

**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS DE
SERGIPE - FANESE
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO E EXTENSÃO - NPGE
MBA EM GESTÃO EMPRESARIAL E INTELIGÊNCIA
ORGANIZACIONAL**

ELENILSON DOS SANTOS FREITAS

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS MICRO E
PEQUENAS EMPRESAS**

**ARACAJU
2011**

ELENILSON DOS SANTOS FREITAS

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS MICRO E
PEQUENAS EMPRESAS**

**Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Núcleo de Pós-
Graduação e Extensão da FANESE,
como requisito para obtenção do
título de Especialista em Gestão
Empresarial.**

**ARACAJU
2011**

ELENILSON DOS SANTOS FREITAS

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS MICRO E
PEQUENAS EMPRESAS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Núcleo de Pós-Graduação e Extensão – NPGE, da Faculdade de Administração de Negócios de Sergipe – FANESE, como requisito para a obtenção do título de Especialista em Gestão Empresarial.

Moacir Araújo de Sousa

Felora Daliri Sherafat

Elenilson dos Santos Freitas

Aprovada com média: _____

Aracaju (SE), 03 de Agosto de 2011.

RESUMO

Este artigo visa contextualizar o planejamento estratégico em um âmbito direcionado às micro e pequenas empresas. Discorre inicialmente sobre a formação conceitual de planejamento, estratégia e planejamento estratégico, para adiante posicionar os pequenos modelos de negócio e suas características marcantes. O artigo procura ainda incentivar a aplicação da metodologia, bem como transmitir informações específicas para o ambiente e necessidade das pequenas empresas. Adicionalmente objetiva fomentar a ênfase da necessidade de aplicar-se a metodologia planejamento estratégico como diferencial competitivo decisivo para adequada gestão de micro e pequenas empresas.

Palavras chave: Planejamento; Planejamento Estratégico; Micro e Pequenas Empresas.

ABSTRACT

This article intend to contextualize the strategic planning in a scope directed to micro and small enterprises. Discusses initially about the conceptual formation of planning, strategy and strategic planning, for after to position the small models business and their characteristics. The article seeks to encourage the application of the methodology and transmits specific informations to the environment and small enterprises' needs. Additionally intends to support the emphasis of the need to apply the strategic planning methodology as a competitive differential decisive to good management of micro and small enterprises.

Keywords: Planning, Strategic planning, micro and small enterprises

1 INTRODUÇÃO

A evolução da economia mundial traz consigo um conjunto de transformações econômicas, sociais e tecnológicas. Essas transformações alcançam uma dimensão tal que causam consequências inevitáveis para qualquer tipo de evolução. Os gestores do cenário atual se deparam com as necessidades de adaptarem suas empresas às novas situações impostas por essas alterações, reavaliando e refazendo suas estratégias para alcançar maiores possibilidades de aumentar suas chances de respostas às contínuas mudanças do ambiente.

Este artigo visa, em parte, alertar para a necessidade de soluções e alternativas flexíveis e direcionadas às características dos pequenos modelos de negócio. É fato que este conjunto de organizações contribui crescentemente para o desenvolvimento das cidades, regiões e dos países em todo o mundo, apesar disto, diversos são os dilemas enfrentados pelos gestores e pelos governos na busca por facilitar e incentivar políticas de subsídios que propiciem condições adequadas à manutenção, desenvolvimento e consolidação desses modelos de negócio.

De uma forma geral, as próprias características das empresas de menor porte ao lado das condições adversas especialmente enfrentadas, contribuem de forma decisiva a serem mais suscetíveis às adversidades empresariais, fiscais e decorrentes do mercado ou ramo de atuação.

As pequenas empresas encontram, em sua grande maioria, na limitação de capital seu principal entrave, assim, enfatiza-se a importância por um adequado Planejamento Financeiro incluso no Plano de Negócio, antes do início das atividades empresariais propriamente ditas. Compondo este cenário, este artigo abordará o Planejamento Estratégico como ferramenta de apoio aos processos decisórios durante o ciclo de vida das organizações de pequeno porte.

A necessidade de sobreviver e perpetuar um modelo de negócio em um ambiente globalizado obriga os gestores das empresas a enfrentarem significativos desafios, tanto na forma de inserção e interação em sociedades diversas, como no sistema de gestão adotado. É preciso estar sempre atento às variações de 'humor' do mercado, clientes e da economia.

