

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**DANNIELLE BARBOSA LIMA**

**O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E OS DESAFIOS DO  
EMPREENDEDORISMO FEMININO NO SETOR DE COSMÉTICOS DURANTE A  
PANDEMIA DA COVID-19**

São Luís

2021

**DANNIELLE BARBOSA LIMA**

**O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E OS DESAFIOS DO  
EMPREENDEDORISMO FEMININO NO SETOR DE COSMÉTICOS DURANTE A  
PANDEMIA DA COVID-19**

Trabalho de conclusão de curso, na modalidade de artigo, apresentado como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração da Universidade Federal do Maranhão - UFMA.

**Orientador:** Prof. Dr. Hélio Trindade de Matos

São Luís

2021

Lima, Danielle Barbosa.

O planejamento estratégico e os desafios do empreendedorismo feminino no setor de cosméticos durante a pandemia da covid-19 / Danielle Barbosa Lima. – 2021.  
23 f.

Orientador(a): Hélio Trindade de Matos.  
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação, Artigo) - Curso de Administração, Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2021.

1. Empreendedorismo Feminino. 2. Planejamento Estratégico. 3. Pandemia da covid-19. I. Trindade de Matos, Hélio. II. Título.

**DANNIELLE BARBOSA LIMA**

**O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E OS DESAFIOS DO  
EMPREENDEDORISMO FEMININO NO SETOR DE COSMÉTICOS DURANTE A  
PANDEMIA DA COVID-19**

Trabalho de conclusão de curso, na modalidade de artigo,  
apresentado como requisito para obtenção do título de  
Bacharel em Administração da Universidade Federal do  
Maranhão - UFMA.

Aprovado em: 17/09/2021.

**BANCA EXAMINADORA**

Prof. Hélio Trindade de Matos (orientador)

Dr. em Administração

Universidade Federal do Maranhão

Prof. Ricardo André Barbosa Carreira

Me. em Gestão Empresarial

Universidade Federal do Maranhão

Prof. Nilson Costa Santos

Dr. em Engenharia Elétrica

Universidade Federal do Maranhão

Dedico aos meus pais Natalete e Wilson e aos meus filhos Sophia e Levi. Eles que são os dados do planejamento estratégico da minha vida. Tudo o que sou e pra onde vou.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus por segurar a minha mão em todos os momentos, desde a entrada no curso até a conclusão desse trabalho. Por me permitir persistir em meio a qualquer desafio no caminho e me fazer sempre acreditar que eu posso.

Agradeço à minha mãe Natalete por ser minha inspiração de força e resiliência com todas as frases positivas que insistentemente ela teimava em ditar na minha mente durante toda a vida me fazendo lembrar em todos os momentos tortuosos que “no final tudo dá certo, tem fé em Deus.”

Agradeço ao meu pai Wilson por transmitir em mim a alegria que é a vida e sempre reforçar em mim o quanto eu sou boa e o quanto sentia orgulho de mim, isso me incentivou pra sempre querer fazer as coisas da melhor maneira.

Agradeço aos meus filhos Levi e Sophia que o simples fato de existirem já seria o suficiente, mas eles transbordam tudo com seu amor e tiveram toda a paciência de esperar todo esse tempo que me dediquei em fazer o trabalho, sem a minha presença na sala, nem no almoço junto e nem nas brincadeiras, fazendo de vez em quando a simples pergunta “Você tá terminando seu TCC?” e saindo compreensivelmente do quarto falando apenas um “Tudo bem” após ouvirem a negativa.

Agradeço ao Carlos pela paciência e parceria, principalmente, nos últimos dias que foram mais intensos, sendo patrocinador dos meus energéticos e repetindo tantas vezes, quando meu cansaço mental batia, a frase “pensa que tá acabando” e “você vai conseguir terminar”.

Agradeço à minha prima-irmã Rachel por me ajudar ao acordar antes mesmo dos olhos abrirem. Tua ajuda e principalmente apoio foi essencial pra eu chegar ao final. Assim como o toda a parceria da vida inteira.

Aos meus amigos Thalita e Geisson que andaram junto comigo durante todo o caminho e que quero levar para além da UFMA.

Agradeço ao professor Hélio Trindade de Matos por toda a paciência e incentivo para que eu chegasse ao final desse trabalho.

A Raissa por ter transformado o planejamento dela no meu.

Agradeço à minha equipe de trabalho por viverem comigo a filosofia da empresa e serem tão parceiras nos dias que precisei me ausentar para aqui me dedicar, por terem sido solícitas nos momentos que precisei.

Por fim, agradeço a todos que de alguma forma contribuíram durante todo o meu percurso para que eu chegasse até aqui

“Você é mulher. Você pode fazer qualquer coisa que quiser nesse mundo.”

Mary Kay Ash

## RESUMO

Diante das incertezas do mundo e de um mercado em processo constante de mudanças, é notável a importância dos que arriscam de forma inovadora, com riscos calculados, visionários estratégicos, que criam demandas e alternativas para os diversos cenários onde na figura feminina tendem a colocar uma pitada de cuidado humano. O objetivo estabelecido para o desenvolvimento desse estudo foi o de comparar os efeitos do uso ou não de ferramentas de planejamento estratégico para o empreendedorismo feminino de venda de cosméticos durante a pandemia da covid-19. Para atender esse objetivo, foram realizadas pesquisas na literatura pertinente e realizou-se uma pesquisa qualitativa com a realização de entrevista com 44 mulheres empreendedoras independentes do setor de cosméticos. Os principais resultados obtidos indicam que planejamento estratégico foi de grande importância para que elas superassem os desafios que tiveram em decorrência da pandemia da Covid-19 e que contribuiu inclusive para quebrar o desafio do medo que muitas apresentaram com os momentos de incertezas.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo feminino. Planejamento estratégico. Pandemia da covid-19.

## **ABSTRACT**

Given the uncertainties of the world and a market in constant process of change, it is remarkable the importance of those who take risks in an innovative way, with calculated risks, strategic visionaries, who create demands and alternatives for the various scenarios where the female figure tends to place a hint of human care. The objective established for the development of this study was to compare the effects of using or not using strategic planning tools for female entrepreneurship in the sale of cosmetics during the Covid-19 pandemic. To meet this objective, research was carried out in the relevant literature and qualitative research was carried out with an interview with 44 independent women entrepreneurs in the cosmetics sector. The main results obtained indicate that strategic planning was of great importance for them to overcome the challenges they had as a result of the covid-19 pandemic and that it even contributed to breaking the challenge of fear that many presented with moments of uncertainty.

