

## Ana Amália de Deus Ferreira

Bacharel em Administração de Empresas pelo Centro  
Universitário Lusíada - UNILUS.

## Claudia Kauffmann Barbosa

Mestre em Gestão de Negócio pela Universidade Católica  
de Santos - UNISANTOS. Docente do Curso de  
Administração de Empresas do Centro Universitário  
Lusíada - UNILUS.

*Artigo recebido em dezembro de 2016 e  
aprovado em dezembro de 2016.*

## FATORES QUE INFLUENCIAM A MÁ GESTÃO NAS PEQUENAS EMPRESAS

### RESUMO

Para muitos ter o seu próprio negócio é um sonho a ser realizado. De acordo com SEBRAE (2014), 37% dos empreendedores pesquisados tem como principal motivação para a abertura de uma empresa, o desejo de ter seu próprio negócio, porém os primeiros anos não são fáceis, muitas incertezas podem surgir e a falta de orientação e direcionamento podem interferir na realização do sonho. O SEBRAE realiza pesquisas com empreendedores para saber o seu perfil, tipos de negócios mais promissores, desenvolvimento das pequenas empresas pelo país entre outros aspectos e, com isso, também observar como é grande o número de empresas que encerram suas atividades em curto prazo. Os fatores que levam as pequenas empresas ao seu fechamento precoce são baseados na forma como o empreendedor age em relação ao seu negócio e as informações que ele detém e aplica a partir do desenvolvimento da ideia e expansão para obter vantagem competitiva, para alcançar o sucesso. Sendo assim esse estudo apresenta os tipos de planejamento e estratégias que as pequenas empresas podem utilizar através da análise do seu próprio negócio e como é difícil manter uma empresa sem um planejamento que corresponda às expectativas com o cenário econômico atual.

**Palavras-Chave:** Pequenas Empresas. Planejamento. Fechamento.

### FACTORS THAT INFLUENCE BAD MANAGEMENT IN SMALL COMPANIES

#### ABSTRACT

For many to have their own business is a dream come true. According to SEBRAE (2014), 37% of the entrepreneurs surveyed have as main motivation to open a business, the desire to have their own business, but the early years are not easy, many uncertainties can arise and the lack of orientation and Can interfere with the realization of the dream. SEBRAE conducts research with entrepreneurs to know its profile, the most promising types of business, the development of small businesses across the country, among other aspects, and with that, to observe how large the number of companies closing their activities in the short term. The factors that drive small businesses to their early closure are based on how the entrepreneur acts in relation to their business and the information they hold and applies from developing the idea and expanding to gaining competitive advantage to achieve success. So this study presents the types of planning and strategies that small businesses can use through analyzing their own business and how difficult it is to maintain a business without planning that matches expectations with the current economic scenario.

**Keywords:** Small business. Planning. Closing.

Revista UNILUS Ensino e Pesquisa

Rua Dr. Armando de Salles Oliveira, 150

Boqueirão, Santos - São Paulo

11050-071

<http://revista.lusiada.br/portal/index.php/ruep>

[revista.unilus@lusiada.br](mailto:revista.unilus@lusiada.br)

Fone: +55 (13) 3202-4100

## INTRODUÇÃO

As pequenas empresas estão cada vez mais se expandindo o que é bom para a economia do país, mas ao mesmo tempo, algumas falhas ao iniciar o negócio levam ao seu fechamento num curto prazo.

Pesquisas divulgadas no panorama das micro e pequenas empresas 2015, estudo realizado pelo SEBRAE, aponta três motivos para a causa mortis das pequenas empresas: planejamento prévio, gestão empresarial e comportamento do empreendedor. Esses três parâmetros estão interligados, pois a gestão empresarial e o comportamento do empreendedor são apontados como a falta de aperfeiçoamento e iniciativa nas ações e as mesmas para serem bem executadas necessitam de planejamento.

Portanto pode-se dizer que o planejamento é o ponto inicial e de maior importância para a gestão do negócio, pois ele é uma ferramenta que auxilia nas decisões estratégicas da empresa.

A elaboração do planejamento pode ser uma dificuldade para o empreendedor que não possui conhecimento ou experiência, porém a falta dele ou a realização de forma simplificada podem afetar o desempenho da empresa.

