



RELISE

**A PREVISÃO DE DEMANDA COMO FERRAMENTA PARA AUXILIAR NA
TOMADA DE DECISÃO NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL DAS
MICROEMPRESAS EM TEMPOS DE PANDEMIA¹**

*DEMAND FORECASTING AS A TOOL TO ASSIST DECISION MAKING IN
THE ORGANIZATIONAL CONTEXT OF MICRO-ENTERPRISES IN TIMES OF
PANDEMIC*

Josimar Vieira dos Reis²

Amanda Soares Das Neves³

Eduardo Correia Rodrigues⁴

Lohanna Nagata Da Silva⁵

Miguel Wileno Mendes Almeida⁶

RESUMO

O Planejamento Estratégico (PE) engloba todos os aspectos de uma empresa, sejam eles físicos, culturais, aspectos internos e ambientais. Esses aspectos são conhecidos da administração e são os maiores causadores dos problemas na gestão. Para nortear o planejamento empresarial, apontamos neste estudo a Previsão de Demanda (PD), que pode ser entendida como uma metodologia do PE, uma vez que, o método é uma importante ferramenta, podendo ser usada em curto ou longo prazo. De acordo com pesquisas do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), a grande maioria das microempresas no Brasil sobrevive por no máximo 2 anos, devido à má administração na organização, geralmente essas empresas concentram-se nos problemas e soluções para o curto prazo dos níveis operacionais. Um outro fator, que está desestabilizando as microempresas é a pandemia, que tem fechado diversas microempresas em vários setores econômicos. Para traçar novas

¹ Recebido em 24/08/2021. Aprovado em 08/10/2021.

² Universidade Federal Rural da Amazônia. josimar.reis@ufra.edu.br

³ Universidade Federal Rural da Amazônia. amanda96.neves@gmail.com

⁴ Universidade Federal Rural da Amazônia. 555.eduardo2000@gmail.com

⁵ Universidade Federal Rural da Amazônia. haha.nagata@gmail.com

⁶ Universidade Federal Rural da Amazônia. miguel.wileno@gmail.com



RELISE

visões mercadológicas as técnicas empregadas no PE podem ajudar essas microempresas a sair da crise, entre essas ferramentas está o processo de demanda, cujo qual vamos analisar a sua importância neste estudo, através de pesquisa bibliográfica e levantamento de dados. Desta forma, ao analisar os dados apresentados no decorrer deste estudo, destaca-se a importância em se usar metodologias com a finalidade de fortalecer os mecanismos de funcionamento das organizações.

Palavras-Chave: metodologia do planejamento estratégico, previsão de demanda, microempresas, tomada de decisão.

ABSTRACT

Strategic Planning (SP) encompasses all aspects of a company, be they physical, cultural, internal and environmental aspects. These aspects are known to the administration and are the biggest causers of problems in management. To guide business planning, we point out in this study the Demand Forecast (DF), which can be understood as a methodology of SP, since the method is an important tool that can be used in the short or long term. According to research by the Brazilian Service of Support to Micro and Small Enterprises (SEBRAE), the vast majority of micro-enterprises in Brazil survive for a maximum of 2 years, due to poor management in the organization, generally these companies focus on problems and solutions for the short term of the operational levels. Another factor, which is destabilizing micro-enterprises is the pandemic, which has closed several micro-enterprises in various economic sectors. To trace new marketing visions to the techniques employed in the SP can help these micro companies to get out of the crisis, among these tools is the demand process, which we will analyze its importance in this study, through bibliographic research and data survey. In this way, by analyzing the data presented during this study, we highlight the importance of using methodologies with the purpose of strengthening the functioning mechanisms of organizations.

Keywords: strategic planning methodology, demand forecast, microenterprises, decision making.

INTRODUÇÃO

O mercado competitivo e o aumento das microempresas nos últimos anos fazem com que tais empresas adotem um modelo eficiente de gestão, a fim de que os seus negócios possam obter resultados positivos e que possam



RELISE

147

disputar melhor o mercado. Além do mercado competidor, os últimos 2 anos não foram fáceis para as microempresas, devido à pandemia, vivemos um período de distanciamento social, visando evitar novas contaminações e conter o espalhamento do vírus, a Organização Mundial da Saúde (OMS) decretou elevação da contaminação do Covid-19 no mês de março de 2020, desde então nossas relações com tudo que conhecíamos foi e vem sendo transformada, incluindo fechamento de algumas atividades empresariais. Afetando diretamente muitas microempresas.

Antes de se adentrar no assunto principal desse estudo é preciso discorrer a respeito de alguns conceitos. Num primeiro tem-se a microempresa. A noção de microempresa é resultado de um processo histórico legislativo, que impulsionado pela forma como se forma uma empresa e as novas maneiras de se trabalhar fez com que ao longo do tempo as normas que regulam essa matéria sofressem alterações (RIBEIRO, 2020).