**Keywords:** Female entrepreneurship. Strategic planning. Covid-19 pandemic.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Figura 1</b> - Níveis de decisão e tipos de planejamento .....	14
<b>Figura 2</b> - Desmembramento do Planejamento Estratégico .....	15
<b>Quadro 1</b> – Exemplo de definição de negócio com visão míope x estratégica.....	15
<b>Quadro 2</b> - Etapas de planejamento estratégico .....	16
<b>Figura 3:</b> Etapa metodologia pequenos negócios .....	16

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>11</b>
<b>2.1</b>	<b>Empreendedorismo.....</b>	<b>11</b>
<b>2.2</b>	<b>Empreendedorismo feminino .....</b>	<b>12</b>
<b>2.3</b>	<b>Planejamento Estratégico .....</b>	<b>14</b>
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>17</b>
<b>4</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÃO.....</b>	<b>17</b>
<b>4.1</b>	<b>Principais Desafios da Pandemia .....</b>	<b>18</b>
<b>4.2</b>	<b>Soluções Aplicadas na Crise Pandêmica .....</b>	<b>18</b>
<b>4.3</b>	<b>Impacto do Planejamento Estratégico .....</b>	<b>19</b>
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>20</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>21</b>

## O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E OS DESAFIOS DO EMPREENDEDORISMO FEMININO NO SETOR DE COSMÉTICOS DURANTE A PANDEMIA DA COVID-19

Danielle Barbosa Lima\*  
Hélio Trindade de Matos †

**Resumo:** Diante das incertezas do mundo e de um mercado em processo constante de mudanças, é notável a importância dos que arriscam de forma inovadora, com riscos calculados, visionários estratégicos, que criam demandas e alternativas para os diversos cenários onde na figura feminina tendem a colocar uma pitada de cuidado humano. O objetivo estabelecido para o desenvolvimento desse estudo foi o de comparar os efeitos do uso ou não de ferramentas de planejamento estratégico para o empreendedorismo feminino de venda de cosméticos durante a pandemia da covid-19. Para atender esse objetivo, foram realizadas pesquisas na literatura pertinente e realizou-se uma pesquisa qualitativa com a realização de entrevista com 44 mulheres empreendedoras independentes do setor de cosméticos. Os principais resultados obtidos indicam que planejamento estratégico foi de grande importância para que elas superassem os desafios que tiveram em decorrência da pandemia da covid-19 e que contribuiu inclusive para quebrar o desafio do medo que muitas apresentaram com os momentos de incertezas.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo feminino. Planejamento estratégico. Pandemia da covid-19.

**Abstract:** Given the uncertainties of the world and a market in constant process of change, it is remarkable the importance of those who take risks in an innovative way, with calculated risks, strategic visionaries, who create demands and alternatives for the various scenarios where the female figure tends to place a hint of human care. The objective established for the development of this study was to compare the effects of using or not using strategic planning tools for female entrepreneurship in the sale of cosmetics during the covid-19 pandemic. To meet this objective, research was carried out in the relevant literature and qualitative research was carried out with an interview with 44 independent women entrepreneurs in the cosmetics sector. The main results obtained indicate that strategic planning was of great importance for them to overcome the challenges they had as a result of the covid-19 pandemic and that it even contributed to breaking the challenge of fear that many presented with moments of uncertainty.

**Keywords:** Female entrepreneurship. Strategic planning. Covid-19 pandemic.

### 1 INTRODUÇÃO

Em um contexto em que as pessoas tiveram que desenvolver rapidamente autogestão, resiliência e habilidade digital, pode-se afirmar que o mundo dos negócios mudou a sua forma de ação em decorrência da pandemia do Covid-19 que chegou ao Brasil no início de 2020. Nesse contexto, é possível afirmar que os processos de virtualização de atividades econômicas foram acelerados e quem teve a capacidade de adaptação mais rápida, obteve vantagens sobre os seus concorrentes durante a crise estabelecida pela pandemia.

Com isso, todos os segmentos empresariais no Brasil e no mundo sofreram algum tipo de impacto, dos grandes aos pequenos negócios, entretanto segundo o SEBRAE (2021) foram os pequenos negócios que mais sofreram com a crise, isso porquê muitos deles são empreendimentos que surgiram por necessidade e não planejaram a abertura e nem a gestão em si do negócio. Em geral, as organizações sofrem influências de fatores internos e externos, sendo esses últimos algo que não pode ser controlado, como a crise sanitária do Covid-19.

Diante do exposto, considera-se fundamental que o empreendedor possa avaliar e traçar meios para superar os obstáculos e desafios que vierem a surgir, o que faz com que o planejamento estratégico se torne um aliado para a tomada de decisões assertivas. Segundo Chiavenato e Sapiro (2004), o planejamento estratégico é essencial para os negócios pois oferece melhores direcionamentos sobre os caminhos a seguir para os resultados que se almeja.

---

\* Aluno(a) do Curso de Administração/UFMA. Artigo apresentado para a disciplina de TCC II, na data de 17/09/2021, na cidade de São Luís/MA. Contato: dannilimaamk@gmail.com;

† Professor(a) Orientador(a). Dr. em Administração de Empresas. Departamento de Ciências Contábeis, Imobiliárias e Administração/UFMA. Contato: helio.matos@ufma.br

Este estudo foi desenvolvido considerando uma parcela desses empreendedores, os que fazem parte do mercado de vendas diretas, onde são independentes e representam uma marca, além de não possuírem a necessidade de um estabelecimento físico, realizando o atendimento aos clientes, na maioria das vezes, pessoalmente com atendimento personalizado.

Segundo a Associação Brasileira de Vendas Diretas (ABEVED, 2021), o setor de cosméticos é o que lidera esse mercado responsável por 52% das vendas dessa categoria e as mulheres representam 57,8% dos empreendedores independentes do país. A forte presença do empreendedorismo feminino ligado às vendas diretas resulta do estilo flexível e democrático deste mercado que se encaixa com as necessidades e realidades de muitas mulheres que desejam ser independentes financeiramente e que muitas vezes possuem a sobre carga dos vários papéis que possuem.

Considerando os desafios trazidos repentinamente pela pandemia juntamente com os desafios já enfrentados pelas mulheres que empreendem, questionou-se: como o uso de ferramentas de planejamento estratégico podem contribuir para o desempenho de negócios do empreendedorismo feminino de venda de cosméticos durante a pandemia da covid-19? Assim, estabeleceu-se como objetivo geral desse trabalho analisar os efeitos do uso ou não de ferramentas de planejamento estratégico para o empreendedorismo feminino de venda de cosméticos durante a pandemia da covid-19.

Os objetivos específicos da pesquisa são:

- a) Entender os principais desafios que as empreendedoras tiveram durante o primeiro ano de pandemia;
- b) Descrever quais as soluções encontradas por elas pra lidar com o cenário de crise;
- c) Analisar a possível importância do planejamento estratégico para o empreendedorismo feminino independente.

Esse trabalho tem natureza descritiva exploratória do tipo qualitativa, com aplicação de questionários e pesquisa bibliográfica.

