

**GESTÃO ESTRATÉGICA: EMPREENDEDORISMO FEMININO NO MUNICÍPIO DE IMPERATRIZ DO MARANHÃO**

**STRATEGIC MANAGEMENT: FEMALE ENTREPRENEURSHIP IN THE MUNICIPALITY OF IMPERATRIZ, MARANHÃO**

**GESTIÓN ESTRATÉGICA: EMPRENDIMIENTO FEMENINO EN EL MUNICIPIO DE IMPERATRIZ, MARANHÃO**

 <https://doi.org/10.56238/arev7n11-072>

**Data de submissão:** 10/10/2025

**Data de publicação:** 10/11/2025

**Julio Rodrigues**

Doutor em Estudos Estratégicos Internacionais-PPGEEI, da Universidade Federal do Rio Grande do Sul-UFRGS, Professor Adjunto III da Universidade Estadual da Região Tocantina do Maranhão (UEMASUL)

**Thalyta Silva Cruz**

Graduanda em Administração

Instituição: Universidade Estadual da Região Tocantina do Maranhão (UEMASUL)

**Antônio Pereira de Lucena Neto**

Doutor em Ciências e Tecnologia Ambiental

Instituição: Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI)

**Iracema Rocha da Silva**

Doutora em Ciências e Tecnologia Ambiental

Instituição: Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI)

**Ducilene Melo da Silva**

Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Agriculturas Familiares e Desenvolvimento Sustentável

Instituição: Universidade Federal do Pará (UFPA)

E-mail: ducilene.melo@bol.com.br

**RESUMO**

O trabalho aqui apresentado versa sobre analise da aplicabilidade do planejamento estratégico nos negócios das empreendedoras do município de Imperatriz. Para diversas correntes de pensamento, a gestão estratégica envolve a definição de missão, visão, valores e metas, além de um planejamento detalhado e a coordenação dos recursos para otimizar a eficiência e garantir as ações estejam alinhadas com o objetivo fundamental. A palavra strategia, em grego antigo, significa a qualidade e a habilidade do general; ou seja, a capacidade de o comandante organizar e levar a cabo as campanhas militares. Para alcançar o objetivo estabelecido, o trabalho utiliza o seguinte método, investigação de caráter quantitativo e qualitativo, tendo como a base, coleta dos dados secundário para analisar o ponto de vista quantitativo e entrevista com as empreendedoras do município para melhor compreender o aspecto qualitativo. Por meio da metodologia aplicada, o trabalho conclui seguinte: As três empresas pesquisadas, a primeira “A” atua na área de estética e é fruto de uma sociedade de duas mulheres acima de 40 anos, sendo uma da raça branca e socia da cor preta. Ambas têm superior completo. Tem como

o enquadramento: Microempresa (ME) que é o tipo de empresa que tem o seu porte reduzido como principal característica. O limite de faturamento é de R\$ 360 mil por ano. Concernente o planejamento estratégico formal, a empresa afirma ter um planejamento, que inclusive a sua visão do futuro é ser referência na região da sua atuação. Tem um plano de crescimento definido que visa aumentar o leque de serviços e adicionar cartela de clientes. A empresa "B" tem como a área de atuação o comércio do município, com o seguinte enquadramento: Empresa de Pequeno Porte (EPP) possui como principal característica o faturamento bruto entre R\$ 360 mil e R\$ 4,8 milhões. Existe um planejamento estratégico formal que a proprietária, já está em execução. A empresa "C" atua no comércio com trinta anos do mercado, com o enquadramento Microempreendedor Individual (MEI) e essa é uma categoria específica de empresa voltada para autônomos e pequenos empreendedores. O proprietário afirma não ter um planejamento estratégico.

**Palavras-chave:** Gestão Estratégica. Empreendedorismo Feminino. Imperatriz-Maranhão.

## ABSTRACT

The work presented here analyzes the applicability of strategic planning to the businesses of female entrepreneurs in the municipality of Imperatriz. According to various schools of thought, strategic management involves defining mission, vision, values, and goals, as well as detailed planning and resource coordination to optimize efficiency and ensure actions are aligned with the fundamental objective. The word "strategia," in ancient Greek, means the quality and skill of the general; that is, the commander's ability to organize and carry out military campaigns. To achieve the established objective, the work uses the following method: quantitative and qualitative research, based on secondary data collection to analyze the quantitative perspective and interviews with female entrepreneurs in the municipality to better understand the qualitative aspect. Through the applied methodology, the work concludes the following: Of the three companies studied, the first, "A," operates in the beauty industry and is the result of a partnership between two women over 40 years old, one white and the other Black. Both have completed higher education. Its classification is: Microenterprise (ME), which is the type of company whose main characteristic is small size. The revenue limit is R\$360,000 per year. Regarding formal strategic planning, the company claims to have a plan, including its vision for the future: to be a reference in its region of operation. It has a defined growth plan that aims to expand the range of services and add to its client base. Company "B" operates in the municipal commerce sector, with the following classification: Small Business (EPP), whose main characteristic is gross revenue between R\$360,000 and R\$4.8 million. There is a formal strategic plan that the owner is already implementing. Company "C" has been operating in commerce for thirty years, with the Individual Microentrepreneur (MEI) classification, a specific category of company aimed at self-employed individuals and small entrepreneurs. The owner claims to have no strategic plan.

