



A GESTÃO ESTRATÉGICA COMO FERRAMENTA DE RECUPERAÇÃO DE MICROEMPREENHIMENTOS INDIVIDUAIS SOB A ÓPTICA DO IMPACTO DA PANDEMIA DE COVID-19

CASE STUDY: STRATEGIC MANAGEMENT AS A TOOL FOR RECOVERY OF INDIVIDUAL MICROENTERPRISES UNDER THE IMPACT OF THE COVID-19 PANDEMIC

Recebido em 18.01.2023 Aprovado em 01.06.2023

Avaliado pelo sistema double blind review

DOI: <https://doi.org/10.32888/cge.v11i1.57104>

Bernardo Almeida Rocha

bernardob.rocha@hotmail.com

Instituto Federal do Norte de Minas Gerais IFNMG – Almenara/MG, Brasil

<https://orcid.org/0000-0002-9772-5627>

Emanuelly Alves Pelogio

emanuely.pelogio@ifnmg.edu.br

Universidade Federal do Rio Grande do Norte

Instituto Federal do Norte de Minas Gerais IFNMG – Almenara/MG, Brasil

<https://orcid.org/0000-0002-3468-7440>

Resumo

A pandemia de Covid-19 chegou ao Brasil em 2020. Com isso, as empresas tiveram que fechar suas portas por diversas vezes no intuito de frear a propagação do vírus. Isso ocasionou vários problemas econômicos, pois pequenas empresas não estavam preparadas para eventos inesperados como a pandemia. Assim sendo, o caso discute a elaboração de um Planejamento Estratégico para uma microempreendedora individual atuante no setor varejista de roupas e acessórios sob a óptica do impacto da pandemia.

Palavras-chave: Análise SWOT. Planejamento Estratégico. Plano de Ação.

Abstract

The Covid-19 pandemic reached Brazil in 2020. As a result, companies had to close their doors several times in order to stop the spread of the virus. This caused several economic problems, as small companies were not prepared for unexpected events like the pandemic. Therefore, this case discusses the elaboration of a Strategic Planning for an individual micro entrepreneur acting in the retail sector of clothing and accessories under the optics of the pandemic impact.

Keywords: SWOT Analysis. Strategic Planning. Action plan.

Introdução

Em tempos de crise a gestão estratégica é algo primordial para que as empresas consigam se manter no mercado, pois é uma ferramenta que auxilia na tomada de decisões dentro da organização, com a finalidade atingir bons resultados e minimizar os impactos das crises (Oliveira, 2007).

Nesse sentido, a pandemia de COVID-19 fez com que os agentes políticos tomassem medidas a fim de conter o avanço da doença. Essas medidas, *lockdowns*, fizeram com que as empresas consideradas “não essenciais” ficassem fechadas por períodos de até 15 dias, em repetidas vezes, dificultando pequenos negócios a se manterem, principalmente aqueles que não tinham nenhum planejamento para crises (Aquino *et al.*, 2020; Junior & Rita, 2020; Schreiber; Moraes & Stasiak, 2021).

Todavia, o debate da importância de um Planejamento Estratégico para os pequenos negócios ainda é algo muitas vezes inacessível aos empresários. Nesse caso, segundo Coelho e Souza, (1999, p.01), a falta de conhecimento em gestão de negócios associada à ideia de que “o assunto é demasiadamente técnico e de poucos resultados práticos, e que a tarefa de desenhá-lo e utilizá-lo como ferramenta de gestão iria demandar muito tempo. Tempo esse que não pode ser subtraído do desafio de garantir a sobrevivência da empresa” (Coelho & Souza, 1999) dificulta a implementação dessa ferramenta na organização.

Contribuindo com esse importante debate, este estudo tem como objetivo geral propor fazer a análise interna e externa da empresa selecionada e, a partir dessa análise, criar e sugerir a aplicabilidade de um planejamento estratégico na organização com um plano de ação por um período de um ano.