O artigo está estruturado em cinco partes, onde a primeira corresponde a esta introdução, seguida do referencial teórico que dá embasamento para o trabalho e contextualiza o tema, a terceira sessão oferece uma explicação sobre a metodologia utilizada, na quarta há a análise e discussão dos dados da pesquisa e por fim, na quinta, são apresentadas as considerações finais.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Empreendedorismo

Originário da palavra de origem francesa “*entrepreneur*” (CHIAVENATO, 2012), o termo empreender se refere a quem assume riscos e começa algo inteiramente novo, porém, este conceito tem sofrido várias mudanças ao longo do tempo e do contexto de cada época. Na visão de Baggio (2014), o empreendedor é “um inovador de contextos” com ações positivas, possuidor de entusiasmo e visualizador de soluções. Para Chiavenato (2012) o empreendedor é descrito como a energia que move a economia como um todo, impulsionando mudanças, trazendo a dinâmica da inovação, criando empregos e desenvolvendo talentos.

Segundo a *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM, 2019), empreendedorismo é “qualquer tentativa de criação de um novo negócio, seja uma atividade autônoma e individual, uma nova empresa ou a expansão de um empreendimento existente”. Para Baggio (2014):

O empreendedorismo pode ser compreendido como a arte de fazer acontecer com criatividade e motivação. Consiste no prazer de realizar com sinergismo e inovação qualquer projeto pessoal ou organizacional, em desafio permanente às oportunidades e riscos. É assumir um comportamento proativo diante de questões que precisam ser

resolvidas. O empreendedorismo é o despertar do indivíduo para o aproveitamento integral de suas potencialidades racionais e intuitivas. É a busca do autoconhecimento em processo de aprendizado permanente, em atitude de abertura para novas experiências e novos paradigmas.

Dessa forma, Baggio (2014) apresenta o quanto o comportamento é fundamental para a atividade empreendedora e, assim como ele, Chiavenato (2012), reforça a importância de haver um equilíbrio entre o emocional e o racional, onde o empreendedor precisa saber gerir o seu negócio para que ele tenha vida prolongada e retorno financeiro significativo.

O empreendedor tem elevada necessidade de realização, onde preferem ser responsável pessoalmente por tarefas mais complexas; possui disposição para assumir riscos, sejam financeiros, familiar ou psicológicos, sendo moderado mostrando outra característica forte que é a autoconfiança, o mantendo racional nas decisões e um maior domínio pra resoluções de situações desafiadoras. Chiavenato (2012) declara que existem características básicas do empreendedor, tais como a sua visão com paixão e entusiasmo, que o impulsiona a desenvolver estratégias para a realizar os seus objetivos. Essa capacidade de pensar e visualizar além traz consigo um poder de inovação.

Por sua vez, Dornelas (2008) afirma que um empreendedor de sucesso possui uma visão de negócio e da sua vida em busca dos seus sonhos, além de iniciarem suas ações com compromisso, superando os desafios do percurso com energia, agregando valor aos seus produtos e serviços, aproveitando bem as oportunidades, tomando decisões no momento assertivo e, principalmente, ele conhece o seu negócio.

São vários os motivos que leva uma pessoa a iniciar o seu negócio próprio. Vale, Correia, Reis (2014) revelam que a identificação de oportunidades, insatisfação com o emprego e/ou desemprego, expectativas pessoais e influência familiar são pontos que influenciam no surgimento de empreendedores. Sendo importante destacar que a ambição e a necessidade de subir na vida andam de mãos dadas na jornada do empreendedorismo.

Como forma de apresentar o alto índice de empreendedorismo por necessidade no Brasil recorreu-se aos dados mais recentes presentes no relatório GEM (2019) que mostram que a taxa de empreendedorismo total no Brasil é de 38,7%, entre a população adulta de 18 a 64 anos, havendo um aumento no número de empreendedores que iniciaram seu negócio, sendo que 88,4% destes começaram seu empreendimento por questões de falta de emprego e empreendem apenas por necessidade, com isso não realizando um planejamento prévio e com baixa busca de capacitação pra gerir melhor o negócio.

## 2.2 Empreendedorismo feminino

As características empreendedoras são válidas tanto para o sexo masculino como para o feminino, no entanto, segundo Amorim e Batista (2011), somente no século XX, no período de guerras, que as mulheres conseguiram espaço em empresas, isso porque os homens eram convocados e começou a faltar mão de obra.

No Brasil, somente com a Constituição Federal de 88 que a mulher foi considerada tão capacitada quanto o homem, juridicamente:

**Art. 5º** Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no País a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade, nos termos seguintes:

I - Homens e mulheres são iguais em direitos e obrigações, nos termos desta Constituição;

Segunda o relatório GEM (2019), aumenta a cada ano o número de mulheres criando seus próprios negócios. No Brasil, 37% das mulheres são empreendedoras, enquanto que entre os homens, 41,9% deles empreendem.

Os autores Da Silva, El-Aouar, Da Silva, De Castro e De Sousa (2018) explicam que a presença das mulheres no mundo dos negócios está sendo vista em diversos segmentos e mostra que são várias as razões que influenciam para que elas ingressem no empreendedorismo, e dentre elas está o desejo de estabilidade e independência financeira, realização pessoal, percepção de oportunidades e paixão pelo que faz.

No entanto, há também os pontos negativos que as levam pra esse caminho. Muitas vezes, as mulheres buscam o empreendedorismo por necessidade, pela renda familiar estar insuficiente (GEM, 2019), ou mesmo quando ela está numa situação de desemprego, insatisfação com o trabalho atual, necessidade de manter o equilíbrio com as relações familiares, dificuldade de ascensão de carreira e também a crise econômica (DA SILVA *et al.*, 2019).

Essa mesma pesquisa mostra que dos negócios que se encontram em nível já consolidados serem, em números, cerca de 3 milhões a menos que o dos homens (GEM, 2019). Esse fato pode ser explicado pelo fato de a mulher desempenhar multi-papéis o que gera sobre ela sobrecarga, principalmente no que diz respeito às atividades domésticas.

Jhonathan e Da Silva (2007) expõem que tradicionalmente as mulheres têm se dedicado às atividades de sua casa e que mesmo com a sua inserção no mercado de trabalho, não foi suprimida a ideia de que a mulher é a “dona de casa ideal”, tendo a mulher contemporânea uma multiplicidade de papéis sendo ativa na gestão da casa e nos cuidados com a família bem como agente também de produção de renda, configurando assim a chamada “dupla jornada”.

As mulheres empreendedoras tem um forte compromisso com os seus negócios, dedicando horas de trabalho, tendo eles como um projeto central de satisfação pessoal e que elas tendem a encontrar um equilíbrio entre trabalho-família é o que se percebe no texto de Jhonathan e Da Silva (2007):

A trajetória das empreendedoras é marcada pela busca de autorrealização. Neste contexto, as mulheres sentem mais satisfação do que culpa ao construírem um projeto de vida centralizado no exercício do empreendedorismo ao qual se dedicam com afinco e com o qual estão profundamente comprometidas.

