

**UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ**

**Gabriela da Silva Alvarenga  
Renata Falcão Guimarães**

**A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO PARA  
RECUPERAÇÃO FINANCEIRA DE PEQUENAS  
EMPRESAS**

**Taubaté – SP**

**2020**

**Gabriela da Silva Alvarenga**  
**Renata Falcão Guimarães**

**A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO PARA  
RECUPERAÇÃO FINANCEIRA DE PEQUENAS  
EMPRESAS**

Trabalho de Graduação, modalidade de Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Gestão e Negócios da Universidade de Taubaté para obtenção do Título de Administração de Empresas.

Orientador (a): Prof. Me. Júlio Gonçalves

**Taubaté – SP**  
**2020**

**Gabriela da Silva Alvarenga**

**Renata Falcão Guimarães**

**A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO PARA  
RECUPERAÇÃO FINANCEIRA DE PEQUENAS  
EMPRESAS**

Trabalho de Graduação, modalidade de Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Gestão e Negócios da Universidade de Taubaté para obtenção do Título de Administração de Empresas.

Orientador (a): Prof. Me. Júlio Gonçalves

**Data: 16/11/2020**

**Resultado:** \_\_\_\_\_

COMISSÃO JULGADORA

Prof. Julio César Gonçalves      Universidade de Taubaté

Assinatura \_\_\_\_\_

Prof. Juliana Marcondes Bussolotti      Universidade de Taubaté

Assinatura \_\_\_\_\_

Prof. Angela Maria Ribeiro      Universidade de Taubaté

Assinatura \_\_\_\_\_

**Grupo Especial de Tratamento da Informação - GETI  
Sistema Integrado de Bibliotecas -SIBi  
Universidade de Taubaté - UNITAU**

A473i Alvarenga, Gabriela da Silva  
A importância do planejamento para recuperação financeira de pequenas empresas / Gabriela da Silva Alvarenga , Renata Falcão Guimaraes. -- Taubaté : 2020.  
68 f. : il.

Trabalho (graduação) - Universidade de Taubaté,  
Departamento de Gestão e Negócios / Eng. Civil e Ambiental,  
2020.

Orientação: Prof. Me. Júlio César Gonçalves, Departamento  
de Gestão e Negócios.

1. Empresas – Finanças. 2. Falência. 3. Sociedades comerciais - Recuperação. 4. Planejamento estratégico. I. Guimaraes, Renata Falcão. II. Título.

Aos meus pais,  
Mario Celso de Alvarenga e Sueli da Silva Joaquim  
pelo incentivo constante.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus por ter me dado saúde e força para superar as dificuldades e realizar meus sonhos, com a conclusão desse curso.

Aos meus pais Mario e Sueli que foram fundamentais, agradeço por todo apoio e amor que recebi durante toda a caminhada. Eu sei que vocês não mediram esforços para que eu pudesse concluir minha graduação.

Agradeço a minha querida irmã e ao meu companheiro Henry, pela compreensão e apoio nos momentos difíceis.

Aos meus colegas de sala da faculdade que me acompanham desde o primeiro semestre, principalmente a Victória, Carolina e Letícia por todo o companheirismo, paciência e momentos de alegria que passamos juntas, quero levar essa amizade para sempre.

Gratidão a minha companheira ao longo do curso Renata, pela amizade, apoio e confiança em toda trajetória, que sabemos que não foi fácil.

Aos professores que foram responsáveis em proporcionar conhecimento, desde o maternal ao ensino superior.

Em especial, gostaria de agradecer ao meu querido professor e orientador Júlio Gonçalves, que esteve comigo desde o início desse curso, me apoiando e dando suporte que foram de extrema importância para que eu pudesse realizar esse trabalho.

E a todos que diretamente ou indiretamente fizeram parte da minha formação, o meu muito obrigada.

“Que nossos desafios desafiem as  
impossibilidades. Lembrai-vos de que as  
grandes produções da história foram  
conquistadas daquilo que parecia  
impossível”.

(Charles Chaplin)

# SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	13
1.1 TEMA DO TRABALHO.....	14
1.2 OBJETIVO DO TRABALHO .....	14
1.2.1 Objetivo Geral.....	14
1.2.2 Objetivos Específicos.....	14
1.3 PROBLEMA .....	15
1.5 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO .....	15
1.6 METODOLOGIA.....	16
1.7 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO.....	16
2 REVISÃO DA LITERATURA.....	18
2.1 FALÊNCIA.....	18
2.2 EMPRESA.....	20
2.2.1 PEQUENAS EMPRESAS .....	23
2.2.2 MICROEMPRESAS .....	26
2.3 CONCEITO DE PLANEJAMENTO .....	27
2.4 NÍVEIS DE PLANEJAMENTO .....	30
2.4.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	31
2.4.2 PLANEJAMENTO TÁTICO .....	35
2.4.3 PLANEJAMENTO OPERACIONAL.....	37
2.4.4 PLANEJAMENTO PARA SAIR DE UMA CRISE FINANCEIRA .....	40
2.5 FILOSOFIAS DO PLANEJAMENTO .....	42
2.5.1 FILOSOFIA DA SATISFAÇÃO.....	43
2.5.3 FILOSOFIA DA ADAPTAÇÃO OU RESULTADO.....	43
2.5.2 FILOSOFIA DA OTIMIZAÇÃO OU INOVAÇÃO .....	44
3. DESENVOLVIMENTO .....	45
3.1 DIFERENÇA ENTRE OS TIPOS DE PLANEJAMENTO.....	48
3.2 DESENVOLVIMENTO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS EMPRESAS .....	50



3.3 RECUPERAÇÃO FINANCEIRA ATRAVÉS DE ESTRATÉGIAS .....	56
4. CONCLUSÃO .....	60
REFERENCIAS .....	63

## RESUMO

ALVARENGA, Gabriela da Silva e GUIMARÃES, Renata Falcão. **Ferramentas da Administração para Recuperação Financeira de Pequenas Empresas.** 2020. 68 páginas. Trabalho de Graduação, modalidade Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção do Certificado do Título em Administração de Empresas do Departamento de Gestão e Negócios da Universidade de Taubaté, Taubaté.

Este estudo aborda o processo da recuperação financeira de pequenas empresas, discutindo o conceito de empresário, empresa e pequenas empresas. É abordado o conceito de falência e sua origem, tendo em vista que a crise empresarial pode gerar prejuízos aos sócios além de instabilidade. Embora as empresas busquem uma trajetória financeira estável, sabe-se que ao longo dos anos tem se tornado cada vez mais desafiador chegar a um patamar e mantiver-se geração após geração. O objetivo principal deste trabalho é o desenvolver uma pesquisa bibliográfica descritiva com foco nas ferramentas da Administração para Recuperação Financeira de Pequenas Empresas. Destacam-se as alterações realizadas pela lei 11.101/2005 que apresentam condições para a recuperação da empresa de forma viável. Essa nova legislação surgiu devido às necessidades enfrentadas pela sociedade, afinal, grande porcentagem de mortalidade dessas empresas refere-se à falta de planejamento financeiro. Por isso, essas empresas devem dispor de ferramentas que auxiliem no planejamento e no controle de todas as movimentações financeiras, em que objetivam a otimização do processo decisório. O fluxo de caixa visa registrar todos os ingressos e desembolsos da empresa, de modo a facilitar a análise e a decisão relativa à sua aplicação, sendo considerada uma ferramenta simples, mas de relevante importância para a gestão das pequenas empresas. Os administradores tornaram-se peças-chaves na estrutura organizacional de uma empresa, tanto pela análise, previsões e elaboração de projetos a curto, médio e longo prazo. As organizações empresariais são fundamentais para um país, pois são elas que fazem a economia girar ao produzir e distribuir a riqueza, o que acarreta no crescimento da sociedade.

**Palavras chave:** Falência, Planejamento, Recuperação Financeira, Pequenas Empresas.

## **ABSTRACT**

ALVARENGA, Gabriela da Silva e GUIMARÃES, Renata Falcão. Administration Tools for Financial Recovery for Small Businesses: 2020. Graduation Work, Course Completion Work modality, presented to obtain the Certificate of Title in Business Administration from the Department of Management and Business of the University of Taubaté, Taubaté.

This study addresses the financial recovery process of small companies, discussing the concept of entrepreneur, company and small companies. The concept of bankruptcy and its origin is addressed, bearing in mind that the business crisis can generate losses for partners in addition to instability. Although companies seek a stable financial trajectory, it is known that over the years it has become increasingly challenging to reach a level and remain generation after generation. The main objective of this work is to develop a descriptive bibliographic research focusing on the tools of the Administration for Financial Recovery of Small Companies. We highlight the changes made by law 11.101 / 2005 that present conditions for the company's recovery in a viable way. This new legislation emerged due to the needs faced by society, after all, a large percentage of mortality in these companies refers to the lack of financial planning. For this reason, these companies must have tools that assist in the planning and control of all financial transactions, in which they aim to optimize the decision-making process. The cash flow aims to record all the company's inflows and disbursements, in order to facilitate the analysis and decision regarding its application, being considered a simple tool, but of relevant importance for the management of small companies. Administrators have become key parts in a company's organizational structure, both for the analysis, forecasts and preparation of projects in the short, medium and long term. Business organizations are fundamental to a country, as they are what make the economy spin by producing and distributing wealth, which leads to the growth of society.

Keywords: Bankruptcy, Planning, Financial Recovery, Small Companies.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Taxa de sobrevivência de empresas em dois anos.....	19
Figura 2 - Planejamento.....	29
Figura 3 - Hierarquia do Planejamento .....	31
Figura 4 - Análise Swot.....	34
Figura 5 - Planejamento Tático .....	36
Figura 6 - Benefícios do planejamento operacional .....	38
Figura 7 - Planejamento operacional .....	39
Figura 9 - As três filosofias do planejamento .....	43
Figura 10 - Plano de Ação 5W2H.....	52
Figura 11 - Plano de ação PDCA.....	54
Figura 12 - Método contínuo .....	54
Figura 13 - Plano de Ação .....	55

## 1 INTRODUÇÃO

Num contexto global as empresas exercem um papel fundamental na economia mundial, os empresários desempenham um papel de extrema importância no desenvolvimento de uma corporação, exercendo uma atividade econômica que implique na circulação de bens e serviços que tem por finalidade gerenciar os meios de produção dos recursos que viabilizam resultado das atividades como o capital, insumos, tecnologia, entre outros.

As atividades empresariais podem ser classificadas de acordo com atividade econômica organizada para produzir e ofertar produtos, visando atender a expectativa de diversos públicos sendo composta por recursos materiais e recursos humanos e visa como objetivo o lucro.

A importância do bom planejamento e acompanhamento do negócio, no mundo empresarial é algo fundamental para o crescimento e manutenção do segmento proposto. Quando a empresa não atinge o seu objetivo da maneira esperada, entra no prejuízo e se por algum motivo não for possível a manutenção da corporação, pode gerar a falência.

A empresa pode se reconhecer falida quando há excesso de dívidas em aberto, dependência de empréstimos, passivo trabalhista, capital de giro insuficiente, ausência de controle financeiro, baixa rentabilidade e liquidez.

Quando acontece a falência, há uma intervenção estatal dentro da lei seguindo os princípios de Ordem Econômica e Social que garante a efetividade dos direitos sociais. Essa lei 11.101/2005 (BRASIL,2005) estabelece efetivas condições para que as empresas economicamente viáveis, que estejam passando por dificuldades financeiras temporárias, se recuperem, evitando, dessa forma demissões, suspensão de contratos e interrupção na produção, preservando ativos para que as empresas possam continuar a cumprir sua função social, e, caso a recuperação não seja possível, que promovam o processo de falência.

## **1.1 TEMA DO TRABALHO**

Diante do desenvolvimento global da economia brasileira, muitos empresários estão se perdendo com as grandes mudanças empresariais e sócias políticas, deixando assim uma margem de dúvidas e incertezas nas últimas décadas, e com isso se perdem nos negócios e o lucro deixa de existir, para isso, tornaram-se necessárias atualizações na legislação na qual suprirá as precisões nos momentos difíceis em que a empresa necessite da lei. Toda empresa precisa de um planejamento estratégico e em um cenário que cada vez mais negócios vão surgindo, outros, pelo dinamismo da economia, se enfraquecem, devendo se adaptar ao mercado e para isso o auxílio de ferramentas da administração é o caminho para que a empresa nos momentos mais difíceis elabore uma estratégia eficaz que inove os processos e mantenha a base saudável para seguimento do negócio.

## **1.2 OBJETIVO DO TRABALHO**

Pesquisar sobre as ferramentas da administração e encontrar qual a melhor forma de usá-las em momentos de crise financeira da empresa.

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Mostrar a importância do planejamento e utilização das ferramentas financeiras nas pequenas empresas.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Identificar os métodos e tipos de controles necessários que uma empresa deve adotar na sua administração;
- Identificar as consequências que ocorrem quando a empresa não possui um planejamento adequado;
- Como utilizar ferramentas da administração para o sucesso da empresa;

### **1.3 PROBLEMA**

Segundo pesquisas do SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas), (2016) mais de 76,6% das empresas recém-abertas mantiveram-se abertas por apenas 2 anos de existência, e esse alto índice pode ser consequência da ausência ou um planejamento inadequado.

Manter o financeiro da empresa razoável em meio à crise interna que ela está enfrentando, sem afetar a ética e a cultura da empresa é uma grande missão, assim conseguindo atingir o seu objetivo: lucro.

Diante disso pergunta-se: Como as ferramentas da administração podem auxiliar o administrador a enfrentar uma crise financeira?

### **1.4 RELEVÂNCIA DO ESTUDO**

A função do profissional de administração no ambiente empresarial é gerenciar o cotidiano e se responsabilizar pelo planejamento e execução de estratégias que auxiliem a empresa a alcançar seus objetivos e metas. Um bom administrador minimiza os custos da empresa, otimiza os procedimentos e maximiza os lucros.

