

**Gestão Estratégica em Momentos de Crise: Um Estudo de Caso em uma Microempresa de Araçuaí - MG****CARLIANA MENDES DA COSTA PINHEIRO**Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Norte de Minas Gerais  
carlamendes\_bdo@hotmail.com**PAULA ESTEVES DOS SANTOS**Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Norte de Minas Gerais  
paula1estevesantos@gmail.com



## **GESTÃO ESTRATÉGICA EM MOMENTOS DE CRISE: UM ESTUDO DE CASO EM UMA MICROEMPRESA DE ARAÇUAÍ - MG.**

### **Resumo**

Este artigo apresenta um estudo de caso sobre gestão estratégica em momentos de crise. E tem como objetivo principal, conhecer as estratégias adotadas pela empresa Sorvete Amigo em momentos de crise. O estudo se justifica pela relevância para a sociedade empresarial local, visto que a empresa tem apresentado um bom desempenho e nos últimos anos tem crescido muito na região norte de Minas Gerais. Então, fez-se interessante conhecer e entender as estratégias utilizadas pela empresa neste momento, que pode ser considerado como crítico na economia. A verificação dos resultados da pesquisa deu-se primeiramente por meio de levantamento bibliográfico e entrevista feita com a gestora da empresa. Com os resultados encontrados evidenciou-se que na empresa existe a utilização de estratégias que auxiliam na tomada de decisão, e que trouxe um bom resultado. Dentre elas, pode-se citar a inovação, reestruturação da empresa, capacitação contínua, pesquisa de mercado, etc. Sendo que uma das principais estratégias é a proposta de valor ao cliente, eles procuram oferecer ao cliente momento felizes que despertam sentimentos e boas lembranças. Sentimentos que a marca Sorvete Amigo traz que são as relações de amizade.

**Palavras chaves:** Gestão Estratégica, Momentos de Crise, Tomada de decisão.

### **Abstract**

This article presents a case study on strategic management in times of crisis. And its main objective is to know the strategies adopted by the company Amigo Ice Cream in times of crisis. The study is justified by the relevance to local business society, since the company has performed well and in recent years has grown a lot in the northern region of Minas Gerais. So it became interesting to know and understand the strategies used by the company at this time, which can be considered as critical in the economy. The verification of the results of the research was first made through a bibliographical survey and interview with the company's manager. With the results found it was evidenced that in the company there is the use of strategies that help in the decision making, and that has brought a good result. Among them, we can mention innovation, company restructuring, continuous training, market research, etc. Being that one of the main strategies is the proposal of customer value, they seek to offer the customer happy moment that arouse feelings and good memories. Feelings that the Friend Ice Cream brand brings are the relationships of friendship.

**Keywords:** Strategic Management, Moments of Crisis, Decision Making.



## 1. INTRODUÇÃO

Segundo Couto (2011) o mercado atual está cada vez mais exigente e competitivo no que se diz respeito, ao aumento da necessidade de um gerenciamento com foco numa gestão estratégica contínua. Os gestores têm um grande desafio em desenvolver a gestão estratégica bem sucedida e contínua no ambiente organizacional. Para isso, é necessário entender como realmente funciona o processo e como desenvolvê-lo corretamente.

A mudança é um fator presente no ambiente e na realidade nas organizações. E, entender essas demandas e os processos para adaptação ao mercado é uma tarefa que se tem pouco tempo para agir de forma eficiente. No entanto, a gestão estratégica tem como objetivo desenvolver um método para a otimização do processo dentro das organizações. (Chiavenato, 2003).

O processo de gestão estratégica é contínuo e sistêmico, e desenvolvido com o intuito de assegurar o crescimento, continuidade e a sobrevivência da empresa. É elaborado com base em vários fatores internos e externos à organização, e não envolve apenas estratégias, mas também tem uma abrangência maior. Envolve desde a análise, o propósito, a formulação estratégica, a implantação e o controle estratégico (Costa, 2007).