No que diz respeito à forma de gestão de um negócio essa relação de demanda familiar e de trabalho ajuda no desenvolvimento de habilidades diferenciadas em que geralmente elas conseguem conduzir os objetivos de forma clara e difundida por toda a organização, satisfazendo ao máximo os envolvidos, como se fosse uma roda em que a gestora fica ao centro e a equipe ao redor, todos ligados a ela.

Isso fica evidente quando no modelo de gestão indicado por Ash (2019), fundamentado em “faça aos outros o que você gostaria que fizesse a você”, onde independente do cargo em que as pessoas ocupassem em sua empresa, todos são tratados iguais, dando como confirmação o sucesso nos resultados de lucros.

Martins, Crnkovic, Pizzinatto e Maccari (2010) relata que as mulheres enfrentam muitos obstáculos que muitas vezes podem parecer sem solução, no entanto elas têm como característica forte a determinação de perseguir seus objetivos e alcançar suas metas, com uma forte capacidade de superar os desafios.

É observado tanto por Silveira e Gouvêia (2008) como por Martins *et al.* (2010) em seus estudos que as empreendedoras tem alto nível de profissionalização e uma busca constante por aperfeiçoamento. E fica claro em suas pesquisas que para as mulheres o sucesso nos negócios não está relacionado somente aos resultados dos lucros, mas é uma soma com o nível de satisfação pessoal.

### 2.3 Planejamento Estratégico

No mundo dos negócios onde se tem um mercado com constantes mudanças, utilizar ferramentas que ajudem a entender como reduzir os riscos das ações num cenário de incerteza é de suma importância, e esse é um dos grandes benefícios do planejamento estratégico, segundo Neto e Santos (2019).

Planejar é uma ação que gera melhores resultados de produtividade e qualidade e conseqüentemente também financeiros e ainda propicia um relativo controle sobre o futuro. No empreendedorismo, muitas vezes, é desafiador equilibrar as ações de curto prazo com a visão de longo prazo, o que reforça a necessidade de uma elaboração dos caminhos a serem seguidos de forma criteriosa.

Para Chiavenato e Sapiro (2003) o “planejamento estratégico é um processo de formulação de estratégias organizacionais no qual se busca a inserção da organização e de sua missão no ambiente em que ela está atuando”, assim, para eles, quando falamos de estratégia de negócios estar se falando sobre que decisões devem ser tomadas no presente para alcançar os objetivos futuros. Isso é feito de forma em que se deva traçar as metas e alinhar às expectativas considerando o ambiente externo e interno.

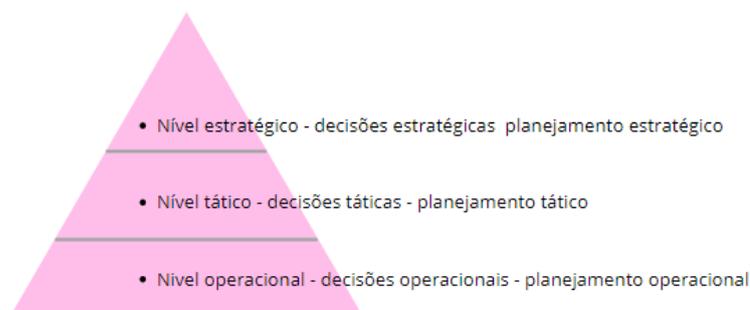
Foi num cenário de guerra que surgiu o conceito de estratégia como é conhecido hoje e Tzu (2017) esclarece que um dos cinco itens essenciais para a vitória é saber lidar com as forças inimigas superiores e inferiores, e ainda afirma que quem conhecer a si mesmo e ao inimigo não precisa temer o resultado das batalhas. Trazendo para o mundo dos negócios, ele mostra claramente o quanto é importante considerar o próprio contexto assim como o externo.

Neto e Santos (2019) destacam que é importante ressaltar a relevância de o gestor ter conhecimento suficiente para que as ações definidas no planejamento possam ser executadas e os resultados atingidos. O plano por si só não faz nada, conforme Chiavenato e Sapiro (2019), ele precisa estar unido com o raciocínio estratégico para que resulte numa ação estratégica positiva.

Trazendo isso para a realidade dos pequenos negócios, Neto, Marinho e Carvalho (2018) afirmam que o planejamento estratégico ainda é pouco utilizado por eles, visto que geralmente estão muito focados no curto prazo e sua aplicação é um pouco difícil por conta das metodologias terem sido criadas, majoritariamente, para grandes empresas. No entanto, Chiavenato e Sapiro (2003) afirmam que não é uma tarefa impossível e aplicando no dia-a-dia pode se tornar fácil e rotineiro.

Oliveira (2001, apud Mendes, 2009) divide em três os tipos de planejamento, de acordo com o nível hierárquico e relaciona os níveis de decisão, conforme a Figura 1:

**Figura 1** - Níveis de decisão e tipos de planejamento

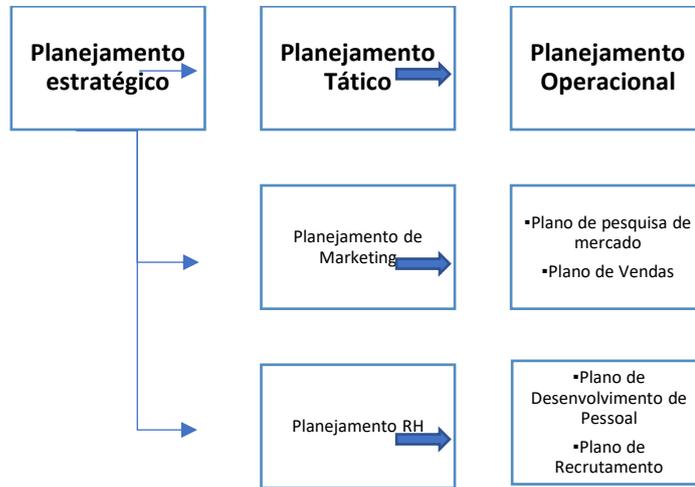


**Fonte:** Oliveira (2001, p.45, apud Mendes, 2009)

O Nível estratégico é composto pelas pessoas que fazem parte da alta administração, que normalmente é composto pelo diretor, presidente ou o dono do negócio. Aqui se faz o

mapeamento ambiental, avaliando as forças e limitações do negócio, as incertezas e imprevisibilidades (CHIAVENATO, 2004). É a partir do planejamento estratégico que são desenvolvidos os planejamentos táticos e operacionais, como mostrado na Figura 2:

**Figura 2 - Desmembramento do Planejamento Estratégico**



**Fonte:** Adaptado de Chiavenato (2004)

Para se definir um plano estrategicamente adequado para o negócio é necessário antes de tudo ter uma mentalidade estratégica juntamente com uma visão estratégica (PIZE, 2017). É preciso tirar o foco do produto e colocar no campo da atuação, enxergando suas oportunidades e ameaças.

