

EXTENSÃO EM AÇÃO: CONSTRUINDO UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM PARCERIA COM UMA EMPRESA DE SERIGRAFIA

EXTENSION IN ACTION: BUILDING A STRATEGIC PLAN IN PARTNERSHIP WITH A SCREEN PRINTING COMPANY

Emilly Karoline Tonini Silva¹

Nátaly Gabrielly Siqueira Alves²

Vinícius Bonifácio Volante³

Janaina Piana⁴

Fernanda Cavicchioli Zola⁵

Márcia Cristina Alves⁶

Marcelo Capre Dias⁷

Resumo: *No contexto das pequenas empresas a inserção da gestão estratégica ainda é rara. E, um dos fatores que contribuem para a mortalidade das pequenas empresas é a falta de planejamento dos negócios e da capacitação em gestão empresarial. Diante disso, este relato tem como objetivo demonstrar a criação de um planejamento estratégico para uma pequena empresa de serigrafia por meio de um projeto de extensão da UTFPR Campus Apucarana. Utilizou-se ferramentas estratégicas, tais como: análise PESTEL, criação de cenários, análise das cinco forças de Porter, análise VRIO e análise SWOT*

1 Professora temporária na Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR) no curso de Engenharia Têxtil. Graduação em Engenharia Têxtil da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR) - Apucarana, com conclusão de curso em 2023/1; Mestre em Ciência e Engenharia dos Materiais (UTFPR) - 2024/2. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/4460784538711008>. ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-4228-1862> E-mail: emilly.karoline.tonini@gmail.com

2 P Graduanda de Engenharia Têxtil na Universidade Tecnológica Federal do Paraná, câmpus Apucarana; Atual vice-presidente do Centro Acadêmico de Engenharia Têxtil (CAETX); Participante voluntária do projeto PODTEX. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/9836565478771581>. E-mail: natygabrielly29@gmail.com

3 Graduando na Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR). E-mail: viniciusvolante05@hotmail.com

4 Professora adjunta na Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR, Câmpus Apucarana. Possui doutorado em Administração (Gestão da Inovação) pela Fundação Getulio Vargas - FGV/EBAPE, mestrado e graduação em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina UFSC. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/1370236674884957>. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7765-3582>. E-mail: janainapiana@utfpr.edu.br

5 Possui graduação em Engenharia de Produção pela Universidade Estadual do Paraná (2008), especialização em Six Sigma Black Belt pela The University of Akron (2011), especialização em Engenharia de Segurança do Trabalho pela Universidade Estadual de Maringá (2013), mestrado em Engenharia Urbana pela Universidade Estadual de Maringá (2014) e doutorado em Engenharia de Produção pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná - Ponta Grossa (2020). Atualmente é professora na Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/1821541496463617>. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6412-0795>. E-mail: fzola@utfpr.edu.br

6 Professora Associada II do Curso de Engenharia Civil da UTFPR. Doutora em Engenharia de Produção pela UNIMEP/SP. Mestre em Administração pela Universidade Mackenzie/SP. Graduada em Administração pela ESAN/SP. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/2925821696721475>. E-mail: marciaalves@utfpr.edu.br

7 Possui graduação em Administração pela Fundação Universidade Federal do Rio Grande (1993), mestrado em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (1996) e doutorado em Administração pela Universidade de São Paulo (2007). Docente na Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/1431152400360710>. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4824-4448>. E-mail: capre@utfpr.edu.br

para a elaboração do planejamento estratégico. A coleta de dados, para posterior análise, se deu por meio de entrevistas abertas realizadas com o proprietário da empresa e dados secundários. Ao final das análises construiu-se, juntamente com a assentimento da empresa, uma estratégia geral de crescimento para os próximos cinco anos da empresa e um plano de ação.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. Extensão. Pequenas Empresas.