Um bom planejamento é o diferencial entre o sucesso e o fracasso, por isso é imprescindível que se tenha um bom administrador.

A ausência de uma boa organização leva a resultados não esperados, e em tempos de crise os erros podem custar muito caro, para não perder oportunidades e negócios se faz necessário melhorar a eficácia das ações, e serem mais produtivos.

### **1.5 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO**

O estudo é realizado no município de Taubaté-SP; localizado na região do Vale do Paraíba do Estado de São Paulo.

O período da pesquisa compreende o ano de 2018.

## **1.6 METODOLOGIA**

O estudo foi realizado por pesquisas bibliográficas, através de fontes primárias, sendo utilizadas para agregar conhecimento teórico para concluir a proposta do estudo, onde a coleta de dados foi baseada em fatos captados e registrados por autores capacitados.

“A pesquisa bibliográfica é então feita com o intuito de levantar um conhecimento disponível sobre teorias, a fim de analisar, produzir ou explicar um objeto sendo investigado. A pesquisa bibliográfica visa então analisar as principais teorias de um tema, e pode ser realizada com diferentes finalidades.” (CHIARA, KAIMEN, et al., 2008).

## **1.7 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO**

Este trabalho é constituído por 4 (quatro) capítulos, com a finalidade de esclarecer de forma mais prática as questões referentes ao título proposto. Cada capítulo aborda assuntos de acordo com o seu tema.

No Capítulo 1, apresenta-se a introdução, onde seus subtítulos abrangem o tema do trabalho, seus objetivos, o problema a ser estudado, a relevância e delimitação do estudo, a metodologia, e a organização no trabalho. Esse capítulo introduz uma revisão para que o leitor entenda com clareza a intenção do estudo e a proposta do trabalho.

O Capítulo 2 trata da revisão bibliográfica, necessária para fundamentar a pesquisa, acerca de temas como: Falência, Empresa, Pequenas empresas, Microempresas, Conceito de planejamento, Níveis de planejamento, Planejamento estratégico, Planejamento tático e Planejamento operacional, Planejamento para sair de uma crise financeira, Filosofias do planejamento, Filosofias da satisfação, Filosofia da adaptação ou resultado, Filosofia da otimização ou inovação.

O Capítulo 3 trata dos planejamentos e forma de administrar a Pequena empresa, a diferença dos tipos de planejamento, o desenvolvimento do Planejamento estratégico nas empresas e a recuperação financeira através de estratégias.



No Capítulo 4 são realizadas as conclusões do estudo bibliográfico apresentado.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo será realizado um estudo onde expõe o processo de falência, observando pontos da Lei 11.101/2005, o conceito de empresas e pequenas empresas e os tipos de planejamentos adequados para o tipo da empresa.

### 2.1 FALÊNCIA

O termo falência deriva do latim *fallere*, indicando o significado de enganar, omitir, faltar com o comprometimento. Diante do exposto, Baptista (2014) explica que a falência era dada quando havia um descumprimento do dever assumido ou uma tentativa do devedor tentar tapear o credor para fugir da dívida vencida. Também é conhecido como quebra, porque há uma quebra do financeiro a banca dos credores era quebrada pelos devedores.

A condição da falência refere-se ao não cumprimento das obrigações financeiras por parte do devedor, todavia, nem sempre haverá culpa ou dolo por parte do falido, uma vez que sua situação pode decorrer de diversos fatores econômicos ou mesmo de sua momentânea inabilidade para a prática da atividade empresarial, sem que sua intenção seja fraudar seus credores. BEPLER (2014, p.5)

Define-se falência segundo Bepler (2014) um ato jurídico, coletivo, utilizado para reaver aquilo que não está sendo cumprido, ou seja, se caracteriza pela liquidação do patrimônio da empresa com o objetivo de quitar suas dívidas perante aos seus credores. É considerada um estado irrecuperável do ambiente empresarial, visto que o ativo não é suficiente para honrar com o passivo, gerando a falta do fluxo de caixa.

Batista (2014) apud Crepaldi (2008) que a análise da falência pode ser vista por dois ângulos: o Estático e o Dinâmico. O Estático mostra exatamente as dificuldades que o devedor se encontra no pagamento pontual dos seus débitos líquidos, certo e exigível (insolvência). E o Dinâmico é o processo coletivo onde se aplica a lei que beneficia os credores, possibilitando que seja revertido o processo de falência.

Falência é um processo de execução coletiva, no qual todo o patrimônio de um empresário declarado falido – pessoa física ou jurídica – é arrecadado, visando o pagamento da universalidade de seus credores, de forma completa ou proporcional. É um processo judicial complexo que compreende a arrecadação dos bens, sua administração e conservação, bem como a verificação e o acertamento dos créditos, para posterior liquidação dos bens e rateio entre os credores. BAPTISTA (2014, pg. 01) apud NEGRÃO (2004)

A falência de uma empresa produz efeito cascata, ao encerrar as suas atividades causam desempregos, reduz o recolhimento de impostos do governo, e automaticamente ao ficar com saldo devedor em uma instituição financeira, créditos são mais restringidos e rigorosos, elevando as taxas para outros empresários.

A Figura 1 ilustra a taxa de sobrevivência de empresas de dois anos, sua evolução no Brasil do ano de 2008 a 2012, conforme SEBRAE (2014).

**Figura 1 – Taxa de sobrevivência de empresas em dois anos**



Fonte: Sebrae NA, a partir de processamento das bases de dados da SRF disponíveis até 2014.

## 2.2 EMPRESA

Lopes (2010) comenta que é destacado entre as inovações do código civil de 2002, que a empresa é a reunião no mesmo instrumento legal de matérias civil e comercial e que “empresário é aquele que exerce atividade econômica organizada para a produção e circulação de bens e serviços”. A teoria da empresa vem da doutrina italiana que representa uma descoberta no conceito empresário que diferencia da teoria dos atos do comércio vindo da origem francesa. E isso foi necessário para que fosse denominado “Atos de Mercancia”, mas era insuficiente por não ter uma denominação prática causando assim uma insegurança jurídica.

O sistema francês enxergava uma diferença entre relações comerciais e civis por isso era mais aplicado no Comércio, mas ficava incompleta no direito comercial, principalmente na conceituação empresário. Pelo sistema italiano da teoria empresa vincula o direito civil e empresarial empresário e mercancia. E o sistema Italiano ainda criou um regime geral que regulamenta as atividades privadas extinguindo a divisão entre matéria civil e comercial, salvo alguns casos como se dá no processo de falência.

Da mesma forma o Brasil tentou unir o direito civil e comercial por muito tempo, mas foi depois do código civil de 2002 que adotou da Teoria da Empresa.

Segundo publicação de “Conceito de” (2019) Toda empresa tem o objetivo de obter utilidades com sua participação no mercado de produtos e serviços, obtendo lucros e oferecendo trabalho são compostas de humanos, materiais e técnicos. Pode ser classificada de acordo com sua atividade econômica, como primária, secundária e terciária. Que são compostas conforme segue:

- Primária atividade de agricultura, pesca e pecuária;
- Secundária atividade da transformação da matéria prima;
- Terciária atividade de prestação de serviço e comércio.

Empresa é um sistema econômico organizado para produzir e ofertar produtos (bens ou serviços) que possam satisfazer as necessidades e desejo das pessoas, e com isso alcançar seus objetivos sua sustentabilidade e continuidade. Em outra palavra a empresa cria riqueza e existe para atender os desejos da sociedade. MARCONDES (2020, p. 01)

A publicação de “Conceito de” (2019) ainda relata que as empresas são compostas de acordo com sua com sua composição jurídica que vai de empresa individual como o nome já diz é de uma única pessoa e societárias composta de várias pessoas. Entretanto, a empresa é vista como uma atividade econômica organizada para a produção e circulação de serviços e bens. A atividade é exercida por um empresário, quando individualmente, ou pela sociedade empresária, por meio de pessoa jurídica. Podem ser anônimas, limitada, cooperativas entre outras. Toda empresa possui direitos e deveres perante a lei, os acionistas são responsáveis em conduzi-la e obter os resultados, caso a empresa vá a falência o acionista responde apenas pelo capital investido na compra de ações da empresa que é a responsabilidade limitada.

Coelho (2005, pg. 10), por sua vez, argumenta:

É possível extrair, deste conceito legal de empresário, o de empresa. Se empresário é definido como o profissional exercente de 'atividade econômica organizada para a produção ou a circulação de bens ou de serviços', a empresa somente pode ser a atividade com estas características. COELHO (2005, p. 10),

Não existe nenhum conceito na legislação sobre empresa, o Código Civil prevê, em seu art. 966, exclusivamente o conceito de empresário: Para Minichiello (2012) apud Coelho (2005.p 10) o termo empresário significa a mesmo que empresa, pois o profissional é considerado “categoria exercente da atividade econômica organizada para produção ou a circulação de bens e serviços”.

Para Bertoldi e Ribeiro (2008, apud SANTOS, 2011, p. 45):

Empresa é a organização técnico-econômica, que se propõe a produzir, mediante a combinação dos diversos elementos, natureza, trabalho e capital, bens ou serviços destinados à troca (venda), com a esperança de gerar lucros, correndo os riscos por conta do empresário, isto é, daquele que reúne, coordena e dirige esses elementos sob sua responsabilidade. BERTOLDI e RIBEIRO (2008, apud SANTOS, 2011, p. 45)

Minichiello (2012) diz que como não há definição de empresa por parte da legislação, então o princípio sai do empresário que promove o exercício da atividade econômica de forma organizada, e que nada mais é que o impulsionador de toda a atividade exercida na empresa.

O Código Civil, em seu art. 966, define o conceito de empresário: “Considera-se empresário quem exerce profissionalmente atividade econômica organizada para a produção ou a circulação de bens ou de serviços”. FERREIRA (2005, pg 01)

Para Oliveira (2004), o empresário é aquele capaz de reunir e administrar fatores de produção, tais como capital, mão de obra e tecnologia, a fim de produzir bens ou serviços.

Mamede (2004, pg. 46), por sua vez, conceitua:

O empresário é aquele que, por sua atuação profissional e com intuito de obter vantagem econômica, torna a empresa possível. É ele quem produz e/ou faz circular bens e serviços, concretizando toda a gama dos atos negociais necessários para a existência da empresa, ou seja, para que seja mantida a prática constante dos atos voltados para a obtenção de vantagens econômica [...] MAMEDE (2004, pg. 46)

Já Almeida (2005, p. 48) amplia o conceito de empresário: 21 No conceito de empresário, inseriram-se elementos que, anteriormente, compunham o conceito de comerciante, acrescentando-se, porém, a forma de serviços, sob a ótica de atividade econômica por meio da qual se dá a circulação de riqueza. ALMEIDA (2005, p. 48)

Com base nesses conceitos e no art. 966 do Código Civil, o empresário é quem “exerce profissionalmente atividade econômica organizada para a produção ou circulação de bens ou de serviços”. Neste mesmo contexto, Minichiello (2012) apud Santos (2011) pontua que empresário é aquele que integra a sociedade, sem se confundir com a pessoa natural. Estende-se ao

empresário, também, os riscos da atividade econômica organizada, tornando-se responsável, portanto, pelo seu funcionamento.

### **2.2.1 PEQUENAS EMPRESAS**

Melchor (1999) menciona uma breve explicação sobre pequena e microempresa, relata que quando surgiu a Microempresa em 1984 com a lei 7.256, BRASIL (1984), foi denominado microempresa e ficaram aglutinados numa só lei vários assuntos de interesses das microempresas. A Lei concedeu tratamento diferenciado, simplificado que favoreceu as microempresas em todos os seus campos. E durante a vigência houveram vários dispositivos alterados até a publicação do Estatuto da Microempresa e Empresa de Pequeno Porte.

Após 10 anos surgiu a lei 8.864/1994, BRASIL (1984), que iniciou com algumas faltas de regulamentação, porém inovou na elevação da receita bruta da microempresa e foi nesse momento que surgiu a Empresa de Pequeno Porte.

Segundo o IBGE (2003), as pequenas empresas são as responsáveis por minimizar o impacto de desemprego no país, pois são elas que são a base do desenvolvimento, pois preenche emprego para uma pequena população que atua no seu próprio negócio e alternativas de emprego formal e informal, e também atende as pessoas que não possui qualificação o suficiente para as grandes indústrias.

Quanto à definição quando é pequena e microempresa varia de acordo com legislações específicas e instituições financeiras oficiais e órgãos representativos do setor, abaixo um quadro para melhor exemplificar:

#### **Quadro 1 - Definição de micro e pequenas empresas**

<b>Critérios de enquadramento</b>	<b>Valor de receita</b>	<b>Número de pessoas ocupadas</b>
Lei nº 9.841 de 05/10/1999 Microempresas Empresas de pequeno porte	Até 244 mil reais  De 244 mil reais a 1,2 milhões de reais	
Sebrae Microempresas Empresas de pequeno porte		Até 9  De 10 a 49
BNDES (critério dos países do Mercosul para fins creditícios) Microempresas Empresas de pequeno porte	Até 400 mil dólares (cerca de 940 mil reais)  De 400 mil dólares a 3,5 milhões de dólares (cerca de 8,2 milhões de reais)	

Fontes: Brasil. Lei nº 9841, de 5 de outubro de 1999. SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.

Guimarães et al (2018), diz que não há muitas definições o que é uma pequena empresa, pois cada país tem sua legislação, economias e população de empresas. No Brasil é utilizado como critério para definição deste segmento empresarial o porte das empresas em termos de pessoal ocupado. E são classificadas como pequenas empresas as que têm entre dez e 49 pessoas ocupadas.