Pensar estrategicamente, ou seja, analisar o resultado/impacto de nossas decisões ou ações não somente no curto, mas também no médio e longo prazo, é uma importante habilidade a ser desenvolvida, não somente no ambiente laboral como também no âmbito de nossas relações e atividades.

Existe uma diferença entre visão míope de negócio, que foca no produto, e visão estratégica, que tem um foco mais amplo, exemplificado no Quadro 1:

**Quadro 1 – Exemplo de definição de negócio com visão míope x estratégica**

	Visão Míope de Negócio	Visão Estratégica de Negócio
<b>Mary Kay</b>	Cosméticos	Beleza

**Fonte:** Elaboração própria

Segundo Terence (2002), para que o planejamento estratégico cumpra o seu papel de instrumento de crescimento, ele precisa ser um processo contínuo que engloba também o desenvolvimento do pensamento e do comportamento estratégico dos negócios.

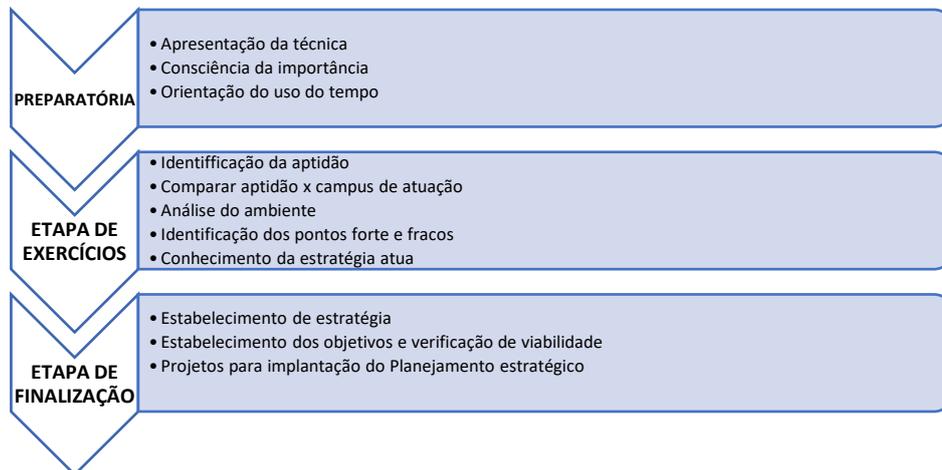
São vários os métodos existentes de vários autores. Terence (2002) faz uma síntese explicando as etapas dos métodos de alguns autores (Ver Quadro 2).

**Quadro 2 -** Etapas de planejamento estratégico

FISHEMAN	OLIVEIRA	CERTO & PETER	THOMPSON JR & STRICKLAND III
Avaliação das necessidades e possibilidades	-	-	-
Análise do ambiente Definição de Metas	Diagnóstico estratégico, missão da empresa, cenários estratégico e identificação dos objetos	Análise do ambiente e estabelecimento da diretriz organizacional (missão e objetivo)	Desenvolvimento da visão e missão estratégica e estabelecimento de objetivos
Formulação de estratégias alternativas, estabelecimento de critérios e seleção de estratégias	Formulação da estratégia empresarial Formulação e seleção das estratégias alternativas Escolha das estratégias	Formulação da estratégia	Elaboração da estratégia
Implementação da estratégia e execução do plano estratégico	Implementação das estratégias	Implementação da estratégia	Implementação e execução da estratégia
Avaliação e controle	Controle e avaliação das estratégias	Controle estratégico	Avaliação, revisão e correção

**Fonte:** Adaptado de TERENCE (2002)

No entanto, muitas literaturas destacam a dificuldade de implantação dos planejamentos estratégico por parte das empresas e quando se relacionam com pequenos negócios, os desafios são ainda maiores, devido as peculiaridades na gestão dos pequenos negócios. Assim, Almeida (1994) traz uma metodologia própria para o pequeno empresário, que é dividida em 3 etapas como ilustra a Figura 3:

**Figura 3:** Etapa metodologia pequenos negócios

**Fonte:** Adaptada de Almeida (1994)

Além das metodologias apresentadas, existe também o *Balanced Scorecard* (BSC) que segundo Chiavenato (2004) é baseado no equilíbrio organizacional, levando em consideração indicadores e avalia o desempenho do negócio, criando um contexto em que as decisões relacionadas com as ações do dia a dia estejam alinhadas com a estratégia e visão, permitindo divulgar a estratégia e promover um espírito de equipe.

Silva (2018) explica que várias ferramentas de planejamento estratégico podem ser aplicadas em diferentes tamanhos de empresas, o que vai diferenciar é o entendimento de como aplicá-las e o custo que elas podem ter, sendo necessário um olhar do gestor, além de domínio

do negócio para definir as ferramentas ideais. As ferramentas e os métodos variam, mas o objetivo continua sendo que as ações realizadas levem para o resultado esperado, onde o alcance das metas é o final do processo.

Com isso, ressalta-se que algumas ferramentas existentes auxiliam na seleção e implantação do planejamento estratégico:

- Missão, Visão e Valores;
- SMART;
- 5W2H;
- SWOT;

Conforme descreve Silva (2018), a ferramenta SMART auxilia na definição de metas claras e bem definidas indicando se ela é específica, mensurável, alcançável, relevante e temporal. Já a 5W2H é uma ferramenta que ajuda na elaboração do plano de ação definindo o que deve ser feito, porquê, por quem, quando, como, onde e quanto deverá ser investido pra isso. A análise SWOT é considerada um clássico da administração e relativamente simples de ser aplicada e serve para identificar os pontos fortes e fracos do negócio, assim como as oportunidades e ameaças.

Utilizando da clássica frase de Lewis Carroll, em sua obra Alice no País das Maravilhas, “se você não sabe para onde quer ir, qualquer caminho serve”, se pode afirmar o quanto definir a Visão de um negócio é fundamental para o seu crescimento, estando ela ligada à Missão e embasada nos Valores, como afirma Chiavenato (2004), missão é “a declaração do propósito e do alcance da organização e significa a sua razão de existir.” Ele afirma também que os valores estão ligados às crenças e virtudes que a organização respeita e pratica e está acima de todas as práticas cotidianas.

### 3 METODOLOGIA

Com a finalidade de alcançar o objetivo proposto, este estudo apresentou natureza descritiva e exploratória, pois é usada para descrever fenômenos existentes, identificar problemas e explicar condições, com a intenção de esclarecer situações para planos futuros e decisões (GRESSLER, 2004). Vista também como exploratória e de caráter bibliográfica, pois utiliza-se de conhecimento de outros autores encontrado em livros e artigos científicos.