Abstract: *In the context of small businesses, the inclusion of strategic management is still rare. And one of the factors that contribute to the mortality of small businesses is the lack of business planning and training in business management. In view of this, this report aims to demonstrate the creation of a strategic plan for the next 5 years for a small screen printing company through an extension project. Strategic tools such as: PESTEL analysis, scenario creation, Porter's five forces analysis, VRIO analysis and SWOT analysis were used to prepare the strategic plan. Data collection for later analysis was done through open interviews with the company owner and secondary data. At the end of the analyses, together with the company's consent, a general growth strategy for the next five years of the company and an action plan were constructed.*

Keywords: *Strategic Planning. Extension. Small Companies.*

Introdução

No contexto das pequenas empresas a inserção da gestão estratégica ainda é rara. A eterna corrida contra o tempo que caracteriza boa parte do dia a dia dos empresários das pequenas empresas torna-os relutantes em se dedicar à formulação e implantação de um planejamento estratégico para a empresa (Coelho; Souza, 1999; Florencio; Sampaio, 2020). Vinculada a essa questão, observa-se que no contexto de pequenas empresas, a sustentabilidade/sobrevivência dos negócios no Brasil ainda é muito baixa. De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2016), cinco anos após serem criadas, cerca de 60% das empresas encerram suas atividades. Na indústria de transformação, onde está inserida a indústria serigráfica, a taxa de sobrevivência é de apenas 40%. E, um dos fatores que contribuem para a mortalidade das empresas é a falta de planejamento dos negócios e da capacitação em gestão empresarial e financeira (Lohana et al., 2023), sendo o planejamento estratégico essencial para a competitividade das pequenas e médias empresas (Mulyaningsih et al., 2023).

As tintas serigráficas são usadas na estamperia, mais precisamente na serigrafia. Esta se trata de uma técnica de molde vazado desenvolvida a partir do estêncil, e que por não depender do corte, permite a impressão de figuras muito mais detalhadas (Schneider; Sacco, 2019).

A estratégia é a sustentação sobre a qual são feitos planos, estabelecem as prioridades, podendo modificá-las, tendo estruturada uma comunicação externa e interna, as possibilidades de perigo são gerenciadas e o trajeto da empresa é alterado, em resposta a mudanças (Costa, 2009).

Para a definição de uma estratégia para determinada organização, se faz necessário a elaboração

de um plano estratégico. Segundo Johnson, Schole e Whittington (2011), o ambiente é o que possibilita às organizações seus recursos para persistir, sendo que há uma relação forte entre a melhoria contínua da empresa com a existência de um planejamento estratégico de conhecimento dos funcionários (Yan-gailo, 2023). Gonçalves *et al.* (2023) demonstram que pequenas e médias empresas, caso possuam uma boa gestão, podem sobreviver longos períodos sem um planejamento estratégico, porém elas tendem a enfrentar mais crises e demorar um tempo muito maior para mudar de patamar, porém, o planejamento estratégico em pequenas e médias empresas costumam trazer benefícios reais, especialmente no longo prazo (Machado *et al.*, 2024)

As análises dos ambientes de uma organização, tanto interna quanto externa, fornecem uma visão sobre os fatores que podem influenciar as empresas. Entre estes fatores, citam-se: principais indicadores que auxiliam no foco; competidores que podem experimentar a competitividade do setor de diversas maneiras; auxiliam nos recursos e competência organizacionais; e no posicionamento estratégico da empresa. Estes fatores são de grande impacto sobre o sucesso ou fracasso da estratégia adotada pela empresa (Johnson; Scholes; Whittington, 2011).