Nos últimos tempos muito se tem falado a respeito de crise econômica Brasileira, de forma constante em diversos meios de comunicação. É interessante entender sobre os possíveis comportamentos e estratégias que as micro e pequenas empresas, podem adotar para sobressair e atingir melhores resultados, em momentos de crise (Oliveira, 2015).

Sabendo que a cidade de Araçuaí, localizada na região do Médio Jequitinhonha, nordeste de Minas Gerais, e possui um grande número de micro e pequenas empresas, tornou-se interessante desenvolver uma pesquisa para salientar a seguinte problemática. Como funciona o processo de gestão estratégica nas microempresas em momentos de crise? Portanto, definiu-se como objetivo geral: Conhecer as estratégias adotadas pela empresa Sorvete Amigo em momentos de crise. E para responder ao objetivo geral estabeleceram-se três objetivos específicos: I- Identificar o processo de Gestão Estratégica dentro da empresa; II- Verificar se a gestão estratégica é utilizada na tomada de decisão; e III- Entender como o gestor da empresa lida com a crise.

Com base em tais fatores, a justificativa da pesquisa se dá por meio de trazer uma contribuição empresarial. Na qual possibilite aos gestores uma visão mais ampla e panorâmica das estratégias, perspectivas e desafios enfrentados pelo meio empresariais, podendo assim desenvolver melhor seu próprio processo estratégico. E voltando-se para o meio acadêmico, pretende-se contribuir com a disseminação e a formação de profissionais que entendam melhor a abrangência do tema. Que é extremamente relevante para a construção de novos conhecimentos ou para futura atuação profissional, visto que, de acordo com o novo cenário mundial.

Essa pesquisa traz uma grande relevância para a sociedade empresarial de Araçuaí-MG, visto que o comércio da cidade é formado por micro e pequenas empresas. Desta forma faz se necessário aprofundar-se nos estudos com relação a essas organizações e sua gestão estratégica.



## 2.REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Microempresas

As microempresas e empresas de pequeno porte não são definidas por um critério comum. Elas são classificação de acordo a categoria e porte que elas pertencem, sendo as categorias micro, pequena, médias e grandes. Porém, tais critérios não devem ser considerados em absoluto. Depende do contexto para que se adaptem e possam cumprir com o objetivo da política pública. (Cunha, 2014).

Segundo o SEBRAE (2016), a lei geral das microempresas e empresas de pequeno porte foi instituída em 2006 para regulamentar o disposto na Constituição Brasileira, que prevê o tratamento diferenciado e favorecido à microempresa e à empresa de pequeno porte. Sendo assim, através da lei geral, foi instituído o regime tributário específico para os pequenos negócios, com redução da carga de impostos e simplificação dos processos de cálculo e recolhimento, que é o simples nacional. A lei ainda, prevê benefícios como a simplificação e desburocratização, as facilidades para acesso ao mercado, ao crédito e à justiça, o estímulo à inovação e à exportação.

O SEBRAE (2016) ainda informa o critério que uniformizou o conceito de micro e pequenas empresas ao enquadrá-las com base em sua receita bruta anual.

- A microempresa será a sociedade empresária, a sociedade simples, a empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário, devidamente registrados nos órgãos competentes, que aufera em cada ano calendário, a receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00.
- Se a receita bruta anual for superior a R\$ 360.000,00 e igual ou inferior é R\$ 3.600.000,00, a sociedade será enquadrada como empresa de pequeno porte. Estes valores referem-se a receitas obtidas no mercado nacional. A empresa de pequeno porte não perderá o seu enquadramento se obter adicionais de receitas de exportação, até o limite de R\$ 3.600.000,00.

Para a classificação de microempresa e empresa de pequeno porte o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) combina dados do faturamento com a quantidade de empregados, com diferenciação entre os segmentos de indústria e comércio. (Cunha, 2014).

O ambiente empresarial está cada vez mais competitivo, e possuir um comportamento estratégico definido é questão de sobrevivência para uma pequena empresa. Quanto menor a empresa, mais importante é a estratégia. Isso se deve à alta sensibilidade nas variações do mercado enfrentadas pelas micro e pequenas empresas. (Barbosa, 2003).