Caracterizada como uma pesquisa de abordagem qualitativa, pois segundo Gressler (2004) busca compreender de maneira mais profunda, buscando explicar o porquê das coisas, assim, a pesquisa qualitativa preocupa-se, portanto com aspectos da realidade, o estudo foi realizado com 44 empreendedoras independentes de cosméticos que atuam na cidade de São Luís, no estado do Maranhão, de forma *online* através da ferramenta *Google Forms*. A marca de cosméticos, a nível de Brasil, possui mais de 440.000 mulheres atuando em todo o território e em São Luís (MA) são aproximadamente 900 mulheres.

### 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A pesquisa foi realizada com 44 empreendedoras independentes de São Luís (MA) que trabalham com cosméticos da marca “M”. Para entender melhor o contexto e resultados se faz importante saber um pouco sobre a empresa representada por elas.

Trata-se de uma multinacional de vendas diretas presente em mais de 40 países e que possui 58 anos de mercado e está há 22 anos no Brasil.

Fundada por uma mulher, que trabalhou a vida inteira vendo homens que ela treinara subirem de cargo e ela não crescia pelo simples fato de ser mulher, decidiu com o apoio do filho

fundar uma empresa com a missão principal de enriquecer a vida das mulheres, pautada em valores únicos de reconhecimento e apoio de umas às outras e com uma filosofia que ninguém acreditava que poderia dar certo, onde tem Deus, família e carreira nessa ordem de prioridades.

Uma mulher além do seu tempo que deixou um legado de capacitar as mulheres através do empreendedorismo e apoio mútuo, onde no plano de carreira da empresa, a consultora cresce ao ajudar outras pessoas a se desenvolverem.

Com intuito de alcançar os objetivos específicos, realizou-se as perguntas socioeconômicas de idade, grau de escolaridade, estado civil, se tem filhos e se possuíam outra renda além do negócio de venda de cosméticos para correlacionar, entender e analisar melhor os dados e entender quem são essas mulheres, onde foram obtidos os seguintes resultados:

Quanto à idade, mais de 55% está entre 30 e 39 anos, 20,9% tem entre os 40 a 49 anos, 14% está na faixa dos 21 a 29 anos e 9,3% possuem mais de 50 anos.

Quanto à escolaridade, 60,5% possui nível superior completo, 20,9% ensino superior incompleto e 18,6% ensino médio completo.

Em relação ao estado civil, 55,8% são casadas ou estão em união estável, 30,2% é solteira, 11,6% estão divorciadas e/ou separadas e 2,3% estão viúvas. E, 65,1% das empreendedoras afirmaram ter filhos e 34,9% não tem filhos.

Perguntou-se também se além do seu negócio de venda de cosméticos, se elas possuíam outro trabalho, 69,8% possuem alguma outra fonte de renda e 30,2% trabalham exclusivamente com esse negócio.

Portanto, entende-se que essas empreendedoras têm como perfil médio serem mulheres na faixa dos 30 a 39 anos, com ensino superior completo, casadas e com filhos e que possuem uma outra renda além do seu negócio de cosméticos.

#### **4.1 Principais Desafios da Pandemia**

Para entender os principais desafios que as empreendedoras tiveram durante o primeiro ano de pandemia, foi realizada a pergunta: “Quais foram os maiores desafios que você teve durante o primeiro ano da pandemia do COVID-19?”, onde 45,2% disseram que o maior desafio foi a impossibilidade de encontrar as clientes presencialmente, 17,2% falaram que foi o medo, 16,6% comentaram sobre a dificuldade de se adaptar, 7,14% expuseram sobre o desafio de aprender sobre o negócio, 4,76% citaram o fato de estarem com os filhos o dia todo em casa, 4,76% afirmaram que foi o *home office* do outro trabalho que fazem, 4,34% relataram a falta de clientes.

No que diz respeito ao período mais crítico da pandemia onde tudo ficou fechado na cidade e as pessoas não podiam sair de casa, o *lockdown* (Gráfico x), 83,7% disseram que trabalharam de forma adaptada, 9,3% afirmaram ter trabalhado da mesma forma de antes da pandemia e 7% responderam que pararam o seu negócio.

Assim se conseguiu entender que os principais desafios sofridos por elas no período da pandemia foi um combinado da dificuldade do atendimento presencial e o medo, visto que o modelo de trabalho realizado por elas é o de vendas diretas e ainda fazem demonstração dos produtos, e a pandemia obrigou que o contato entre as pessoas fosse evitado totalmente. Um problema que para elas não era esperado e nem imaginado.

#### **4.2 Soluções Aplicadas na Crise Pandêmica**

Para descrever o que elas percebem como soluções encontradas para driblar a crise, foi perguntado “Como você resolveu os seus desafios do negócio durante o primeiro ano da pandemia?” e obtido os seguintes dados:

- 40,5% falaram que passaram a utilizar mais a internet como aliada, realizando aulas de maquiagem online, divulgando os produtos nas redes sociais e fechando vendas através do aplicativo *whatsapp*, com o objetivo de manter o relacionamento com os clientes já existentes, além de captar novos.
- 16,7% deram respostas que remetem ao emocional como “tive fé e otimismo” e “mantive a calma”, segundo Goleman (2011) “o intelecto não pode dar o melhor de si sem a inteligência emocional” mostrando que é preciso equilíbrio entre razão e emoção.
- 14,3% disseram que investiram em capacitação.
- 9,5% afirmam que não conseguiram resolver ou pararam.
- 19% relataram um conjunto de soluções que unem todas as citadas anteriormente, mas acrescentam o suporte da líder como fator importante: “contei com o apoio e direcionamento da minha Diretora para me posicionar...”

Além das respostas acima, também foi relatado que “deixava o produto na portaria da cliente higienizado e em saco descartável para ela experimentar e fazia ligações de vídeo para explicar o uso de forma *online*, depois eu passava e pegava os produtos de demonstração de volta na portaria e deixava os que ela escolheu comprar”. Falaram também que enviavam os produtos para as clientes através de motoristas de aplicativos e a cliente fazia o pagamento via transferência ou *link* de cartão.

Assim elas conseguiram resolver e superar os desafios da crise utilizando a *internet* como principal aliada e que o apoio e direcionamento da liderança teve papel importante para o controle emocional e superação dos medos do então desconhecido, juntamente com a busca de capacitação. Suporte esse que também ocorreu para a elaboração, execução e acompanhamento dos planejamentos.