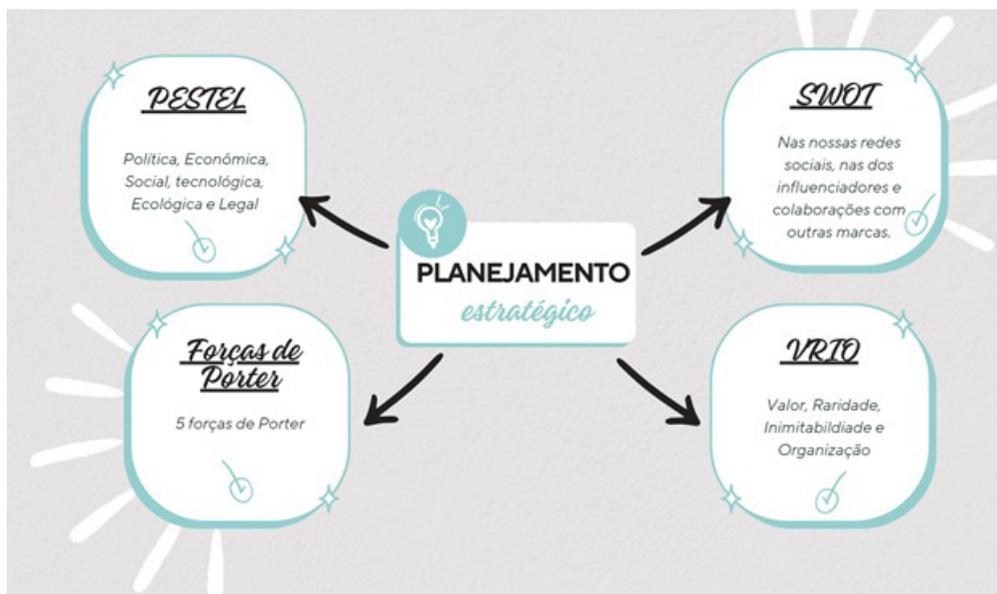
Desde 2019, o curso de Engenharia Têxtil da UTFPR Campus Apucarana oferece um projeto de extensão em planejamento estratégico, integrando teoria e prática por meio da parceria com diversas empresas da região. A cada semestre, novos negócios são contemplados, e já são mais de 30 as empresas que se beneficiaram dessa iniciativa.

Este relato se concentra na experiência com empresa apucaranesa de tinta serigráfica que possui uma trajetória de 12 anos no mercado. Reconhecendo a importância do planejamento estratégico para alcançar a excelência, a empresa buscou a parceria com a UTFPR Campus Apucarana para desenvolver um plano estratégico que fortalecesse sua posição competitiva.

Metodologia

O projeto de extensão “Planejamento Estratégico: Aplicação em Pequenas e Médias Empresas” foi realizado pelos alunos da disciplina de Administração Geral do Curso de Engenharia Têxtil da UTFPR-AP em 2021. Durante a disciplina os estudantes foram orientados sobre o processo de construção de planejamento estratégico. Ao mesmo tempo, os alunos entraram em contato com a empresa de tintas serigráficas e em parceria com a empresa começaram a desenvolver o planejamento estratégico. A coleta de dados se deu por meio de entrevistas abertas junto ao proprietário da empresa e também por meio do levantamento de dados secundários. Os dados secundários foram utilizados especialmente para a coleta de dados sobre o macroambiente da empresa. O processo de análise das informações coletadas se deu por meio da utilização de ferramentas estratégicas. Sendo assim, analisou-se (i) as principais tendências e perspectivas do ambiente mais amplo que estão impactando/poderão impactar a empresa nos próximos cinco anos, por meio da análise PESTEL (Política, Econômica, Social, tecnológica, Ecológica e Legal); (ii) a atratividade do setor por meio das cinco forças de Porter; (iii) os recursos e competências organizacionais e suas necessidades futuras, através da análise VRIO (Valor, Raridade, Inimitabilidade e Organização); (iv) o ambiente externo e interno por meio da análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats) (Johnson; Scholes; Whittington, 2011). A Figura 1 resume as ferramentas utilizadas na metodologia. Por fim, definiu-se a estratégia geral de crescimento, e traçou-se os movimentos estratégicos desejáveis para os próximos cinco anos da empresa, que foram assentidos pela mesma.

Figura 1. Metodologia utilizada



Fonte: Os autores, 2024.

Resultados e discussão

Os passos utilizados para a construção do planejamento estratégico da empresa, ilustrados na Figura 1, estão explicados nos próximos subtópicos.

