



PROJETO DE GRADUAÇÃO

**ANÁLISE DO DESENVOLVIMENTO DE
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS
MICROEMPRESAS: ESTUDO DE CASO EM
UMA CONSULTORIA**

Por,
Paulo Henrique França da Silva
140086170

Brasília, 23 de setembro de 2022.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA

FACULDADE DE TECNOLOGIA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

PROJETO DE GRADUAÇÃO

**ANÁLISE DO
DESENVOLVIMENTO DE
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
NAS MICROEMPRESAS: ESTUDO
DE CASO EM UMA
CONSULTORIA**

Por,

Paulo Henrique França da Silva
140086170

Relatório submetido como requisito parcial para
obtenção do grau de Engenheiro de Produção

Banca Examinadora

Prof. Annibal Affonso Neto - UnB/
EPR(Orientador)

Prof. Clóvis Neumann, UnB/EPR

Brasília, 23 de setembro de 2022.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, gostaria de agradecer a Deus por ter permitido chegar até essa fase final do meu curso, superando todas adversidades e obstáculos durante a caminhada acadêmica.

Faço meus agradecimentos aos meus pais, Reinaldo e Iva, pelo o amor incondicional e por me apoiar e ajudar em todos os momentos.

Agradeço à minha irmã, Priscyla França, por todo carinho e forças para me manter motivado a crescer cada vez mais e ser um exemplo.

Agradeço à minha família e amigos por todo apoio e por tornarem essa caminhada mais tranquila e leve.

Gostaria de agradecer a minha amiga Bárbara Ferreira e a Jéssica pela oportunidade de realizar o projeto na empresa Romã.

Agradeço ao Centro de Desenvolvimento de Sistemas – CDS, do Exército Brasileiro, por ter me dado a oportunidade de voltar para Brasília e retomar com a minha graduação, além de crescer profissionalmente. Foram quatro anos maravilhosos e de muitas experiências.

Agradeço a todos os docentes por toda dedicação e por todos ensinamentos, principalmente o professor Annibal, por aceitar a orientação do projeto graduação e confiar no meu potencial.

Por fim, agradeço ao Grupo Gestão por me dar a oportunidade de aplicar todo o meu conhecimento acadêmico em seus projetos e de crescer mais ainda no âmbito profissional e pessoal, foram poucos meses, mas o suficiente para entender que realizei a escolha certa pelo o curso de Engenharia de Produção.

Paulo França

‘Tudo posso naquele que me fortalece.’

Filipenses 4.13

RESUMO

O objetivo geral deste estudo foi identificar e analisar as contribuições que o desenvolvimento do Planejamento Estratégico pode trazer às microempresas (ME). Uma das grandes dificuldades encontradas pelos os gestores na elaboração e implementação do planejamento estratégico são a falta de conhecimento e confiança sobre as suas ferramentas e o abandono do planejamento quando é mal utilizado pela empresa. Para alcançar o objetivo do estudo proposto, foi realizada uma pesquisa qualitativa de caráter exploratória na tentativa de aproximar das grandes dificuldades encontradas pelas sócias da empresa e levantar hipóteses por meio das entrevistas e através dos procedimentos técnicos adotados de estudo de caso, pesquisa bibliográfica e pesquisa documental. O estudo de caso foi realizado em uma microempresa (ME) de consultoria em gestão e nutrição para analisar o desenvolvimento do seu planejamento estratégico e propor melhorias para determinar as estratégias e ações estratégicas na tentativa de fazer a empresa alcançar seus objetivos e ser competitiva no mercado. A empresa estudada apresentou o seu modelo de negócio bem definido e o planejamento estratégico não bem definido, necessitando estruturar de forma mais adequada. Estes resultados ratificam as pesquisas sobre a pouca utilização do planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas e que levam ao aumento da taxa de mortalidade entre os pequenos negócios.

Palavras – Chave: Microempresas, Empresa de consultoria, Planejamento estratégico, BSC.

ABSTRACT

The general objective of this study was to identify and analyze the contributions that the development of Strategic Planning can bring to microenterprises (ME). One of the great difficulties faced by managers in the elaboration and implementation of strategic planning is the lack of knowledge and confidence about their tools and the abandonment of planning when it is misused by the company. To achieve the objective of the proposed study, an exploratory qualitative research was carried out in an attempt to approach the great difficulties encountered by the company's partners and to raise hypotheses through interviews and through the technical procedures adopted of case study, bibliographic research and research documentary. The case study was carried out in a microenterprise (ME) of management and nutrition consultancy to analyze the development of its strategic planning and propose improvements to determine strategies and strategic actions in an attempt to make the company achieve its goals and be competitive in the Market. The company studied presented its well-defined business model and not well-defined strategic planning, requiring a more adequate structure. These results confirm the research on the little use of strategic planning in micro and small companies and which lead to an increase in the mortality rate among small businesses.

Keywords: Microenterprises, Consulting Company, Strategic planning, BSC.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
1.1. PROBLEMA DA PESQUISA	11
1.2. JUSTIFICATIVA.....	12
1.3. OBJETIVOS.....	12
1.3.1. Objetivo Geral.....	12
1.3.2. Objetivos específicos.....	12
1.4. ESTRUTURA DOS CAPÍTULOS	13
2. REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1. Conceito de Estratégia.....	14
2.2. Tipos de Estratégias Empresariais.....	16
2.2.1. Estratégia de Sobrevivência	17
2.2.2. Estratégia de Manutenção	17
2.2.3. Estratégia de Crescimento.....	18
2.2.4. Estratégia de Desenvolvimento.....	19
2.3. Conceitos de planejamento.....	19
2.3.1. Conceituação e princípios	20
2.3.2. Partes do planejamento.....	20
2.3.3. Tipos de Planejamento	21
2.4. Planejamento Estratégico – Conceituação	23
2.4.1. Elaboração do Planejamento Estratégico	23
2.4.2. Implementação do Planejamento Estratégico	25
2.5. Ferramentas do Planejamento Estratégico	25
2.5.1. Declaração corporativa: missão, visão e valores.....	25
2.5.2. Análise PESTEL	26
2.5.3. Forças de Porter.....	26
2.5.4. Modelo Canvas.....	27
2.5.5. Matriz SWOT	27
2.5.6. Balanced Scorecard – Mapa Estratégico.....	28
2.5.6.1. Perspectivas de Financeiro.....	29
2.5.6.2. Perspectivas de Clientes e Mercados	29
2.5.6.3. Perspectivas de Processos Internos e Tecnologia	29
2.5.6.4. Perspectivas de Aprendizado e Crescimento	29
2.5.7. Metodologia 5W2H.....	29
2.5.8. Ciclo PDCA.....	30
2.6. Micro e Pequenas Empresas: Microempresas (ME) e Empresas de Pequeno Porte (EP). 31	
2.6.1. Importância das Micros e Pequenas Empresas	31

2.6.2. Aplicação do Planejamento Estratégico	31
2.6.3. Vantagens do Planejamento Estratégico	34
3. METODOLOGIA	35
3.1. Classificação da pesquisa	35
3.1.1. Quanto ao ponto de vista da sua natureza	35
3.1.2. Quanto à forma de abordagem	36
3.1.3. Quanto aos objetivos da pesquisa.....	36
3.1.4. Quanto aos procedimentos técnicos	36
3.2. Etapas da pesquisa.....	37
4. EMPRESA DE CONSULTORIA EM GESTÃO E NUTRIÇÃO	39
5. ANÁLISE E DIAGNÓSTICO DA EMPRESA	42
5.1. ANÁLISE INICIAL DA EMPRESA.....	42
5.2. REALIZAÇÃO DE ENTREVISTAS PARA A ANÁLISE	45
5.3. ANÁLISE DAS RESPOSTAS DAS ENTREVISTAS.....	47
5.4. PROPOSTAS DE MELHORIAS.....	48
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS,	52
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	53

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Escolha de um caminho de ação pela empresa	15
Figura 2. Definição das partes do planejamento	21
Figura 3. Níveis de decisão e tipos de planejamento	21
Figura 4. Sistemas de Planejamento Organizacional	22
Figura 5. Estrutura do setor: as cinco forças de Porter.....	26
Figura 6. Modelo Canvas	27
Figura 7. Perguntas da ferramenta 5W2H.....	30
Figura 8. Ciclo PDCA.....	30
Figura 9. Taxa de mortalidade entre os pequenos negócios.....	33
Figura 10. Etapas da pesquisa	38
Figura 11. Organograma da empresa	40

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Tipos Básicos de estratégias empresariais	16
Quadro 2. Etapas do processo de planejamento estratégico.....	24
Quadro 3. Contribuição para sobrevivência e mortalidades das MPEs	33
Quadro 4. Classificação das pesquisas	35
Quadro 5. Declaração corporativa da empresa em estudo (MVV)	40
Quadro 6. Roteiro de Entrevista	42
Quadro 7. Resultados da SWOT	44
Quadro 8. Metas estipuladas pela empresa	45
Quadro 9. Roteiro de Entrevista – Alinhamento PV Canvas e BM Canvas	46
Quadro 10. Exemplo de construção de metas realizáveis	49

1. INTRODUÇÃO

Este capítulo apresenta a contextualização do tema estudado.

O planejamento estratégico é fundamental para análise da realidade de qualquer tipo de empresa, apresentando um melhor direcionamento e controle. Muitas organizações buscam através desse processo alcançar resultados satisfatórios em que maximize os seus pontos fortes e minimize os seus pontos fracos no intuito de proporcionar uma melhor eficiência. Segundo Andrade (2016), afirma que o planejamento estratégico é uma metodologia gerencial que visa facilitar a tomada de decisões, alcance de objetivos e o direcionamento da organização a um futuro desejado.

Atualmente é muito difícil encontrar micro e pequenas empresas realizando um planejamento antes de iniciar o negócio ou aplicando o seu planejamento estratégico bem definido nos seus negócios. Muitos gestores ressaltam que o planejamento estratégico é importante, mas não conseguem de fato aplicar no seu cotidiano e muitas vezes estão relacionados ao abandono do planejamento estratégico quando é mal utilizado na empresa ou pela falta de conhecimento e confiança sobre o uso das ferramentas. Hoje o nosso país, apresenta uma boa taxa significativa de número de empresas fechadas entre os pequenos negócios com o resultado de 3 em cada 10 pessoas que abrem o próprio negócio encerram as atividades após cinco anos, totalizando uma taxa de mortalidade de negócios nas microempresas de 29% e uma taxa de falência de 21,6%, enquanto as de pequeno porte, de 17%, conforme a pesquisa sobrevivência de empresas 2020 (SEBRAE: PEQUENOS NEGÓCIOS TÊM MAIOR TAXA DE MORTALIDADE, 2021).

No ambiente dos pequenos negócios, o gestor deve estar apto a identificar as ameaças e oportunidades que estejam surgindo em seu ramo de negócio. Como resultado disso é a elaboração e implementação de um plano estratégico para a empresa e determinar seus objetivos e metas estratégicas a serem alcançadas, levando em consideração as suas peculiaridades. A metodologia do planejamento destaca a importância de ter um planejamento estratégico bem definido para conseguir ter uma gestão eficaz e evitar ser surpreendido com incertezas do mercado e para isso é necessário estruturá-lo da seguinte forma: definição de negócio, declaração corporativa (MVV), análise dos fatores internos e externos, posicionamento estratégico da organização e a elaboração dos objetivos estratégicos e os planos de ação em nível tático e operacional.

1.1. PROBLEMA DA PESQUISA

Segundo Almeida e Oliveira (2020), os gestores de Microempresas devem tomar medidas eficazes para que o planejamento estratégico seja elaborado e praticado, levando em sua

consideração as peculiaridades de seus negócios na sua estruturação. Caso não seja praticado, os gestores podem levar seu negócio ao fracasso.

Dessa forma, a questão motivadora para a realização da pesquisa é: quais as contribuições que o desenvolvimento e a implementação do planejamento estratégico poderão trazer para as microempresas?

1.2. JUSTIFICATIVA

A importância do planejamento estratégico é ajudar as empresas a obter uma estratégia bem definida para os próximos três a cinco anos, com objetivos e metas bem definidas. Uma pesquisa realizada pela consultoria Falconi revelou a fragilidade na gestão das médias e pequenas empresas no Brasil, onde apenas 10% têm planejamento de longo prazo. Diante disso, podemos observar que muitas empresas no Brasil podem levar seu negócio ao fracasso por não ter o planejamento definido e muitas vezes não conseguir enfrentar cenários de crises ou incertezas, como o caso da pandemia que foi um dos fatores determinantes para o fechamento de empresa de pequeno a grande porte no último ano ajudando no aumento do número de empresas fechadas. Esse tipo de resultado prejudica a economia brasileira através do fechamento dos negócios e também o desenvolvimento social com a perda de empregos.

A escolha do tema de análise do desenvolvimento de Planejamento Estratégico nas microempresas se deu pela importância de aprofundar conhecimentos sobre o tema e auxiliar os pequenos negócios na sua implementação, visto que a atuação do engenheiro de produção, que conta com uma formação ligada à gestão, pode ser um elemento de apoio na gestão estratégica da empresa. Além disso, a escolha se deve por ter atuado profissionalmente no planejamento estratégico de alguns projetos do programa estratégico de Gestão de Tecnologia da Informação e Comunicação, durante quatro anos em uma instituição pública e, recentemente, participado de um projeto da disciplina de Gestão Estratégica do curso de Engenharia de Produção.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo Geral

O presente estudo tem por objetivo identificar e analisar as contribuições que o desenvolvimento do Planejamento Estratégico pode trazer às microempresas (ME).

1.3.2. Objetivos específicos

A fim de alcançar o objetivo geral, foi necessário dividi-lo em objetivos menores ou

específicos:

- Identificar e descrever a forma de gestão utilizada pela empresa em que o estudo será focado;
- Descrever as etapas de implementação do Planejamento Estratégico, analisando a Missão, Visão e Valores (MVV) e os ambientes externos e internos da organização;
- Identificar alternativas de melhorias para determinar as estratégias e ações estratégicas para fazer a empresa alcançar seus objetivos e ser competitiva no mercado.