O Planejamento Estratégico, segundo Oliveira (2007), visa diagnosticar a situação atual da empresa através de quatro fases: (1) Diagnóstico estratégico da organização; (2) Estabelecimento da Missão da empresa; (3) Estabelecimento de objetivos, metas, estratégias e políticas; e (4) Controle e avaliação da estratégia.

Dentre as justificativas para o presente estudo, está o fato de o Planejamento Estratégico ser uma ferramenta fundamental para a sobrevivência das Micro e Pequenas Empresas (MPEs), uma vez que esses empreendimentos estão inseridos em um mercado cada vez mais competitivo, imprevisível e expostos às mais variadas ameaças.

Planejamento e Estratégia

De acordo com Lacombe (2009, p. 30), “planejar é decidir antecipadamente o que fazer, de que maneira fazer, quando fazer e quem deve fazer”. Assim, a concentração de esforços e recursos se dará pela empresa, por um processo desenvolvido para o alcance de uma posição desejada de modo mais eficiente e efetivo. Isso acontecerá através de um planejamento em que se terá uma certeza maior de que as decisões de hoje trarão um efeito já previsto anteriormente à tomada dessas decisões (Calcagnotto, 1995; Lacombe, 2009).

Logo, Calcagnotto (1995, p. 50) define Estratégia como “um caminho, ou maneira, ou ação estabelecida e adequada para alcançar os resultados da empresa, representados por seus objetivos, desafios e metas. Nesse contexto, uma situação pode ser considerada como estratégia quando existe interligação entre os aspectos internos e externos da empresa”, ou seja, as estratégias adotadas pela organização devem proporcionar vantagens para poder enfrentar tendências, ameaças ou para aproveitar oportunidades. Então, “O desenvolvimento, avaliação e a implementação de estratégias de negócios são o coração de uma administração bem-sucedida” (Calcagnotto, 1995, p. 56).

Ademais, se o planejamento é o processo responsável por definir onde a empresa quer chegar e quais os meios e recursos necessários para isso, a estratégia cumpre o papel de estabelecer como a empresa, de fato, chegará lá.

Por isso, as empresas, independentemente de seu porte organizacional, precisam atentar-se a construir um sólido e contínuo Planejamento Estratégico para que elas possam ter objetivos, metas e políticas bem definidas.

Assim sendo, o Planejamento Estratégico é um processo através do qual uma empresa define objetivos, metas e políticas, com a finalidade de antever e preparar-se para o futuro, levando em consideração uma análise interna e externa, que visa identificar seus pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças, além de ter por base a cultura e filosofia organizacional. Através desse conhecimento, é definido, também, o plano de ação ou a estratégia mais adequada para o alcance dos objetivos e das metas que são propostos (Mares & Pelogio, 2019).

Da mesma forma, Terence (2002) afirma que o Planejamento Estratégico é uma ferramenta que ajuda os gestores em seus processos decisórios, pois permite que eles antecipem e preparem-se para as constantes mudanças do contexto empresarial, já que a sua principal característica deve ser a flexibilidade, permitindo ajustes e adequações frente às mudanças (Terence, 2002).

O caso

A pandemia de COVID-19 surge na China, em dezembro de 2019. A partir daquele momento a humanidade tem enfrentado uma grave crise sanitária global. Sobre isso, no dia 11 de março de 2020, a Organização Mundial de Saúde (OMS) decretou uma pandemia e, a partir daquele momento, muitos países implementaram uma série de intervenções para reduzir a transmissão do vírus e frear a rápida evolução da pandemia entre os anos de 2020 a 2022. Tais medidas como o distanciamento social, o fechamento de escolas e universidades, a proibição de eventos de massa e de aglomerações, a restrição de viagens e transportes públicos, e com a conscientização da população para permanecer em casa, até a completa proibição da circulação nas ruas, exceto para a compra de alimentos e medicamentos ou a busca de assistência à saúde. Essas medidas foram implementadas de modo gradual e distinto nos diferentes países, com maior ou menor intensidade e fez com que diversos estabelecimentos fechassem suas empresas de forma gradual (Aquino *et al.*, 2020).

