

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

ADNA FOLLY DE AZEVEDO

**PROPOSTA DE INTERVENÇÃO DE ESTRATÉGIA DE MARKETING PARA UMA
MICRO E PEQUENA EMPRESA NA CIDADE DE ARACAJU**

SÃO CRISTOVÃO - SE

2024

ADNA FOLLY DE AZEVEDO

**PROPOSTA DE INTERVENÇÃO DE ESTRATÉGIA DE MARKETING PARA UMA
MICRO E PEQUENA EMPRESA NA CIDADE DE ARACAJU**

Monografia apresentada como requisito obrigatório para obtenção do título de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Sergipe.

Orientador: Prof^a. Dr^a Rosangela Sarmiento
Coordenador: Prof. Marcos Eduardo Zambanini
Área: Marketing

SÃO CRISTOVÃO - SE

2024

**PROPOSTA DE INTERVENÇÃO DE ESTRATÉGIA DE MARKETING PARA UMA
MICRO E PEQUENA EMPRESA NA CIDADE DE ARACAJU**

Monografia apresentada como pré-requisito
para obtenção do grau de Bacharel em
Administração à comissão examinadora.

Aprovada em ____/____/2024

BANCA EXAMINADORA

ROSÂNGELA SARMENTO SILVA
ORIENTADORA - DAD- UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE

CLARA ANGÉLICA DOS SANTOS
PPGPI - UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE

ELISANGELA ANDRADE DOS SANTOS SOUZA
CPF - PROFIAP - UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE

RESUMO

Objetivo: O estudo tem como objetivo propor um modelo de estratégia de marketing para uma micro e pequena empresa (MPE) localizada em Aracaju, com base nas necessidades estratégicas identificadas durante um diagnóstico organizacional. A pesquisa busca fortalecer o posicionamento competitivo da empresa e aprimorar suas práticas de marketing, visando garantir sua longevidade no mercado. **Metodologia:** A abordagem adotada foi qualitativa e descritiva, utilizando o método de pesquisa-ação. A empresa foco foi analisada por meio de instrumentos como a análise SWOT, o modelo de gestão Canvas e o método 5W2H. Foram realizadas entrevistas com gestores para coletar dados sobre o perfil da organização, suas estratégias atuais e as lacunas que precisam ser preenchidas. O diagnóstico identificou pontos críticos e áreas de oportunidade para formular uma intervenção estratégica eficaz. **Principais Resultados:** O estudo revelou que a empresa enfrenta desafios em termos de estruturação de marketing, com um enfoque limitado na promoção e venda, sem um plano estratégico formal. A análise SWOT mostrou que, apesar de a empresa possuir produtos de qualidade, enfrenta dificuldades na expansão de mercado devido à falta de uma presença digital consolidada e um planejamento estratégico. A proposta de intervenção sugeriu a implementação de estratégias de marketing digital, diversificação dos canais de vendas e reestruturação de seu mix de marketing para atingir melhor seu público-alvo e maximizar o uso de recursos. **Contribuições teóricas, Relevância e Originalidade:** O estudo contribui para o campo da administração de marketing ao adaptar ferramentas estratégicas amplamente utilizadas, como o Canvas e a análise SWOT, ao contexto das micro e pequenas empresas (MPEs). Além disso, a pesquisa aborda a importância de estratégias flexíveis e personalizadas para MPEs, destacando a relevância do marketing digital e da inovação na sobrevivência dessas organizações em um ambiente competitivo. A originalidade reside na aplicação de um modelo estratégico adaptado à realidade de uma MPE, destacando sua flexibilidade e simplicidade, fundamentais para a gestão de pequenas empresas. **Contribuições sociais e de gestão:** A pesquisa oferece contribuições práticas para os gestores de micro e pequenas empresas, demonstrando como o uso de ferramentas de planejamento estratégico pode melhorar o desempenho organizacional e a competitividade no mercado. Além disso, ao propor uma intervenção que considera as limitações e os recursos restritos dessas empresas, o estudo promove uma abordagem de gestão mais eficiente e acessível. Em termos sociais, a pesquisa reforça a importância das MPEs no desenvolvimento econômico local, sugerindo que estratégias de marketing adequadas podem aumentar sua sustentabilidade e gerar empregos.

Palavras-chave: Estratégia de Marketing; Micro e Pequenas Empresas; Planejamento Estratégico; Análise SWOT; Marketing Digital.

ABSTRACT

Objective: The study aims to propose a marketing strategy model for a micro and small enterprise (MSE) located in Aracaju, based on the strategic needs identified during an organizational diagnosis. The research seeks to strengthen the company's competitive positioning and enhance its marketing practices to ensure its longevity in the market. **Methodology:** The approach adopted was qualitative and descriptive, utilizing the action research method. The focal company was analyzed using tools such as SWOT analysis, the Canvas management model, and the 5W2H method. Interviews with managers were conducted to gather data on the organization's profile, its current strategies, and the gaps that need to be addressed. The diagnosis identified critical points and areas of opportunity to formulate an effective strategic intervention. **Main Results:** The study revealed that the company faces challenges regarding its marketing structure, with a limited focus on promotion and sales, lacking a formal strategic plan. The SWOT analysis showed that although the company has quality products, it struggles with market expansion due to the absence of a solid digital presence and strategic planning. The proposed intervention suggested implementing digital marketing strategies, diversifying sales channels, and restructuring its marketing mix to better reach its target audience and maximize resource use. **Theoretical Contributions, Relevance, and Originality:** The study contributes to the field of marketing management by adapting widely used strategic tools, such as the Canvas and SWOT analysis, to the context of micro and small enterprises (MSEs). Additionally, the research addresses the importance of flexible and tailored strategies for MSEs, highlighting the relevance of digital marketing and innovation for the survival of these organizations in a competitive environment. The originality lies in the application of a strategic model adapted to the realities of an MSE, emphasizing its flexibility and simplicity, which are essential for managing small businesses. **Social and Management Contributions:** The research provides practical contributions for managers of micro and small enterprises, demonstrating how the use of strategic planning tools can improve organizational performance and market competitiveness. Moreover, by proposing an intervention that considers the limitations and restricted resources of these companies, the study promotes a more efficient and accessible management approach. Socially, the research reinforces the importance of MSEs in local economic development, suggesting that appropriate marketing strategies can enhance their sustainability and generate employment.

Keywords: Marketing Strategy; Micro and Small Enterprises; Strategic Planning; SWOT Analysis; Digital Marketing.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Análise SWOT	18
Quadro 2 - Princípios do método 5W2H	20
Quadro 3 - Requisitos para enquadramento das MPE	24

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Os 4Ps do mix de marketing	14
Figura 2 - Quadro de Modelo de Gestão Canvas	16
Figura 3 - Modelo de Gestão Canvas e suas finalidades	16

LISTA DE GRAFICOS

Grafico 1 - Evolução da Quantidade de ME	23
--	----

SUMÁRIO

I INTRODUÇÃO	7
1.1 Problema de pesquisa	9
1.2 Objetivos	9
1.2.1 Objetivo geral	9
1.2.2 Objetivos específicos	9
1.3 Justificativa	10
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	11
2.1 Estratégia	11
2.2 Planejamento estratégico	14
2.3 MPE	22
3 METODOLOGIA	26
3.1 Abordagem e tipo de pesquisa	26
3.2 Questões da pesquisa	26
3.3 Objeto de estudo	27
3.4 Coleta e análise de dados	27
3.5 Instrumentos de pesquisa	27
4 ESTUDO DO CASO DA VIA FOLLY	29
4.1 Características da empresa	29
4.2 Pensamento estratégico	29
4.3 Objetivos, indicadores e metas	30
4.4 Estrutura organizacional	30
4.4 Processos internos	30
4.5 Tecnologias empregadas	31
5 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	32
5.1 Questões a serem respondidas com o diagnóstico estratégico	32
5.1.2 Modelo de negócio	32
5.1.3 Pensamento Estratégico	32

5.1.4 Estrutura organizacional	33
5.1.5 Processos internos	33
5.1.6 Tecnologias Empregadas	34
5.2 Avaliação e controle do planejamento	34
5.2.1 Vantagens, desvantagens, dificuldades e incentivos na utilização do planejamento estratégico	35
5.2.2 Planejamento Estratégico e a Tomada de Decisão	35
6 MANUAL DE PROPOSTA DE INTERVENÇÃO	37
7 CONCLUSÃO	38
REFERÊNCIAS	40

I INTRODUÇÃO

Um marketing efetivo, no sentido mais abrangente e fiel ao seu papel pode ser considerado elementar para que as organizações alcancem seus objetivos. Segundo Kotler e Keler (2021), independente do porte de uma empresa, as ferramentas estratégicas de marketing são fundamentais. Portanto, os autores ainda asseveram que não basta a organização ter excelentes ferramentas de marketing sem um processo de planejamento. Sendo assim, conhecer e saber aplicar essas técnicas se tornou praticamente uma função básica e rotineira dentro das organizações que buscam se destacar em meio às profundas e constantes mudanças no ambiente de marketing e empresarial do século XXI.

Para garantir sua sobrevivência no mercado, as organizações precisam adotar estratégias eficazes que as tornem mais competitivas. Segundo Santos, Alves e Almeida (2021, p. 85), as empresas enfrentam um período de constante adaptação às novas regras do mercado, onde o principal desafio é se manter relevante em um ambiente altamente competitivo. Nesse contexto, os autores afirmam que a estratégia se tornou essencial para todas as organizações, independentemente de seu porte, segmento ou modo de operação.