### 4.3 Impacto do Planejamento Estratégico

Para poder analisar se o fator tempo de negócio influi no uso de ferramentas de planejamento estratégico e traz maturidade para o enfrentamento da crise, perguntou-se: “Em que ano você começou o seu negócio?” e 37,2% responderam que já possuíam seu negócio do ano de 2017 para trás, ou seja, já possuíam mais de dois anos de negócio, 4,7% haviam iniciado em 2018, estavam com exatos dois anos na atividade, 14% começaram em 2019 e um dado interessante é que 44,1% das entrevistadas começaram o seu negócio em plena pandemia, onde a maioria “precisava de uma renda”, como falou uma das entrevistadas e foram impulsionadas pela necessidade, confirmando os dados da pesquisa da GEM(2019) já mencionados anteriormente, que mostram que a maioria dos empreendimentos começam por falta de oportunidades de emprego. E com o cenário da pandemia, muitas pessoas perderam os seus empregos e as mais afetadas foram as mulheres.

Questionou-se com que periodicidade elas fizeram treinamentos, com a intenção de refletir sobre o nível de conhecimento e engajamento com as ferramentas de estratégia e obteve-se como resultados que 58,2% delas fizeram e ainda fazem muitas capacitações, 32,6% afirmaram que buscaram e buscam capacitação com intensidade mediana, “algumas vezes”, 7% respondeu que raramente e 2,3% respondeu que não realizou nenhum tipo de qualificação.

Foi perguntado se elas tinham o hábito de realizar planejamentos estratégicos e 60,5% afirmaram fazer planejamento e acompanhamento todos os meses; 32,6% disseram que fazem sem tanta constância, somente às vezes; 2,3% afirmaram que fazem uma vez no início do ano,

mas não há a prática do controle e 4,7% declararam que não fazem, porque não sabem como fazer.

Quando foram indagadas sobre como elas julgam a influência do planejamento estratégico para os negócios, todas elas responderam que acham importante, dizendo ser “essencial para o meu crescimento”, declararam que: “Com o planejamento consigo visualizar meu mês, estabelecer metas, plano de ação, executar e tirar tudo aquilo do papel e transformar em realidade” e ainda falaram que: “organiza e dá direção”.

Quando perguntadas em relação à visão de futuro dos negócios, 88,4% responderam que possuem planos e 11,6% disseram que não tem planos para o futuro.

Ao se fazer uma correlação das perguntas de visão de futuro com as que fazem planejamento junto com o julgamento da importância de fazê-lo, fica simples de entender os resultados, visto que todas afirmam que o planejamento é importante pro melhor desempenho delas e como a maioria possui uma visão de futuro, elas acabam por realizar ações que elas acreditam deixa-las mais perto dos seus objetivos.

Quanto às metodologias e ferramentas de Planejamento Estratégico, 15% das entrevistadas afirmaram não utilizar ou não conhecer nenhuma ferramenta. Isso pode ser explicado quando se verifica que a maioria tem formação acadêmica diversa e somente 11% de administração. E em relação às que utilizam, 63,3% citaram que possuem “Missão, Visão e Valores”, 39,4% responderam que utilizam a definição de metas SMART, 6,1% usam o BSC, 3% disseram que utilizam a matriz SWOT. Aqui percebeu-se que o empoderamento feminino que a empresa que elas representam difunde, impulsiona que incorporem para seus negócios independentes a missão, a visão e os valores da empresa M, já que dentro das prioridades que a empresa reforça está a família, que é um ponto forte nos desafios geralmente enfrentados na relação mulher-trabalho. E logo depois vem as metas definidas com a ajuda da ferramenta SMART, que fazem com que elas consigam alcançar níveis significativos de faturamento. Era esperado que a ferramenta BSC aparecesse com mais frequência já que a entrevistada ‘A’ citou que na equipe que atuam, sua líder a utiliza junto com elas no planejamento.

Perguntadas também sobre a média de faturamento mensal antes e depois da pandemia, com o objetivo de perceber se o uso das ferramentas impactou nos resultados: 45,23% indicaram que cresceram o faturamento, 23,8% mantiveram a mesma média e 30,97% tiveram queda.

Com isso se visualizou que 68,4% das que cresceram o faturamento, realizaram periodicamente o planejamento e quase 70% das que disseram que caíram as vendas não realizam planejamento e nem acompanhamento com frequência.

É interessante mencionar que algumas empreendedoras que tiveram queda nos resultados, mesmo fazendo planejamento, falaram que sentiram dificuldades em executarem os planos.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante das incertezas do mundo e de um mercado em processo constante de mudanças, é notável a importância dos que arriscam de forma inovadora, com riscos calculados, visionários estratégicos, que criam demandas e alternativas para os diversos cenários onde na figura feminina tendem a colocar uma pitada de cuidado humano. Assim, esse trabalho objetivou analisar os efeitos do uso ou não de ferramentas de planejamento estratégico para o empreendedorismo feminino de venda de cosméticos durante a pandemia da covid-19.

Para isso, como embasamento de referencial teórico, entendeu-se as características básicas do empreendedor, além de conceitos e contextos do empreendedorismo. Compreendendo também as especificidades do empreendedorismo feminino através de um breve entendimento histórico e a consciência dos seus múltiplos papéis desempenhados.

Discorreu-se ainda sobre algumas definições de planejamento estratégico, para que ele serve e algumas metodologias e ferramentas existentes.

Após entender, descrever e analisar as respostas obtidas nos questionamentos feitos às empreendedoras independentes, percebeu-se que o espírito empreendedor descrito por Chiavenato (2012) está presente na maioria dessas empreendedoras, pois levando em consideração o ramo de atuação delas em que a venda era feita diretamente com o cliente através, inclusive de demonstrações de produtos, elas pensaram em alternativas e agiram de forma que mantivessem as vendas e também o relacionamento com o cliente, utilizando a *internet* como ferramenta principal e buscando aprender mais sobre como melhorar para o momento vivido e se chegou à conclusão que o planejamento estratégico foi de grande importância para que elas superassem os desafios que tiveram em decorrência da crise, onde houve significativa diferença de desempenho dos seus negócios entre as que realizaram e realizam comparando com as que não utilizam deste meio. Onde o planejamento contribuiu inclusive para quebrar o desafio do medo que muitas apresentaram com o momento de incerteza, mas conseguiram se manter por terem um caminho bem traçado a seguir e metas a alcançar.

O trabalho apresentado focou na crise da pandemia da covid-19, no entanto as conclusões obtidas podem servir para pensar em outros momentos de crise. E como sugestão para trabalhos futuros, o desenvolvimento e aplicação de um método simples e específico de planejamento para esse tipo de empreendedor, que é, em sua maioria, sozinho a figura de todos os níveis do negócio (estratégico, intermediário e operacional), provavelmente contribuiria ainda mais com o desempenho e uso em suas atividades e conseqüentemente com a economia do país.

## REFERÊNCIAS

AMORIM, R. O; BATISTA, L. E. **Empreendedorismo feminino: razão do empreendimento**. São Paulo, 2011. Disponível em:

[http://uniesp.edu.br/sites/\\_biblioteca/revistas/20170602115149.pdf](http://uniesp.edu.br/sites/_biblioteca/revistas/20170602115149.pdf) Acesso em: 07/09/2021.