**Keywords:** Strategic Management. Female Entrepreneurship. Imperatriz-Maranhão.

## RESUMEN

Este trabajo analiza la aplicabilidad de la planificación estratégica en los negocios de mujeres emprendedoras en el municipio de Imperatriz. Según diversas corrientes de pensamiento, la gestión estratégica implica definir la misión, la visión, los valores y los objetivos, así como la planificación detallada y la coordinación de los recursos para optimizar la eficiencia y asegurar que las acciones estén alineadas con el objetivo fundamental. La palabra «strategia», en griego antiguo, significa la calidad y la habilidad del general; es decir, la capacidad del comandante para organizar y llevar a cabo campañas militares. Para alcanzar el objetivo establecido, el trabajo utiliza la siguiente metodología: investigación cuantitativa y cualitativa, basada en la recopilación de datos secundarios

para analizar el aspecto cuantitativo y entrevistas con mujeres emprendedoras del municipio para comprender mejor el aspecto cualitativo. Mediante la metodología aplicada, el trabajo concluye lo siguiente: De las tres empresas investigadas, la primera, «A», opera en el sector de la estética y es el resultado de una sociedad entre dos mujeres mayores de 40 años, una blanca y la otra negra. Ambas cuentan con estudios superiores. La empresa A está clasificada como microempresa (ME), un tipo de empresa caracterizada por su pequeño tamaño. Su límite de ingresos es de R\$ 360.000 anuales. En cuanto a la planificación estratégica formal, la empresa afirma contar con un plan y su visión a futuro es ser un referente en su región de operación. Tiene un plan de crecimiento definido, orientado a ampliar su gama de servicios y su cartera de clientes. La empresa B opera en el sector comercial del municipio y está clasificada como Pequeña Empresa (PE), caracterizada por ingresos brutos entre R\$ 360.000 y R\$ 4.800.000. Existe un plan estratégico formal que ya está siendo implementado por su propietario. La empresa C lleva treinta años operando en el sector comercial y está clasificada como Microempresario Individual (MEI), categoría específica para trabajadores autónomos y pequeños empresarios. Su propietario afirma no contar con un plan estratégico.

**Palabras clave:** Gestión Estratégica. Emprendimiento Femenino. Imperatriz-Maranhão.

## 1 INTRODUÇÃO

Ao longo das duas últimas décadas, a prática empreendedora ou microempreendedora no Brasil tem se consolidado como um importante fator de desenvolvimento social e econômico do país, relacionado fundamentalmente a geração de emprego e renda. Segundo Bandeira et al. (2021) no ano de 2014, um a cada três brasileiros adultos estava envolvido na criação ou conclusão de um negócio próprio e o sonho de tê-lo superava até mesmo o de fazer carreira em uma empresa. De acordo com Dorneles (2021) o empreendedorismo tem sido muito difundido no Brasil nos últimos anos, intensificando-se no final da década de 1990, mas cujo início, como marco na consolidação do tema e de sua relevância para o país, ocorreu a partir do ano 2000.

Existem inúmeros fatores que provavelmente expliquem esse interesse pelo o assunto, uma vez que fundamentalmente nos Estados Unidos, país pelo qual o capitalismo tem sua principal caracterização, o termo “entrepreneurship” é bastante conhecido e referenciado por vários anos, não sendo, portanto, novo ou desconhecido. No contexto brasileiro, a preocupação com a criação de pequenas empresas duradouras e a necessidade da redução das elevadas taxas de mortalidades desses empreendimentos são, sem dúvida, razões para popularidade do termo “empreendedorismo”, que tem recebido especial atenção por parte do governo e de entidades de classe. A justificativa por uma atenção especial se deve em função dos fatos ocorridos ao longo das últimas décadas, após várias tentativas de estabilização da economia e da imposição advinda do fenômeno da globalização, muitas grandes empresas brasileiras tiveram de preocupar alternativas para aumentar a competitividade, reduzir os custos e manter-se no mercado.

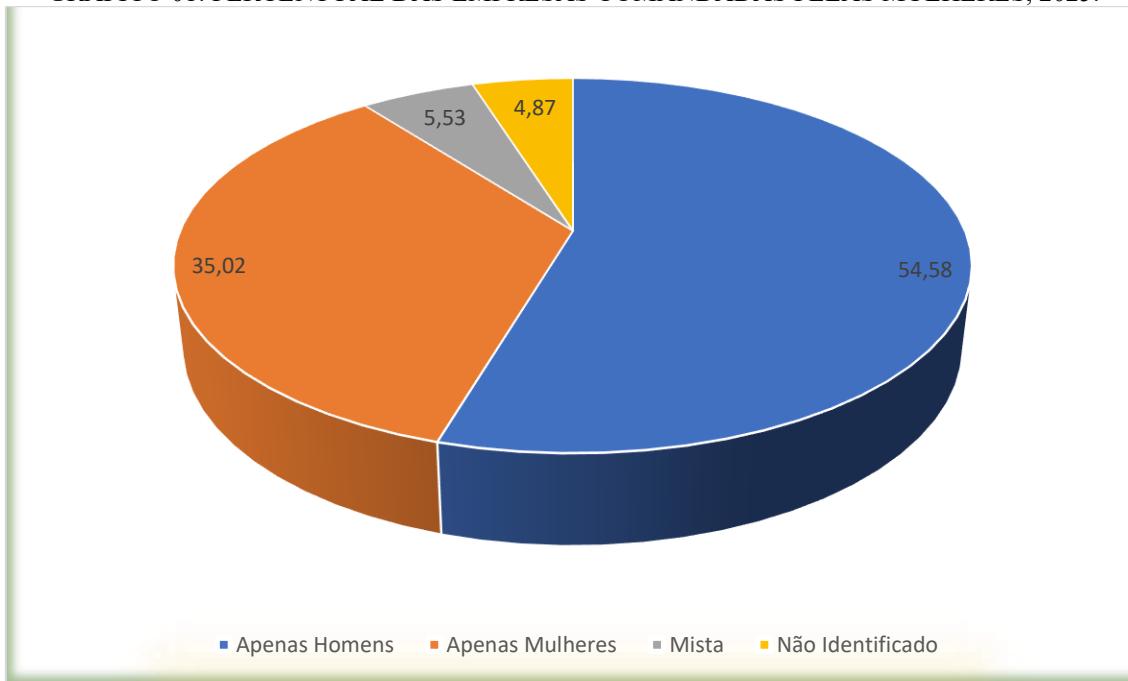
Uma das consequências imediatas da desestabilização da economia nacional foi o aumento do índice de desemprego, sobretudo, nas grandes cidades, onde a concentração de empresas é maior. Sem saída para a questão de desemprego, os ex-funcionários dessas empresas começaram a criar novos negócios, às vezes mesmo sem experiência no ramo, utilizando o pouco que ainda lhes restava de economias pessoais, fundo de garantia etc. Quando se percebem, esses profissionais já estão de outro lado exercendo o papel de patrões e não mais empregados. Muitos ficam em economia informal, motivados pela falta de acesso ao crédito, pelo excesso de impostos e pelas ainda altas taxas de juros.

