisa aplicada pelo SEBRAE (2013), 25% das micro e pequenas empresas no Brasil fecham as portas antes de terem dois anos de funcionamento, devido a falta de planejamento estratégico para o negócio, ocasionando descontrole em funções básicas da empresa, tais como: posicionamento de mercado e gestão contábil.

Dessa forma, esse estudo tem como problema de pesquisa a seguinte pergunta: Os principais negócios comerciais do Bairro do Anjo da Guarda utilizam o planejamento estratégico como instrumento de gestão organizacional e mercadológica?

Este estudo tem como principal objetivo analisar o uso do planejamento estratégico como instrumento de gestão organizacional e mercadológica no bairro do Anjo da Guarda, localizado na cidade de São Luís do Maranhão. A partir desta análise, sugerir a aplicação de ferramentas de Planejamento Estratégico na região do bairro.

Os objetivos específicos serão apresentar conceitos sobre o tema Planejamento Estratégico; identificar o nível do uso do Planejamento Estratégico no Anjo da Guarda e sugerir aplicações estratégicas para as necessidades levantadas, a partir da amostra estudada.

A metodologia utilizada no estudo possui caráter Descritivo, a coleta de dados foi feita através de pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo. Quanto a abordagem, a pesquisa foi quantitativa e qualitativa.

O artigo é exposto em quatro partes. A primeira apresenta o referencial teórico, buscando ideias de autores que venham a fortalecer e direcionar o estudo. Na segunda, a metodologia utilizada na organização da pesquisa e análises. Na terceira parte, os resultados e discussões mostram os dados que foram colhidos com a pesquisa e possíveis reflexões. Na última parte, finaliza-se com a conclusão obtida através do estudo e suas principais sugestões organizacionais para o mercado da região do Anjo da Guarda.

2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O Planejamento Estratégico é a forma da empresa estar preparada para as condições ambientais adversas do mercado, além de manter o equilíbrio entre o presente e o plano a longo prazo.

Atualmente, o mercado se encontra em um momento de forte concorrência na maioria dos segmentos. Por isso, é essencial que as empresas, as quais buscam sobreviver, tenham planos estratégicos bem alinhados e formalizados. Este item não pode ser deixado para depois, como se fosse uma consequência dos resultados, da produção e das vendas, pois é o próprio plano estratégico que vai direcionar essas áreas afins a como trabalhar e aonde chegar.

2.1 Conceitos

Segundo Aaker (2001), o planejamento organizacional possui uma evolução histórica e possui registros a partir de 1900. Inicialmente, quando se falava em planejamento, o seu aspecto principal era apenas finanças. Em contrapartida, na segunda metade do século XX, o termo passou a ser conhecido como é atualmente e, com isso, aportou diversos outros aspectos para fortalecer o assunto "Planejamento Estratégico". No século XXI, quando se fala em "planejamento", isto é associado automaticamente à análise interna da empresa em todos os seus fatores e, também, às análises externas do mercado em que está inserido. Dessa forma, o planejamento estratégico é tudo o que envolve o negócio.

Para Las Casas (2001), o alinhamento organizacional pode ser informal ou formal. O alinhamento formal é feito baseado em técnicas e direcionamentos específicos, ou seja, possui uma metodologia a qual tem como objetivo um plano de ação bem estruturado em etapas. Diferentemente deste alinhamento, o informal é feito sem nenhum tipo de direcionamento técnico específico.

Diante disso, Nascimento (2006) comenta que a melhoria contínua de qualquer tipo de produto e que a constante mudança do ambiente externo faz com que as empresas busquem planejar-se estrategicamente o tempo inteiro. Isso ocorre, pois, o ambiente externo está igualmente passando por constantes mudanças (tecnológicas, sociais, econômicas). Dessa maneira, o planejamento estratégico é uma forma prática e fácil de deixar a empresa em sintonia com o ambiente no qual ela está inserida, apontando-a para o objetivo planejado a curto, médio e longo prazo. Para Almeida (2001), o caminho correto tem início nas estratégias e desfecho no alcance dos objetivos.

Para Tavares (1991), é importante fazer uma análise geral da empresa no planejamento estratégico, desde os mais simples, como os processos, até os mais complexos, como ambiente interno e externo, visando criar objetivos plausíveis com o propósito da empresa e das suas oportunidades de mercado. De acordo com Kotler (2012), o planejamento estratégico é a metodologia que vai definir o caminho a ser trilhado pela organização de acordo com mercado, política, macro estratégia, objetivos estratégicos e objetivos funcionais.

Para Oliveira (2013), as empresas pequenas devem direcionar suas forças de formas objetivas uma frente de cada vez, com o objetivo de reduzir os investimentos em geral, pois o próprio modelo de negócio demonstra limitações orçamentárias. É dessa forma que o planejamento estratégico vai agir, ou seja, de acordo com o tipo de negócio e as necessidades do negócio. Nesse caso, a atuação é por etapa, mas, em outros tipos de negócios, essa atuação pode ser em vários pontos ao mesmo tempo. Tudo isso irá ocorrer de acordo com o plano.

Segundo Chiavenato e Sapiro (2009), o planejamento estratégico faz parte da gestão de forma ininterrupta, com a devida atenção para as consequências das decisões tomadas no presente, pois a visão estratégica tem que levar em consideração os objetivos futuros. É de suma importância que todos os funcionários da empresa saibam das estratégias e queiram que ela seja aplicada da forma certa, desde setores mais simples, como o campo, até setores mais altos, como a diretoria. Apenas com esse comprometimento dos colaboradores, todas as etapas e processos relacionados ao plano estratégico da empresa serão colocados em prática de forma eficaz e eficiente.

Segundo Vianna (2007), o controle do ambiente é essencial para a rápida percepção de ameaças e de oportunidades (externas e internas) no mercado onde o negócio está localizado. Na prática, aplicar isso seria, por exemplo, deixar a empresa apta para agir quando a luz vermelha da ameaça "acender".

Porter (1986) acredita que o planejamento estratégico é nutrido pela competição e concorrência estratégica. Além disso, para ele, existe o termo administração estratégica, o qual consiste no planejamento com a cultura organizacional da empresa, pois a ideologia e os valores vividos entre os funcionários impulsionam o desenvolvimento organizacional.

Para Kanaane (1995), valorizar o ser humano é fundamental para o sucesso da organização. Em suas pesquisas sobre o comportamento das pessoas dentro das empresas, o autor concluiu que existe uma mutualidade entre a conduta das pessoas, o ambiente aonde estão inseridas e o desenvolvimento dos processos.

Mintzberg (1994) apresentou em seus estudos uma análise sobre a formulação da estratégia. Para ele, essa formulação da estratégia é descrita nas decisões da empresa, através de processos e padrões que estejam de acordo com os objetivos definidos anteriormente, respeitando a cultura, os valores e a missão.

Segundo Ackoff (1966), os planos estratégicos, táticos e operacionais estão diretamente correlacionados, visto que o estratégico é relevante em toda a organização e abrange os outros dois. O tático é mais específico a algumas áreas, como o plano comercial e plano financeiro. O operacional tem mais relação com os recursos humanos e financeiros necessários para o tático acontecer.

Segundo Kaplan e Norton (1997), as ferramentas usadas pelas empresas devem refletir todos os direcionamentos vindos do planejamento estratégico. Além de refletir também nos indivíduos, em suas áreas de atuação, na criação das metas e nas formas de como o objetivo será alcançado.