A problemática deste trabalho é baseada na pergunta: Por que um alto índice de pequenas empresas encerra suas atividades em menos de dois anos?

Buscando respostas utilizamos a metodologia qualitativa num levantamento da bibliografia já publicada em livros, revistas acadêmicas, site do SEBRAE que abordam opiniões de autores, pesquisadores sobre o planejamento nas pequenas empresas.

O objetivo geral deste estudo é agregar conhecimento de como fazer um planejamento adequado e sua importância para o desenvolvimento da empresa. E seus objetivos específicos são: demonstrar as consequências da falta de planejamento, a importância do planejamento para a solidez da empresa, identificar os métodos de atuação e demonstrar ao empreendedor a importância de cada um.

De acordo com dados do SEBRAE "No Estado de São Paulo, 2 em cada 10 empresas registradas no CNPJ fecham antes de completarem 2 anos no mercado. A taxa de sobrevivência é de, portanto, 78,1%". (PANORAMA... 2015).

A falta de planejamento e a visão para se antecipar ao problema é um dos fatores que afetam o andamento do negócio, com isso esse estudo é de suma importância, com o intuito de esclarecer e orientar sobre algumas dúvidas rotineiras do empreendedor.

## GESTÃO NAS PEQUENAS EMPRESAS

### *O QUE É UMA PEQUENA EMPRESA?*

Existe, no âmbito nacional, uma lei complementar 123/2006 - Estatuto Nacional da Micro e Pequena Empresa - que estabelece normas relativas a estas empresas. Nesta Lei fica estabelecido que para ser considerada uma microempresa deve-se ter um faturamento anual igual ou inferior a R\$ 360.000,00 e no caso da empresa de pequeno porte superior a R\$ 360.000,00 e igual ou inferior a R\$ 3.600.000,00. (LEI... 2015).

Se enquadrando nestes critérios e estando devidamente registradas no Registro de Empresas Mercantis ou no Registro Civil de Pessoas Jurídicas, as empresas podem ter vários benefícios estabelecidos através desta lei complementar como o Simples Nacional que é o recolhimento tributário unificado dos impostos do simples como: Imposto sobre a Renda da Pessoa Jurídica, Imposto sobre Produtos Industrializados, Contribuição Social sobre o Lucro Líquido, Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social, Contribuição para o PIS/ PASEP, Contribuição Patronal Previdenciária, Imposto sobre Operações Relativas à Circulação de Mercadorias e Sobre Prestações de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação e Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza. Algumas das vantagens do Simples Nacional é que a empresa tem maior facilidade no atendimento da legislação tributária, previdenciária e trabalhista e de menor tributação do que em relação a outros regimes tributários. (GONÇALVES, 2015).

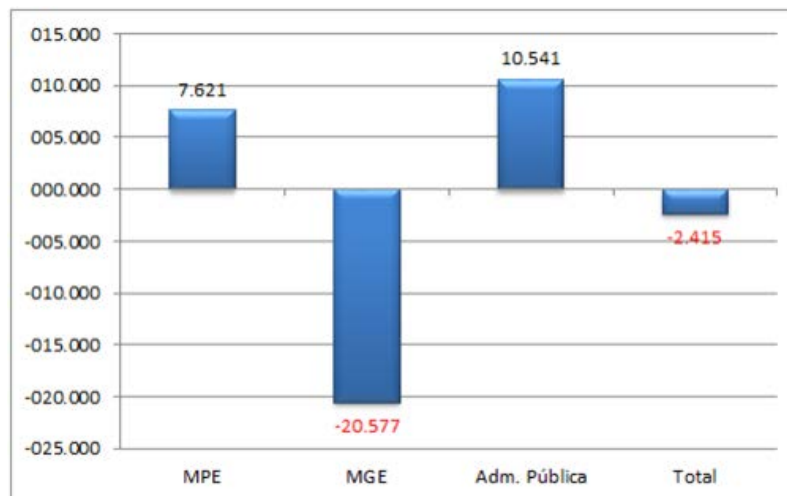
**A IMPORTÂNCIA DAS PEQUENAS EMPRESAS PARA O BRASIL**

As pequenas empresas têm uma grande participação na economia como demonstra as pesquisas do SEBRAE, que diz: "As Micro e Pequenas Empresas (MPE) vêm progressivamente aumentando sua relevância na economia brasileira. Constatou-se que em termos agregados esta participação era de 21% em 1985, aumentou para 23% em 2001 e para 27% em 2011." (PARTICIPAÇÃO... 2014, p. 55). Nesta pesquisa foi feita uma comparação com anos anteriores e uma projeção de crescimento para os anos seguintes em relação à participação das pequenas empresas e ao PIB.