O conjunto de fatores e o ímpeto do brasileiro de ser dono do próprio nariz, buscar a independência por meio do próprio negócio e da relevância das micro e pequenas empresas para a economia do país despertaram discussões a respeito do tema empreendedorismo, com crescente ênfase para pesquisas relacionadas com o assunto no meio acadêmico, e também com a criação de programas específicos voltados ao público empreendedor. Segundo Dorneles (2021) um dos exemplos foi o caso do Programa Brasil Empreendedor, do Governo Federal, instituído em 1999, que teve como meta

inicial a capacitação de mais de um milhão de empreendedores brasileiros na elaboração de mais de um milhão de empreendedores brasileiros na elaboração de planos de negócios, visando à captação de recursos junto aos agentes financeiros do programa. Também podemos citar, mais recentemente, o Programa Empreendedor Individual, instituído pela Lei Complementar nº 128/2008, que alterou a Lei Geral da Micro e Pequena Empresa (Lei Complementar nº 123/2006).

Os programas foram elaborados e implantados com intuito de estimular a formalização de empreendedores que, até então, mantinham seus negócios na informalidade. O programa tem-se mostrado bem-sucedido, já que o número de empreendedores individuais formalizados ultrapassou a marca de dez milhões em todo o país. É neste contexto do estímulo a criação de novos negócios que entra os empreendedores e empreendedoras do Maranhão e em especial do município de Imperatriz do Maranhão. Segundo o Boletim Elas, publicado pela Junta Comercial do Maranhão – JUCEMA (2025) quase a metade (40,55%) dos negócios em atividade no estado tem a participação feminina no seu quadro societário o que corresponde a mais de 164 mil empresas, ou seja, empresas que possuem homens e mulheres integrando o comando das organizações. Em outro recorte, o estudo também aponta que um terço (35%) das empresas ativas no Maranhão são lideradas exclusivamente por mulheres. Isso corresponde a 142 mil negócios das 449 mil empresas e, atividade no estado.

GRÁFICO 01: PERCENTUAL DAS EMPRESAS COMANDADAS PELAS MULHERES, 2025.

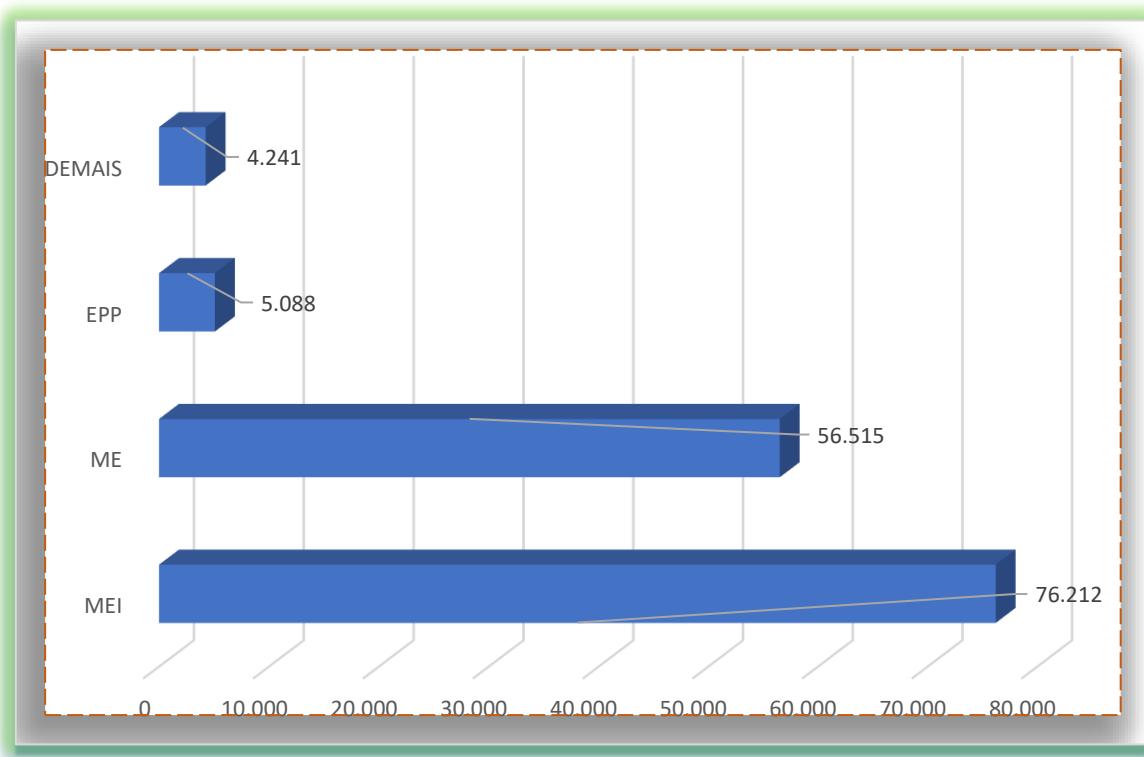


Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da JUCEMA, 2025.

As empresas ativas estabelecidas no Maranhão por categorias, destaque para Microempreendedor Individual-MEI com 76.212 (setenta seis mil e duzentos doze) empresas, contra

Micro Empresa - ME que concentraram 56. 515 (cinquenta seis mil e quinhentos quinze) empresas, para Empresas de Pequena Porte-EPP somaram 5.088 (cinco mil e oitenta oito firmas) e por fim, não menos importante a categoria DEMAIS que não enquadra as três primeiras categorias, têm mas 4.241 (quatro mil e duzentos quarenta e uma empresas), como mostra o (gráfico 02 abaixo).