1.4. ESTRUTURA DOS CAPÍTULOS

O estudo está estruturado da seguinte forma: o Capítulo 2 apresenta o Referencial Teórico que aborda o conceito de estratégia, os tipos de estratégias empresariais, os conceitos de planejamento, o conceito de planejamento estratégico, as ferramentas do planejamento, a diferença e importância das microempresas e empresas de pequeno porte e a aplicação e vantagens do planejamento estratégico. O Capítulo 3 apresenta o modelo de pesquisa e hipóteses. O Capítulo 4 aborda sobre a empresa do estudo de caso e o Capítulo 5 destaca os principais resultados, análise da quantidade de informações levantadas na entrevista e apresenta propostas de melhorias para empresa. Por fim, o Capítulo 6 será de considerações finais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O presente capítulo tem por objetivo apresentar a importância de descrever um pouco da história do conceito de estratégia e de planejamento, do termo de planejamento estratégico, suas ferramentas e componentes e a sua elaboração e aplicação em Microempresas que buscam ser competitivas no mercado.

2.1. Conceito de Estratégia

Um dos grandes atores de princípios de estratégia foi o Sun Tzu, que viveu na China entre 400 e 320 a.C. Segundo Ciribeli et al. (2010), o livro “A arte da Guerra”, escrito na China por Sun Tzu, é a primeira tentativa de formular a base racional do planejamento e conduta das estratégias militares, fornecendo conselhos estratégicos e filosóficos usados atualmente por muitos executivos.

Outro autor importante que apresentou princípios básicos de estratégia em seu trabalho foi o autor Maquiavel, publicado em 1532 o livro “O Príncipe” escrito em 1513. Nessa obra ele apresenta princípios básicos de estratégia e de planejamento ao estruturar a base do pensamento republicano que pretendia unificar as potências na península itálica.

O conceito do termo estratégia muitas vezes é associado ao meio militar. A palavra *strategia*, em grego antigo, significa a qualidade e habilidade do general. A estratégia era utilizada com o objetivo de vencer as guerras, os inimigos existentes ou evitar novas guerras.

A utilização da palavra estratégia no mundo organizacional antes de meados do século XX era rara, estando presente normalmente, em situações de confronto e competição, fazendo analogia ao contexto militar (Schneider, 2013).

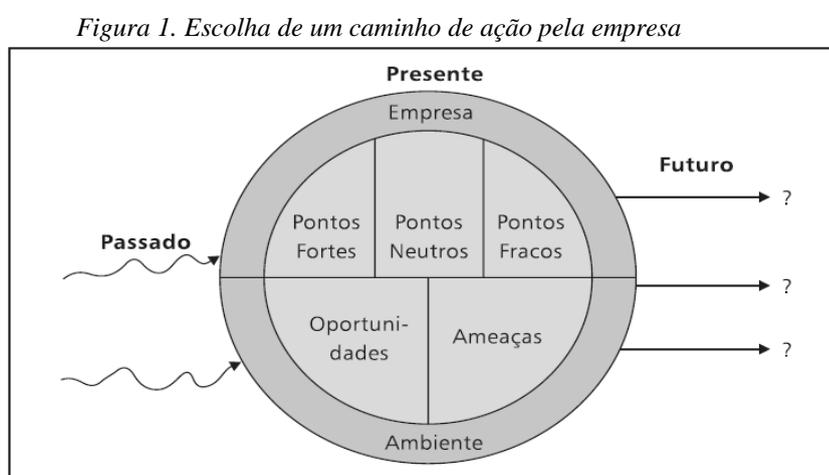
A estratégia da arte da guerra é comparada com a estratégia do mercado corporativo, no qual uma boa estratégia definida por uma empresa é capaz de conduzir seus objetivos e metas ao sucesso. Essa transição da estratégia da guerra e a estratégia corporativa, para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), ocorreu na visão de vários autores da modernidade, como Jack Welsch, James Brian Quinn e Robert Katz, que imploraram a analogia entre o mundo militar e o de negócios. Destaca-se a importância da estratégia como primordial para o crescimento e sobrevivência das organizações.

Outro ponto favorável sobre a importância da estratégia no mercado corporativo foi a Revolução Industrial. Dentro desse contexto histórico, foram produzidas mudanças significativas na estrutura econômica da sociedade. Segundo Lezana (2021), no ponto de vista empresarial a revolução do século XVII foi um marco na evolução da administração das empresas apresentando

modificações nas relações de produção e surgiu a necessidade de sistematizar e gerir a produção que crescia exponencialmente. Nesse âmbito empresarial, a estratégia é relacionada com a capacidade das empresas de adotar práticas com a perspectiva de aumentar a sua competitividade no mercado. Para isso, as organizações precisam empregar estratégias que proporcionem o alcance dos objetivos em que elas estão buscando.

Numa empresa, a estratégia para o ambiente organizacional é buscar a maximização de oportunidades e resultados para o seu bem e a minimização dos problemas internos, utilizando de forma adequada todos os recursos tecnológicos, físicos, financeiros e humanos disponíveis. Segundo Oliveira (2018), a estratégia é extremamente importante para a empresa e a sua finalidade é estabelecer quais serão os caminhos e programas de ação que devem ser seguidos para serem alcançados os objetivos e metas estabelecidos.

Dentro de um caminho de ação planejado ou não planejado, a empresa chegou em determinada situação em que necessita ser avaliada para traçar um caminho no futuro. De acordo com Oliveira (2018), o processo de avaliação é feito através do confronto entre os pontos fortes, fracos e neutros da empresa, de um lado, e suas oportunidades e ameaças em seu ambiente, de outro lado, conforme apresentado na Figura 1:



Fonte: Oliveira (2018, p. 180)

A Figura 1 mostra a entrada de um caminho curvo, podendo ser ou não ser planejado, a empresa chega no presente em determinada situação, a qual necessita realizar uma avaliação interna e externa do ambiente para traçar caminhos para o futuro. As empresas precisam formular estratégias para o seu alcance e precisam aproveitar da maneira mais adequada possível os dispositivos para a sua realidade atual, estabelecendo os objetivos, desafios e metas. De acordo com Katz e Kahn (1973), os dispositivos podem ser políticos, que são acionados nas transações externas à empresa e internas, e o técnico-econômicos que são empregados na transformação dos insumos em produtos ou serviços.

Contudo, Ohmae (1985) define a estratégia como um modo pelo qual a empresa procura distinguir-se de maneira positiva da concorrência, usando seus pontos fortes para atender melhor às necessidades dos clientes. Assim como Oliveira (2018) define a estratégia como um caminho para alcançar, de maneira diferenciada e inovadora, o melhor posicionamento da empresa em relação ao ambiente externo, estabelecendo as metas, os desafios e os objetivos.

2.2. Tipos de Estratégias Empresariais

As empresas podem escolher o tipo de estratégia que seja o ideal e mais adequado ao seu momento atual, tendo em vista sua capacitação e os objetivos estabelecidos. É importante se atentar na escolha correta do tipo de estratégia, pois pode conduzir o desenvolvimento da empresa por um período de tempo longo.

O estabelecimento do tipo de estratégia é conforme com a situação da empresa, o qual pode estar voltada à sobrevivência, manutenção, crescimento ou desenvolvimento. Além disso, é necessário realizar o diagnóstico do ambiente externo se apresentam uma certa predominância em oportunidades ou ameaças nos negócios, conforme apresentado no Quadro 1:

Quadro 1. Tipos Básicos de estratégias empresariais

Diagnóstico		Interno	
		Predominância de pontos fracos	Predominância de pontos fortes
EXTERNO	Predominância de ameaças	Estratégias de sobrevivência	Estratégias de manutenção
		<ul style="list-style-type: none"> ● Redução de custos; ● Desinvestimento; ● Liquidação do negócio. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Estabilidade; ● Nicho; ● Especialização.
	Predominância de oportunidades	Estratégias de crescimento	Estratégias de desenvolvimento
		<ul style="list-style-type: none"> ● Inovação; ● Internacionalização; ● <i>Joint Venture</i>; ● Expansão. 	<ul style="list-style-type: none"> ● De mercado; ● De produtos ou serviços; ● Financeiro; ● De capacidades; ● De estabilidade; ● Diversificação; ● Horizontal; ● Vertical; ● Concêntrica; ● Conglomerada; ● Interna; ● Mista.

Fonte: Oliveira (2018, p.197)

2.2.1. Estratégia de Sobrevivência

A estratégia de sobrevivência é adotada quando a situação da empresa está inadequada, ameaçada ou apresenta perspectivas caóticas, ou seja, não existe uma outra alternativa. Por isso, a necessidade de ser utilizado somente quando não existem outras formas e meios de reverter a crise da empresa.

Segundo Oliveira (2018), os tipos de estratégias que se enquadram na situação de sobrevivência da empresa são: redução de custos e desinvestimento. A primeira decisão do executivo é parar os investimentos e reduzir ao máximo as despesas, porém muitas empresas apresentam dificuldades de utilizar a estratégia por muito tempo com o receio de ser engolida pelo mercado e pelos os seus concorrentes.

Sobre os tipos de estratégias, a estratégia de redução de custos é a tentativa de reduzir todos os custos possíveis, como reduzir os níveis de estoque, diminuir compras, diminuir os custos de promoção, reduzir a quantidade de funcionários e entre outros. Enquanto, a estratégia de desinvestimento é quando as empresas sacrificam o seu investimento na linha de produtos ou serviços que deixou de ser interessante para o mercado, mantendo o foco na principal.

De acordo com Valadares (2002), a sobrevivência é geralmente o que não se deseja, como ameaças e pontos fracos, assim reduzindo custos para de fato sobreviver no mercado.

Portanto, se a estratégia de sobrevivência não der certo pode ser adotada a estratégia de liquidação do negócio. Conforme Oliveira (2018), a liquidação é uma estratégia usada em último caso, quando não existe outra saída a não ser fechar o negócio.

2.2.2. Estratégia de Manutenção

A estratégia de manutenção é utilizada quando a empresa enfrenta ou espera encontrar dificuldades, por isso prefere tomar atitudes mais defensivas diante das ameaças. Por isso, a necessidade de consolidar e usufruir ao máximo dos seus pontos fortes e minimizar os seus pontos fracos, no intuito de maximizar os pontos fracos das empresas concorrentes e evitar a minimização dos pontos fortes da sua empresa. Nesse cenário, a empresa identifica um ambiente com predominância de ameaças, porém ela possui uma série de pontos fortes que possibilitam de querer continuar sobrevivendo e manter a sua posição conquistada.

Segundo Oliveira (2018), os tipos de estratégias que se enquadram na situação de manutenção da empresa são: estratégia de estabilidade, estratégia de nicho e estratégia de especialização.

O primeiro dos tipos de estratégias abordadas é a estratégia de estabilidade que tem por objetivo procurar o retorno em caso de perda de um estado de equilíbrio ou a manutenção dele que está ameaçado. O segundo é a estratégia de nicho em que as empresas buscam ser dominantes em um segmento de mercado em que atua, concentrando esforços e recursos para se manter no mercado e em vantagem competitiva. Nesse tipo de estratégia é dedicado esforço em um único mercado, único negócio ou único produto. O último tipo de estratégia é a de especialização em que as empresas buscam manter a liderança ou conquistar no mercado, concentrando esforços em uma única ou em poucas atividades. A sua principal vantagem é a redução dos custos unitários com o processamento em massa e a sua desvantagem é a vulnerabilidade pela alta dependência de poucas modalidades de fornecimento de produção e vendas.

Na estratégia de manutenção, a empresa procura se preservar no mercado, não investindo em produtos, mas mantendo os existentes, além de se esforçar para crescer no mercado em que já se encontra atualmente (VALADARES, 2002).

2.2.3. Estratégia de Crescimento

A estratégia de crescimento é adotada quando a empresa enxerga situações favoráveis que podem se transformar em oportunidades de negócio, apesar da empresa ter a predominância de pontos fracos nessas situações. O intuito dessa estratégia é buscar novas situações de negócios, buscando lançar novos produtos, novos serviços ou aumentar o volume de vendas.

Segundo Oliveira (2018), as estratégias ligadas à postura de crescimento são: estratégia de inovação, estratégia de internacionalização, estratégia de joint venture e estratégia de expansão.

Dentro das estratégias ligadas à postura de crescimento, a estratégia de inovação busca sempre inovar e se antecipar às empresas concorrentes em lançamentos de novos produtos ou serviços. A estratégia de internacionalização é a busca de expandir a marca da sua empresa e estender suas atividades para fora do seu país de origem. Enquanto, a estratégia de joint venture é quando a empresa busca entrar em novo mercado juntando a outra empresa para produzir um produto. Por fim, a estratégia de expansão busca expandir a marca da empresa de forma planejada.

Para Valadares (2002), mesmo com a situação da empresa predominando oportunidades, e também os pontos fracos, podem ser feitas melhorias no ambiente interno da empresa, buscando novos nichos ou expandir as vendas, uma vez que o mercado seja favorável. Porém, é importante ressaltar a visualização do tipo e perfil da sua empresa e selecionar as oportunidades corretas e que preserve a sua cultura organizacional.

2.2.4. Estratégia de Desenvolvimento

A estratégia de desenvolvimento é utilizada quando a empresa busca aproveitar seus pontos fortes internos para conseguir oportunidades externas. Essa busca por oportunidades pode ser novos mercados e clientes diferentes ou novas tecnologias em que a empresa não domina.

Segundo Oliveira (2018), a estratégia de desenvolvimento pode assumir alguns conceitos de desenvolvimento de mercado, de produtos ou serviços, financeiro, de capacidade e de estabilidade.

Dentro dos conceitos levantados, o desenvolvimento de mercado é quando a empresa leva seus produtos e serviços a novos mercados, procurando expandir suas vendas. O desenvolvimento de produtos e serviços é quando a empresa procura expandir suas vendas, mediante o desenvolvimento ou a melhoria dos produtos ou serviços oferecidos ao mercado. Em relação ao desenvolvimento financeiro é quando as empresas se juntam e criam uma nova empresa juntas que passa ter um ponto forte em recursos financeiros e também oportunidades no mercado. Já o desenvolvimento da capacidade é quando uma empresa complementa a outra no quesito de tecnologia e índice de oportunidade, se uma empresa com ponto fraco em tecnologia e potencial alto no índice de oportunidades se junta com outra empresa com porte forte em tecnologia e potencial baixo no índice de oportunidades. Por fim, o desenvolvimento de estabilidade é a associação ou fusão de empresas que buscam tornar-se suas evoluções uniformes.

Apesar dos conceitos apresentados, a estratégia mais forte do desenvolvimento de uma empresa é a diversificação (OLIVEIRA, 2018). Muitas empresas procuram oportunidades de negócio para iniciar um processo de diversificação.