Para Schreiber *et al.* (2020, p.630) a aptidão em colocar em ordem de forma inovadora os recursos disponíveis, buscando a tomada de decisão voltada para melhoria dos recursos internos possibilita que a organização assuma uma postura mais competitiva no mercado. Por mais que a estratégia tenha como objetivo um melhor posicionamento da organização, em sua formulação não existem moldes a serem cumpridos, mas sim, instruções e ensinamentos a serem adaptados de acordo com as necessidades observadas, sempre com intuito de colocar em ordem, posicionar a organização e maximizar os recursos disponíveis. Para que a organização consiga ter esse olhar interno e manter o foco em suas reais necessidades é preciso que exista um olhar voltado para a missão e os valores da empresa.

Por mais que, a razão de um negócio existir seja oferecer valor ao cliente, e ao mesmo tempo alcançar o lucro necessário para sua sobrevivência, em meio a um cenário competitivo a visão tradicional que posiciona o marketing apenas no processo de venda se tornou ultrapassada uma vez que se observam os diferentes perfis, desejos, escolhas e necessidades das pessoas. Essa mudança no perfil do consumidor inspirou, portanto, uma visão onde o marketing é posicionado no início do estágio de planejamento, impulsionando, portanto, a criação de diversas ferramentas que levaram a criação de um plano de marketing que tem como objetivo facilitar a orientação e foco das marcas, produtos e organizações. Um plano

esmiuçado faz com que as organizações estejam mais preparadas para lançar seus produtos e alcançar os resultados esperados (Kotler; Keller, 2021).

De acordo com esse pensamento, é possível dizer que um plano de marketing é essencial para o negócio, para o lançamento de um novo produto ou até mesmo para um reposicionamento da empresa no mercado. Mintzberg (2020) evidencia a grande importância de se traçar uma estratégia, um plano para toda organização. Evidenciando a estratégia como um plano que gera uma consistência na forma de agir da organização. Entretanto, é preciso que as mesmas usem o plano como base, mas também precisam ter resiliência na aplicação de suas estratégias diárias. A era da tecnologia expõe as organizações a constantes mudanças no cenário de negócios. Assim, uma empresa que se apega rigidamente a planos preestabelecidos sem observar o mercado se torna inflexível, perdendo oportunidades e correndo o risco de ser substituída.

Para Mintzberg (2020), o processo da estratégia organizacional pode ser considerado indispensável para as empresas, seja por sua ausência ou por sua presença. Ou seja, não ter é um problema, e ter de forma rígida e míope também. Na prática é mais comum observar um plano de marketing estruturado em grandes organizações, realidade essa que na maioria das vezes, não se estende às micro e pequenas empresas brasileiras, o que pode ser evidenciado como um ponto negativo se compararmos a importância que tem um plano estratégico de marketing e a grande abrangência de MPEs em todo território brasileiro.

As MPEs (micro e pequenas empresas), estão em constante crescimento e ocupam um papel de grande importância estratégica na economia. Para Maçaneiro, Cherobim (2021, p.64), por mais que as MPEs apresentem essa relevância, convivem com dificuldades que se encerram na falência de parte significativa delas. Para Baldwin, Gellatly (2003, *apud* Maçaneiro, Cherobim 2021, p.82), essas dificuldades podem ser na maioria das vezes, resultado do fracasso administrativo, à dificuldade em manter e atrair capital humano qualificado e aos recursos restritos. Em concordância, para Lakatos (2022), o problema que aflige as MPE se encontra na estrutura concentrada na pessoa do dono ou proprietário que para o autor, em sua maioria, possuem uma baixa e inadequada qualificação e na falta de uma estrutura nítida nas divisões de tarefas o que proporciona uma sobrecarga de funções. Seguindo esse mesmo pensamento, Cher (1990, *apud* Santos, Alves, Almeida, 2020, p.40), concorda com a relevância das MPE, salientando o papel fundamental das mesmas em termos do progresso da sociedade.

A grande abrangência das MPE ao se tratar do mercado brasileiro é ainda mais expressiva, de acordo com o relatório executivo apresentado pelo SEBRAE (2023), micro e

pequenas empresas, ocupam mais de um quarto do PIB brasileiro, o que torna sua participação no mercado nacional muito importante para o funcionamento da economia como um todo. Estas constatações nortearam publicações de estudos e políticas públicas de estímulo ao crescimento e permanência das MPEs no mercado nacional, visando e adaptando a aplicabilidade das estratégias gerais de marketing a esse setor.

De acordo com Lemos (2000), no final da década de 90, emergiram no Brasil políticas públicas voltadas para gerar recursos que promovam o desenvolvimento e fortalecimento das micro e pequenas empresas (MPEs). Esses incentivos foram posteriormente reforçados com a criação da Lei Geral. Diante da importância e da tendência das MPEs no mercado nacional, os gestores devem atentar-se para a relevância do planejamento, buscando traçar planos eficazes.

De acordo com Mintzberg (2020), os planos direcionam esforços, definem a organização e garantem a consistência das ações. É portanto fundamental que as organizações sejam resilientes e tenham um olhar atento às tendências do mercado externo. Dessa forma, as estratégias devem abordar questões amplas, permitindo que as pessoas nos detalhes que fazem a diferença, que reposicionam a organização no mercado e a diferenciam de seus concorrentes adequando as competências internas e as tendências externas.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Como um modelo estratégico de marketing baseado nas necessidades identificadas em uma micro e pequena empresa (MPE) em Aracaju, pode contribuir para melhorar sua competitividade e garantir sua sustentabilidade no mercado local?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Propor um modelo de estratégia de marketing para uma MPE com base nas necessidades estratégicas percebidas.

1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar o perfil da empresa.

- Avaliar as estratégias de marketing atualmente utilizadas pela empresa e identificar lacunas e áreas de melhoria.
- Realizar uma análise do ambiente interno e externo da empresa por meio da análise SWOT.
- Aplicar o modelo Canvas para mapear e visualizar os elementos essenciais do modelo de negócios da empresa.
- Desenvolver um plano de ação detalhado utilizando o método 5W2H para implementar as estratégias de marketing propostas.
- Propor um modelo estratégico de marketing adaptado às necessidades da MPE.

1.3 JUSTIFICATIVA

De acordo com o SEBRAE (2023), em todo território brasileiro existem 6,4 milhões de organizações e 99,9% dessas são MPEs. Ao comparar esses números com os dos anos anteriores é possível observar que este é um setor em constante crescimento e desenvolvimento no território brasileiro. Diante do atual cenário econômico nacional, tem se tornado comum empresas fecharem as portas. Uma das causas apontadas pelo relatório de sobrevivência das empresas no Brasil (2021), realizado pelo SEBRAE, foi a ausência de um bom planejamento. Em meio a globalização, as organizações passaram a competirem mais ferozmente, e como na seleção natural, as organizações que se adaptam às mudanças e adotam planejamentos estratégicos tornam-se mais resistentes às dificuldades.

Uma MPE com planos estratégicos estruturados é difícil, visto que na prática muitas dessas empresas, se estruturam com poucos funcionários e com pouca ou nenhuma mão de obra especializada. Na grande maioria, não se tem um setor estruturado para o marketing, que se restringe a promoções e vendas. Tanto o SEBRAE, quanto a própria teoria, informam que as MPE, em sua maioria não dispõe de um planejamento estratégico, o que pode dificultar sua longevidade no mercado.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 ESTRATÉGIA

A estratégia vem sendo estudada desde há 300 anos antes de Cristo, com a arte da guerra, que era um tratamento militar no qual eram traçadas estratégias para as tropas dominarem o inimigo. Ao passar dos anos, esse modelo de estratégia militar foi direcionado também para as organizações. Buscar entender, adaptar e formular estratégias que sejam efetivas é uma grande necessidade para todas as organizações. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2021 p.19), abordam a estratégia como sendo padrões adotados pela organização, tendo em vista o futuro que almejam alcançar (estratégia pretendida), e tendo como base as referências do seu passado (estratégia realizada). Entretanto, os autores acrescentam ainda dois casos que podem ocorrer que são as estratégias emergentes, que surgem naturalmente em meio aos acontecimentos que com o tempo cria uma consistência e as estratégias deliberadas, que são as adaptações que ocorrem nos planos pretendidos em função das mudanças que acontecem no dia a dia organizacional.

Mostrando, portanto, que por mais que as organizações tracem planos estratégicos, esses precisam ser flexíveis às mudanças que podem vir a ocorrer no cenário em que a organização se encontra inserida, de forma a buscar um equilíbrio através da adaptabilidade (Di Serio; Vasconcellos, 2020). Melo e Nicolau (2021), asseveram que, levando em conta o ambiente extremamente dinâmico em que as organizações estão inseridas, a tomada de decisões e o posicionamento da organização em frente a uma sociedade constantemente afetada por novos ideais e paradigmas se tornaram pontos cruciais para garantir a sobrevivência da mesma. Martins e Guindani (2023 p.36), apontam que por mais que seja uma dificuldade, a formulação de estratégias é uma questão vital para as organizações. Pois como afirma, Sousa e Dias (2021 p.30), a estratégia viabiliza a melhor tomada de decisão e planejamento das ações, consequentemente criando vantagens competitivas para as organizações, de modo a contribuir na construção de requisitos fundamentais para o sucesso em longo prazo da empresa (Serio; Vasconcellos, 2020).