De acordo com o Empresômetro (2015) até o mês de Julho foram contabilizadas 13.947.414 micro e pequenas empresas ativas no Brasil, deste total 3.869.597 estão localizadas no estado de São Paulo e 42.744 na cidade de Santos.

As pequenas empresas também são geradoras de emprego no país como demonstra o gráfico a seguir:

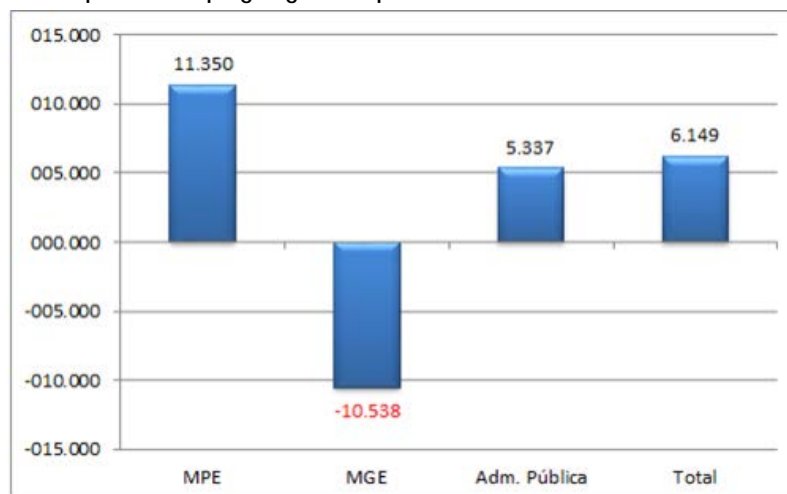
Gráfico 1 - Saldo Líquido de empregos gerados pela MPE em Fevereiro/2015.



Fonte: FONSECA; BEDÊ (2013).

Há um grande aumento de demissões nas empresas médias e grandes, afetada pela atual situação econômica do país. Também se pode observar esse diferencial numa análise mais específica por estado utilizando como referencial o Estado de São Paulo.

Gráfico 2 - Saldo Líquido de empregos gerados pela MPE no estado de São Paulo em Fevereiro/2015.



Fonte: FONSECA; BEDÊ (2013).

Enquanto as grandes empresas demitem, as pequenas empresas têm gerado novos empregos contribuindo econômica e socialmente com o crescimento país.

### **POR QUE AS PEQUENAS EMPRESAS FECHAM?**

Mesmo com o saldo positivo das pequenas empresas e o que elas representam para nossa economia, de acordo com a pesquisa do SEBRAE registrada em Panorama (2015), 2 em cada 10 empresas fecham antes de completarem 2 anos e isso se deve principalmente a três fatores: Planejamento Prévio, Gestão Empresarial e Comportamento do Empreendedor.

Quando o empreendedor idealiza um projeto, não busca informações sobre o mercado e não leva em consideração uma elaboração detalhada do planejamento.

Quando se toma a decisão de abrir uma empresa deve se pensar em algo que valha a pena, que traga felicidade, com isso o comportamento do empreendedor de ser voltado ao empreendimento partindo da premissa que ele deve "se antecipar aos fatos, buscar intensamente informações e persistir nos objetivos são comportamentos que distinguem os empreendedores de sucesso". (CAUSA... 2014, p.13).

O Planejamento são as informações importantes que o empreendedor deve saber sobre o mercado como capital de giro necessário, concorrente e número de clientes, juntamente com a gestão empresarial que são as técnicas e ferramentas que ajudam na tomada de decisão do empreendedor que deve ter seus planos e metas bem definidos. É visto como uma ferramenta de decisão que o gestor pode utilizar juntamente com outras técnicas que auxiliam na gestão do negócio e sucesso do empreendimento.

O empreendedor comete falhas na elaboração do planejamento em aspectos simples, porém essenciais para o empreendimento dar certo ou simplesmente não realiza planejamento algum como demonstrado na figura 1 que aponta a falta de elaboração do plano de negócios num índice de 55%.