A pesquisa sobre a "Sobrevivência de Empresas" divulgada pelo Sebrae Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas (SEBRAE) aponta que três em cada 10 microempresas fecharam as portas em até cinco anos de atividade no Brasil. A taxa de mortalidade de negócios desse porte é de 29%. No mesmo período na pandemia, as microempresas têm uma taxa de falência de 21,6%, enquanto as de pequeno porte, de 17% (SEBRAE, 2021). Diante deste cenário é importante definir o planejamento estratégico, avaliando os aspectos físicos, culturais, aspectos internos e ambientais, assim direcionando as ações das microempresas, diante das incertezas do momento.

Segundo Oliveira (2006), o planejamento estratégico possibilita a identificação dos pontos sejam eles fortes ou fracos e das ameaças e oportunidades da empresa, com o resultado da análise, mediante toda a identificação, se cria um plano de trabalho efetivo que proporcione um resultado



RELISE

148

correto com direcionamento dos esforços, e a elaboração de um plano de ações que visem atingir os objetivos definidos.

Para Maximiano (2004), o planejamento estratégico é um processo que define todos os objetivos organizacionais que a empresa deve alcançar e facilita na escolha dos melhores caminhos para atingi-los. Esse planejamento deverá englobar todas as áreas da organização e pode ser subdividido em várias estratégias operacionais para assim facilitar sua aplicabilidade.

O planejamento estratégico precisa ser definido com critérios precisos para sua elaboração. Ele deve fornecer uma base correta de informações corretas para conseguir um auxílio necessário na tomada de decisão. O planejamento estratégico proporciona sustentação metodológica para a tomada de decisão (OLIVEIRA, 2006). Corresponde à organização sistemática dos conhecimentos para fortalecer o julgamento e a tomada de decisão dos administradores. (DRUCKER, 2000).

Neste contexto, a adoção de estratégias inovadoras que permeiam cada vez mais o crescimento de muitas microempresas é de grande importância para se manter o atual ambiente competitivo. Dessa forma, percebe-se a necessidade de aperfeiçoar a utilização dos métodos e técnicas, para entender o contexto atual e caminhar com os objetivos organizacionais. Para que isso ocorra o planejamento estratégico é fundamental, onde através de técnicas e ferramentas que se ajustam ao contexto dos diferentes tipos de negócios, das quais pode-se citar a previsão de demanda (CARVALHO, 2004; LEMOS, 2006).

A previsão da demanda é o pilar fundamental para o planejamento estratégico da produção, das vendas e da parte financeira de qualquer empresa, através dela é possível realizar os planos de capacidade, fluxo de caixa, vendas, produção e estoques, mão-de-obra, compras. Sendo considerada uma ferramenta responsável por permitir que os gestores desses sistemas passem a



RELISE

perceber o futuro e planejem adequadamente suas ações para que possam ser alcançadas com sucesso (ZANELLA, 2016).

Nesse sentido, as estratégias para a previsão de demanda exercem papel fundamental na gestão das microempresas, a mesma pode ser expressa em curto ou longo período. Na busca em evitar riscos e danos futuros torna-se imprescindível a utilização deste recurso a fim de melhorar os rendimentos produtivos das microempresas. Baseado nesse contexto, o presente estudo se propõe a analisar as técnicas de previsão de demanda e a importância destas técnicas na gestão das microempresas em tempos de pandemia. Aliado a isso, o estudo traz importantes apontamentos bibliográficos para futuros estudos sobre o planejamento estratégico com o uso da previsão da demanda para microempresas, assim podendo ser usado para referenciar, já que em diversos sites de buscas acadêmicas nacionais o tema é escasso.

A IMPORTÂNCIA DA METODOLOGIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Gerir uma empresa sem algum planejamento é o mesmo que andar sem saber o destino. Independentemente de como seja a organização, de pequeno ou grande porte, é essencial planejar o futuro da mesma (FERREIRA; BARCELOS, 2020). Partindo do pressuposto, podemos entender que o planejamento é o fator que vai fornecer o embasamento para pôr em prática as ideias e objetivos desenvolvidos pela organização. No entanto, o planejamento organizacional não é definido pelo processo do planejamento estratégico, mas pela soma das ações de planejar, que se passam em todos os níveis da entidade.

Sendo assim, o planejamento estratégico tem o papel de buscar alcançar a formulação da missão, visão e valores de acordo com os objetivos da empresa, dessa forma, o planejamento estratégico deve possuir uma visão global da organização, medindo os riscos internos e externos como os



RELISE

150

stakeholders envolvidos. Dessa forma, a metodologia entra como a modularidade e sua própria existência, de maneira a ser desmembrada por fases, sendo essas por sua vez, em subfases, das quais seus produtos devem ser avaliados e aprovados pela equipe. A avaliação desses projetos irá fornecer o diagnóstico da organização para a empresa, verificação do grau de satisfação e atendimento às necessidades e aos requisitos do projeto, obedecendo aos padrões de efetividade, qualidade e produtividade estabelecidos, Rezende (2003).