Dessa forma, com um agravante da pandemia, mesmo que as pessoas estivessem dispostas a correr risco de vida e decidissem trabalhar, as consequências sobre a economia seriam ainda piores em função do colapso do sistema de saúde, com efeitos diretos sobre os níveis de emprego e de produção. Nesse contexto, a obrigatoriedade do encerramento das atividades consideradas “não essenciais” pelos agentes governamentais, por períodos de tempo que, em muitos casos, excederam 45 dias, maioria das operações empresariais, que já operavam no limite de sua capacidade muitos dos projetos pessoais e profissionais, foram abortados, não apenas no curto prazo, mas, dependendo do tipo do sonho ou do projeto, no prazo médio ou longo (Junior & Rita, 2020; Schreiber; Moraes & Stasiak, 2021).

Assim sendo, se insere a empresa selecionada. Atuante no setor varejista de roupas e acessórios em geral da cidade de Águas Formosas – MG caracteriza-se como uma micro empreendedora individual. Ela é bem consolidada na cidade, aberta desde 2013, contou no início do empreendimento com apenas uma funcionária no atendimento, porém, atualmente, a proprietária é quem faz o abastecimento de estoque, realizando a compra de todos os suprimentos necessários, assim como também é responsável pela parte financeira da empresa, pagando contas, fornecedores e reformas do estabelecimento. A empresária comercializa bolsas, semijoias, bonés, cintos, carteiras, confecção (roupas em geral), aromas e artigos de decoração, tendo como foco principal, no segmento de mercado, pessoas do sexo feminino de todas as faixas etárias, mas, com a venda de roupas e acessórios como bonés e carteiras, consegue atingir, minimamente, os homens adultos. Os clientes da empresa são consumidores finais e estão localizados, principalmente, na cidade onde se encontram.

Nesse sentido, com o intuito de ter uma vantagem competitiva frente aos concorrentes, a pergunta norteadora para elaboração do Planejamento Estratégico é: ***Quais etapas e ações são imprescindíveis para a elaboração de um planejamento estratégico para uma empresa atuante no setor de roupas e acessórios em geral, localizada na cidade de Águas Formosas-MG para o ano de 2021?***

Procedimentos metodológicos

A presente pesquisa se caracteriza como exploratória e descritiva (Marconi & Lakatos, 2003). Possui caráter qualitativo, pois trata o caso da empresa estudada de forma não quantificável, abrangendo sua naturalidade e não sua mensuração (Turriani & Mello, 2012).

Existem diversas metodologias de elaboração e implementação do Planejamento Estratégico nas organizações, como as metodologias propostas por autores como Certo & Peter (2005), Bethlem (1998) e Oliveira (2007).

A metodologia que serviu como base para a parte prática deste trabalho foi a desenvolvida por Oliveira (2007) em seus trabalhos de consultoria e publicada em seu livro “Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e prática”. A metodologia desenvolvida por esse autor foi escolhida por ser bastante consolidada na literatura a respeito do Planejamento Estratégico, sendo esse autor referência na área. Essa metodologia também foi escolhida devido ao fato de que, de acordo com o próprio autor, ela pode ser adaptável aos aspectos internos e externos da empresa estudada, visando sua melhor aplicação. A coleta de dados se deu através de entrevista com roteiro semiestruturado adaptado de Terence (2002).

Apresentação e análise dos resultados

Diagnóstico Estratégico

Em relação à visão, empresa não possui uma visão definida e declarada para o negócio. Quando questionada a respeito das aspirações futuras da organização, a proprietária disse que espera que tenha um aumento nas vendas e que consiga, a partir desses resultados acumular capital para expansão do espaço físico da loja.

No entanto, em se tratando de um conceito amplo como o de visão empresarial, autores como Müller (2014), recomendam que a visão seja inovadora, que motive e inspire os membros da organização e oriente os objetivos a serem perseguidos. Assim, uma sugestão de visão para a empresa, baseada nas aspirações da proprietária e demais aspectos percebidos durante a entrevista, seria: “*Ser a empresa no setor de roupas e acessórios no comércio de Águas Formosas com maior referência em qualidade, bom atendimento e satisfação dos clientes e colaboradores no município que atua*”.