Em consonância com essa definição, o Gabinete de Estatísticas da União Europeia (Eurostat) publicou, em 2011, estatísticas estruturais das empresas europeias, com destaque para as informações das MPMEs. De forma a adequar a definição legal à disponibilidade de estatísticas, adotaram-se os seguintes critérios: empresas grandes (250 ou mais pessoas empregadas); médias (50 a 249); pequenas (dez a 49); e microempresas (menos de dez pessoas ocupadas). (GUIMARAES et al 2018, p. 01).

Negrini (2015) diz que o fato das empresas ser grandes ou pequenas pode ser distorcido da realidade caso comparado de forma equivocada, ou seja, empresa podem ser classificadas como grandes quando comparadas com empresas menores, mas como pequenas quando comparadas empresas, sejam



grandes ou pequenas, exigem gerenciamento bem acentuado para dirigir e coordenar com eficiência suas atividades, que assim bem executadas, melhoram a produtividade e lucratividade da empresa, seja ela grande ou pequena.

O surgimento de uma pequena empresa está ligado em primeiro instante a um empreendedor, aquele que planeja e visualiza a sua empresa e negócio com o objetivo de construir um patrimônio e sua empresa, como o principal executivo influencia a organização, dando-lhe seu próprio estilo em relação a características individuais.

Melchor (1999) relata que a Lei 8.864/1994, BRASIL (1994), pela primeira vez a empresa de Pequeno porte teve a receita bruta igual ou inferior a 700 mil UFIRs. E que a Lei 9.317, denominada a Lei do Simples foi uma das maiores conquistas das Pequenas empresas.

No Brasil, a Lei 9.317/96 define que empresa de pequeno porte- como a pessoa jurídica que tenha auferido no ano calendário, receita bruta superior R\$120.000,00 (cento e vinte mil reais) e igual ou inferior a R\$720.000,00 (setecentos e vinte mil reais).

Compass (2016) mostra que:

- Na lei Complementar nº 123/2006, BRASIL (2006): Pequena empresa: é a sociedade empresária simples, empresa individual ou responsabilidade limitada e o empresário individual que obtenha um faturamento anual superior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 3.600.000,00.
- Pelo BNDS (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social) Pequena empresa é a tem faturamento anual superior a 1.200.000,00 e inferior a R\$ 10.500.000,00.
- Pelo Sebrae (2014) Pequena empresa é a que possui de 10 a 19 funcionários nos setores comercial e de serviços ou emprega de 20 a 99 funcionários nos setores industrial e de construção.

Lembra que se uma pequena empresa tiver faturamento anual menor do que R\$ 360.000,00, passa automaticamente à condição de microempresa.

A Lei 9.317/96, Brasil (1996), segundo Melchor (1999), estabeleceu um tratamento diferenciado em relação aos impostos e contribuições as Pequenas empresas, também simplificando a forma de recolhimento de tributos federais além de permitir a adesão de Estados e Municípios para concessão de benefícios do ICMS e do ISS.

### **2.2.2 MICROEMPRESAS**

Souza (2019), diz que as microempresas são consideradas aquelas cujos empreendedores têm um negócio independente e individual. São pessoas jurídicas em que o faturamento pode atingir no máximo 360 mil anual para enquadramento no regime simples nacional, na lei é permitido até 10 funcionários e faturamento anual reduzido.

Conforme relato de Melchor (1999) iniciou as leis em 1984, quando surgiu o Estatuto da Microempresa na qual juntou todos os interesses numa só lei com a promulgação da Lei nº 7.256, Brasil (1984), do mesmo ano, durante a sua vigência teve alguns dispositivos alterados e outros revogados, especialmente pelas Leis nº 8.864/94, Brasil (1994) e 9.317/96 Brasil (1996) (Lei do Simples), e depois sancionada a Lei nº 8.864, Brasil (1994), de 28 de março de 1994. E em 5 de dezembro de 1996 foi sancionada a Lei 9.317, Brasil (1996), denominada de Lei do Simples, conforme citação do autor “Sem dúvida alguma, esta foi uma das maiores conquistas das micro e pequenas empresas brasileiras”.

Dias (2020), mostra a Lei complementar de 2006, que dá sequência as Leis da Micro e pequena empresa.

A Lei Complementar 123/2006, Brasil (2006), também conhecida como Lei Geral da Micro e Pequena Empresa (MPE), institui um tratamento simplificado, diferenciado e favorecido para as MPE, e o poder público municipal tem um papel crucial, como agente de promoção de um ambiente favorável para fomentar o fortalecimento e a competitividade dos pequenos negócios. DIAS (2020, p. 01)

As normas entre Microempresas e Pequenas empresas são as mesmas diferenciando apenas no número de funcionários contratados e faturamento (lucro) anual bruto.

Segundo Videira (2016), perante a Lei Complementar nº 123/2006, BRASIL (2006): Microempresa é aquela que o faturamento anual de até R\$ 360.000,00.

O autor relata que o BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social) classifica o porte da empresa de acordo com seu faturamento anual ou do grupo econômico ao qual a empresa pertença no caso da Microempresa a empresa que tem faturamento anual de até R\$ 1.200.000,00.

Para o Sebrae (2014) é classificada como a que emprega até 9 funcionários nos setores de serviços e comércio ou emprega até 19 nos setores de industrial e de construção.

Ressalta ainda que se a microempresa ultrapassar o faturamento anual de R\$360.000,00 passa automaticamente a ser uma Pequena empresa.

A microempresa é classificada como aquela cujos empreendedores têm um negócio independente e individual. O empresário também precisa estar devidamente registrado nas entidades competentes. SOUZA (2019, p. 01)

Souza (2019) mostra que está enquadrada na Lei complementar nº 123, de 2006, Brasil, (2006) e com tratamento diferenciado e mais vantajoso. O regime tributário das microempresas é o simples nacional, um modo simplificado e que une todas as tributações em apenas uma guia, devido ao seu faturamento reduzido. Além da praticidade os impostos os percentuais têm a alíquota progressiva e são calculados de acordo com a receita bruta, e é nesse sentido que se paga menos tributo.

### **2.3 CONCEITO DE PLANEJAMENTO**

Segundo Montana & Charnov (2006, p. 116) O planejamento é o processo de definir objetivos e decidir o modo de alcançá-los, estabelecendo um conjunto de providências a serem tomadas, como a missão em suas principais atividades, para que a situação futura seja diferente do passado.

Segundo Maximiano (2004, p. 131) [...] Planejamento é o processo de tomar decisões sobre o futuro. As decisões que procuram de alguma forma, influenciar o futuro, ou que serão colocadas em prática no futuro, são decisões de planejamento. [...]

O processo de planejar envolve um modo de pensar, que por sua vez envolve os questionamentos mencionados acima, este propósito do planejamento de desenvolver uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes, em função dos objetivos da empresa, é que vai auxiliar na tomada de decisão no futuro de maneira mais rápida, coerente, eficiente e eficaz.

Charnov e Montana (2006, p. 116) mencionam que um planejamento envolve escolher um destino, avaliar rotas alternativas e determinar o curso específico a fim de alcançar o objetivo. É necessário que o administrador tenha consciência da tomada de decisão estratégica e planejar o futuro de sua organização, pois o custo de uma decisão improvisada pode se tornar alto, nesse sentido o planejamento é extremamente importante para todas as operações e atividades, principalmente se atua em ambientes complexos e competitivos.

Planejamento é o processo de tomar decisões sobre o futuro. ... “Planejar significa interpretar a missão organizacional e estabelecer os objetivos da organização, bem como os meios necessários para a realização desses objetivos com o máximo de eficácia e eficiência”. (CHIAVENATO, 2004 p. 209).

Araújo (2004) Conceitua o Planejamento como o ato de projetar, fazer um estudo antecipado em tudo que tiver uma ação ou atividade, determinando os objetivos a serem alcançados, e identificando como alcançar os objetivos através de meios, ações e estratégias necessárias.

Planejar é o processo de determinar como o sistema administrativo deverá alcançar os seus objetivos. Em outras palavras, é determinar como a organização deverá ir para onde deseja chegar. MARCONDES (2020, p. 02 apud Samuel C. Certo)

Teixeira (2010) apud Jacobi (2006) as atividades do planejamento estão ligadas diretamente a metas de uma organização através de estratégias eficazes para o processo, definindo assim o que será executado numa determinada ação.

É necessário eficácia, eficiência e efetividade e sempre elaborar o planejamento pensando nessas perguntas por que? Para quem? Onde? Quem? E quando? O objetivo do processo é obter uma realização e não uma previsão e isso é feito através de organização dos objetivos interligados e mensuráveis.

A Figura 2 ilustra o planejamento empresarial, uma forma de garantir os resultados de acordo com Paula (2015).

**Figura 2 - Planejamento**



Fonte: PAULA. Gilles B. de.

[https://www.treasy.com.br/blog/erros\\_no\\_planejamento\\_orcamentatio/](https://www.treasy.com.br/blog/erros_no_planejamento_orcamentatio/)

Neto (2010) menciona que as organizações bem-sucedidas sempre têm um bom planejamento sempre objetivando a alcançar metas e inclui todo o corpo da empresa no processo, pois quando a empresa traça metas e faz o possível para alcançá-las consegue um direcionamento do porquê da existência da empresa e onde deseja chegar.

O autor ainda afirma que o planejamento não significa sucesso certo tão pouco elimina riscos, mas é fácil visualizar as ameaças e prejuízos para assim

num determinado momento mudar a estratégia ou o rumo do planejamento. E se um programa de planejamento der certo, a empresa ganha muito benefícios, e é importante para o corpo administrativo, pois auxilia os gerentes em suas decisões.

O planejamento eficaz, coordenado e criativo é de grande importância para qualquer corporação independente do seu porte, pois esta grande ferramenta reduz incertezas tornando as empresas mais competitivas no mercado global.

O planejamento está dividido em 3 níveis:

- Planejamento Estratégico.
- Planejamento Tático;
- Planejamento Operacional;

E através desses níveis é possível identificar os melhores planejamentos possíveis.

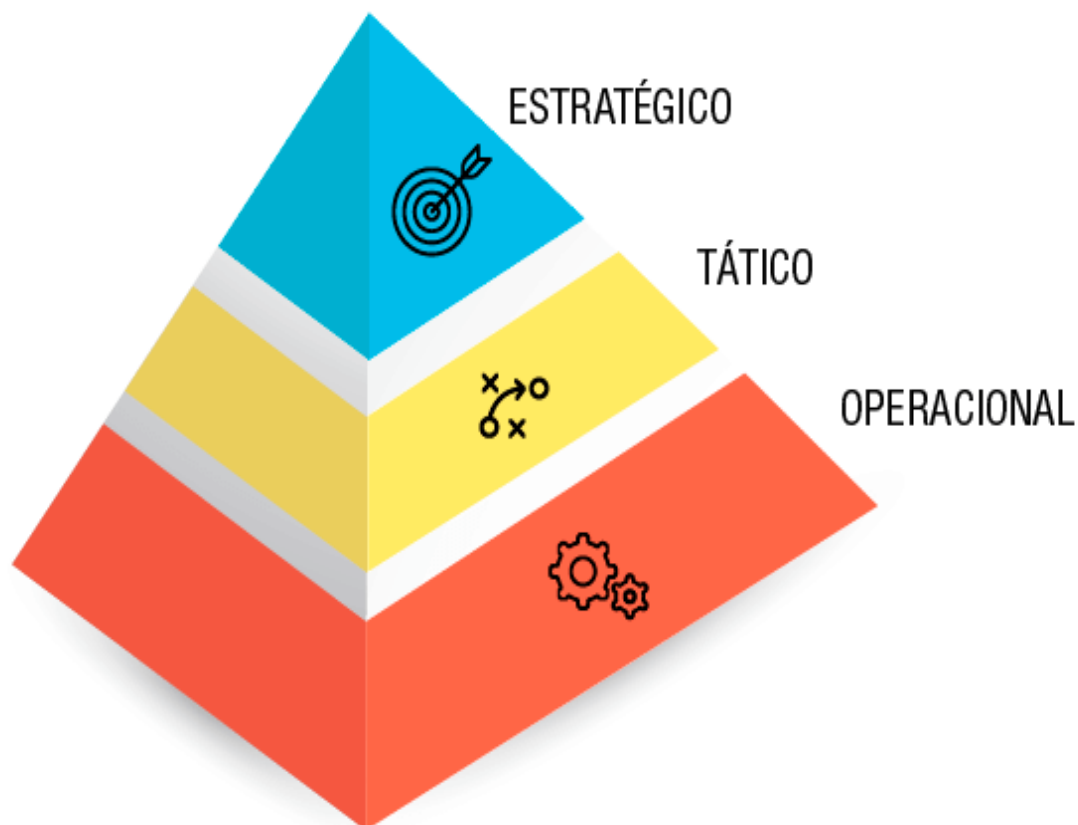
## **2.4 NÍVEIS DE PLANEJAMENTO**

Segundo Marques (2019), empresa de sucesso embasa suas ações e estratégias num planejamento eficaz, e é um processo envolvendo todos os profissionais de todos os níveis da organização, pois as reuniões devem envolver todos os colaboradores que envolvem a empresa porque muitas vezes existem problemas que não envolvem apenas os diretores e isso torna um planejamento eficiente. Neste sentido a empresa se tornará mais competitiva em relação a outras empresas de funcionamento orgânico, sem decisões pensadas previamente e munidas de dados e informações sobre sua organização e o mercado externo. Neste sentido o autor cita as metodologias para executar e organizar o planejamento organizacional, que são os planejamentos Estratégico, tático e operacional.

Charnov e Montana (2006, p. 117) mostram que estes planejamentos nas organizações tem uma hierarquia: Iniciando pelo Planejamento estratégico, segundo o tático e depois o operacional.

