

IMPACTO DO PLANEAMENTO ESTRATÉGICO PARA O SUCESSO DAS PMES: CASO DA EMPRESA JEREMIAS MASSITER ACC SERVICES – 2020 À 2023

The Impact of Strategic Planning on The Success of Smes: The Case of Jeremias Massiter Acc Services - 2020 To 2023

El Impacto de la Planificacion Estrategica en el Exito de las PYME: El Caso de Jeremias Massiter Acc Services - 2020 A 2023

Chico Dias¹, Lucília Verónica dos Anjos Como Brau²

¹ *Licenciado em Planificação, Administração e Gestão de Educação Universidade Licungo/ finalista do curso de Mestrado em Desenvolvimento Humano e Educação Universidade Piaget-Beira e Técnico de Emprego, Empregabilidade e Empreendedorismo no Instituto Nacional de Emprego – Manica, Moçambique, chicodias2007@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0008-6427-9588>*

² *Mestre em Gestão de Recursos Humanos/Gestão Estratégica de Pessoal, Universidade Licungo e Secretaria Executiva no Gabinete do Secretario de Estado de Sofala, Moçambique, lucilia.como2015@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0007-9347-2750>*

Autor para correspondência: chicodias2007@gmail.com

Data de recepção: 05-12-2024

Data de aceitação: 07-01-2025

Como citar este artigo: Dias, C.; & Como, L. V. (2025). Impacto do planeamento estratégico para o sucesso das PMEs: Caso da Empresa jeremias massiter acc services – 2020 à 2023. *ALBA - ISFIC Research and Science Journal*, 1(6), pp. 115-122. <https://alba.ac.mz/index.php/alba/issue/view/8>.

RESUMO

A pesquisa com tema “impacto do planeamento estratégico para o sucesso das pmes: caso da empresa jeremias massiter acc services – 2020 à 2023” foi materializada por meio do uso pesquisa aplicada, pesquisa qualitativa-quantitativa, pesquisa descritiva e exploratória, recoreu se também ao estudo de caso como procedimento, a mesma fez o uso das técnicas de entrevista e questionário para a recolha de dados. A pesquisa teve os seguintes resultados os colaboradores acreditam que com a elaboração e implementação do plano estratégico de forma adequada pode melhorar os resultados da empresa, pois em grande parte do processo de tomada de decisões estratégicas, assim como operacionais são feitas de forma esporádica. Após os dados apurados chegou-se a conclusão que, devido à falta de um planeamento estratégico a empresa não consegue prever possíveis gastos ou antever situações previsíveis que a empresa

pode estar sujeita a sofrer, portanto muitas vezes se depara com gastos que poderiam ser evitados; não conhecer os próprios pontos fracos; a não definição da missão, valores e os principais alvos da empresa, o que impossibilita que a empresa saiba quem ela é e o que pretende oferecer ao mercado com isso tudo a empresa acaba encarrando dificuldade de crescimento.

Palavras-chave: Pequenas e Medias empresas; Planeamento estratégico e Sucesso das Pequenas e médias empresas.

ABSTRACT

The research entitled ‘The impact of strategic planning on the success of SMEs: the case of the company Jeremias Massiter Acc Services - 2020 to 2023’ was carried out using applied research, qualitative-quantitative research, descriptive and exploratory research, and a case study as a procedure, using interview and questionnaire techniques for data collection.

The research yielded the following results: the employees believe that drawing up and implementing the strategic plan properly can improve the company's results, because a large part of the strategic decision-making process, as well as operational decisions, are made sporadically. After analysing the data, we came to the conclusion that, due to the lack of strategic planning, the company is unable to predict possible expenses or foresee foreseeable situations that the company may be subject to, so it often finds itself with expenses that could be avoided; not knowing its own weaknesses; not defining the company's mission, values and main targets, which makes it impossible for the company to know who it is and what it wants to offer the market.

Keywords: Small and medium-sized enterprises, Strategic planning and the success of small and medium-sized enterprises.