Oliveira (2007) aponta que o principal objetivo dos valores no contexto empresarial é embasar o processo decisório dentro da organização, deixando claro para todos os membros o que é correto ou não de se fazer. Ele é o motivo pelo qual as pessoas procuram a empresa e não a do concorrente. No que tange a proposta de valor, foi definido pela entrevistada (proprietária da empresa) que a principal proposta de valor é: vender produtos de alta qualidade e exclusivos (peças únicas), buscando sempre roupas e acessórios da moda atuais com várias novidades e designs. Além dos valores apontados pela proprietária, ficaram implícitos durante a entrevista alguns outros princípios e posicionamentos coerentes que ela busca incorporar dentro da empresa usados para a elaboração das seguintes sugestões de valores para a organização: *Qualidade dos produtos vendidos; Excelência em atendimento ao cliente; Ética, respeito e humildade; Perseverança e coragem e Responsabilidade social*.

Análise Interna e Externa (SWOT)

A análise interna e externa da empresa pode ser ilustrada em sua Matriz SWOT, observada na Figura 1:

Figura 1. Matriz SWOT da empresa pesquisada.

Ambiente Interno	Pontos Fortes	Oportunidades	Ambiente Externo
	Localidade Qualidade do produto Preços Competitivos	Expansão Fidelização dos clientes	
Ambiente Interno	Pontos Fracos	Ameaças	Ambiente Externo
	Estoque mínimo Atendimento ao cliente Controle Financeiro Estratégia de marketing Ambiente	Concorrências Pandemia de COVID-19	

Fonte: elaborado pelos autores (2021).

Estabelecimento da missão da empresa

A missão de uma empresa, de acordo com Scorsolini-Comin (2012 p. 328), “é a sua “razão de ser “ou o motivo para o qual ela existe”.

Foi verificado na entrevista, que a perspectiva da proprietária, “a missão da empresa é a satisfação do cliente”. Dessa forma, analisando a atividade da empresa e o posicionamento demonstrado pela entrevistada, surge a sugestão de missão: *Ofertar produtos de qualidade, exclusivos, confortáveis e com designs inovadores, deixando sua casa sempre confortável e usando roupas e acessórios para andar sempre na moda, com excelência no atendimento e preços competitivos.*

Estabelecimento de Objetivos, Metas, Estratégias e Políticas

A entrevistada demonstrou bastante clareza sobre os objetivos da empresa no médio e longo prazo. Segundo ela, “O objetivo é aumentar as vendas atraindo novos clientes e expandir o espaço físico da loja”. Esses são objetivos importantes e que devem orientar todas os esforços dentro da organização. Para sua concreta execução, é importante desmembrá-los em metas baseadas no diagnóstico organizacional, a fim de que se tornem factíveis e parte da rotina organizacional. Assim, para cada objetivo, sugerem-se metas para execução em até um ano:

a) Objetivo: Aumentar as vendas atraindo novos clientes.

Metas: Gerir o fluxo de clientes; Fortalecer as ações de comunicação e marketing; Aprimorar o controle interno de entrada e saídas de caixa; Aprimorar o controle de estoque; Estimular a capacitação do proprietário e Estabelecer metas mensais de vendas.

b) Objetivo: Aumentar o espaço físico da loja.

Metas: Verificar necessidade de capital e políticas de captação de recursos; Escolher um novo espaço que satisfaça as novas necessidades; Contratação de funcionário e Revisão do plano de ação.

Com a finalidade de direcionar a empresa na consecução de suas metas e fundamentar o processo decisório dentro da organização, é importante procurar estabelecer as bases sobre como os objetivos, desafios e metas serão alcançados (Oliveira, 2007).

Para a empresa pesquisada, são sugeridas algumas políticas: Políticas de Vendas; Política de controle interno e Política de recursos humanos.

