

A IMPORTÂNCIA DO PROCESSO DE GESTÃO E DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Rodrigo Pizetta¹

Resumo: Atualmente, as pessoas que trabalham na gestão de empresas, em diferentes segmentos, sabem da importância de estabelecer um processo de gestão e planejamento estratégico, para conseguir atingir as metas e objetivos da empresa, principalmente, em momentos como os que estamos vivendo atualmente, com a pandemia da covid-19. Porém, será que, mesmo sabendo dessa necessidade, as empresas estão conseguindo realizar essa gestão e planejamento? Para responder este questionamento, surgiu a necessidade de realizar esta pesquisa, na qual o objetivo foi analisar as práticas voltadas ao processo de gestão e planejamento. A metodologia utilizada foi um estudo de caso realizado em uma empresa que atua com um produto inovador na área da saúde e que possui grande representatividade no setor, porém, não será identificada, a pedido dos gestores e, também, devido ao grande potencial mercadológico ao qual está inserida. Os resultados encontrados demonstraram que 77% dos entrevistados se preocupam e dão grande importância para as questões financeiras e estratégias. Observou-se, também, que os gestores estão cientes da importância da gestão e planejamento estratégico e da necessidade da revisão constante dos modelos de gestão adotados, visando as adaptações necessárias em vista do cenário econômico instável causado pela pandemia da covid-19. Além disso, evidenciou-se que a empresa utiliza ferramentas de gestão e de planejamento e se preocupa com a valorização de todos que fazem parte do ecossistema empresarial no setor ao qual está inserida.

Palavras-chave: Estratégico. Financeiro. Planejamento. Econômico. Financeiro.

¹ Pós-Graduando em Gestão e Negócios pelo IFPR-Curitiba. E-mail: pizetta.rodrigo@hotmail.com.

1 INTRODUÇÃO

O planejamento em uma organização é considerado uma das funções mais importantes e exige profissionais que possuem habilidades diferenciadas e visão estratégica competitiva.

Com base na pesquisa efetuada pela Invest Curitiba (2020), durante a pandemia, houve queda expressiva de faturamento das pequenas empresas alocadas em Curitiba, pois, mais da metade delas relataram que houve uma queda superior a 30% no seu faturamento desde o início da pandemia.

Outra informação importante observada foi em relação ao impacto que a pandemia causou no cenário nacional. Nesse sentido, o Pulso Empresas do IBGE (2020) descreveu que 33,5% das empresas em funcionamento, durante esse período, reportaram que a pandemia teve um efeito negativo sobre a empresa.

Diante dessas informações, fica evidente que sobreviver em um cenário em que há, repentinamente, 30% de redução nas receitas é um desafio a ser vencido por gestores empresariais que já possuem uma capacidade de praticar e aplicar ferramentas estratégicas de planejamento voltadas à gestão dos negócios, mas que precisam rever essas práticas frente a um cenário desafiador que se estabeleceu inesperadamente com a chegada da pandemia da covid-19.

Neste sentido, há a necessidade de encontrar pessoas que enfrentam os problemas que a crise traz, com o objetivo de preparar as organizações para passar pelo momento da crise e, ainda, obterem êxito no futuro. A partir disso, foi estabelecido o objetivo deste trabalho: analisar as práticas voltadas para o processo de gestão e planejamento utilizado na empresa em estudo e verificar os resultados obtidos.

Justifica-se tal estudo por ser algo presente e atual, em uma organização com grande representatividade, criada há menos de 5 anos, com um estilo ao qual a nova geração vem se apropriando, e que enfrenta todos estes impactos mercadológicos causados pelas crises.

Esta particularidade que diversas empresas estão passando permite que a pesquisa a qual será apresentada relata especificidades e somente no futuro

poderemos conhecer os impactos positivos ou negativos do processo de gestão e planejamento organizacional.

2 GESTÃO E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Nos dias atuais, é impossível à um único empreendedor ter o controle de toda empresa. Portanto, ao contratar um gestor, busca-se uma pessoa que possui conhecimentos administrativos que visem sempre auxiliar no desenvolvimento de estratégias para melhorar os processos e outras situações da empresa em que atua ou irá atuar, ou seja, que realizem uma gestão empresarial pautada em planejamentos que norteiem e apoiem os fluxos das empresas, independentemente do setor nas quais elas atuam.

Para entender o que é uma gestão empresarial, buscamos apoio teórico nos estudos de Guindani (2012), que explica que a gestão empresarial deve seguir modelos que determinam variáveis que, obrigatoriamente, precisam ser tendidas no momento do desempenho cotidiano.

Nesse sentido, é importante que o gestor tenha um conhecimento teórico de alguns conceitos que pautam o seu trabalho. Sendo assim, buscamos Oliveira (2006), que descreve que o planejamento estratégico pode ser definido “como um processo administrativo para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de fatores externos – não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada”.