Análise PESTEL e criação de cenários

Primeiramente foi realizada a análise de PESTEL. A análise PESTEL é um método que considera os fatores do macroambiente. A abreviação de acordo com Gupta (2013) seria “P” de fatores políticos, aspectos referentes às intervenções do estado; o “E” trata dos fatores econômicos; o “S” são os fatores sociais e culturais. Para Wright, Kroll e Parnell (2000), o “T” são as forças tecnológicas que dizem respeito às inovações e melhorias científicas; o “E” refere-se aos aspectos ambientais, e por fim a letra “L”, trata de questões legais. Com isso, analisou-se os principais fatores externos, contidos no Quadro 1.

Quadro 1. Análise PESTEL

Fatores externos	Impactos
Políticos	<ul style="list-style-type: none"> • Controle de segurança; • Restrições comerciais causadas pela pandemia.
Econômicos	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento do dólar; • Variação do custo da matéria-prima; • Variação do custo das embalagens; • Variação na taxa de juros.
Sociais	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento do município no setor serigráfico; • Atitudes e opiniões dos consumidores no quesito qualidade e preços.

Tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento tecnológico para o tratamento de água; • Novas tecnologias.
Ecológicos	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento do custo de água.
Legais	<ul style="list-style-type: none"> • Leis de descarte de resíduos; • Leis de segurança no trabalho; • Lei de defesa do consumidor.

Fonte: Autoria própria (2024).

A criação de cenários é realizada para o auxílio na precaução dos gerentes quanto a avaliação de possibilidades, levando em conta a análise PESTEL e os principais indicadores de mudança (Johnson; Scholes; Whittington, 2011). Destaca-se que os principais indicadores de mudança encontrados foram o prolongamento/ surgimento ou fim da pandemia e a variação do dólar, conforme o Quadro 2.

Quadro 2. Criação de cenários

	Prolongamento da pandemia	Fim de pandemia
Aumento do dólar	<p>Cenário 1: Permanência do Caos</p> <p>Aumento do preço de custo, falta de matéria-prima, falta de embalagens, mão-de-obra reduzida, menor poder econômico para continuar com a empresa, decretos municipais como <i>lock-down</i>. Sendo assim, a empresa encontra-se em um momento mais trágico, com dificuldades elevadas.</p>	<p>Cenário 2: Sem máscara e sem dinheiro</p> <p>Apesar do aumento de vendas o preço de custo vai continuar alto. Com isso, mesmo se as restrições comerciais chegarem ao fim, as vendas possivelmente subirem, o custo será grande para as empresas, ainda afetaria todos.</p>
Queda do dólar	<p>Cenário 3: Vivos economicamente</p> <p>Com a baixa do dólar os empresários terão um poder aquisitivo maior, buscando mais esses produtos e tornando possível a falta deles. Mas com o prolongamento da pandemia, as vendas e a contratação de funcionários ainda vão ser reduzidos.</p>	<p>Cenário 4: A era milagrosa</p> <p>Possibilidades econômicas de aumentar a produção, contratação de novos funcionários, aumento de vendas e menor preço de custo. Esse seria o melhor cenário para todos, pois haveria uma melhor economia, girando capital e produção em alta.</p>

Fonte: Autoria própria (2024).

Analisando a situação atual, o cenário 2 foi considerado o mais provável que aconteça.

Análise das cinco forças de Porter

Com a análise de PESTEL finalizada, foi possível iniciar a análise das cinco forças de Porter. O modelo de análise das cinco forças foi criado por Michael Porter, nos anos 1970, com o objetivo de avaliar e analisar o ambiente externo no qual a organização está inserida. A ferramenta baseia-se em medir a com-

petitividade do mercado e apontar se o negócio em questão está inserido ou não nessa competitividade (ANDRADE, 2017).

Com a ferramenta de análise das 5 forças de Porter, fazer esse estudo se torna um hábito muito mais simples e sistemático, sendo elas: rivalidade entre os concorrentes, poder de barganha dos fornecedores, poder de barganha dos compradores, ameaça de novos entrantes e ameaça de produtos substitutos.

