

A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

THE IMPORTANCE OF STRATEGIC PLANNING FOR MICRO AND SMALL COMPANIES

Andrea Nataly Aguilar de Miranda¹

Hélio Alessandro Ribeiro²

RESUMO

No mundo corporativo, percebe-se que a participação das empresas de menor porte está cada vez mais presente no comércio nacional e internacional, oferecendo uma grande contribuição para a balança comercial e conseqüentemente para o desenvolvimento econômico. Por sua presença em praticamente todos os setores de atividades, as pequenas empresas contribuem decisivamente para a garantia do atendimento das mais variadas necessidades da sociedade em termos de produtos e serviços. Entretanto, para que essas organizações possam contribuir, significativamente, para o desenvolvimento social e econômico, além de garantir a sua sobrevivência no mercado, a implantação de um planejamento estratégico é vital. O planejamento estratégico orienta a administração, pois possibilita o estabelecimento de objetivos e ações em função da missão, visão e negócio do empreendimento bem como o acompanhamento e aperfeiçoamento contínuo dos processos.

PALAVRAS-CHAVE: Planejamento Estratégico; Micro e Pequenas Empresas; Empreendedorismo; Vantagem Competitiva.

ABSTRACT

In the corporate world, it is perceived the participation of the small companies are each more present in the commerce national and international, offering a big contribution to the trade balance and consequently to the economic development. For your presence in practically all sectors of activities, the small companies contribute decisively to the guaranty of attendance of the most necessities of the society in terms of products and services. However, so that these organizations can contribute, significantly, to the social and economic development, beyond of guarantee your survival in the market, the implantation of one strategic planning is essential. The strategic planning it guides the administration, therefore this can possibility the establishment of objectives and actions in function of mission, vision and business of the enterprise as well as the accompaniment and perfection continuing of the processes.

KEYWORDS: Strategic Planning; Micron and Small Companies; Empreendedorism; Advantage Competitive.

¹ Graduação em Psicologia pela Universidade FUMEC. Funcionária da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos.

² Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina; especialista em Didática e Metodologia do Ensino Superior pela Universidade Anhanguera UNIDERP e em Administração Financeira pela Universidade FUMEC; graduado em Administração pelo Centro Universitário UNA. Professor do Centro de Ensino Superior de São Gotardo. Currículo: <http://lattes.cnpq.br/4828507106708268>.

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número IV Jul-dez 2011	Trabalho 04 Páginas 49-62
http://www.periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

1 – INTRODUÇÃO

Seguramente, incentivar e estimular a aplicação do planejamento estratégico nas pequenas empresas, além de fortalecê-las, contribui diretamente para o aperfeiçoamento dos serviços prestados, para a qualidade dos produtos além de fortalecer o comércio e a economia do país.

Conforme pesquisas realizadas pelo SEBRAE (2004), 50% das micros e pequenas empresas encerram suas atividades antes de completar dois anos de existência. Essas pesquisas apontam como a causa principal para o fechamento precoce o seguinte: a falta de capital de giro, problemas financeiros, ponto inadequado e a falta de conhecimentos gerenciais.

A vantagem competitiva tem sido a forma que as empresas encontraram para conseguir um lugar, confortável, no mercado. E essa busca simultânea tem sido cada vez mais árdua e trabalhosa para as pequenas empresas.

A implementação do planejamento estratégico tem o intuito da preservação, sustentação e desenvolvimento das pequenas empresas no mundo dos negócios. Muitas vezes as pequenas empresas são prejudicadas no mercado devido à ineficiência.

2 – MICRO E PEQUENA EMPRESA

No Brasil, as pequenas empresas constituem um universo de aproximadamente 4,63 milhões de unidades, mobilizando um contingente estimado de 60 milhões de pessoas, entre empreendedores, famílias e funcionários, respondendo por 99,2% dos estabelecimentos industriais, comerciais e de serviços e praticamente 56,1% dos empregos urbanos (SEBRAE, 2004).