RESUMEN

La investigación titulada «El impacto de la planificación estratégica en el éxito de las PYME: el caso de la empresa Jeremias Massiter Acc Services - 2020 a 2023» se llevó a cabo utilizando como procedimiento la investigación aplicada, la investigación cualitativa-cuantitativa, la investigación descriptiva y exploratoria y el estudio de caso, utilizando técnicas de entrevista y cuestionario para la recogida de datos. La investigación arrojó los siguientes resultados: los empleados creen que elaborar y aplicar adecuadamente el plan estratégico puede mejorar los resultados de la empresa, ya que gran parte del proceso de toma de decisiones estratégicas, así como las decisiones operativas, se toman de forma esporádica. Tras analizar los datos, llegamos a la conclusión de que, debido a la falta de planificación estratégica, la empresa es incapaz de prever posibles gastos o prever situaciones previsibles a las que se puede ver sometida la empresa, por lo que a menudo se encuentra con gastos que podrían evitarse; no conocer sus propias debilidades; no definir la misión, los valores y los principales objetivos de la empresa, lo que hace que la empresa no sepa quién es y qué quiere ofrecer al mercado,

con todo ello la empresa acaba encontrando dificultades para crecer.

Palabras clave: Pequeñas y medianas empresas, Planificación estratégica y éxito de las pequeñas y medianas empresas.

INTRODUÇÃO

O impacto do planeamento estratégico para o sucesso das PMEs problema não é apenas um problema moçambicano, mas um fenómeno mundial que tem sido vivenciado por muitas empresas em diferentes lugares do mundo, o mesmo está fortemente ligado a sobrevivência das empresas no mercado e é essencial que se desenvolva estudo para que este tipo de problemas não interfira no sucesso das PMEs. Hoje em dia, mais do que nas décadas passadas, tornou-se imprescindível a implantação do planeamento estratégico nas empresas, pois a internacionalização das economias, culturas e mercados se estabelece dentro das organizações criando raízes. O Planeamento Estratégico é apontado como uma ferramenta de gestão, sendo um dos pontos essenciais para adequar problemas encontrados nas organizações. Ele aponta as medidas positivas que uma empresa deve tomar para enfrentar ameaças e aproveitar as oportunidades encontradas em seu ambiente. O planeamento estratégico tem uma função especial dentro da organização, onde para iniciar estes processos é necessário realizar um trabalho de avaliação e reconhecimento em cada ambiente da mesma.

O impacto do planeamento estratégico para as organizações é um tema discutido nos últimos tempos por vários estudiosos e, até hoje, ele é estudado e procura-se cada vez mais aprofundar o assunto para melhor entender o processo de planeamento estratégico a fim de este processo possa contribuir para o sucesso das empresas. A forma como se planeia a estratégia de uma empresa é um dos elementos-chaves no desempenho da empresa e conseqüentemente no alcance das metas estabelecidas, pois os gestores têm um papel fundamental no processo de planeamento estratégico, de maneira que a empresa possa atingir os seus objectivos.

Fundamentação Teórica

Planeamento

Segundo Rezende (2008, p.18), pode ser definido como um “processo dinâmico, sistémico, colectivo, participativo e contínuo para determinação dos objectivos, estratégias e acções da organização”. Para Robbins (1981, p. 64), planeamento “é a decisão por antecipação do que, como, quando e quem deve fazer algo. Trata-se da especificação de finalidades a serem atingidas”. Assim, em uma análise preliminar, Planeamento se refere à antecipação de ações para uma realização futura, por meio do estabelecimento de etapas, utilização de métodos e determinação de procedimentos.

Tendo em consideração as ideias dos autores, pode considerar que o planeamento consiste na escolha dos objectivos a médio e longo prazo e na previsão dos meios e formas para que esses objectivos tenham maiores probabilidades de serem alcançados. O planeamento permite assim a existência de uma linha de rumo, a introdução de objectivos futuros em todas as decisões do presente, possibilitando o desenvolvimento da organização através da definição de estratégias para o melhor aproveitamento das oportunidades.