O planejamento estratégico é tão importante que Guindani, Cruz e Martins (2012) relatam que o planejamento estratégico de uma empresa é um dos fatores que permite que estas se fortaleçam e se adaptem rapidamente a cenários a que estão sujeitos, sejam eles cenários positivos (em que há um crescimento inesperado nas vendas) ou negativos (quando há diminuição nas vendas).

No entanto, só conhecer os conceitos teóricos não é suficiente para aplicar, de maneira prática e eficiente, a gestão de uma empresa, no dia a dia. Faz-se necessário conhecer também os princípios do planejamento estratégico, são eles:



Figura 1 – Princípios de Planejamento Estratégico.

Fonte: Sertek, Guindani e Martins (2012).

Entender cada um desses princípios é fundamental. Nesse sentido, buscamos aprofundar o entendimento sobre o que são estratégias, e, segundo Guindani e Bartkiw (2012), a estratégia pode ser definida de diversas formas, de acordo com o entendimento de diferentes autores, como apresentado a seguir:

- **STEINER** (1979) define estratégia como aquela que pode ser a futuridade das decisões correntes.
- **PORTER** (1985) define estratégia como a busca de uma posição competitiva favorável.
- **ANSOFF** (1990) define estratégia como regras e diretrizes para decisões que orientem o processo de desenvolvimento de uma empresa.
- **ANSOFF e McDONNEL** (1993) definem estratégia como um conceito fugaz e abstrato.
- **GIMENEZ** (2000) define o conceito de estratégia como aquele que atrai a atenção e gera controvérsia porque a estratégia é tanto arte quanto ciência.
- **THOMPSON JR. e STRICKLANDIII** (2000) definem a estratégia como um conjunto de mudanças competitivas e abordagens comerciais que os gerentes executam para atingir o melhor desempenho da empresa.
- **ZACARELLI (2000, p. 73)** afirma que

estratégia é um guia para decisões sobre interações com oponentes, de reações imprevisíveis, que compreende duas partes: ações e reações envolvendo aspectos do negócio; preparação para obter vantagem nas interações.

- **WHITTINGTON** (2002) escreve que o próprio volume de literatura sobre este tema demonstra uma dificuldade em lidar com a estratégia.
- **WELH** (2005) relata que estratégia significa fazer escolhas claras sobre como competir.

O segundo item a ser compreendido se refere ao planejamento, e, segundo Certo e Peter (2005, p. 42), o planejamento pode ser entendido como “o desenvolvimento sistemático de programas de ação destinados a alcançar objetivos de negócio estabelecidos de comum acordo por meio de análise, da avaliação e da seleção das oportunidades previstas”.

Ainda sobre o planejamento, temos as considerações de Oliveira (2006), que descreve que o planejamento é uma forma de se pensar em um determinado momento. Justamente neste ponto, a empresa irá se deparar com fatores externos (política, economia, meio social, tecnologia, meio ambiente, clima, meio cultural), que são incontroláveis, e fatores internos (preço, produto, consumidor, concorrente, tecnologia), que são controláveis.

O terceiro e último princípio diz respeito à administração estratégica, e, para auxiliar na compreensão deste termo, estudos de Goodstein, Nolan e Pfeiffer (1992) explicam que administração estratégica vai além do desenvolvimento de um plano, pois é um processo mais completo, que inclui desenvolvimento, implementação e controle. Assim, ocorre o processo de guiar e de levar os membros de uma organização a ter uma visão de futuro e a desenvolver os procedimentos e as operações necessárias para a realização dessa visão.

Para uma melhor compreensão dos três princípios abordados anteriormente, apresentamos a figura a seguir, elaborada com base em Sertek, Guindani e Martins (2011), que exemplifica esses três conceitos.



Figura 2 – Administração estratégica.

Fonte: adaptado de Guindani, Sertek e Martins (2012).

Os autores supracitados relatam que, para gerir estrategicamente as empresas, diante de novos cenários competitivos, elas precisam atender às novas formas de gestão e modelos de negócios.

Quando a complexidade do mundo empresarial aumentou, a partir da década de 1950, a administração estratégica passou a receber atenção de maior abrangência nos meios acadêmicos e empresarial, exigindo um perfil gerencial empreendedor, com respostas rápidas e corretas à ação de concorrentes, redefinição do papel social e econômico das empresas e melhor adequação à nova postura assumida pelos consumidores (SERTEK; GUINDANI; MARTINS, 2012).

Com base na citação anterior, nos reportamos ao que nos ensina o CEO da Conta Azul, uma *startup* que atua no segmento contábil no Brasil:

Se um dono de negócio olhar apenas para o dinheiro que entra das vendas ou contratos, pode ser levado a uma visão errada sobre a situação da empresa. Um pico nas vendas ou a data de vencimento dos contratos cria uma impressão de que tem dinheiro sobrando, mas sem olhar os gastos que vêm pela frente, essa informação sobre a realidade financeira da **empresa fica escondida** (CONTA AZUL, 2021).

Diante do exposto, fica claro que gestão e planejamento andam juntas e estão fortemente ligadas aos fatores de sucesso organizacional.