Estratégias e Plano de Ação

Depois de analisar a empresa e definir seus objetivos, o presente estudo recomenda que a empresa defina as estratégias envolvidas em cada meta e objetivo. As estratégias são os caminhos e ações que a empresa precisa implantar para a consecução de suas metas e, conseqüentemente, dos objetivos. Assim, são sugeridas as seguintes estratégias empresariais:

Objetivos: Ampliar espaço físico da loja e as vendas

- Informatizar banco de dados que armazene as principais informações a respeito dos clientes;
- Estabelecer medidas de fidelização dos clientes, como promoções, sorteios e outros;
- Investir em propaganda com enfoque no que a empresa tem a oferecer;
- Consolidar um sistema de controle de caixa dentro da empresa;
- Informatizar o controle de estoque da empresa;
- Buscar cursos e treinamentos de capacitação;
- Estabelecer metas mensais de vendas e de divulgação nas redes sociais.

Após a definição dos objetivos, das metas e estratégias, é apresentado na Figura 2 uma sugestão de plano de ação a ser seguido pela empresa:

Figura 2. Plano de ação para a empresa pesquisada

DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS
AMPLIAR ESPAÇO FÍSICO DA LOJA E AS VENDAS
METAS
Gerir o fluxo de clientes; Fortalecer as ações de comunicação e marketing; Aprimorar o controle interno de entrada e saídas de caixa; Aprimorar o controle de estoque; Estimular a capacitação do proprietário; Estabelecer metas mensais de vendas; Verificar necessidade de capital e políticas de captação de recursos; Escolher um novo espaço que satisfaça as novas necessidades; Contratação de funcionário; e Revisão do plano de ação.
ESTRATÉGIAS
Informatizar banco de dados que armazene as principais informações a respeito dos clientes; Estabelecer medidas de fidelização dos clientes, como promoções, sorteios e outros; Investir em propaganda com enfoque no que a empresa tem a oferecer; Consolidar um sistema de controle de caixa dentro da empresa; Informatizar o controle de estoque da empresa; Buscar cursos e treinamentos de capacitação; e Estabelecer metas mensais de vendas e de divulgação nas redes sociais.

Fonte: Elaborada pelos autores (2021)

Aplicação do Planejamento Estratégico na empresa estudada

A aplicação do modelo na empresa em que o estudo foi desenvolvido em seis meses, nos quais foi realizada uma entrevista, com duração aproximada de duas horas para a elaboração do diagnóstico empresarial e por consequência do Planejamento Estratégico. Foi realizada também uma reunião para apresentação do plano de ação a empresária e tira-dúvidas com adequações de questões que não foram pontuadas durante a entrevista e conversas por meio do aplicativo de mensagens *WhatsApp*, para auxiliar a empresária na implementação do Planejamento Estratégico na empresa em questão.

Durante o desenvolvimento do planejamento estratégico, foram enfrentadas certas dificuldades relacionadas à falta de familiaridade da empreendedora com a ferramenta. Existia uma tendência, por parte da empresária, de não priorizar tempo e dinheiro para a realização das atividades estratégicas (de planejamento), em detrimento das atividades operacionais.

A partir do questionário de Terence (2002), sobre “AVALIAÇÃO E IDENTIFICAÇÃO DOS AJUSTES NECESSÁRIOS”, foi feita uma adaptação e aplicação na empresa para saber da proprietária se a ferramenta foi útil e eficaz. Perguntada sobre quais foram as dificuldades encontradas nas atividades (estratégias) do planejamento estratégico, ela respondeu que foi no marketing, afirmando que não conseguia dedicar tempo suficiente para fazer provador, publicações nas redes sociais e tirar foto dos produtos.

Ainda dando continuidade à avaliação e identificação dessas dificuldades encontradas pela empresária, foi perguntada se o roteiro apresentado no início do projeto foi de fácil entendimento e em quais atividades houve

dificuldade de entendimento. Ela respondeu que foi de médio entendimento e que houve uma dificuldade maior na gestão financeira da empresa, com fluxo de caixa, controle interno, etc.

Entretanto, ela reconheceu que o Planejamento Estratégico auxiliou nos processos para a consecução dos objetivos e metas traçados, pois ela afirma que “mesmo cansada, procurava fazer o que eu não queria mais fazer, "o marketing" que já havia um tempo que não postava nas redes sociais da empresa”. Afirmou também que o roteiro minimizou e ajudou superar as dificuldades existentes na empresa e que continuará realizando o planejamento estratégico nos próximos anos.