A figura 3 Ilustra a Hierarquia do planejamento que se inicia pelo estratégico, tático e operacional.

**Figura 3 - Hierarquia do Planejamento**



Fonte:

[https://www.google.com/search?q=imagens+planejamento+ESTRAT%C3%89GICO%2C+TATICO+OPERACIONAL&tbm=isch&ved=2ahUKEwiW3KiPuMTsAhWmLbkGHZd5DhwQ2-cCegQIABAA&oq=imagens+planejamento+ESTRAT%C3%89GICO%2C+TATICO+OPERACIONAL&gs\\_lcp=CgNpbWcQAzoCCAA6BggAEAgQHjoECAAQHIDhuwJYndkDYJrdA2gBcAB4AYA B4gWIAfIFkgEMMC4yNi42LjUtMi4ymAEAoAEBqgELZ3dzLXdpei1pbWfAAQE&scient=img&ei=CIKPX5a4Lqbb5OUPi\\_O54AE&bih=603&biw=1348&rlz=1C1NHXL\\_pt-BRBR726BR726#imgrc=xWa\\_gymdqin4UM](https://www.google.com/search?q=imagens+planejamento+ESTRAT%C3%89GICO%2C+TATICO+OPERACIONAL&tbm=isch&ved=2ahUKEwiW3KiPuMTsAhWmLbkGHZd5DhwQ2-cCegQIABAA&oq=imagens+planejamento+ESTRAT%C3%89GICO%2C+TATICO+OPERACIONAL&gs_lcp=CgNpbWcQAzoCCAA6BggAEAgQHjoECAAQHIDhuwJYndkDYJrdA2gBcAB4AYA B4gWIAfIFkgEMMC4yNi42LjUtMi4ymAEAoAEBqgELZ3dzLXdpei1pbWfAAQE&scient=img&ei=CIKPX5a4Lqbb5OUPi_O54AE&bih=603&biw=1348&rlz=1C1NHXL_pt-BRBR726BR726#imgrc=xWa_gymdqin4UM)

Os níveis do planejamento servem para uma melhor organização e acompanhamento do processo. Segundo Marque (2019), “é importante definir o negócio, a missão, a visão, os valores e horizonte estratégico da companhia”.

#### **2.4.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

O planejamento estratégico está relacionado com o modo pelo qual a organização busca diferenciar-se da sua concorrente.

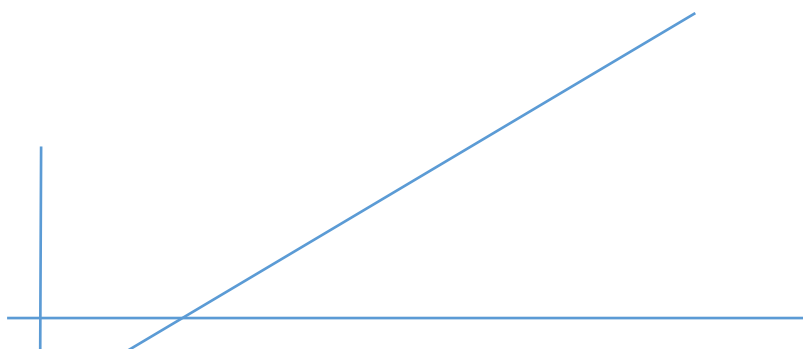
Neto (2010) apud Kotler (2000) define o planejamento estratégico como um conjunto de atividades que constituem o processo de manter e desenvolver um alinhamento entre os objetivos e recursos de uma determinada empresa com a finalidade de sobrevivência, em meio a um mercado cada vez mais competitivo.

Marques (2019) define como um processo complexo e importantíssimo para as organizações. Pois é o futuro da empresa que está sendo objetivado. Destaca que na primeira etapa é voltada para o conhecimento da empresa e definição do negócio, missão, visão e o horizonte no qual se planeja uma estratégia. A segunda etapa será a identificação dos problemas existentes na empresa e projetos de possíveis soluções.

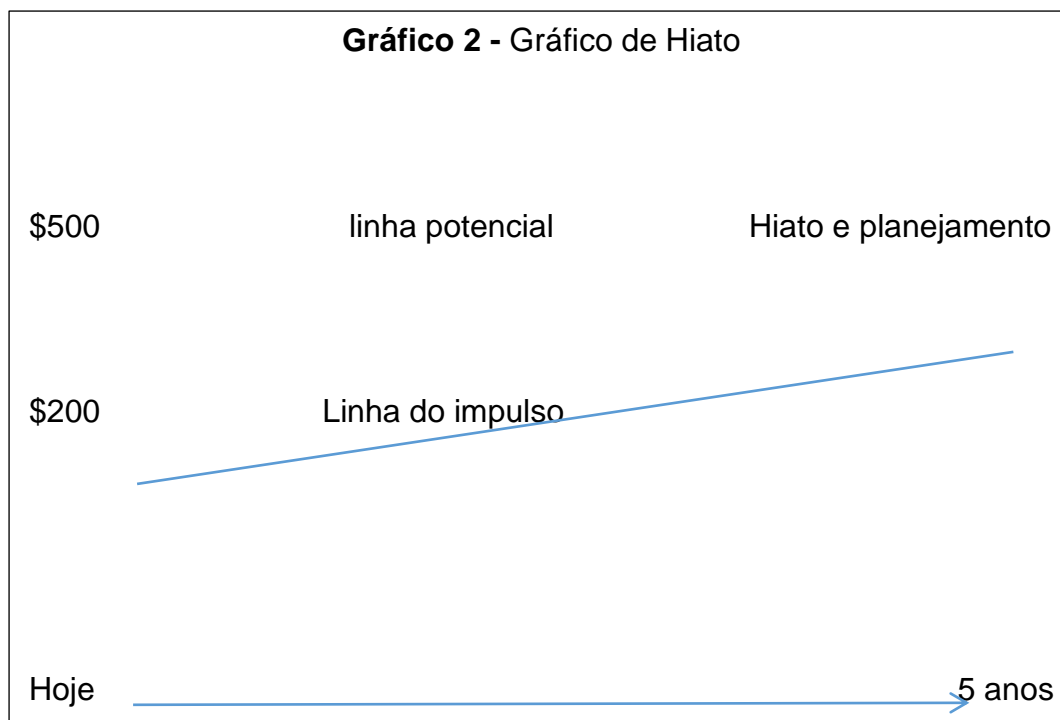
Charnov e Montana (2006, p. 118 e 119), menciona que a questão básica do planejamento estratégico é saber qual o ramo de atividade da empresa e onde deseja chegar se deve ampliar ou reduzir as atividades. E que é necessário considerar alguns atributos, como:

- Prazo que de ser acima de cinco anos;
- Processo, reunião de todos os envolvidos na empresa e no processo utilizar a análise de hiato, que é a existência de um hiato de planejamento entre um impulso da organização – para onde ela está indo – e seu potencial – para onde ela deseja ir.

A seguir é ilustrado o gráfico 2, onde mostra a forma do gráfico de hiato com suas ilustrações.







Fonte: Charnov e Montana (2006, p. 136)

- Complexidade, análise de todos os pontos da empresa como ambiente, pontos fortes e fracos e oportunidades, que são analisados pela análise swot.

Na figura 4 é ilustrado como é a análise Swot com suas siglas e os significados de cada letra do S W O T.

Figura 4 - Análise Swot



Fonte:

[https://www.google.com/search?q=imagem+an%C3%A1lise+swot&tbn=isch&ved=2ahUKEwi0pf6Z0sbsAhXnBbkGHSX3DH8Q2-cCegQIABAA&oq=imagem+an%C3%A1lise&gs\\_lcp=CgNpbWcQARgBMgIIADIECAAQHjIGCAAQCBAeUK6tTlils05grc pOaABwAHgAgAHEAYgBrAeSAQMwLjWYACGgAQGqAQtd3Mtd2l6LWltZ8ABAQ&sclient=img&ei=0amQX\\_T4OOeL5OUPpe6z-Ac&bih=603&biw=1348&rlz=1C1NHXL\\_pt-BRBR726BR726#imgrc=E7mR6cS2ihzN-M](https://www.google.com/search?q=imagem+an%C3%A1lise+swot&tbn=isch&ved=2ahUKEwi0pf6Z0sbsAhXnBbkGHSX3DH8Q2-cCegQIABAA&oq=imagem+an%C3%A1lise&gs_lcp=CgNpbWcQARgBMgIIADIECAAQHjIGCAAQCBAeUK6tTlils05grc pOaABwAHgAgAHEAYgBrAeSAQMwLjWYACGgAQGqAQtd3Mtd2l6LWltZ8ABAQ&sclient=img&ei=0amQX_T4OOeL5OUPpe6z-Ac&bih=603&biw=1348&rlz=1C1NHXL_pt-BRBR726BR726#imgrc=E7mR6cS2ihzN-M)

- Grau de estruturação, cada empresa olha o planejamento de acordo com a sua estrutura corporativa, olhando a sua cultura, filosofia e pessoal. Ou seja, o processo é individual para cada empresa.

- Resultados, expressar o resultado por escrito do planejamento que é denominado Declaração de Missão que expressa o propósito básico e as atividades concentradas.

“ O planejamento estratégico exige um longo período entre o início e os resultados e considera o futuro em termos da missão da organização”.  
(MONTANA E CHARNOV 2006, p. 119)

Elaborar o planejamento estratégico segundo Marques (2019) estabelece a direção e sentido que a empresa deve seguir, a partir da análise do ambiente que a mesma está inserida. E especificar o nicho de mercado é um

passo importante na tomada de decisão posicionamento da marca, definição de um público-alvo, entre outros setores dentro da organização.

O autor orienta que é necessário definir a missão pela razão da empresa existir, o valor pelo motivo da organização ser lembrada e a visão deve estar consistente na realidade da empresa e ser vista até o prazo estabelecido, se possível em 3 anos, depois disso é essencial uma mudança para desafiar a equipe a melhorar no futuro.

#### **2.4.2 PLANEJAMENTO TÁTICO**

Segundo o SBC Coaching (2019), o planejamento tático está presente em diferentes tipos porte de empresa e tem o objetivo de cumprir o planejamento em médio prazo no máximo 3 anos, possui uma abrangência mais restrita e atende apenas alguns setores da empresa. Assim sendo é comum cada área da empresa ter seu próprio planejamento tático e se obtém de algumas perguntas como: o que fazer, como fazer, se é possível fazer e qual o melhor caminho a seguir.

O planejamento tático caracteriza-se por possuir um prazo de duração mais curto do que o do planejamento estratégico, e por possuir maior ligação a aspectos como condição de mercado, objetivos financeiros e recursos requeridos para realizar tal plano. Porém, quando comparado ao planejamento operacional, o planejamento tático possui longo prazo, sendo que as decisões tomadas nesse nível influenciam significativamente outras áreas da empresa (OLIVEIRA, 2004, pg. 335).

Montana e Charnov (2006,p. 119), cita que o planejamento tático tem o prazo mais curto que o estratégico devendo ser executado de 1 a 5 anos, deve ser estipulado o principal componente do negócio, metas financeiras e recursos necessários para executar a missão, é um nível intermediário como ponte para o planejamento estratégico e o operacional.

Ávila (2015) relata que as características básicas do planejamento tático são: Atuação no nível das áreas funcionais da organização e horizonte de ação de médio prazo. E que o planejamento tático transforma em realidade e desdobra os objetivos do planejamento estratégico. E assim

justifica o médio prazo, como não tem um horizonte tão longo possibilita algumas alterações para alcançar o objetivo estratégico, ficando em setores menores e mais setorizados.

“O planejamento tático é o responsável por criar metas e condições para que as ações estabelecidas no planejamento estratégico sejam atingidas”. (PERADELLES 2016)

A figura 5 ilustra o planejamento tático entre os colaboradores da empresa.

**Figura 5 - Planejamento Tático**



Fonte: [https://www.google.com/search?q=imagem+planejamento+tatico&tbm=isch&ved=2ahUKEwiw-yySoMfsAhWkBrkGHZijBWMQ2-cCeqQIABAA&og=imagem+planejamento+tatico&gs\\_lcp=CgNpbWcQDFCAtQFYz9UBYLzIAWgAcAB4AoABYQyIAc0ykqEHNi0xLjluMpgBAKABAoBC2d3cy13aXotaW1nwAEB&sclient=img&ei=jfuQX\\_D\\_C4qN5OUPmMeWmAY&bih=603&biw=1348&rlz=1C1NHXL\\_pt-BRBR726BR726#imgrc=WMSOALp-HvNzSM](https://www.google.com/search?q=imagem+planejamento+tatico&tbm=isch&ved=2ahUKEwiw-yySoMfsAhWkBrkGHZijBWMQ2-cCeqQIABAA&og=imagem+planejamento+tatico&gs_lcp=CgNpbWcQDFCAtQFYz9UBYLzIAWgAcAB4AoABYQyIAc0ykqEHNi0xLjluMpgBAKABAoBC2d3cy13aXotaW1nwAEB&sclient=img&ei=jfuQX_D_C4qN5OUPmMeWmAY&bih=603&biw=1348&rlz=1C1NHXL_pt-BRBR726BR726#imgrc=WMSOALp-HvNzSM)

Peradelles (2016), escreve que o planejamento tático tem um nível limitado nos departamentos que na maioria das vezes envolve apenas um setor de ponta a ponta, pode se dizer que é a desdobramento do planejamento estratégico, por ser específico as decisões podem ser tomadas pelos diretores de alta direção e o tempo das ações aplicadas são de 1 a 3 anos.