Valadares (2002) admite que nesse tipo de estratégia, predomina os pontos fortes e as oportunidades decorrentes das análises internas e externas, e assim ajuda a empresa desenvolver novos produtos, mercados, tecnologias e melhor trabalhar seus recursos humanos.

Por fim, a estratégia de desenvolvimento oferece às empresas formas de crescer no mercado por meio de associação com outras empresas ou na inserção em novos mercados. A busca é sempre na maximização dos lucros e na minimização dos investimentos e custos operacionais.

2.3. Conceitos de planejamento

O planejamento é muito confundido com previsão, projeção, predição e resolução de problemas. De acordo com Oliveira (2018), o processo de planejar envolve um modo de pensar que provoca indagações e levanta muitos questionamentos sobre o que, como, quando, quanto, para quem, por quê, por quem e onde fazer. Para Andrade (2016), podemos conceituar o

planejamento como um processo formal, racional, sistêmico e flexível que visa facilitar a tomada de decisões, o alcance dos objetivos e o direcionamento da organização a um futuro.

2.3.1. Conceituação e princípios

Para conceituação da função do planejamento nas empresas, Steiner (1969) estabeleceu as cinco dimensões do planejamento: assunto abordado, elementos do planejamento, dimensão de tempo do planejamento, unidades organizacionais e características do planejamento.

A primeira dimensão é associada às funções desempenhadas pelas empresas, como finanças, marketing, recursos humanos e outros.

A segunda dimensão apresenta os elementos do planejamento, como os propósitos, objetivos, estratégias, orçamentos, normas e outros.

A terceira dimensão corresponde ao tempo, se pode ser por longo, médio ou curto prazo.

A quarta dimensão corresponde às unidades organizacionais onde é elaborado o planejamento, podendo ser um planejamento corporativo, de negócios e outros.

A quinta dimensão é representada pelas características do planejamento que podem ser a complexidade, a qualidade, planejamento estratégico ou tático e outros.

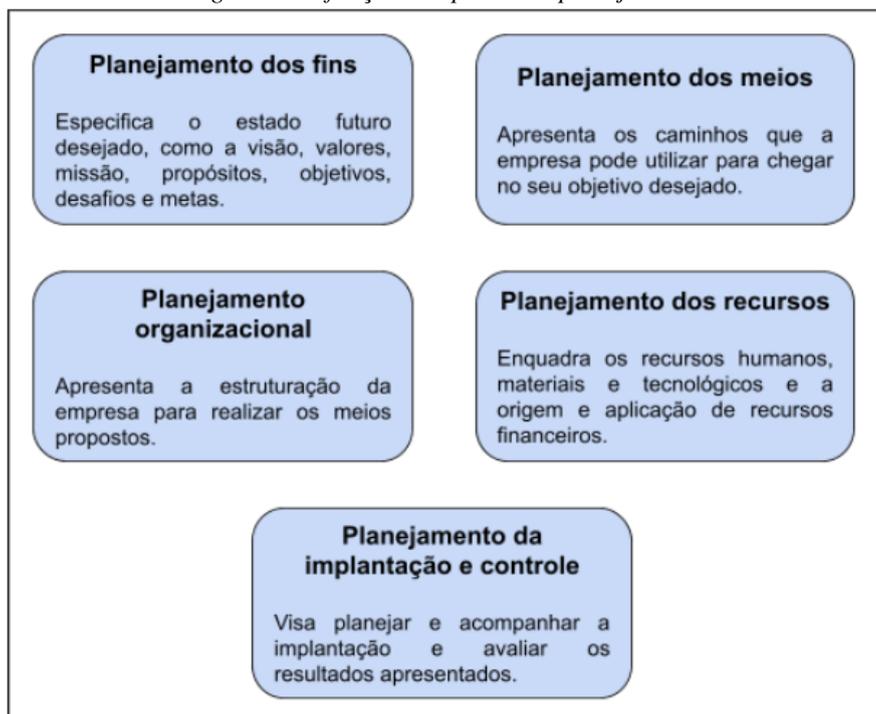
Os princípios gerais importantes para as empresas ficar atentas são os princípios da contribuição aos objetivos que visa os objetivos da empresa, o princípio da precedência que visa sequenciar as funções administrativas, o princípio das maiores influências e abrangência que visa provocar modificações em pessoas, tecnologia e sistemas, e o princípio das maiores eficiência, eficácia e efetividade que visa procurar maximizar os resultados e minimizar as deficiências das empresas.

Portanto, as cinco dimensões permitem enxergar a extensão do planejamento nas empresas e o cumprimento dos princípios ajuda a empresa a obter os resultados esperados.

2.3.2. Partes do planejamento

Segundo Oliveira (2022), o planejamento é um processo contínuo que envolve um conjunto complexo de decisões inter-relacionadas que podem ser separadas de formas diferentes. De acordo com Ackoff (1975), apresenta cinco partes básicas que devem ser consideradas em qualquer planejamento, são elas: planejamento dos fins, dos meios, organizacional, dos recursos e da implantação e controle. A Figura 2 apresenta suas definições:

Figura 2. Definição das partes do planejamento



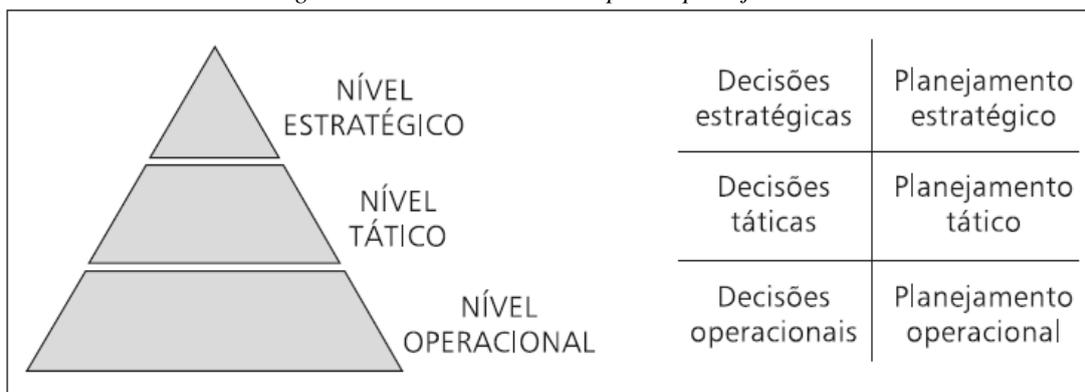
Fonte: Autor Próprio (2022)

2.3.3. Tipos de Planejamento

Muitas microempresas acreditam que o planejamento seja uma atividade altamente complexa e de custo de implementação muito alto, julgando ser acessível apenas às grandes empresas.

Para Andrade (2016), o desenvolvimento do processo de planejamento envolve uma série de atividades que são separadas em toda a organização, desde o mais alto nível hierárquico até os níveis mais baixos. Conforme Oliveira (2018), os grandes níveis hierárquicos, podem se diferenciar em três tipos: Planejamento Estratégico, Planejamento Tático e Planejamento Operacional, conforme a Figura 3:

Figura 3. Níveis de decisão e tipos de planejamento



Fonte: Oliveira (2018, p.14)

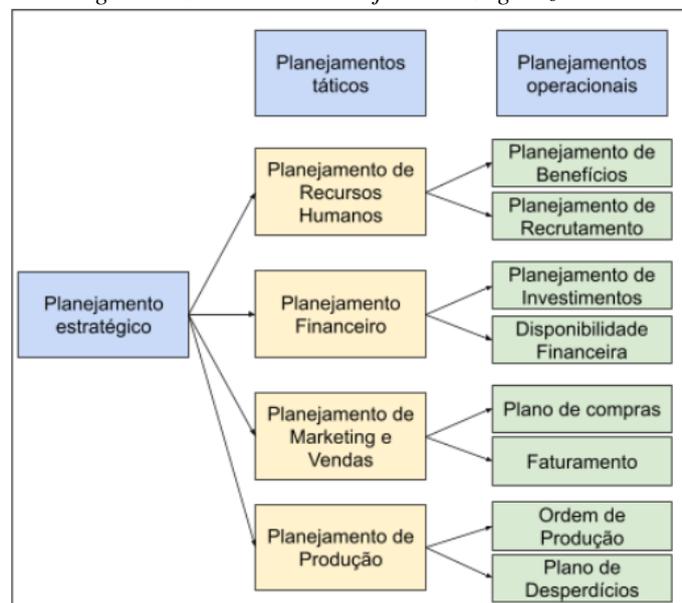
Sobre cada tipo de nível e a sua relação com os tipos de planejamento:

O nível institucional, também chamado de estratégico, é aquele que se localiza no ponto mais alto da hierarquia. Neste nível encontram-se os principais dirigentes e onde são tomadas as principais decisões estratégicas. O que for decidido nesse nível serve de parâmetro para as decisões que devem ser tomadas no próximo nível. Neste caso o nível intermediário, também chamado de gerencial ou tático, em que está hierarquicamente subordinado ao institucional, onde são formuladas as estratégias funcionais. Neste nível estão os gerentes de departamentos e setores, cujas decisões táticas estão restritas às suas áreas específicas e não a organização como um todo. Quanto ao nível operacional, é aquele hierarquicamente subordinado ao intermediário, incluindo as pessoas que têm como principal responsabilidade a execução das várias rotinas e tarefas. As decisões operacionais tomadas neste nível são as atividades básicas da organização. (ANDRADE, 2016, p. 12 e 13)

Podemos dizer que no nível estratégico é elaborado o planejamento estratégico no intuito de englobar a empresa como um todo e realizar um planejamento de longo prazo. Enquanto, o nível intermediário é elaborado o planejamento tático no intuito de englobar cada um dos departamentos ou divisões da empresa e realiza um planejamento a médio prazo e mais detalhado do que planejamento estratégico. Por fim, o nível operacional é elaborado os planos operacionais para cada plano tático da empresa e realiza um planejamento a curto prazo.

Por fim, a elaboração do planejamento estratégico gera a necessidade de elaboração do planejamento tático e cada um deles demanda uma série de planos operacionais. Isso mostra se qualquer empresa grande, de pequeno porte ou microempresas realiza o planejamento estratégico de forma isolada será insuficiente para o estabelecimento de objetivos a longo prazo e de realizar o seu alcance. Segundo Andrade (2016), o planejamento estratégico, tático e operacional são planos que constituem o sistema de planejamento organizacional, conforme a Figura 4:

Figura 4. Sistemas de Planejamento Organizacional



Fonte: Autor Próprio (2022)

2.4. Planejamento Estratégico – Conceituação

Segundo Andrade (2016), o planejamento estratégico pode ser conceituado como sendo uma metodologia gerencial que visa facilitar a tomada de decisões, alcance de objetivos e o direcionamento da organização a um futuro desejado. Para Oliveira (2018), o estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa e visa a otimização do grau de interação com os fatores externos.

Com o Planejamento Estratégico, não se pretende adivinhar o futuro, mas elaborar objetivos futuros viáveis e propor ações para conseguir alcançá-los. A questão é evitar ser surpreendido com incertezas do amanhã (MÜLLER, 2014).

O objetivo do planejamento estratégico não é somente obter lucros e sim de manter a empresa competitiva no mercado, podendo auxiliar no crescimento econômico e nas tomadas de decisões gerenciais. É importante destacar que cada organização terá o seu planejamento econômico, não sendo possível duas empresas ter o mesmo planejamento econômico e para isso Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) afirmam a visualização do Planejamento Estratégico de uma maneira singular para cada organização. Podem ter algumas metas e objetivos similares, mas o planejamento econômico não é igual.

Muitas empresas de grande ou pequeno porte afirmam ter um planejamento estratégico quando na verdade não tem bem definido e nem sabem como avaliar essa situação. A grande esperança dessas empresas é que tenham conhecimento sobre os seus pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças externas.

Portanto, é importante destacar que o planejamento estratégico tem que estar presente nas organizações que buscam a excelência e se manter competitivo, pois é necessário estar sempre se atualizando devido às grandes mudanças que surgem no mercado. Para isso, será apresentado a metodologia de elaboração e implementação do planejamento estratégico nas empresas.

2.4.1. Elaboração do Planejamento Estratégico

Segundo Oliveira (2018), o planejamento estratégico possui três dimensões operacionais: delineamento, elaboração e implementação.

O delineamento entende como toda a estruturação do processo de planejamento estratégico, como também das pessoas envolvidas na formulação desse planejamento.

Na dimensão da elaboração busca identificar as oportunidades e ameaças externas ao ambiente da empresa, além de identificar quais os pontos fortes e fracos no ambiente interno da

empresa. Com isso, servirá de insumos para a determinação dos objetivos e metas a serem alcançadas pela empresa.

Por fim, na implementação envolve os assuntos organizacionais, liderança necessária, treinamento, sistemas de informações e financeiro, tudo ligado ao desenvolvimento do processo estratégico.

De acordo com o Andrade (2016), a elaboração do planejamento estratégico segue os seguintes passos, conforme apresentado no Quadro 2:

Quadro 2. Etapas do processo de planejamento estratégico

Sequência	Etapas
1.	Definição do negócio, identificação da missão e definição da visão estratégica.
2.	Análise SWOT: Fatores internos - Pontos fortes e fracos
3.	Análise SWOT: Fatores externos - Ameaças e oportunidades
4.	Posicionamento estratégico da organização
5.	Objetivos estratégicos
6.	Planos de ação: questões táticas e operacionais

Fonte: Andrade (2016, p.21)

A etapa 1, define o negócio em que a empresa atua ou pretende atuar, identifica a razão de ser da empresa com a missão em que ela propõe a satisfazer a sociedade e por último a definição da visão estratégica que descreve a meta ambiciosa e a situação futura desejada pela empresa.

Na etapa 2 e etapa 3, utiliza a ferramenta Matriz SWOT para diagnosticar os fatores internos e externos da empresa, identificando os pontos fortes e fracos e as ameaças e as oportunidades que afetam a organização.

A etapa 4, é identificar o posicionamento da organização frente ao ambiente competitivo para que desenvolva estratégias competitivas da empresa.

A penúltima etapa, é relacionada à definição dos objetivos estratégicos da situação futura a longo prazo em que a empresa quer alcançar.

A última etapa é os planos de ação que detalham todo o planejamento estratégico através das atividades de questões táticas e operacionais. Essa etapa é muito importante, pois cada objetivo estratégico deverá apresentar os seus indicadores, as metas, as ações, os responsáveis, os prazos e os recursos necessários.