Figura 1 - Principais causas de fechamento.



Fonte: PANORAMA (2015).

O plano de negócio é uma etapa antes da realização do planejamento estratégico, pois através dele se obtém respostas como, qual o tipo de negócio da empresa, que tipo de produto será vendido, quais estratégias a serem utilizadas e qual o capital a ser empregado entre outros. (NOGUEIRA; ALMEIDA, 2015).

O Planejamento estratégico está inserido no plano de negócios e não deve ser trabalhado isoladamente como tem acontecido por força do modismo, tendo em vista que informações valiosas sobre a organização estão além desta etapa, mas contempladas em todo o conjunto do planejamento da organização, que é o plano de negócios. (NOGUEIRA; ALMEIDA, 2015, p.4)

O planejamento é uma ferramenta interligada ao plano de negócios que impulsiona a empresa, pois ele atua na definição, implantação, controle e direcionamento das decisões estratégicas para o desenvolvimento e alcance dos objetivos empresariais.

## CONCEITUAÇÃO E PRINCÍPIOS DO PLANEJAMENTO

O planejamento é uma importante tarefa de gestão administrativa, auxiliando nas decisões a serem tomadas nas organizações como podemos observar nas definições de alguns autores.

O processo de planejamento é a ferramenta para administrar as relações com o futuro. É uma aplicação específica do processo decisório. As decisões que procuram de alguma forma, influenciar o futuro, ou que serão colocadas em prática no futuro, são decisões de planejamento. (MAXIMIANO, 2010, p.55).

"O Planejamento é a função administrativa que determina antecipadamente quais objetivos devem ser atingidos e como se deve fazer para alcançá-los". (CHIAVENATO, 2014, p. 261).

O propósito do planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz. (OLIVEIRA, 2008, p. 5)

Para que o planejamento gere resultado os princípios devem ser respeitados, esses princípios estão divididos em gerais e específicos.

### *Princípios Gerais do Planejamento*

Os Princípios gerais são divididos e apresentados em quatro partes, segundo Oliveira (2008):

- a) O Princípio da contribuição dos objetivos atribui que o planejamento deve visar o objetivo máximo da empresa.
- b) O Princípio da precedência vem de preceder, vir antes, portanto o planejamento é aquele que precede a outras funções administrativas.
- c) O Princípio da abrangência e maiores influências pode ocasionar uma série de mudanças nas operações da empresa que pode atingir as pessoas, vindo a gerar uma necessidade de se investir em treinamentos ou até mesmo em substituições de pessoal, no conceito de tecnologia reformular processos de trabalho e gerar mais conhecimento e nos sistemas com mudanças nos procedimentos e níveis autoridade.
- d) No princípio das maiores eficiência, eficácia e efetividade, o planejamento é aplicado através de suas técnicas direcionando a fazer as coisas de maneira adequada, desta forma se conquista a eficiência nas operações, sendo que ao fazer a coisa certa minimizando a utilização dos recursos se obtém a eficácia nas operações promovendo a efetividade que consiste na apresentação de resultados e permanência no mercado.

### *Princípios Específicos do Planejamento*

De acordo com Ackoff (1974, p.28) apud Oliveira (2008, p. 9-10) são quatro os Princípios do Planejamento considerados como Específicos.

- a) Planejamento participativo: onde o foco não deve ser somente nos resultados, mas também nos processos, para o responsável fica a responsabilidade de elaboração e facilitação do processo para a organização.
- b) Planejamento coordenado: todo o processo deve ser interdependente, pois a eficiência está na integração.
- c) Planejamento integrado: o planejamento deve ser integrado entre os níveis da empresa.
- d) Planejamento permanente: o planejamento deve ser constante, pois o mesmo é essencial e perde sua utilidade e valor com o tempo.

## TIPOS DE PLANEJAMENTO

De acordo com os níveis de decisão em relação à hierarquia da empresa pode ser implantado um dos existe três tipos de planejamento: estratégico, tático e operacional.

### *Planejamento Estratégico*

O Planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos – não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada. (OLIVEIRA, 2008, p. 17-18).

A responsabilidade neste tipo de planejamento é dos níveis mais altos da empresa, o projeto desenvolvido é de longo prazo e envolve a empresa como um todo. (CHIAVENATO, 2014).