Este conjunto de fatores somados às características internas dos modelos de negócio e associados ao ramo de atuação resulta na obtenção de maior

competitividade no mercado, condição esta, que se torna determinante para a sobrevivência do empreendimento.

De acordo com Souza (1995) apud Migliato (2004, p. 12),

A busca das empresas por flexibilidade implica rever a forma como os recursos estão sendo aplicados, como são exercidas as atividades empresariais e reavaliar as relações intra e inter – organizacional, inclusive as relações entre as empresas e os agentes envolvidos em suas estratégias. O resultado dessas interações e exigências é a nova configuração que pode assumir as relações entre as empresas.

Entende-se com isso que quanto mais a flexibilidade existir, maiores serão as possibilidades de crescimento, uma vez que o relacionamento entre as empresas e seu colaboradores pode ser um ponto positivo, e que irá colaborar para melhor aplicar os seus recursos como também obter bons resultados.

Para Rizzo, (2007, p. 05),

As empresas não trabalham na base da improvisação. Quase tudo nelas é planejado antecipadamente. O Planejamento figura como a primeira função administrativa, por ser exatamente aquela que serve de base para as demais funções. O planejamento é a função administrativa que determina antecipadamente quais são os objetivos que devem ser atingidos e como se deve fazer para alcançá-los.

Começa com a determinação dos objetivos e detalha os planos necessários para atingi-los da melhor maneira possível. Planejar é definir os objetivos e escolher antecipadamente o melhor curso de ação para alcançá-los. O planejamento define onde se pretende chegar, o que deve ser feito, quando, como e em que seqüência.

Esse autor evidencia a importância do planejamento nas empresas e que ele deve estar sempre em primeiro plano, servindo de base para todas as funções da organização. Os gestores devem utilizar essa ferramenta de forma antecipada visto que ele é que define onde se pretende chegar, o que deve ser feito, quando, como e em que ordem o plano será executado.

O papel da pequena empresa de promover o desenvolvimento e contribuir para o aumento da oferta de emprego é hoje reconhecido por todo o mundo. Essas empresas passam, assim, a desempenhar um novo e importante papel de absorção de mão-de-obra, principalmente para ajudar a enfrentar o desemprego causado pela diminuição da demanda e pelo desenvolvimento tecnológico promotor de pouco uso de trabalho humano (SEBRAE 1998) apud Migliato (2004, p. 13).

O Planejamento Estratégico é uma ferramenta que busca, através da aplicação dos seus conceitos manter sempre equilibradas as ações da empresa e seu ambiente de atuação. E dessa forma deduz-se que, se há um esforço

direcionado com objetivo de aprimorar a adaptação do planejamento estratégico na gestão de pequenas empresas, este será em vão se antes não executar uma análise aprofundada com relação às especificidades delas.

Diante do exposto entende-se que será necessário maior empenho dos gestores no sentido de por em prática essa ferramenta, visto que se bem aplicada à empresa irá certamente atingir seus objetivos, alcançando assim os resultados esperados.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Na fundamentação teórica, os principais conceitos e definições sobre planejamento estratégico serão abordados, conforme encontrados na literatura fruto da revisão. Diante do quadro atual e as modernizações, as organizações necessitam se adequar às mudanças e quebrar os paradigmas existentes, repensando velhas práticas, tornando – se mais competitivas no mercado.

Portanto, torna – se necessário que as organizações estejam preparadas para se manterem no mercado, visto que cada dia, o mercado torna-se mais competitivo, sendo necessário às empresas estarem sempre atentas a essas mudanças concorrendo à frente das demais.

3. PLANEJAMENTO, ESTRATÉGIA E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O ambiente empresarial torna-se rotineiramente mais turbulento em virtude de fatores tais como, legislação, concorrência, exigências por padrões superiores de qualidade dos produtos e serviços, atendimento aos clientes, entre outros. Neste contexto torna-se imperativo entender tais fatores. Inicialmente far-se-á necessário entender o termo Planejamento Estratégico e que benefícios podem-se auferir a partir de suas aplicações direcionadas ao contexto das pequenas empresas, valendo destacar que os gestores-alvo, em geral, possuem toda sorte de limitações possíveis em seus modelos de negócio.

3.1 Fundamentos Sobre Planejamento

O planejamento está presente no dia-dia, e em toda e qualquer atividade que venha ser desenvolvida. É necessário se planejar sempre. Portanto o administrador seja em qual for o tipo de organização que venha atuar, deverá usar essa ferramenta para que possa alcançar os resultados esperados.