GRÁFICO 02: EMPRESAS ATIVAS POR PORTE NO MARANHÃO, 2025.



Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da JUCEMA, 2025.

Sendo o segundo município mais populoso do estado, apenas atrás do São Luís (capital do estado) e a segunda maior economia do estado. Com uma distância de mais de 600 km, em relação ao capital do estado, Imperatriz desempenha importante papel na região sudoeste maranhense. De acordo JUCEMA (2025) até setembro do corrente ano o município registrou 42. 624 (quarenta duas mil e seiscentos vinte quatro empresas), apenas nos nove primeiros meses deste ano foram abertas 4.043 (quatro mil e quarenta três empresas), dentre os fatores que suscitaram o surgimento de inúmeras empresas, podemos destacar a importância do mercado imperatrizense para a região sudoeste, associado a alta taxa de desemprego que consequentemente acaba motivando as pessoas a empreender, porém o surgimento de várias empresas no município elevou o nível da competitividade, com isso, as empresas são obrigadas a elaborar estratégias da competitividade com intuito de firmar no mercado.

Dentre as estratégias, podemos destacar a importância da mídia social para divulgar produtos e serviços das respectivas empresas e para a fidelização dos clientes, com isso, o artigo tem por

objetivo, analisar aplicabilidade do planejamento estratégico nos negócios das empreendedoras do município de Imperatriz. As empreendedoras têm desempenhado importante papel por todo o Brasil, e em especial no município de Imperatriz que constitui o objeto da nossa pesquisa. Para alcançar o objetivo estabelecido, o trabalho utiliza o seguinte método, investigação de caráter quantitativo e qualitativo, teve como base na coleta dos dados secundário para analisar o ponto de vista quantitativo e entrevista com as empreendedoras do município para melhor compreender o aspecto qualitativo.

## **2 GESTÃO ESTRATÉGICA PARA ALCANÇAR UMA VANTAGEM COMPETITIVA**

A palavra *strategia*, em grego antigo, significa a qualidade e a habilidade do general; ou seja, a capacidade de o comandante organizar e levar a cabo as campanhas militares. Justamente desta concepção tem origem a palavra estratégia, que, nos dicionários, é definida com menções relacionadas a situações políticas, guerras ou jogos. Segundo Serra et al. (2017) frequentemente, a estratégia está ligada a dois ou mais competidores que disputam o mesmo objetivo. Oliveira (2018) na sua obra intitulada “Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas”, traz alguns conceitos das estratégias e dentre os quais podemos destacar: Ansoff (1977, p.87) no qual apresentou uma frase de autor desconhecido quanto ao conceito de estratégia: “É quando a munição acaba, mas continua-se atirando para que o inimigo não descubra que a munição acabou”. O significado dessa frase serve para demonstrar a grande importância que a estratégia apresenta, inclusive e fundamentalmente, no caso das empresas.

A estratégia é necessariamente importante para a empresa, e você deve saber que o momento propício aos movimentos estratégicos é tão importante quanto o movimento em si. A finalidade das estratégias é estabelecer quais serão os caminhos, os cursos, os programas de ação que devem ser seguidos para serem alcançados os objetivos, desafios e metas estabelecidos. O conceito básico de estratégia está correlacionado à ligação da empresa como o seu ambiente, que é externo e não controlável; nessa situação, a empresa procura definir e operacionalizar estratégias que maximizam os resultados da interação estabelecida.

Oliveira (2018) ainda afirma que numa empresa, a estratégia está correlacionada à arte de utilizar, adequadamente, os recursos físicos, tecnológicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas internos e a maximização das oportunidades que estão no ambiente empresarial, o qual não é controlável. Quando se considera a estratégia empresarial, ou seja, a escolha de um caminho de ação para a empresa como um todo, deve-se fazer a seguinte pergunta chave: “Que destino devo dar a empresa e como devo estabelecer esse destino?”.

Por sua vez, Andrade (2016) defende que o tema estratégia apresenta um corpo de conhecimentos que, além de amplo, se caracteriza por uma variedade de perspectivas, o que dificulta as tentativas de se apresentar um conceito que possa vir a ser universalmente aceito, por exemplo: Candler (1962) define estratégia como a determinação das metas básicas de longo prazo e dos objetivos da empresa, assim como a adoção dos recursos de ação e da alocação dos recursos necessários para levar a cabo estas metas. Para Steiner (1994) estratégia refere-se às ações necessárias para o alcance dos objetivos pretendidos. Andrews (1971) defende que a estratégia é o padrão dos objetivos, propósitos ou metas e as políticas e planos essenciais para conseguir ditas metas, estabelecidas de tal maneira que definam em que tipo de negócio a empresa está ou quer estar e que tipo de empresa é ou quer ser.

A gestão estratégica pode ser o processo continuo e integrado que auxilia a administração no gerenciamento de todos os recursos da organização, visando ao alcance de objetivos e metas estabelecidos, para a obtenção de resultados. De acordo com Serra et al. (2017) a gestão estratégia tem, assim, uma preocupação fundamental: a identificação das estratégias que os gestores podem escolher, e as escolhem, para atingir um nível de desempenho superior (por exemplo, lucros mais elevados) e uma vantagem competitiva.

## 2.1 COMO ALCANÇAR UMA VANTAGEM COMPETITIVA

Para uma empresa obter uma vantagem competitiva, é de fundamental importância que o alcance do desempenho superior ao dos seus concorrentes. Para isto, necessita de estabelecer uma estratégia adequada, que se fundamente em três fatores: objetivos coerentes, excelente compreensão do negócio em que opera e avaliação adequada das capacidades internas. De acordo com Brito e Brito (2012) a busca por vantagem competitiva está presente em grande parte dos estudos sobre estratégia, assim como nas orientações das decisões empresariais. A vantagem competitiva é tida como a principal hipótese para explicar o desempenho superior das empresas, e, assim, passa a representar o objetivo fundamental da gestão estratégica. Enquanto autores debatem as origens, os determinantes e a sustentabilidade da vantagem competitiva, de tão usual o termo passa a ser empregado de forma autoexplicativa, porém, um olhar mais cuidadoso revela que, por mais ubíquo que seja, vantagem competitiva está sujeita a diferentes interpretações, o que acarreta dificuldade de mensuração e flexibilização do conceito. Na concepção de Mintzberg (1993) há pelo menos cinco formas distintas para definir estratégia: (1) plano; (2) pauta de ação; (3) padrão; (4) posição e (5) perspectiva.