### *Planejamento Tático*

O planejamento tático é voltado a áreas determinadas de acordo com os objetivos estabelecidos no planejamento estratégico. Os níveis intermediários são os responsáveis por esse planejamento, sendo que para o alcance dos objetivos se faz necessário à utilização eficiente dos recursos. (OLIVEIRA, 2008).

A preocupação neste tipo de planejamento é atingir os objetivos por departamento numa projeção de médio prazo. (CHIAVENATO, 2014).

### *Planejamento Operacional*

De acordo com Oliveira (2008) o planejamento operacional é aquele elaborado por níveis inferiores, pois seu foco são as atividades do dia-a-dia, projetado para um curto prazo sendo que se assemelham as partes do planejamento tático.

Esse tipo de planejamento deve conter procedimentos que serão adotados, recursos, resultados finais esperados e prazos de execução e implantação.

### *Diferenças primordiais entre os tipos de planejamento*

A diferença nos tipos de planejamento se dá nos prazos de execução assim também como na amplitude e o nível da organização.

Nos quadros abaixo se pode observar uma comparação mais específica de cada planejamento.

Quadro 1 – Diferenças entre planejamento estratégico e planejamento tático.

Discriminação	Planejamento estratégico	Planejamento tático
Prazo	Mais longo	Mais curto
Amplitude	Mais ampla	Mais restrita
Riscos	Maiores	Menores
Atividades	Fins e Meios	Meios
Flexibilidade	Menor	Maior

Fonte: OLIVEIRA (2008).

Nesta comparação do planejamento estratégico e tático pode ser observar que no primeiro o prazo é mais longo, portanto se corre mais riscos, pois ao longo do tempo pode ocorrer várias mudanças internas ou externas que afetam o decorrer do projeto.

A comparação entre planejamento tático e operacional pode-se observar que ambos focam nas atividades meio, porém o operacional é um planejamento mais curto, pois focam nas operações diárias com um risco menor assim como demonstra o quadro a seguir.

Quadro 2 – Diferenças entre planejamento tático e planejamento operacional.

Discriminação	Planejamento tático	Planejamento operacional
Prazo	Mais longo	Mais curto
Amplitude	Mais ampla	Mais restrita
Riscos	Maiores	Menores
Atividades	Meios	Meios
Flexibilidade	Menor	Maior

Fonte: OLIVEIRA (2008).

Para a execução do planejamento é necessário avaliar os setores, pois cada tipo tem suas especificidades em relação a prazos, riscos, tipos de atividades entre outros e essa separação facilita o processo decisório da empresa, da mesma forma para a eficácia no planejamento é necessário também que seus princípios sejam respeitados.

Além do planejamento outra ferramenta importante para o gestor que pode auxiliar no alcance dos objetivos é a estratégia, a mesma é classificada em vários tipos e pode ser implantada de acordo com a avaliação e necessidade da empresa.

## ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS: IMPORTÂNCIA E TIPOLOGIA

### *Conceituação e Importância da Estratégia*

"A estratégia pode ser definida como a determinação das metas e objetivos básicos a longo prazo de uma empresa bem como da adoção de cursos da ação e a alocação dos recursos necessários à consecução dessas metas". (CHANDLER,1998 apud CASTOR,2009, p. 13).

De acordo com Chiavenato (2014, p.407)

O antigo conceito militar define estratégia como a aplicação de forças em larga escala contra algum inimigo. Em termos organizacionais, pode-se definir estratégia como a mobilização de todos os recursos da empresa no âmbito global visando atingir objetivos de longo prazo.

“Numa empresa, a estratégia está relacionada à arte de utilizar adequadamente, os recursos físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas e a maximização de oportunidades.” (OLIVEIRA, 2008, p.178).

Portanto pode-se dizer que a estratégia é muito importante para a organização, pois a partir daí se define a melhor utilização dos recursos para bem alcançar os objetivos.

### ***Tipologia de Estratégias Empresariais***

As Estratégias Empresariais estão classificadas em cinco tipos: Estratégia de Sobrevivência, Estratégia de Manutenção, Estratégia de Crescimento, Estratégia de Desenvolvimento e Estratégias Funcionais.