Rizzo (2007, p. 12) diz que,

O planejamento pode ser conceituado como, um processo desenvolvido para o alcance de uma situação desejada de um modo muito mais eficiente e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela organização.

Planejar uma organização consiste em estudar e escolher alternativas que levem ao alcance de um objetivo para a organização partindo de sua situação atual.

Segundo Porter (1996) apud Rizzo (2007, p. 12), a estratégia consiste na adequação entre as atividades da empresa, de forma que tal conjunto de atividades proporcione ao cliente um pacote de valor exclusivo. A estratégia procura posicionar a empresa em seu ambiente competitivo.

Para Barros (1998) apud Rizzo (2007, p. 12) estratégias podem ser definidas pelo menos, duas perspectivas diferentes:

Pela perspectiva do que a organização pretende fazer e pela perspectiva do que a organização realmente faz. Pela primeira perspectiva, estratégia é o programa amplo para definir e alcançar os objetivos de uma organização e implementar sua missão.

Pela segunda, estratégia é um padrão, isto é, a consistência de um comportamento medido em um período de tempo.

3.2 ESTRATÉGIA

Existem diversas abordagens plausíveis para explicar o que é estratégia. De forma simples pode-se afirmar que: estratégia é a procura pela forma eficaz para atingir um objetivo atendendo plenamente as premissas preestabelecidas. Estratégia vem do grego “strategos” e significa a arte do general, isto implica na habilidade voltada para o desenvolvimento da percepção, do feeling que cada um possui em relação ao objeto de análise.

Na visão de Wright (2000), “estratégias são planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos da organização”.

Na concepção de Peter Druker (1999): “o futuro não é de quem o prevê e sim de quem o faz”, certamente há quem dirá que estratégia nada mais é que um artifício eficaz para vencer um oponente ou concorrente.

Geralmente, a Estratégia possui várias características únicas, distintas e peculiares a considerar. A opção por uma determinada estratégia não impõe a necessidade de uma ação imediata até porque se trata de um ato quase sempre em médio prazo e diferencia-se da intuição por ser um processo mais detalhado, criterioso e organizado. Definitivamente, as estratégias devem ser ponderadas como processos contínuos; são processos imprevisíveis, diretamente relacionados ao binômio criatividade e conhecimento. Exigem feedback estratégico permanente e reavaliações sempre que as condições preestabelecidas forem modificadas.

3.3 Planejamento estratégico

O planejamento estratégico é uma ferramenta indispensável na gestão empresarial e nas organizações. É fundamental que todos os colaboradores estejam conscientes da importância do planejamento. Assim sendo, será formada uma cadeia com o propósito de que o cliente fique sempre em primeiro plano e, com isso, venha gerar satisfação para alcançar suas metas.

O planejamento pode ser considerado como primeira função administrativa, por ser aquela que serve de base para as demais funções, determinando, antecipadamente, os objetivos que devem ser atingidos e os meios para alcançá-los, conforme Chiavenato; Sapiro (2003, p. 167) apud Monteiro (2007, p. 21).

Percebe-se que não se consegue atingir um objetivo desejado sem antes se planejar com antecedência. E para conseguir uma determinada meta é de suma importância vislumbrar os caminhos a serem percorridos sem improvisar ou agir com incertezas.

4. CONTEXTUALIZAÇÃO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

O crescimento em quantidade e em importância das pequenas empresas é uma tendência irreversível na economia brasileira e também mundial. Não obstante, a importância destas é de tão alto grau que, atualmente, inúmeros estudiosos têm desenvolvido pesquisas sob os mais diversos aspectos que norteiam o assunto.

Conforme cita GIBB (1993):

”são diversos os fatores-chaves, na política e desenvolvimento das pequenas e médias empresas”, este autor enumera ainda, uma série de dados a respeito da participação destas organizações no cenário socioeconômico mundial que fortalecem a abordagem deste item que procura o contexto mundial da realidade das pequenas empresas.

As micro e pequenas empresas - MPE's respondem por 98% do mercado empresarial brasileiro e dada essa relevância, a sua análise se faz necessária para compreensão de seu significado e importância para o desenvolvimento econômico nacional. Podem-se considerar microempresas o empresário individual ou a pessoa jurídica que auferir renda bruta anual igual ou inferior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais, já as pequenas empresas o empresário individual ou a pessoa jurídica que auferir renda bruta anual superior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 2.400.000,00 (dois milhões e quatrocentos mil reais).