Para Prahalad e Ramaswalmy (2004), os negócios do século XXI precisam adaptar-se rapidamente com a mudança do mercado e, também, precisam ter o aprendizado constante como cultura organizacional. Isso é importante, pois, nos atuais processos de gestão, o produto não tem tanta força, mas o valor que ele agrega para o consumidor tem. Esse valor advém ao consumidor, através da experiência do usuário, da inovação e do propósito da marca. Em outras palavras, é estar pronto para “esquecer” práticas antigas e continuar sedento pelos novos conhecimentos em busca de valorizar a marca, o produto, o conceito e o propósito.

De acordo com Prahalad e Hamel (2004), deve estar incluso na estratégia a importância dos gestores e das suas melhores habilidades, com o objetivo de usá-las como armas para gerir processos e pessoas combatendo as concorrências de mercado. Segundo eles, para a empresa se tornar a principal do segmento, ela precisa através da gestão ser inovadora e entregar um serviço ou produto que solucione um problema de forma nunca antes vista.

2.2 Ferramentas Metodológicas

As ferramentas de planejamento servem para auxiliar as empresas no seu processo de gestão, e tem o objetivo de criar um plano onde a energia seja direcionada da melhor forma possível no local correto, ou seja, sendo eficaz e eficiente. Algumas ferramentas estratégicas incluem: a definição de Missão, Visão, Valores; Análise 360; Matriz BCG; Desdobramento de Metas; As 5 Forças de Porter; Análise SWOT, conhecida no Brasil como FOFA. As duas últimas foram utilizadas para o desenvolvimento do estudo.

Por fim, será apresentado um plano de ação a ser aplicado pelas empresas pesquisadas, baseado nas análises feitas a partir das ferramentas de planejamento estratégico.

2.2.1 Análise FOFA

Como citada anteriormente, a análise SWOT nasceu para avaliar a competitividade da organização e é mais conhecida no Brasil como análise FOFA. O nome provém das iniciais das variáveis Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças. De acordo com Rodrigues, Cardoso, Nunes e Eiras (2005), se a empresa estiver com seus pontos fortes e fracos estrategicamente alinhados com as oportunidades de mercado, ela terá longevidade e competitividade.

No que se diz respeito a análise interna, para Kotler (2000), toda empresa precisa periodicamente medir suas forças e fraquezas internas. Em geral, as grandes organizações fazem anualmente, porém ainda existem milhares de empresas que não fazem tal análise em ocasião nenhuma.

Ainda Segundo Kotler (2000), as competências de gestão, financeira, organizacional, marketing necessitam de análise periódica para serem eficazes e eficientes. Essas competências são os fatores que guiarão o planejamento, de acordo com a sua definição, definindo se são fatores de força, neutralidade ou fraqueza.

No que se diz respeito a análise externa, para Cobra (2003), as análises externas são relacionadas à cultura, economia, tecnologia, sociedade, política, pontos mais gerais e com pouco controle do gestor e também são relacionadas aos clientes, aos parceiros fornecedores e aos concorrentes, pontos que podem ser controlados com mais facilidade pelo gestor. Sendo assim esses os fatores que guiarão a análise de oportunidades e ameaças.

Figura 01: Análise FOFA

Análise FOFA		
Fatores Internos	Forças	Fraquezas
Fatores Externos	Oportunidades	Ameaças

Fonte: Elaborado a partir de Kotler (2000)

De acordo com Martins (2006), a análise FOFA é necessidade básica para as empresas que fazem planejamento estratégico. É uma análise que demora um pouco a ser implantada, porém a utilização da mesma no cotidiano organizacional traz diversas vantagens para o negócio, pois a empresa estará sempre alinhada com as mudanças internas e externas.

Segundo Oliveira e Silva (2006), além das análises formais das áreas funcionais da empresa, é importante, também, acompanhar através da matriz os fatores organizacionais, pois elas precisam estar alinhadas com o mercado e pertinentes com a realidade atualizada da organização.

2.2.2. 5 Forças de Porter

Segundo Porter (2004), essa ferramenta estratégica é voltada para análise de ambiente organizacional. No início, esta era usada na indústria, porém, atualmente, ela pode ser usada em qualquer tipo de mercado. Dessa forma, essa ferramenta auxilia no relacionamento entre a organização e o meio que está inserida.

Para Porter (2004), existem 5 forças competitivas básicas que conduzem a concorrência no mercado. Essas forças incluem a ameaça de novos entrantes, o poder de negociação dos compradores, o poder de negociação dos fornecedores, a ameaça de produtos ou serviços substitutos e a rivalidade entre os concorrentes, a qual é afetada diretamente pelas 4 anteriores.

As forças que determinam o poder de lucro são: ameaças de novos entrantes, ou seja, as novas empresas no mercado (empresas que entram no mercado para dividi-lo ainda mais).

As forças que determinam a rivalidade com a concorrência são os produtos substitutos (afetando diretamente nos preços do serviço ou produto), o poder de negociação dos compradores ou clientes (influencia do comprador, focado em menor preço e maior qualidade) e o poder de negociação dos fornecedores (influencia da indústria, afeta margem de lucro, qualidade e preço).

Para Porter (2004), o planejamento estratégico tem uma missão: ter um plano para encontrar o melhor posicionamento possível dentro do seu mercado e usar essas 5 forças

como armas para estar sempre pronto para as mudanças do mercado. Isso ocorre pois as melhores ações serão tomadas por quem melhor está preparado no mercado.

Figura 02: 5 Forças de Porter e Principais Impactos

Força	Impacto	Positivo	Negativo
Ameaça de produtos substitutos	Qualidade do Produto.	Crescimento do mercado e produtos de melhor qualidade	Redução do preço final
Poder de barganha dos fornecedores	Custo de Fabricação.	Redução dos custos de fabricação e novas formas de chegar até o consumidor final.	Aumento dos Custos de fabricação devido o aumento de qualidade e consequentemente aumento do preço final.
Poder de barganha dos compradores	Valor do produto, em todos os sentidos.	Aumento do engajamento do consumidor final.	Redução do preço de venda.
Barreiras de entrada	Crescimento do Mercado.	O online diminui as barreiras.	Aumento do número de cópias de negócios já validados.
Rivalidade entre competidores atuais	Crescimento do Mercado e Qualidade do produto.	Democracia na compra pelos consumidores finais.	Diminuição da Margem de Lucro.

Fonte: Elaborado a partir de Porter (2004)

3 ASPECTOS GERAIS DAS MEI E MICRO EMPRESAS

Somente após da década 90, as pequenas empresas começaram a ser valorizadas de forma relevante para a economia brasileira. Com o passar dos anos, essas empresas pequenas começaram a ser acompanhadas com atenção peculiar pelos órgãos governamentais, pois eram vistas como um importante acelerador para o desenvolvimento econômico do país. Segundo Puga (2002), foi nessa época que o governo brasileiro passou a desenvolver métodos e formas de apoiar os pequenos negócios. De acordo com pesquisa aplicada pelo SEBRAE (ano), no final da primeira década do século XXI as micro e pequenas empresas geraram mais de 27% do PIB do Brasil.

Com isso, foi publicada em dezembro de 2006, a Lei complementar nº 123/2006, amplamente conhecida como Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas e Empresas de Pequeno Porte. Com o objetivo de trazer melhorias para a microempresa, foram implementadas diversas diretrizes que garantem os direitos das empresas que fazem parte dessa classificação, principalmente no que se diz respeito a competitividade no mercado.