#### ***Estratégia de Sobrevivência***

A estratégia de sobrevivência é conceituada como a redução das despesas e investimentos. É uma estratégia que não deve ser adotada por um longo período, pois pode vir a prejudicar o desempenho da empresa em relação ao mercado, porém é uma alternativa necessária quando a empresa possui pontos fracos e ameaças externas. (OLIVEIRA, 2008).

#### ***Estratégia de Manutenção***

A estratégia de manutenção pode ser apresentada de três formas, como estratégia de estabilidade, nicho e especialização.

A partir da identificação das ameaças, porém com uma série de pontos fortes que a empresa possui frente aos seus concorrentes o administrador adota esse tipo de estratégia com foco nos pontos fortes, pois de acordo com Oliveira (2008) a estratégia de manutenção é um comportamento de quem espera encontrar dificuldades, portanto a partir daí toma uma postura defensiva.

Na estratégia de estabilidade se mantém um estado de equilíbrio, ou seja, se manter estável evitando atos mais extremos que podem vir a prejudicar a empresa neste momento.

A estratégia de nicho é aquela que se foca apenas em um segmento de mercado, é manter os recursos voltados num só produto, mercado ou negócio.

Na estratégia de especialização a empresa se especializa num segmento de mercado e oferecendo produtos específicos.

#### ***Estratégia de Crescimento***

A estratégia de crescimento é adotada em empresas que tem pontos fracos, mas ao mesmo tempo, muitas oportunidades, assim neste momento se busca investir no lançamento de novos produtos e serviços ou aumento do volume de vendas.

As estratégias que podem ser adotadas para o crescimento da empresa podem ser de inovação que como o próprio nome diz é inovar, trazer algo novo para o mercado, apostando numa nova tecnologia ou em um tipo de serviço inédito no mercado, a estratégia de internacionalização que consiste em estender as operações para outros países, a associação com outras empresas para explorar um novo mercado chamada de estratégia de joint venture e a expansão que é a decisão de ampliar o negócio, e essa estratégia deve ser bem planejada para que a empresa invista, mas tenha condições de se manter no mercado. (OLIVEIRA, 2008).

#### ***Estratégia de Desenvolvimento***

Quando uma empresa possui pontos fortes e oportunidades, o empreendedor pode adotar a estratégia de desenvolvimento, para Oliveira (2008) o desenvolvimento da empresa se faz em duas direções, procura de novos



mercados e clientes ou de novas tecnologias, sendo que a combinação mercadológica e tecnológica permite construir novos negócios.

A empresa pode desenvolver estratégia de desenvolvimento de mercado que é quando se leva seus produtos a novos mercados, outra forma é o desenvolvimento de produtos ou serviços que é quando a empresa melhora os seus produtos, ou também a estratégia de desenvolvimento financeiro que é quando a empresa se associa ou se funde à outra empresa que detêm o ponto forte que lhe falta que tanto pode ser oportunidades no mercado ou recursos financeiros.

Ainda dentro desta estratégia temos o desenvolvimento de capacidades e estabilidades, todas voltadas à associação ou fusão sendo que a primeira está voltada a tecnologia e a segunda a tornar a empresa padronizada. (OLIVEIRA, 2008).

### ***Estratégias Funcionais***

As Estratégias funcionais são elaboradas pelos gestores de cada setor da empresa, eles especificam que tipo de estratégia pôr em prática de forma consistente. Esse tipo de estratégia é aplicado normalmente na área de operações, financeiro marketing e recursos humanos.

A estratégia, portanto, é apresentada de várias formas e a partir de uma análise das oportunidades e ameaças, pontos fortes e fraquezas seu modelo e escolhido e implantado para a melhor gestão do negócio.

## **FORMULAÇÃO E ESCOLHA DA ESTRATÉGIA**

A definição da missão e visão da empresa deve ser o primeiro para passo para o alcance dos objetivos, pois a partir dela é que pode ser traçada a estratégia.

A missão nada mais é do que a razão de ser da empresa, por que ela existe, para que foi criada, e a visão é onde se quer chegar com esse empreendimento.

Com essas metas bem definidas o empreendedor pode partir para a decisão estratégica.

Para a escolha da estratégia é importante à avaliação do ambiente interno e externo da empresa, e para isso existe uma ferramenta conhecida como Análise SWOT que avalia pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças no ambiente organizacional.