Com isso, obteve-se:

- Poder de negociação (barganha) dos fornecedores: Baixo poder, pois há uma baixa concentração de fornecedores, havendo uma inúmera possibilidade de fornecedores dispersos, sendo assim, a empresa tem alto poder de barganha junto aos fornecedores, pois há várias opções de fornecedores e preços disponíveis.
- Ameaça de produtos substitutos: Alta, pois há produtos substitutos que atendem ao mesmo objetivo (ex.: bordado, sublimação).
- Poder de negociação dos clientes: Alta, pois o cliente influencia na forma de produção desejada e dispõe de diversas opções semelhantes.
- Ameaça de entrada de novos concorrentes: Ameaça mediana, visto que necessita de um investimento e experiência mediana.
- Rivalidade entre os concorrentes: Baixa rivalidade, pois os clientes são fiéis, os concorrentes são empresas relativamente homogêneas, são grupos estabelecidos e estáveis em suas posições. Além do mais, na cidade onde a empresa está inserida há mais colaboração do que competição entre os concorrentes.

A indústria é relativamente atrativa, pois a rivalidade entre os concorrentes é baixa e o poder de barganha dos fornecedores também. Sendo assim, as indústrias se tornam atrativas quando as forças são fracas. Portanto, conseguem investir na indústria, onde as forças atuam a seu favor.

Análise VRIO

A partir dos recursos analisados como importantes para a empresa definidos pela análise de PESTEL e análise de Porter, foi possível realizar a análise de VRIO. Barney (1991) desenvolveu o modelo VRIO que consiste em analisar as características de valor, raridade, inimitabilidade, e organizacionais dos recursos dentro da empresa. Com essa análise é possível identificar recursos e competências essenciais e os que geram vantagem competitiva, e com isso, manter e melhorar o que for preciso. O autor explica as características dadas a cada item do modelo:

- Valor: quando os recursos considerados valiosos permitem responder aos riscos apresentados no mercado de trabalho mantendo as vendas e reduzindo custos;
- Raridade: os recursos analisados como valiosos também são considerados raros quando outras não empresas utilizam do mesmo;
- Inimitabilidade: capacidade de outras empresas imitar ou copiar o recurso raro e valioso;
- Organizacionais: quando a empresa está preparada para trabalhar e administrar o potencial dos recursos raros, valiosos e imitáveis.

Segundo o proprietário da empresa os recursos e competências que mais se destacam no mercado de tintas serigráficas são:

- Qualidade do produto: o grau de utilidade esperado ou adquirido de qualquer produto.
- Maior custo-benefício da região: melhor diagnóstico comparativo entre o preço e custo de um

produto e os verdadeiros benefícios que este pode lhe oferecer.

- Logística na entrega: se refere a uma boa gestão da separação e entrega dos produtos, a partir da identificação do transporte apropriado até a validação da entrega ao cliente.
- Experiência dos funcionários: diz respeito ao conhecimento dos funcionários nesse ramo de trabalho, por meio da prática.

Buscando uma vantagem competitiva a longo prazo, analisou-se no Quadro 3 cada um dos recursos e competências da empresa, utilizando o método VRIO (Valor, Raridade, Inimitabilidade e Organização).

Independente dos cenários futuros, os recursos e competências identificados como qualidade do produto e experiência dos funcionários devem se manter, pois já apresentam uma alta vantagem competitiva.

Como analisado anteriormente, o cenário 2 é o mais provável de acontecer, com isso, há um custo maior dos produtos e um aumento nas entregas devido às restrições comerciais causadas pela pandemia. Portanto, é necessário aprofundar os recursos e competências de custo-benefício e logística na entrega.

Quadro 3. Análise VRIO

Recursos e competências	Valor	Raridade	Inimitabilidade	Organização	Vantagem competitiva
Qualidade do produto	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável
Maior custo-benefício da região	Sim	Sim	Não	-	Vantagem competitiva temporária
Logística na entrega	Sim	Não	-	-	Paridade competitiva
Experiência dos funcionários	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável

Fonte: Autoria própria (2024).