Com o surgimento dos estudos voltados para os pequenos negócios, houve a necessidade de definir critérios para a sua classificação. Segundo Dutra e Guagliardi (1984), não existiam descrições para definir os enquadramentos de pequenos negócios, pois a organização destes é extremamente parecida. Essa similaridade abrange a pouca estrutura organizacional, a quantidade de funcionários reduzida, faturamento pequeno, restrito poder de investimento e mão de obra desqualificada. Todos esses fatores fazem parte da maioria dos pequenos negócios brasileiros.

Para Leone (2012), os critérios que podem diferenciar as micro das pequenas empresas são: o setor de atuação, o tamanho, o tipo de propriedade, o capital, a idade, o tipo de controle ou a forma de gestão. Apesar de existir essa diferenciação, Terence (2002) mostra que a

pluralidade dos negócios dificulta cada vez mais a classificação do porte de negócios por quem estuda sobre o tema. Logo, é preciso esmiuçar as características as quais um pequeno negócio possui para poder enquadrá-lo da melhor forma possível.

De acordo com dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (1999), durante a década 90, a quantidade de trabalhadores informais no Brasil cresceu mais de 60%. Como visto, é um número expressivo para os dados que compõem o perfil do trabalhador brasileiro, pois é possível inferir que as condições de grande parte da população são precárias. Pesquisas feitas pelo SEBRAE levantaram que, em 2003, existiam mais de 10 (dez) milhões de trabalhadores informais no Brasil. Dessa forma, esses trabalhadores tinham acesso à empresa, porém não recebiam os benefícios e direitos que uma empresa tradicional tem.

Pensando nisso, o governo brasileiro desenvolveu o MEI, um projeto para microempreendedores individuais que consiste em regulamentar os empreendedores informais e direcioná-los da forma correta dentro da economia brasileira, reduzindo a burocracia e baixando seus custos.

Dessa forma, em 01 de janeiro de 2009, a Lei Complementar nº. 128/2008 entrou em vigor e a partir de julho do mesmo ano foi reconhecido o Microempreendedor Individual (MEI).

Assim, segundo a LC no. 128/2008, é possível formalizar o trabalho de quem vive na informalidade, valorizando o trabalhador, facilitando a sua jornada empresarial e dando-o a oportunidade de usufruir de diversos benefícios sociais.

De acordo com o SEBRAE (2006), os gestores de micro negócios que fazem um plano estratégico tomam decisões visando o futuro da organização, possuem planos a longo prazo, possuem um plano financeiro, um plano de relacionamento com fornecedores, entendem o mercado e investem em inovação.

De acordo com Terence (2002), o pequeno negócio possui algumas particularidades que estão diretamente ligadas a seu nível de atuação. Essas características são comportamentais, estruturais e contextuais.

Sobre os fatores comportamentais, no que diz respeito ao gestor, em geral, o mesmo foca bastante em tarefas do dia a dia de forma emergencial e nunca consegue dedicar-se aos projetos futuros de médio e longo prazo.

Sobre as características contextuais, ela é um espelho do ambiente externo da microempresa e faz parte do planejamento estratégico. Os funcionários possuem informações de mercado, possuem dificuldade de participar de treinamentos e possuem muitos empecilhos no acesso aos financiamentos.

Sobre os aspectos Estruturais, em suma, os gestores começam a acumular processos, pois tendem a centralizar diversas tarefas na sua alçada. Isso acontece devido à falta de estrutura que permita dividir responsabilidades e atividades, causando o acúmulo de atividades estratégicas, tais como a elaboração e implementação. Dessa maneira, as informações não chegam para o restante dos funcionários.

4 METODOLOGIA

Quanto aos objetivos da pesquisa, a mesma tem caráter Descritivo. Para Gil (1999), esse tipo de pesquisa tem como objetivo descrever particularidades de determinada amostra ou situação. Já Vergara (2000), comenta que a pesquisa descritiva mostra dados sobre determinada população e cruza diversas outras variáveis.

A coleta de dados, quanto à qualificação técnica, utilizou como principal metodologia a pesquisa Bibliográfica, a qual teve como meta trazer os conceitos sobre o tema através dos principais autores da área. Para Gil (1994), a pesquisa bibliográfica viabiliza um enorme número de informações sobre o tema atuando de forma direta na qualidade conceitual, a qual

envolve o assunto estudado. Na perspectiva de Lakatos e Marconi (2001), a pesquisa bibliográfica pode ser considerada a primeira etapa de todo tipo de pesquisa científica. Porém, também, ocorreu a coleta de dados a partir da pesquisa de campo feita pelo GEP² no bairro do Anjo da Guarda.

Quanto a abordagem, a pesquisa foi quantitativa através de dados do comércio do bairro do Anjo da Guarda, localizado na área do Bacanga, na cidade de São Luís. Esses dados foram coletados pelo grupo de estudos de planejamento estratégico e gestão de pessoas (GEP²) do curso de Administração da UFMA. Segundo Malhotra (2001), as soluções para alguns problemas podem ser úteis para todos, caso a amostra seja bem definida.

Foram entrevistados 39 gestores de lojas da principal rua de comércio do bairro do Anjo da Guarda, a Avenida José Sarney. O questionário possuía 33 perguntas relacionadas a análise interna e externa das empresas. Dessas questões, 9 foram trazidas para serem discutidas nesse estudo com base no quesito planejamento estratégico.

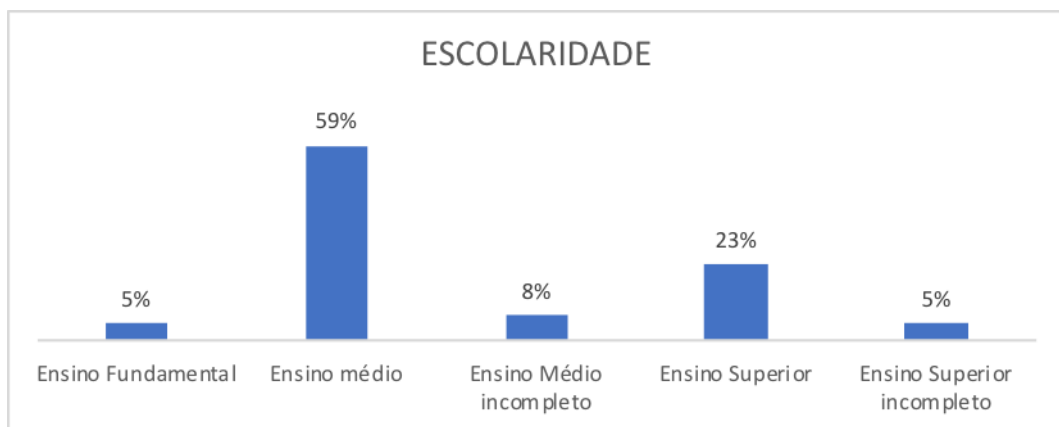
Esse estudo foi produzido com o objetivo de correlacionar o tema com a realidade de mercado de uma região próxima da Universidade Federal do Maranhão, com intuito de sugerir ações estratégicas de melhorias através dos dados obtidos pelo GEP-UFMA.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

5.1 Análises Gerais

O Gráfico 01 aborda o quesito escolaridade dos gestores. Sendo assim, é percebido no gráfico que 5% dos gestores concluíram apenas o ensino fundamental; 8% possuem ensino médio incompleto; 59% concluíram o ensino médio, 5% possuem estão com o ensino superior incompleto ainda; 23% dos entrevistados possuem ensino superior. Destacam-se os dados que apontam a maioria dos gestores possuírem o ensino médio, e o segundo maior cluster ser de gestores com graduação completa.