### 2.4.3 PLANEJAMENTO OPERACIONAL

Segundo Marques (2019), o planejamento operacional as estratégias são realizadas junto aos colaboradores da empresa. É uma estratégia a curto prazo, com descrição das necessidades de cada setor, prazo, entrega produto/serviço, qualidade e resultado final. Tem como finalidade garantir um desempenho ideal e esperado. Para isso é necessário criar planos de ação voltados para cada uma das quatro áreas delimitadas no decorrer de cada etapa de definição dos objetivos estratégicos como: financeiro, clientes, processos internos, aprendizado e crescimento.

O blog VG (2017) publicou que é importante no planejamento a visão desde a base até as estruturas para oferecer um ambiente harmonioso entre colaboradores e gestores para conseguir alcançar os objetivos com sucesso. Esse planejamento é composto em três etapas pelos colaboradores operacionais, o meio da pirâmide os gerentes e supervisores e no topo a alta diretoria.

É preciso conhecer o chão de fábrica, ouvir os envolvidos na montagem e nas etapas mais operacionais para que seja possível conhecer as necessidades do negócio e desenvolver ações estruturadas com a realidade. (VG 2017, p. 01).

Seguindo por esse caminho grandes benefícios o planejamento operacional trará a organização como: precisão de dados, uso inteligente dos recursos, criação de metas, equipe focada e estimulada. A Figura 5 ilustra os benefícios do planejamento operacional.

**Figura 6** - Benefícios do planejamento operacional



Fonte: <https://www.consultoriaiso.org/as-tres-etapas-vitais-do-planejamento-operacional/>

Montana e Charnov (2006, p. 121 e 122), mostram que o planejamento operacional assegura que as combinações corretas de recursos estejam disponíveis no momento exato da precisão para produzir as mercadorias ou desenvolver o serviço para o cliente específico. O prazo geralmente é de 01 anos ou menos podendo até ser mensal, também oferece documentação o suficiente para análise da empresa na parte financeira, marketing e integração ao operacional da corporação. A Figura 7 apresenta o planejamento operacional.

**Figura 7 - Planejamento operacional**

Fonte: <https://blogdaqualidade.com.br/a-diferenca-entre-o-planejamento-estrategico-tatico-e-operacional/>

Ávila (2019) relata que o planejamento operacional se relaciona aos objetivos e as pessoas envolvidas na execução, geralmente sua duração é de um ano, ou seja, curto prazo, e está diretamente ligado ao tático e estratégico, é conduzido por gestores e operadores do setor executado. O importante desse planejamento que distribui as funções de metas e objetivos específicos entre os colaboradores.

Para o planejamento operacional ter sucesso é fundamental o envolvimento de todos da empresa desde a alta hierarquia, a administrativa e a operacional e também o conhecimento de toda a estrutura física da organização e identificar qual a capacidade de produção para assim desenvolver o processo com eficiência e eficácia. ÁVILA (2019)

#### 2.4.4 PLANEJAMENTO PARA SAIR DE UMA CRISE FINANCEIRA

Segundo Charnov e Montana (2006, p.121) todo planejamento necessita de estratégias e plano de ação para seu desenvolvimento e a importância da análise do ambiente interno e externo na organização e administração das finanças, recursos, equipamentos e instalações é essencial para conquistar o objetivo.

Quando uma empresa se encontra em crise é necessário um planejamento tático, pois é um planejamento mais curto e urgente para a necessidade em que a empresa se encontra. Oliveira (2020), mostra que a principal questão a ser analisada é o porquê de a empresa estar no vermelho, e a primeira coisa, a saber, é como estão os números na empresa que os gestores financeiros os interprete-os para um melhor entendimento.

Oliveira (2020) mostra que não é uma tarefa fácil, e precisa ter disciplina, planejamento e redução de custos. Os gestores precisam assumir totalmente a responsabilidade e tomar medidas para que a empresa se mantenha firme no momento de crise. E para isso é necessário

- Identificar o motivo da empresa estar em crise financeira;
- Realizar cortes de gastos identificando tudo que é demais e que não vai atrapalhar o fluxo e impedir o crescimento;
- Integrar os setores da empresa, é de extrema importância que toda a equipe esteja empenhada e consciente da situação para assim fazer o melhor para sair da crise;
- Redefinir as metas, pois as metas anteriores já não serão alcançadas e acompanhar passo a passo delas;
- Precaução com solicitações de crédito, buscar juros baixos e um valor que esteja dentro da realidade da empresa cumprir;
- Renegociar dívidas para não perder parcerias e pagar menos juros possível, buscar soluções neste sentido que seja a melhor viável no momento;



- Fazer um planejamento estratégico, para que após sair da crise já esteja alinhado para o futuro promissor sem crises financeiras;

- Cuidar da equipe, monitorar todo o andamento e serviço para que estejam motivados e trabalhando para que não tenham prejuízos e sim qualidade, com a equipe organizada, qualificada e bem treinada.

- Buscar um diferencial, com pesquisa de Mercado na intenção de descobrir o que a empresa pode oferecer no desejo do consumidor, aumentar um item ou inovar o produto aumenta a possibilidade de aceitação no mercado. É importante descobrir também como a empresa atua, se ainda está aquém para o mercado.

- Busca de novos clientes, encontrar o cliente que se sente abandonado e trazer para sua empresa com novas propostas e inovações incentivando assim novos negócios. Descobrir o desejo desse cliente e reavaliar os produtos e serviços para assim atender o seu desejo.

- Nunca misturar as contas pessoais com empresariais, é preciso separar essas contas empresa e pessoal, para definir gastos da empresa e assim não voltar a crise financeira.

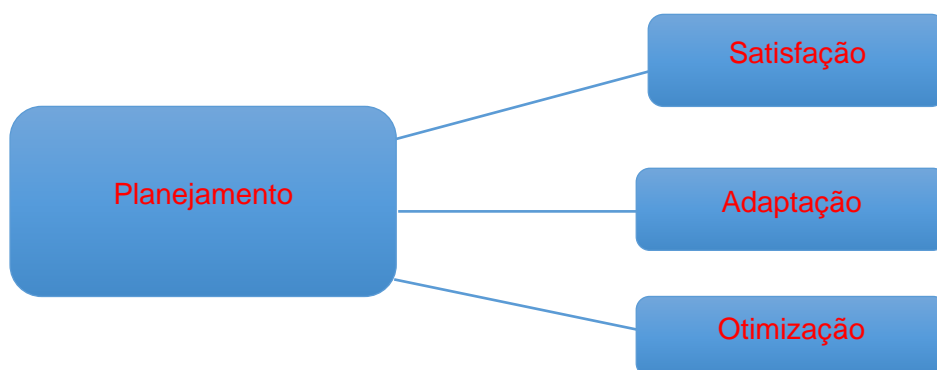
“Os gestores terão como analisar melhor seus resultados para trazer objetivos financeiros mensuráveis, além de obter total controle sobre as entradas e saídas de capital para abordar o orçamento de forma muito mais ágil e dinâmica”.  
(OLIVEIRA 2020, p. 01)

Fagundes (2020), diz que é importante cautela e deixar o desespero de lado, um bom planejamento estratégico e com muito cuidado com o setor de gestão financeira e precauções necessárias como: visualizar a situação atual, definir novas metas, um bom planejamento orçamentário, simulação de cenários e controlar e revisar todo o processo são passos que ajudarão a empresa a sair da crise e voltar a se erguer aos poucos.

## 2.5 FILOSOFIAS DO PLANEJAMENTO

Marcondes (2020) relata que no planejamento existem três tipos de filosofia e as filosofias se misturam nos processos uma pode predominar a outra de acordo com que é planejado. A figura 8 ilustra as filosofias do Planejamento.

**Figura 8 - Filosofias do Planejamento**



Fonte: Desenvolvido pelas autoras do trabalho: Gabriela da Silva Alvarenga e Renata Falcão Guimarães

A figura 9 ilustra as três filosofias do planejamento e explica qual o caminho e forma que cada uma delas é no seu contexto.

**Figura 9 - As três filosofias do planejamento**

Fonte: [https://www.google.com/search?q=imagem+filosofia+do+planejamento&rlz=1C1NHXL\\_pt-BRBR726BR726&source=lnms&tbn=isch&sa=X&ved=2ahUKEwjplrS4jszsAhXGK7kGHcQLD6oQ\\_AUoAXoECAwQAw&biw=1348&bih=603#imgrc=P\\_ys2oM5t8-m0M](https://www.google.com/search?q=imagem+filosofia+do+planejamento&rlz=1C1NHXL_pt-BRBR726BR726&source=lnms&tbn=isch&sa=X&ved=2ahUKEwjplrS4jszsAhXGK7kGHcQLD6oQ_AUoAXoECAwQAw&biw=1348&bih=603#imgrc=P_ys2oM5t8-m0M)

### 2.5.1 FILOSOFIA DA SATISFAÇÃO

Segundo César (2010) a filosofia da satisfação é voltada a alcançar o mínimo satisfação, porém sem a necessidade de excede-la. Só precisa satisfazer de maneira que gere um bem-estar, mas não o máximo de satisfação. Tudo isso ocorre por ser efetuado em curto prazo com baixo custo e menos profissionais qualificados. Geralmente as empresas inexperientes utilizam esse planejamento por ter menos objetivos, usados na maioria das vezes como sobrevivência da empresa.

Marcondes (2020) diz que é preocupante por limitar-se apenas no aspecto financeiro, opondo-se a equipamentos, materiais, recursos humanos. O foco é economizar em todos os sentidos sem pensar na boa qualidade e sim em produzir o necessário.

### 2.5.3 FILOSOFIA DA ADAPTAÇÃO OU RESULTADO

César (2010), coloca que o planejamento da adaptação é feito com eficiência precisa ser realizado num processo bem executado, é caracterizado

por técnicas matemáticas e estatísticas de modelos de simulação e pesquisa, e assim se torna um processo de planejamento otimizado dando as soluções dos problemas e melhores decisões nas corporações. Tem como objetivo o quantitativo, monetário e processo decisório. Em destaque na área tecnológica e com riscos de menos dedicação a área humana e estrutura organizacional.

Marcondes (2020), mostra que foca nas incertezas do futuro e o seu foco principal está nos planos a serem elaborados, ou seja, focando sempre no futuro próximo. E neste sentido as decisões serão tomadas de maneira que os interesses envolvidos sejam harmônicos, com planos elaborados conforme o ambiente e ajuste do mesmo, para quando surgir imprevistos estar preparados para enfrentá-los.

### **2.5.2 FILOSOFIA DA OTIMIZAÇÃO OU INOVAÇÃO**

César (2010) apresenta essa filosofia como inovadora e foca nos processos de elaboração dos planos, ou seja, pensa no presente. O que é relevante nesse processo é o maior valor o processo de produzir não o planejamento. Não pensa no futuro acreditando que o ser humano é capaz de desenvolver uma inovação momentânea para o processo. Entende que o planejamento precisa acontecer porque o ser humano não tem eficácia o suficiente para controlar, evitar ou eliminar os problemas e também tem a visão do futuro como certeza, incerteza e ignorância e cada um necessita diferentes tipos de planejamento, comprometimento, contingência ou adaptação.

Já Marcondes (2020) relata que essa filosofia também é inovadora e é indicada para o desejo de conquistar o máximo de satisfação possível, é uma técnica que usa matemática e estatística e foca na adaptação e inovação na corporação tudo como o objetivo de utilizar os recursos disponíveis e melhorar todo o processo objetivo e de desempenho. E também é baseado nos resultados positivos atuais da empresa.

### 3 DESENVOLVIMENTO

Administrar é um processo extenso que todos os gestores necessitam saber, independente do padrão das empresas a importância da administração é fundamental para que a empresa não sofra consequências.

Montana e Charnov (2006, p.1) relatam que:

Administrar è: O ato de trabalhar com e por intermédio de outras pessoas para realizar os objetivos das organizações, bem como de seus membros. Planejamento, organização, provimento de cargos e vagas, coordenação, motivação, liderança e controle, obtenção de resultados eficazes, por meio de outras pessoas pelo processo de delegação. MONTANA e CHARNOV (2006, p.1)

Nesse sentido é importantíssimo ter um planejamento para estabelecer metas, parâmetros e estratégias, para dar direcionamento a alcançar os objetivos propostos e ainda traçar outras metas futuras. Para isso requer organização, controle, ferramentas para tomada de decisão e correção de rumos.

O Sebrae (2017) aponta que as micro e pequenas empresas tem papel fundamental nas economias locais e regionais e que em 2013 um levantamento apontou que 24,4% das empresas fecham com menos de 2 anos podendo chegar a 50% em empresas com menos de 4 anos.

Motivo esse está relacionado à crise econômica que já vem desde 2008, como o Brasil em recuperação e quando estava iniciando o respiro houve a pandemia do Corona Vírus que atualmente vem afetando a economia e as empresas.

Segundo o Brasil247 (2020), escreve que o Brasil demorou para se recuperar da crise de 2008 e as ações de 2011 e 2012 não surtiram o efeito esperado iniciando assim uma longa curva de desaceleração econômica no país. Os gastos públicos aumentaram e a dívida interna também. E isso atinge o PIB que atinge as empresas.

"Os gastos públicos começaram a aumentar, a dívida pública interna do Brasil cresceu de um patamar próximo aos 45% para hoje praticamente 107% (ainda há dúvidas a respeito do verdadeiro valor da formação dessa dívida sobre o PIB brasileiro) [...] Em 2015 a economia arrefece mais ainda e, em 2016, é um desastre", afirmou Istvan Kasznar (2020 p.1).

Carreiro (2020) relata que as empresas nesse momento adotam postura defensiva que é composto de uma série de planejamentos, para assim visualizar a crise com positividade e transformar em oportunidade. Isso chama-se resiliência.

Stancovich (2015, p.37) Resiliência “é a capacidade de um indivíduo em manter uma conduta sã num ambiente insano, ou seja, a capacidade do indivíduo de sobrepor-se e construir-se positivamente frente as adversidades. ”

Ser resiliente é algo importante para quem executa o planejamento pois, sempre pensará positivo a uma situação difícil com o objetivo de construir algo em cima dessa dificuldade.