As empresas estabelecem como objetivos não apenas o retorno financeiro, mas também a sua autossustentabilidade a longo prazo. Alcançar esses fins pode ser uma tarefa difícil e trabalhosa, apenas

estabelecer metas de crescimento, de faturamento e de lucro não é suficiente para garantir o sucesso das empresas. A dinâmica do mercado, que envolve as evoluções tecnológicas e sociais, dita constantemente novas regras de concorrência, (SERRA et al. 2017). Portanto, é essencial conseguir manter alguma flexibilidade. O termo vantagem competitivo se consagra no mundo empresarial e acadêmico com a publicação do livro de Michael Porter, em 1985, do grosso modo, a vantagem competitiva assume uma posição central no pensamento estratégico como principal objetivo de inúmeras firmas.

### **3 O PROCESSO EMPREENDEDOR**

O mundo passou por séries de transformações em curto período, sobretudo no século XX, quando foi criada a maioria das invenções que revolucionaram o estilo de vida das pessoas. Do grosso modo, essas invenções são implicações da inovação, de algo inédito ou de uma nova visão ou de uma nova visão de como utilizar elementos já existentes, mas para os quais ninguém antes ousou olhar de outra maneira, (Dornelas, 2021). Os empreendedores são vistos como pessoas diferenciadas, que possuem motivações singulares, são apaixonadas pelo que fazem, não se contentam em ser mais um na multidão, querem ser reconhecidas e admiradas, referenciadas e imitadas, querem deixar um legado.

De acordo Rodrigues, Silva e Cruz (2025) a decisão de se tornar empreendedor pode ocorrer aparentemente por acaso, mas também, pode ser estimulado pela tentativa de resolver um problema, por uma necessidade e/ ou pela exploração de uma oportunidade. As empreendedoras do município de Imperatriz do Maranhão desenvolvem um conjunto de ações imprescindíveis para o crescimento e o desenvolvimento social, econômico e local, promovendo a geração do emprego e da renda. As ações empreendedoras são de fundamentais importância na medida que possibilita a geração do emprego, essencialmente em contextos de desafios econômicos e sociais.

No contexto de empreendedorismo feminino no município de Imperatriz do Maranhão, as mulheres proprietárias de empreendimentos representam mais do 35%, dos negócios do município com enormes desafios que se estende desde a dificuldade de lidar com a rotatividade de funcionários, a carga tributária, problemas com fornecedores, logística e dentre outros fatores que constituem obstáculos para essas empreendedoras. Mesmo com os entraves citados, elas se mantêm os negócios em pé, ao ponto de promover o crescimento dos seus respectivos empreendimentos, fomentar novos empregos e gerar renda para as pessoas por meio da geração de emprego.

De acordo com Fabrete (2019) existem duas formas que levam as pessoas a empreender: empreendedor por oportunidade e empreendedor por necessidade. O motivo que leva uma pessoa a empreender nem sempre é planejado, mas nem todos os indivíduos empreendem por acaso - muitos

planejam e se organizam. O que todos têm em comum é o fato de que sempre existe algo que impulsiona um empreendedor a abrir sua própria empresa. Fabrete (2019) ao citar Dornelas (2014) afirma que o processo empreendedor tem início em virtude de “fatores externos, ambientais e sociais, e as aptidões pessoais ou um somatório de todos esses elementos são críticos para o surgimento e o crescimento de uma nova empresa”. O processo empreendedor “inicia-se quando um evento gerador desses fatores possibilita o início de um novo negócio”.

Os fatores são sociais, ambientais e sociológicos, e podem ser classificados da seguinte maneira: fatores sociais - realização pessoal, alteração de padrão de vida, ser demitido, insatisfação no trabalho, níveis de rendimento, idade, capacidade de assumir riscos. Fatores ambientais- oportunidade de negócio, entrada de novos projetos, criatividade, competições. Fatores sociológicos – influência dos pais, da família, networking, interação com grupos similares.

Ainda segundo a autora acima citada, o incentivo a empreendedorismo também pode surgir de fatores paralelos que se qualificam como fatores paralelos pull e push: pull representa o empreendedorismo por oportunidade - a busca de uma escolha em prol da liberdade – e push, o empreendedorismo por necessidade – ligado a fatores externos como perda de emprego ou necessidade de equilibrar a renda familiar. O empreendedor por necessidade não é considerado agregador de valor na economia do país, pois na maioria das vezes os empreendimentos constituem negócios informais ou trabalhos no setor primário e secundário, ao passo que o empreendedor por oportunidade se manifesta em regiões desenvolvidas no que diz respeito a crescimento e inovação, e atua em setores terciários e tecnológicos, (FABRETE, 2019).

Essa ideia não procede, visto que existe inúmeros exemplos de empreendedores proveniente dos países periféricos que inicialmente empreenderam pela necessidade, ao longo da trajetória conseguiram inovar e alcançar os sucessos, agregando valor na economia. Independente, do setor primário ou secundário, dá para inovar e corroborar com o crescimento econômico, geração do emprego e renda para as pessoas. Provavelmente, muitas das mulheres empreendedoras do município de Imperatriz-MA, se inserirem mercado pela necessidade e graças ao esforço e fatores ambientais têm apresentado importante papel para economia local.

#### **4 ANÁLISE DE RESULTADO E DISCUSSÃO**

De acordo com Hisrich, Peters e Shepherd (2014) o empreendedorismo tem uma importante função na criação e no crescimento dos negócios, assim como no crescimento e na prosperidade de nações e regiões. Esses resultados em larga escala podem ter princípios um tanto modestos, pois as ações empreendedoras começam no ponto em que uma oportunidade lucrativa encontra um indivíduo

empreendedor. as oportunidades empreendedoras são situações nas quais novos bens, serviços, matérias-primas e métodos organizacionais podem ser introduzidos e vendidos por um valor maior do que seu custo de produção.