Para Porter (2022, p.31), “uma estratégia competitiva efetiva assume uma ação ofensiva ou defensiva de modo a criar uma posição defensável contra as cinco forças competitivas”. Uma estratégia detalhada e bem desenhada faz com que a organização se torne menos vulnerável a irritações e oscilações do mercado (Toaldo *et al.*, 2021).

Certo *et al.* (2005 p. 4), destaca que o processo estratégico precisa ser contínuo, tendo início na análise do macroambiente e de desenvolvendo dentro da própria organização, de acordo com Neis, Pereira e Maccari (2023), buscando uma relação de proximidade entre a estrutura e a escolha de sua estratégia. Essa flexibilidade, abordada por Mintzberg, Ahlstrand

e Lampel (2020) e Di Serio e Vasconcellos (2020), que a organização precisa ter é vista por Para Porter (2021 p.3), como sendo o ponto básico da estratégia.

Para Certo (2020, p. 3), a administração estratégica é um processo contínuo e participativo, com o objetivo de manter a organização adaptada ao ambiente em que se insere. Não se trata de algo que ocorre da noite para o dia, mas de um processo sujeito a diversas adaptações. De acordo com Neis, Pereira e Maccari (2023), alguns elementos da organização influenciam as fases iniciais da estratégia, enquanto outros são impactados e passam por mudanças estratégicas, visando desvendar as reais necessidades organizacionais e formular estratégias coerentes e funcionais.

Ainda nesse mesmo pensamento, Henderson, 1998 (*apud* Santos, Alves, Almeida, 2022), salienta que as estratégias são pensadas para responder às rápidas e constantes mudanças do ambiente em que a organização se insere, fazendo com que o mercado se posicione de forma mais chamativa para mais organizações e assim, a batalha por meio de inúmeras e distintas estratégias de atuação aumentem.

Para Finoti (2020 p.170) se tratando de estratégia, o processo de desenvolvimento e sua implementação são mais importantes do que o próprio conteúdo. Para os autores, a essência, os planos podem ser copiados com facilidade. Entretanto, a maneira como a organização coloca em prática essa estratégia, pode ser um diferencial e um aspecto chave para colocar a organização frente aos seus concorrentes.

Para Gonçalves (2021), a estratégia dentro da organização garante que o processo cristalino elenque benefícios pontuais aos inúmeros processos da organização, buscando garantir uma cultura onde os departamentos funcionais tenham metas em comum, de modo a convergir as ações das diversas áreas, para o objetivo geral da empresa.

Desse modo, Certo (2021 p.5), destaca que o propósito da estratégia dentro de uma organização é assegurar a agregação da organização ao seu ambiente. Para que esse processo de integração aconteça, é preciso que a organização conheça o seu mercado, seus consumidores, seus concorrentes e que planeje suas ações de forma estratégica. Dessa forma Gonçalves et al. (2022), destaca que ao desenvolver uma estratégia a organização consegue se projetar no mercado e portanto, englobar outros participantes como os fornecedores, governo e comunidade em geral. Martins e Guindani (2021 p.24), salientam que os administradores encontram nesse ponto, a difícil incumbência de tomar decisões que levem sua organização de forma consistente diante um mercado inconsistente.

Para Toaldo (2022), o marketing tem ganhado cada vez mais espaço no processo estratégico das organizações, assumindo um papel fundamental na análise e formação de

estratégias. Em mercados inconsistentes, a estratégia de marketing é crucial para alcançar uma vantagem competitiva duradoura, pois está diretamente relacionada ao valor da organização e ao seu posicionamento no mercado (Toaldo, 2021). Sendo assim, o marketing se posiciona no início do processo e se torna essencial na elaboração das estratégias.

Matos (2022, p.324), em sua pesquisa evidencia que organizações que possuem um desempenho superior, conseqüentemente, dispõem de um maior alinhamento de ações integradas das práticas de marketing com a estratégia do negócio.

Para Steiner Neto e Biégas (2021), a implementação efetiva da estratégia de marketing impacta diretamente no desempenho da organização, sendo assim, os autores asseveram que quanto mais as empresas desenvolvem os elementos do processo de estratégia de marketing, maiores são os resultados. Ishaq e Hussain (2021), acrescentam que esse sucesso na implementação só é atingido no momento que a organização consegue um encaixe certo nas características e estratégias organizacionais, onde as necessidades da organização se encontram alinhadas diretamente com sua estratégia, o que por consequência leva a empresa para um alcance e desempenho superior.

Kotler e Armstrong (2020), destacam que após a definição da estratégia de marketing geral é necessário desenvolver um mix de marketing integrado. O mix de marketing para os autores é, portanto, a união de ferramentas de modo a gerar o *feedback* desejado no mercado alvo da organização. O mix de marketing, portanto se desdobra em 4Ps, que para os autores podem ser traduzidos em: Produto (produtos ou serviços que a organização apresenta para seu mercado alvo), Preço (o valor monetário cobrado pelos seus produtos e serviços), Praça (onde a organização se insere e como colocam seu produto à disposição do mercado consumidor) e Promoção (como a empresa propaga seu produto de modo a convencer seu mercado alvo). De modo a exemplificar apresenta-se a figura 1.

Figura 1 - Os 4Ps do mix de marketing



Fonte: (Kotler; Armstrong, 2020 p.58).

Kotler e Armstrong (2020) salientam, portanto, que uma organização que possui um programa de marketing produtivo é aquela que consegue alinhar os 4Ps de modo a contribuir para os objetivos gerais da organização.

Noble e Mokwa 1999 (*apud* Ishaq; Hussain, 2021), em seus estudos concluíram que a relação entre uma estratégia de marketing e sua implementação efetiva é medida pelo comprometimento e qualificação de seus gestores. Sendo assim, ao levarmos esse pensamento às MPEs, essa relação se torna ainda mais severa, visto que em pequenas empresas geralmente não existem muitos níveis hierárquicos e que em sua maioria o dono é também seu principal gerente.

Diante do exposto, em um mercado competitivo, as organizações precisam estruturar e inovar suas estratégias. Segundo Ishaq e Hussain (2022), essa inovação só é viável com um planejamento estruturado, resiliente e eficaz.

2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Com o surgimento de novos mercados a partir da década de 60, a concorrência se tornou mais acirrada e crescente, o que fez as empresas enxergarem a necessidade de planejar suas ações futuras e antecipar os acontecimentos. Dessa forma, essas organizações passaram a utilizar o planejamento estratégico, com a finalidade de criar métodos para enfrentar os ambientes instáveis e conduzir a empresa no alcance de seus objetivos (Coltro; Pazzini, 2022).

Para assim, de certa forma, assegurar sua posição futura no mercado. “A primeira razão para olhar para o futuro de forma sistemática é entender as implicações futuras de decisões presentes” (Loasby, 2020). Portanto, Ansoff e McDonnell (2021), acrescentam que o planejamento estratégico se insere com a finalidade de substituir suposições por uma análise estratégica detalhada.

De acordo com Silva (2020), para que as metas propostas no planejamento sejam alcançadas de maneira efetiva é necessário mensurar, guiar os recursos (financeiros, materiais ou humanos) e traçar o caminho a seguir tendo como objetivo traduzir as ideias iniciais em resultados futuros para a organização. Salzer, Vieira e Rojo (2023), portanto destacam que, a teoria elenca ferramentas que funcionam como base para implementação, execução, controle e por fim a avaliação do planejamento, Silva (2020), destaca que as ferramentas funcionam como um alicerce prático no desenrolar das estratégias planejadas.

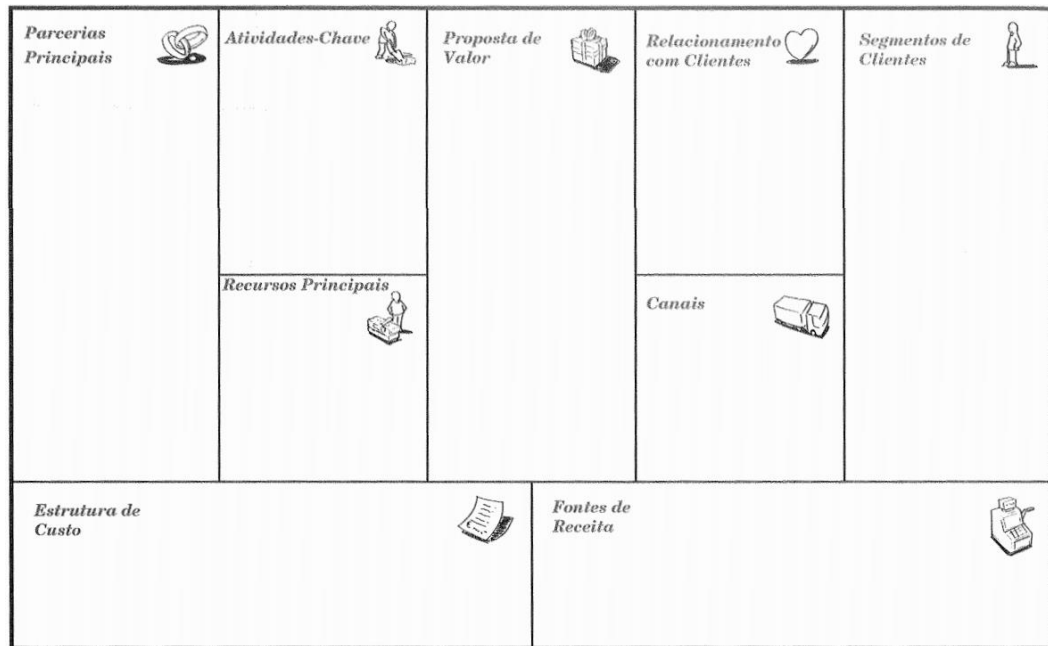
De acordo com o Sebrae (2023), existem algumas etapas que devem ser seguidas para que a organização formule seu planejamento estratégico. Sendo, portanto, necessário primeiramente, que a empresa defina o seu negócio, visão, missão, princípios e valores que vão tornar a organização única. Uma ferramenta que proporciona essas definições de maneira didática e clara é o *Business Model Canvas*.