De acordo com SEBRAE (2006):

Em 2000, as MPE's concentravam 4.117.602 (quatro milhões, seiscentos e dezessete mil e seiscentos e dois) estabelecimentos empresariais, saltando em 2004 para 5.028.318 (cinco milhões e vinte e oito mil, trezentos e dezoito) estabelecimentos, ou seja, um crescimento de 22,1%. Comparativamente às médias e grandes empresas cresceram no mesmo período 19,5%, o que denota um potencial de crescimento das MPE's quase 3% maior que as médias e grandes empresas.

Considerando que o crescimento econômico vem evoluindo nos últimos anos tendo em vista o controle da inflação e a moeda nacional estabilizada, tende-se também um crescimento neste número que já possuía indicadores favoráveis em 2004. Devido ao pouco investimento e a ineficiência de políticas públicas de financiamento da atividade empresarial no Brasil, ou seja, quem possui recursos (grandes empresas), investe em produção, os que não dispõem de recursos próprios (micro e pequenas empresas) dependem exclusivamente de mecanismos de financiamento e de políticas públicas voltadas ao segmento. Entende-se que se

houver maior atenção e políticas públicas voltadas para as micro e pequenas empresas pode-se obter crescimento econômico sustentável para essa classe de empreendedores.

4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO PONTUAL NO CENÁRIO MUNDIAL

Deve-se destacar que em muitas economias continentais o grande avanço das pequenas e médias empresas deu-se em função do grande espaço ocupado pela área de serviços que, poucas décadas atrás, era ocupado pelas economias comercial e industrial. Diversas atividades, necessidades e serviços surgem continuamente em função de aspectos diversos motivados pela falta de tempo e busca de maior qualidade de vida; este nicho de oportunidades está sendo crescentemente aproveitado pelas empresas de pequeno porte. Estas possuem uma dimensão particular diferente das grandes organizações e, por esta razão torna-se necessário estudar um enfoque diferenciado de gestão.

É possível perceber que o crescimento das micro e pequenas empresas é uma realidade na economia brasileira e também mundial. Não obstante, a importância destas MPE's é de tão alto grau que, ultimamente, vários pesquisadores e estudiosos têm desenvolvido pesquisas com os mais variados temas que norteiam o assunto.

GIBB escreveu um artigo, em 1993, sobre fatores-chaves na política e desenvolvimento das pequenas e médias empresas, no qual está enumerada uma série de dados a respeito da participação destas organizações no cenário sócio-econômico mundial que fortalecem a abordagem deste estudo. Por isto, far-se-á uso destes dados para se conhecer um pouco deste cenário. Inicialmente faz-se mister destacar que em muitas economias continentais o grande avanço das pequenas e médias empresas deu-se em função do grande espaço ocupado pela área de serviços que, até poucas décadas atrás, era ocupado pelas economias comercial e industrial. Prova disto é que, na Dinamarca e na Holanda, a fatia relativa de empregos na área de serviços é ao redor de 70%. Já em Portugal e na Grécia o ramo de serviços ocupa 44% e 48%, respectivamente.

Pode-se associar a estes dados de GIBB o que disseram SILVA et al. (1996, p.12):

"O setor de serviços vem ocupando um lugar de destaque na maioria dos países que outrora tiveram sua economia sustentada pela atividade manufatureira. A urbanização das populações, o avanço tecnológico, a automação das indústrias e, ainda, a busca por melhoria de qualidade de vida são alguns fatores que impulsionam o crescimento deste setor nos países industrializados".

Considerando que as pesquisas e estudos apresentados sejam confiáveis, não se pode afirmar que isto sejam tendências universais. Talvez o que se pode dizer com segurança é que as pequenas empresas, independentemente do setor manufatureiro, comercial ou de serviços, crescem num ritmo que influencia a economia mundial.

O estudo de GIBB (1993) retrata, entre outras coisas, que:

- firmas com menos de 100 empregados têm 69% do total de empregos na Itália e 46% nos Estados Unidos;
- firmas de tamanho médio (entre 100 e 499 empregados), em manufatura, têm 25% do total de empregos em manufatura na Alemanha, 36% na Noruega e 18% na Itália;
- a fatia total das PMEs (menos de 500 empregados) varia em torno de 67% no Japão, 69% na Suíça e 74% na Itália;
- no Brasil, as micro, pequenas e médias empresas representam 99% do total de empresas existentes;
- na Inglaterra, houve um aumento de 14% em 1963 e 24% em 1986, em empregos, em manufatura, em pequenas empresas e quase nenhum aumento nas médias empresas.