No Brasil oito a cada dez empresas de micro e pequeno porte fecham as portas, antes do quinto ano, estatística essa de acordo com o Sebrae. E um dos principais motivos apontados é a má administração dos negócios. A maior parte dos empreendedores em início de carreira, discentes recém formados em Administração, visualizam e estabelecem os elementos que formam as estratégias como verdade absoluta. Mas, estas envolvem as tendências Mercadológicas que sofrem alterações. Então, é necessário sempre revisar todo o processo, ainda mais quando pensamos em longo prazo. (Oliveira, 2015).

### 2.2 Cenários de crise e efeitos sobre as microempresas

Ao entrar nas estratégias adotadas pelos administradores das empresas, logo se vêm à mente os desafios e perspectivas enfrentados pelos mesmos, em tempo de crise. Primeiro, é muito pertinente entendermos o conceito da palavra crise, que caracterizado por perigo e oportunidade, isto é, por mais que o momento não esteja favorável, podemos como gestores pensar em meios e utilização dos recursos que venha a estimular a produtividade das organizações. (Oliveira, 2015).



Crise econômica é o nome dado a períodos em que a economia de um país passa por um período de escassez. Crise do capitalismo ou crise econômica, se evidencia quando um país se torna incapaz de controlar fatores como a alta da inflação sem que as ações prejudiquem a produção de bens e serviços, como também a sua comercialização e também o consumo. O termo aplica-se a variadas situações em que instituições ou ativos financeiros rapidamente se desvalorizam. (Blastingnews, 2016).

E ainda, esclarece que a economia acontece em ordem cíclica e alterna etapas nas quais se expande e etapas nas quais se contrai - essas oscilações são chamadas de ciclo econômico. Um ciclo econômico tem quatro fases: o "boom" - quando a atividade econômica atinge o seu auge; a depressão - quando há queda dos indicadores; a recessão - quando a depressão passa de dois trimestres (consecutivos) e a estagnação - quando os inicia novamente o ciclo, com os índices começando a subir. (Blastingnews, 2016).

Atualmente, estamos presenciando um cenário de crise que vem causando uma onda de preocupação por todo o país, pois todos dependem da estrutura econômica do país para trabalhar e para garantir seu sustento. Seja empresário, empreendedor, todos estão preocupados com o rumo da economia nos últimos tempos. E isso vem influenciando nas negociações, fazendo com que investidores aguardem momentos mais oportunos para a tomada de decisões. (Alana, 2016).

São inúmeros possíveis e prováveis motivos que levaram o Brasil a uma crise econômica.

Um sendo a falta de investimentos em infraestrutura, fazendo o Brasil perderem a competitividade dentro e fora do país, pois a política vem prejudicando todos os setores como educação, saúde, economia, entre outros. (Alana, 2016).

Com base no período em que estamos vivendo, a análise de cenário e o planejamento se torna fundamental para a sobrevivência das micro e pequenas empresas no mercado no mercado. Para isto, é necessário os gestores tomem conhecimento e implantem as ferramentas da administração que podem nessa ajudar nessa questão[CG1] .

### **2.3 A gestão estratégica nas organizações**

Segundo Varela (2015) a gestão estratégica é constituída por um composto de atividades concebidas com o propósito de alinhar os recursos internos da organização ao ambiente externo e que surgiu da evolução conceitual do planejamento, ampliando e integrando os diversos conceitos e práticas, com o objetivo de enfrentar com sucesso a complexidade cada vez maior do mundo dos negócios diante da evolução tecnológica e do processo de globalização dos mercados.

O planejamento estratégico é unido ao processo de tomada de decisões através da gestão estratégica e envolve todos os setores dentro da empresa, na proporção em que se reúne a ação de planejar á de administrar em um único processo, visando possibilitar as condutas necessárias para que os diversos setores da organização se integrem e se envolvam com o processo decisório (VARELA, 2015).