O canvas é destacado por Siepe (2022), como sendo uma das ferramentas mais eficazes ao se tratar do planejamento estratégico da organização. o *Business Model Canvas*, desenvolvido por Osterwalder em 2004, tem como objetivo trazer uma simplificação na linguagem e na estrutura do modelo de negócios da empresa, de modo a trazer uma abordagem mais didática e menos rígida, proporcionando a organização, informações de forma rápida, ordenada e integrada (Osterwalder; Pigneur, 2021). O que de acordo com Siepe (2018) favorece a criação de um fluxo de ideias entre os colaboradores envolvidos no processo.

De modo a apresentar uma estrutura mais simplificada, dinâmica, de fácil entendimento e adaptação, “permite a simplificação das complexidades de como uma empresa funciona” (Teixeira; Lopes, 2020 p.75). Fator esse que de acordo com Medeiros e Oliveira (2023), essa ferramenta vem conquistando seu espaço no ambiente das organizações. Outro fator que contribui para sua ampla aplicação em todo o mercado é o fato de ser uma ferramenta que contribui para resiliência da organização, afinal de acordo com Salzer, Vieira e Rojo (2020), as estratégias ali presentes podem ser alteradas pela organização conforme a demanda. Isso ocorre principalmente pela visualização em forma de painel que a ferramenta

possui, apresentada na figura 2, que expande a visão do negócio e a implementação de suas estratégias.

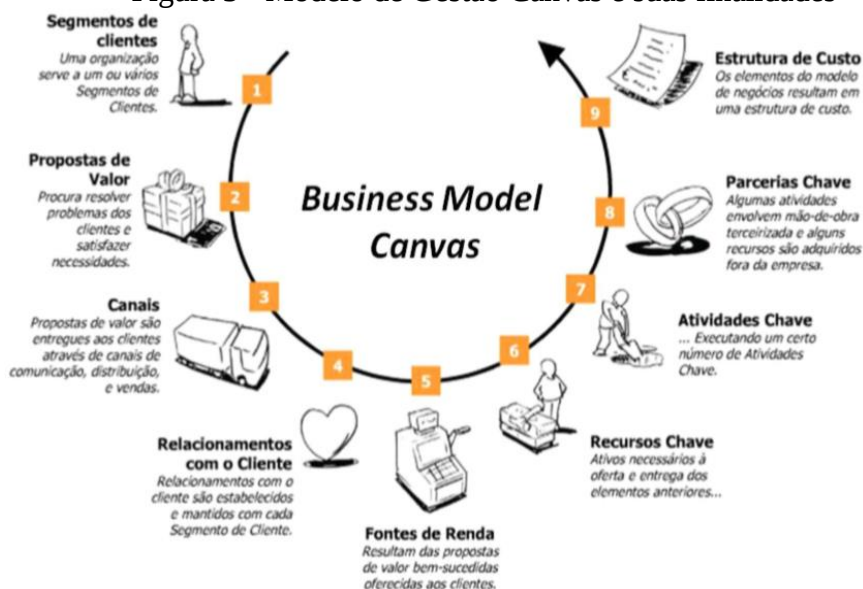
Figura 2 - Quadro de Modelo de Gestão Canvas



Fonte: Osterwalder e Pigneur (2021 p 44).

Osterwalder e Pigneur (2021), segmentam o modelo Canvas em nove blocos, sendo estes: segmento de clientes (mercado alvo), proposta de valor (o que a organização pretende entregar ao seu mercado), canais (distribuição e vendas), relacionamento com clientes, fontes de receita, recursos principais para a proposta de valor, atividade-chave, parcerias principais e estrutura de custos. De modo a melhor detalhar a figura 3 busca detalhar os blocos do Canvas de acordo com suas finalidades.

Figura 3 - Modelo de Gestão Canvas e suas finalidades



Fonte: Adaptação de Salzer, Vieira e Rojo (2022 p 119).

Portanto, Osterwalder e Pigneur (2021), salientam que criar um modelo de negócios não deve ser uma tarefa única e isolada, pois para que essa apresente resultados é necessária sua contínua atualização para proteger a organização dos fatores externos em longo prazo.

Pimenta 2014 (*apud* Costa 2021), salienta que o *Business Model Canvas* combinado ao modelo de negócio da empresa ajuda os gestores a melhor visualizar e gerenciar as constantes mudanças do ambiente. De modo a acrescentar, Costa (2021), destaca que no contexto brasileiro, o uso do canvas relacionado a uma abordagem para construção de estratégias competitivas contribui para o aumento da expectativa de vida das pequenas e médias empresas. Uma vez que, a ferramenta pode ser usada de maneira flexível e que o preenchimento do quadro possibilita para o empresário ter um entendimento do propósito do negócio e o público-alvo destinado ao mesmo.

Entretanto Salzer, Vieira e Rojo (2023), destacam que esse modelo carece de outras técnicas, instrumentos, indicadores e ferramentas como, por exemplo, a análise SWOT para seu preenchimento mais eficaz. A análise por meio dessa ferramenta também é vista pelo Sebrae (2020), como sendo o próximo passo após as definições do negócio.

Na visão de Melo e Nicolau (2023 p.194), o planejamento estratégico se traduz como um processo de transposição das informações coletadas em planos que tem como finalidade traçar o caminho para o alcance das metas e objetivos da organização.

Objetivos esses que geralmente são de longo prazo, e de acordo com Willerding *et al.* (2022 p.140), devem ser traçados pela organização englobando estratégias e ações que

interferem na totalidade da mesma, levando em conta seu ambiente interno e externo. De forma a acrescentarem Ansoff e McDonell (2021), destacam essa análise como uma das primeiras etapas para o planejamento. A avaliação de maneira abrangente das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças de uma empresa é denominada por Kotler e Keller (2021) de análise SWOT (tendo sua origem nos termos em inglês: *strengths*, *weaknesses*, *opportunities*, *threats*), detalhado de acordo com o quadro 2.

Para Kotler e Armstrong (2020) a análise SWOT se organiza de modo que os pontos fortes abrigam competências ligadas ao microambiente da organização. Os pontos fracos abrigam, portanto, as limitações desse mesmo microambiente que podem estar ligadas diretamente à atuação da organização. As oportunidades estão ligadas ao macroambiente e as tendências promissoras que a organização pode explorar em seu favor. As ameaças também estão relacionadas ao macroambiente em que a organização se insere, sendo, portanto, inclinações desfavoráveis que mais a frente pode se tornar prejudiciais à organização e seu desempenho nesse mercado.

Quadro 1 - Análise SWOT



Fonte: Albert Humphrey (1960).

Mesmo com o passar dos anos, essa ferramenta é abordada por autores clássicos como Kotler e Keller (2021), como fundamental dentro das organizações. Pois de acordo com os autores, uma organização precisa estar atenta ao ambiente que se encontra inserida, de maneira a vigiar as importantes forças que interferem no macroambiente junto aos fatores do microambiente, sendo assim a análise SWOT uma importante ferramenta dentro da organização.

Prasrlak (2021), destaca, portanto que a compreensão do ambiente em que a organização se insere, possibilita para a organização traçar seus objetivos de marketing que se

relacionam com sua proposta de valor, posicionamento de mercado e os objetivos mais gerais da organização. De modo acrescentar, Silva (2020), destaca que essa ferramenta ajuda a organização ter essa compreensão, tendo, portanto como objetivo que a empresa através da ferramenta consiga condensar os pontos fortes encontrados em seu microambiente junto às oportunidades percebidas do macroambiente, ao mesmo tempo em que se deve buscar diminuir os pontos fracos percebidos para consequentemente minimizar as ameaças (Kotler; Armstrong, 2020).

Após a definição do negócio da empresa e analisar o ambiente interno e externo para identificar as ameaças e oportunidades, segundo SEBRAE (2021), é essencial que a organização estruture seus planos, quantificando e organizando as ações necessárias para cumprir sua missão. Uma ferramenta muito utilizada na divisão e organização das tarefas é o 5W2H. Behr Moro e Estabel (2021), apontam que essa ferramenta auxilia na melhora da divisão de tarefas e no acompanhamento das mesmas dentro do processo. Por sua didática ser fácil e visual, essa é uma ferramenta que pode ser aplicada em qualquer empresa, independentemente de sua estrutura (MARTINS, 2023).