Estes dados demonstram o grau de importância que possuem as pequenas empresas, no mundo, e que por isto, estudos e pesquisas acerca delas dificilmente serão excessivos, e com a globalização se faz necessário acompanhar esse desenvolvimento e cada vez mais estar atento para as mudanças, evolução e as oportunidades que a globalização proporciona aos empreendedores.

4.2 CARACTERÍSTICAS MARCANTES DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

“ A principal característica prática que diferencia as microempresas e empresas de pequeno porte das demais é o fato de dependerem sua sobrevivência e crescimento, na grande maioria absoluta dos casos, de uma única pessoa – seu proprietário. Nestes casos, todo o funcionamento da empresa reflete e é uma verdadeira extensão da personalidade de uma única pessoa.

O que dizer do seguinte pensamento: “vamos fazer como o chefe faria se estivesse aqui” para resolver as situações imprevistas em que o proprietário não se

encontra? Este pode ser o indício da falta de uma cultura organizacional na empresa e ainda da forte centralização para a tomada de decisões.

Há, ainda, ponderações interessantes a respeito das diferenças do gerenciamento empregado pelo empreendedor, que concebeu a empresa, e a forma de gerenciar adotada por um empresário que adquire um modelo de negócio já estabelecido.

Têm-se, então, pelo exposto, duas das principais características de diferenciação das empresas de pequeno porte em comparação às demais, fundamentais para análise das possíveis causas de falências precoces:

- o pequeno respaldo econômico e as conseqüentes dificuldades inerentes;
- e o reduzido número de níveis hierárquicos e de atividades de suporte, o que torna sua estrutura centralizada na pessoa do proprietário.

A centralização na tomada de decisões implica em uma supervisão mais direta, supervisão cerrada, sobre as atividades da empresa. Neste contexto todas as decisões importantes tendem a passar pelas mãos do proprietário, ou deste e seus sócios. Motivos como estes, geram uma dificuldade de se considerar planos de longo prazo para a organização, visto que as atividades diárias consomem todo o tempo do proprietário-gerente.

Para Pinheiro (1996),

as pequenas empresas são oprimidas no seu dia-a-dia por fatores diversos que afetam a sua produtividade e que estão relacionados à sua estrutura organizacional, à dinâmica da força de trabalho, à aplicação dos recursos materiais e financeiros disponíveis e à inadequação ou falta de utilização de técnicas gerenciais adequadas.

4.3 O PAPEL DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

É pertinente que a utilização do planejamento estratégico no ambiente das micro e pequenas empresas, apoiado por um plano de negócio bem estruturado, pode viabilizar a manutenção e prosperidade de um modelo de negócio. Uma das primeiras preocupações diz respeito à ponderação do conhecimento por parte dos gestores de pequenas empresas em referência às ferramentas e metodologias deste tipo.

Em geral, as grandes empresas, possuem acesso facilitado a uma gama significativamente maior de informações e contam com áreas estruturadas e profissionais com atribuições específicas voltadas ao apoio, elaboração e monitoramento do planejamento estratégico. Nas pequenas empresas, na maioria dos casos, se direciona a atenção para o atendimento a uma série de eventos, que dizem respeito somente ao cotidiano, pois além do aspecto multifuncional verificado entre os seus profissionais, destaca-se ainda o fato do processo de gestão ficar a cargo dos sócios-proprietários.

Segundo Bortoli Neto (1997), os problemas relacionados à natureza estratégica representam cerca de 80% e apenas 20% está ligado à falta de recursos, principal problema identificado pelo senso-comum.

Neste sentido o papel do planejamento estratégico deve ser o auxílio direto à operacionalização da estratégia e de suporte ao modelo de negócio, atuando proativamente para o mapeamento de potenciais problemas de cunho estratégico. Convenientemente deve-se oferecer a qualificação necessária para tal. O planejamento estratégico deve ainda focar os recursos e principais ações para a consecução dos objetivos e metas da organização, isto principalmente para as pequenas empresas pode significar o diferencial entre manter-se prosperando ou enfrentar uma série de problemas estruturais.

4.4. FATORES PECULIARES DA GESTÃO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS COMO FATOR DE ANÁLISE CRÍTICA PARA O SUCESSO DO MODELO DE NEGÓCIO.

Diversas teorias de administração convergem para a aplicação de modelos gerenciais para atender às demandas das grandes empresas, podemos citar os sistemas de produção, as diversas ferramentas da qualidade, o próprio planejamento estratégico, entre diversos outros.