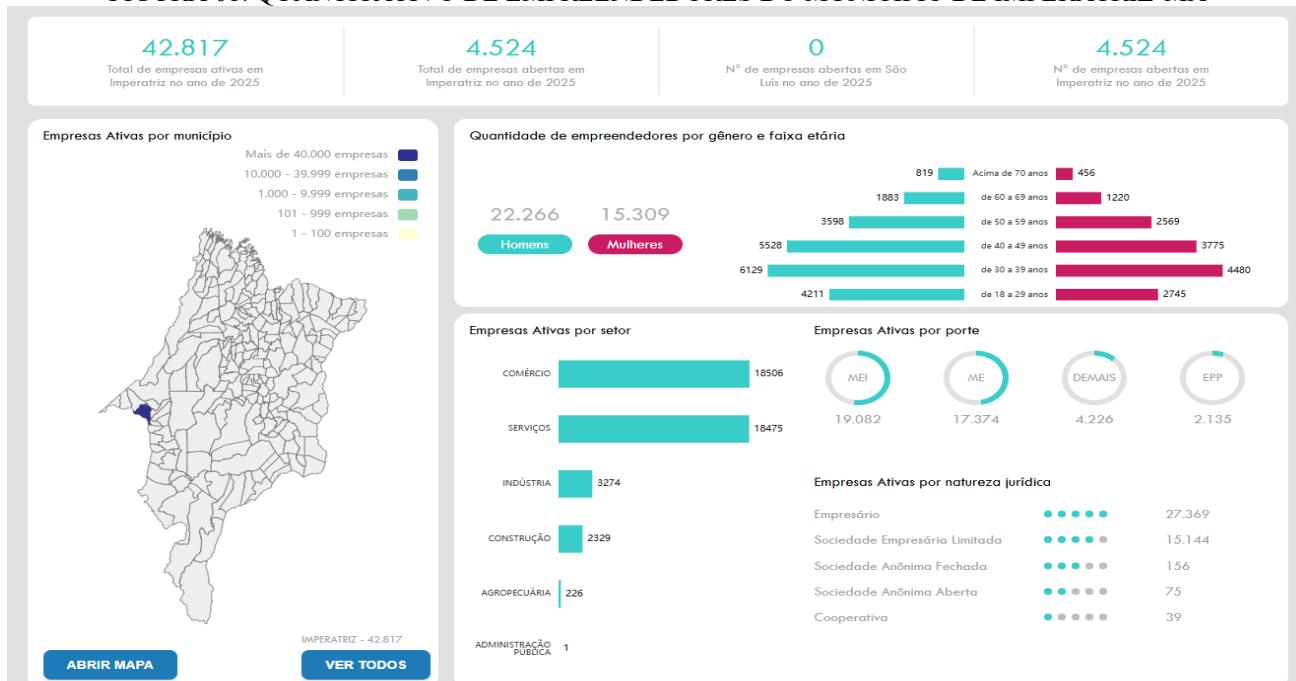
Ser empreendedorismo de sucesso exige um pensamento estrutural, ou seja, formar crenças sobre oportunidades muitas vezes exige saltos mentais criativos. Esses saltos mentais criativos partem todos da mesma fonte: o conhecimento prévio do indivíduo. No caso das ações empreendedoras, um exemplo de salto mental criativo parte do conhecimento sobre mercados existentes para uma nova tecnologia que poderia levar a produtos/serviços que satisfariam tal mercado. Outro salto mental criativo poderia se originar de conhecimento sobre uma tecnologia até chegar a um novo mercado que se beneficiaria de sua introdução, (Hisrich, Peters e Shepherd 2014).

Do grosso modo, a ação empreendedora é intencional. Os empreendedores tencionam buscar certas oportunidades, entrar em mercados novos e oferecer novos produtos – e raramente esse processo é de conduta não intencional. As intenções capturam os fatores motivantes que influenciam um comportamento; elas indicam a intensidade com que as pessoas desejam tentar, o quanto pretendem se esforçar para agir de uma determinada maneira.

O município de Imperatriz do Maranhão concentrou 42.817 (quarenta e dois mil, oitocentos dezessete empresas, apenas nos dez primeiros meses do ano 2025, foram registradas 4. 524 (quatro mil e quinhentos vinte quatro) empresas. Dentre a quantidade de empreendedores por gênero e faixa etária, destaca-se o papel dos homens na implantação de negócios, com 22.266 (vinte dois mil e duzentos vinte seis empreendedores), contra 15.309 (quinze mil e trezentos nove empreendedoras). No que se refere a faixa etária, as estatísticas da JUCEMA-MA trazem uma radiografia da faixa etária entre 18 (dezoito anos) à 70 (setenta anos) e a maioria das mulheres empreendedoras da cidade 4.480 (quatro mil e quatrocentos oitenta) têm entre 30 a 39 anos de idade e na sequencia 3. 775 (três mil e setecentos setenta cinco), estão na faixa etária entre 40 (quarenta) a 49 (quarenta e nove anos) de idade.

No que se concerne as empresas ativas por setor, comércio e serviços se destacam com 18.506 (dezoito mil e quinhentos seis) empresas e 18.475 (dezoito mil e quatrocentos setenta cinco) empresas respectivamente. A indústria ficou na terceira colocação com 3.274 (três mil e duzentos setenta quatro) empresas. As empresas ativas por porte, a categoria MEI concentra mais 19.082 (dezanove mil e oitenta duas empresas), sequencia aparece ME com 17.374 (dezessete mil e trezentos setenta quatro) firmas, uma categoria especificada “DEMAIS”, juntou mais 4.226 (quatro mil e duzentos vinte seis) empresas e por fim, não menos importante as EPP concentra 2.135 (dois mil e cento trinta cinco) empresas.