De acordo com Nagyova, Palko e Pacaiova (2020), o método 5W2H foi desenhado por Sakichi Toyoda e aplicado pela *Toyota Motor Corporation* no desenvolvimento de metodologia de fabricação. Behr Moro e Estabel (2021), destacam a ferramenta como sendo uma forma de compor as ações organizadamente antes da sua implantação, o que por consequência faz com que os gestores tenham uma melhor e mais prática visualização do projeto, possibilitando, que a empresa possa buscar medidas corretivas e preventivas para as ações, facilitando assim, a realização de medidas mais eficazes (Nagyova; Palko; Pacaiova, 2020). Behr Moro e Estabel (2021), asseveram que a ferramenta auxilia na melhora da divisão de tarefas e do acompanhamento das mesmas dentro do processo. Por sua didática ser fácil e visual, sendo essa, uma ferramenta que pode ser aplicada em qualquer empresa, independentemente de sua estrutura (Martins, 2023).

Dessa forma, a ferramenta apresenta cinco “W” ou questões sendo elas: O quê (*What*) ou qual a ação que será desenvolvida, Quando (*When*) essa ação será executada, Por quê (*Why*) o que se espera com a ação, Onde (*Where*) a ação será executada e Como (*Who*) de que forma a ação será implementada. Além das cinco questões, a ferramenta apresenta dois “H”, sendo eles: Quem (*How*), será o encarregado da implementação da ação e Quanto irá custar a ação para organização (*How Much*) (Behr; Moro; Estabel, 2008). Conforme apresentado no quadro 2.

Quadro 2 - Princípios do método 5W2H

5W	What	O quê	O que vai ser desenvolvido?
	When	Quando	Quando a ação será desenvolvida?
	Why	Porquê	Por que foi definida esta solução ? (resultado esperado)
	Where	Onde	Onde a ação será desenvolvida ? (abrangência)
	Who	Quem	Quem será o responsável pela sua implantação?
2H	How	Como	Como a ação deve ser conduzida? (passos da ação)
	How much	Quanto	Quanto custará?

Fonte: Adaptação de Martins (2020).

A ferramenta para Silva (2021) possibilita que a organização acompanhe sistematicamente cada ação desenhada, possibilitando uma análise do plano durante a execução do mesmo, tornando possível o ajuste das metas e estratégias se necessário.

De acordo com Waddock e Graves, 1997 (*apud* Willerding *et al.*, 2020), a internet e a globalização forçaram as organizações a se adaptarem, tornando suas decisões estratégicas mais complexas. Atualmente o sucesso não se restringe apenas ao âmbito financeiro, mas também a capacidade de atender às expectativas sociais. Como resultado, as empresas têm investido em ferramentas gerenciais para apoiar a tomada de decisões e superar expectativas.

Essas necessidades estão em constante mudança, pois a globalização expandiu os mercados e aumentou a competição entre organizações de diferentes portes, que buscam cativar consumidores constantemente mais exigentes. O relacionamento com os clientes tornou-se crucial, e atender às suas necessidades é praticamente uma obrigação, especialmente em um mundo digital onde informações e impressões são altamente valorizadas.

Diante disso, ter um planejamento estratégico é fundamental para que uma empresa consiga assegurar sua sobrevivência em meio às grandes turbulências do complexo cenário empresarial, dispor de técnicas que possam auxiliar e coordenar esse processo gerencial se torna, portanto, crucial para sobrevivência da organização (Coltro; Pazzini, 2020).

Couto *et al.* (2023), ligam o insucesso de pequenos negócios ao diagnóstico errôneo, sem estudos e muita das vezes por instinto, do que seja uma ideia e uma oportunidade de negócio, como também ao uso de isoladas atividades que pertencem ao planejamento prévio para a abertura e manutenção de um negócio. Em resumo, podemos então ligar esse insucesso ao não planejamento estratégico eficaz, pois sem ele a organização não fica munida de todas as informações necessárias para traçar planos e acaba reagindo ao mercado o que é visto por Coltro e Pazzini (2020), como sendo uma ação perigosa diante desse novo cenário. Os autores asseveram que o planejamento busca criar uma sinergia dos esforços organizacionais, com foco nos objetivos principais.

Entretanto, para Albrecht, 1995 (*apud* Sousa, Dias, 2023 p. 32-33), existe uma linha tênue entre o planejamento estratégico organizacional afetivo, que organiza as ações da empresa para o crescimento e o planejamento que engessa as organizações. Para os autores, esse planejamento estratégico, quando obedecido muito rigorosamente, independentemente da empresa, pode causar um engessamento organizacional, fazendo com que a organização não responda às mudanças do ambiente. Sendo assim, o planejamento precisa ser alinhado com os objetivos, missão e valores da organização. Ele deve servir como um guia, funcionando como uma base sólida, e não como uma obrigação.

Para que esse planejamento possa ser colocado em prática de forma efetiva, de acordo com Coltro e Pazzini (2020), é necessário que os gestores dominem todas as partes envolvidas no processo. Característica essa, que de acordo com Certo *et al.* (2020 p.5), torna o planejamento estratégico mais complexo ao se tratar de micro e pequenas empresas, pois em suas maiorias esse processo se detém ao diretor-presidente, que acaba sendo responsável pelo seu sucesso.

Portanto, Willerding *et al.* (2022), destaca uma urgência na forma que as organizações aplicam o planejamento estratégico em seus modelos de gestão. Os autores destacam que é preciso uma adaptação às exigências desse novo mercado global. Mercado esse que segundo os autores, apresenta um cenário de incertezas com frequentes mudanças. O que exige muita resiliência por parte dos planos estratégicos, pois esse ambiente de condições instáveis, requer das organizações uma maior interação com o ambiente.

Melo e Nicolau (2023), acrescenta a grande importância de a organização ter um planejamento estratégico formalizado como parte de seu processo de gestão. Para os autores, quando esse planejamento passa a ser formal, o mesmo traz benefícios, sendo estes: a introdução do planejamento na agenda da organização, a construção do planejamento de maneira sistêmica e a maior participação dos colaboradores no processo de gestão.

O planejamento estratégico é amplo, atingindo dentro da organização uma visão de médio e longo prazo e abraçando em sua totalidade as diferentes áreas funcionais da organização, como produção, logística, recursos humanos, finanças e marketing. (Sarquis *et al.*, 2020). Entretanto, por mais que o planejamento estratégico tenha essa abrangência dentro da organização é preciso que esse planejamento estratégico, de cunho geral, se desdobra em planos de curto e médio prazo dentro de cada área funcional da organização. Sendo assim, Sarquis *et al.* (2020), destacam que o planejamento de marketing é um desses desdobramentos. De acordo com os autores, esse planejamento é estruturado anualmente, e tem seu foco nos aspectos da função do marketing e a sua aplicação se desdobra nos níveis da gerência de marketing/vendas organizacional. Podendo, portanto, sofrer alterações uma vez que em certas empresas, o planejamento de marketing é caracterizado como estratégico, sendo portanto, concebido de forma a definir as estratégias fundamentais do negócio.

De acordo com Prasrlak (2020), o planejamento de marketing pode ser definido como fundamental para que a organização alcance seus objetivos. O autor ainda assevera que essa realidade não é restrita às grandes organizações, pois com a globalização e a necessidade de adequação ao mercado, esse planejamento se tornou indispensável inclusive para o MPE. Podendo, portanto, sofrer alterações em seu formato, uma vez que as MPEs seguem distintas estratégias, muita das vezes de cunho mais informal para conquistarem um espaço no mercado e lá se manterem. Para Prasrlak (2020), as MPEs têm uma tendência a pensar a curto prazo partindo do plano à ação com muita rapidez e sem muito planejamento prévio, muita das vezes optando por planos de marketing simplificados com pouca ou nenhuma formalidade.

Para Cavazza, *et al.*, 2020 (*apud* Prasrlak, 2022), esse cunho informal das MPEs possibilita, mais flexibilidade, favorecendo portanto, o uso de estratégias mais voltadas para diferenciação e uma aproximação com o cliente.