Há diversas definições de micro e pequena empresa. O Estatuto da Micro e Pequena Empresa (Lei número 9.841, de 5 de outubro de 1999) considera microempresa aquela com faturamento bruto anual de até R\$433.755,14 e, pequena, a com faturamento bruto anual de até R\$2.133.222,00.

Para o regime tributário especial (Lei número 9.317, de cinco de dezembro de 1996 – simples), a microempresa tem faturamento até R\$120 mil e pequena até R\$1,2 milhão. Esses valores foram revistos pela Lei número 11.196/2005 para, respectivamente, R\$240 mil e R\$2,4 milhões. Para efeitos tributários, existem diferentes definições empregadas por cada um dos Estados em seus programas de apoio á micro e pequena empresa – Simples Estaduais. Assim, uma pequena empresa para o Governo Federal pode não ser uma pequena empresa para o Governo Estadual e vice-versa.

Porém, de acordo com o SEBRAE (2004), a caracterização das empresas varia de acordo com o tamanho de funcionários e do valor do faturamento anual. Assim descrito:

PORTE	NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	
	COMÉRCIO E SERVIÇOS	INDÚSTRIA
Microempresa	Até 09	Até 19
Empresa de Pequeno Porte	De 10 a 49	De 19 a 99
Empresa de Médio Porte	De 50 a 99	De 100 a 499
Empresa de Grande Porte	Mais de 99	Mais de 499

Tabela 1: Classificação das Empresas Segundo o Número de Funcionários. Fonte: SEBRAE (2004)

PORTE	FATURAMENTO BRUTO ANUAL
Microempresa	Até R\$244.000,00
Empresa de Pequeno Porte	De R\$244.000,00 a R\$1.200.000,00

Tabela 2: Classificação das empresas segundo o faturamento bruto anual. Fonte: SEBRAE (2004).

Em relação a planejamento estratégico, em se tratando de micro e pequenas empresas, o que importa é o ambiente, e este afeta a todos, sem considerar o tamanho da empresa. Todos estão sob as mesmas leis. Os fatos mudam em alta velocidade e, com isto, há necessidade de adaptação às novas situações; e as mudanças do mercado afetam todas as empresas sem exceção. Portanto, os pequenos e microempresários necessitam planejar da mesma forma que os empresários de empresa de maior porte. As condições e os recursos é que variam.

3 – EMPREENDEDORISMO

A concretização do planejamento estratégico bem elaborado depende não só da oportunidade de negócio, mas também do empreendedor. Segundo Schumpeter (1982) empreendedor é o homem que realiza coisas novas e não necessariamente, aquele que inventa. Essa definição se refere à inovação, à capacidade que o empresário tem de transformar um sonho em ação. O empreendedorismo inovador permite a sobrevivência e prosperidade da empresa, de acordo com as exigências do mercado e da concorrência. Para tanto o planejamento estratégico é fundamental como ferramenta que possibilita ao empreendedor o conhecimento do seu próprio negócio e introduzir novidades no mercado.

Segundo Las Casas (2006, p. 27), a elaboração do planejamento estratégico depende da personalidade do empreendedor; se ele for conservador, terá um plano mais conservador; e, empresários mais modernos tendem a elaborar planos menos tradicionais. Mas por outro lado, ele argumenta que os empreendedores devem considerar mais tendências, que agregadas às outras informações, auxiliam na visão do futuro.

Chiavento e Sapiro (2003, p. 344_345) afirmam que o planejamento estratégico muda a organização, isso significa quase sempre mudança e inovação voltada para o futuro, mudanças significativas nos segmentos de operações, produção, investimentos, retornos produtivo, financeiro e, melhoria na qualidade dos recursos humanos, que serão melhores aproveitados quando de sua recolocação em atividades adequadas. Para tal concepção de mudanças e melhorias nas empresas é necessário ter características de empreendedor, que na visão de Chiavenato e Sapiro (2003, p. 344 – 345) aparecem como aquele que tem:

(...) conhecimento profundo da situação atual e de seus desdobramentos, capacidade de análise, raciocínio lógico, forte intuição, faro sensível para oportunidades que nem sempre se mostram abertamente, vontades de sair da zona de conforto e coragem para assumir riscos e responsabilidades.