Estratégia

Segundo Motta (2002, p. 82), “estratégia é o conjunto de decisões fixadas em um plano ou emergentes do processo organizacional, que integra missão, objectivos e sequências de acções administrativas num todo interdependente”.

Estratégia compreende a escolha dos meios e articulação de recursos para atingir os objectivos que pode tomar a forma de um “plano unificado, compreensivo e integrado relacionando as vantagens estratégicas com os desafios do meio envolvente” (Jauch & Glueck, 1980, p.12). Estratégia “é a determinação dos objectivos de longo prazo, das políticas e acções adequadas para os atingir e a correspondente afectação de recursos, isto é, a estratégia compreende a definição dos objectivos e dos meios”, (Chandler, 1962, p. 11).

Além do estabelecimento de meios para a consecução de fins definidos, a Estratégia está voltada para uma análise de recursos, situações e condições vivenciadas pelo estrategista.

Em geral, pode se considerar que as estratégias se podem estabelecer ao nível da organização ou ao nível de actividades específicas desenvolvidas no seu seio, e que todas as organizações têm subjacente ao seu comportamento uma estratégia implícita ou explícita. Contudo, estratégias planeadas diferem de estratégias realizadas.

Planeamento Estratégico

Visualizando o ambiente, Day e Reibstein (1999, p.59) definiram o planeamento estratégico como a “busca de vantagem competitiva sobre os concorrentes”. E para Kotler (1992, p.63), “planeamento estratégico é definido como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objectivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado”.

Partindo dos conceitos dos autores acima mencionados, pode se considerar o planeamento estratégico como a elaboração, o desenvolvimento e a implementação de vários planos operacionais por parte das empresas ou organizações, com vista a alcançar objectivos traçados. Estes planos podem ser a curto, médio ou longo prazo. O objectivo do planeamento estratégico é orientar e reorientar os negócios e produtos da empresa de modo que gere lucros e crescimento satisfatórios.

O Processo de Formulação de Estratégias

Quinn (1980, p. 42) acredita que deveria se constituir um planeamento estratégico por meio dos seguintes termos: estratégia, objectivos ou metas, políticas, programas, tácticas e planos operacionais:

Estratégia – plano ou padrão que integra as principais políticas, objectivos, metas e acções da organização, que, bem elaborada, pode assegurar a melhor alocação de recursos em antecipação aos movimentos dos concorrentes; Objectivos ou Metas – resultados a serem alcançados em determinado período de tempo; Políticas – decisões contingenciais que reduzem os conflitos na definição dos objectivos;

Dias, C.; & Como, L. V. (2025). Impacto do planeamento estratégico para o sucesso das PMEs: Caso da Empresa jeremias massiter acc services – 2020 à 2023.

Programas – sequência de passos das acções necessárias para alcançar os objectivos;

Tácticas – planos que funcionam no médio prazo, permitindo realinhamentos para imediata obtenção de objectivos limitados;

Planos operacionais – desdobramentos das tácticas e com foco na tarefa ou actividade, além de ocorrer em curto prazo.

Pequenas e Médias Empresas em Moçambique

Para Barbosa (2009, p. 55), os critérios de definição das PMEs não são uniformes, pois, a heterogeneidade dos critérios é derivada, em parte, ao facto de o conceito das PMEs se definir em consonância com as condições

gerais de cada país, de cada região e de cada instituição, considerando a estrutura de mercado de cada país, uma empresa pode ser considerada como pequena em países muito desenvolvidos e, com média ou grande empresa em países desenvolvidos. Não existe critério universalmente aceite para definir as PMEs. A maioria das tentativas de definição dos tipos da empresa nos mais variados países foi feita não apenas por razões fiscais. O objectivo também era estabelecer critérios de identificação de empresas elegíveis para receber diferentes tipos de incentivos e/ou benefícios oferecidos pelo governo (Araujo, 2015, p. 84).