Os resilientes fazem história, deixam suas marcas, iluminam o caminho com sua luz interior, porque não se deixam abater por caos, decepção, sofrimento, mágoa, angustia e pressões. Transformam sua vivência diária em aprendizado, buscando se tornar uma pessoa melhor, um diamante lapidado. Não perdem tempo com assuntos fúteis, com sentimentos mesquinhos, e são felizes e realizados, respeitando e ajudando os outros a também buscarem lapidação. Stancovich (2015, p.98)

O Sebrae (2017) aponta que parte dos empreendedores não buscam informações, ou seja, pesquisa de campo sobre clientes, concorrentes e fornecedores e muito menos realizam um planejamento estratégico para iniciar as atividades e isso justifica o número elevado de tantas falências e crises financeiras nas empresas.

Medeiros (2019) cita algumas dificuldades como falta de planejamento, excesso de burocracia para obtenção de crédito, alta carga tributária e explica que contribui como um conjunto de fatores que impedem a continuidade de uma empresa. Entre os maiores problemas de manter uma micro e pequena empresa 7 maiores dificuldades existentes:

- Pouca captação do empreendedor: é fundamental conhecer a área de negócio que vai empreender, pois isso proporciona mais segurança no momento que precisar agir em situações adversas que exigem conhecimento da área de atuação. O conhecimento específico como legislações e análise do mercado são importantes.

- Baixo conhecimento sobre os clientes: o conhecimento do público alvo é de suma importância para o negócio, pois serão possível a tomada de decisões certas, no momento certo e melhorar o relacionamento com esses clientes, importantíssimas para o marketing da empresa. Outra questão é a atualização dos dados dos clientes, importante para analisar a evolução e mudanças durante o período estipulado e melhor comunicação com os clientes.
- Pouco poder de negociação com fornecedores: Negociação é fundamental principalmente em momento de crise, é necessário saber como fazer isso com os fornecedores com boas parcerias que garantam bom preço, prazos, estoque e qualidade necessária para o negócio fluir e ultrapassar a crise.
- Falta de planejamento: O plano de negócios precisa ser bem estruturado, sem ansiedade de iniciar logo, depois de tudo organizado e planejado é manter o foco para manter a sobrevivência da empresa. Alguns pontos são fundamentais como a descrição da empresa, investimentos, a direção a ser tomada, pesquisa de mercado onde a empresa está inserida e análise de território.
- Alta carga tributária: Esse planejamento é muito importante caso contrário o risco de problemas futuros com a Receita Federal ou altos juros, acarretando prejuízos.
- Acesso a crédito: O acesso a crédito para micro e pequenas empresas é muito difícil e cheio de burocracias, porque as instituições financeiras ainda não adaptaram melhores condições a esse tipo de cliente, então é um acesso limitado e a melhor opção é buscar instituições financeiras que adeque as necessidades da empresa, um exemplo é o BNDES.
- Falta de preparo na gestão: A falta de preparo entre micro e pequenos empreendedores é o que mais leva a falência ou fim do negócio, por isso é muito importante além do planejamento uma gestão eficaz para fazer com que esse planejamento chegue a seu objetivo e cumprimento de metas.

Shinyashiki (2000 p. 166 e 167) diz que em momentos difíceis é preciso evoluir, não mudar os objetivos e sim as estratégias. Que é necessário manter o objetivo, analisar as ações, monitor os resultados, corrigir a rota até que o processo flua, pois quem não consegue mudar o processo também não muda

os resultados. Isso é planejamento saber como administra-lo de forma a alcançar o objetivo final.

### **3.1 DIFERENÇA ENTRE OS TIPOS DE PLANEJAMENTO**

Leite (2014) escreve que as características do planejamento empresarial está no que se difere os planejamentos estratégico, tático e operacional.

- O estratégico está envolvido com o maior tempo para efeito do plano, com o plano atingindo empresas com grande número de atividades, ou seja, o planejamento estratégico leva mais tempo para ser executado e atinge um maior número de atividades na empresa. É voltado aos problemas essenciais da empresa e a principal finalidade é cumprir a missão.

“As decisões estratégicas estão focadas nos problemas externos da organização e não internos. Específico no que tange a escolha do composto de produtos ou bens a serem produzidos e ofertados”. (LEITE, 2014)

- O tático é voltado à escolha de objetivos específicos e quais os meios conseguir, que são dirigidos pelos níveis hierárquicos mais altos da empresa.

- Os táticos e operacionais estão cerrados ao processo multifuncional da empresa são planejamentos de curta dimensões voltados a objetivos e metas mais rápidas e imediatas.

A diferenciação dos planejamentos é fundamentada nos aspectos:

- Nível das Decisões, no qual serão geridos pelos níveis hierárquicos mais altos;  
- Dimensão temporal: O planejamento estratégico é o que leva mais tempo a ser executado e o tático e operacional menos tempo

- Amplitude e efeitos: Decisões do planejamento estratégico abrangem todo o corpo da empresa, as táticas e operacionais apenas parte de setores a ser trabalhado. A Figura 9 diferencia o planejamento estratégico, tático e operacional.



**Figura 9** - Diferença planejamento estratégico, tático e operacional



Fonte:

[https://www.google.com/search?q=planejamento+t%C3%A1tico&rlz=1C1NHXL\\_pt-BRBR726BR726&tbm=isch&source=iu&ictx=1&fir=d7M7GbwB82MCyM%252Cqdlf21-KyoxiBM%252C%252Fg%252F12gh4p523&vet=1&usg=AI4\\_-kQdKvaBf6bSlqoia8P7fW53moXsPA&sa=X&ved=2ahUKEwiohNna-cbsAhVklbkGHeWDAr4Q\\_B16BAgTEAM#imgrc=d7M7GbwB82MCyM](https://www.google.com/search?q=planejamento+t%C3%A1tico&rlz=1C1NHXL_pt-BRBR726BR726&tbm=isch&source=iu&ictx=1&fir=d7M7GbwB82MCyM%252Cqdlf21-KyoxiBM%252C%252Fg%252F12gh4p523&vet=1&usg=AI4_-kQdKvaBf6bSlqoia8P7fW53moXsPA&sa=X&ved=2ahUKEwiohNna-cbsAhVklbkGHeWDAr4Q_B16BAgTEAM#imgrc=d7M7GbwB82MCyM)

Segundo a Egestor (2019), muitos gestores acreditam que o planejamento estratégico, tático e operação são a mesma coisa, porém cada etapa deve ser desenvolvida com cuidado e atenção para atingir as metas e objetivos propostos.

O planejamento estratégico tem por principal objetivo analisar os diversos contextos e cenários, internos e externos que atingem o tudo relacionado à corporação, ou seja, o ambiente organizacional. Sendo possível identificar as possíveis ameaças e riscos a empresa, através do plano de negócios.

O planejamento tático o autor diz que é o meio da pirâmide organizacional, pois torna realidade o planejamento estratégico, pois ele pode mudar e programar os planos em médio prazo, que estão voltadas as áreas funcionais do negócio. O estratégico formaliza e o tático executa.

O planejamento operacional é o dia presente e o dia seguinte, as ações são sempre de curto prazo e seu objetivo é cumprir metas mensais e individuais. Porém é preciso treinamento e atitude para que o objetivo seja cumprido, cada empresa tem uma postura para lidar com essas metas propostas aos colaboradores.

### 3.2 DESENVOLVIMENTO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS EMPRESAS

Segundo Camargo (2018), toda empresa nos dias atuais não pode iniciar sem plano estratégico, pois é essencial ter planos, metas, objetivos e executar conforme planejado. A empresa que planeja além de estar bem estruturada possui vantagem competitiva nos ramos de negócio a que se propõe.

Ainda de acordo com Camargo (2018), o plano estratégico é o qual as empresas irão adotar estratégias dentro dos recursos disponíveis para alcançar as metas propostas, e para isso é necessário saber como está o seu ambiente e qual o mercado atua, serão lançadas metas a serem cumpridas a longo prazo de tal forma a se perguntar: onde estou, para qual lugar chegar, e como chegar até lá.

E o objetivo do planejamento estratégico é orientar e reorientar os negócios de maneira que obtenha lucros e crescimento satisfatório. Esse planejamento é um plano de ações seguindo etapas até atingir o objetivo final. Depois da análise do ambiente e objetivo definido é o momento de definir as estratégias de como chegar e aonde chegar. Depois disso é momento da reunião da equipe para o plano de ação com cronogramas a serem seguidos. Após isso é necessário monitorar e avaliar os resultados.

Paula (2016) fala da importância de um plano de ação que é a melhor forma de separar as etapas da elaboração da execução, e assim chegar ao objetivo pretendido. É uma das tarefas mais simples, porém eficiente na elaboração do planejamento e acompanhamento das atividades, geralmente utilizado para não deixar nenhuma tarefa sem fazer. Geralmente é composto por planilhas que são destacadas os itens: Objetivo geral, Lista de ações e atividades, Data de início e fim previsto, Orçamento alocado, responsável pela

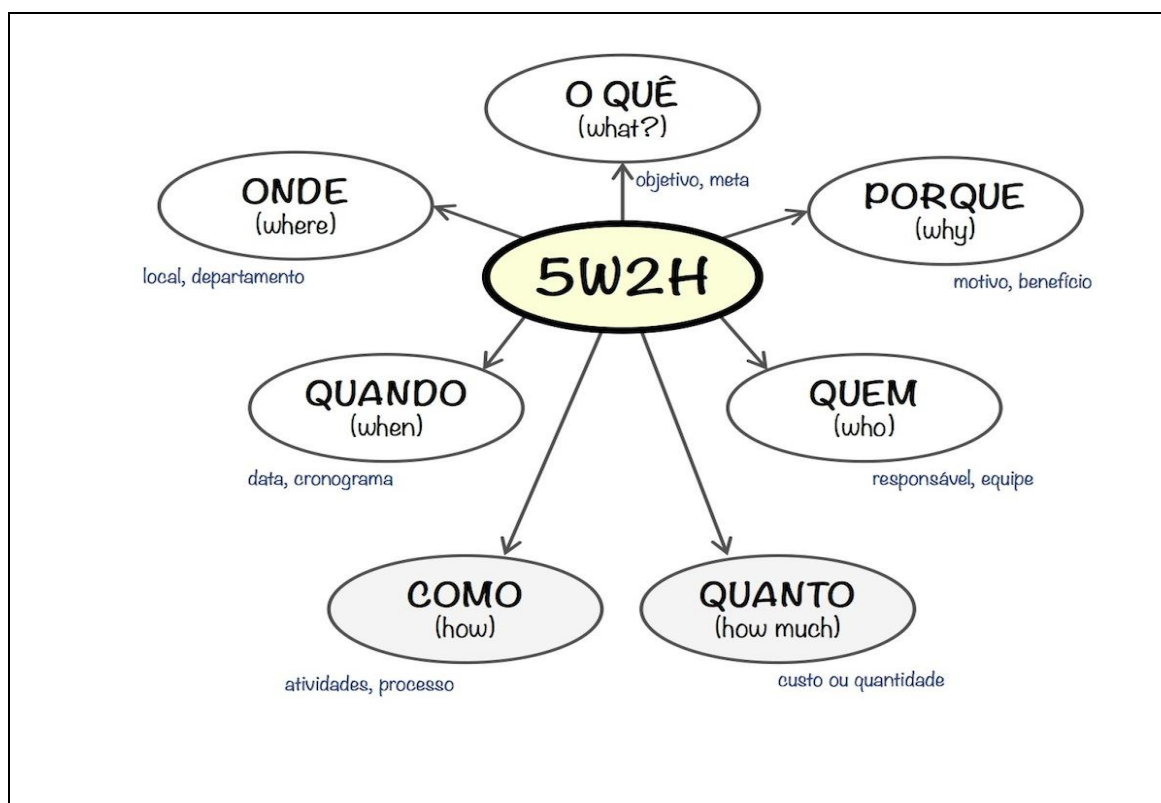
execução, Objetivos de cada ação ou atividade, Riscos previstos na execução e os seus respectivos planos de contingência.

"O plano de ação precisa servir de base para a administração do tempo, que é o recurso mais escasso e mais valioso de um executivo. Numa organização seja ela órgão de poder público, empresa ou entidade sem fins lucrativos, a perda de tempo é inerente. Um plano de ação será inútil se não puder determinar de que forma o executivo usa o seu tempo". PAULA (2016, p.1) apud Peter Drucker

Como é uma simples ferramenta é muito utilizada em várias áreas de gestão como estratégia, como na Gestão de Projetos, Gestão de Riscos, Gestão Orçamentária, Elaboração de Planos de Negócio, Elaboração do Planejamento Estratégico, entre outros. A empresa se manter e crescer sem perder-se nas finanças ter um bom processo de Planejamento e Orçamento, a utilização da ferramenta auxilia a trazer praticidade e organização ao processo de tomada de decisão.

Dentre os planos de ação temos a metodologia **5W2H**, que pode ser útil em vários momentos da empresa. . A Figura 10 ilustra o Plano de Ação **5W2H**.

**Figura 10 - Plano de Ação 5W2H**



Fonte: <https://www.treasy.com.br/blog/plano-de-acao/>

É uma ação usada desde o planejamento estratégico para o tático e operacional. Essa ferramenta que envolve todos os envolvidos no projeto que funciona como um *check list* das atividades propostas, prazos e responsabilidades para que seja atingido o objetivo com máxima clareza e eficiência.

O significado das siglas que se encontram em inglês com sete diretrizes e quando bem aplicadas eliminam dúvidas que possam surgir ao longo do processo, que segue:

Os 5W:

- **What** (o que será feito?)
- **Why** (por que será feito?)
- **Where** (onde será feito?)
- **When** (quando será feito?)
- **Who** (por quem será feito?)