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número IV Jul-dez 2011	Trabalho 04 Páginas 49-62
http://www.periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

Dentre a vasta quantidade de conceitos a respeito de empreendedorismo, é fundamental citar o grau de importância destinada ao empreendedor para a economia e para a sociedade. De acordo com Chiavenato e Sapiro (apud Degen 1989), a riqueza de uma nação é medida por sua capacidade de produzir, em quantidade suficiente, os bens e serviços necessários ao bem-estar da população. Portanto, ele propõe solucionar os problemas socioeconômicos nacionais com a liberação da criatividade dos empreendedores, através da livre iniciativa, para produzir bens e serviços. De fato, o empreendedorismo soma soluções de desenvolvimento econômico. No entanto, segundo o autor, no Brasil esse processo de criação é ainda pouco praticável por causa do controle excessivo da atividade empreendedora por parte do sistema governamental e cultural do país.

Contudo, além de ser fundamental o empreendedorismo para um país, ser empreendedor significa ser um bom estrategista, e conforme Chiavenato e Sapiro (apud Degen 1989) o sucesso de um negócio próprio depende não só da oportunidade de negócio e da definição, mas também da implementação do empreendedorismo. Portanto, a essência do negócio está no perfil do seu dono.

Em se tratando de Micro e Pequenas Empresas, onde os fatores de competição e obstáculos para conclusão do planejamento estratégico são vistos com mais freqüência, o comportamento do empresário tem muito mais haver com o empreendedorismo, apesar de esse assunto tender-se de forma limitada e pessimista por grande parte dos pequenos empresários. Chiavenato e Sapiro (apud Degen 1989).

4 – OS CONCEITOS DE ESTRATÉGIA E SUA APLICABILIDADE

Para Porter (1986, p 17) dependendo da natureza do negócio, a administração pode ser mais ou menos específica na articulação das políticas operacionais básicas, sendo que após especificadas, as estratégias podem ser empregadas como um roteiro de comportamento da empresa. Um profissional pode utilizar esse conceito em sua vida incluindo a disciplina em suas ações, não rotineiras, mas uma vez traçado um objetivo esse deverá ser seguido para garantir

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número IV Jul-dez 2011	Trabalho 04 Páginas 49-62
http://www.periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

um bom resultado. Uma estratégia eficaz pode ser deliberadamente planejada pelo administrador, ou pode surgir como uma observação post hoc de um grupo relacionado, de decisões e ações.

Conforme indicado no site eletrônico do Sebrae/SP (2006), a estratégia é a mobilização de todos os recursos da empresa no âmbito global que visa atingir objetivos definidos previamente. O planejamento estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer o caminho a ser seguido pela empresa, que visa elevar o grau de interações com os ambientes interno e externo. Dele resulta um as estratégias, ou seja, um conjunto de informações consolidadas, que serve de referência e guia para a ação profissional, que deve ser considerado como uma bússola para os membros de uma determinada organização.

Souza (2003) relata que, "mergulhados no ópio da rotina" as pessoas negligenciam seus objetivos e vão perdendo a capacidade de pensar. Realizar os objetivos requer gestos conscientes e muita disciplina e determinação, sendo que a definição dos objetivos deve ser a primeira etapa do processo do planejamento estratégico.

Segundo XXVI ENEGEP (apud Bhide, 2002, p. 67) antes das pessoas definirem os objetivos de trabalho ou de um negócio, elas devem articular os seus objetivos pessoais. Desta forma, na hora da escolha do ramo de atividades, quanto mais próximo aos objetivos pessoais, mais chances para o aumento do sucesso no negócio ou na escolha profissional. Se os empresários gerirem seus negócios como se estes estivessem prestes a afundar, dobrariam as vantagens competitivas das pessoas, estimulando-as a estarem sempre adquirindo novas habilidades e renovando as já existentes. Eles estariam incentivando seus funcionários e essa coletividade estaria reescrevendo seus objetivos e definindo como estes devem ser alcançados. Para Review "... os objetivos pessoais e empresariais de um profissional estão intimamente ligados".