Gráfico 01: Formação dos Proprietários.

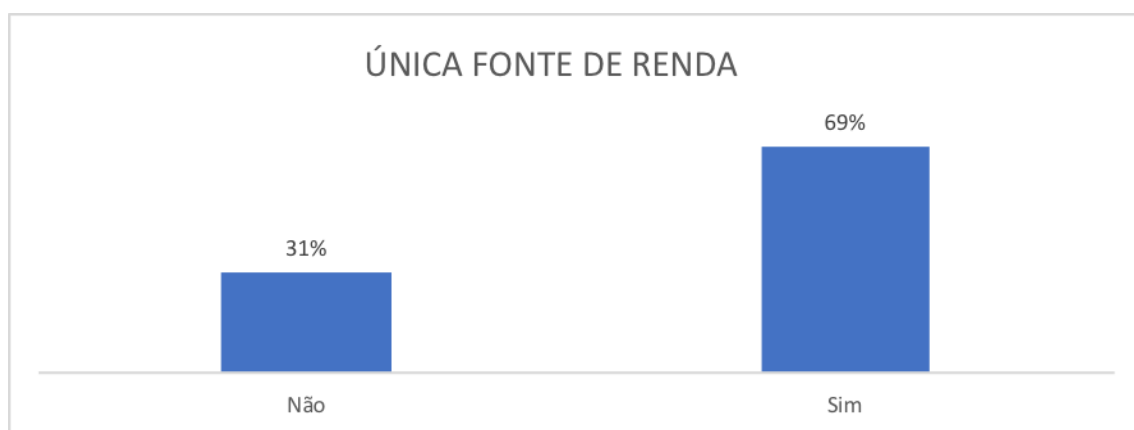


Fonte: Dados da pesquisa GEP², 2018.

De acordo com Prahalad e Hamel (2004), uma das suas principais armas no mundo dos negócios são os gestores, pois suas competências e habilidades podem mudar o destino da empresa. Logo, quanto maior a especialização de quem conduz o negócio, maior serão as chances de crescimento e sucesso organizacional. Nesse quesito, o número racional de gestores preparados para gerir os negócios ainda é bastante reduzido, podendo comprometer a evolução organizacional das empresas pesquisadas.

No Gráfico 02, é abordado o nível de necessidade financeira dos gestores perante o negócio em questão. Os dados mostram que 69% dos gestores possuem total dependência financeira, e os outros 31% possuem outras fontes de renda. Dessa forma, a grande maioria tem toda sua fonte de renda relacionada diretamente com o negócio.

Gráfico 02: Fonte de Renda do Gestor

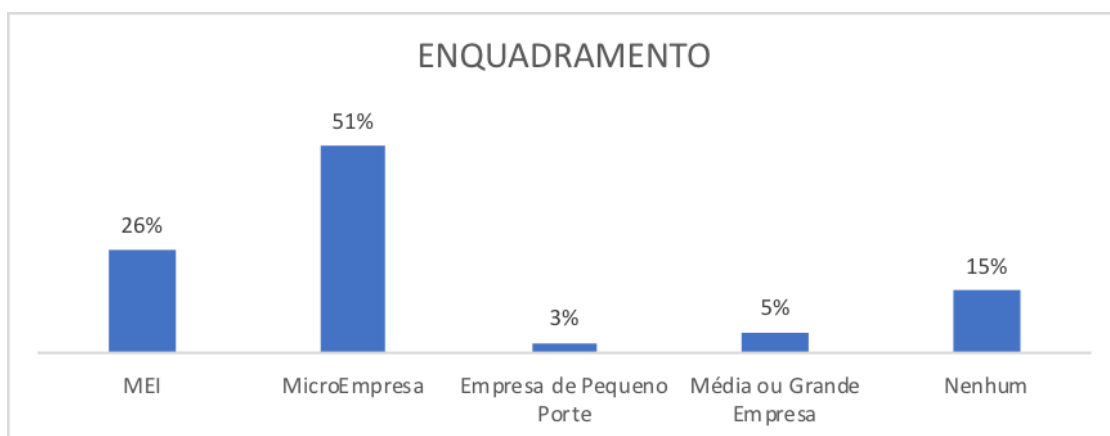


Fonte: Dados da pesquisa GEP², 2018.

Este item é um complemento de informações para ser entendido um pouco mais a realidade dos gerenciadores dos negócios.

O Gráfico 03 questionou os entrevistados quanto ao enquadramento das empresas residentes na avenida principal do bairro do Anjo da Guarda. As empresas são enquadradas da seguinte forma: 26% são registradas como Microempreendedor Individual; outras 51% são definidas como Microempresa; 3% são empresas de Pequeno Porte; 5% são caracterizadas como Média ou Grande empresa; por fim, 15% das empresas não possuem nenhum tipo de registro oficial. Dessa forma, a grande maioria das empresas entrevistadas entram no cluster foco do estudo. Assim, 77% das empresas pesquisadas são MEI ou Microempresa.

Gráfico 03: Enquadramento da Empresa

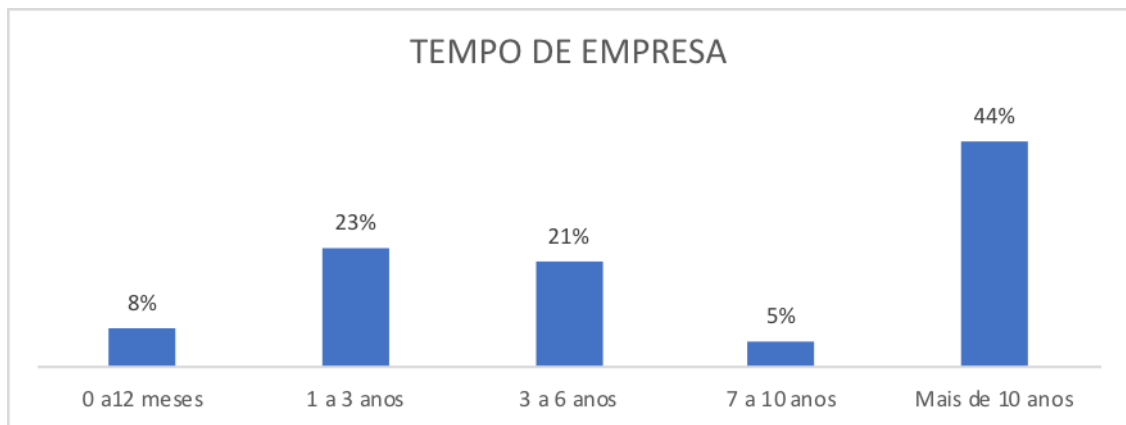


Fonte: Dados da pesquisa GEP², 2018.

Dessa forma, as empresas estudadas são extremamente reduzidas, e um ponto de atenção é o fato de 15% sequer tenham uma regularização formal perante os órgãos públicos. Em geral, essas empresas não possuem grandes separações de níveis hierárquicos, estando bastante focadas na parte operacional e fracamente na parte estratégica.