Essa análise conjunta de forças, fraquezas, ameaças e oportunidades forma um dos mais populares modelos de diagnóstico estratégico, conhecido pelo acrônimo SWOT, formado pelas iniciais da palavra da língua inglesa Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats, cuja tradução é exatamente: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. (CASTOR, 2009, p. 95).

Com esta análise o empreendedor pode avaliar quais são suas vantagens em relação ao concorrente, ou seja, suas forças, as fraquezas que podem influenciar no andamento do negócio, ameaças que são forças externas que podem vir a prejudicar a geração de lucro e as oportunidades que surgem de forma inesperada e de diversas formas como através de mudanças econômicas ou em algum tributo.

Ao escolher a estratégia a intenção é que se conheça as oportunidades através dos seus pontos fortes e que se identifique as ameaças para abolir os pontos fracos, a escolha de uma estratégia que vai de acordo com esta avaliação é um ponto positivo para a vantagem competitiva da empresa. (BARNEY; HESTERLY, 2007).

Após a avaliação dos fatores internos e externos da empresa é que se pode implantar uma estratégia de acordo com os recursos disponíveis.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O potencial empreendedor vem se expandido dia após dia, são várias pessoas com um desejo de ter seu próprio negócio, ser o seu próprio patrão.

Para tornar o sonho em algo concreto é necessário muito estudo para que o investimento não vire prejuízo.

O cenário econômico atual não permite falhas e o planejamento vem como uma ferramenta para ajudar o empreendedor a lidar com os riscos de se abrir um negócio.

Essa pesquisa contribuiu para uma maior percepção de que o planejamento é bem abrangente e necessita de um estudo bem aprofundado para que, em qualquer momento, se tenha o conhecimento, habilidade e atitude para se antecipar aos problemas.

Ao realizar esse estudo se tem a visão do administrador frente ao negócio, suas expectativas e avaliação da situação econômica e como isto afeta o planejamento estratégico nas pequenas empresas, é a aplicação da teoria na prática demonstrando que as técnicas de planejamento estudadas são necessárias e de suma importância para uma administração de forma eficiente e eficaz.

Portanto, para se ter uma gestão de competitividade é necessário um planejamento bem elaborado com um controle e avaliação periódica para avaliar as estratégias e realizar as mudanças necessárias para que a empresa sobreviva no mercado.