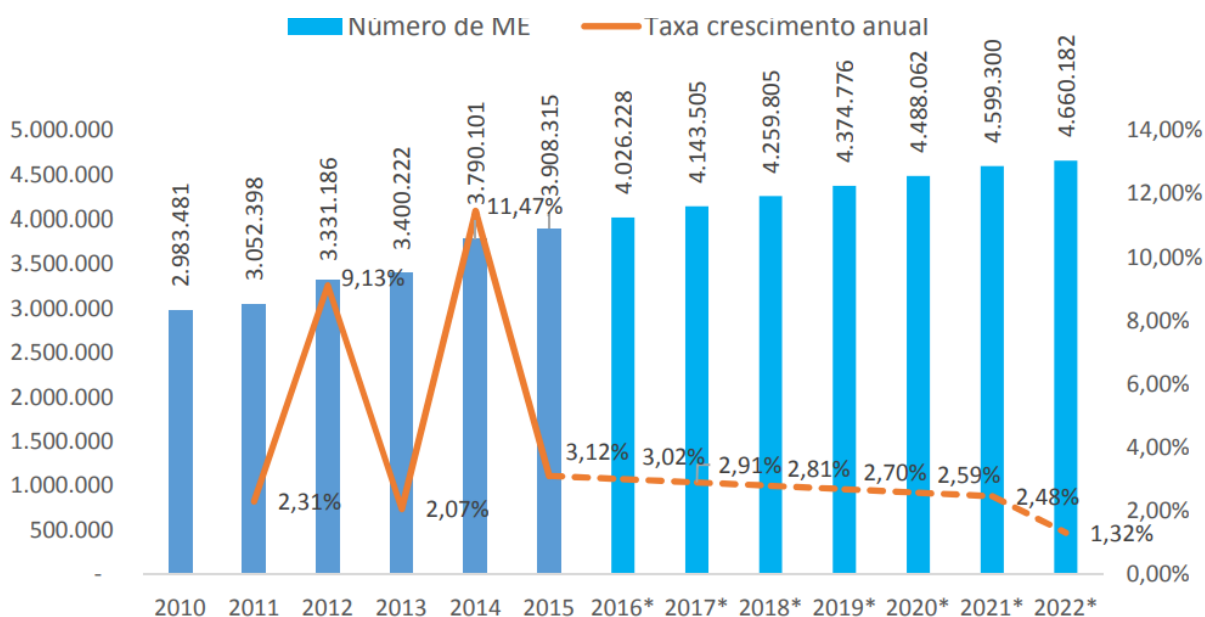
2.3 MPE

Em países em desenvolvimento, as MPE são consideradas importantes fontes de renda e impulsionadoras da economia (Rocha; De Sordi; Bianchi, 20208). No Brasil, essa é uma realidade, pois, de acordo com o SEBRAE (2020), existem duas vertentes no pequeno negócio, os microempreendedores individuais (MEI) e as pequenas empresas (MPE), que juntas correspondem a 98,5% do total de empresas privadas, o que por consequência impacta de forma expressiva no PIB, onde correspondem a 27%. Ao se tratar de carteiras assinadas as

MPE são conhecidas por fomentar a geração de empregos onde 54% do total de empregos formais existentes no país são originados por esse setor, ou seja, as MPE empregam mais colaboradores com carteira assinada do que a média das grandes empresas (SEBRAE; 2021, Lima; Santos; Paranaíba, 2022).

De acordo com o SEBRAE (2021), em 2010 havia 3 milhões de microempresas no país, número este que cresceu de modo a atingir 4,14 milhões em 2017 e de acordo com projeções do Sebrae deve atingir a marca de 4,66 milhões, em 2022, representando uma média de crescimento de 75,5% no período de 23 anos, a uma taxa média anual de 2,47% como demonstra o gráfico 1.

Gráfico 1 - Evolução da Quantidade de ME



Fonte: SEBRAE (2020 p.8) a partir dos dados da Receita Federal.

Desse modo de acordo com SEBRAE (2020), a região Sudeste do país abriga a maior parte das MPS, sendo um total de 48,8% do total de ME e 52,3% do total de EPP, onde São Paulo obtém a maior participação com 29,1% das ME brasileiras e 31,4% das EPP. A região Nordeste, entretanto, ocupa um total de 17,8% do total de ME e 13,7% do total de EPP concentrando 63% do total de ME e 64% do total de EPP nos estados da Bahia, Ceará e Pernambuco onde o estado da Bahia obtém a maior participação. Di Serio e Vasconcellos (2021 p.37), destacam a grande incumbência por parte do poder público municipal, o de promover um ambiente propício para esse crescimento, fortalecimento e competitividade das mesmas.

De modo a incentivar esse crescimento por parte das MPE, Silva (2020) destaca que o estado de Sergipe por sua vez, apoiou a lei isentando essas organizações do ICMS (imposto sobre circulação de mercadorias). O que em 2007 representou uma redução de 40% dos impostos pagos. (CGE/SE 2007, *apud* Silva, 2020).

Por mais que as MPEs tenham um grande poderio na economia nacional, foi “somente no início da década de 90 que o Brasil enxergou nas micro e pequenas empresas um elemento chave para o desenvolvimento econômico e social” (Santos; Souza, 2020, p.75). Para Paula, Costa e Ferreira (2023), esse foi, portanto, um momento chave para economia, pois foi a partir dele que novas políticas de incentivo ao pequeno negócio foram instauradas por parte do governo. Os autores asseveram que essa política de incentivos teve maior expressão em 2006, com a criação e regulamentação da Lei Complementar nº 123/2006. Que foi, portanto, um marco revolucionário para as MPEs de todo país, onde novas oportunidades e incentivos foram surgindo.

Sendo assim de acordo com Brasil (2006), tendo em base a Lei Complementar nº 123/2006, consideram-se microempresas ou empresas de pequeno porte, as organizações devidamente registradas no Registro de Empresas Mercantis ou no Registro Civil de Pessoas Jurídicas, desde que apresentem os requisitos citados no quadro 3.

Quadro 3 - Requisitos para enquadramento das MPE

Classificação	Em cada ano-calendário, receita bruta de:
ME (Micro empresa)	Igual ou menor que R\$ 360.000,00
EPP (Pequeno porte)	Superior a R\$ 360.000,00 e igual ou inferior a R\$ 4.800.000,00

Fonte: BRASIL (2020).

Para esse setor, um cenário econômico instável e o embate de uma elevada carga de tributos fazem com que orçamentos sejam onerados e em casos mais graves inviabilizam operações podendo levar ao fechamento desse pequeno negócio (Paula; Costa; Ferreira, 2017). As Microempresas (ME) e Empresas de Pequeno Porte (EPP) receberam através da Lei Complementar nº 123 de 2006 com a criação do Simples Nacional a simplificação quanto às suas obrigações perante a receita e redução nas cargas tributárias. Com isso, permitindo que essas organizações se beneficiem de menores cargas tributárias de modo a torná-las mais competitivas (Duarte, 2013, Lima; Santos; Paranaíba, 2021).

Outro obstáculo desse setor é destacado por Dias (2016) que traz a burocracia como uma das principais barreiras ao crescimento e permanência das MPEs no mercado, contribuindo, portanto, para a informalidade dos pequenos negócios. Sendo, portanto, esse outro aspecto que a lei buscou solucionar de modo a trazer uma nova configuração com objetivo de simplificar os processos e favorecer as MPEs.

O tratamento diferenciado proposto através da lei às MPEs é necessário para o desenvolvimento dessas organizações diante do cenário competitivo geral onde as mesmas precisam competir com organizações de maior porte, onde sem essa legislação a competitividade ficaria mais acirrada. De certa forma, a lei geral funciona como um nivelamento de modo a gerar possibilidades às micro e pequenas empresas, que criam grandes e diversificadas oportunidades de cunho econômico e social (Lima; Santos; Paranaíba, 2021). Esse tratamento especial de acordo com o SEBRAE (2020), tem sido um grande fator impulsionador para o crescimento dessas organizações, aumentando significativamente suas taxas de sobrevivência e competitividade.

3 METODOLOGIA

Este capítulo tem como objetivo apresentar os instrumentos e métodos que serão utilizados para alcançar o objetivo geral da pesquisa. Para isso ele está estruturado em sessões que abordam: a abordagem e o tipo de pesquisa, as questões de pesquisa, o objeto do estudo, a coleta de dados e os instrumentos que darão suporte à pesquisa.

3.1 ABORDAGEM E TIPO DE PESQUISA

Este estudo visa formular uma proposta de intervenção direcionada às estratégias de marketing da Via Folly, uma microempresa localizada em Aracaju - SE. O objetivo é desenvolver um modelo de estratégia de marketing com base nas necessidades estratégicas identificadas.

A abordagem adotada é a qualitativa, caracterizando o estudo como descritivo, uma vez que busca descrever as características essenciais da organização em questão. Essa descrição permitirá uma compreensão da estrutura atual da empresa e a formulação de uma proposta de intervenção adequada.

De acordo com Gil (2022) e Yin (2020), a pesquisa qualitativa é dinâmica, sendo direcionada conforme os diagnósticos identificados, não se limitando a um método estático. Esse tipo de pesquisa foca na análise da sociedade e das perspectivas individuais, permitindo um estudo abrangente que se baseia em diversas fontes de evidência (Yin, 2020, p.7)

Quanto ao método de pesquisa, será utilizada a pesquisa-ação com apresentação do projeto de intervenção, que de acordo com Yin (2020), requer do pesquisador um papel ativo e ampla colaboração com os participantes do estudo.

Para compor a metodologia da pesquisa, serão aplicadas a análise SWOT e o Canvas, a fim de delinear a estrutura organizacional da empresa e levantar as necessidades que serão convertidas em ações detalhadas pelo método 5W2H. A próxima etapa do estudo consistirá na formulação de uma proposta de intervenção a ser implementada na organização.

3.2 QUESTÕES DA PESQUISA

1- Qual é o perfil da Via Folly e como suas características influenciam suas operações?

2- Quais estratégias de marketing estão atualmente em uso pela empresa e quais lacunas podem ser identificadas nessas abordagens?

3- Quais são as necessidades específicas da empresa e que devem ser consideradas ao desenvolver um modelo estratégico de marketing adaptado para a microempresa?

3.3 OBJETO DE ESTUDO

O objeto de estudo desta pesquisa é a Via Folly, uma microempresa localizada em Aracaju, SE, que atua no ramo de varejo de lingerie.

A escolha da empresa se justifica pela sua relevância no contexto local e pela oportunidade de desenvolver um modelo de estratégia de marketing que atenda às suas necessidades específicas.

O estudo se concentra em entender a estrutura organizacional da empresa, suas atuais estratégias de marketing, e as lacunas existentes. Além disso, será analisado o ambiente interno e externo da Via Folly por meio da análise SWOT, bem como a visualização de seu modelo de negócios utilizando o Canvas. A pesquisa buscará, por fim, propor um plano de ação prático que utilize o método 5W2H, com o objetivo de melhorar a eficácia das estratégias de marketing da microempresa.