ANDRADE, Gisleine Cunha de; BALABUCH, Pauline. **Empreendedorismo feminino: dificuldades enfrentadas por elas na organização**. Ponta Grossa, 2019. Disponível em: <

[http://aprepro.org.br/combrep/2019/anais/arquivos/10192019\\_151005\\_5dab4fd9da8dc.pdf](http://aprepro.org.br/combrep/2019/anais/arquivos/10192019_151005_5dab4fd9da8dc.pdf)> Acesso em: 19/07/2021.

ASH, Mary Kay. **Mary Kay on people management**. Tradução de João Lucas Schoba. Salto: Schoba, 2019.

ABVED – Associação Brasileira de Empresas de Vendas Diretas. **Dados e informações**.

2021. Disponível em: <https://www.abevd.org.br/dados-e-informacoes/> Acesso em: 01/09/2021.

BAGGIO, Adelar Francisco; BAGGIO, Daniel Knebel. Empreendedorismo: Conceitos e definições. **Revista de Empreendedorismo, Inovação e Tecnologia**, Passo Fundo, v. 1, n. 1, p. 25-38, jan. 2015. ISSN 2359-3539. Disponível em:

<http://seer.imed.edu.br/index.php/revistas/article/view/612/522>. Acesso em: 06/08/2021. doi:<https://doi.org/10.18256/2359-3539/reit-imed.v1n1p25-38>.

BARBOSA, Hávila Maria Abreu et al. **Gerenciando o conflito trabalho-família no empreendedorismo feminino: evidências de um estudo com microempreendedoras**

**individuais.** Revista de Gestão e Secretariado, [S.l.], v. 12, n. 2, p. 94-121, ago. 2021. ISSN 2178-9010. Disponível em: <<https://revistagesec.org.br/secretariado/article/view/1123>>. Acesso em: 01/09/2021.

BRASIL. Constituição Federal do (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil.** Artigo 5º. Disponível em: [https://www.senado.leg.br/atividade/const/con1988/con1988\\_15.03.2021/art\\_5\\_.asp](https://www.senado.leg.br/atividade/const/con1988/con1988_15.03.2021/art_5_.asp) Acesso em: 07/09/2021

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor.** 4 ed. Barueri: Manole, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações.** 12 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos.** 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

DA SILVA, Pablo Marlon Medeiros.; EL-AOUAR, Walid Abas; DA SILVA, Arthur William Pereira; DE CASTRO, Ahiram Brunni Cartaxo; DE SOUSA, Juliana Carvalho. **A resiliência no empreendedorismo feminino.** Gestão e Sociedade, v. 13, n. 34, 2018. Disponível em: <https://www.gestoesociedade.org/gestoesociedade/article/view/2346>. Acesso em: 09/08/2021.

DATA SEBRAE. **Indicadores. 2021.** Disponível em: <https://datasebraeindicadores.sebrae.com.br/resources/sites/data-sebrae/data-sebrae.html#/Empresas> Acesso em: 05/09/2021.

DORNELLAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios.** 3. ed, Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

GEM - Global Entrepreneurship Monitor. **Empreendedorismo no Brasil.** 2019. Disponível em: <https://ibqp.org.br/wp-content/uploads/2021/02/Empreendedorismo-no-Brasil-GEM-2019.pdf> Acesso em: 12/08/2021.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência Emocional.** Tradução de Marcos Santarrita. Rio de Janeiro: Objetiva, 2011.

GRESSLER, Lori Alice. **Introdução à pesquisa: projetos e relatórios.** 2.ed. São Paulo: Loyola, 2004.

JONATAN, Eva G., DA SILVA, Taissa M.R. **Empreendedorismo Feminino: traçando a trama de demandas conflitantes.** Rio de Janeiro: PUCRJ, 2007. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/psoc/a/LPJhbkH3T9yWLxYkhFxsMSf/?format=pdf&lang=pt> acesso em: 08/09/2021.

MARTINS, Cibele; CRNKOVIC, Luciana Helena; PIZZINATTO, Nádia Kassouf; MACCARI, Emerson Antônio. **Empreendedorismo feminino: características e perfil de gestão em pequenas e médias empresas.** Revista de Administração da Universidade Federal

de Santa Maria. p 208-302. Disponível em:  
<https://www.redalyc.org/pdf/2734/273420396010.pdf> Acesso em: 09/09/2021

NETO, Edwards Soares; SANTOS, Fernando Barbosa. **Levantamento de problemas e busca de soluções através de planejamento estratégico e ferramentas administrativas.** 2019. Disponível em: <http://repositorio.fucamp.com.br/handle/FUCAMP/473> Acesso em: 12/07/2021.

NETO, Julio Vieira; MARINHO, Mauro Soares; CARVALHO, Patricia Santos. **Desafios da implantação do planejamento estratégico pela micro e pequena empresa.** Revista Espacios. 2018, v. 39, n. 33, p.9. Disponível em:  
<https://revistaespacios.com/a18v39n33/18393309.html> Acesso em: 15/08/2021.

PIZE, Adilson. **Planejamento estratégico e alinhamento estratégico de projetos: um guia prático aplicando os modelos SPCanvas e PSACanvas.** Rio de Janeiro: Brasport, 2017.

SEBRAE. Pesquisa: **Sobrevivência de empresas.** Abril de 2021. Disponível em:  
[https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2021/06/Apresenta%C3%A7%C3%A3o-Sobreviv%C3%Aancia\\_2020\\_Web\\_Final.pdf](https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2021/06/Apresenta%C3%A7%C3%A3o-Sobreviv%C3%Aancia_2020_Web_Final.pdf) Acesso em: 18/08/2021.

SILVA, Adriana Lopes da. **Ferramentas do planejamento estratégico: aplicabilidade nas micro e pequenas empresas.** Revista de Iniciação Científica Vale do Rio Verde. Três Corações: 2018, v. 8, n. 1, pp. 159-173. Disponível em:  
<http://periodicos.unincor.br/index.php/iniciacaocientifica/article/view/4316> Acesso em: 15/05/2021.

SILVEIRA, Amélia; GOUVÊA, Anna B.C.T. **Empreendedorismo Feminino: mulheres gerentes.** Revista de Administração Faces. Blumenau: 2008. Disponível em:  
<http://revista.fumec.br/index.php/facesp/article/view/127> Acesso em: 09/09/2021.

TZU, Sun. **A arte da guerra.** Tradução: Elvira Vigna. 23. Ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2017.

VALE, Gláucia Maria Vasconcellos; CORRÊA, Victor Silva e REIS, Renato Francisco dos. **Motivações para o empreendedorismo: necessidade versus oportunidade?** Revista de Administração Contemporânea. 2014, v. 18, n. 3, pp. 311-327. Disponível em:  
<https://doi.org/10.1590/1982-7849rac20141612> Acesso em: 18/08/2021.