Ademais, foi percebido o empenho dela para conseguir colocar em prática todas as dicas apresentadas com uma louvável persistência em pensar em formas de melhorar o ambiente interno, as redes sociais, a comunicação com seus clientes, etc. e espera-se que possa dar continuidade ao Plano de Ação já apresentado, já que a empresária pode fazer alguns ajustes às novas necessidades, aos novos objetivos e às metas que já foram alcançados.

Questões para reflexão

Tendo em vista os objetivos didáticos propostos para o caso de ensino, sugerimos questões para reflexão. Todavia, essas questões são sugestões para estimular a análise do caso em condições similares pelos diferentes pequenos grupos, podendo ser modificadas ou não consideradas a critério do docente, a fim de melhorar sua aderência ao plano de ensino.

- 1) Com base no caso apresentado, para onde o planejamento da empresa deve se guiar?
- 2) Na sua opinião, quais seriam as melhores estratégias a serem seguidas?
- 3) Quais as implicações de uma possível falta do planejamento acima? De que forma isso vai impactar as ações que já foram realizadas?

Objetivos de ensino

Este caso foi desenvolvido para o desenvolvimento das atividades do projeto de extensão “Recuperação do Impacto da Pandemia de Covid-19” do Programa IF MAIS EMPREENDEDOR 2021 ao qual tinha por objetivo atender empresas afetadas negativamente pela pandemia. Com o uso do caso, tem-se a expectativa que o aluno compreenda como se elabora um Planejamento Estratégico para empresas. Nesse sentido, os objetivos de aprendizagem são: (a) compreender os conceitos de Planejamento Estratégico e sua importância para a sobrevivência das empresas (b) Avaliar como um Plano de Ação influencia no crescimento e sobrevivência das empresas; e (c) Conhecer os passos para a realização de um diagnóstico organizacional através da utilização da Análise SWOT

Plano de ensino

Sugere-se que o caso para ensino seja disponibilizado previamente aos alunos e que sejam direcionadas leituras prévias como suporte para a análise das questões propostas. Na aplicação do caso, recomenda-se a discussão inicial em grupos com poucos alunos e, em seguida, a discussão em plenária com a exposição de um representante de cada um dos grupos. Por fim, o professor encerra a discussão, apresentando um mapeamento das ideias que emergiram, relacionando as mesmas aos conceitos teóricos. A Tabela 3 sumariza o tempo recomendado para as atividades do caso.

Tabela 3: Tempo recomendado para as atividades do caso

Atividades	Duração (minutos)
Abertura da discussão do caso pelo docente	5-10
Discussão em pequenos grupos	30-40
Exposição dos representantes dos pequenos grupos	30-40
Fechamento pelo professor	10-15

Fonte: Cunha *et al.*, (2022).

Considerações finais

O Planejamento Estratégico é um processo que visa reunir informações a respeito de uma empresa, como visão, missão, valores, pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças, a fim de estabelecer objetivos e metas de curto, médio e longo prazo, definindo também estratégias mais adequadas para o alcance eficiente e eficaz desses objetivos e metas.

Foi selecionado para este estudo um micro empreendimento individual atuante nos setores varejista de acessórios e roupas da cidade de Águas Formosas-MG. A empresa não tinha um planejamento estratégico, o que dificultava a empresária estabelecer metas alcançáveis, visto que ela já tem em mente “aumentar as vendas e o espaço físico”, mas como ela iria fazer isso sem se organizar, criando metas e objetivos? Assim, o trabalho teve como problemática a questão: **Como ajudar um micro empreendimento individual a se organizar perante a crise da COVID-19 a partir da aplicação de um Planejamento Estratégico?** A resposta a essa questão foi encontrada através da análise e discussão dos dados coletados, cujo objetivo era desenvolver um planejamento estratégico para a empresa em questão para que ela possa se adequar ao mercado.