Em decorrência deste fator, empresas que não possuem uma metodologia de planejamento estratégico eficiente, se encontram vulneráveis e suscetíveis a encontrar gargalos em sua organização, dificultando a mesma a sua sucessão e sobrevivência ao mercado globalizado atual.

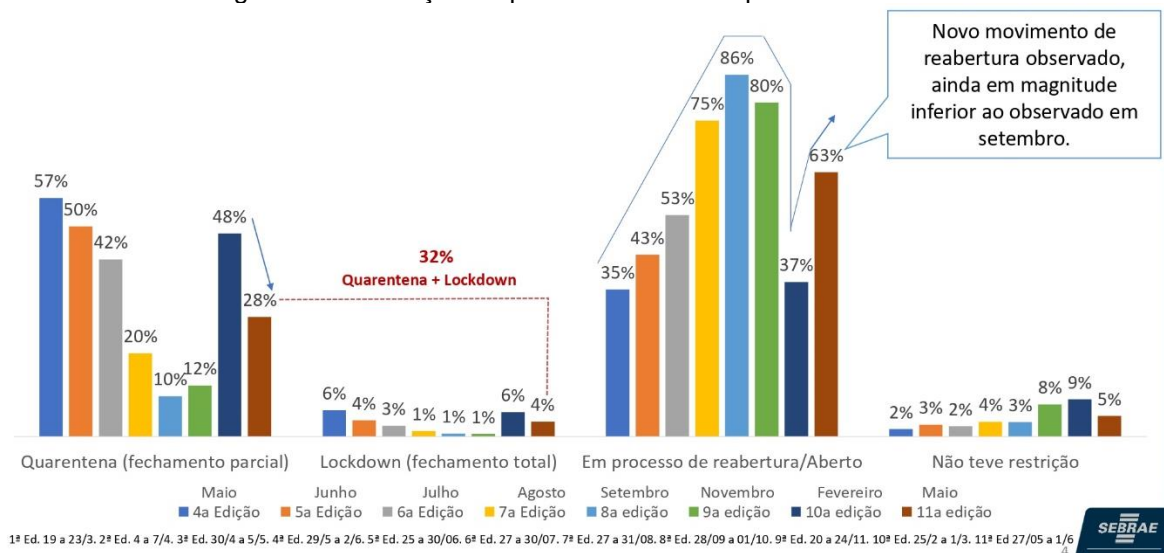
DIFICULDADES DAS MICROEMPRESAS PERANTE O MERCADO EM TEMPOS DE PANDEMIA: ALGUNS NÚMEROS

De acordo com pesquisas do SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), a grande maioria dos micros empreendimentos no Brasil sobrevive por no máximo 2 anos. Agentes estes, decorrente da má administração na organização, geralmente essas empresas concentram-se nos problemas e soluções para o curto prazo dos níveis operacionais, se transformando em uma “batalha de cada dia” e acabam não percebendo o rumo que a empresa acaba tomando. Pois segundo Campos (2016, p. 21), “quando o empreendimento não tem uma estratégia, ele acaba se limitando à atuação nos níveis operacional e tático, ou seja, a organização apenas vislumbra ações pequenas e de curto prazo”. Alguns cenários podem, ser observados com dados das microempresas desde o início da pandemia e assim, podemos pontuar algumas análises, visto o comportamento do mercado envolvendo as microempresas no cenário nacional.