Segundo Choo (2006), o conhecimento da organização resulta de um processo social ligado ao fazer e ao processo criativo que é obtido com os especialistas e por meio de documentos e registros do conhecimento. O conhecimento de uma organização emerge dos processos de uso da informação, como também do compartilhamento dessas informações e parcerias na geração e aplicação de novos conhecimentos, o que coloca a informação na centralidade do trabalho de administrar e concede à organização um novo modo de decidir, pautado na identificação, localização, tratamento e uso da informação para o processo de tomada de decisão.





Assim sendo, além de garantir análise contínua do funcionamento estratégico da organização, a gestão estratégica fecha a etapa entre o desenvolvimento de uma boa estratégia e sua ativa efetivação.

Rampersad (2008) em defesa da relevância da gestão estratégica para o crescimento das empresas de pequeno porte declara que quando esse processo acontece, a empresa aprende e passa por transformações comportamentais, uma mudança organizacional. Isso reflete no desempenho da empresa. Esse método se aplica também ao conhecimento. É preciso aprimorar o autoconhecimento antes que se possa adquirir o conhecimento do mundo.

Em função disso, é de suma importância para todo gestor, e em específico para o gestor de empresas de pequeno porte, o conhecimento e aplicação da gestão estratégica ininterrupta para que o seu estabelecimento tenha um crescimento de forma monitorada no competitivo mercado que nos encontramos nos dias atuais.

## **2.4 Decisões estratégicas nas empresas**

Tomar decisão é a atividade mais arriscada, difícil, e importante, no cotidiano de um executivo, e equívocos nesse processo podem levar ao fim de uma carreira ou arruinar um negócio de forma irremediável (HAMMOND, KEENEY, RAIFFA, 2001).

Pode se dizer que o estudo do processo de tomada de decisão está intrinsecamente relacionado às atividades administrativas, pois, em boa medida, essas são em si os mesmos processos decisórios (PEREIRA; LOBLER; SIMONETTO, 2010), por isso, a habilidade de tomar decisões é requerida em qualquer função de gestão (BAISCH et al, 2012).

As decisões podem ser classificadas ou subdivididas de diversas formas (PHONSUWAN e KACHITVICHYANUKUL, 2011), todavia, Simon (1979) já preconizava que, no âmbito organizacional, as decisões podem ser programadas ou rotineiras, com formas, procedimentos e normas predefinidas para sua execução, e podem ocorrer de forma não programada. Estas últimas são de natureza complexa, com o surgimento constante de novos elementos, o que dificulta a utilização de métodos e procedimentos estabelecidos previamente.

Segundo Eisenhardt e Zbaracki (1992), decisões estratégicas são aquelas que têm seu grau de importância relacionado aos recursos envolvidos, conjunto de procedimentos e ações executadas. Ao mesmo tempo, são aquelas de caráter crítico para a organização e que geralmente são tomadas pelos gestores do alto escalão, que trazem consigo um elevado grau de influência da política organizacional. Elas representam uma fonte de pressão das estratégias disponíveis e a maneira como o poder é efetivamente exercido no contexto organizacional (BRAGA, 1987).

Paprika (2006) destaca que a decisão estratégica é aquela tomada pelos gestores de primeira linha e que afeta diretamente a organização e, ainda, que esse tipo de decisão envolve, frequentemente, a criação e desenvolvimento de novos produtos e serviços, fusões e aquisições de outras empresas, alianças estratégicas, definição de local para um novo empreendimento, abertura de novos mercados, reestruturação organizacional e outros.

## **3.METODOLOGIA**

Segundo LAKATOS e MARCONE (2003) o método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais, que com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo. Os autores ainda definem metodologia como um tópico do projeto de pesquisa que abrange maior número de itens, pois responde às seguintes questões: Como? Com quê? Onde? Quanto?

O objetivo geral desta pesquisa foi conhecer as estratégias adotadas pela empresa Sorvete Amigo em momentos de crise. Para atender o objetivo geral deste estudo foi realizado entrevista com a gestora e proprietária da empresa.