2.4.2. Implementação do Planejamento Estratégico

A implementação do planejamento estratégico é tão importante quanto a sua elaboração. Essa é uma etapa desenvolvida a partir de modelos e ferramentas que podem auxiliar no planejamento estratégico.

O grande objetivo das empresas com a implementação do planejamento é influenciar o seu desempenho e o crescimento no ambiente empresarial. Nessa fase é essencial que todos os funcionários entendam claramente a estratégia da empresa com o intuito de orientar nas tomadas de decisões e ações. Além disso, a estrutura organizacional e as informações dentro dela precisam ser avaliadas para verificar a necessidade de mudanças.

A etapa de implementação do planejamento estratégico ocorre após a definição do negócio, a avaliação do ambiente interno e do setor externo, e o estabelecimento da estratégia. Após a fase de implementação do planejamento estratégico nas empresas é interessante ter uma política de controle e avaliação dos resultados pretendidos.

Portanto, a etapa de implementação visa atestar ou não a eficácia do planejamento estratégico e avaliar os resultados das empresas.

2.5. Ferramentas do Planejamento Estratégico

Existem várias metodologias e ferramentas que podem ajudar as empresas a ter grandes resultados com o seu planejamento estratégico. O intuito de todas elas é traçar caminhos para transformar ideias e resultados e atingir tal posição única de valor com o alcance de suas metas.

Iremos abordar algumas das principais ferramentas utilizadas no planejamento estratégico, que estão relacionadas com diferentes etapas e análise do planejamento.

2.5.1. Declaração corporativa: missão, visão e valores

Essa ferramenta é um dos primeiros passos de execução na elaboração de um planejamento estratégico. A definição da declaração corporativa contempla a definição do negócio, visão, missão e valores. Ela representa a identidade organizacional de um negócio e a maneira como se mostra ao seu mercado, clientes e funcionários, externalizando a sua marca.

A utilização dessa ferramenta ajuda a definir e guiar a empresa quanto a seus objetivos, construindo toda a base do negócio. A missão, visão e valores são três fatores fundamentais para o planejamento estratégico e servem como direcionadores para todas as decisões a serem tomadas pelos os gestores. Essa construção da identidade da empresa incentiva a reflexão sobre a forma

como a empresa irá trabalhar e mostra o motivo pelo o qual a empresa existe, onde ela quer chegar e quais as crenças e atitudes que definem o seu negócio.

2.5.2. Análise PESTEL

Uma das ferramentas que pode servir para analisar o ambiente setorial da empresa ajudando a entender as possíveis oportunidades e ameaças do cenário externo como um todo, separando em seis grupos de aspectos: político, econômico, social, tecnológico, ecológico e legal.

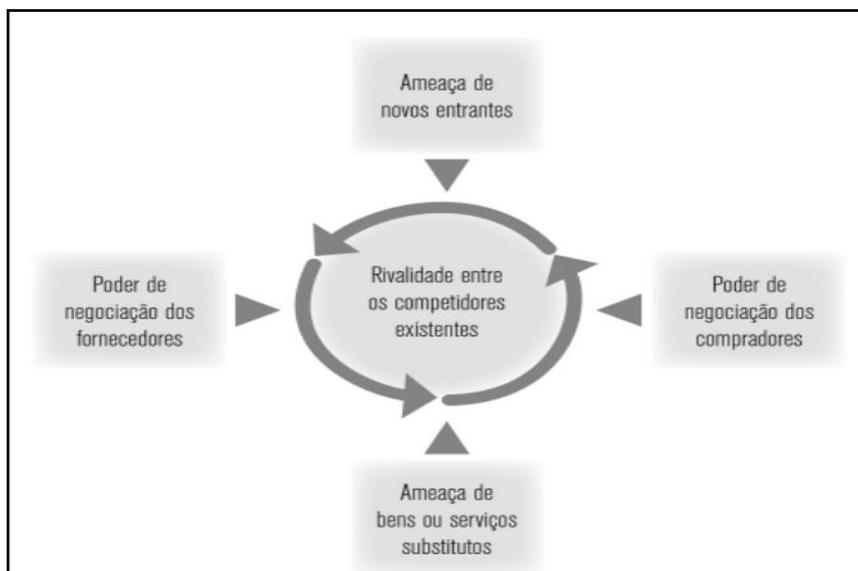
Essa análise apresenta o mesmo princípio da análise SWOT de auxiliar na estruturação de um novo modelo de negócio, porém a diferença é que ela se restringe somente ao estudo interno do negócio. Em resumo, tem como objetivo trazer uma visão mais aprofundada a respeito das oportunidades e ameaças em relação ao negócio.

2.5.3. Forças de Porter

É uma ferramenta criada por Michael B. Porter e tem como objetivo realizar a análise setorial, avaliando o ambiente externo no qual a organização está inserida.

Essa avaliação mostra que quanto maiores as forças analisadas, maiores são as chances de um potencial de lucro no mercado. Por isso, Porter apresentou cinco forças que podem guiar a empresa pelo o caminho que deseja chegar no seu sucesso. Essas forças competitivas são: a rivalidade entre os competidores existentes, ameaça de novos entrantes, ameaça de novos produtos ou serviços substitutos, o poder de negociação dos compradores e o poder de negociação dos fornecedores, conforme a Figura 5:

Figura 5. Estrutura do setor: as cinco forças de Porter



Fonte: Magretta (2019, p.51)

2.5.4. Modelo Canvas

Uma das ferramentas utilizadas para representar o modelo de negócios da sua empresa. Esse modelo é a forma pela qual a sua empresa cria valor para os seus clientes.

Para o entendimento e modelagem do negócio podemos utilizar o Canvas da Proposta de Valor para alimentar o Canvas de Modelo de Negócio, conhecido como Canvas. Com isso permite desenvolver modelos de negócio novos ou já existentes da sua empresa. É uma das ferramentas mais simples e prática, além de apresentar um modelo bem visual que apresenta a descrição do negócio e das partes que compõem de maneira simplificada, conforme apresentado na Figura 6:

Figura 6. Modelo Canvas

Parceiros-chave	Atividades-chave	Propostas de valor	Relacionamentos com os clientes	Segmentos de clientes
<i>Quem são seus parceiros-chave? Quem são seus fornecedores-chave? Quais recursos-chave adquirimos de nossos parceiros? Quais atividades nossos parceiros realizam?</i>	<i>Quais atividades nossa proposta de valor requer? Quais são nossos canais de distribuição? Como é o relacionamento com o cliente? Quais são as fontes de receita?</i>	<i>Que valores entregamos aos nossos clientes? Quais problemas dos nossos clientes ajudamos a resolver? Que categorias de produtos e serviços oferecemos a cada segmento de clientes? Quais necessidades dos clientes nós satisfazemos? O que/qual é o nosso mínimo produto viável?</i>	<i>Como nós conquistamos, mantemos e aumentamos nossos clientes? Quais relacionamentos com o cliente nós definimos/temos? Como esses relacionamentos estão integrados no nosso modelo de negócio? Qual é o custo envolvido?</i>	<i>Para quem nós criamos valor? Quem são nossos mais importantes clientes? Quais são nossos clientes típicos/padrão?</i>
	Recursos-chave <i>Quais recursos-chave nossa proposta de valor requer? Canais, relacionamentos, modelo de receita?</i>		Canais <i>Através de quais canais nossos segmentos de clientes querem ser alcançados? Como outras empresas chegam até eles hoje? Quais canais funcionam melhor? Quais canais são mais eficientes em custo? Como promovemos a integração dos canais com a rotina dos clientes?</i>	
Estrutura de custos <i>Quais são os custos mais importantes de nosso modelo de negócio? Quais recursos-chave são os mais caros? Quais atividades-chave são as mais caras?</i>		Fontes de receita <i>Para qual proposta de valor nossos clientes estão dispostos a pagar? O que eles estão comprando/pagando hoje? Qual é nosso modelo de receita? Quais são nossas políticas de preços?</i>		

Fonte: Dornelas (2020, p.17)

2.5.5. Matriz SWOT

O primeiro passo do planejamento estratégico é a definição do negócio, identificação da missão e definição da visão estratégica. Uma das principais ferramentas utilizada nessa primeira etapa é a matriz SWOT para o entendimento e definição do negócio.

Essa ferramenta permite analisar o cruzamento dos fatores internos e fatores externos do negócio, a fim de traçar ações para se posicionar de maneira favorável ao mercado. Segundo Andrade (2016), o objetivo dessa ferramenta é dar um diagnóstico estratégico para prever e prevenir situações negativas ou positivas, combinando os pontos internos, forças e fraquezas, e os externos, ameaças e oportunidades.

Uma curiosidade é que a sigla SWOT é formada por forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, traduzidas no termo em inglês, seria *Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*, formando a sigla SWOT.

2.5.6. Balanced Scorecard – Mapa Estratégico

O *Balanced Scorecard (BSC)*, conhecido como Indicadores Balanceados de Desempenho, foi criado por Robert Kaplan e David Norton nos anos 90. O BSC é uma ferramenta utilizada para o desdobramento da estratégia, consistindo em objetivos estratégicos, que em certas perspectivas apresentam uma relação de causa e efeito entre si. A ferramenta traduz os objetivos estratégicos em um conjunto de medidas de desempenho, quantificando os resultados de maneira adequada. Além disso, o BSC pode ser traduzido em um mapa estratégico no intuito de organizar e ter uma melhor visualização da estratégia. O seu desenvolvimento deve ser feito de cima para baixo da empresa, pois os atingimentos das metas finais vão depender da execução das atividades operacionais da empresa.

Oliveira (2018) conceitua o BSC como um sistema balanceado de monitoramento de resultados da empresa e reitera que o seu desenvolvimento e sua implementação são feitos de forma interativa com as fases do planejamento estratégico. Podemos salientar a importância do *Balanced Scorecard* ser continuamente alimentado e o sistema de divulgação das informações na empresa ser efetivo, ágil e completo.

Kaplan e Norton (1997), afirmam que o *Balanced Scorecard* reflete o equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazo, medidas financeiras e não financeiras, entre indicadores históricos e provisionais e entre perspectivas de atuação externas e internas.

Os principais objetivos do BSC, apontados por Kaplan e Norton (1997), são: tradução e tornar mais claro a visão e a estratégia da empresa, comunicação e ligação dos objetivos e indicadores estratégicos.

De acordo com Oliveira (2018), Kaplan e Norton baseiam o BSC em quatro grandes campos ou perspectivas: financeira, dos clientes e mercado, dos processos internos e tecnologia e do aprendizado e crescimento. Dentro dessas perspectivas apresentadas, muitas empresas têm ficado atentas e acrescentado a perspectiva de responsabilidade social, na qual a empresa procura mostrar sua atuação para a sociedade.

Cada uma dessas perspectivas será detalhada a seguir, mas todas elas devem ter de forma clara seus objetivos, indicadores, metas, periodicidade e iniciativas para traduzir a estratégia em termos operacionais e avaliar o desempenho.

2.5.6.1. Perspectivas de Financeiro

Dentro dessa perspectiva a organização apresenta as expectativas nas medidas financeiras da sua empresa, verificando o seu desempenho econômico e financeiro.

Leva em consideração as expectativas dos seus investidores, permitindo levantar e avaliar possíveis objetivos financeiros de curto, médio e longo prazo da empresa. Um dos exemplos de objetivos financeiros pode ser o Retorno sobre investimento (ROI) e o ticket médio.

2.5.6.2. Perspectivas de Clientes e Mercados

Nessa perspectiva, a empresa busca melhorar os processos de trabalho conduzindo a clientes mais satisfeitos. Podemos notar que essa abordagem o foco é nos usuários ou clientes da empresa. Um dos exemplos de objetivos para essa perspectiva seria o tempo de atendimento das necessidades dos clientes e a qualidade dos produtos e serviços oferecidos pela empresa.

2.5.6.3. Perspectivas de Processos Internos e Tecnologia

Dentro dessa perspectiva, a empresa busca melhorar os processos de trabalho através de empregados capacitados, treinados e motivados. Deve-se verificar o que a empresa deve fazer para causar maior impacto na satisfação e necessidades de seus clientes. O grande foco da empresa é a qualidade dos processos internos.

As qualidades podem ser o tempo, produtividade e habilidade e capacitação dos funcionários.

2.5.6.4. Perspectivas de Aprendizado e Crescimento

Nessa perspectiva, é importante conhecimentos e habilidades dos empregados para inovações e melhorias na empresa. O foco é representar o conhecimento e a experiência necessária para a empresa alcançar suas metas.

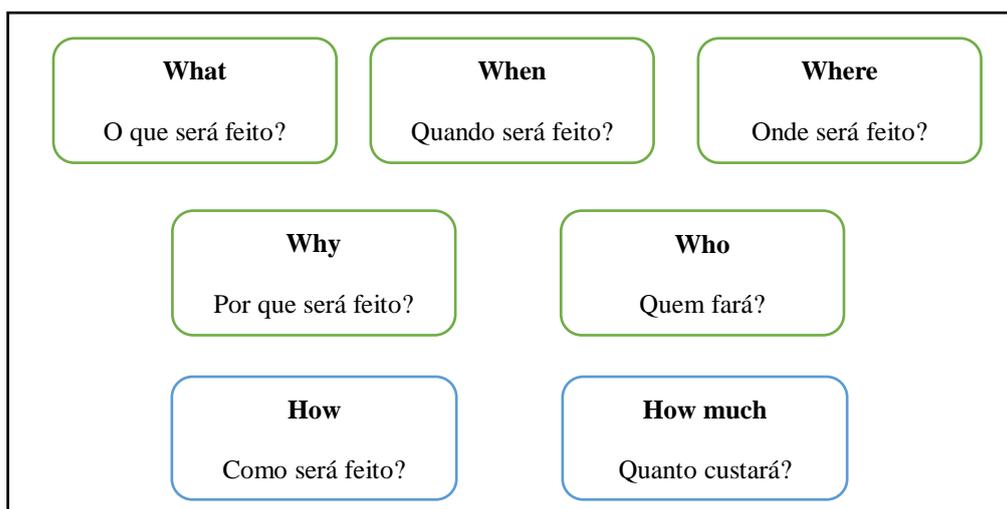
Segundo Oliveira (2018), somente por meio da habilidade para lançar novos produtos e serviços, agregar mais valor aos clientes e aumentar continuamente a eficiência operacional, a empresa poderá entrar em novos mercados e aumentar seus lucros.