No Gráfico 04, o assunto é a idade da empresa, ou seja, a quantidade de anos que ela está inserida no mercado. As empresas com menos de 1 ano são 8% das empresas pesquisadas, 23% são as empresas com idade de 1 a 3 anos, 21% tem entre 3 a 6 anos, 5% entre 7 a 10 anos e, por fim, as empresas como mais de 10 anos compõem 44% dos empreendimentos pesquisados. Assim, a grande maioria das empresas pesquisadas possuem mais de 10 anos de mercado. Com isso, é importante frisar que existe certa rotatividade de entrantes, já que mais de 30% das empresas possuem menos de 3 anos de idade.

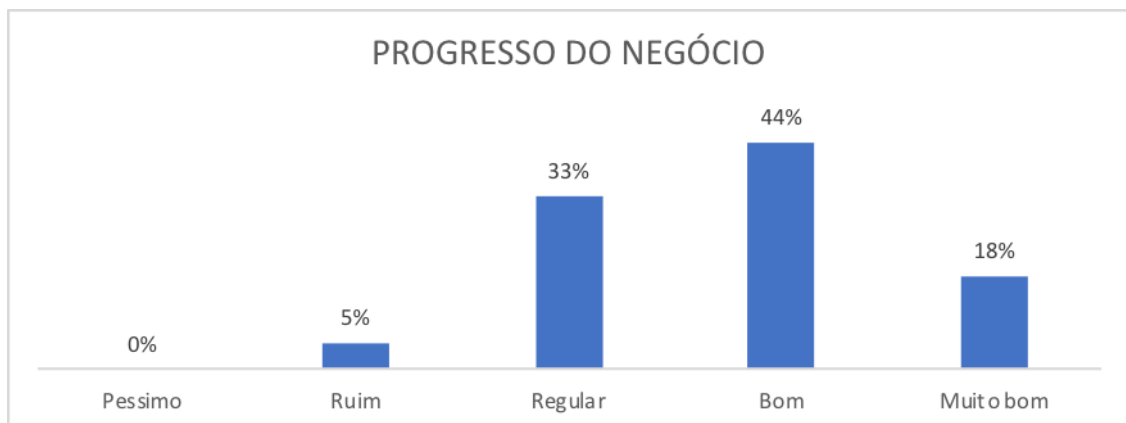
Gráfico 04: Idade da empresa



Fonte: Dados da pesquisa GEP², 2018.

O Gráfico 05 mostra os dados quanto ao progresso do negócio na visão dos gestores. De acordo com os gestores, nenhum negócio possui avaliação de péssimo progresso, mas existem 5% que tem progresso avaliado como ruim, 33% ficaram no termo regular, 44% classificaram como bom e 18% classificaram como muito bom o progresso da empresa. Logo, de acordo com os gestores, 62% das empresas pesquisadas estão com um crescimento positivo e otimista.

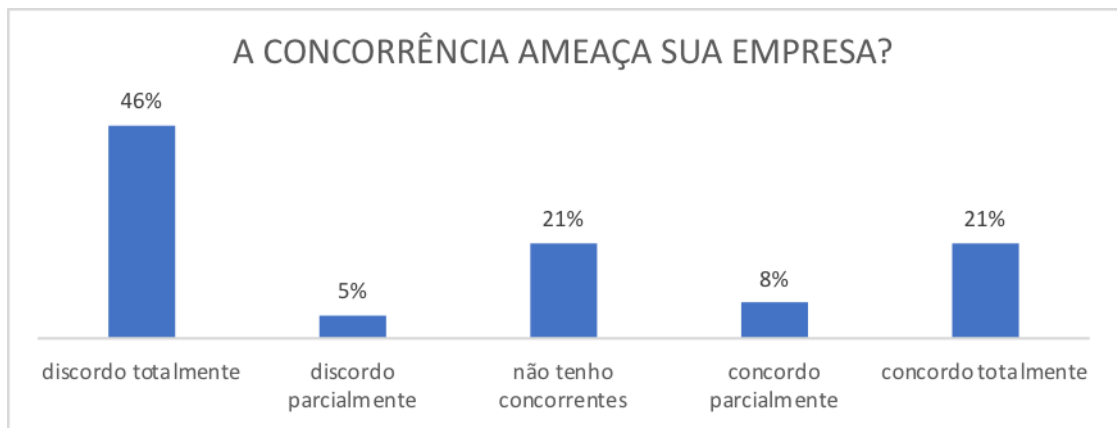
Gráfico 05: Progresso do negócio segundo visão do Gestor



Fonte: Dados da pesquisa GEP², 2018.

No Gráfico 06, foi feita a seguinte pergunta aos gestores: A concorrência ameaça a sua empresa? Diante disso, 46% discordaram totalmente do fato da concorrência ameaçar a sua empresa, 5% discordaram apenas parcialmente, 21% deixaram claro que na visão delas não possuem concorrentes, 8% concordam em partes que a concorrência atrapalha um pouco e, por fim, 21% deixou bem claro que a concorrência atrapalha bastante. Dessa maneira, apenas 29% dos entrevistados possuem o mínimo de conhecimento sobre o quesito concorrência.

Gráfico 06: Concorrência

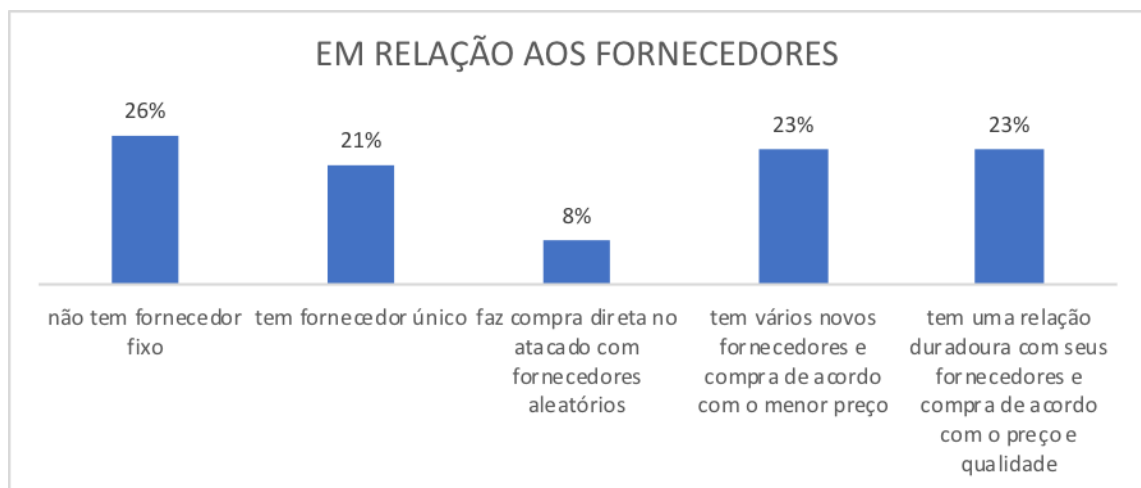


Fonte: Dados da pesquisa GEP², 2018.

De acordo com Portez (2004), empresas do mesmo ramo de negócios, as quais disputam parcela de mercado, competem principalmente através do preço. Associando isto ao bairro Anjo da Guarda, a disputa baseia-se principalmente por preço, porém poderia ser por quem melhor atrai o consumidor, quem tem o melhor relacionamento, quem de fato se destaca no mercado, visto que o “ticket” médio da região tende a ser bastante parecido.