Tabela 1: Requisito para definição de PMEs em Moçambique

Categoria da empresa	Número de funcionários	Volume de negócio anual
Micro	1 a 4	Até 1.200.000,00
Pequena	5 a 49	1.200.000,00 a 14.700.000,00
Media	50 a 99	14.700.000,00 a 29.900.000,00

Estratégia nas Pequenas e Médias Empresas

Para que uma organização possa construir um posicionamento estratégico esta deve realizar actividades distintas das de seus concorrentes ou quando realizar alguma actividade similar faze-las de forma diferenciada. O ambiente em que o negócio este inserido e os recursos utilizados pela organização devem estar alinhados junto a estratégia (Carvalho & Laurindo, 2007).

Conforme Mirelles (2000, p. 67), destaca que em relação ao desenvolvimento estratégico em micro e pequenas empresas, o pensamento de que ter-se apenas "boas ideias" não é suficiente para garantir o sucesso e a perenidade do negócio. Primeiramente devido aos erros na previsibilidade onde os executivos e suas ideias se baseiam, e segundo pelo facto da ocorrência de modificações no ambiente que acarretam na dificuldade da organização em se adequar a nova realidade. Assim, um negócio deve buscar o modelo de formulação e implementação de estratégias que fornecerão base para o seu sucesso ou fracasso. Enquanto, Balestrin e Vargas (2003, p. 42), referem que as pequenas e medias empresas têm apresentado algumas dificuldades em obter

técnicas que favoreçam a obtenção de melhores resultados operacionais, preços e vantagem competitiva. Tais dificuldades são encontradas na aquisição de componentes, nos custos de participação em feiras, campanhas de divulgação, reciclagem e treinamento de pessoal, actualização tecnológica, acessos a linhas de crédito e financiamento, entre outros. As estratégias em pequenas empresas são influenciadas por aspectos relacionados a natureza empreendedora que reconhece a influência do comportamento individual do gestor sobre o processo de formulação e implementação da estratégia. Tal estudo preocupa-se em abordar os laços existentes entre as características pessoais do dirigente e os procedimentos administrativos estratégicos utilizados nessas organizações (Mendes, 2017, p. 68).

Gestão das Pequenas e Médias Empresas

Segundo Cordeiro e Ribeiro (2002, p. 89), gerir hoje envolve uma gama muito mais abrangente e diversificada de actividades do que no passado. Consequentemente o gestor hoje precisa estar apto a perceber, reflectir, decidir e agir em condições totalmente diferentes das de ontem.

Mendes (2017, p. 70), indica que 80% dos problemas abordados em micro e pequenas organizações são de natureza estratégica e 20% dos problemas são oriundos da escassez de recursos. A partir disso, percebe-se que a principal questão para o aumento do potencial competitivo e sobrevivência das organizações relaciona-se a questões estratégicas.

Todavia, Almeida (2003, p. 92) defende que o processo de planeamento estratégico em pequenas organizações deve possuir uma estrutura mais simples, visto que o pequeno empresário:

- Não possui tempo e recursos para realização de um planeamento estratégico de maior complexidade,
- Algumas vezes o gestor não possui capacitação adequada para realizar as actividades mais complexas do processo,
- O gestor exige resultados rápidos provenientes dos esforços realizados.

MATERIAIS E MÉTODOS

Quanto à natureza a pesquisa classifica-se como aplicada, pois, foi usada na aplicação de conhecimentos para a análise e solução da problemática do impacto do planeamento estratégico no sucesso das PME's, buscando aferir a influência do mesmo na empresa em estudo. No que concerne ao ângulo de abordagem, a pesquisa é do tipo qualitativa-