Um dos primeiros passos para análise crítica na busca do sucesso para um pequeno modelo de negócio é combater o caráter de informalidade. Assim, a empresa torna-se apta a assimilar técnicas e métodos de administração de empresas como formas decisivas de gestão, obviamente adaptadas à realidade e fatores econômicos adequados à sua expertise. Neste aspecto, uma das principais barreiras diz respeito aos empreendimentos com características de modelos familiares, pois os principais cargos e tarefas tendem a ser ocupados pelos parentes

do dono da empresa. Uma adequada abordagem dos fatores característicos das micro e pequenas empresas deverão contemplar que nas empresas deste tipo:

Os recursos são altamente limitados;

A estrutura organizacional tende a ser simples e nem sempre é definida claramente;

Os sistemas de controle geralmente são informais;

Reduzido número de níveis hierárquicos e centralização de decisões;

O acesso à tecnologia de processo é limitado;

Satisfazem mais facilmente as necessidades de especialização;

O acesso às fontes de capital de giro e às inovações tecnológicas quase sempre é insuficiente;

Dificuldades para recrutamento e manutenção de mão-de-obra. Em poucos casos encontramos uma pequena empresa com uma estratégia empresarial definida, e a quando existente reflete muito da visão do proprietário sobre sua empresa e o ambiente externo. Esta centralização em alguns aspectos é positiva, pois permite que a empresa tenha uma alta flexibilidade, já que o processo de tomada de decisão é rápido. Por outro lado, a ausência de um plano estratégico corporativo implica ainda na ausência de perspectiva para crescimento, manutenção ou mesmo adequação do modelo de negócio.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A recomendação inicial para micro e pequenas empresas que não adotam um planejamento estratégico como ferramenta de suporte para tomada de decisões, seria a aplicação de uma metodologia simplificada. Esta poderá auxiliar de forma efetiva a gestão empresarial, através de formulários para auxílio na captação de informações para a composição e elaboração da análise do ambiente externo, análise do ambiente interno e desenvolvimento de uma base estratégica lógica voltada para as características e objetivos do modelo de negócio.

Outro caminho para empresas de pequeno porte seria a busca por parcerias, a partir do apoio de órgãos governamentais tais como:

- Incubadoras de empresas,
- SEBRAE (Serviço Nacional de Apoio Às Pequenas Empresas), entre outros.

Assim, buscar-se-á o desenvolvimento do negócio e auxílio organizacional na elaboração de planos de negócio, plano de marketing e do planejamento estratégico. Apesar das reconhecidas dificuldades que enfrentam as pequenas empresas para viabilizar seus modelos de negócios, isto não serve de argumento para excluírem-se das análises e ponderações decisivas que um adequado Planejamento Estratégico pode ofertar como subsídio ao processo decisório, vale considerar uma simplificação do método para ajustar o limite do necessário e o limite do possível.

REFERÊNCIAS

BORTOLI NETO, A. *A virada dos pequenos*. Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios. N. 100. Pág. 37 , 1997.

DRUCKER, Peter. *Desafios gerenciais para o século XXI*. São Paulo: Pioneira, 1999.

GIBB, A. A. (Durham University Business School) - *Key factors in the design of policy support for the small and medium enterprise (SME) development process*. An OVERVIEW (Entrepreneurship and regional development) – v. 5, n.º 1, jan./mar. 1993, p. 1-24.

MIGLIATO, Antonio Luiz Tonissi. **Planejamento estratégico situacional aplicado à pequena empresa**: estudo comparativo de caso em empresa do setor de serviço hoteleiro da região de Brotas-SP. São Carlos - SP. 2004. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18140/tde-24112004-073829/publico/DissertacaoMigliato.pdf>>. Acesso em: 25 de out. 2009.

MONTEIRO, Elis Andreza Ferreira. **Planejamento estratégico**: um estudo de caso na farmácia Janice Ltda. ME, Aracaju. (Relatório de estágio supervisionado apresentado a FANESE, como requisito para conclusão de curso). Aracaju: 2007.1.

PINHEIRO, M. *Gestão e desempenho das empresas de pequeno porte*. Tese de Doutorado. São Paulo. FEA-USP, 1996.

WRIGHT, Peter, KROLL, Mark e PARNELL, John. *Administração Estratégica: Conceitos*. São Paulo: Atlas, 2000.

<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos>

<http://www.eps.ufsc.br/disserta98/borinelli/cap2.html>