No Gráfico 07, a pergunta foi sobre o relacionamento com os fornecedores. De acordo com as respostas, 26% dos entrevistados não possuem fornecedores fixos, 21% possuem apenas 1 fornecedor, 8% compram no atacado com fornecedores aleatórios, 23% estão sempre com novos fornecedores e compram de acordo com o menor preço, já 23% possuem um longo relacionamento com fornecedores e conseguem comprar de acordo com o preço e a qualidade do produto. Desse modo, os tipos de relacionamentos com fornecedores são bastante diferentes.

Gráfico 07: Relacionamento com Fornecedores

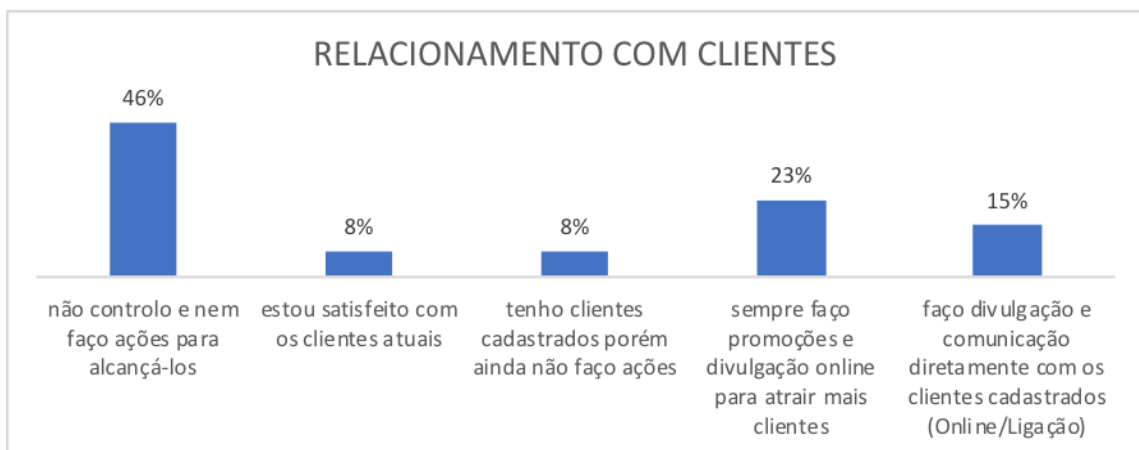


Fonte: Dados da pesquisa GEP², 2018.

Ainda segundo Porter (1990), o poder de barganha do fornecedor afeta diretamente no preço, na qualidade e na distribuição. Por isso, é extremamente importante cultivar o relacionamento com o fornecedor e ter a confiança como base, atingindo naturalmente a longevidade da relação. Dessa forma, o cenário ideal é ter parcerias duradouras com vários fornecedores, com o objetivo de barganhar as suas necessidades, podendo ser: prazo, preço, qualidade, velocidade de entrega. Tudo isso depende do relacionamento de ambos os lados. Dito isto, é válido salientar que mais de 50% dos negócios pesquisados não possuem um plano estratégico voltado para esse indicador.

No Gráfico 08, o ponto principal é o relacionamento com o público. Diante disso, 46% dos entrevistados disseram que não possuem nenhum tipo de relacionamento com o cliente nem antes e nem após a venda, 8% disseram que estão satisfeitos com seus clientes atuais e não estão em busca de mais. Igualmente, 8% disseram que já estão fazendo o cadastro dos clientes, mas ainda não os acionam, 23% demonstraram que fazem ações online para atrair novos clientes e 15% deixaram claro que estão focados em fidelizar os clientes atuais através de ações online e ligações.

Gráfico 08: Relacionamento com Clientes



Fonte: Dados da pesquisa GEP², 2018.

Segundo Porter, os clientes, dependendo do seu grau de negociação, podem forçar o preço do mercado a abaixar e a qualidade do produto aumentar, podendo, assim, influenciar na realidade daquele produto ou serviço. Diante disso, a empresa precisa ter o controle do relacionamento com o cliente e sempre conseguir se antecipar as suas novas necessidades.

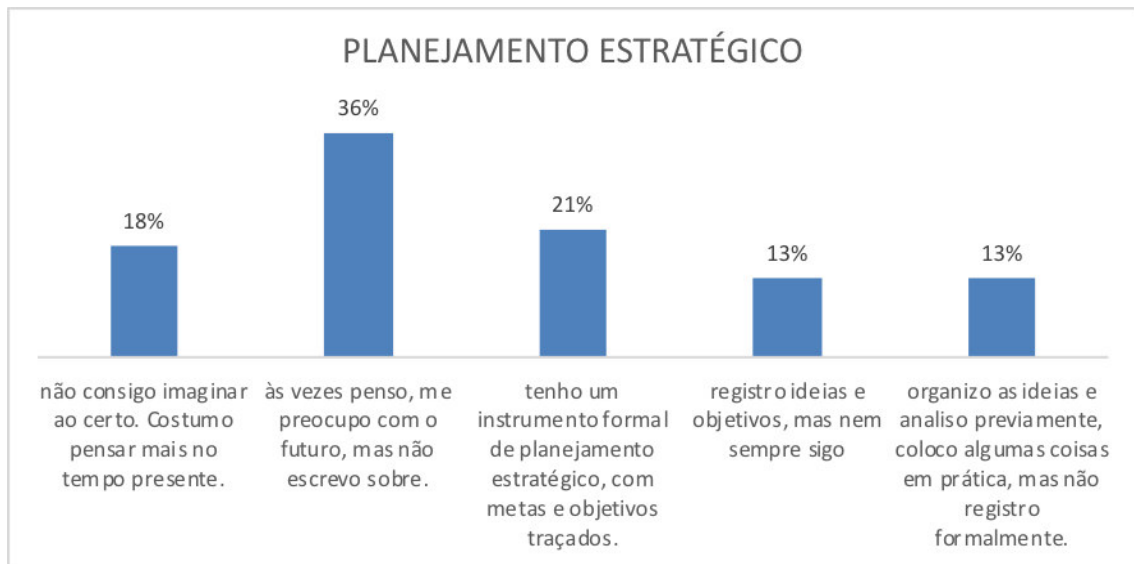
Sendo assim, em um cenário em que mais de 50% das empresas estudadas não cultivam nenhum tipo de relacionamento com o cliente, elas estão fadadas a os perder. Na verdade, essas nunca conseguirão conquistar seu público, deixando seu negócio dependente da sorte do mercado em trazê-lo novos clientes. As empresas precisam acelerar e acompanhar a mudança da realidade, da rede social, da experiência do usuário, do contato efetivo e afetivo com a marca, pois esses itens geram valor e tiram o poder de barganha das mãos do cliente. Colocando isso em prática, o valor do produto ou serviço volta a ser de quem comanda o negócio.

5.2 Análise Complementar

No gráfico 09, foi feita a seguinte pergunta: Qual sua opinião sobre o planejamento estratégico na sua empresa? As respostas foram bastante diversificadas: 18% dos gestores

deixaram claro que não costumam fazer planejamento, vivendo um dia após o outro; 36% responderam que esporadicamente pensam sobre o assunto, mas nada formal; 21% relataram que possuem um instrumento de gestão estratégica com objetivos e metas traçadas; 13% relataram que registram as ideias, porém nem sempre seguem; e 13% responderam que até organizam as ideias previamente, mas não as registram formalmente.

Gráfico 09: Planejamento Estratégico



Fonte: Dados da pesquisa GEP², 2018.