3 METODOLOGIA

Para esta pesquisa, foi feito um estudo de caso, realizado em uma empresa alocada na cidade de Curitiba. Ela teve como objetivo analisar as práticas voltadas para o processo de gestão e planejamento utilizado na referida empresa do estudo. A empresa escolhida atua com um produto inovador na área da saúde, com grande representatividade no setor e que não será identificada em respeito ao pedido dos gestores e, também, devido ao grande seu potencial mercadológico.

Para Yin (2010), o estudo de caso constitui uma estratégia de pesquisa que está interessada em um fato e requer múltiplos métodos e fontes para explorar, descrever e explicar um fenômeno em seu contexto, sendo assim um método abrangente.

Triviños (1987) escreve que, em determinadas pesquisas, os dados coletados em si são mais importantes do que a quantificação dos dados coletados. A partir disso, na pesquisa qualitativa, o pesquisador não se preocupa com a quantificação da amostra, pela qual decide intencionalmente, considerando uma série de fatores que julga essenciais.

Segundo Marconi e Lakatos (2013), uma pesquisa “significa muito mais do que apenas procurar a verdade: é encontrar respostas para questões propostas, utilizando métodos científicos”.

Com base nas definições citadas, para a realização da coleta de dados para este estudo, foi enviado um formulário de pesquisa elaborado no Google Forms, em forma de entrevista, para ser respondido pelos sócios, diretores, gerentes e coordenadores de áreas distintas da empresa em estudo, no período de maio de 2021 a junho de 2021.

De acordo com Andrade (1997), a entrevista consiste em um diálogo cujo objetivo era colher, de determinada fonte ou pessoa, dados relevantes para a pesquisa em andamento. Portanto, não somente os quesitos da pesquisa devem ser bem pensados, mas, também, o informante deve ser criteriosamente selecionado.

Após a análise dos dados obtidos com a entrevista, foram realizadas, em julho de 2021, algumas entrevistas individuais, de forma virtual, com o propósito de

entender melhor e com maior detalhamento o processo de gestão e planejamento utilizado.

4 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS DADOS

Após a coleta de todos os dados, elaboramos gráficos para apresentar os dados obtidos na pesquisa, como o gráfico a seguir, que apresenta a percepção dos entrevistados em relação à importância dada ao processo de planejamento financeiro e estratégico na empresa.

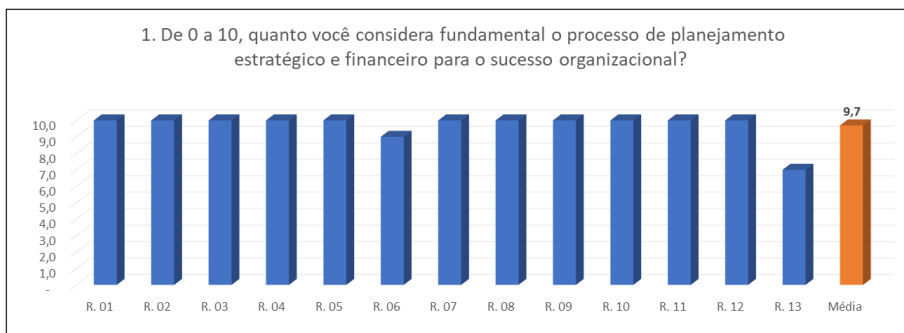


Gráfico 1 – Importância do Planejamento Estratégico e Financeiro.

Fonte: dados da pesquisa (2021).

Pela análise do gráfico, nota-se que as respostas mostram que é dado uma importância máxima ao processo de planejamento da empresa, e, para os gestores, o sucesso organizacional está diretamente relacionado a isso. Com base nesses dados, foi possível constatar que a empresa realiza suas atividades pautadas em planejamentos, isso mesmo antes de iniciar suas atividades.

Levando em consideração que se trata de uma empresa relativamente jovem, com menos de 3 anos de operação, e considerando sua rápida alavancagem neste período, é possível constatar que o sucesso, obtido até aqui, é reflexo de um bom processo de planejamento adotado.

Para verificar se existe um diferente nível de importância entre planejamento financeiro e estratégico, o gráfico a seguir nos traz a percepção dos gestores quanto a este tema:

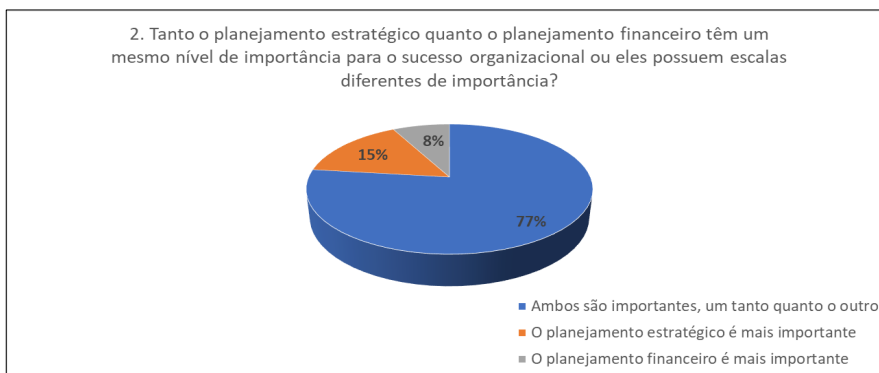


Gráfico 2 – Escalas de importância entre o Planejamento Estratégico e o Financeiro.