Análise SWOT

Por fim, baseado nos resultados dos Quadros 1, 2 e 3 foi construído o Quadro 4, que consiste na análise SWOT. O objetivo da análise SWOT é definir estratégias que mantenham seus pontos fortes, reduzindo suas fraquezas e aproveitando oportunidades, protegendo-se de ameaças (Azevedo; Costa, 2001).

O modelo SWOT é um tipo de análise prática e útil para a definição da estratégia que será adotada pela empresa para atingir suas metas. “Depois de ter realizado uma análise SWOT, a empresa pode estabelecer metas específicas para o período de planejamento” (Kotler; Keller, 2006, p. 52). De acordo com a análise SWOT, avaliou-se as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da organização. Ademais, a partir desse levantamento foram sugeridas ações para lidar com as tendências observadas sobre o ambiente externo e interno da organização (ver Quadro 4).

Quadro 4. Análise SWOT

	Oportunidades 1. Abertura de novas estampearias (possíveis clientes); 2. Clientes que visam empresas com estoque disponível; 3. Aumento do portfólio; 4. Consumidores que favorecem a qualidade.	Ameaças 1. Continuação da pandemia; 2. Falta de matéria-prima e embalagem; 3. Concorrentes em ascensão; 4. Aumento de taxas de importações.
Forças 1. Localização em um forte polo têxtil; 2. Funcionários competentes; 3. Preços e qualidade do produto; 4. Forte logística da empresa.	1. Aumento da variedade de produtos devido à competência dos colaboradores (O3, FO2, O2); 2. Investimento em qualidade (O4, F3).	1. Trabalho de entrega aumentando a facilidade de compra (A3, F4); 2. Domínio do mercado local (F1, F3, A3).
Fraquezas 1. Baixa variedade; 2. Pouco investimento em marketing; 3. Mercado estagnado e local; 4. Falta de investimento em automação e tecnologia.	1. Desenvolvimento digital da marca (O1, f3); 2. Representantes de vendas espalhados para fora da região (O1, O3, f3).	1. Diminuição da linha de clientes (A1, A3, f1, f2); 2. Alto custo de novas tecnologias importadas (A1, A4, f4).

Fonte: Autoria própria (2024).

Considerações finais

Por meio das análises estratégicas foi possível observar o andamento externo e interno da empresa, e sugerir melhorias conforme as necessidades da empresa.

Tendo como objetivo a evolução natural de uma empresa de tintas serigráficas, a direção estratégica adotada consiste no desenvolvimento de mercado, descrito pela matriz Ansoff (1965), esta, que por sua vez busca expandir a marca da empresa para novos mercados, fora da região. Este crescimento esperado para a organização se dará de forma orgânica, explorando e desenvolvendo as características consolidadas.

O planejamento desenvolvido para a empresa com base nas análises feitas deverá ser posto em prática durante os próximos cinco anos e sugere-se que neste primeiro ano de planejamento, a empresa aumente seu estoque de matérias-primas e produtos, visando se manter competitivamente no mercado devido à pandemia e suas incertezas. Após esse período o foco deve estar voltado a manter o segmento ativo e com potencial de desenvolvimento. Analisando a proximidade dos empresários do segmento, foi cogitado a união das empresas da região, buscando trazer cada vez mais investimentos e manutenção de prioridade do produto ofertado na região, assim, diminuindo a ameaça de produtos substitutos. Conseguindo desenvolver este cenário, a melhoria interna da empresa baseia-se em intensificar a qualidade do

produto e a experiência dos funcionários, por meio de capacitações, aumentando seu portfólio, para assim potencializar os ganhos. E assim, fechando o ciclo de 5 anos almeja-se uma empresa bem estruturada no mercado local, destacando-se e potencializando ganhos que serão reinvestidos na expansão da marca para outros mercados, concluindo os objetivos da empresa e atendendo a estratégia de crescimento planejada.