5 – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Segundo Oliveira, no livro Planejamento Estratégico: conceitos, metodologias e práticas, de 1998, planejamento estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, que busca um melhor grau de interação com o ambiente, considerando a capacitação da organização para este processo de adequação.

O grau de importância econômica e social das pequenas empresas e sua sobrevivência é uma questão de competitividade, para Chiavenato e Sapiro (2003, p. 345), as organizações são confrontadas por desafios competitivos desde o início do novo milênio. E que o valor estratégico da inovação tem ganhado cada vez mais espaço; o processo que sustenta o fluxo contínuo de boas idéias e soluções para o mercado é um processo de pesquisa e desenvolvimento caro e arriscado.

Conforme Las Casas (2006, p. 27_33) ao narrar sua primeira experiência de empreendedor, a necessidade de planejamento estratégico permite ao empresário perceber as indispensáveis tomadas de decisões para o crescimento e vitalidade da empresa. E ainda assim, o autor, demonstra as resistências dos pequenos empresários em constituir um planejamento estratégico nas suas organizações.

O processo de planejamento estratégico tem como objetivo a elaboração de procedimentos de atuação de acordo com os objetivos da empresa, de médio e longo prazo. Toda vez que se tem um sonho, ou objetivo, é preciso delinear um caminho para atingi-lo e prever possíveis embaraços no decorrer de seu exercício e estabelecer os meios de conseguir os recursos para operacionalizar as estratégias.

Kotler (2000, p. 86) define planejamento estratégico como um processo gerencial de desenvolver e manter ajuste viável entre os objetivos, experiências e recursos da organização e suas oportunidades de mercado mutantes. É importante salientar que essa definição enfatiza o objetivo de planejamento estratégico como agente organizador do negócio, gerando lucro e crescimento.

A definição de planejamento estratégico de Chiavenato e Sapiro resume a definição dada por vários autores e afirma:

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número IV Jul-dez 2011	Trabalho 04 Páginas 49-62
http://www.periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

A definição de planejamento está relacionado com os objetivos estratégicos de médio e longo prazo que afetam a direção ou a viabilidade da empresa. Mas, aplicado isoladamente, é insuficiente, pois não se trabalha apenas com ações imediatas e operacionais: é preciso que, no processo de planejamento estratégico, sejam elaborados de maneira integrada e articulada todos os planos derivados do planejamento estratégico.

Segundo a definição acima, quando da estruturação de um planejamento estratégico para as Micro e Pequenas Empresas e a execução do mesmo, torna-se maior, a possibilidade de conseguirem sucesso nos seus objetivos estabelecidos, pois a maioria das empresas de pequeno porte surge de uma oportunidade de negócio, sem o devido planejamento inicial. No entanto ao desenvolver-se no decorrer dos anos são ineficazes as tomadas de decisões caso não seja elaborado um planejamento de atuação da empresa, principalmente se tratando do comportamento inconstante do consumidor.

Não é difícil de imaginar o sucesso de um negócio quando ele se aproveita de uma situação, onde todo o trabalho e esforço estão sendo bem requisitados. Mas as mudanças constantes do mercado não permitem que um determinado produto/serviço tenha as mesmas características, funcionalidade e principalmente a mesma utilidade para consumir. Essa é a realidade e consequência do mundo globalizado.

6 – A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO

Para um melhor entendimento da importância do planejamento estratégico para as micro e pequenas empresas é merecida consideração sobre definição de planejamento dada por Las Casas (2006, p. 20), onde ele diferencia o planejamento informal e formal. O planejamento informal trata-se de um planejamento sem metodologias e o planejamento formal requer uma estrutura, se possível formalizada por escrito. O conhecimento de planejamento estratégico do pequeno empreendedor identifica as possíveis falhas de um negócio e posteriormente adapta suas características às necessidades reais da micro e pequena empresa. O autor aponta, também, alguns fatores que interferem na necessidade do planejamento como:

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número IV Jul-dez 2011	Trabalho 04 Páginas 49-62
http://www.periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

- Características da empresa: o nível de valorização da atividade de planejamento;
- Natureza do negócio, do marketing e do ambiente;
- Tamanho da empresa, lucratividade;
- Números de marcas, participação no mercado, investimentos;
- Taxa de crescimento do mercado, ameaça competitiva, capacidade de mercado.