FIGURA 01: QUANTITATIVO DE EMPREENDEDORES DO MUNICÍPIO DE IMPERATRIZ-MA



Fonte: JUCEMA, 2025.

As três empresas pesquisadas, a primeira “A” atua na de estética e é fruto de uma sociedade de duas mulheres acima de 40 anos, sendo uma da raça branca e socia da cor preta. Ambas têm superior completo. Tem o enquadramento Microempresa (ME) é tipo de empresa que tem o seu porte reduzido como principal característica. O limite de faturamento é de R\$ 360 mil por ano. Quando foi indagada sobre a motivação que levou as duas a empreender, a resposta foi que as duas têm alta qualificação profissional e com isso, resolveram explorar a oportunidade que o mercado oferece. A empresa tem mais de dez funcionários e com onze anos de atuação no mercado de estética do município de Imperatriz do Maranhão. Concerne o planejamento estratégico formal, a empresa afirma ter um planejamento, que inclusive a sua visão do futuro é ser referência na região da sua atuação. Tem um plano de crescimento definido que visa aumentar o leque de serviços e adicionar cartela de clientes. Os desafios da empresa se refletem na melhoria dos serviços oferecido.

A empresa “B” tem como a área de atuação o comércio do município, com o seguinte enquadramento: Empresa de Pequeno Porte (EPP) possui como principal característica o faturamento bruto entre R\$ 360 mil e R\$ 4,8 milhões. O seu enquadramento se insere em diversos regimes tributários e contratar mais de um funcionário para empresas de comércio e serviços, o limite é de 49 colaboradores, enquanto para indústrias o limite aumenta para 99 pessoas. O comércio é o seu setor de atuação, as oportunidades que levou a proprietária a empreender se resume na experiência profissional e na necessidade de empreender. Existe um planejamento estratégico formal que a proprietária, já está em execução. O principal desafio qualificar os funcionários para enfrentar os desafios do mercado.

A empresa “C” atua no comércio com trinta anos do mercado, com o enquadramento Microempreendedor Individual (MEI) e essa é uma categoria específica de empresa voltada para autônomos e pequenos empreendedores. Como o seu objetivo é estimular a formalização dessas pessoas, o MEI oferece uma série de benefícios, como: pouca burocracia; carga tributária reduzida; acesso facilitado a crédito bancário; apoio técnico do Sebrae; dispensa de alvará de funcionamento; benefícios previdenciários como aposentadoria, pensão por morte, auxílio-doença, entre outros. Tendo um faturamento anual de R\$ 81.000. O proprietário afirma não ter um planejamento estratégico.

De acordo com Andrade (2016) o planejamento estratégico é uma função dos principais dirigentes, pois qualquer organização atribui aos gestores de cúpula a responsabilidade de visualizar, iniciar e alcançar objetivos. No entanto, para que o sistema de planejamento organizacional obtenha efeitos sinérgicos, torna-se necessário incluir a participação integrada dos demais níveis da organização. Existem empresários, sobretudo entre os pequenos, que acreditam que o planejamento constitui uma atividade altamente complexa, com um elevado custo de implementação e, consequentemente, acessível apenas às grandes empresas; a realidade, entretanto, é muito diferente.

Na realidade, o planejamento constitui uma atividade inerente ao ser humano. Isso é, mesmo que de maneira informal, cada um de nós desenvolve diariamente pelo menos um processo de planejamento. Por exemplo, para sair de casa pela manhã para ir trabalhar, é comum “darmos uma espiada pela janela” para diagnosticar o tempo e assim escolher a roupa de acordo. Na sequência, em função das informações obtida com esse diagnóstico, decidimos sobre a roupa que devemos vestir. O passo seguinte a esta decisão é a ação, isto é, vamos vestir a roupa e sair de casa para cumprir o objetivo (ir para o trabalho). Enquanto caminhamos para o nosso destino, muitas vezes pensamos alguma coisa como: “ainda bem que eu trouxe a minha jaqueta, pois o tempo está ficando mais frio”.

Segundo Andrade (2016) essa analogia por mais que seja simples, constitui um processo de planejamento estratégico, composto por diferentes etapas: (1) objetivo: ir para o trabalho, (2) diagnóstico: espiar pela janela para obter informações sobre o tempo, (3) decisão: escolher a roupa em função do diagnóstico realizado, (4) ação: vestir a roupa e sair rumo ao trabalho e (5) avaliação: comentar consigo mesmo sobre a escolha correta ou não da roupa que estamos usando. No caso das pequenas empresas acontece algo que se assemelha a este exemplo, uma vez que, mesmo sendo informal, estas desenvolvem processos de planejamento, geralmente, constituídos por etapas como:

- I. Definição de objetivos: as pequenas empresas, ainda que não o façam por escrito, deveriam ter seus objetivos muito claros. Todo empresário deveria saber o que quer em termos de faturamento, lucro, participação no mercado, crescimento futuro etc.

- II. Diagnóstico: para facilitar o alcance desses objetivos, os dirigentes das empresas deveriam “ficar de olho” nas manobras dos concorrentes, procurar obter informações com os clientes, com os fornecedores etc., para tomar decisões mais acertadamente;
- III. Decisão/ação: em função das informações que obtêm no dia a dia, os empresários podem desenvolver suas estratégias para manter a fidelidade dos clientes, para enfrentar a concorrência e para continuar ocupando seu lugar no mercado.

Independentemente do tamanho da empresa, todas passam por processo de planejamento, seja formal ou informal. No contexto da terceira empresa “C” pesquisada que afirma não faz planejamento, obviamente trabalha com o planejamento informal, visto que sabe quem são os seus fornecedores, clientes, faturamento, lucro e o público alvo.

Quadro 01: DADOS PRIMÁRIOS DA PESQUISA.