Os 2H:

- **How** (como será feito?)
- **How much** (quanto vai custar?)

A partir do momento que o plano de ação possui as respostas dessas perguntas já é possível iniciar a ação com um mapa de atividade que auxilia o processo claro e efetivo.

Outro plano de ação é o **PDCA**, “ (do inglês: *PLAN - DO - CHECK - ACT*) que é um método iterativo de gestão de quatro passos, utilizado para o controle e melhoria contínua de processos e produtos”. (PAULA ,2016)

Essa melhoria contínua ajuda no controle das ações corretivas sobre os processos de planejamento.

Abaixo as etapas do método PDCA:

P (Plan) – é a primeira fase que é feito o planejamento através de um plano de ação do será executado e realizado, após investigação das características e das causas principais da função a executar;

D (DO) – executar a função de acordo com o plano de ação;;

C (CHECK) – Chegar ao trabalho executado, e identificar a diferença da função executada e como foi planejada;

A (ACT) – Atuar na correção se houver alguma diferença da função executada e planejada, e se não houver diferença haverá uma padronização e a conclusão do plano (ações corretivas sobre os processos de planejamento, execução e auditoria; eliminação definitiva das causas, revisão das atividades e planejamento).

A Figura 11 apresenta o plano de ação PDCA.

**Figura 11 - Plano de ação PDCA**

Fonte: <https://www.treasy.com.br/blog/plano-de-acao/>

Como o método é contínuo as saídas retroalimentam o seu próprio processo e assim promove a melhoria contínua. Paula (2016) relata que a maioria das empresas foca mais no PD planejar e executar e deixam de lado o CA que é o avaliar e corrigir. E essa negligência pode causar grandes transtornos a empresa, pois nessa fase que está a oportunidade de aprendizado do negócio, e é por meio da análise dos desvios possível descobrir formas de otimizar o processo de planejamento e execução dos Planos de Ações. A Figura 12 ilustra o método contínuo.

**Figura 12 - Método contínuo**

Fonte: <https://www.treasy.com.br/blog/plano-de-acao/>

Neipatel (2020) mostra que o plano de ação é uma ferramenta estratégica para a aquisição dos objetivos. Com planejamentos que determina quais ações devem ser tomadas conforme a necessidade para atingir prazos, cronogramas, objetivos, gestores responsáveis pelo processo, recursos financeiros e humanos e gerenciamento dos resultados. A Figura 13 apresenta o plano de ação.

**Figura 13 - Plano de Ação**



Fonte: <https://neilpatel.com/br/blog/plano-de-acao/>

Neipatel (2020) ainda cita outro método importante no plano de ação que é o: **Método Ver e agir** que está focada na resolução de problemas. E também pode ser usada caso por algum motivo o plano de ação apresente falhas no processo.

O método possui cinco etapas:

### **Definir**

Definir os problemas que a empresa apresenta com as prováveis resoluções com reuniões entre equipes e troca de informações que cheguem a um consenso comum.

**Priorizar**

Depois de definir os problemas apresentados priorizar a ordenança de cada ação.

**Descrever**

Descrever quais as ações que a equipe vai desenvolver para resolver o problema.

**Executar**

Já definida as ações a equipe colocará em pratica para executar da melhor forma possível.

**Monitorar e recolher dados**

O acompanhamento é fundamental nas ações então monitorar os números e recolher os dados da eficiência de toda ação desenvolvida.

“Criar planos de ação é uma atividade-chave na rotina do gestor. Afinal, ele traça a melhor rota para que a empresa conquiste seus objetivos”.  
(NEIPATEL 2020)

**3.3 RECUPERAÇÃO FINANCEIRA ATRAVÉS DE ESTRATÉGIAS**

Gestão (2020) relata que não é fácil nem rápido o processo de recuperação financeira de uma empresa que passou por uma crise.

E que de acordo com “o Serasa, mais de 6,1 milhões de empresas atrasaram suas obrigações financeiras em 2019”.

“O estudo ainda registrou um aumento de 9,5% de empresas endividadas em relação ao ano anterior”.

IBGE (2020) aponta que, “o número de empresas atingidas pela crise da pandemia do Covid 19, representa 39,4% do total de a maioria, 518,4 mil **(99,2%) era de pequeno porte**, que são as de até 49 empregados: 4,1 mil (0,8%) eram de porte intermediário, as de 50 a 499 empregados; e 110 (0%) de grande porte que tem mais de 500 empregados. O setor de serviços foi o mais atingido. Foram



258,5 mil (49,5%), seguido do comércio com 192,0 mil (36,7%), 38,4 mil (7,4%), da Construção e 33,7 mil (6,4) da Indústria”.

O Gestão (2020) diz que não é fácil sair da crise, porém, também não é impossível e o primeiro passo é elaborar um bom planejamento e estratégias para sair do vermelho.

E sugere 7 passos para iniciar a recuperação financeira da empresa

- O primeiro passo é fazer um planejamento financeiro, que primeiro identificará como está a situação financeira, o que levou a chegar a tal risco e pôr fim a estratégia para resolução do problema. Uma opção para iniciar é analisar o fluxo de caixa e descobrir qual está sendo a saída do dinheiro e como está sendo investido.

- O segundo passo é analisar qual opção é mais viável a se aplicar dependendo de como está à vida financeira do negócio que são:

- Diminuir o tamanho do negócio
- Fazer melhorias/diversificar os produtos e serviços ofertados
- Cortar gastos
- Expandir a empresa para outros locais
- Trocar de ramo
- Fechar as portas

Em algumas opções é necessário investir dinheiro, porém como a empresa já está em crise é necessário o cuidado para que não gere outro problema financeiro, para isso a importância da análise do negócio é fundamental, pois mostrará a produção atual e a do futuro. E assim ficará mais claro o plano de ação.

- O terceiro passo é a reestruturação das dívidas, como no momento de crise o maior problema é a falta de recursos para manter as obrigações financeiras, criar a reestruturação corporativa que envolve:

- Planilhar todas as dívidas com salários, fornecedores, tributos, entre outros
- Classificar como relevantes renegociar passivos, redução de funcionários revisão de preços de produtos e serviços
- Priorizar por importância ou peso de juros: fornecedores são importantes pois precisa de matéria prima, tributos se depender de licitações, funcionários se tiver muitos processos trabalhista, pagar as dívidas com juros muito alto, para evitar mais riscos.

“É importante avaliar de tempos em tempos os resultados obtidos com essas medidas e traçar novas estratégias. Dependendo dos resultados, a empresa precisará recorrer a um processo de recuperação judicial”. GESTÃO 2020

- Quarto passo, é renegociar as dívidas, é importante que até o terceiro passo já esteja definido, pois, neste momento a empresa precisa saber o quanto de dinheiro possui para renegociar a dívida e cumprir com o pagamento. E o momento ideal para essa renegociação é antes do vencimento para assim mostrar interesse em pagar.

- Quinto passo, é reduzir custos esse passo é fundamental, pois, é muito importante a redução de custos com um valor bem significativo desde as menores até os maiores débitos para ter dinheiro em caixa para começar a quitar as dívidas.

- Sexto passo, reavaliar as medidas tomadas depois de toda a ação iniciada como todos os passos aplicados é momento de reavaliar pra ver se está dando certo o plano de ação, caso contrário reavaliar novas ações como demitir funcionários ou trocar de ramo e se assegurar se compensa outra tentativa ou encerrar as atividades.

- Sétimo passo, colocar o plano de ação em pratica, é fundamental acompanhar o processo, não adianta montar um planejamento muito bem estruturado e depois não acompanhar, é necessário monitorar passo a passo para se necessário aplicar estratégias de mudanças e continuar para alcançar o objetivo.

A redução de custo é o foco principal na recuperação financeira da empresa por isso deve ser bem desenvolvido no plano de ação com planejamento estratégico bem elaborado e minuciosamente monitorado para não haver mais desperdícios e conseguir o objetivo final que é tirar a empresa da crise financeira.

O Jornal Contábil (2020), escreve que ter a política de redução de custos é crucial neste momento de crise, facilitando assim otimização da margem de lucro, na reestruturação da empresa e desenvolvimento de colaboradores. Algumas medidas podem ser tomadas como:

- Negociar com fornecedores ou adquirir um software de gestão financeira que administre as entradas e saídas;
- Estipular um teto de gasto mensal, esse valor deve ser bem inferior ao existe antes da crise, para toda a organização e setores específico, assim ficará fácil administrar os custos;
- Descobrir os custos não estratégicos da empresa, os custos geralmente são fixos, variáveis, diretos e indiretos, e divide-se estratégicos e não estratégicos como:
  - Estratégicos: que são **úteis** para o crescimento do negócio,
  - Não estratégicos: **necessários** para manter o negócio

O autor diz que o fundamental é diminuir no máximo os não estratégicos, que são produtos de limpeza, segurança, etc, porém sem afetar a qualidade. Também cortar ou congelar as despesas que não afetam o crescimento da empresa.

A importância da conscientização dos colaboradores, como economizar descartáveis, papel, apagar as luzes, não desperdiçar água, entre outros utilitários no trabalho é de extrema importância para a redução de custos. Trabalhar com sustentabilidade é uma ideia de economia. Estabelecer metas e recompensar é um incentivo para que os colaboradores vivenciem o prazer de ajudar na redução de custos.

Outra questão fundamental é negociar os preços e prazos com fornecedores, pois os insumos adquiridos também geram muito custo à empresa, fazer isso pessoalmente, ou buscar novas parcerias, sair do comodismo com o amigo fornecedor, tendo concorrência é fácil negociar preços.

E o principal ter uma ótima gestão financeira para gerenciar as entradas e saída de forma clara e objetiva, isso auxilia no fluxo de caixa entre outras atividades, para que os resultados apareçam e o plano de ação vá em frente, mude de rumo ou termine.

## **4 CONCLUSÃO**

Conclui-se que toda empresa necessita de um administrador, tal gestor precisa ter conhecimentos específicos da área em que administra para que o negócio tenha sucesso.

As micro e pequena empresas são muito importantes para o desenvolvimento e tem papel fundamental nas economias locais e regionais. Porém a maioria dessas empresas mantém se no mercado por dois anos no máximo e isso ocorre por vários motivos como falta de planejamento, excesso de burocracia para obtenção de crédito, alta carga tributária, pouca captação do

empreendedor, baixo conhecimento sobre os clientes, pouco poder de negociação com fornecedores, dificuldade de acesso a crédito, falta de preparo na gestão.

A lei existente ajuda na questão de impostos e contribuições, estipulando um teto máximo a ser recolhido e aplicando algumas vantagens ao pequeno empresário para manter o negócio.

Mas o planejamento é fundamental para a sobrevivência da empresa, pois, é ele que determina quais ações devem ser tomadas conforme a necessidade da corporação para atingir prazos, cronogramas, objetivos, gestores responsáveis pelo processo, recursos financeiros e humanos e gerenciamento dos resultados. O planejamento eficaz, coordenado e criativo é de grande importância para qualquer corporação independente do seu porte, pois esta grande ferramenta reduz incertezas tornando as empresas mais competitivas no mercado global.

Todo planejamento de uma empresa necessita estar bem alinhado para que os planos de ações deem resultado ao objetivo proposto, planejamento não significa sucesso certo tão pouco elimina riscos, mas é fácil visualizar as ameaças e prejuízos para assim num determinado momento mudar a estratégia ou o rumo do planejamento, é benéfico para a empresa e é importante para o corpo administrativo, pois auxilia os gerentes em suas decisões.

Os planejamentos são compostos do estratégico, tático e operacional no qual a empresa se apoia para seguir com a sua meta.

O planejamento estratégico é feito a longo prazo e é alinhado no total da empresa com todos os setores envolvidos. Já o tático é feito a médio prazo envolvendo setores específicos num determinado objetivo e o operacional é feito a curto prazo para resolver questões do dia a dia, sendo desenvolvido em questão de horas ou no máximo 2 dias. O planejamento tático e operacional ajuda a executar o plano estratégico num conjunto de ações.

Essas ferramentas: (planejamento estratégico, planejamento tático, planejamento operacional e planos de ações), auxiliam em todo o desenvolvimento de médias, pequenas e grandes empresas. As Micro e Pequenas empresas sofrem muito com as burocracias ainda existentes e com

políticas governamentais que atrapalham o desenvolvimento do pequeno empreendedor.

Além dessas dificuldades, ainda tem a inexperiência dos empreendedores que iniciam um negócio, que é a falta de planejamento e falta de conhecimento no próprio negócio ou ansiedade de iniciar antes de fazer um plano de negócios.

A atual crise mundial por causa da pandemia acarretou um número de empresas atingidas em 39,4% do total da maioria, 518,4 mil (99,2%) fechamentos foram pequenas empresas que mesmo antes da crise pela falta de planejamento já deixavam de existir mesmo antes de 2 anos.

Mas quando o empreendedor se prontifica a fazer um plano de ação para reverter à crise, estipular as metas e chegar aos objetivos às ferramentas da administração auxilia no planejamento com estratégias simples e de fácil aplicação para reerguer a empresa.

Toda empresa necessita de planos de ação para sair de qualquer crise e principalmente da crise financeira, e para que a empresa consiga uma estratégia eficaz e consiga diante dos problemas financeiros se superar é necessário: fazer um planejamento financeiro, analisar a situação da empresa e iniciar pela análise do fluxo de caixa, reestruturar as dívidas, priorizar por importâncias, renegociar dívidas, reduzir custos é fundamental, reavaliar as decisões tomadas, acompanhar de perto toda a ação e colocar em prática.