2.5.7. Metodologia 5W2H

Um dos métodos utilizados para registrar de maneira organizada e planejada as ações e como elas serão executadas, auxiliando na elaboração do plano de ação. Esse plano ajuda a

melhorar o gerenciamento da equipe, organizar e acompanhar suas atividades e planejar todas as ações necessárias para atingimento de um resultado desejado ou solução de problemas. É muito útil para desenvolver e fazer bons planejamentos, independentemente do porte da sua empresa. A sua vantagem é por ser um método muito simples que ajuda a empresa ganhar ainda mais eficiência. O significado da sigla 5W2H está descrito na Figura 7:

Figura 7. Perguntas da ferramenta 5W2H



Fonte: Autor Próprio (2022)

2.5.8. Ciclo PDCA

Outro método utilizado para planejar, executar, checar e corrigir as ações é ferramenta do ciclo PDCA. Ela pode ajudar na elaboração do plano de ação, juntamente com a metodologia 5W2H para ajudar a verificar se aquela atividade está sendo bem realizada ou precisa ser recomeçada. O ciclo PDCA é baseado na melhoria contínua dos processos, auxiliando na execução da estratégia e buscando a solução de problemas, alinhando um plano de ação por etapas até alcançar o objetivo determinado. A sigla PDCA significa *Plan* de planejar, *Do* de fazer, *Check* de checar e *Action* de agir, conforme demonstrado na Figura 8:

Figura 8. Ciclo PDCA



Fonte: Planest (2022)

A etapa de planejamento é a identificação dos seus problemas através do resultado dos indicadores e na próxima etapa de fazer será de testar as possíveis soluções para os problemas identificados. A terceira etapa é estudar os resultados dos testes aplicados e verificar qual deles apresentou a melhor solução e buscar implementar na quarta etapa de agir.

2.6. Micro e Pequenas Empresas: Microempresas (ME) e Empresas de Pequeno Porte (EP)

De acordo com a Lei Complementar nº. 123, de 14 de dezembro de 2006, a Lei Geral, conhecida como Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, apresenta critérios de identificação dos tipos de pequenos negócios em que classifica uma microempresa (ME) com faturamento anual até R\$ 360 mil e uma empresa de pequeno porte com faturamento anual entre R\$ 360 mil e R\$ 4,8 milhões. Esta é a definição mais adotada para conseguir determinar o tipo de classificação da sua empresa.

A criação da Lei Geral da Micro e Pequena empresa foi feita na tentativa de regular um tratamento favorecido e estimular o desenvolvimento e a competitividade delas no mercado, além da estratégia de geração de emprego, inclusão social, fortalecimento da economia e outros motivos.

2.6.1. Importância das Micros e Pequenas Empresas

Segundo o estudo do SEBRAE e FGV, as micro e pequenas empresas (MPE) estão apresentando um desempenho cada vez mais estratégico na economia brasileira e respondem por 30% do Produto Interno Bruto (PIB) do país. As micro e pequenas empresas são as principais geradoras de riqueza no Comércio e Serviços do Brasil. Em 2017, as micro e pequenas empresas representavam 66% dos empregos no comércio, 48% nos serviços e 43% na indústria.

A grande importância das micro e pequenas empresas é o grande peso a favor da economia brasileira, o desenvolvimento e a competitividade do mercado, a inclusão social e a geração de empregos. De acordo com o SEBRAE, os pequenos negócios são responsáveis por mais da metade dos empregos formais no país, principalmente nas atividades de comércio e de serviços.

Por isso, podemos dizer que os pequenos negócios são importantes para o desenvolvimento social e econômico do país.

2.6.2. Aplicação do Planejamento Estratégico

A aplicação do planejamento estratégico em microempresas é raro, prejudicando na forma estratégica as possíveis análises para tomada de decisão. Para Tiffany e Peterson (1999) as

microempresas e as empresas de pequeno porte são as que mais precisam de planejamento estratégico, pois são conduzidas por um número muito pequeno de pessoas, isso faz com que o proprietário seja “pau-para-toda-obra”. Muitas dessas empresas no Brasil, possui recursos limitados e por isso o planejamento estratégico é mais essencial para auxiliar as organizações e fazer com que elas utilizem o melhor das suas capacidades e minimize a perda de energia em atividades que não leva para o caminho correto.

Hoje é visto uma cultura de pouca utilização do planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas. Os gestores ressaltam a importância do planejamento estratégico para as empresas, mas não utilizam em seu cotidiano e muitas vezes as empresas deixam de lado por considerarem um assunto técnico e de poucos resultados práticos, e que a tarefa de montar a ferramenta e gestão iria demandar muito tempo. Além disso, muitos desses pequenos negócios não utilizam o planejamento por falta de conhecimento e confiança sobre as ferramentas e o abandono do planejamento quando é mal utilizado na empresa. Para isso, é importante buscar conhecimento para a construção de estratégias de forma correta e que atendam às suas limitações e características da sua empresa.

A elaboração de estratégias para as Micro e Pequenas empresas são muitas vezes afetadas por suas características peculiares. Sobre essas características das Micro e Pequenas Empresas (MPEs) brasileiras podemos afirmar que são:

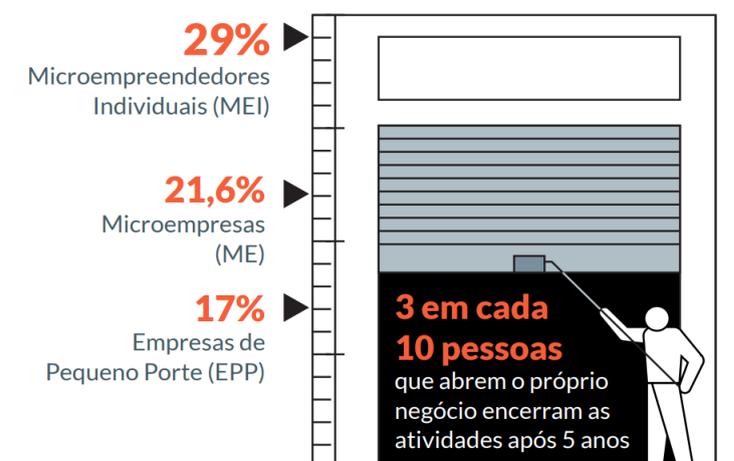
As características peculiares são as taxas elevadas de natalidade e mortalidade, mão-de-obra formada pelos proprietários, sócios e membros da família, poder decisório centralizado, registros contábeis pouco adequados, utilização de mão-de-obra não qualificada ou semiquificada. (IBGE, 2003).

De acordo com a pesquisa Sobrevivência de Empresas (2020), realizada com base em dados da Receita Federal e com levantamento de campo, a taxa de mortalidade das microempresas tem taxa, após cinco anos, de 21,6% e as de pequeno porte, de 17%, conforme apresentado na Figura 9:

Figura 9. Taxa de mortalidade entre os pequenos negócios

MEI lideram o número de empresas fechadas

Taxa de mortalidade entre os pequenos negócios (de 1 a 5 anos)



Fonte: Pesquisa de Sobrevivência de Empresas (2016)

Segundo o estudo da SEBRAE (2016), os fatores que mais contribuem para a sobrevivência e mortalidades das MPEs estão especificados no Quadro 3:

Quadro 3. Contribuição para sobrevivência e mortalidades das MPEs

Contribuição para sobrevivência e mortalidades das Micro e Pequenas Empresas (MPE)	
1.	Situação antes da empresa, avaliando as condições do investidor, a experiência no ramo e a motivação para abertura.
2.	Planejamento do negócio: tempo médio de planejamento antes de abrir a empresa e os recursos disponíveis.
3.	Gestão do Negócio;
4.	Capacitação dos donos em gestão empresarial.

Fonte: SEBRAE (2016)

A importância da aplicação do planejamento estratégico para as micro e pequenas empresas (MPE) é ajudar no seu crescimento dentro do mercado, enfrentando as dificuldades que podem surgir e alcançar os melhores resultados. Muitos desses desafios e dificuldades são oportunidades para a empresa desenvolver soluções e abrir novos mercados para os seus produtos. Segundo Almeida e Oliveira (2020), os gestores de MPEs devem tomar medidas eficazes para que o planejamento estratégico seja praticado, levando em sua consideração as peculiaridades de seus negócios na sua estruturação. O seu desenvolvimento ajudará a empresa a construir um futuro promissor e a geração de um mercado mais profissional e preparado para as constantes mudanças que podem ocorrer no dia a dia.

2.6.3. Vantagens do Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico ajuda as micro e pequenas empresas a competir no mercado, podendo auxiliar no crescimento econômico e nas tomadas de decisões gerenciais. Além disso, promove o desenvolvimento econômico e social e também a busca por inovação tecnológica.

Dentro de inúmeras vantagens do planejamento estratégico, podemos dizer que as principais são: a agilidade na tomada de decisões, a melhor comunicação entre os funcionários, o conhecimento sobre os clientes e concorrentes, o maior comprometimento e a visão de conjunto (TAVARES,2010). Em complemento, podemos citar que o desenvolvimento de esforços numa única direção, integridade entre as áreas da empresa, a análise setorial do seu mercado de atuação e a definição do negócio, da visão estratégica e da declaração corporativa da empresa são muito importantes. Portanto, o planejamento estratégico será efetivo se houver participação de toda liderança e o comprometimento de toda equipe, incluindo os empregados operacionais, supervisores e a média gerência. É importante que todos estejam familiarizados com a administração estratégica.

3. METODOLOGIA

Este capítulo tem por objetivo apresentar a metodologia da pesquisa e quanto a sua classificação, além de detalhar as etapas da condução do estudo.

De acordo com Gil (2022), a pesquisa pode ser definida como o procedimento racional e sistemático na busca de fornecer respostas aos problemas e questões levantadas. Desta forma, a pesquisa é requerida quando não se dispõe de informação suficiente para responder um determinado problema levantado, ou quando a informação acessível não é encontrada de forma correta e clara para o problema relacionado.

Lakatos e Marconi (2003) afirmam que a pesquisa é um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que demanda um tratamento científico e utiliza o meio para buscar conhecer a realidade ou descobrir verdades parciais.

3.1. Classificação da pesquisa

Silva e Menezes (2005) apresenta as formas clássicas de classificação com base em quatro pontos de vista, sendo eles: natureza da pesquisa, forma de abordagem do problema, objetivos e procedimentos técnicos. O Quadro 4 apresenta a classificação para cada ponto de vista abordado:

Quadro 4. Classificação das pesquisas

Natureza	Abordagem do problema	Objetivos	Procedimentos Técnicos
- Pesquisa Básica; - Pesquisa Aplicada.	- Pesquisa Quantitativa; - Pesquisa Qualitativa.	- Pesquisa Exploratória; - Pesquisa Descritiva; - Pesquisa Explicativa.	- Pesquisa Bibliográfica; - Pesquisa Documental; - Pesquisa Experimental; - Levantamento; - Estudo de caso; - Pesquisa Expost-Facto.

Fonte: Autor Próprio (2022)

3.1.1. Quanto ao ponto de vista da sua natureza

Segundo Gil (2022), a pesquisa básica são estudos para aquisição ou ampliação do conhecimento sem se preocupar com os possíveis benefícios e a pesquisa aplicada é voltada à aquisição de conhecimentos no intuito de aplicar numa situação específica.

A natureza desse estudo é classificada como uma pesquisa aplicada pois há aquisição de conhecimentos com aplicação prática com a finalidade de resolver problemas identificados.

3.1.2. Quanto à forma de abordagem

Segundo Silva e Menezes (2005), a pesquisa quantitativa é quando pode transformar as informações em números tornando-os quantificáveis e a pesquisa qualitativa não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas.

Hübner (2012) afirma que a definição da pesquisa como “qualitativa” ou “quantitativa” não é o método de coleta, mas sim a forma de tratamento dos dados. De acordo com Gil (2022), para avaliar a qualidade dos resultados de uma pesquisa, é necessário saber como os dados foram obtidos, bem como os procedimentos adotados em sua análise e interpretação.

A forma de abordagem dessa pesquisa é qualitativa pois analisa as contribuições que o desenvolvimento do Planejamento Estratégico pode trazer para a empresa consultada. Na abordagem qualitativa, Almeida (2014) apresenta o pesquisador como o instrumento fundamental e o ambiente natural como sua fonte direta de dados, obtendo os dados descritivos sobre as pessoas, o lugar e os processos interativos, através do contato direto do pesquisador com a empresa.

3.1.3. Quanto aos objetivos da pesquisa

Segundo Silva e Menezes (2005), a pesquisa exploratória visa familiarizar com o problema e torná-lo explícito, a pesquisa descritiva descreve as características de uma determinada população e a explicativa visa identificar fatores que contribuem para a ocorrência dos fenômenos.

O presente estudo caracteriza-se por ser uma pesquisa exploratória, porque irá proporcionar maior aproximação com o problema e levantar hipóteses, ou testar e definir os métodos de coleta de dados. Esse tipo de ponto de vista exploratório se fixa em pesquisas bibliográficas e estudos de casos, como no caso desta pesquisa.

3.1.4. Quanto aos procedimentos técnicos

Gil (2022) afirma que os ambientes onde ocorre a pesquisa são muito diversificados, como também os métodos e técnicas utilizados para coleta e análise de dados, tornando interessante classificar as pesquisas segundo a ideia de modelo adotado.

Levando em consideração o ambiente de pesquisa, a abordagem teórica e as técnicas de coletas e análise de dados, o modelo adotado é o de pesquisa. De acordo com Gil (2022), a pesquisa bibliográfica é quando elaborada com base em material já publicado, a pesquisa documental como uma pesquisa elaborada com base em documentos e materiais sem tratamento analítico. Segundo Silva e Menezes (2005), a pesquisa experimental quando se determina um objeto de estudo, selecionam-se as variáveis capazes de influenciá-lo, definem as formas de

controle e observação e a de levantamento quando a pesquisa envolve a interrogação direta das pessoas. Segundo Yin (2013), o estudo de caso investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real, especialmente quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto poderem não estar claramente evidentes. Como argumentam Silva e Menezes (2005), o estudo de caso envolve o estudo profundo de um ou poucos objetos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento e a pesquisa *ex-post-facto* é quando o experimento se realiza depois dos fatos.

Os procedimentos técnicos adotados nesta pesquisa serão a pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e o estudo de caso. Esses métodos irão permitir uma análise mais profunda das contribuições que o desenvolvimento do Planejamento Estratégico pode trazer às microempresas, em especial a empresa consultada.