A pesquisa utilizou-se de uma abordagem qualitativa, o que segundo Denzin e Lincoln (2006), abrange o estudo do uso e a coleta de diversos materiais empíricos, como por exemplo, experiência pessoal, entrevistas, documentos, entre outros, que visam descrever momentos e significados do dia a dia na vida dos seres humanos. Desta forma, pode ocorrer um melhor entendimento do problema no contexto em que está inserido, devendo ser analisado numa perspectiva integrada (GODOY, 1995).

A pesquisa foi realizada em Araçuaí cidade situada em Minas Gerais, com população estimada 37.220 habitantes e área de aproximadamente 2.236,279 km dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) 2014, no período de Agosto de 2016 a Janeiro de 2017.

Este processo de pesquisa envolve as questões e os procedimentos que emergem os dados tipicamente coletados no ambiente do participante, a análise dos dados indutivamente construída a partir de particularidades para os temas gerais e as interpretações feitas pelo pesquisador acerca do significado dos dados. O relatório final escrito tem uma estrutura flexível (CRESWELL, 2010, p. 26).

Vergara (2013) diz que o estudo de caso é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como pessoa, família, produto, empresa, órgão público, comunidade ou mesmo país. Tem caráter de profundidade e detalhamento. Pode ou não ser realizado no campo. Utiliza métodos diferenciados de coleta de dados.

Para coleta dos dados, elaborou-se um roteiro de entrevista semiestruturado e utilizou-se equipamento de gravação de áudio com a proprietária da organização, que proporcionou melhor desempenho na obtenção dos resultados. Para Triviños (1987, p. 152) a entrevista semiestruturada "[...] favorece não só a descrição dos fenômenos sociais, mas também sua explicação e a compreensão de sua totalidade [...]" além de manter a presença consciente e atuante do pesquisador no processo de coleta de informações (TRIVIÑOS, 1987, p.152).

Passando-se os procedimentos metodológicos iremos apresentar, no capítulo a seguir, os resultados da pesquisa. Contudo, após a apresentação das análises e resultados, não se pode deixar de destacar a relevância e a contribuição que os dados da mesma trarão para os gestores na análise do processo de administração em tempos de crise.

#### **4. ANÁLISE E RESULTADOS**

Foi realizado um estudo de caso na empresa Sorvete Amigo, situada na cidade de Araçuaí-MG, com 19 anos de mercado e atualmente com 55 colaboradores. Hoje a sorvete Amigo dispõe de 62 lojas distribuídas no Norte de Minas Gerais.

Respondendo ao primeiro objetivo específico que é identificar o processo de gestão estratégica dentro da empresa; a gestora diz que a inovação é peça chave do sucesso da organização, desde o início, ela busca conhecimento para inovar e adotar estratégias que fidelize o seu cliente. Dentre elas pode se ressaltar as mudanças que ocorreram na empresa ao longo do tempo, quando iniciou suas atividades, ela buscava concorrer com o mercado e não se preocupava com a qualidade do produto, mas após algumas especializações percebeu que este não era o foco da organização, buscou inovar e adaptar - se a sua marca de acordo com as necessidades e desejos dos clientes, foi elaborada uma nova marca que visa proporcionar novas experiências e relembrar momentos marcantes na vida dos consumidores. Foi realizado pesquisas com os consumidores, para entender o conceito de sorvete para eles, após esta pesquisa foi identificado que os consumidores associam o sorvete à amizade, ou lembram algum momento marcante na sua vida ao consumir sorvete.

Após esta pesquisa foi feita toda uma reestruturação da empresa no mercado, mudou o nome, as lojas ,os freezers e até as embalagens ganharam uma cara nova. O processo durou em



média três meses, as lojas fecharam para reforma, os funcionários receberam treinamentos até a sua reinauguração no mercado.

Quanto ao segundo objetivo que é verificar se a gestão estratégica é utilizada na tomada de decisão; pode-se identificar que a gestora trabalha suas decisões com base nas estratégias adotadas. Sendo que as principais são: identificação do nicho de mercado, elaboração de novos projetos, investimentos em equipamentos modernos, capacitação e pesquisas de mercado dentre outros.

“Ao invés de chorar, nós estamos vendendo lenços.” esta frase da gestora da empresa responde o nosso terceiro objetivo que é entender como o gestor da empresa lida com a crise.