3.4 COLETA E ANÁLISE DE DADOS

A coleta e análise dos dados são etapas fundamentais da pesquisa, pois a partir delas se estruturam as análises e propostas que serão posteriormente aplicadas. Este estudo começará com um *briefing* abrangente da empresa, que servirá como guia para todo o projeto e facilitará a estruturação das estratégias necessárias.

Esse *briefing* buscará reunir informações detalhadas sobre a organização, incluindo seu ramo de atuação, número de funcionários, mercado em que opera, perfil do público-alvo e os objetivos da empresa.

3.5 INSTRUMENTOS DE PESQUISA

Para atingir os objetivos da pesquisa, o primeiro passo será realizar um briefing por meio de um questionário destinado a analisar o perfil da organização e as estratégias de

marketing atualmente utilizadas. O questionário será aplicado à gestora e fundadora da empresa, com intuito de responder às seguintes questões:

- 1) Qual o ramo de atividade da empresa?
- 2) Quais são a visão, missão e valores da organização?
- 3) Há quanto tempo a organização atua no mercado?
- 4) Onde está localizada a empresa?
- 5) Qual é o portfólio da empresa? Quais são as principais características dos produtos comercializados?
- 6) Como a empresa gerencia a distribuição de seus produtos? Como é realizada a entrega e quais canais são utilizados?
- 7) Qual segmento a organização busca alcançar?
- 8) Quais são os principais concorrentes da empresa?
- 9) Quais são os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças identificados na análise SWOT da organização?
- 10) Preenchimento do Canvas da organização.

Após a aplicação deste questionário, que visa levantar todo um diagnóstico completo da organização, será formulada uma proposta de intervenção de estratégias de marketing para a microempresa em questão.

4 ESTUDO DO CASO DA VIA FOLLY

4.1 CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA

A Via Folly foi fundada em 07 de dezembro de 2017, e, portanto, está há sete anos no mercado de Aracaju, SE. A empresa atua no ramo de varejo de lingerie e opera principalmente através de um marketplace.

O portfólio da marca é dividido em sete categorias: camisolas, conjuntos, calcinhas, sutiãs, bodies e cuecas.

Seu modelo de negócio se baseia em oferecer lingerie de qualidade para homens e mulheres com foco no público alvo de 25 a 34 anos. A marca busca se posicionar como uma expressão do empoderamento contemporâneo, buscando vestir clientes com conforto e sofisticação. O seu principal canal de distribuição é a venda online, especialmente pela página do instagram.

A empresa busca priorizar o relacionamento com seus clientes, promovendo pesquisa através de feedbacks mensais e comunicando novidades por meio de listas de transmissão. Além disso, mantém um cadastro com as preferências dos clientes, incluindo datas de aniversário, para enviar presentes garantindo um relacionamento mais próximo e uma conexão contínua.

A principal fonte de receita é a venda online de lingerie. Para operar a Via Folly estabelece relações de confiança com seus fornecedores, essenciais para garantir a qualidade dos produtos. A estrutura de custos da empresa inclui transporte, mercadorias, impostos, manutenção do escritório virtual, gastos com contador, publicidade e personalização de produtos.

4.2 PENSAMENTO ESTRATÉGICO

Missão: Encantar e empoderar através da lingerie, oferecendo qualidade e inovação para que homens e mulheres se sintam livres para deixar sua marca no mundo.

Visão: Ser a principal escolha do público que busca lingerie de qualidade.

Valores:

- **Qualidade :** Utilizar materiais de alta qualidade e tecnologia, trabalhando com parceiros que compartilhem esse padrão.

- Responsabilidade social: Incentivar a autoestima através da participação de eventos e palestras.
- Ética: Manter a transparência e construir relacionamentos duradouros com os clientes.

4.3 OBJETIVOS, INDICADORES E METAS

Antes da abertura, não houve um planejamento formal ou estudo de mercado. A empresa foi estruturada a partir de uma oportunidade percebida, mas sem confirmação por meio de pesquisa. O planejamento existente acontece semestralmente pela gestora com foco em compras e ações comerciais. O desenvolvimento desse planejamento é orientado por feedbacks e interações nas redes sociais da empresa.

4.4 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Como a Via Folly é gerenciada por uma única pessoa, sua estrutura é flexível, mas isso também a torna vulnerável a concorrentes com mais estrutura e recursos. Atualmente a empresa opera com um escritório virtual para fins fiscais e um depósito para o estoque da empresa, onde também recebe alguns clientes que optam por retirar a mercadoria no local.

Como sistema de gerenciamento é utilizado o MarketUP, um programa gratuito voltado para micro e pequenas empresas, que auxilia na emissão de notas, controle de estoque e cadastro de clientes.

4.4 PROCESSOS INTERNOS

Os processos da empresa não são formalmente definidos ou padronizados. Antes de realizar compras, a gestora consulta os clientes através de enquetes online sobre necessidades e desejos, analisa mostruários e realiza testes com produtos selecionados. Após a aprovação, os pedidos são feitos e as mercadorias passam pelo processo de limpeza, conferência, etiquetagem, cadastramento, embalagem, produção de conteúdo e divulgação nas redes sociais.

Em épocas de alta demanda, a gestão de tarefas, como a etiquetagem e entrega, geralmente é terceirizada. Apesar da eficiência dos processos, a sobrecarga de funções da gestora pode afetar o desempenho organizacional.

Os principais indicadores analisados incluem o desempenho da página no instagram com avaliações mensais sobre público, visitas e interações.

4.5 TECNOLOGIAS EMPREGADAS

O MarketUP integra todas as funções necessárias para a operação da microempresa, permitindo cadastro de produtos, emissão de notas fiscais e geração de relatórios para apoiar a tomada de decisões. Embora a plataforma ofereça uma loja online, essa funcionalidade ainda está em fase de implantação. O instagram é a principal vitrine da empresa e a atualização constante da página é uma prioridade.

5 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

5.1 QUESTÕES A SEREM RESPONDIDAS COM O DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

- Quais os pontos fortes e fracos da empresa em cada dimensão do diagnóstico?

5.1.2 Modelo de negócio

Pontos Fortes: O comércio digital vem constantemente ganhando força, para Frontini (2020) levando como indicador o *Spending Pluse* da Mastercard, aponta que as vendas no comércio eletrônico brasileiro se elevaram em 13,5% em 2019, já as vendas de varejo convencionais cresceram em apenas 1,5%. Constantemente o mercado digital e sua praticidade vem fazendo parte da rotina dos novos consumidores. De acordo com o Instituto E-commerce Brasil as vendas das Pequenas e Médias empresas brasileiras no comércio eletrônico cresceram 79,5% em 2012, consolidando esse mercado como um dos principais canais de venda no cenário brasileiro. O instituto aponta ainda que os produtos líderes de venda que correspondem a um total de 70% das vendas em 2019 são o de moda, vestuário, saúde, beleza e acessórios.

Pontos Fracos: Pesquisas realizadas com os consumidores da empresa através do Instagram da marca e pesquisa por feedback em vendas revelaram que muitos dos clientes da marca sentem a falta de um espaço físico. Visto que se trata de lingerie, alguns clientes apontam que a compra virtual ainda não os deixa 100% confortáveis. Mesmo que a empresa leve até o seu cliente suas peças, a não existência de um espaço físico limita a atuação da empresa e faz com que a marca perca vendas.

5.1.3 Pensamento Estratégico

Pontos Fortes: A missão e visão da empresa estão profundamente seguindo a tendência do mercado, enfatizando empoderamento e liberdade de expressão. A empresa se destaca pela preocupação e compromisso com a qualidade, utilizando materiais e tecnologias de ponta, o que a posiciona favoravelmente em um mercado competitivo. Além disso, a abordagem da marca em promover a autoestima por meio de eventos e palestras reforça sua responsabilidade social e constrói um laço mais forte com os clientes e público alvo.

Pontos Fracos: Apesar de operar dentro da tendência crescente do comércio eletrônico, a Via Folly enfrenta desafios significativos devido à falta de planejamento e

pesquisa de mercado. Essa deficiência resultou em investimentos inadequados que comprometem seu progresso e crescimento. O planejamento adequado é fundamental, especialmente em tempos de crise, pois orienta a empresa e assegura que suas ações estejam alinhadas com a missão e visão. Sem essa estrutura, a empresa tem cometido erros em aquisições de mercadorias e estratégias de marketing que não ressoam com o seu público-alvo.

5.1.4 Estrutura organizacional

Pontos Fortes: A Via Folly possui uma estrutura organizacional flexível, que permite rápidas adaptações às mudanças do mercado e às necessidades dos clientes. Essa agilidade é favorecida pelo uso do MarketUP, um sistema completo de gestão que integra diversas funções, facilitando a emissão de relatórios e a comunicação eficaz com os consumidores. Essa capacidade de resposta é essencial para o sucesso em um setor dinâmico como o de moda íntima. Uma estrutura flexível e adaptável às mudanças do ambiente, apoiada por um sistema completo de gestão que facilita os relatórios e a comunicação com clientes.

Pontos Fracos: Por outro lado, a concentração de responsabilidades em uma única gestora pode levar ao acúmulo de funções, resultando em sobrecarga de trabalho. Essa situação pode comprometer a eficiência operacional e limitar o crescimento da empresa, especialmente em períodos de alta demanda. A falta de uma estratégia, de um desenho de funções com uma equipe estruturada impede a implementação de processos mais robustos e pode afetar a capacidade de inovação e atendimento ao cliente.