Fonte: dados da pesquisa (2021).

A partir da análise dos dados apresentados no gráfico 2, nota-se que a tendência é dar o mesmo nível de importância tanto para o que diz respeito às questões financeiras quanto para as estratégicas. Ainda referente a este gráfico, é importante destacar que uma das opções, aqui, era “Não são importantes” e não houve nenhuma resposta dada para essa opção, ou seja, é unânime que planejar é importante e, para a maioria dos entrevistados, o planejamento financeiro e estratégico devem andar juntos.

Outro ponto fundamental em um processo de planejamento é saber o quão flexível as empresas devem ser quando o plano é feito. Isso é importante saber, para entender se será possível fazer ajustes e alterações no futuro ou não nos planejamentos traçados.

O gráfico a seguir nos mostra a percepção sobre esse tema.



Gráfico 3 – Revisão do planejamento estratégico levando em conta a economia.

Fonte: dados da pesquisa (2021).

Segundo os dados apurados, é possível perceber que os entrevistados consideram a revisão dos planejamentos, tanto estratégicos quanto financeiros, importante. Ainda mais levando em conta o cenário atual em que a economia está em constante mudança. E quem não está atento a essas mudanças impostas por esse cenário, mantendo seu plano rígido, pode estar fadado ao fracasso por não calibrar e ajustar suas estratégias, levando em consideração o cenário econômico do momento. É exatamente isso o que o próximo gráfico demonstra: a percepção que se teve diante do cenário de crise gerado pela covid-19.

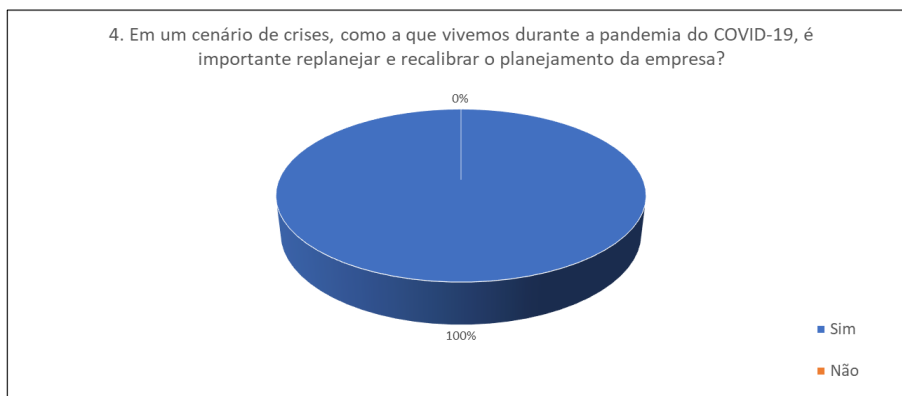


Gráfico 4 – Replanejar e recalibrar o planejamento em tempos de crise.
Fonte: dados da pesquisa (2021).

A partir do gráfico 4, nota-se que, para as pessoas entrevistadas, foi unânime a importância de replanejar e recalibrar o planejamento em um cenário como o vivido no ano de 2020.

Frente a esse cenário, foi constatado que a empresa mudou seu modelo de negócios, criando novos canais de vendas, de aquisição e de pagamento. Além disso, a empresa expandiu seus negócios para novas cidades. Também, é importante lembrar que estamos falando de uma empresa de serviços não essenciais, que, mesmo em um momento de tantas incertezas impostas pela pandemia da covid-19, conseguiu crescer três vezes mais, comparado os dados do ano anterior. Esse crescimento pode ser atribuído à visão atenta dos gestores, frente às mudanças econômicas, e ao foco no replanejamento. Para comprovar esta informação, o

próximo gráfico mostra o quanto a gestão acredita que as chances de sucesso do negócio foram maiores devido às atualizações de planos.

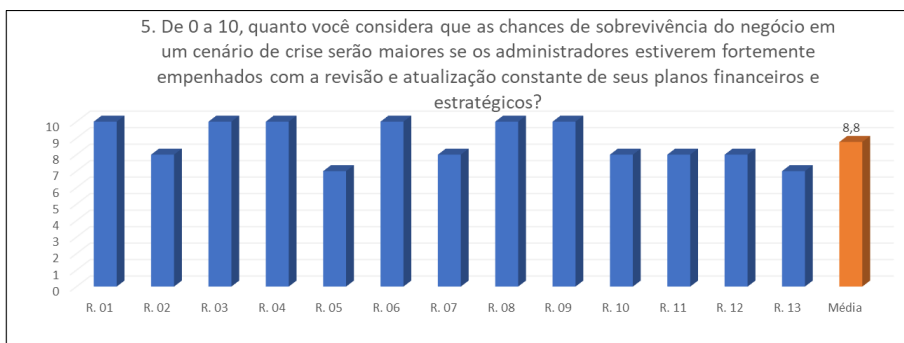


Gráfico 5 – Chances de sucesso.