Crise econômica é o nome dado a períodos em que a economia de um país passa por um período de escassez. Crise do capitalismo ou crise econômica se evidencia quando um país se torna incapaz de controlar fatores como a alta da inflação sem que as ações prejudiquem a produção de bens e serviços, como também a sua comercialização e também o consumo. O termo aplica-se a variadas situações em que instituições ou ativos financeiros rapidamente se desvalorizam. (Blastingnews, 2016).

A gestora diz que o foco da empresa é o cliente, um cliente bem cuidado e satisfeito trará retornos. Para ela liderar uma empresa tem que ser profissional, não pode ser amador, ela atribui essa falta de profissionalismo a grande quantidade de empresas que fecham todo ano. Na época do frio segundo ela muitas empresas fecham, mas na empresa são adotadas metas de trabalho, onde uma parte dos funcionários tiram férias coletivas, mas a outra parte fica trabalhando a todo vapor em novas ideias, criando, investindo e produzindo. Ela atribui estas estratégias ao crescimento da empresa a cada ano, e ainda reforça que desde que focou no cliente os resultados da empresa alavancaram.

Vale salientar, que a gestora diz que treina seus colaboradores e fez com que eles entendessem o conceito da empresa para os consumidores e o valor que eles têm na organização. Outro fato interessante é que ela teve propostas de sociedade, mas o novo sócio queria tirar a empresa da região, mas ela não aceitou, pois acredita que nós temos que entender que podemos ser grandes independentes do lugar em que estamos se tiver competência vamos ser grandes. “Uma coisa que eu aprendi, a gente entrega o que tem dentro, se você tem paz, você tem alegria automaticamente você vai passar isso para quem convive com você”.

Então, com base nos resultados obtidos e citados acima conseguimos responder ao objetivo geral que é conhecer as estratégias adotadas pela empresa Sorvete Amigo em momentos de crise.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa teve como objetivo geral conhecer as estratégias adotadas pela empresa Sorvete Amigo em momento de crise. Atualmente, cenário econômico passa por turbulências que exigem das empresas uma postura estratégica mais eficiente para se manter no mercado perante os desafios da gestão. Então, fez-se interessante entender como a gestão da empresa Sorvete amigo lida com o momento de crise, quais as principais estratégias adotadas e a relação com a tomada de decisões.

O mercado está cada vez mais competitivo, e com os microempresários não é diferente, por isso é preciso conhecer o seu negócio, levantar os pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças e identificar o seu público alvo para adotarem estratégias a curto, médio e longo prazo. A crise não deve ser vista com um fantasma dentro das organizações, mas sim, como uma oportunidade para alavancar e sobressair perante os seus concorrentes.

Evidenciou-se que a gestora da empresa lida com a crise não como um momento de turbulência, mas sim um momento de investir, de inovar, de criar e de buscar novas





oportunidades. E ressaltou também a importância de uma gestão competente e capacitada para a sobrevivência das empresas no mercado atual.

É importante levar em consideração que uma ampla gama de aspectos, tais como, pressão do tempo, tipo da decisão, particularidades de cada ambiente organizacional, dinamismo do segmento da economia em que a organização atua. As questões relacionadas a riscos, dentre outros, tornam ainda mais complexa a tarefa de delimitar o campo de estudo, dentro do processo de tomada de decisão, de forma que seja possível obter relevância nos resultados encontrados.

Com o tema proposto e a pesquisa que foi desenvolvida, espera-se adquirir maior conhecimento em pesquisa e desenvolvimento de trabalhos acadêmicos com foco no ambiente empresarial. Para Santos e Dacorso (2016) Pesquisar a abordagem pela qual as empresas tomam suas decisões é algo no mínimo desafiador e instigante, afinal o futuro de uma organização depende, em grande parte, das decisões tomadas pelos seus membros.