quantitativa. Portanto, para o presente estudo, ambas as abordagens (qualitativa e quantitativa) foram utilizadas pois com a abordagem qualitativa se captou, em profundidade o impacto do planeamento estratégico no sucesso das PME's. A abordagem quantitativa permitiu recolher, em larga escala, as respostas dos inquiridos e traduzi-las em dados estatísticos, com vista a verificar o grau ou nível percentual destes respondentes em relação ao mesmo objecto estudado. Quanto aos objectivos se recorreu às pesquisas descritiva e exploratória. Assim, se fez uma exploração das informações e dados fornecidos, e se descreveu com recurso à revisões bibliográficas. A pesquisa descritiva permitiu a descrição do impacto do planeamento estratégico sobre as PME's na empresa em estudo e características das populações envolvidas na pesquisa. No que se refere aos procedimentos, recorreu-se ao estudo de caso porque a pesquisa se baseou na análise do impacto do planeamento estratégico e a fenómenos relativos ao sucesso das PME's na empresa Jeremias Massiter ACC Services. Para a colecta de dados se recorreu a entrevista e questionário como técnicas fundamentais para colher as sensibilidades dos colaboradores e gestores da empresa.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

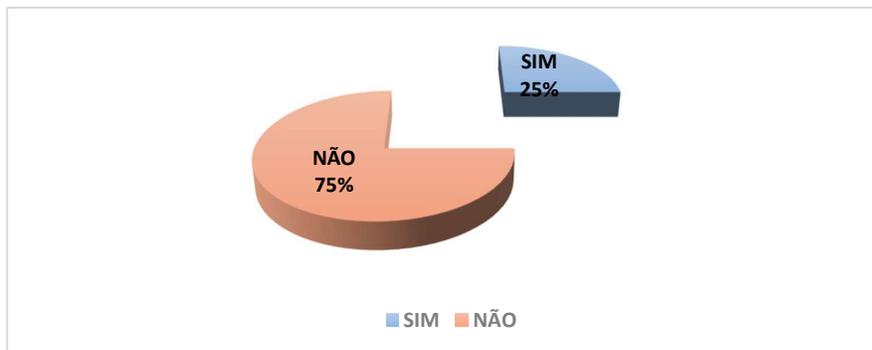


Gráfico 1: Conhecimento sobre a existência de um plano estratégico na empresa

Questionados se tem conhecimento sobre a existência de um plano estratégico na empresa, 25% dos colaboradores afirmaram que tem conhecimento e os restantes 75% dos colaboradores afirmaram que não tem conhecimento sobre a existência de um plano estratégico na empresa.

Pode se dizer que existe um paradoxo entre a afirmação dos colaboradores pois nota-se que na presente pergunta apenas 25% dos colaboradores tem conhecimento sobre a existência de um plano estratégico na empresa e ainda na mesma empresa, 50% dos colaboradores dizem que tem domínio do

plano estratégico, o que leva a crer que pode existir a possibilidade de os colaboradores não

terem domínio e conhecimento do que seja o planeamento estratégico na essência.

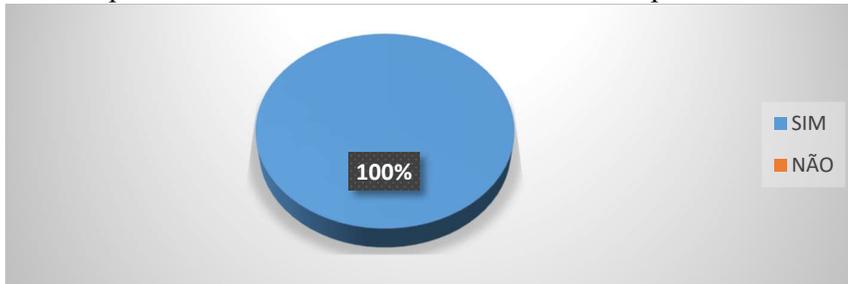


Gráfico 2: Influência da planificação para o desempenho da empresa

Os colaboradores são unânimes em afirmar que a planificação das actividades tem forte influência no desempenho da empresa JM, pois a mesma permite efectuar um esboço do que cada colaborador deve fazer na empresa e com isso medir a necessidade de admissão de mais colaboradores ou não.