Fonte: dados da pesquisa (2021).

Referente aos dados analisados, é certo constatar que o fracasso seria eminente caso não tivesse ocorrido a revisão constante dos planos. Assim, a pesquisa mostra que a gestão acredita que, em média, 88% das chances de êxito estão relacionadas à revisão do plano de acordo com o cenário econômico, principalmente em um momento de crise.

É importante deixar claro que, para obter o sucesso, além do planejamento, sabe-se que existem inúmeras ferramentas de análise, fundamentais para a gestão de uma empresa, e que as ferramentas de análise de fluxo de caixa e projeção de fluxo de caixa são indispensáveis, tanto que esse assunto também foi tema da pesquisa, conforme gráfico a seguir.

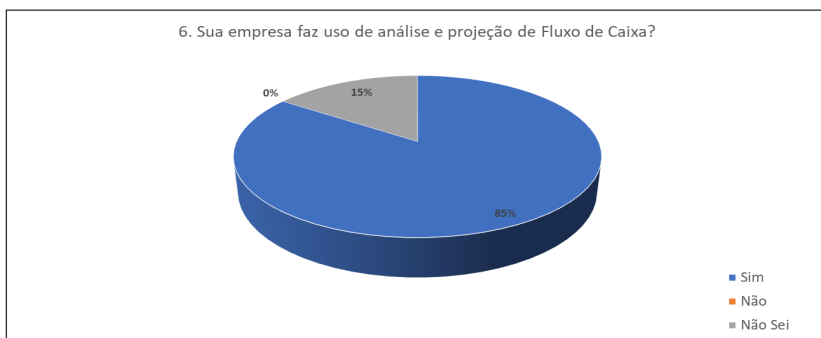


Gráfico 6 – Análise e projeção de Fluxo de Caixa.

Fonte: dados da pesquisa (2021).

De acordo com o gráfico anterior, 15% das pessoas não souberam informar sobre o Fluxo de Caixa e isso se dá em virtude dessas pessoas não trabalharem com o Fluxo de Caixa em seu dia a dia. Também é possível observar que ninguém informou que a empresa não adota a prática de Fluxo de Caixa.

Além disso, 85% das pessoas mencionaram que sim, é uma prática adotada pela empresa, o que nos permite concluir que a empresa estudada faz análise mensal (para analisar o uso do caixa do mês) e diária (para garantir a agenda de pagamentos).

Também, verificou-se que a empresa faz projeção de Fluxo de Caixa de curto e longo prazo (até 5 anos). Neste cenário, foi perguntado o quanto a gestão dá importância para a análise e projeção do Fluxo de Caixa em um cenário de crise. As respostas foram representadas no próximo gráfico.

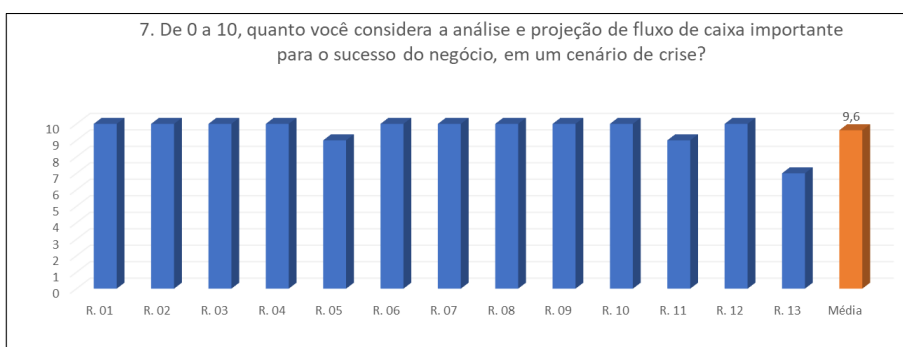


Gráfico 7 – Análise e projeção do Fluxo de Caixa em cenário de crise.
Fonte: dados da pesquisa (2021).

O nível de importância dada à análise e à projeção do Fluxo de Caixa em um cenário de crise foi de 96%; e, de fato, foram constatadas as práticas internas da empresa. Além disso, é notória a importância dada ao tema e o direcionamento que a empresa tem a partir dele.

Da mesma forma, foi abordado o tema relacionado à análise do balanço da empresa.