O primeiro procedimento técnico a ser adotado neste estudo é a pesquisa bibliográfica. O intuito é explorar o tema de planejamento estratégico em materiais publicados, como livros e artigos, a fim de buscar conceitos, características, ideias e definições de modelos de aplicação. Segundo Yin (2013) conceitua que o caminho de formação de um estudo deve iniciar com uma revisão minuciosa da literatura, buscando atenção às questões ou aos objetivos da pesquisa.

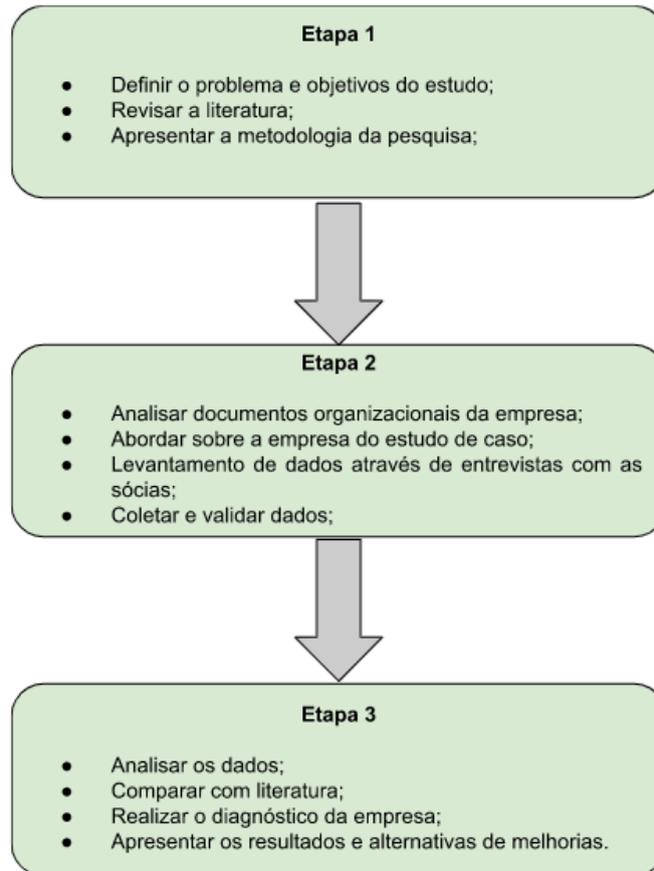
Outro procedimento importante a ser adotado é a aplicação da pesquisa documental. O objetivo desse procedimento é buscar diversas informações originadas de documentos organizacionais e governamentais aplicadas na empresa e outros materiais que não receberam tratamento analítico. O intuito é realizar a análise documental para dessa forma ser possível compreender e realizar o diagnóstico estratégico atual através das entrevistas a serem realizadas com as sócias. Para Gil (2022), a pesquisa documental se diferencia da pesquisa bibliográfica na natureza das fontes, em que seus materiais podem ser reelaborados, modificados e não recebem ainda um tratamento analítico.

Por fim, o último procedimento técnico a ser adotado é o estudo de caso. Assim, a escolha pelo estudo de caso se justifica na medida em que ele representa um método adequado para identificar e descrever a forma de gestão utilizada, realizar a análise corporativa dos ambientes externos e internos, como também a analisar a necessidade de definição da declaração corporativa: missão, visão e valores (MVV). Além de determinar as estratégias e ações para a empresa consultada alcançar seus objetivos. Portanto, o presente estudo se caracteriza como um estudo de caso único e não múltiplo, por ser uma análise de implementação de um plano estratégico a uma empresa específica.

3.2. Etapas da pesquisa

Este estudo foi realizado em algumas etapas para alcançar o objetivo final. Para isso, será apresentado na Figura 10 a sua forma de condução:

Figura 10. Etapas da pesquisa



Fonte: Autor Próprio (2022)

4. EMPRESA DE CONSULTORIA EM GESTÃO E NUTRIÇÃO

Este capítulo tem por objetivo descrever sobre a empresa estudada.

A Romã é uma Consultoria em Gestão e Nutrição, que existe desde 2015, atendendo estabelecimentos do ramo de alimentação, no intuito de garantir resultados sólidos e de qualidade aos clientes. A empresa é de Brasília e se situa em Vicente Pires, atuando em várias regiões do Distrito Federal. No momento a classificação da empresa é de microempresa (ME) e no momento buscam expandir o seu ramo de atuação, o qual conseguiram a sua primeira expansão na cidade de Goiânia atendendo três novos estabelecimentos e restaurantes.

A história sobre a escolha da fruta Romã como símbolo da empresa se deve por simbolizar o feminino e representa a criação da consultoria, que foi idealizada e impulsionada pela força da mulher empreendedora. A fruta retrata o amor que mostra ser a principal força motriz da empresa e representa o todo da consultoria. Sua parte interna, com as suas sementes acredita-se que atrai riquezas, renovação e prosperidade, além de expressar a organização que uma gestão e a nutrição precisa fornecer para que todos os processos e serviços sejam implementados com sucesso.

O foco da empresa é promover o seu negócio com responsabilidade nutricional, social e ambiental, garantindo a satisfação e o bem-estar dos seus clientes.

A proposta da empresa é garantir excelência na área para o estabelecimento, levando experiência, produtividade, qualidade e gestão de produção de alimentos, aliado ao alimento seguro e à visibilidade da empresa. O seu objetivo é de levar aos estabelecimentos serviços de qualidade e totalmente personalizados, para que cada tipo de negócio tenha suas necessidades atendidas e soluções implementadas, seguindo todas as legislações e exigências. O seu desejo é de levar não apenas o cumprimento das normas e requisitos legais, mas promover os princípios da gestão e da nutrição e integrar negócio, produto e cliente em um único ideal: satisfação, qualidade e respeito à boa manipulação e alimentação. Dentro dos serviços prestados pela empresa temos os seguintes: elaboração e implementação do manual de boas práticas de produção e fabricação, elaboração e acompanhamento do plano de ação, visita técnica, elaboração de ficha técnica de preparação, elaboração de rótulo nutricional e capacitação de manipuladores de alimentos.

Os grandes pilares da Consultoria Romã são a segurança dos alimentos, a qualidade nutricional e a gestão como um todo, desde os simples processos até os gerenciamentos mais complexos. Podemos citar de especialidades da organização: o controle higiênico-sanitário, gestão de qualidade da produção de refeições, planejamento físico-funcional do estabelecimento,

adequação às legislações vigentes, riscos e segurança dos manipuladores de alimentos, gestão de pessoas, planejamento de cardápios, gestão de custos, relação com o consumidor e gestão de resíduos.

A declaração corporativa da empresa representa a sua identidade organizacional de um negócio. É a maneira como ele se mostra ao seu mercado, clientes e colaboradores internos. A empresa possui a sua declaração corporativa definida, conforme apresentado no Quadro 5:

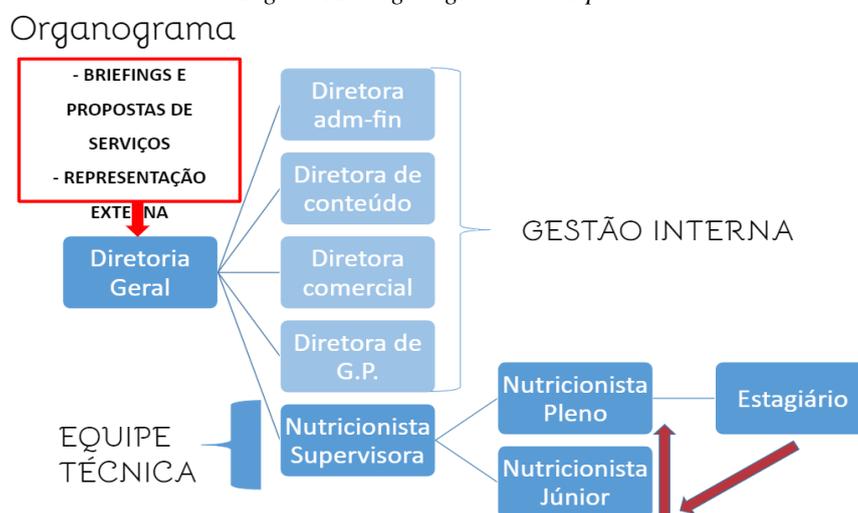
Quadro 5. Declaração corporativa da empresa em estudo (MVV)

Missão: Levar soluções de gestão para estabelecimento no ramo da alimentação através de processos de nutrição.
Visão: Tornar-se uma empresa referência no mercado através dos serviços prestados na área de consultoria em gestão e nutrição.
Valores: <ul style="list-style-type: none"> ● Excelência (trabalho bem feito); ● Levar RESULTADO ao cliente; ● Compromisso; ● Ética profissional; ● Postura; e ● Atendimento personalizado.
Princípios: <ul style="list-style-type: none"> ● Rapidez ● Empatia ● Agilidade ● Resolutividade ● Dinamismo ● Visão holística

Fonte: Autor Próprio (2022)

A estrutura organizacional da empresa é representada através de um organograma horizontal e apresentada de forma visual e clara os cargos dos colaboradores, conforme demonstrado na Figura 11:

Figura 11. Organograma da empresa



Fonte: Consultoria Romã (2022)

No momento, as duas sócias acumulam os cargos de diretoria geral representada pela gestão interna e equipe técnica, além de uma delas acumular a função de nutricionista supervisora. Além disso, o cargo de nutricionista pleno no momento não tem ocupação e os outros funcionários ocupa o cargo de estagiários e de nutricionista júnior.

A empresa não possui um plano de carreira bem definido, mas já possui uma pequena estruturação do plano com as funções e habilidades específicas de cada cargo apresentando aos funcionários. Além de mostrar a forma de crescimento dentro da empresa.

Portanto, a Consultoria Romã auxilia os estabelecimentos a manter as condições sanitárias adequadas e impede multas e sanções da Vigilância Sanitária.

5. ANÁLISE E DIAGNÓSTICO DA EMPRESA

Este capítulo tem por objetivo realizar a análise e diagnóstico da empresa estudada, através da aplicação de questionários e da realização de entrevistas com as sócias da empresa.

5.1. ANÁLISE INICIAL DA EMPRESA

O objetivo dessa análise e diagnóstico da empresa é descrever como é realizado o desenvolvimento do seu planejamento estratégico atual, tendo visto a classificação da empresa como uma microempresa (ME).

A análise busca identificar e realizar o diagnóstico da situação encontrada e levantar com as sócias da empresa o que se pretende para o momento atual. Segundo Nascimento (2016), para o desenvolvimento de tomada de decisão é preciso seguir alguns passos e o primeiro deles é a identificação e diagnóstico da situação encontrada e o que se pretende para o momento atual.

No intuito de realizar o diagnóstico da situação encontrada pela empresa foi solicitado algumas documentações organizacionais para ser realizada a análise do planejamento estratégico encontrado. Dentre as documentações enviadas pela empresa estão a história sobre a empresa, o ramo de atuação, organograma antigo, o plano de carreira, a declaração corporativa: missão, visão, valores e princípios e, por último, as metas estabelecidas para este ano.

Para facilitar o entendimento da estrutura interna da empresa apresentado no organograma, as sócias propuseram mudanças somente de nomenclatura dos cargos de diretoria e não dos processos. As mudanças seria a transformação do Diretoria Geral para Presidente de Gestão, atendendo todas as áreas da gestão interna, e a Presidente Executiva, responsável pelo o campo de atuação.

Na tentativa de entender um pouco mais sobre o planejamento estratégico atual da empresa e seu modelo de negócio foi desenvolvido um roteiro de perguntas para ser utilizado durante as entrevistas com as sócias da empresa, conforme demonstrado no Quadro 6:

Quadro 6. Roteiro de Entrevista

Nome: Cargo: Tempo de Empresa:
<i>Entendimento do modelo de negócio</i>
1) Você sente que a empresa tem uma proposta de valor e um modelo de negócio bem definidos? <ul style="list-style-type: none">• Se sim: Quais ferramentas foram utilizadas?• Se não: Você acha que uma estruturação da modelagem de negócio seria boa para o planejamento estratégico?

- 2) Você acredita que a missão, visão e valores podem ser importantes para o desenvolvimento do planejamento estratégico?
- 3) Você considera que a empresa possui missão, visão e valores bem definidos?
 - **Se sim:** Você acredita que motiva e inspira todos os colaboradores?
 - **Se não:** Você tem interesse em definir um novo MVV para empresa?
- 4) Você sente que a empresa utiliza a matriz SWOT para análise do ambiente interno e externo?
 - **Se sim:** Como é feita essa análise?
 - **Se não:** Acredita que seja importante para o planejamento estratégico da organização?
- 5) Você sabe dizer quais são as maiores forças e fraquezas no ambiente interno da empresa, comparado principalmente com a concorrência?
- 6) Você sabe quais são as maiores ameaças e oportunidades no ambiente externo que podem impactar no desenvolvimento da empresa?

Análise Setorial

- 7) Vocês já fizeram uma análise do cenário externo para verificar possíveis oportunidades e ameaças, pensando no aspecto político, econômico, social, tecnológico, ambiental e legislação?
- 8) Como é feita análise da competitividade do mercado por vocês nesse ramo de "Consultoria de segurança e qualidade de alimento"?

Entendimento do planejamento estratégico atual

- 9) Você sente que a Consultoria Romã tem um planejamento estratégico bem definido?
 - **Se sim:** Como é feito o planejamento estratégico de vocês e se possui algum mapa estratégico, objetivos estratégicos, metas e indicadores bem definidos?
 - **Se não:** Você tem interesse em definir um novo planejamento estratégico?
- 10) Você sente que a empresa analisa o mercado para desenhar as suas estratégias?
- 11) Os resultados que a sua empresa vem obtendo no mercado estão alinhados com o planejamento estratégico?
 - **Se sim:** Descreva um exemplo
 - **Se não:** Quais mudanças devem ser feitas para garantir os resultados esperados?
- 12) Como a empresa reage às modificações do mercado? Existem estratégias definidas de como se comportar nas mudanças?
- 13) Na sua visão, caso precisasse recomeçar do zero, sabe apontar o que faria diferente?
- 14) Se você enxergasse a Consultoria Romã como sua concorrente, sabe exatamente onde atacaria?
- 15) O que é necessário fazer para corrigir esses pontos fracos que você atacaria?

Fonte: Autor Próprio (2022)

As entrevistas realizadas com as sócias foram importantes para verificar como é realizado o processo de planejamento estratégico da empresa.