O modelo de gestão adoptado pela empresa JM não é influenciado pelo processo de planeamento e a gestão desses negócios é feita de forma esporádica. Para Mendes (2017), 80% dos problemas abordados em micro e pequenas organizações são de natureza estratégica e somente 20% dos problemas são oriundos da escassez de recursos. A partir disso, percebe-se que a principal questão para o aumento do potencial competitivo e sobrevivência das organizações relaciona-se a questões estratégicas.

A empresa JM têm tido um desempenho positivo, embora se registre alguns atrasos no cumprimento dos prazos estabelecidos devido ao grande fluxo de actividades que a mesma tem tido.

Robinson e Pearce (1984), estimam que o grau de utilização do plano estratégico nas PMEs depende, em grande parte, da percepção dos dirigentes sobre os seus potenciais benefícios e classificam como modesto o uso do planeamento estratégico nas PMEs, e o reconhecimento das necessidades estratégicas nessas empresas é mais frequentemente reactivo do que proactivo ou seja, as PMEs utilizam pouco o planeamento estratégico, mas recorrem ao desenvolvimento de estratégias à medida que sentem necessidades.

As escolhas estratégicas dos dirigentes de PMEs ocorrem, geralmente, para maximizar as chances de sobrevivência das empresas, e a

estratégia comum nessas empresas consiste em explorar segmentos de mercados que permitam ao dirigente preservar os recursos de sua empresa e evitar o confronto directo com concorrentes.

Embora o gestor tenha respondido que tem conhecimento sobre o plano estratégico, as informações colhidas na empresa mostram que o gestor pode ter conhecimento sobre o plano estratégico, mas desconhece a importância do mesmo, visto que o mesmo nada tem feito para garantir que a empresa tenha um plano estratégico e que as actividades da empresa sejam levadas a cabo com base neste documento.

De acordo com o gestor, a empresa JM não elaborou o planeamento estratégico ou outro tipo de plano de longo prazo, recorrendo no planeamento anual e/ou de curta duração como forma de garantir a execução de actividades organizacionais, financeira e operacionais. Muitas vezes as actividades são levadas a cabo de acordo com fluxo de actividades da empresa e de acordo com as prioridades estabelecidas ao decorrer das actividades.

A empresa JM não dispõe de um plano estratégico, o que faz com que as actividades sejam levadas a cabo em função do fluxo de exigência dos clientes. De acordo com Maximiano (2004) os procedimentos para a elaboração do plano estratégico compreendem os seguintes componentes:

- Entendimento da missão: este entendimento compreende quais produtos e serviços são ou serão oferecidos para quais clientes e mercados. A missão reflecte a percepção de ameaças e oportunidades, os valores e a vocação da organização.

- Análise do ambiente externo: aqui são determinadas as ameaças e oportunidades. A necessidade de analisa-los continuamente se deve ao facto de ser complexo instável e competitivo. Devem ser considerados os seguintes componentes mais importantes: ramo de negócios, mudanças tecnológicas, acção e controlo do governo, conjuntura económica e sociedade.
- Análise do ambiente interno: aqui se analisa os pontos fortes e pontos fracos no sistema interno da empresa. Esta análise deve ser feita de forma paralela ao estudo do ambiente, levando em consideração dos seguintes pontos principais: as competências; identificar e sanar os focos de problemas nas áreas funcionais da empresa e comparação com outras empresas.
- Definição do plano estratégico: o resultado do processo de planeamento é a preparação de planos que nada mais é do que um guia para a acção no futuro, devendo este conter: objectivo; curso de acção; provisão e meios de controlo.

O plano em uso na empresa não é composto, razão pelo qual o mesmo não é eficaz, impossibilitando que a empresa seja muito competitiva no mercado, e para o sucesso do planeamento é importante assegurar o envolvimento de todos os aspectos da empresa de forma interdependente para serem planeados eficientemente com o contributo de todos colaboradores da empresa.