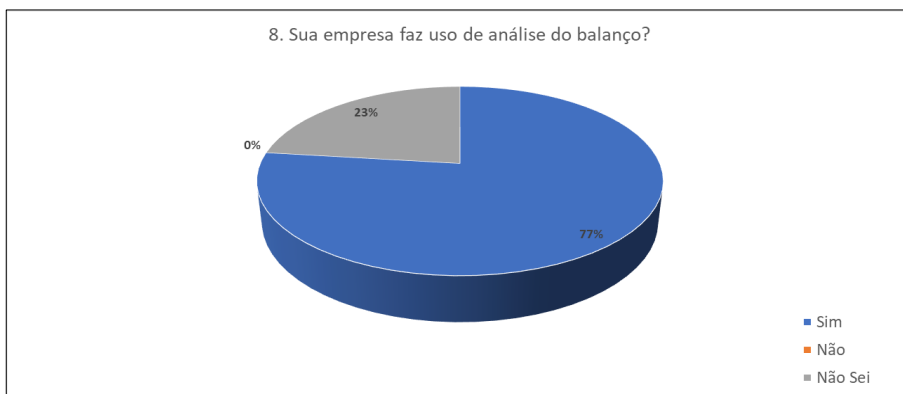


Gráfico 8 – Uso de análise do balanço.

Fonte: dados da pesquisa (2021).

Quanto à análise do balanço, percebe-se que a maioria das pessoas (77%) informou que a empresa faz a análise do balanço, e 23% das pessoas não souberam informar — certamente por não ser algo presente em seu dia a dia. É importante destacar também que não houve nenhuma resposta negativa, em relação ao questionamento realizado. Para complementar esta questão, foi abordado o nível de importância dado à análise do balanço, conforme o gráfico 9.

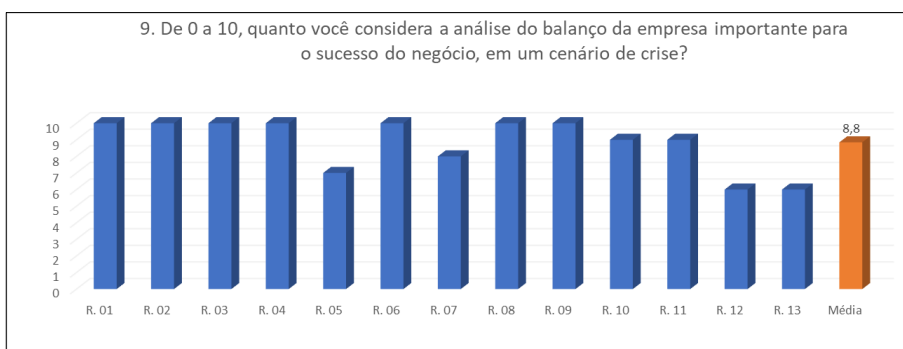


Gráfico 9 – Importância da análise de balanço para o sucesso da empresa.

Fonte: dados da pesquisa (2021).

Ao observar o gráfico 9, verificamos a tendência elevada das respostas em relação ao tema. Também foi constatado que a empresa realiza a análise mensal do balanço, olhando para suas posições de estoque, contas a pagar, contas a receber, patrimônio e caixa, além das mutações patrimoniais, mês contra mês.

Seguindo para um encerramento da pesquisa, também foi perguntado sobre a importância do planejamento financeiro e estratégico na empresa durante a pandemia

da covid-19. As respostas desse questionamento estão representadas no gráfico a seguir.

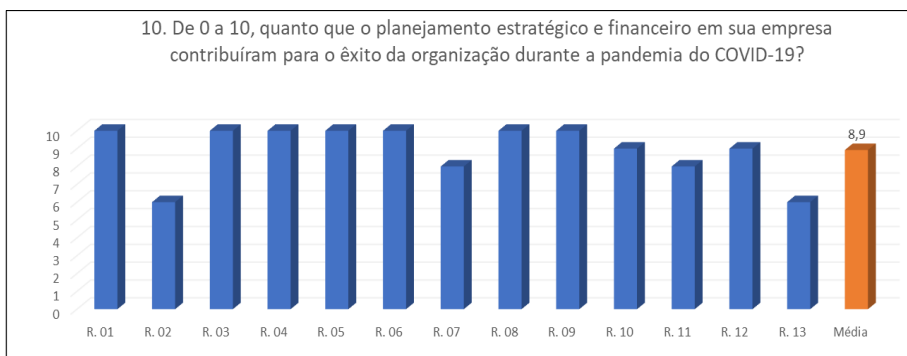


Gráfico 10 – Contribuição do planejamento estratégico e financeiro para a organização da empresa durante a pandemia da covid-19.

Fonte: dados da pesquisa (2021).

Segundo a pesquisa e após a análise do gráfico 10, podemos perceber que o êxito da empresa durante a pandemia esteve diretamente ligado ao processo de planejamento estratégico e financeiro adotado. Em entrevista, obteve-se a informação de que a empresa, já nos primeiros dias da pandemia, parou suas operações, reuniu toda a liderança e, imediatamente, iniciou um processo de revisão de suas ações; e, a partir das novas definições e planos, em um curto período de 15 dias, a empresa já estava pronta para executar os novos direcionamentos e novas ações. Diante deste fato, perguntamos se a gestão acredita que a empresa teria obtido o mesmo nível de sucesso se não tivesse tomado a atitude supramencionada. Sobre isso, o gráfico a seguir retrata as respostas desse questionamento.