Foi observado um modelo de negócio bem definido da empresa, a sua estruturação iniciou após várias reuniões entre as antigas sócias e a definição dos seus processos. Uma das

ferramentas utilizadas na definição do modelo de negócio foi o Canvas e a outra foi a matriz SWOT, no ano de 2015, para analisar o ambiente externo da empresa. Durante a nova gestão foi utilizada duas vezes a matriz SWOT, a primeira foi na crise financeira em 2018 e a segunda foi em 2019 com a saída de outras sócias. A grande diferença é que a utilização da matriz SWOT nessa nova gestão foi para analisar o ambiente interno e externo da empresa, conforme os dados levantados e apresentados no Quadro 7:

Quadro 7. Resultados da SWOT

Forças	
Item	
	Contato mais próximo e o serviço personalizado
	Tato com os clientes
	Resolução de problemas dos nossos clientes
	Preocupação com a solução do cliente
	Processos de treinamento e boas práticas bem definidos
	Inadimplência muito baixa
Fraquezas	
Item	
	Pouca estrutura de investimento financeira
	Falta de uma estrutura física adequada
	Contato com a equipe
	Capacidade técnica da concorrência é igual
	Disponibilidade de tempo não é mais mesma
	Nossos serviços fogem dos escopos estabelecidos para atender o cliente
Ameaças	
Item	
	Crise sanitária, como o Covid
	Variações de mercado provocando cortes de gastos dos estabelecimentos
	Sistemas (softwares) que executa serviços como: rotulagem
	Clientes mais autossuficientes
Oportunidades	
Item	
	Mudanças das legislações
	Entendimento de prevenção da sociedade
	Novas resoluções da vigilância
	Mercado de auditoria
	Cursos online

Fonte: Autor Próprio (2022)

Em relação ao posicionamento estratégico, a empresa busca utilizar as experiências profissionais das sócias e funcionários para realizar e entregar os serviços de qualidade e busca estar próximo dos seus clientes. O único ponto que é pouco feito pela empresa é o posicionamento

da sua marca pelos canais de comunicação, como as redes sociais *Instagram*, *Facebook* e entre outros.

O planejamento estratégico da empresa não é bem definido. É feito somente o levantamento das metas anuais no início de cada ano, mas não possui um mapa estratégico, objetivos e indicadores bem definidos. As metas estipuladas pela empresa para este ano são bem superficiais e estão descritas no Quadro 8:

Quadro 8. Metas estipuladas pela empresa

Setores	Metas
Gestão	<ul style="list-style-type: none"> ● Constância nas reuniões mensais; ● Capacitação de novos membros; ● Rotina do grupo do WhatsApp; ● Comemorações, Aniversariantes, Supervisão, Destaque Romã.
Comercial	<ul style="list-style-type: none"> ● Constância de conteúdo e interação com os públicos no <i>Instagram</i>; ● Ajustar o site e movimentar o <i>Facebook</i>.
Administrativo / Financeiro	<ul style="list-style-type: none"> ● Buscar aumentar o lucro para acima de 8 mil; ● Fazer reserva de emergência na poupança; ● Dobrar o faturamento; ● Manter gasto mínimo; ● Ajustar preços dos contratos; ● Ajustar processos contábeis.

Fonte: Autor Próprio (2022)

A análise que podemos fazer da empresa é de não ter um planejamento estratégico bem definido e estruturado. Apesar da utilização de algumas ferramentas desse processo não foi possível estruturar de uma maneira adequada. Outro ponto de análise é a constante mudança de sócias nesses últimos anos, prejudicando a realização de um possível planejamento a longo prazo para a empresa.

Portanto, a empresa necessita estabelecer e implementar um planejamento estratégico bem definido, buscando estruturar e formalizar o seu modelo de negócio e a sua declaração corporativa. Além disso, será necessário determinar estratégias e ações estratégicas para que a empresa consiga alcançar seus objetivos e metas.

5.2. REALIZAÇÃO DE ENTREVISTAS PARA A ANÁLISE

O objetivo das novas entrevistas é realinhar e formalizar o modelo de negócios da empresa e propor melhorias para as sócias começar a desenvolver o planejamento estratégico para os próximos anos, mantendo a classificação atual como uma microempresa (ME).

A realização das novas entrevistas é buscar levantar novas ideias que ajuda na construção de um novo modelo de negócios para empresa, em busca de aumentar a sua receita com novos serviços, na análise do cenário de consultoria de qualidade de alimentos no Distrito Federal e na realização de um novo planejamento estratégico para os próximos três anos. Para isso, foi desenvolvido um roteiro de perguntas para ser utilizado durante as entrevistas com as sócias da empresa, conforme demonstrado no Quadro 9:

Quadro 9. Roteiro de Entrevista - Alinhamento PV Canvas e BM Canvas

Formulário de Alinhamento PV Canvas

1. **Tarefas do Cliente:** São as tarefas e ações que os clientes desejam realizar cotidianamente. Na sua visão **qual seria essas tarefas do Cliente para a Consultoria Romã?**
2. **Ganhos do Cliente:** Seria os resultados e benefícios que o cliente exige ou deseja alcançar. **Na visão de vocês, gostaríamos de saber quais os ganhos previsíveis ou inesperados relacionados às tarefas do cliente apresentados acima o cliente poderia ter pela Romã?**
3. **Dores do Cliente:** Seria tudo aquilo que aborrece o cliente com emoções negativas, custos ou situações indesejadas. **Com isso, gostaria de saber quais são as dores dos clientes pela Romã?**
4. **Produtos e Serviços:** Essa parte trata da vitrine da sua empresa, em que será listado todos os produtos e serviços relacionados as tarefas do cliente apresentados na primeira questão. **Na sua visão, qual seria os produtos e serviços da Consultoria Romã?**
5. **Aliviadores de Dores:** Relaciona os produtos e serviços com os alívios das dores dos clientes, ou seja, gera valor para eles eliminando ou reduzindo emoções negativas, custos, situações indesejadas ou riscos em que os clientes vivenciam ou possa vivenciar. Na sua visão, **o que poderia eliminar ou reduzir as dores dos clientes, podendo serem classificados como aliviadores de dores pela Romã?**
6. **Criadores de Ganho:** Essa parte descreve como o produto cria benefício para os clientes, atingindo ou até superando suas expectativas. **Para você quais são os criadores de ganho da Romã para os clientes?**

Formulário Facilitação BM canvas

1. **Segmento de Clientes:** É o nicho de pessoas que a Romã deseja alcançar atender. **Pensando nisso, apresente suas ideias de qual seria o perfil de público da empresa?**
2. **Proposta de valor:** É a razão pela qual os clientes escolhem a Romã. Essa é aparte mais importante do nosso BM Canvas em que é evidenciado os diferenciais da Romã frente a seus concorrentes (Qualifica) e que trata do benefício que seu produto entrega ao consumidor. **Pensando nisso, apresente ideias de proposta de valor da Romã em uma única frase?**
3. **Canais:** São caminhos pelos quais a Romã comunica e entrega valor para o segmento de clientes, sendo uma forma de interação entre este e empresa. Essas formas de interação podem ser por canais de comunicação, vendas e distribuição, como por exemplo website, redes sociais. **Por isso, gostaríamos que vocês apresentassem várias ideias de contato da Romã com os clientes?**
4. **Relacionamento:** Está relacionado a experiência dos clientes apresentados no primeiro campo, em que serão descritos as formas e os meios que a Romã pretende manter a relação com eles no intuito de

evitar a busca por concorrentes. Alguns exemplos de relacionamento pode ser assistência pessoal, serviços automatizados, comunidades. Por isso, **expresse várias ideias de como a Romã pode conquistar e manter uma boa relação com os clientes?**

5. **Fontes de Receita:** É a maneira como os clientes pagará pelos benefícios recebidos, ou seja, o quanto os produtos e serviços irão gerar de renda para a Romã. Essas fontes podem ter como exemplos venda de produtos, assinatura, doações, licença, investimentos, parcerias. **Pensando nas fontes de receita da Romã e lembrando que pode haver mais de uma fonte de receita, apresente suas ideias de fontes de receita?**
6. **Recursos-Chave:** São os principais ativos que o negócio necessita para entregara proposta de valor, alcançar mercados, se relacionar com os clientes e obter receita. Alguns exemplos de recursos podem ser físicos (fábricas, máquinas, sistemas), intelectuais (patentes, registros, marcas, dados), humanos (cientistas, engenheiros) e financeiros (linhas de crédito, fundos). Por exemplo: o Mercado Livre apresenta como recursos chaves a plataforma tecnológica e a marca. **Pensando nos recursos necessários para que a proposta de valor da Romã possa funcionar, apresente suas ideias de quais tipos de recursos chaves serão necessários?**
7. **Atividades-Chave:** são atividades mais importantes para que a proposta de valor seja entregue e de que a Romã tenha êxito em seu funcionamento. Elas podem estar ligadas à produção, prestação de serviço ou tarefas administrativas, podendo ter como exemplos: a produção de bens, resolução de problemas, gestão de plataformas, vendas consultivas, desenvolvimento de produtos. Pensando na proposta de valor inserida anteriormente, **apresente suas ideias de possíveis atividades-chave em que a proposta de valor da Romã necessita para que seja entregue?**
8. **Parcerias-Chave:** É a rede de aliados na otimização de processos, redução de riscos e obtenção de recursos dos negócios. Geralmente são fornecedores e terceirizados. Pensando nisso, **apresente suas ideias de possíveis parcerias ou parceiros-chave da Romã?**
9. **Estrutura de Custos:** São os principais custos que influenciam a gestão financeira da Romã. Esses custos são gerados pelos canais, recursos, atividades e parcerias apresentados nas perguntas anteriores. Eles podem ser fixos (salários, aluguéis, fábricas, etc.) ou variáveis (a partir da demanda do produto). **Pensando nisso, apresente suas ideias de possíveis custos envolvidos no contexto da Romã ?**

Fonte: Autor Próprio (2022)

Após o preenchimento dos formulários enviados no e-mail, as entrevistas ocorreram de forma presencial com as sócias. Durante as entrevistas, foram debatidos sobre as percepções das sócias apresentadas nos formulários e realizado a classificação do que seria importante para microempresa (ME) no momento.

Portanto, as entrevistas realizadas com as sócias foram importantes para realinhar o modelo de negócios da empresa, utilizando as ferramentas do PM canvas e do BM Canvas.

5.3. ANÁLISE DAS RESPOSTAS DAS ENTREVISTAS

As informações apresentadas pelas sócias foram importantes para realinhar o modelo de negócio da empresa, mantendo como base o serviço de ações preventivas de problemas e de maior controle interno na produção e venda de alimentos, seguindo os controles estabelecidos em legislação. Dentro dos serviços e produtos apresentados pela empresa são: a implementação das boas práticas de produção (visitas técnicas), elaboração do Manual de Boas Práticas de Produção,

Elaboração de rótulo nutricional, Elaboração de Ficha técnica de produção, Capacitação de manipulador de alimentos. Além disso, a empresa Romã analisa a realidade do cliente e o objetivo da demanda apresentada e elabora o material personalizado, realizando um contato constante com a equipe e proprietário. Por fim, a organização acompanha os resultados dos clientes, para verificar a necessidade de melhorias ou ajustes.

O propósito da empresa apresentado nas respostas dos formulários do PM Canvas e BM Canvas é alcançar novos empresários do ramo da alimentação e buscar uma maior profissionalização de sua produção, tendo como proposta de valor a apresentação de serviços compatíveis a realidade do cliente nos âmbitos de investimento, solução e aproximação.

Por fim, o resultado apresentado após a análise das respostas é que a empresa Romã busque ampliar as suas fontes de receita, buscando parcerias, vendas de produtos ou maior participação em ações sociais, na tentativa de ampliar os seus recursos chave e manter a entrega da sua proposta de valor ao seu cliente e não depender somente da experiência profissional da equipe de trabalho e do uso de sistema de auditoria para orientação e norteamento de ações de solução para os clientes e processos de implementação de controles.

5.4. PROPOSTAS DE MELHORIAS

As propostas de melhorias que serão apresentadas logo a seguir irão auxiliar as sócias da empresa Consultoria Romã a começar a desenvolver o planejamento estratégico para os próximos anos dentro da sua realidade, mantendo a classificação atual como uma microempresa (ME).

A primeira proposta de melhoria é rever o modelo de negócios para planejar a sua evolução no mercado e se mantenha competitiva utilizando elementos como: proposta de valor, parcerias-chave, relacionamentos, clientes-chave, canais, custos, receitas, entre outros.

A segunda proposta de melhoria é a empresa buscar ter um planejamento estratégico bem definido e estruturado, apresentando objetivos e políticas estratégicas através de um plano de ação com indicadores e metas alcançáveis para sua equipe. Para isso, será proposto a utilização da metodologia de gestão estratégica *Balanced Scorecard* (BSC), a qual permite medir o desempenho da Romã em relação às suas metas de longo prazo, previsto para os próximos três anos. As metas são os resultados a serem alcançados e que especifica a qualidade ou quantidade dos resultados desejados e indicam a direção na qual as decisões devem ser tomadas pela empresa. Conforme o Neto (2017), a meta deve estar associada a um indicador de desempenho que está associado a um objetivo estratégico da organização, estabelecendo um padrão e um horizonte de tempo para que seja alcançada.

O estabelecimento das metas é importante que sejam desafiadoras, porém realizáveis, onde o seu alcance deve ser relevante e devem estar associadas a um período de tempo determinado, no caso será importante o tempo de três anos. Após a determinação da meta para um determinado indicador, que monitora um objetivo estratégico, é importante desdobrá-la para todos os processos ou áreas que devem contribuir para o alcance da meta. Dentro das metas da empresa, a proposta é buscar por metas mais ousadas e alcançáveis em busca de posicionar a marca dentro do mercado de consultoria e gestão de qualidade dos alimentos e também buscar sua expansão, como por exemplo a definição do valor de faturamento a ser atingido, a quantidade de novos contratos com o preço ajustado e estipular o valor da reserva de emergência. Além disso, o grande objetivo estratégico é obter a sede da empresa para executar trabalhos gerenciais e ter um espaço para reuniões com clientes. Podemos ver um exemplo de demonstração de construção de metas realizáveis para a área financeira da organização, conforme o Quadro 10:

Quadro 10. Exemplo de construção de Metas realizáveis

Perspectiva	Financeiro	
Objetivo	Receita ampliada	
Iniciativa	Melhorar a avaliação operacional da empresa	Analisar a representatividade de cada cliente dentro do faturamento e o crescimento da empresa.
Indicador	EBITDA	Ticket Médio
Fórmula	Resultado Líquido + Juros + Impostos + Depreciação + Amortização	Faturamento do período / Número de clientes no período.
Periodicidade	Trimestral	Trimestral
Meta	Aumento de 20% a cada período calculado	Crescimento de 10%

Fonte: Autor Próprio (2022)

A estratégia definida pela empresa será traduzida em objetivos estratégicos, indicadores e metas alcançáveis. Com isso, a terceira proposta de melhorias é realizar o acompanhamento dessas metas de forma mensalmente através de um painel de indicadores de desempenho, chamado de *dashboard*. A utilização dos indicadores é para monitorar os objetivos da empresa e verificar se os resultados alcançados estão de acordo com o que foi planejado, sendo muito importante para a eficácia das estratégias adotadas. Segundo Neto (2017), o painel de indicadores é quando os seus principais indicadores e gráficos são integrados em um único painel, apresentados de forma mais organizada as informações de resultados das metas estabelecidas. É importante que nesse painel contenha o nome dos indicadores, a unidade de medida, a periodicidade, a fórmula de cálculo, a

meta, o desempenho acumulado, o farol indicando se o desempenho acumulado está no vermelho, amarelo ou verde, o desempenho mês a mês com gráfico de barras.