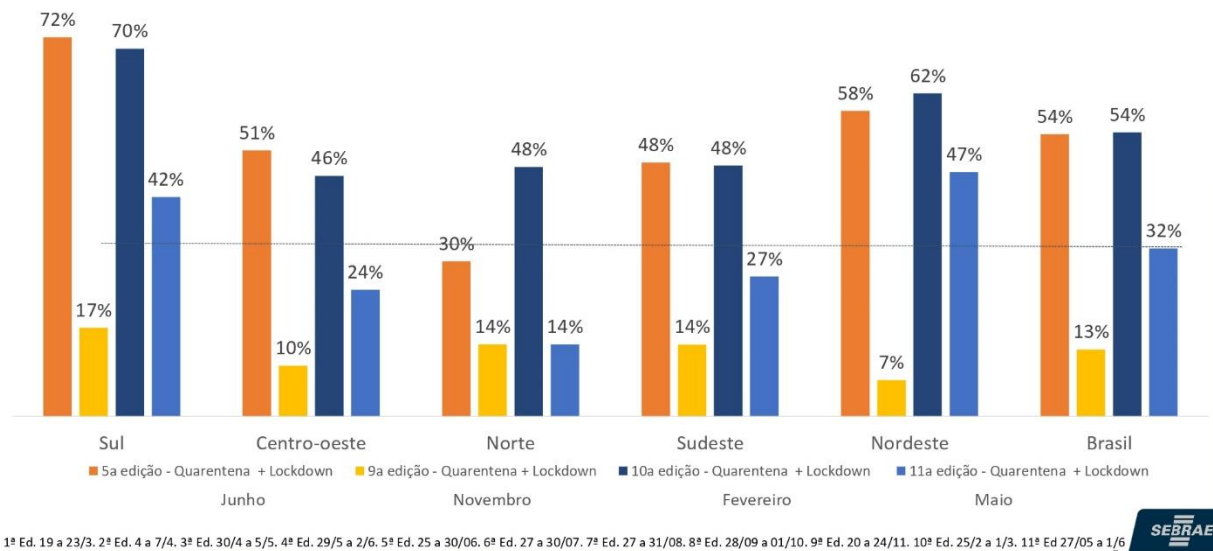
RELISE

Figura 1 – Circulação de pessoas nos municípios brasileiros



Como mostra a figura 1, é observado que 32% das microempresas estão em locais com fechamento total. Já na 11ª edição do estudo maio de 2021 mostra que existe um novo movimento para reabertura com 63% das microempresas aproveitando a abertura das atividades.

Figura 2 – Circulação de pessoas por regiões brasileiras na pandemia.

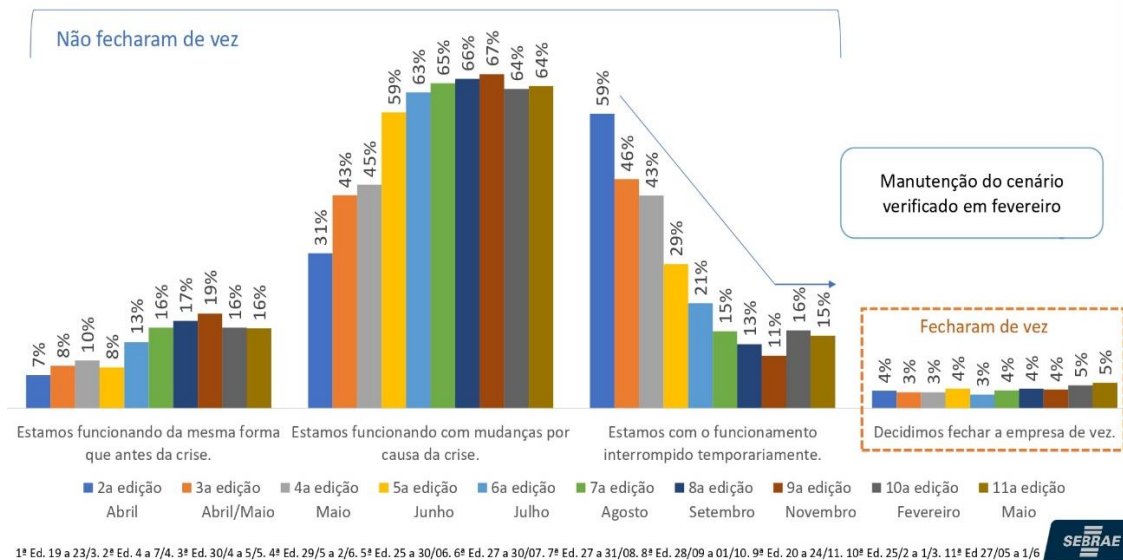




RELISE

As regiões Sul e Nordeste são aquelas onde se verifica os maiores patamares de restrição de circulação. No primeiro momento (final de março), quando se iniciaram as primeiras medidas de distanciamento social, a maioria das empresas interrompeu o funcionamento temporariamente, provavelmente aguardando mais informações e direcionamentos. Agora, apenas 11% das empresas permanecem com o funcionamento interrompido e 86% estão operando.

Figura 3 – Formas de operação das microempresas na pandemia



1ª Ed. 19 a 23/3. 2ª Ed. 4 a 7/4. 3ª Ed. 30/4 a 5/5. 4ª Ed. 29/5 a 2/6. 5ª Ed. 25 a 30/06. 6ª Ed. 27 a 30/07. 7ª Ed. 27 a 31/08. 8ª Ed. 28/09 a 01/10. 9ª Ed. 20 a 24/11. 10ª Ed. 25/2 a 1/3. 11ª Ed 27/05 a 1/6

Fonte: **SEBRAE**: O impacto da pandemia do coronavírus nos pequenos negócios.

Em relação às formas de operação das microempresas desde o início da pandemia até a atualidade, verificou-se que 80% em operação e deste quantitativo 16% não mudaram a forma de gestão ou procuraram novas ideias para driblar a crise no setor. Já os números mostram que 64% estão funcionando com mudanças devido à crise, 5% destas empresas fecharam de vez no último cenário feito em maio de 2021.