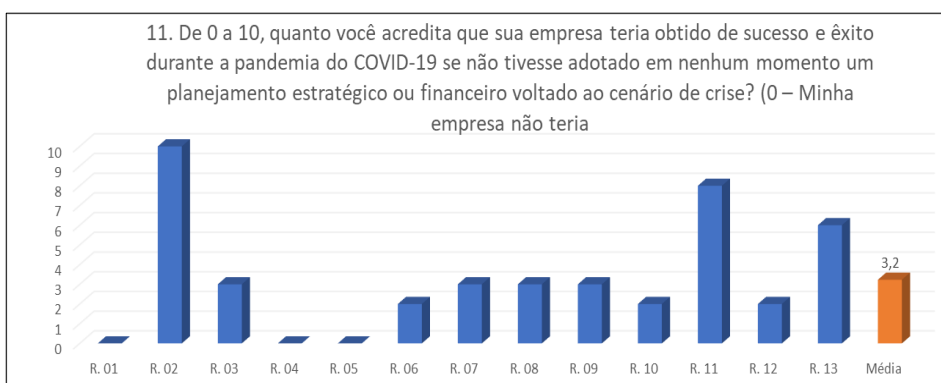


Gráfico 11 – Relevância de se adotar um planejamento para obter êxito em tempos de pandemia.

Fonte: dados da pesquisa (2021).

A partir desse gráfico, nota-se que, em sua maioria, as pessoas acreditam que o sucesso da empresa não seria o mesmo se o planejamento estratégico não tivesse sido revisto durante o período de crise. Nesse sentido, verificou-se que apenas 32% das pessoas entrevistadas acreditam que ainda haveria alternativas, mesmo mantendo o planejamento organizado, sem considerar o cenário estabelecido pela pandemia. Em contrapartida, 68% dos entrevistados acreditam que graças ao planejamento adotado o sucesso foi obtido.

A última questão abordada foi em relação aos conceitos de gestão abordados nesta pesquisa. Com isso, buscou-se verificar se, na opinião das pessoas entrevistadas, os conceitos mudam em função do local, tempo, momento e espaço onde são aplicados; ou se, não há variação nesses conceitos, conforme mostra o gráfico 12.

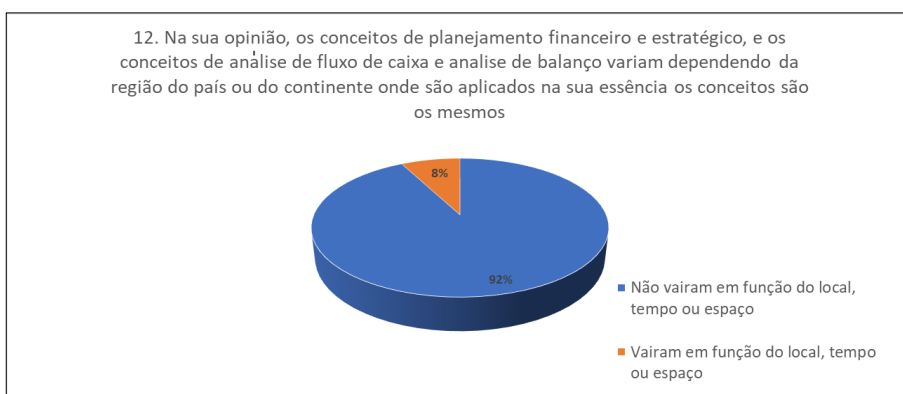


Gráfico 12 – Variabilidade dos conceitos financeiros, estratégicos, de fluxo de caixa e análise de balanço.

Fonte: dados da pesquisa (2021).

A pesquisa efetuada mostrou que planejar é algo importante e fundamental para a empresa e que o sucesso empresarial está bastante ligado à uma gestão pautada em planos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo analisar as práticas voltadas ao processo de gestão e planejamento. A empresa pesquisada — para a qual foram enviados os questionários e, posteriormente, onde foram realizadas algumas entrevistas com

determinados gestores, e que opera há aproximadamente 3 anos — permite realizarmos algumas observações referentes ao processo de gestão adotado a partir do cenário estabelecido frente à pandemia da covid-19.

Nesse sentido, foi possível perceber que a empresa analisada se preocupa e dá grande importância para as questões financeiras e estratégias, pois 77% dos entrevistados descreveram que ambos os quesitos são essenciais para o sucesso de uma empresa. Quando os entrevistados foram questionados quanto ao planejamento financeiro, observou-se que os gestores estão cientes de que é necessário que esse planejamento seja revisto constantemente, para acompanhar as variações mercadológicas que influenciam diretamente o dia a dia da empresa e as ações que devem ser adotadas frente a essas variações.

Pode-se observar também que — devido ao cenário econômico instável, causado pela pandemia da covid-19, em que as empresas tiveram redução de aproximadamente 30% em suas receitas — os gestores dessa organização entendem que o cenário financeiro e mercadológico é algo a ser superado. Além disso, o grande potencial que o nicho de negócio da empresa apresenta faz com que 88% dos pesquisados estejam cientes de que haverá momentos em que a empresa passará por turbulências, porém, apesar disso, ainda terá condições e potencial para vencer e superar as adversidades.