## REFERÊNCIAS

- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S.. Administração Estratégica e Vantagem Competitiva: casos brasileiros. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. Tradução: Monica Rosemberg.
- BASTOS, Marcelo. Análise SWOT (matriz) - Conceito e aplicação: O que é a matriz de análise SWOT?. [201?]. Disponível em: <<http://www.portal-administracao.com/2014/01/analise-swot-conceito-e-aplicacao.html>>. Acesso em: 23 ago. 2015.
- CASTOR, Belmiro Valverde Jobim. Estratégias para a pequena e média empresa. São Paulo: Atlas S.a, 2009.
- CAUSA Mortis: O sucesso e o fracasso das empresas nos 5 primeiros anos de vida. 2014. Disponível em: <[http://www.sebraesp.com.br/arquivos\\_site/biblioteca/EstudosPesquisas/mortalidade/causa\\_mortis\\_2014.pdf](http://www.sebraesp.com.br/arquivos_site/biblioteca/EstudosPesquisas/mortalidade/causa_mortis_2014.pdf)>. Acesso em: 02 jun. 2015.
- CHIAVENATO, Idalberto. Teoria Geral da Administração: Abordagens, Prescritivas e Normativas. 7. ed. Barueri: Manole, 2014.
- CONTA AZUL, Consultor. O que é o Simples Nacional?. [201?]. Disponível em: <<http://contaazul.com/blog/o-que-e-simples-nacional/>>. Acesso em: 09 jul. 2015.
- CORRÊA, Kenneth. Conceito de planejamento. 2008. Disponível em: <<http://www.administracaoegestao.com.br/planejamento-estrategico/conceito-de-planejamento/>>. Acesso em: 09 jul. 2015.
- EMPRESÔMETRO MPE: MPEs Ativas. 2015. Disponível em: <<http://empresometro.cnc.org.br/Estatisticas>>. Acesso em: 09 jul. 2015.
- FONSECA, Paulo Jorge de Paiva; BEDÊ, Marco Aurélio. Análise do emprego Brasil. 2013. Disponível em: <[observatorio.sebraego.com.br/midias/downloads/22072013170955.pdf](http://observatorio.sebraego.com.br/midias/downloads/22072013170955.pdf)>. Acesso em: 09 jul. 2015.
- GAMA, Renata; MOURA, Guimaro; OLIVEIRA, Osmar Francisco de. Planejamento financeiro como estratégia para a obtenção de resultados nas pequenas empresas – um estudo de caso. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/10semead/sistema/resultado/trabalhosPDF/185.pdf>>. Acesso em: 15 set. 2015.
- GONÇALVES, Vinicius. O Que É Simples Nacional. Disponível em: <<http://www.novonegocio.com.br/abrir-empresa/o-que-e-simples-nacional/>>. Acesso em: 09 jul. 2015.
- INDRIUNAS, Luís. Quem são as micro e pequenas empresas. Disponível em: <<http://empresasefinancas.hsw.uol.com.br/micro-e-pequenas-empresas-no-brasil1.htm>>. Acesso em: 06 jul. 2015.
- LEI COMPLEMENTAR Nº 123, DE 14 DE DEZEMBRO DE 2006. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/LCP/Lcp123.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp123.htm)>. Acesso em: 09 jul. 2015.
- LONGENECKER, Justin G.; MOORE, Carlos W.; PETTY, J William. Administração de Pequenas Empresas: Ênfase na Gerência Empresarial. São Paulo: Makron Books, 1997.
- LOURENÇO, Daniela Ferreira Corrêa. A FALTA DE PLANEJAMENTO COMO FATOR DETERMINANTE PARA A NÃO SOBREVIVÊNCIA DA MICRO E PEQUENA EMPRESA BRASILEIRA: TÉCNICAS DE PLANEJAMENTO PARA AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS BRASILEIRAS. 2006. Disponível em: <[http://201.2.114.147/bds/bds.nsf/4132F65F53DFE44A0325713500031F61/\\$File/NT000AF29A.pdf](http://201.2.114.147/bds/bds.nsf/4132F65F53DFE44A0325713500031F61/$File/NT000AF29A.pdf)>. Acesso em: 07 maio 2015.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. Teoria Geral da Administração. São: Atlas S.a, 2010.

NOGUEIRA, Carla Rossana de Araújo Torres; ALMEIDA, Marcia Rejane de Araújo. Plano de Negócios e planejamento estratégico: Ferramentas que geram vantagem competitiva. Uma abordagem sobre o BSC enquanto ferramenta estratégica aplicada à escola do design.. Disponível em: <[http://www.convibra.org/upload/paper/adm/adm\\_2710.pdf](http://www.convibra.org/upload/paper/adm/adm_2710.pdf)>. Acesso em: 07 set. 2015.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia, Práticas. 25. ed. São Paulo: Atlas S.a, 2008.

PANORAMA das MPes Paulistas 2015. 2015. Disponível em: <[http://www.sebraesp.com.br/arquivos\\_site/biblioteca/EstudosPesquisas/mpes\\_numeros/book\\_de\\_pesquisas\\_mpes\\_paulistas\\_2015\\_web\\_v3.pdf](http://www.sebraesp.com.br/arquivos_site/biblioteca/EstudosPesquisas/mpes_numeros/book_de_pesquisas_mpes_paulistas_2015_web_v3.pdf)>. Acesso em: 26 mar. 2015.

PARTICIPAÇÃO das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira. 2014. Disponível em: <[http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal Sebrae/Estudos e Pesquisas/Participacao das micro e pequenas empresas.pdf](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf)>. Acesso em: 16 jul. 2015.

RIBEIRO, Isabel. Planejamento estratégico aplicado aos pequenos negócios. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/7C465CF397B797D5832576F7005446F8/\\$File/NT00043D4A.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/7C465CF397B797D5832576F7005446F8/$File/NT00043D4A.pdf)>. Acesso em: 06 jul. 2015.

SANTOS, Aline dos. A importância do planejamento nas empresas de micro, pequenas e médio porte. 2010. Disponível em: <[http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias\\_publicadas/t205745.pdf](http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/t205745.pdf)>. Acesso em: 21 maio 2015.