O planejamento estratégico pode auxiliar o pequeno empresário a se dirigir para os fatores decisivos que leva o sucesso à empresa e em suas prioridades que a circunda, ou seja, para as decisões mais importantes e vitais da empresa. Las Casas (2006, p. 45_56) propõe um planejamento estratégico para as micro e pequenas empresas através do plano de marketing. O modelo de planejamento estratégico proposto pelo autor é composto por elementos que apresentam um formato bem simplificado e de muita utilidade para o empresário. A metodologia desse modelo apresenta os seguintes itens:

- ~ Determinação de situação favoráveis e desfavoráveis com base em dados externos; Análise Ambiental: Ameaças e Oportunidades.
- ~ Análise de pontos fortes e fracos com base em dados internos e externos e comparando a empresa com os concorrentes; Pontos fortes e fracos da empresa.
- ~ Determinação de objetivos e metas; Objetivos qualitativos e quantitativos, aspectos temporais e de marketing.
- ~ Escolha de estratégia de marketing e orçamento; Determinação do mercado-alvo, posicionamento e estratégia do composto de marketing.
- ~ Projeção de lucros e perdas; Plano de Ação para vendas e promocional.
- ~ Controle. Orçamento, controle e redação do plano.

Diante das questões apresentadas sobre o planejamento estratégico, principalmente no que tange o planejamento para micro e pequenas empresas,

pode-se comprovar sua importância, e traçar os elementos essenciais para um planejamento estratégico bem elaborado para tornar a empresa mais competitiva no mercado. Portanto, o aumento da competitividade ou sobrevivência do empreendimento pode se relacionar com a estratégia, que influenciam a maior ou menor necessidade de uma empresa planejar. Em princípio, quanto mais complexo e incerto for o mercado, maior a necessidade. Em mercados mais previsíveis e estáveis, o planejamento formal poderá ser muitas vezes dispensado e/ou apresentado, apenas, de forma simplificada para todos os elementos daquele instrumento.

Las Casas (2006, p 22) relata algumas condições que determinam a maior ou menor necessidade de se realizar um planejamento estratégico:

Maior Necessidade de Estratégia	Menor Necessidade
- Oferta maior que procura	- Procura maior que oferta
- Produtos diferenciados	- Produtos padronizados
- Concorrência aguda	- Concorrência limitada
- Mudanças tecnológicas rápidas	- Mudanças tecnológicas lentas
- Mudanças rápidas no produto	- Mudanças lentas no produto
- Mercados dinâmicos	- Mercados estáveis

Fonte: HANSEN, Harry. Op. Cit. P. 35.

Pode-se observar a partir dessas colocações, que há condições mais favoráveis ou menos favoráveis ao planejamento, no entanto, recomenda-se que todas as empresas façam um planejamento formal, não importa a condição em que se encontrem, pois o ambiente por ser dinâmico, muitas vezes poderá ser tarde para adaptações das estratégias.

Em sua obra, Las Casas (2006, p. 46), apresenta um plano simplificado, abaixo apresentado:

6.1 – Roteiro Simplificado para um Plano Estratégico

1. Análise Ambiental

1.a. Ameaças e Oportunidades

Eventos	Ameaças	Oportunidades	Sugestões

1.b. Pontos fortes e pontos fracos

Aspectos Analisados	Concorrente 1		Concorrente 2		Concorrente 3	
Pessoal						
Quantidade						
Qualificação						
Equipamentos						
Capacidade						
Tecnologia						
Finanças						
Recursos						
Obtenção de empréstimos						
Marketing						
Produto						
Preço						
Distribuição						
Propaganda						
Promoção						

2. Objetivos

a. Quantitativos b. Qualitativos

3. Estratégia de Marketing

Público Alvo Posicionamento/estratégia do composto
Produto
Preço
Distribuição

Promoção

4. Plano de Ação

Atividades	Encarregado	Período	Orçamento

5. Projeção de Vendas e Lucros

Período	Vendas	Lucros	Observações

Fonte: Lãs Casas 2006, p. 46.