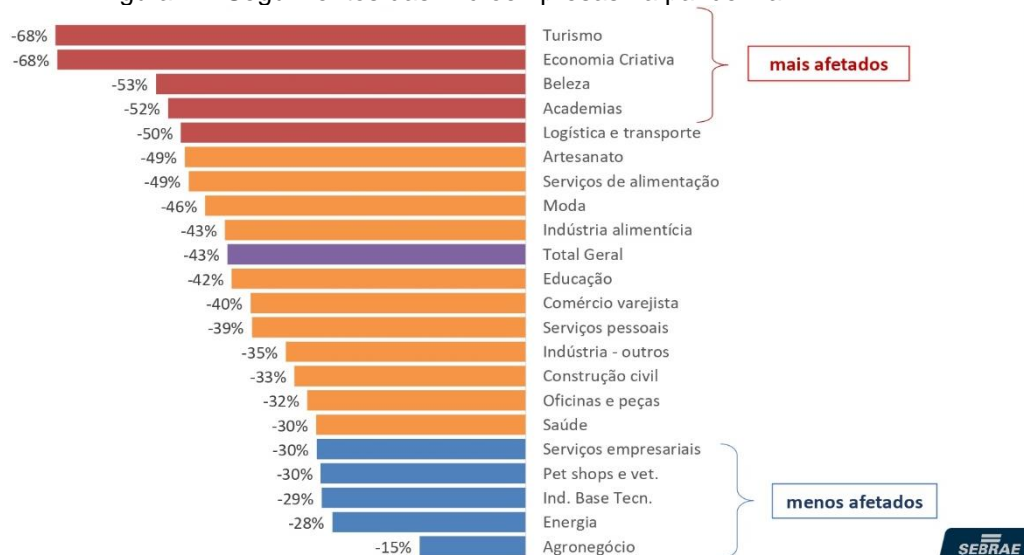
O trade turístico foi a atividade mais afetada desde o início da pandemia, as microempresas do segmento foram as mais afetadas com 68% do setor atingido. Seguido da economia criativa com 68%, segmento de beleza com 53%



RELISE

e das academias com 52%. Visto alguns números, como regiões, circulação de pessoas e atividades das microempresas, temos que destacar que, muitas dessas microempresas são geridas pelos conhecimentos empíricos do proprietário, de modo que, em vários casos conseguem produzir seu produto com maestria para o mercado, porém, carecem das ferramentas que auxiliam na metodologia do planejamento estratégico para a gestão dele.

Figura 4 – Seguimentos das microempresas na pandemia.



Fonte: **SEBRAE**: O impacto da pandemia do coronavírus nos pequenos negócios.

Para tal, planejamento é um processo essencial para o sucesso e sobrevivência das empresas, inerente ao seu porte, decorrente das novas exigências do mercado globalizado. Para Bonfá (2011), a rivalidade entre as empresas é um fator constante e se torna essencial para garantia da sua sobrevivência, de forma que as empresas de pequeno porte não estão longe nessa luta de sobrevivência, pois elas possuem uma expressiva importância no avanço da economia de uma nação.



RELISE

154

A PREVISÃO DE DEMANDA COMO ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

As estratégias para a previsão de demanda exercem papel fundamental na gestão de estoque ou no atendimento ao cliente, a mesma pode ser expressa em curto ou longo período. Nesse sentido, na busca em evitar riscos e danos futuros torna-se imprescindível a utilização deste recurso a fim de melhorar os rendimentos produtivos, logísticos e tornar eficaz o atendimento à demanda de consumidores.

Por conseguinte, para conceituar o termo previsão de demanda, primeiro é necessário fazer dois registros, a definição para a palavra previsão, que é a progressão do passado para o futuro e a definição de predição que são as mudanças que podem influenciar na procura por bens e serviços (GONÇALVES, 2016). Dessa maneira, nas concepções de Gonçalves, previsão e predição trazem a ideia de incerteza sobre o futuro, levando ao exercício de estimar a demanda, uma vez que, a estimativa será fator determinante para elaborar o planejamento estratégico da previsão de demanda.

Segundo Ballou (2009), “o planejamento e o controle das atividades da cadeia de suprimentos/logística dependem de estimativas acuradas dos volumes de produtos e serviços a serem processados pela cadeia de suprimentos”. Para tornar viável as utilizações dessas estimativas são feitas previsões com base nos registros de vendas levando em consideração circunstâncias incidentes no curto e longo prazo (BALLOU, 2009). Com isso, de acordo com Dias (2018), “toda gestão de estoques está pautada na previsão do consumo do material. A previsão de consumo ou a demanda estabelece estimativas futuras dos produtos acabados comercializados e vendidos”.