Observa-se, também, que, além de rever os planejamentos e ações, a empresa também utiliza ferramentas de gestão e, principalmente, está disposta a realizar as adaptações necessárias, exigidas para acompanhar o mercado. O acompanhamento e a utilização de ferramentas financeiras de Fluxo de Caixa e Balanço Patrimonial também é de suma importância nesse processo, visto que é por intermédio desse acompanhamento — baseado na análise de estoques, contas a pagar, contas a receber e posição patrimonial — que se percebe a preocupação dos gestores no que se refere a indicadores financeiros.

Por fim, verificou-se que a empresa revisou seus planos diante do cenário econômico negativo, ficando evidente para os gestores que a gestão visa a valorização de todos que fazem parte do ecossistema empresarial, no setor em que está inserida.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à Metodologia do trabalho científico**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

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

FREITAS, I. A.; BRANDÃO, H. P. Trilhas de aprendizagem como estratégia de TD&E. *In*: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G.; MOURÃO, L. (orgs.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 97-113.

GOODSTEIN, LD, NOLAN, TM, & PFEIFFER, JM. **Planejamento Estratégico Aplicado: Um Guia Abrangente**. San Diego: Pfeiffer and Company, 1992

GUINDANI, Ari José. **Planejamento estratégico orçamentário**. Curitiba: Inter Saberes, 2012

GUINDANI, Ari Antonio; GUINDANI, Roberto Ari; CRUZ, June Alisson Westarb; MARTINS, Tomas Sparano. **Planejamento Estratégico Orçamentário**. Curitiba: Intersaberes, 2012.

GUINDANI, R. A.; BARTKIW, P. I. N. **Planejamento estratégico público**. Curitiba: Instituto Federal do Paraná, 2012.

HINDLE, T. **Tudo sobre administração**. São Paulo: Editora Nobel, 2002.

JACOBSEN, A. de L. **Introdução à administração**. Santa Catarina: UFSC, 2014.

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

MAN, T. W. Y.; LAU, T. Entrepreneurial competencies of SME owner/ manager in the Hong Kong services sector: a qualitative analysis. **Journal of Enterprising Culture**, [s. l.], v. 8, n. 3, 2000.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos da metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração análise e interpretação de dados**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

MAXIMIANO, A. C. A. **Fundamentos de administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologias, praticas**. 22. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

ONYEMA, E. O. Effects of Entrepreneurial Orientations on organizational learning in a manufacturin firm in Nigeria. **International Journal of Business Administration**, [s. l.], v. 5, n. 2, p. 94-106, 2014.

POLITIS, D. The process of entrepreneurial learning: a conceptual framework. **Entrepreneurship Theory and Practice**, [s. l.], p. 399-424, july 2005.

RENNAN, S. Jorge Paulo Lemann: “O que eu gosto mais é que toda crise é cheia de oportunidades”. **O Globo**, 2020. Economia. Disponível em: <https://oglobo.globo.com/economia/jorge-paulo-lemann-que-eu-gosto-mais-que-toda-crise-cheia-de-oportunidades-24375730>. Acesso em: 6 fev. 2021.

ROCHA, A. da; CHRISTENSEN, C. H. **Marketing: teoria e prática no Brasil**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

SCHUMPETER, J. **Teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SERTEK, P.; GUINDANI, R.A.; MARTINS, T.S. **Administração e Planejamento Estratégico**. 3a.edição. Curitiba: Ibpex, 2011.

SERTEK, P.; GUINDANI, R.A.; MARTINS, T.S. **Administração e Planejamento Estratégico**. 3a.edição. Curitiba: Ibpex, 2012.

SILVA, R. O. **Teorias da administração**. São Paulo: Pioneira Thomsom Learning, 2001.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais - A pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987. ISBN 8522402736.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso, Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

SITES DE PESQUISA

Empresas fecharam as portas desde o início da pandemia no Brasil segundo o IBGE

Disponível em: <https://brasil.elpais.com/brasil/2020-07-19/716000-empresas-fecharam-as-portas-desde-o-inicio-da-pandemia-no-brasil-segundo-o-ibge.html>. Acesso em: 13 jul. 2021.

O que é estratégia empresarial

Disponível em: <https://www.siteware.com.br/blog/gestao-estrategica/o-que-e-estrategia-empresarial/>. Acesso em: 15 jun. 2021.

O que é fluxo de caixa

Disponível em: <https://blog.contaazul.com/o-que-e-fluxo-de-caixa/>. Acesso em: 15 jun. 2021.

Pesquisa de Impacto Empresariais

Disponível em: <http://investcuritiba.com.br/>. Acesso em: 10 jun. 2021.

Pulso Empresa

Disponível em: <https://covid19.ibge.gov.br/pulso-empresa/>. Acesso em: 14 jul. 2021.