Nome das Empresas	Tempo de Atuação no Mercado	Área de Atuação	Qtd. Funcionários	Faixa Etária da Proprietária	Enquadramento	Porque Escolhe Empreender?	Trabalha com Algun Planejamento Formal?	A sua Empresa tem Algun Plano de Expansão para o futuro?	Qual é o Principal (ais) Desafio (s) da sua Empresa?
A	11 anos	Saúde (clínica de estética)	10 funcionários.	Acima de 40 anos	ME	Qualificação profissional e oportunidade do mercado.	Sim (tendo como visão, ser referência na região).	Sim (Elevar o leque de serviços e adicionar cartela de clientes).	Superar a concorrência, por meio da oferta de melhor serviços.
B	20 anos	Comércio	15 funcionários	Acima de 40 anos	EPP	Experiencia profissional e a necessidade de empreender.	Sim.	Sim.	Qualificar os funcionários para enfrentar os desafios do mercado.
C	30 anos	Comércio	01	Acima de 40 anos	MEI	Crescer financeiramente e satisfação pessoal.	Não	Não.	Buscar capacitação.

Fonte: Elaboração própria, 2025.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho tem por finalidade analisar da aplicabilidade do planejamento estratégico nos negócios das empreendedoras do município de Imperatriz. Para diversas correntes de pensamento, a gestão estratégica envolve a definição de missão, visão, valores e metas, além de um planejamento detalhado e a coordenação dos recursos para otimizar a eficiência e garantir as ações estejam alinhadas com o objetivo fundamental. A palavra strategia, em grego antigo, significa a qualidade e a habilidade do general; ou seja, a capacidade de o comandante organizar e levar a cabo as campanhas militares.

As três empresas pesquisadas, a primeira “A” atua na de estética e é fruto de uma sociedade de duas mulheres acima de 40 anos, sendo uma da raça branca e socia da cor preta. Ambas têm superior completo. Tem o enquadramento Microempresa (ME) é tipo de empresa que tem o seu porte reduzido

como principal característica. O limite de faturamento é de R\$ 360 mil por ano. Quando foi indagada sobre a motivação que levou as duas a empreender, a resposta foi que as duas têm alta qualificação profissional e com isso, resolveram explorar a oportunidade que o mercado oferece. A empresa tem mais de dez funcionários e com onze anos de atuação no mercado de estética do município de Imperatriz do Maranhão. Concernente o planejamento estratégico formal, a empresa afirma ter um planejamento, que inclusive a sua visão do futuro é ser referência na região da sua atuação. Tem um plano de crescimento definido que visa aumentar o leque de serviços e adicionar cartela de clientes. Os desafios da empresa se refletem na melhoria dos serviços oferecido.

A empresa “B” tem como a área de atuação o comércio do município, com o seguinte enquadramento: Empresa de Pequeno Porte (EPP) possui como principal característica o faturamento bruto entre R\$ 360 mil e R\$ 4,8 milhões. O seu enquadramento se insere em diversos regimes tributários e contratar mais de um funcionário para empresas de comércio e serviços, o limite é de 49 colaboradores, enquanto para indústrias o limite aumenta para 99 pessoas. O comércio é o seu setor de atuação, as oportunidades que levou a proprietária a empreender se resume na experiência profissional e na necessidade de empreender. Existe um planejamento estratégico formal que a proprietária, já está em execução. O principal desafio qualificar os funcionários para enfrentar os desafios do mercado.

A empresa “C” atua no comércio com trinta anos do mercado, com o enquadramento Microempreendedor Individual (MEI) e essa é uma categoria específica de empresa voltada para autônomos e pequenos empreendedores. Como o seu objetivo é estimular a formalização dessas pessoas, o MEI oferece uma série de benefícios, como: pouca burocracia; carga tributária reduzida; acesso facilitado a crédito bancário; apoio técnico do Sebrae; dispensa de alvará de funcionamento; benefícios previdenciários como aposentadoria, pensão por morte, auxílio-doença, entre outros. Tendo um faturamento anual de R\$ 81.000. O proprietário afirma não ter um planejamento estratégico, mas que busca a capacitação profissional com intuito de poder gerenciar o seu negócio de forma eficiente.

## REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Arnaldo Rosa de. Planejamento Estratégico: Formulação, implementação e controle. – 2. Ed. – São Paulo: Atlas, 2016.
- BANDEIRA, Larissa Lima; MESQUITA, Rafael F. de.; ARAUJO, Maria K. F. de.; MATOS, Fátima R. N. As dificuldades de percurso das mulheres empreendedoras. Disponível em: <<https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/1213/pdf>> Acesso em: 06 de outubro de 2025.
- BRITO, Luiz A. L. BRITO, Renata P. de. Vantagem Competitiva e sua Relação com o desempenho - uma abordagem baseada em valor. Disponível em: <<chrome-extension://efaidnbmnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.scielo.br/j/rac/a/bpyrYpPKMrqy3KzNbhLyRRx/?format=pdf&lang=pt>> Acesso em: 06 de outubro de 2025.
- DORNELAS, José. Empreendedorismo transformando ideias em negócios. – 8 ed. – São Paulo: Empreende, 2021.
- FABRETE, Teresa Cristina Lopes. Empreendedorismo. – 2<sup>a</sup>. Ed.- São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2019.
- HISRICH, Robert D. PETERS, Michael P. SHEPHERD, Dean A. Empreendedorismo. – ed. 9º. Porto Alegre: Grupo a Educação S.A e McGRAW-HILL EDUCATION, 2014.
- JUCEMA. Dados das empresas do Maranhão e Imperatriz. Disponível em:<<http://estatisticas.jucema.ma.gov.br/estatisticas/empresas-ativas>>. Acesso em: 02/10/2025
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Planejamento Estratégico: conceito, metodologia e práticas. – 34. Ed. - São Paulo: Atlas, 2018.
- RODRIGUES, Julio; CRUZ, Thalyta Silva da. A busca pelo posicionamento da marca sob perspectiva estratégica das lojas de calçadão de Imperatriz-MA. Disponível em: <<https://periodicos.newsciencepubl.com/arace/article/view/4320>> Acesso em: 06 de outubro de 2025.
- SERRA, Fernando R.; FERREIRA, Manuel P.; TORRES, Alexandre P.; TORRES, Maria C. Gestão Estratégica conceitos e casos. São Paulo: Atlas, 2017.