Dessa forma, diante de dados estimativos que demonstrem a comercialização e venda futura dos produtos, o administrador ou gestor de estoques fará o gerenciamento do estoque de maneira mais precisa e controlada, evitando assim desperdícios. Nesse contexto, para uma análise



RELISE

confiável do sistema de previsão a organização deve desenvolver um procedimento de avaliação e reconsideração dos desvios decorrentes dos erros entre o valor real e o previsto.

Uma vez que as previsões não definem valores corretos, um importante fator a ser analisado no processo de previsão está relacionado ao erro entre o valor previsto e o real ocorrido. Esse erro é normalmente conhecido como desvio das previsões. Ele é mensurado pela diferença entre o valor previsto e o valor real ocorrido (GONÇALVES, 2016).

Sendo assim, ao utilizar de procedimentos com esta finalidade haverá a possibilidade de verificar o método de previsão no sentido de rever a precisão do mesmo perante as circunstâncias e condições em que a entidade se encontra, tornando prática a escolha do método adequado. Mediante, para uma abordagem completa quanto aos diferentes métodos de previsão é necessário entender que eles são classificados em dois grupos: qualitativos e quantitativos. Com isso, Segundo Gonçalves (2016), “vários são os métodos para a elaboração das previsões: desde meras estimativas intuitivas até modelos bastante sofisticados que utilizem avançadas técnicas com excelentes algoritmos computacionais”. Desta forma, basear-se em opiniões, experiência passada ou boas adivinhações são maneiras de realizar o método qualitativo, enquanto o método quantitativo utilizará de técnicas com a finalidade de contribuir com os gestores em avaliar tendências e fazer previsões sobre o futuro (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2004).

DA PREVISÃO DE DEMANDA

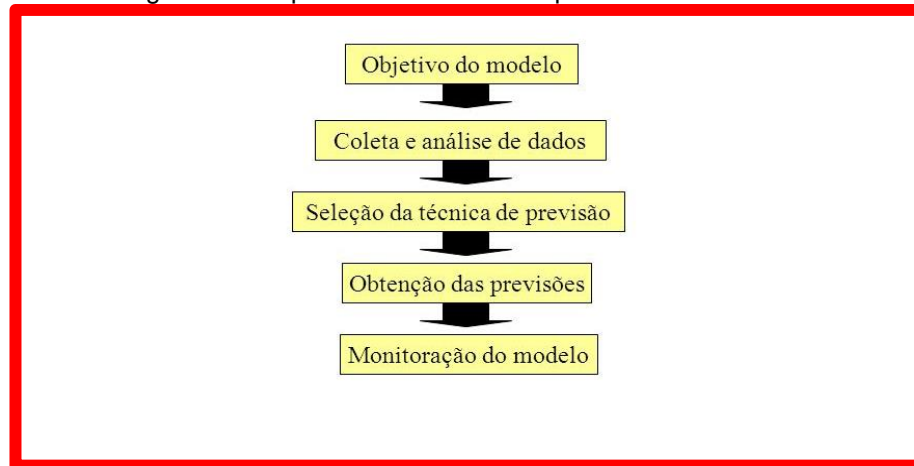
O método de previsão de demanda segue algumas etapas que de acordo com Tubino (2008), possuem diversas funções dentro de uma organização, sendo que pode ser dividida em cinco etapas para realização, conforme mostra a figura 5.



RELISE

156

Figura 5 – Etapas de um modelo de previsão de demanda



Fonte: adaptado de Pinheiro (2009)

Métodos qualitativos

Técnicas qualitativas se baseiam na subjetividade, onde informações são coletadas a partir da opinião de vendedores, consumidores, e analisadas por especialistas a fim de se opinar e julgar, sobre uma previsão futura através da intuição e experiências passadas. Segundo Bonotto (2015), os métodos qualitativos costumam ser mais usados como um instrumento de suporte à decisão dos planejadores e um complemento à previsão quantitativa, do que como um método que fornecerá uma previsão numérica, propriamente dita.

Métodos quantitativos

Nesta seção serão descritas algumas técnicas de métodos quantitativos utilizados por organizações que usam como estratégias para previsão de venda, serviço e dentre outras demandas, a disponibilidade de dados é fator determinante na hora de fazer previsão, e cada informação é usada de acordo com método escolhido, é importante ressaltar que tanto os fatores internos e externos podem atingir direta ou indiretamente algum método de previsão.

Por tanto, segundo Pellegrini (2001), a previsão de demanda utilizando-se de métodos quantitativos é feita a partir de equações matemáticas, e o emprego de cada



RELISE

157

modelo depende basicamente do comportamento da série temporal que se deseja analisar. Ou seja, os modelos quantitativos estão baseados na demanda passada, onde é necessário levar em consideração as características de cada variação ocorrida em determinado momento da demanda. Nesse sentido Dias (2004) fala que os métodos quantitativos possuem uma definição lógica e clara em sua definição tornando-a mais objetiva.

Quadro 1: Principais Métodos da Previsão de Demanda.