Dentre as principais estratégias utilizadas pela empresa estão incluídas a inovação, identificação do nicho de mercado, elaboração de novos projetos, oferecer ao cliente momento felizes que despertam sentimentos e boas lembranças, investimentos em equipamentos modernos, capacitação e pesquisas de mercado dentre outros. Assim, a empresa tem obtido um grande resultado e a cada ano tem crescido cada vez mais, com 19 anos a empresa já possui 62 lojas distribuídas no norte de Minas Gerais, e com reconhecimento regionalmente.

Com esta pesquisa espera-se contribuir no ambiente empresarial das micro empresas, na medida em que os gestores possam entender e utilizar a gestão estratégica como ferramenta que auxilia no processo de tomada de decisões. E no âmbito acadêmico pretende-se acrescentar com pesquisas futuras sobre o tema e despertar interesse, curiosidades e materiais como base para publicação e embasamento para pesquisas futuras.

## 6. Referências

- Alana, Amanda. **O atual cenário da crise econômica brasileira**. 2016. Acesso em: 24/10/16 Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/academico/o-atual-cenario-da-crise-economica-brasileira/95217/>.
- Barbosa, Jenny Dantas; Teixeira, Rivanda Meira. **Gestão estratégica nas empresas de pequeno e médio porte**. 2003. Acesso em: 24/10/2016. Disponível em: <http://www.regeusp.com.br/arquivos/v10n3art3.pdf>.
- Blastingnews. **Crise econômica: é como se definem períodos de oscilações na economia**. 2016. Acesso: 30/10/16. Disponível em: <http://br.blastingnews.com/news/tag/crise-economica/>.
- Chiavenato, Idalberto. **Planejamento Estratégico**. 12º Reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CHOO, C. W. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. São Paulo: Editora Senac, 2006.
- Costa, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica: da empresa que temos para a que queremos**. 2ª Edição. São Paulo. Saraiva, 2007.
- Couto, Vinicius. **A Importância da Gestão Estratégica para Empresas de Pequeno Porte**. 2011. Acesso em: 24/10/16. Disponível em: <http://www.viniciuscouto.com/a-importancia-da-gestao-estrategica-para-empresas-de-pequeno-porte/>
- Cunha, Carlos Leony Fonseca da. **Tratamento Diferenciado às Micro e Pequenas Empresas: Legislação para Estados e Municípios**. 2014. Acesso em: 30/10/16. Disponível



em: [http://www.interlegis.leg.br/produtos\\_servicos/informacao/biblioteca-virtual-do-programa-interlegis/micro-e-pequena-empresa-legislacao-para-estados-e-municipios](http://www.interlegis.leg.br/produtos_servicos/informacao/biblioteca-virtual-do-programa-interlegis/micro-e-pequena-empresa-legislacao-para-estados-e-municipios).

TagPlus. **Entenda qual é a diferença de micro e pequena empresa.** 2015. Acesso em: 24/10/16. Disponível em: <http://blog.tagplus.com.br/entenda-qual-e-a-diferenca-de-micro-e-pequena-empresa/>

GAUCHI, V. **Aproximación teórica a la relación entre los términos gestión documental, gestión de información y gestión del conocimiento.** Revista Española de Documentación Científica, v. 35, p. 531-554, 2012.

Santos, Marcos Rabelo. **Intuição e Racionalidade: um estudo sobre a tomada de decisão estratégica em empresas de pequeno porte,** revista de administração, UFSM, Santa Maria, v.9, número 3, p.448-463, julh

TARAPANOFF, K. **Informação, Conhecimento e Inteligência em Corporações: relações e complementaridade.** In: \_\_\_\_\_. (Org.). Inteligência, informação e conhecimento em corporações. Brasília: Ibict, Unesco, 2006. p. 19-36

Sebrae. **Entenda as diferenças entre microempresa, pequena empresa e MEI.** 2016. Acesso em: 30/10/2016. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-as-diferencas-entre-microempresa-pequena-empresa-e-mei,03f5438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>.

Varela, Aínda Varela. **Abordagem cognitiva para gestão do planejamento estratégico nas organizações, Perspectivas em gestão & conhecimento.** João Pessoa, V.S, N.2, P.49-68, julh. Dez. 2015