CONCLUSÃO

Com base nas informações colhidas por meio das entrevistas e questionário, conclui-se que o plano existente na empresa JM é incompleto, não estruturado, irregular, esporádico e predominantemente reactivo e informal, isso porque o proprietário da empresa não se empenha no sentido de realizar um processo estruturado e formal de planeamento estratégico conforme recomenda a perspectiva tradicional.

Portanto a gestão estratégica da empresa é efetuada mediante planeamentos de curto prazo como é o caso do planeamento

operacional e financeiro. Mas o maior problema da forma de planeamentos adoptado pela empresa JM, reside no facto de ser concebido no escritório do proprietário sem envolver os restantes colaboradores da empresa.

Contudo, percebe-se o quão imprescindível é o planeamento estratégico para uma gestão de sucesso da empresa JM, e com isso, garantir a continuidade da mesma num ambiente de negócios que está cada vez mais competitivo. Entretanto para que a empresa JM tire melhor proveito do planeamento estratégico, é importante investir o necessário para a construção de um plano que ofereça directrizes específicas de como actuar no segmento do ambiente de negócios e quais decisões tomar a curto e a longo prazo, envolvendo todos colaboradores, pois são os que conhecem melhor os pontos fortes e fracos da empresa porque são estes que de forma directa executam as actividades operacionais da empresa

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Afraujo, L. M. (2015). Micro. Pequenas e médias empresas: conceitos e desafios. Brasília: Delta economics & finance, 2015.
- Almeida, M, I, R. (2003). Manual de planeamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com utilização de planilha do excel. 2ª ed. São Paulo: Atlas.
- Balestrin, A.; Vargas, I, M, (2003). Rede horizontais de cooperação como estrutura favorável para o desenvolvimento das PMEs. Atibaia: ANPAD.
- Barbosa, A. F. De sector para economia informal: aventuras e desventuras de um conceito. São Paulo: USP.
- Carvalho, M. M.; Laurindo, F. J. B. (2009). Estratégia competitiva: dos conceitos a implementação. 2ª ed. São Paulo: Atlas.
- Chandler, A. (1962). Strategy and Structure: chapters in the History of the American industrial enterprise. MIT Press, Cambridge, MA.

- Dias, C.; & Como, L. V. (2025). Impacto do planeamento estratégico para o sucesso das PMEs: Caso da Empresa jeremias massiter acc services – 2020 à 2023.
- Cordeiro, M. B. J.; Ribeiro, V. R. (2002). Gestão empresarial. Curitiba: FAE Business School.
- Jauch, L.R. e Glueck, W.F. (1980). Business Policy and Strategic Management, McGraw-Hill, 5ª ed.
- O Decreto nº 44/2011, de 21 de setembro, que aprova o Estatuto Geral das Micro, Pequenas e Médias Empresas em Moçambique.
- Kotler, Philip. (2002). Administração de marketing. 10 ed. São Paulo: Prentice Hall.
- Maximiano, A. C. A. (2004). Fundamentos da administração. São Paulo: Atlas.
- Mendes, D. V. (2017). Planeamento estratégico em uma empresa prestadora de serviço: um estudo em um restaurante de pequeno porte. Ouro Preto: UFOP.
- Mirelles, A. M. (2000). Uma abordagem para estratégia utilizando analogias: encontro nacional da associação de pós-graduação em administração. Florianópolis: ANPAD.
- Motta, P. R. (2002). Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente. Rio de Janeiro: Record.
- Quinn, J. B. (1980). Strategies for change: logical incrementalism. Homewood, IL: Irwin.
- Robbins, S. P. (1981). O processo administrativo. 1ª ed. São Paulo: Atlas S.A.
- Robinson, R. B, Pearce, J. A. (1984). Investigação em planeamento estratégico para pequenas empresas. University of South Catarina.
- Rezende, D. A. (2008). Planeamento Estratégico para organizações privadas e públicas: guia prático para elaboração de projecto e plano de negócios. Rio de Janeiro: Brasport.

Dias, C.; & Como, L. V. (2025). Impacto do planeamento estratégico para o sucesso das PME's: Caso da Empresa jeremias massiter acc services – 2020 à 2023.