A redução de custo é o foco principal na recuperação financeira da empresa, pois é ela que dá a margem de lucro, por isso, é importante negociar com fornecedores, estipular gasto mensal, gerenciar entrada e saída de recursos, e essa ação deve ser bem desenvolvido no plano de ação com planejamento estratégico bem elaborado e minuciosamente monitorado para não haver mais desperdícios e conseguir o objetivo final que é tirar a empresa da crise financeira.

Finalizando e respondendo à pergunta as ferramentas da administração auxiliam em todo o planejamento, ações e desenvolvimento dos objetivos e metas a serem cumpridas que a empresa necessite em momentos de crise financeira.

## REFERENCIAS

ALMEIDA, Amador Paes de. **Curso de falências e recuperação de empresa**. 21. ed. São Paulo: Saraiva, 2005. Disponível em <https://silo.tips/download/universidade-do-vale-do-itajai-marcella-pereira-verzola>. Acesso 14/10/2020

ÁVILA, Gustavo. **A Gestão do planejamento operacional**. 2019. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/a-gestao-do-planejamento-operacional>. Acesso: 21/10//2020

ÁVILA, Rafael. **Como fazer um planejamento tático**. 2015. Disponível em: <https://blog.luz.vc/como-fazer/planejamentotatico/#:~:text=Plano%20t%C3%A1tico%20%C3%A9%20o>

[%20segundo,contribui%C3%A7%C3%A3o%20para%20as%20metas%20globais](#). Acesso 21/10/2020

BAPTISTA, Luis. **Características e evolução histórica da falência**. Disponível em: <https://lsbaptista.jusbrasil.com.br/artigos/149687555/caracteristicas-e-evolucao-historica-da-falencia>. Acesso em: 05/10/2020

BEPLER, Vanessa. **Análise de falência de empresas: um estudo comparativo entre a legislação brasileira e a portuguesa**. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/140632/000965700.pdf?sequence=1#:~:text=A%20condi%C3%A7%C3%A3o%20da%20fal%C3%Aancia%20refere,da%20atividade%20empresarial%2C%20sem%20que>. Acesso em: 10/08/2020

BLOG VG. **As três etapas vitais do planejamento operacional**. 2017. Disponível em: <https://www.consultoriaiso.org/as-tres-etapas-vitais-do-planejamento-operacional/>. Acesso dia 21/10/2020

BRASIL. **LEI Nº 7.256, DE 27 DE NOVEMBRO DE 1984**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l7256.htm#:~:text=LEI%20No%207.256%2C%20DE%2027%20DE%20NOVEMBRO%20DE%201984.&text=Estabelec%20Normas%20Integrantes%20do%20Estatuto,Credit%C3%ADcio%20e%20de%20Desenvolvimento%20Empresarial](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l7256.htm#:~:text=LEI%20No%207.256%2C%20DE%2027%20DE%20NOVEMBRO%20DE%201984.&text=Estabelec%20Normas%20Integrantes%20do%20Estatuto,Credit%C3%ADcio%20e%20de%20Desenvolvimento%20Empresarial). Acesso 26/11/2020.

BRASIL. **LEI Nº 8.864, DE 28 DE MARÇO DE 1994**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L8864.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8864.htm). Acesso em: 26/11/2020.

BRASIL. **LEI Nº 9.317, DE 5 DE DEZEMBRO DE 1996**. Disponível em: [www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9317.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9317.htm). Acesso 10/08/2020

BRASIL. **LEI Nº 11.101, DE 9 DE FEVEREIRO DE 2005**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2004-2006/2005/lei/l11101.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2004-2006/2005/lei/l11101.htm). Acesso:20/11/2020

BRASIL. **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 20/11/2020

BRASIL247. **Antes da Pandemia o Brasil já estava em crise econômica**. 2020. Disponível em: <https://www.brasil247.com/economia/antes-da-pandemia-brasil-ja-estava-em-crise-economica>. Acesso: 25/10/2020

CAMARGO, Robson. **Planejamento estratégico: saiba por que toda empresa precisa de um**. 2018. Disponível em: <https://robsoncamargo.com.br/blog/Planejamento-estrategico-saiba-por-que-toda-empresa-precisa-de-um>. Acesso em 26/10/2020



CARREIRO, Débora. **Empresas na crise e a COVID-19 (Coronavírus): como lidar com um cenário incerto?** 2020. Disponível em: <https://iugu.com/blog/empresas-na-crise-e-a-covid-19-coronavirus/>. Acesso: 25/10/2012

CESAR, Roberto. **Planejamento Estratégico - Filosofias e partes do planejamento.** 2010. Disponível em: <https://professorrobertocesar.files.wordpress.com/2010/08/2-filosofia.pdf>. Acesso em: 20/10/2020

COELHO, Fabio Ulhoa. Curso de Direito Comercial. Vol. 1. Direito de empresa. 15 ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

COELHO. Fábio Ulhoa. Comentários à Lei das Falências e de recuperação de empresas. São Paulo: Saraiva, 2011.

COMPASS. Contabilidade Empresarial. (2016). **Diferença entre Micro e Pequena Empresa.** 2016. Disponível em: <http://www.e-aberturadeempresa.com.br/diferenca-entre-micro-e-pequena-empresa/>. Acesso 20/11/2020.

CONCEITO DE. **Conceito de empresa.** Publicado: 2011 / Atualizado: 2019. Disponível em: <https://conceito.de/empresa>. Acesso em: 06/10/2020

CREPALDI. Silvio Aparecido. **(apud) Características e evolução histórica da falência.** Disponível em: <https://lsbaptista.jusbrasil.com.br/artigos/149687555/caracteristicas-e-evolucao-historica-da-falencia>. Acesso em: 05/10/2020

CREPALDI, Silvio Aparecido. Curso Básico de Contabilidade de Custos. 2ª Edição. Editora Atlas. São Paulo/SP. 2002.

DIAS, Fabrine Schwanz. **LEIS E NORMAS.** 2020. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ro/artigos/a-lei-geral-das-mpe,07597640b34b6510VgnVCM1000004c00210aRCRD#:~:text=A%20Lei%20Complementar%20123%2F2006,o%20fortalecimento%20e%20a%20competitividade>. Acesso 17/10/2020

FAGUNDES, Tanara. **Recuperação de empresa em crise: conheça 5 estratégias que podem ajudar neste processo. Abril de 2020.** Disponível em: <https://www.treasy.com.br/blog/recuperacao-de-empresa-em-crise/>. Acesso: 23/10/2020

FERREIRA, Gecivaldo Vasconcelos. **Caracterização do empresário individual diante do Código Civil vigente.** 2005. Disponível em <https://jus.com.br/artigos/7026/caracterizacao-do-empresario-individual-diante-do-codigo-civil-vigente>. Acesso: 14/10/2020

GESTÃO, Contabilidade. **7 passos para iniciar a recuperação financeira de seu negócio.** 2020. Disponível em: <https://gestaocont.com.br/7-passos-para-iniciar-a-recuperacao-financieira-do-seu-negocio/> . Acesso: 27/10/2020

GUIMARAES, Andrea Bastos da S. et al. **Micro, pequenas e médias empresas: conceitos estatísticas.** Disponível em: [http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/8274/1/Radar\\_n55\\_micro\\_pequenas.pdf](http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/8274/1/Radar_n55_micro_pequenas.pdf). Acesso: 16/10/2020

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil.** 2003. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv1898.pdf>. Acesso em: 15/10/2020

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pandemia fecha 34,5% das empresas paralisadas.** 2020 – Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2020-07/pandemia-fecha-394-das-empresas-paralisadas-diz-ibge#:~:text=De%20acordo%20com%20o%20IBGE,junho%2C%204%20milh%C3%B5es%20de%20empresas.&text=Ainda%20conforme%20a%20pesquisa%2C%20das,mil%20ou%2099%2C8%25>). Acesso 27/10/2020

LEITE, Julio. **Principais diferenças entre o planejamento estratégico e o tático operacional.** 2014. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/principais-diferencas-entre-o-planejamento-estrategico-e-o-tatico-operacional>. Acesso 26/10/2020

LOPES, Filipe Charone Tavares. **Breves comentários sobre a Teoria da Empresa.** 26/03/2010. Disponível em: [https://www.jurisway.org.br/v2/dhall.asp?id\\_dh=3827](https://www.jurisway.org.br/v2/dhall.asp?id_dh=3827). Acesso: 14/10/2020

MAMEDE, Gladston. **Direito empresarial brasileiro. Empresa e atuação empresarial.** v.1. São Paulo: Atlas, 2004.

MARCONDES. José Sergio. **Empresa: O que é? Objetivos, Conceitos e Tipos de empresa.** 2020. Disponível em: <https://gestaodesegurancaprivada.com.br/empresa-o-que-e-objetivo-conceitos/#Definicao-empresa>. Acesso em: 06/10/2020

MARQUES, José Roberto. **Conheça os principais níveis de Planejamento.** 2019. Disponível em: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/conheca-os-principais-niveis-de-planejamento/>. Acesso: 20/10/2020

MAXIMIANO, Antonio César A. **Introdução a Administração.** 7.ed. São Paulo: Atlas.

MEDEIROS, Larissa. **7 maiores dificuldades das micro e pequenas empresas e como superá-las.** 2019. Disponível em:

<https://blog.vhsys.com.br/principais-dificuldades-das-micros-e-pequenas-empresas/>. Acesso: 25/10/2020

MINICHIELLO, Michel de Oliveira. **Lei de falências e recuperação de empresas: a importância da contabilidade no processo de recuperação empresarial.** 2012. Disponível em:

<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/115638/TCC%20-%20MICHEL%20MINICHIELLO%202012.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

MONTANA, Patrick J. & CHARNOV, Bruce H. Administração. 2. Edição. São Paulo Saraiva.

NEGRÃO, Ricardo. **(apud) Características e evolução histórica da falência.** Disponível em:

<https://lsbaptista.jusbrasil.com.br/artigos/149687555/caracteristicas-e-evolucao-historica-da-falencia>. Acesso em: 05/10/2020

NEGRINI, Greica. **Gestão financeira dentro de uma microempresa de oficina mecânica. 2015. Disponível em:**

<https://www.fatrs.com.br/faculdade/uploads/tcc/a127feb07e67108a7ff592d971ae4db6.pdf> Acesso: 10/08/2020

NEILPATEL . **Como Fazer Um Plano de Ação: Passo a Passo e Ferramentas.** (2020). Disponível em: <https://neilpatel.com/br/blog/plano-de-acao/>. Acesso 27/10/2020

NETO, Francisco da Nobrega Medeiros. **A importância da estratégia e do planejamento para as organizações em tempos de crise.**2010. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/a-importancia-da-estrategia-e-do-planejamento-para-as-organizacoes-em-tempos-de-crise>. Acesso em: 19/10/2020

OLIVEIRA, Celso Marcelo de. **Tratado de direito empresarial brasileiro.** Campinas: LZT, 2004.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e prática.** 21. ed. São Paulo: Atlas, 2004. 335 p..

OLIVEIRA. Geordania. **Como superar a crise financeira na empresa com 14 dicas infalíveis.** 2020. Disponível em:<https://blog.fortestecnologia.com.br/como-superar-a-crise-financeira-na-empresa/>. Acesso em: 22/10/2020

PAULA, Gilles B. DE. **Plano de Ação – O passo a passo da ideia à concretização de seus objetivos!** 2016. Disponível em: <https://www.treasy.com.br/blog/plano-de-acao/>. Acesso em: 27/10/2020]

PERADELLES, Marcela. **Diferença entre planejamento estratégico, tático e operacional.** 2016. Disponível em: <https://blogdaqualidade.com.br/a-diferenca-entre-o-planejamento-estrategico-tatico-e-operacional/>. Acesso: 21/10/2020

SANTOS, Nivaldo João dos. Metodologia para determinação do valor econômico de empresas de capital fechado em processos de apuração de haveres de sócio. 2011. 252 f. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011.

SBCOACHING. **Plano tático: o que é, como fazer e importância.** 7 de junho de 2019. Disponível em: <https://www.sbcoaching.com.br/blog/plano-tatico/>. Acesso 2010/2020

SEBRAE/SP, Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas. 2016. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-102016.pdf>. Acesso: 05/10/2020

SEBRAE/SP. **Entenda o motivo do sucesso e do fracasso da empresas.** 2017. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/bis/entenda-o-motivo-do-sucesso-e-do-fracasso-das-empresas,b1d31ebfe6f5f510VgnVCM1000004c00210aRCRD?codUf=26&origem=estadual>. Acesso: 25/10/2020

SOUZA, Ivan. **Como funciona uma microempresa Nós contamos tudo o que você quer saber.** 2019. Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/microempresa/#:~:text=As%20microempresas%2C%20ent%C3%A3o%2C%20s%C3%A3o%20pessoas,regime%20tribut%C3%A1rio%20de%20Simples%20Nacional.&text=Sua%20lei%20geral%20permite%20que,empregados%20e%20faturamento%20anual%20reduzido>. Acesso 10/10/2020

STANCOLOVICH, Erika. Resiliência: vença o stress e controle a pressão antes que eles dominem você. São Paulo: Editora Ser Mais, 2015.

TEIXEIRA, Tuiane. **Proposta de implantação do fluxo de caixa como ferramenta de gestão para o planejamento financeiro de uma empresa de pequeno porte do segmento de construção civil, localizada no norte do rio grande do sul.** 2010. Disponível em: <http://repositorio.unesc.net/bitstream/1/291/1/Tuiane%20Teixeira.pdf>. Acesso: 17/08/2020

VIDEIRA, Assis. **Qual a diferença entre micro e pequena empresa?** 2016. Disponível em:

<https://www.contabeis.com.br/noticias/30432/qual-a-diferenca-entre-micro-e-pequena>

empresa/#:~:text=Micro%20empresa%3A%20empresa%20que%20tem,%24%2010.500.000%2C00. Acesso em 16/10/2020.