Métodos Quantitativos	Métodos Qualitativos
Método da média móvel simples	Técnica Delphi
Método da média móvel ponderada	Analogia Histórica
Método de Suavização Exponencial	Opinião de Força de Vendas
Método de Winter	Opinião de Força de Vendas

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Existem diferentes métodos para realização das previsões de demanda, convém à empresa selecionar o método mais adequado, devendo considerar as características das demandas dos bens ou serviços oferecidos (BALLOU, 2009). Cabe à gestão analisar e usar o melhor método, analisando os principais pontos e ajustando o método a sua realidade de negócio.

ANÁLISE E DISCUSSÕES

Ao analisar os dados apresentados no decorrer deste trabalho, destacou-se a importância em se ter uma Metodologia de Planejamento Estratégico com a finalidade de fortalecer os mecanismos de funcionamento das organizações. E para se ter este planejamento bem definido, o método de previsão da demanda com suas ferramentas é uma ótima técnica para a análise da gestão das microempresas. Nesse sentido, ao se dar ênfase no contexto das microempresas perante o mercado percebe-se a carência no uso de ferramentas administrativas que tem como objetivo desenvolver estratégias flexíveis à realidade da entidade.



RELISE

158

Ademais, os métodos de previsão de demanda contribuem em diversos setores operacionais, mas também administrativos, pois o seu foco está em prever problemas futuros e definir soluções a curto prazo. Desta forma, devido ao ramo de atuação das microempresas ser mais centralizado na região em que se encontram, o trabalho em definir o método de previsão mais adequado deve estar alinhado com o segmento da entidade, a fim de otimizar a aplicação da ferramenta, de maneira que o gestor possa adaptá-la às necessidades da empresa.

Com isso, a escolha do método de previsão pode ser um problema quando não for bem analisado. Logo, conforme afirmam Martins e Dalcol (2005), imperfeições na previsão de demanda propiciam o surgimento de riscos e imprecisão nos dados analisados, sendo prejudicial para a empresa quando não tratados com cautela. Desta forma, a metodologia de cada método requer que haja um alto grau de compatibilidade com as características estruturais da organização, principalmente a se tratar das microempresas que têm uma taxa de sobrevivência no mercado muito baixa devido à má administração dos gestores, evidenciando a extrema necessidade do uso de ferramentas de planejamento como é o caso das de PD.

De acordo com Miranda et al. (2011), prever a demanda é uma iniciativa essencial que se enquadra em diferentes cenários das organizações, ou seja, permite a partida para o planejamento da produção e vendas, compras, fluxo de caixa, controle de estoques, entre outras. Por isso, segundo Marins (2014), algumas etapas devem ser seguidas para que o modelo de PD possa ser aplicado e apresentar o melhor resultado possível. Sendo: 1) identificação do objetivo do modelo que será aplicado; 2) coleta e análise dos dados; 3) seleção da técnica de previsão; 4) obtenção das previsões; 5) monitoramento do modelo. Nesse contexto, o uso de um software para mensurar as informações e definir qual o melhor método de PD a ser utilizado, é uma escolha eficiente, visto que



RELISE

159

melhor seria a identificação das características da entidade e como ela se relacionaria com a metodologia escolhida. No entanto, o ideal é haver o monitoramento por meio de um profissional em estatística e planejamento, para afirmar o andamento e evitar falhas.

Portanto, conforme Zanella, Vieira e Barichello (2016), quanto maior o erro na previsão de demanda, maior será a dificuldade da empresa em se planejar nas diversas áreas funcionais que a compõem, podendo gerar perdas financeiras às empresas, reduzindo sua competitividade perante os concorrentes. De tal forma que, utilizar diferentes métodos de previsão de demanda pode ser uma ótima alternativa para estabelecer acurácia e a certeza de seus resultados, evitando a possibilidade de erros gerados ao utilizar apenas um método de previsão.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para se manter estáveis no mercado, e continuarem existindo no pós-pandemia, as empresas devem portar de um bom planejamento estratégico para enfrentar problemas a curto, médio e longo prazo, na medida que uma organização passa a traçar suas metas, junto a missão, visão e valores da organização se torna mais claro definir seus objetivos além de auxiliar nas tomadas de decisões.

Diversos pesquisadores da área abordam esse tema como fator crucial de uma organização, partindo desses conceitos podemos afirmar que a organização que mantém um bom planejamento organizacional está apta a manter sua operação sobre qualquer ocasião, visto que tais eventos foram previstos no momento de elaboração de seu planejamento. O presente trabalho buscou abordar a previsão de demanda como sua principal metodologia no planejamento estratégico de uma organização na gestão das microempresas na pandemia, a PD tem seu papel fundamental no estoque de qualquer



RELISE

160

organização, com a utilização dessa estratégia se torna prática a tomada de decisão sobre qualquer ação, sendo sob um novo reabastecimento do estoque ou manutenção sobre os níveis atuais dele.