O nível de escolaridade visto através do estudo demonstra que apenas 23% dos gestores possuem ensino superior completo, e o número de empresas com planejamento estratégico é bastante parecido, contabilizando 21%. Dessa forma, os resultados “conversam”, pois desses 21%, metade tem ensino superior e mostram que existe uma relação direta entre gestor qualificado e a gestão estratégica organizacional dos negócios estudados. O estudo, também, mostra que, por terem apenas ensino médio em geral, normalmente esses gestores tem pouco conhecimento sobre planejamento estratégico. Consequentemente, a gestão organizacional é negligenciada por grande parte dos líderes empresariais da região.

Na figura 03, foi realizada a análise das fortalezas, fraquezas, oportunidades e ameaças do local estudado. Através desses dados, poderá ser criado um plano de ação para ser usado pelas empresas locais, as quais, em sua maioria, enquadram-se com a realidade do estudo.

No que se diz respeito aos fatores internos das empresas estudadas, as fortalezas são: tempo de mercado no bairro; tempo de mercado no segmento; o gestor é o proprietário da empresa e esta, em geral, possui pouquíssimos funcionários.

Sobre as fraquezas, os quatro principais pontos são: qualificação do gestor, percepção da concorrência no mercado, relacionamento com o cliente e gestão organizacional.

Ainda citando os fatores externos, as principais oportunidades são: gestão de relacionamento com clientes, comunicação com clientes, concorrência de novos entrantes e busca por novos parceiros que sejam fornecedores.

Em relação às ameaças, as principais detectadas são: entrada de concorrentes do mesmo segmento bem posicionados, baixo poder financeiro dos clientes, enquadramento legal da empresa e as lojas âncoras do segmento online.

Figura 03: Análise FOFA Região do Estudo

Análise FOFA		
Fatores Internos	Forças	Fraquezas
	Tempo de Mercado no Bairro	Qualificação do Gestor
	Tempo de Mercado no Segmento	Percepção de Mercado/Concorrência
	Gestor é o Proprietário do Negócio	Relacionamento com Cliente
	Empresa Enxuta com poucos Funcionários	Gestão Organizacional
Fatores Externos	Oportunidades	Ameaças
	Gestão de Relacionamento/Fidelização dos Clientes	Entrada de Concorrência com Gestão
	Comunicação Offline/Online com os Clientes	Poder Financeiro dos Clientes da Região
	Novos entrantes com pouco tempo de mercado do Bairro	Enquadramento Legal
	Busca por novos Fornecedores	Mercado Online do Segmento

Fonte: Adaptado de Kotler (2000)

Diante da análise das 5 forças de Porter, foi possível construir a Matriz FOFA e, posteriormente, formular um Plano de Ação em 10 passos a serem seguidos para mudar o patamar da gestão estratégica no bairro do Anjo da Guarda. São passos simples e factíveis para a realidade dos negócios em questão. Segundo Oliveira (2013), as empresas pequenas devem direcionar suas forças de forma objetiva e quanto menos funcionários, mais fácil é esse direcionamento.

Figura 04: Plano de Ação em 10 Passos

Plano de Ação em 10 Passos	
1º	Regularização de Enquadramento do Negócio
2º	Cursos de Gestão para MEI/Micro - SEBRAE
3º	Análise Fatores Internos
4º	Análise dos Concorrentes
5º	Análise do Segmento
6º	Busca por novos Fornecedores
7º	Gestão de Relacionamento com clientes
8º	Definição de Objetivos
9º	Treinamento de Pessoal
10º	Plano de Ação Estratégico

Fonte: Elaborado pelo autor

O primeiro passo é a regularização da empresa, em que é essencial que esta esteja enquadrada corretamente a fim de utilizar os benefícios e ter taxas condizentes com a sua realidade.

O segundo passo é a preparação do gestor. No dia a dia dos negócios, as informações mudam rotineiramente, ou seja, o gestor precisa estar preparado, com o conhecimento adequado, para conseguir gerir a empresa da forma correta. O SEBRAE possui cursos que podem ser extremamente enriquecedores para o gestor, envolvendo assuntos pertinentes, tais como: empreendedorismo, finanças, relacionamento com cliente, atendimento, planejamento estratégico, logística, negociação, vendas e outros mais. Todos os cursos são acessíveis para quem possui CNPJ. Além do SEBRAE, a UFMA disponibiliza algumas possibilidades: os cursos que serão disponibilizados pelo Grupo de Pesquisa de Gestão de Pessoas e Planejamento Estratégico, participação em cursos de extensão, auxílio de empresas juniores como a Estratégica ou ser parceira da Liga Universitária de Empreendedorismo.

O terceiro passo é a análise de fatores internos. Ao longo da pesquisa, foi visto que itens básicos organizacionais não são aplicados na maioria das empresas da região. Por isso, caso seja adicionado ao comércio, é um aspecto que pode diminuir os impactos das fraquezas e agregar positivamente nas fortalezas.

O quarto passo é a análise dos concorrentes. Durante análise, foi perceptível que as empresas não conhecem seus concorrentes ou, muitas vezes, não conseguem identificá-los como concorrentes. Assim, é importante uma mudança de “mindset” por parte, principalmente, do gestor. Isso possibilitará o entendimento dos riscos e a ação mais correta para destacar-se no mercado, seja este destaque com o produto, o preço, o serviço ou o relacionamento. De acordo com Porter (2004), existem 5 forças competitivas básicas que conduzem a concorrência no mercado e uma delas é a rivalidade entre os concorrentes que é o ponto principal do quarto passo.

O quinto passo é a análise do segmento. Nesse ponto, é importante ter uma visão macro, pois entender como está a realidade do segmento é o passo mais importante para montar o posicionamento da marca dentro do mercado. Além disso, é crucial voltar a atenção para o segmento no bairro, na cidade e, também, online.

O sexto passo é a busca por novos fornecedores. Em outras palavras, essa busca pode ser feita incluindo a possibilidade de encontrar fornecedores com menor preço e maior qualidade. Com o passar dos anos, a longevidade das suas relações aumenta o poder de barganha do negócio, e este obtém vantagens competitivas à partir disto.

O sétimo passo é a gestão de relacionamento com os clientes. Em geral, as empresas estudadas não possuem nenhum tipo de relacionando pré e pós-venda. Logo, é preciso criar um plano de comunicação nas redes sociais, melhorando o atendimento e diversificando os canais de atendimento. Além disso, é possível criar ações de fidelização e experiências com o consumidor pelo uso da mídia. Quanto menor a empresa, mais facilmente esta consegue dar atenção ao cliente.

O oitavo passo é a definição de objetivos. É necessário saber aonde a empresa quer chegar, quais as suas metas, aonde os funcionários almejam chegar e, por fim, como isso irá acontecer.

O nono passo é treinamento da equipe. Os funcionários são o ramo que precisa o tempo todo de capacitação, pois o mercado muda constantemente, bem como os serviços. Esse é um investimento que dá retorno para o negócio e precisa ser visto pelos gestores de tal forma.

O décimo passo é o plano de ação estratégico. Essa etapa é basicamente a união dos 9 passos anteriores e o compartilhamento das metas com os funcionários. A equipe precisa ter o planejamento inserido na cultura da empresa, acompanhando se, o que está ocorrendo, foi planejado.