Dessa forma, o presente estudo conseguiu responder à problemática de pesquisa, através do alcance de seu objetivo geral e da consecução dos objetivos educacionais. Os resultados alcançados constituem ferramentas de fácil aplicação dentro da organização estudada e possuem um alto potencial de auxiliá-la em sua gestão, tendo em vista os resultados e benefícios já conhecidos e consolidados de um bom processo de Planejamento Estratégico dentro das empresas, principalmente em se tratando das particularidades de um micro empreendimento individual.

Referências

- Aquino, E. M. L., Silveira, I. H., Pescarini, J. M., Aquino, R., Souza-Filho, J. A. de, Rocha, A. dos S., Ferreira, A., Victor, A., Teixeira, C., Machado, D. B., Paixão, E., Alves, F. J. O., Pilecco, F., Menezes, G., Gabrielli, L., Leite, L., Almeida, M. da C. C. de, Ortelan, N., Fernandes, Q. H. R. F., ... Lima, R. T. dos R. S. (2020). Medidas de distanciamento social no controle da pandemia de COVID-19: potenciais impactos e desafios no Brasil. *Ciência & Saúde Coletiva*, 25(suppl 1), 2423–2446. <https://doi.org/10.1590/1413-81232020256.1.10502020>
- Bethlem, A. S. (1998). *Estratégia Empresarial: conceitos, processo e administração estratégica*. Atlas.
- Calcagnotto, A. C. P. (1995). *Planejamento Estratégico: As Estratégias Competitivas e Suas Aplicações em Empresas de Varejo da Região de Caixias do Sul*. (Dissertação de Mestrado). Escola de Administração de Empresas de São Paulo. Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, SP, Brasil.

- Certo, S.C.; Peter, J. P. (2005). *Administração Estratégica: planejamento e implantação da estratégia*. (2º). Pearson Education do Brasil.
- Coelho, J. M., & Souza, M. C. A. F. (1999). A importância do planejamento estratégico para as empresas de pequeno porte. *Anais Do Congresso Brasileiro de Custos - ABC*. <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/3206>
- Cunha, C. H. C., Amaral, J. V., & Russo, P. T. (2022). Manter ou recomeçar do zero. *Cadernos de Gestão E Empreendedorismo*, 10(3), 79–86. <https://doi.org/10.32888/cge.v10i3.56383>
- Junior, R. R. F., & Rita, L. P. S. (2020). Impactos da Covid-19 na Economia: limites, desafios e políticas. *Cadernos de Prospecção*, 13(2), 459–476. <https://doi.org/10.9771/cp.v13i2.COVID-19.36183>
- Lacombe, F. J. M. (2009). *Teoria Geral da Administração*. Saraiva.
- Marconi, M., & Lakatos, E. (2003). *Fundamentos de metodologia científica* (5º). Editora Atlas S. A.
- Mares, V. dos S. N., & Pelogio, E. A. (2019). Planejamento Estratégico aplicado a Micro e Pequenas Empresas: Um estudo com uma empresa do setor Varejista de Gás Liquefeito de Petróleo em Almenara/MG. *Revital-Revista de Educação, Ciência e Tecnologia de Almenara/MG*, 1(1), 56–69.
- Müller, C. J. (2014). *Planejamento estratégico, indicadores e processos: uma integração necessária*. Atlas.
- Oliveira, D. de P. R. de. (2007). *Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. Editora ATLAS S.A.
- Schreiber, D., Moraes, M. A., & Stasiak, L. (2021). O impacto da crise pelo Covid-19 nas micro e pequenas empresas. *Revista Vianna Sapiens*, 12(1), 30. <https://doi.org/10.31994/rvs.v12i1.707>
- Scorsolini-comin, F. (2012). Missão, Visão e Valores como Marcas do Discurso nas Organizações de Trabalho. *PSICO*, 43(3), 325–333.
- Terence, A. C. F. T. (2002). *Planejamento Estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa: Desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento*. (Dissertação de Mestrado). Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo.
- Turrioni, J. B., & Mello, C. H. P. (2012). Metodologia de pesquisa em engenharia de produção. In *Universidade Federal de Itajubá - UNIFEI*.