No decorrer da pesquisa podemos perceber que a partir do uso da previsão de demanda os dados do SEBRAE são apenas estimativas que demonstram como está o cenário atual devido a pandemia, sendo assim é necessária a utilização de técnicas precisas para que seja efetuada a diferença do quantitativo real ao invés do previsto, para que seja definido o valor real existem dois métodos os qualitativos e quantitativos onde cada método possui várias técnicas podendo ser escolhido o mais viável conforme a necessidade de cada organização. Vale ressaltar que a PD pode ser aplicada em outros setores da organização, desse modo pode-se dizer que a PD é uma ferramenta completa para o planejamento estratégico que em conjunto com outras técnicas, podem fortalecer a gestão das microempresas em diversos cenários econômicos.

REFERÊNCIAS

BALLOU, R. H. Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: Logística Empresarial (pp. 241-259). **Bookman Editora**, 2009.

BARBOSA, E. F. Planejamento estratégico para uma microempresa do setor financeiro. 2017. 48 f. Graduação (Bacharelado em administração) Universidade federal do Maranhão, São Luís, 2017.

BONFÁ, S. Fatores críticos para a implementação de um modelo de gestão em micro e pequenas empresas. 2011. 112 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Exatas e da Terra) - Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2011.

BONOTTO, G. Previsão de demanda a partir de métodos quantitativos aplicada ao setor varejista. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul-UFRGS, 2015.

CAMPOS, L. M. F. Administração estratégica: planejamento, ferramentas e implantação. 1. ed. Curitiba: InterSaber, 265 p. 2016.



RELISE

161

CARVALHO, M.F.H; HADDAD, R.B.B; ROCHA, R.B. Integração entre ERP e programação matemática um estudo de caso na indústria de autopeças. *Produçãoonline* Vol. 4, Num. 1, Fev. de 2004.

DIAS, A. S. Uso de conhecimento teórico e de especialista para previsão de demanda. 2004. 198 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 181 p. 2004.

DRUCKER, P. F. Introdução a administração. São Paulo: Pioneira, 1998.

FERREIRA, A. R. A relevancia do planejamento para as micro e pequenas empresas. **Revista factus de administração e gestão**, v. 1, n. 5, p. 15, 2020.

GONÇALVES, P. S. Administração de materiais. 5ª. Rio de Janeiro: Elsevier, 2016.

LAIMER, C. G; HOFFMANN, V; LAIMER, V R. O processo de formulação de estratégias no ambiente instável e de forte turbulência. **XXV ENEGEP** - Encontro Nac. de Eng. de Produção – Porto Alegre, RS, Brasil, 29 out a 01 de nov de 2005.

LEMOS, F.O. Metodologia para seleção de métodos de previsão de demanda. Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção– PPGEP na Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS, com 183 p. Porto Alegre, 2006.

MARINS, A. S. F. Técnicas de Previsão. Unesp, São Paulo. 2011.

MARTINS, P. G.; LAUGENI, F. P. Administração da produção. São Paulo: Saraiva, 2005.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. Introdução a administração. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2004

MIRANDA, R. G.; GERBER, J. Z; BORNIA, A. C.; FREIRES, F. G. M. Método estruturado para o processo de planejamento da demanda nas organizações. In: Congresso Internacional de Administração, 2011. **Anais eletrônicos...** Ponta Grossa, 2011.



RELISE

162

OLIVEIRA, D. P. R de. Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e prática. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

PELLEGRINI, Fernando R.; FOGLIATTO, Flávio S. Passos para implantação de sistemas de previsão de demanda: técnicas e estudo de caso. **Production**, v. 11, n. 1, p. 43-64, 2001.

REZENDE, D. A. Metodologia para projeto de planejamento estratégico de informações alinhado ao planejamento estratégico: a experiência do Senac-PR. **Ciência da Informação**, v. 32, p. 146-155, 2003.

RIBEIRO, P. P. (2020). Avaliação da gestão de estoque em uma microempresa de autopeças utilizando a curva abc como ferramenta de apoio. **Revista Cereus**, 12(2), 130-146.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (**SEBRAE**). Pesquisa de Sobrevivência das empresas. Disponível em: Estudos e Pesquisas: MPEs em números. Brasília, 2004a. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br>. Acesso em 21 jul. 2021.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (**SEBRAE**). Perfil das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte. Rondônia, 2018.

SLACK, N; CHAMBERS, S; JOHNSTON, R. **Administração da produção**. 3ª. Edição São Paulo Editora Atlas, 2009.

ZANELLA, C.; VIEIRA, V.; BARICHELLO, R. Previsão de demanda: um estudo de caso em uma agroindústria de carnes do oeste catarinense. **GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, Bauru, Ano 11, nº 1, jan-mar, 2016.