Durante esse estudo, o texto ficou bastante enriquecido pelo conhecimento bibliográfico sobre o tema. Foi possível identificar que o Planejamento Estratégico é raramente usado pelas empresas da região estudada. Através da análise das 5 forças de Porter, foram propostas sugestões de aplicações estratégicas à partir do plano de ação pós análise FOFA.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo em questão originou-se da necessidade de destrinchar uma área de comércio da cidade de São Luís e de encontrar oportunidades de melhoria acerca do tema gestão estratégica de negócios. Assim, através dos resultados, foi possível ter uma análise generalista sobre o comércio do bairro do Anjo da Guarda e, por fim, montar um plano de ação. Este foi construído para enriquecer a gestão e impulsionar os negócios locais, caso seja colocado em prática pelos empreendedores.

Esse estudo traz para a sociedade uma análise baseada em dados reais de uma região ainda pouco estudada, porém em constante crescimento comercial e populacional. Nesse primeiro momento, o âmbito acadêmico é o mais beneficiado, porém, em caso de aplicação da segunda etapa, acontecerão mudanças na vida de centenas de pessoas que vivem na região, pois terão melhores serviços e as empresas terão um maior rendimento.

O tema principal da pesquisa foi Planejamento Estratégico. O objetivo principal foi analisar o uso do planejamento estratégico como instrumento de gestão organizacional pelos principais negócios do bairro do Anjo da Guarda, com o seguinte problema em questão: Os principais negócios comerciais do Bairro do Anjo da Guarda utilizam o planejamento estratégico como instrumento de gestão organizacional e mercadológica?

O objetivo que era avaliar a utilização do planejamento estratégico pelas empresas na área estudada foi atingido, pois, a partir da análise dos dados, chegou-se à conclusão que o planejamento estratégico é utilizado por apenas 21% dos negócios em questão. Logo, pouquíssimas empresas possuem planejamento estratégico o que implica diretamente na gestão do negócio, no crescimento do negócio e conseqüentemente no cliente final que recebe um serviço de menor qualidade.

Os dados coletados em pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo, pelo GEP², foram essenciais para a análise do estudo. Conseqüentemente, isso possibilitou a criação do plano de ação de melhorias organizacionais na região estudada.

A etapa para colocar o plano de ação em prática é a parte que não foi possível ser feita nessa primeira parte do estudo, pois precisa-se da adesão dos empresários e de um tempo longo para aplicação do plano e análise dos dados, ocasionando na limitação do estudo.

A recomendação é que o plano de ação seja aplicado na próxima etapa da pesquisa, com o intuito de colocar em prática todas as sugestões do estudo. Além disso, é interessante que, posteriormente, seja feita uma nova análise acerca dos itens estudados no artigo em questão para medir quantitativamente as melhorias dos resultados. Caso seja feito, se possível, utilizar o GEP² com responsável pela gestão e implantar essa nova etapa da pesquisa.

Por fim, é muito satisfatório concluir este estudo. Em todos os quesitos, foi uma análise repleta de conhecimento e aprendizado. O melhor âmbito da pesquisa é saber que, de alguma forma, ela pode influenciar centenas de pessoas a melhorar de vida dentro da cidade. Além disso, é gratificante impactar, também, no consumidor final, possibilitando para eles um serviço mais acessível e de melhor qualidade.

REFERÊNCIAS

- AAKER, D. A. **Administração estratégica de mercado**. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- ACKOFF, R. L. **The meaning of strategic planning**. MicKinsey Quaterly, p.48-61, Summer 1966.
- ALMEIDA, M.I.R. **Desenvolvimento de um modelo de planejamento estratégico para grupos de pequenas empresas**. Tese (Doutorado). FEA-USP, São Paulo, 1994.
- ALMEIDA, M.I.R. **Manual de planejamento estratégico**. São Paulo: Atlas, 2001.
- ANDRADE, N. A. et al. **Planejamento governamental para municípios: plano plurianual, lei de diretrizes orçamentárias e lei orçamentária anual**. São Paulo: Atlas, 2005.
- CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico**. RJ: Elsevier, 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e pratica**. São Paulo. 2007.
- COBRA, Marcos. **Consultoria em Marketing Manual do Consultor**. 1. ed. São Paulo: Cobra Editora e Marketing, 2003.
- DUTRA, I.; GUAGLIARDI, J. A. **As micro e pequenas empresas: uma revisão da literatura de marketing e os critérios para caracteriza-las**. Revista de Administração de Empresas (RAE), Rio de Janeiro, v.24, n.4, p.123- 131, out./nov./dez. 1984.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1994.
- KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizagoes: o homem rumo ao seculoXXL** São Paulo: Atlas, 1995.
- KAPLAN, R. S; NORTON, D. P. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. RJ: Elsevier, 30a Reimpressão, 1997.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: balanced sorecard**. Rio de Janeiro: Campus. 1997.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

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

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos metodologia científica**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

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

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

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARTINS, Leandro. **Marketing: Como se tornar um profissional de sucesso**. 1. ed. São Paulo: Digerati Books, 2006.

MINTZBERG, H. **The Fall and Rise of Strategic Planning**. Havard Business Review, Prentice-Hall, Inc. 1994.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; e LAMPEL, J. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Trad. Nivaldo Montingelli Jr. Porto alegre: Bookman, 2000.

NASCIMENTO, D.P. **Planejamento estratégico. Consultor em Programas de Qualidade**. Jun 2006. Disponível em: <<http://noticia.twenet.com.br/desafio21>>. Acesso em: 04 Jan. 2010.

OLIVEIRA, J. F. de; SILVA, E. A. da. **Gestão organizacional: descobrindo uma chave de sucesso para os negócios**. São Paulo: Saraiva, 2006.

OLIVEIRA, L. M. et al. **Controladoria estratégica**. São Paulo: Atlas, 2002. OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 31 ed. São Paulo: Atlas, 2013.

OLIVEIRA, J. F. (Org.) **Administração no contexto internacional: cenários e desafios**. SP. Saraiva, 2007.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**. 17. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PORTER, Michael E. **Strategy and the Internet**, *Harvard Business Review*, Vol. 79, No. 3, March 2001.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 21. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **Competindo pelo futuro**. 19 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. **O Futuro da competição**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PUGA, F. P. **O apoio Financeiro às Micro, Pequenas e Médias Empresas na Espanha, no Japão e no México**. Rio de Janeiro: BNDES, 2002.

RODRIGUES, Jorge Nascimento J.; CARDOSO, J.; NUNES, C.; EIRAS, R. et al. **50 Gurus Para o Século XXI**. 1. ed. Lisboa: Centro Atlântico.PT, 2005.

SEBRAE, **Economia informal urbana** – 2003. Disponível em <http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia_impresao.php?id_noticia=366> Acesso em 18 de fevereiro de 2019.

SEBRAE, **Entenda o motivo do sucesso e do fracasso das empresas – 2012**. Disponível em <www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/bis/entenda-o-motivo-do-sucesso-e-do-fracasso-das-empresas,b1d31ebfe6f5f510VgnVCM1000004c00210aRCRD?origem=estadual&codUf=26> Acesso em 05 de Maio de 2019.

SEBRAE, **Micro e pequenas empresas geram 27% do PIB do Brasil**, Disponível em <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil,ad0fc70646467410VgnVCM2000003c74010aRCRD>> Acesso em 05 de Maio de 2019.

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

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

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

TERENCE, A. C. F. **Planejamento Estratégico como Ferramenta de Competitividade: Desenvolvimento e Avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento**. 2002. 221 p. Dissertação de Mestrado (Engenharia da Produção). Universidade de São Paulo. 2002.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3.ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2000.

VIANNA, N. W. H. **O Planejamento Estratégico e Contexto Internacional**. 2007.