7 – CONCLUSÃO

Os empresários das micro e pequenas empresas precisam observar suas particularidades, descrevê-las e se envolver no processo econômico global para limitar suas capacidades dentro do contexto mercadológico em que estão inseridos. Através de uma análise crítica e elaborada de um planejamento estratégico conciso, as empresas utilizam seus recursos e habilidades para enfrentar ameaças e explorar oportunidades para sobreviver no mercado cada vez mais competitivo.

No processo de administrar uma empresa adicionar valor e vantagem competitiva à empresa é uma questão de comportamento estratégico, ou seja, gerenciar através da prática de planejar com procedimentos sistemáticos é tão importante como garantir o sucesso. Sendo que com a definição dos objetivos e, através do planejamento estratégico dos mesmos, as decisões diárias podem ser mais eficientes e tendem a diminuir os riscos e melhorar o desempenho, principalmente para as micro e pequenas empresas.

De uma forma direta, pode-se afirmar que os empresários que não incluírem o planejamento estratégico em suas empresas correrão os riscos de não conseguirem visualizar oportunidades de negócios e retorno do seu investimento,

fadados assim, na inércia passagem do tempo e no denegrir de seus negócios. Os pequenos negócios estão mais cercados pela crescente concorrência e estar preparados para competir é uma chance de aperfeiçoar o sucesso do empreendimento.

Diante das questões apresentadas sobre o planejamento estratégico, principalmente no que tange o planejamento para micro e pequenas empresas, pode-se comprovar teoricamente, sua importância, e traçar os elementos essenciais e, independentemente do tamanho ou do segmento da empresa, torna-se condição indispensável para a continuidade e sucesso do empreendimento, o planejamento estratégico, sendo este, caracterizado para o desenvolvimento das atividades de forma notória, levando-se em consideração as habilidades do empreendedor para com a visão de futuro para seus negócios.

8 – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- SEBRAE/MA. *Administrando sua Empresa*. São Luís: SEBRAE/MA, 2007. Disponível em: [http://201.2.114.147/bds/BDS.nsf/1EEA6127A8AE5B9703256E6400455206/\\$File/NT0004119A.pdf](http://201.2.114.147/bds/BDS.nsf/1EEA6127A8AE5B9703256E6400455206/$File/NT0004119A.pdf). Acesso em: 19 de novembro de 2010.
- SEBRAE. *Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas no Brasil: Relatório de Pesquisa*. Brasília: SEBRAE, 2004. Disponível em: [http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bte/bte.nsf/9A2916A2D7D88C4D03256EEE00489AB1/\\$File/NT0008E4CA.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bte/bte.nsf/9A2916A2D7D88C4D03256EEE00489AB1/$File/NT0008E4CA.pdf). Acesso em: 19 de novembro de 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto e Sapiro, Arão. *Planejamento Estratégico*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- KOTLER, Philip. *Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle*. 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- LAS CASAS, Alexandre. *Plano de Marketing para Micro e Pequena Empresa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- OLIVEIRA, D. P. R. *Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. 13. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número IV Jul-dez 2011	Trabalho 04 Páginas 49-62
http://www.periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

PAULA, Juraci Brandão de *et al.* *O Plano de Negócios como Instrumento de Gestão Estratégica na Micro e Pequena Empresa*. In: ENEGEP, XXVI, 2006, Fortaleza, CE, Brasil, 9 a 11 de Outubro de 2006. Anais...Fortaleza, ABEPRO, 2006. Disponível em: www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2006_TR530354_7445.pdf. Acesso em 15 de novembro de 2010.

PORTER, Michael E. *Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

SOUZA, César. *Estratégias Para Concretizar Projetos Pessoais, Empresariais e Comunitários*. 23ª Ed. São Paulo: Gente, 2003.