A quarta proposta de melhoria é a empresa adotar no seu cotidiano reuniões estratégicas para debater sobre o planejamento gerencial e a alta direção avaliar o resultado alcançado pelos os principais indicadores de desempenho da empresa. É importante que essa análise ocorra de forma mensal para que seja analisado criticamente o desempenho e verificar se os resultados alcançados no mês anterior alcançaram as metas estabelecidas. Caso não tenha atingido os resultados, será necessário identificar a causa raiz do problema e definir ações que possam agregar valor de forma a melhorar a performance da organização. Segundo Neto (2017), as reuniões estratégicas são interessantes para discutir medidas a serem implementadas para reverter inesperados resultados negativos, fatos que ocasionaram o baixo desempenho de alguns indicadores, suas causas e as ações que devem ser implementadas. A importância delas é analisar exclusivamente o desempenho e discutir informações importantes da empresa que não são percebidas no dia a dia e assim traçar os próximos passos.

Uma maneira interessante para que a reunião ocorra de forma adequada e prática é planejar os pontos a serem debatidos e a sua forma de condução, começando com o planejamento inicial de data, horário e local. O segundo passo é apurar os resultados do mês em questão, geralmente o mês anterior da reunião, para alimentar os indicadores no painel do *dashboard* e verificar os resultados apurados. É importante que os resultados sejam levantados com antecedência para que se tenha tempo hábil de identificar eventuais inconsistências e também analisar os indicadores e a meta que não tenha sido alcançada, com isso buscar justificativas e planos de ação na reunião. Por fim, a condução da reunião tem que ser um gestor interno ou um consultor externo que consiga instigar os participantes a reflexão e ao debate sobre as metas. Portanto, é interessante que a reunião inicie com a apresentação dos indicadores, bem como as metas estabelecidas e que cada gestor responsável por metas apresente seus resultados positivos e negativos e os possíveis desvios, o que está sendo feito para melhorar o desempenho, uma síntese dos planos de ação, quais as lições aprendidas e como a equipe está gerenciando os indicadores. Para essa fase de acompanhamento é importante utilizar uma planilha para ajudar no acompanhamento das metas e propor planos de ação para as metas não alcançadas dentro daquele ciclo.

A quinta proposta de melhoria é criar um plano de ação bem elaborado e utilizar para medidas de solução de problemas ou para evitar problemas. Segundo Neto (2016), o plano é uma ferramenta ótima para acompanhamento de atividades e para planejar todas as ações necessárias para atingimento de um resultado desejado ou solução de problemas. É importante que o plano de ação tenha as algumas informações necessárias como a área da empresa responsável pela sua

implementação, o gerente / supervisor responsável, o objetivo estratégico vinculado, a iniciativa estratégica vinculada, o indicador de desempenho associado, a meta estabelecida para o indicador, as ações previstas, os responsáveis por cada uma das ações, a previsão de execução de cada ação no cronograma, o status de execução de cada etapa, o percentual de realização para as ações em andamento e a observação para informações necessárias serem ditas. Esse plano pode ser feito com o uso da metodologia de gestão de ações de um projeto que ajuda a registrar como serão executadas as ações, o famoso 5W2H.

A sexta proposta de melhoria é a média gerência, integrada pelos os supervisores ou coordenadores da empresa, assegurar o êxito do planejamento estratégico, garantindo a sua execução estratégica com sucesso e manter a organização operando e gerando resultados. Irá ajudar a alta gerência a concentrar em tomar decisões relativas a visão de futuro, objetivos, estratégias e orçamento.

Portanto, as propostas de melhorias irão ajudar a empresa Consultoria Romã a formalizar o seu modelo de negócio, a declaração corporativa e a estruturar o seu planejamento estratégico para os próximos três anos, auxiliando as sócias na determinação de estratégias e ações estratégicas para a empresa alcançar seus objetivos e se alinhar com a estratégia pretendida de crescimento.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O problema desta pesquisa foi compreender as dificuldades encontradas nas microempresas (ME) em querer alcançar grandes resultados e consolidar o seu futuro. Para isso, é necessário verificar quais as contribuições que o desenvolvimento e a implementação do planejamento estratégico poderá trazer aos pequenos negócios. A pesquisa de Sobrevivência de Empresas da SEBRAE no ano de 2020, mostram resultados de apenas 10% das empresas que possui planejamento de longo prazo e a taxa de mortalidade das microempresas, após cinco anos, de 29% e das empresas de pequeno porte de 17%.

De acordo com as pesquisas apresentadas pode-se afirmar que as práticas de elaboração e implementação do planejamento estratégico nas empresas é muito baixo. Apesar da importância levantada pelo os gestores, mostra ser uma cultura de pouca utilização.

Assim, o objetivo geral deste trabalho de identificar e analisar as contribuições que o desenvolvimento do planejamento estratégico pode trazer às microempresas (ME), foi alcançado através do estudo de caso em uma microempresa de consultoria em gestão e nutrição, realizando a análise e diagnóstico do seu modelo negócio e do planejamento estratégico, e depois foi apresentado alternativas de melhorias. O resultado parcial mostrou um modelo de negócio bem definido da empresa, mas não estruturado e formalizado de maneira adequada, e o outro ponto é de não possuir um planejamento estratégico bem definido. Após a realização de mais um formulário e de novas entrevistas presenciais para ajudar a realinhar e formalizar o modelo de negócios da empresa, foram apresentadas as propostas de melhorias para que possa ajudar no desenvolvimento do planejamento estratégico para os próximos anos, mantendo a classificação atual como uma microempresa (ME) e buscando uma estratégia de crescimento no mercado.

Estes resultados poderão ser úteis para os gestores de microempresas, podendo demonstrar situações ou tipo de erros mais comuns, cometidos pelas empresas na elaboração e implementação do seu planejamento estratégico. Além disso, apresentar uma condução correta na elaboração do planejamento e quais ferramentas necessárias para auxiliar durante a elaboração e o acompanhamento dos objetivos e metas estratégicas.

Portanto, nesse estudo de caso a empresa analisada conseguiu se organizar e começou a praticar algumas alternativas de melhorias, como a identificação e definição do modelo de negócio e a realizar as reuniões estratégicas de forma mensal. Hoje a empresa possui a reunião estratégica na última semana do mês e voltou a realizar uma reunião geral com toda empresa na primeira semana do mês. Ao final, foram apresentados resultados positivos de organização interna e de motivação de toda a equipe.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, J.; OLIVEIRA, S. **Planejamento Estratégico em Empresas de Pequeno Porte**. Revista Gestão & Sustentabilidade, v. 2, n. 1, p. 38-56, 9 jun. 2020.

ALMEIDA, Mário de Souza. **Elaboração de Projeto, TCC, Dissertação e Tese: Uma Abordagem Simples, Prática e Objetiva**, 2ª edição. Atlas, 2014.

ANDRADE, Arnaldo Rosa de. **Planejamento estratégico: formulação, implementação e controle**. São Paulo: Atlas S.A., 2016.

BEDÊ, Marco. **Sobrevivência das empresas no Brasil**, 01 de outubro de 2016. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-102016.pdf>>. Acesso em: 10 abr. 2022.

CAUCHICK, Paulo. **Metodologia de Pesquisa em Engenharia de Produção e Gestão de Operações**. Grupo GEN, 2018. 9788595153561. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595153561/>. Acesso em: 04 abr. 2022.

CIRIBELI, J. P.; PIRES, V. A. V.; BRAGA, M. J. (2010). **Do pensamento estratégico à gestão estratégica: um ensaio teórico sobre a origem e a evolução da estratégia empresarial**. In: Anais... VII Congresso Virtual Brasileiro de Administração.

DORNELAS, José. **Plano de negócios com o modelo Canvas**. [Digite o Local da Editora]: Editora Empreende, 2020. 9786587052076. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786587052076/>. Acesso em: 04 mai. 2022.

ESTUDOS E PESQUISAS. **SEBRAE**, 01 de abril de 2020. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos_pesquisas/quem-sao-os-pequenos-negociosdestaque5,7f4613074c0a3410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em: 10 abr. 2022.

GIL, Antonio C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. Disponível em: Minha Biblioteca, (7th edição). Grupo GEN, 2022.

HÜBNER, Maria M. **Guia para Elaboração de Monografias e Projetos de Dissertação de Mestrado e Doutorado**. Disponível em: Minha Biblioteca, Cengage Learning Brasil, 2012.

IBGE. **As Micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil: 2001**, 14 de agosto de 2003. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/outras-estatisticas-economicas/9123-as-micro-e-pequenas-empresas-comerciais-e-de-servicos-no-brasil.html?=&t=resultados>>. Acesso em: 12 abr. 2022.

KAPLAN, S R; NORTON, P. D. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. 4 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997, p.344.

LEZANA, Ricardo. **Origem do Planejamento Estratégico**, 25 de março de 2021. Disponível em: <[MAGRETTA, Joan. **Entendendo Michael Porter**. Editora Alta Books, 2019. 9788550805047. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788550805047/>. Acesso em: 18 abr. 2022.](https://blog.academiaperspectiva.com/o-que-e-planejamento-estrategico/#:~:text=Origem%20do%20Planejamento%20Estrat%C3%A9gico&text=Tornou%2Dse%20c%C3%A9lebre%20este%20conceito,que%20foram%20utilizadas%20na%20C3%A9poca.>>. Acesso em: 28 mar. 2022.</p></div><div data-bbox=)

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do Planejamento Estratégico**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. X,392p. ISBN 9788577807215.

MÜLLER, Claudio José. **Planejamento Estratégico, Indicadores e Processos: Uma integração Necessária**. São Paulo: Atlas S.A., 2014.

NASCIMENTO, Luiz Paulo D. **Elaboração de projetos de pesquisa: Monografia, dissertação, tese e estudo de caso, com base em metodologia científica**. Cengage Learning Brasil, 2016. 9788522126293. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522126293/>. Acesso em: 20 abr. 2022.

NETO, Annibal Affonso. **Que informações deve conter um plano de ação bem elaborado**, 13 de dezembro de 2016. Disponível em: <<https://professorannibal.com.br/2016/12/13/que-informacoes-deve-conter-um-plano-de-acao-bem-elaborado>>. Acesso em: 29 Ago. 2022.

NETO, Annibal Affonso. **Elaborando um plano de ação a partir do 5W2H**, 25 de julho de 2017. Disponível em: <<https://professorannibal.com.br/2017/07/25/elaborando-um-plano-de-acao-a-partir-do-5w2h>>. Acesso em: 29 Ago. 2022.

NETO, Annibal Affonso. **O papel da média gerência no desdobramento e execução da estratégia**, 16 de janeiro de 2018. Disponível em: <<https://professorannibal.com.br/2018/01/16/o-papel-da-media-gerencia-no>>

desdobramento-e-execucao-da-estrategia/>. Acesso em: 29 Ago. 2022.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças D. **Planejamento Estratégico - Conceitos- Metodologia-Práticas**, 34ª edição. Grupo GEN, 2018. 9788597016840. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597016840/>. Acesso em: 02 mar. 2022.

PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento estratégico: teorias, modelos e processos**. São Paulo, Atlas, 2010.

PLANEST. **Método 5W2H: Como usá-lo da forma certa**, 27 de maio de 2022. Disponível em: <<https://www.planest.com.br/5w2h/como-usar-o-metodo-5w2h>>. Acesso em: 29 de agosto de 2022.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989. 521p.

SANTANA, Pablo. **Apenas 10% das médias empresas no Brasil têm planejamento de longo prazo, revela pesquisa**, 05 de setembro de 2020. Disponível em: <<https://www.infomoney.com.br/negocios/apenas-10-das-medias-empresas-no-brasil-tem-planejamento-de-longo-prazo-revela-pesquisa/>>. Acesso em 10 de fevereiro de 2022.

SCHNEIDER, L. C. **Pensamento estratégico organizacional: origens, evolução e principais influências**. In: Anais... VI Encontro de Estudos em Estratégia (3Es); 2013; Bento Gonçalves; BRASIL.

SEBRAE. **PEQUENOS NEGÓCIOS JÁ REPRESENTAM 30% DO PRODUTO INTERNO BRUTO DO PAÍS**, 08 de abril de 2020. Disponível em: <<https://www.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/NA/pequenos-negocios-ja-representam-30-do-produto-interno-bruto-do-pais,7b965c911da51710VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 10 abr. 2022.

SEBRAE. **PEQUENOS NEGÓCIOS TÊM MAIOR TAXA DE MORTALIDADE**. AGÊNCIA BRASIL, 27 de junho de 2021. Disponível em: <<https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2021-06/sebrae-pequenos-negocios-tem-maior-taxa-de-mortalidade#:~:text=De%20acordo%20com%20a%20pesquisa,pequeno%20porte%2C%20de%2017%25.>>>. Acesso em: 10 abr. 2022.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M.. **A pesquisa e suas classificações: Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**, v. 3, p. 19-23, 2005.

TAVARES, Mauro C. **Gestão estratégica**, 3ª edição. Grupo GEN, 2010. 9788522469833. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522469833/>. Acesso em: 21 abr. 2022.

TIFFANY, P; PETERSON, S, D. **Planejamento estratégico**. 5ª. ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999. 386p

VALADARES, Maurício Castelo Branco. **Planejamento Estratégico Empresarial: Foco em clientes e Pessoas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015