Por fim, os projetos de extensão, ao promover a interação entre a universidade e a comunidade, demonstram seu potencial transformador. Ao oferecer apoio estratégico para as empresas locais, esses projetos não apenas contribuem para o desenvolvimento de habilidades para a vida profissional dos estudantes, mas também estimulam o crescimento econômico das empresas.

Ademais, a participação em um projeto de extensão é enriquecedora, pois permite aos estudantes aplicar os conhecimentos teóricos adquiridos em sala de aula em situações reais, desenvolvendo competências como trabalho em equipe, comunicação e resolução de problemas. Desse modo, os projetos de extensão se configuram como uma ferramenta indispensável para a construção de uma sociedade mais justa e equitativa, além de promover a formação integral dos futuros profissionais.

Referências

ANDRADE, L. **Conheça seu mercado fazendo a análise das 5 forças de Porter**. Siteware, 2017. Disponível em: <https://www.siteware.com.br/blog/metodologias>. Acesso em 21 jun. 2024.

ANSOFF, I. **Corporate Strategy**. New York: McGraw-Hill, 1965

AZEVEDO, M. C. COSTA, H. G. Métodos para a avaliação da postura estratégica. **Caderno de pesquisa em administração**. São Paulo, v. 8, n. 2, 2001.

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, p. 99-120, 1991.

COELHO, J. M.; SOUZA, M. C. A. F. A importância do planejamento estratégico para as empresas de pequeno porte. *In: VI Congresso Brasileiro de Custos* – São Paulo, SP, Brasil, 1999.

COSTA, C. C. **Estratégia de negócios**. São Paulo: Saraiva, 2009.

FLORENCIO, J.; SAMPAIO, V. Gestão estratégica em pequenas e micro empresas: uma abordagem gerencial. **Revista Caribeña de Ciencias Sociales**, 2020.

GONÇALVES, R. T. F. *et al.* O processo de crescimento de uma pequena empresa sem planejamento estratégico: o papel dos gestores intermediários. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 17, n. 2, p. 54-74, 2023.

GUPTA, A. Environmental and pest analysis: an approach to external business environment. **Merit Research Journals**, v. 1, n. 2, 2013.

IBGE. **Demografia das Empresas e Estatísticas de Empreendedorismo**, 2016. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/multidominio/empreendedorismo/22649-demografia-das-empresas-e-estatisticas-de-empreendedorismo.html?=&t=publicacoes>. Acesso em: 01 mar. 2024.

JOHNSON, G.; SCHOLES, K.; WHITTINGTON, R. **Fundamentos de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

KOTLER, P.; KELVIN, K. L. **Administração de marketing**. 12. Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

LOHANA, S. *et al.* **Performance Analysis of Industry 4.0 and Small and Medium Enterprises (SMEs) for Financial Sustainability Using Strategic Planning**. In: 2023 Global Conference on Wireless and Optical Technologies (GCWOT). IEEE, p. 1-9, 2023.

MACHADO, N. S. *et al.* O planejamento estratégico funciona em pequenas e médias empresas? Pesquisa de avaliação em estudo de múltiplos casos. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 15, n. 6, p. e3892-e3892, 2024.

MULYANINGSIH, M. *et al.* The effect of strategic planning on competitive advantages of small and medium enterprises. **Management Science Letters**, v. 11, p. 411-416, 2023.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 2007.

SCHNEIDER, J.; SACCO, H. G.; Estêncil e serigrafia: os usos tradicionais e artísticos da técnica de molde vazado. In: **XVII Seminário de História da Arte**, v. 1, p. x, 2019.

YANGAILO, T. Understanding strategic planning and continuous improvement: The mediation of quality results and education and training. **Economia Aziendale Online**, v. 14, n. 4, p. 1141-1155, 2023.

WRIGHT, P.; MARK J. K.; PARNELL, J. **Administração estratégica: conceitos**. 1. Ed. São Paulo: Atlas, 2000.

Recebido em 09 de dezembro de 2024.

Aceito em 17 de janeiro de 2025.