5.1.5 Processos internos

Pontos Fracos: A ausência de um desenho formal dos processos internos é uma fragilidade significativa para a Via Folly. Embora a estrutura com um único gestor permita agilidade nas decisões, essa situação cria uma dependência excessiva dessa pessoa. Se o gestor não estiver disponível ou ocorra um imprevisto, a continuidade das operações pode ser severamente afetada. Essa falta de formalização limita a capacidade empresarial de escalar suas opções e pode resultar em ineficiências, dificultando a implementação de melhorias e inovações necessárias para atender às novas demandas do mercado.

5.1.6 Tecnologias Empregadas

Pontos Fortes: O sistema que a empresa utiliza é ideal para o formato da mesma, supre todas as suas necessidades.

Pontos Fracos: O sistema não é explorado em sua totalidade pela organização.

O sistema utilizado pela empresa é o ERP MarketUP, é um sistema online e gratuito que oferece todo suporte para a empresa e tudo isso de forma integrada. No sistema a empresa emite notas fiscais gratuitas, têm acesso a relatórios que ajudam a organização a planejar suas compras e a gerenciar seus clientes. Além disso, o sistema permite uma agilidade nas vendas, uma vez que pode ser acessado também através de aplicativo usado no celular, possibilitando a finalização da venda de forma ágil.

O sistema oferece uma loja virtual que pode ser integrada com a loja do Facebook *business* e o site da empresa acelerando e facilitando e integrando ainda mais o processo de venda para a organização. Essa integração da loja virtual ainda não está ocorrendo na Via Folly devido a alguns problemas técnicos com o site da empresa, mas que já estão sendo solucionados.

O mercado sempre exige das empresas mudanças, inovações e a perfeição. As vendas online são um mercado ainda mais exigente pois não existem barreiras físicas que prendam o cliente. O modelo de gestão atual da empresa acaba trazendo uma sobrecarga de funções para a gestora o que se torna um fator de risco para o negócio visto que ao lidar com todas as áreas e funções da empresa, tudo seja feito sem um planejamento desenhado. Entretanto, o sistema de gestão utilizado pela organização se torna um auxiliador para a gestão visto que é um sistema online e suas atualizações são constantes e acompanham todas as mudanças do cenário que se insere as micro e pequenas empresas, facilitando o controle da organização.

Contudo, um dos principais obstáculos para o e-commerce no Brasil é a logística, marcada por altos custos que dificultam a manutenção de políticas como o frete grátis. Essa situação representa um desafio adicional para a Via Folly, especialmente ao considerar a entrega em outros estados. A gestora identificou esses fatores como um dos motivos para a desativação temporária do site da empresa.

5.2 AVALIAÇÃO E CONTROLE DO PLANEJAMENTO

A Via Folly utiliza metas como um importante instrumento para mensurar seu desempenho, embora não possua um planejamento formal. Essa abordagem está alinhada com a tendência crescente entre pequenas empresas que adotam metas para guiar suas ações e impulsionar resultados. A gestora da Via Folly estabelece metas com base no histórico de desempenho da empresa em períodos anteriores, o que permite uma avaliação prática e realista das expectativas.

De acordo com Certo e Peter (2020), o controle estratégico é essencial para monitorar e melhorar o desempenho organizacional. Oliveira (2021) complementa que esse controle é necessário para alcançar os objetivos definidos, mesmo que informalmente.

No caso da Via Folly, a ausência de uma equipe torna ainda mais crucial a definição de metas, pois a gestora deve estar atenta a cada detalhe das operações, garantindo assim o sucesso da empresa em um ambiente competitivo.

5.2.1 Vantagens, desvantagens, dificuldades e incentivos na utilização do planejamento estratégico

No que diz respeito aos benefícios do planejamento estratégico, observa-se que as vantagens identificadas na microempresa Via Folly estão alinhadas com as descrições de Kotler (2020) e Oliveira (2021). De maneira geral, o planejamento estratégico atua como um guia fundamental que orienta a tomada de decisões e estabelece a direção da empresa. Além disso, essa ferramenta auxilia no controle e na avaliação do desempenho, permitindo que a gestora tenha uma visão clara dos objetivos e resultados.

Entre os incentivos para a utilização do planejamento estratégico, a gestora da Via Folly destaca sua importância como pré-requisito para a obtenção de certificações de qualidade, como a ISO. Essa é uma vantagem reconhecida apenas pela gestora, uma vez que para adquirir esse certificado, é necessário que a organização tenha um planejamento estratégico bem estruturado.

No entanto, a falta de uma equipe amplia as dificuldades relacionadas à implementação do planejamento. Oliveira (2021) aponta que, além de problemas específicos, fatores como a resistência a mudanças e a falta de capacitação gerencial podem dificultar a aplicação da ferramenta. Como a Via Folly conta apenas com uma gestora, as barreiras à implementação estão mais relacionadas à capacidade individual de conduzir o planejamento.

5.2.2 Planejamento Estratégico e a Tomada de Decisão

No que tange à tomada de decisão, a gestora da Via Folly associa a utilização do planejamento estratégico a um ganho significativo em agilidade e consistência nas escolhas realizadas. O apoio que essa ferramenta oferece ao processo decisório é percebido como a principal vantagem de sua aplicação.

Conforme Ansoff (2021), um dos objetivos primordiais do planejamento estratégico é facilitar o processo decisório. Oliveira (2021) reforça que essa ferramenta deve ser elaborada com a intenção de guiar a organização, contribuindo para a formação de uma identidade estratégica única e para a definição de uma postura organizacional clara.

6 MANUAL DE PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Diante das necessidades estratégicas percebidas e oportunidades, foi elaborado um manual detalhado da proposta de intervenção para ser entregue à empresa. Nele a empresa encontrará o diagnóstico abrangente da situação atual da empresa e um plano de ação estruturado. Esse manual reúne análises e orientações práticas, oferecendo um guia para a implementação das estratégias sugeridas, visando aprimorar o desempenho e a competitividade da empresa no mercado. Dessa forma, o manual serve como uma ferramenta de referência para conduzir as ações e assegurar a aderência ao planejamento proposto.

7 CONCLUSÃO

Através da análise realizada na microempresa Via Folly, este estudo evidenciou a importância do planejamento estratégico como um facilitador essencial para a gestão eficiente e tomada de decisões mais ágeis e assertivas. Embora seja comum que micro e pequenas empresas enfrentem limitações de recursos, a adoção de estratégias bem estruturadas podem contribuir significativamente para o fortalecimento da competitividade e sustentabilidade da empresa no mercado.

Ao propor um modelo de intervenção para a organização que inclui um diagnóstico abrangente e um plano prático e adaptável, busca-se proporcionar uma base sólida para que a empresa maximize seu potencial de crescimento e aproveite as oportunidades de mercado.

Alcançando assim, melhores resultados e desenvolvendo uma identidade estratégica diferenciada. Esse trabalho busca oferecer uma abordagem aplicável, visando apoiar gestores de empresas de pequeno porte na superação de desafios e na construção de uma estratégia real que servirá de base para um crescimento sustentável.

Para a gestora da microempresa Via Folly, a utilização das ferramentas de planejamento estratégico resultou em ganhos significativos para a organização. A partir de seu depoimento, é possível identificar os principais benefícios: maior agilidade na tomada de decisões, a construção de uma identidade estratégica que diferencia a empresa de concorrentes similares e um controle mais efetivo das operações.

Assim como proposição de algumas sugestões a serem adotadas em estudos futuros, por outros pesquisadores que queiram contribuir para a ampliação do conhecimento sobre o uso do planejamento estratégico em pequenas empresas, apresentam-se:

- a) Realização de um estudo quantitativo com empresas de pequeno porte que realizam o planejamento estratégico identificando os principais benefícios em relação àquelas que não utilizam a ferramenta;
- b) Desenvolvimento de um planejamento estratégico específico para uma pequena empresa identificando os resultados obtidos;
- c) Elaboração de estudo qualitativo sobre empresas de pequeno porte que não utilizam um planejamento estratégico formal, mas, obtiveram sucesso no mercado com foco nas principais razões que ocasionaram tal fato;
- d) Estabelecimento de análise qualitativa sobre principais características de microempresas que realizam planejamento estratégico;

e) Realização de estudo quantitativo para determinar a quantidade de empresas no país que realmente utilizam o planejamento estratégico formal como suporte de suas decisões.

As principais limitações deste estudo foram a quantidade de empresas estudadas e a falta de base teórica da ferramenta por parte do gestor entrevistado. Por se tratar de um estudo qualitativo, este trabalho também não pode oferecer uma informação precisa sobre os dados gerados, pois estes valem apenas para esses casos em específico e nesse período de tempo. Além disso, a carência de pesquisas sobre o planejamento estratégico em empresas de menor porte na literatura acaba limitando a expansão do uso da ferramenta e a coleta de maiores informações sobre o assunto.

REFERÊNCIAS

- ACKOFF, R. L. **Planejamento Empresarial**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 2021.
- ALMEIDA, A. F. de. Planejamento estratégico e proatividade: um estudo de caso em duas unidades regionais do Banco Central do Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**. vol.4, n.3, pp. 177-199. 2020.
- ANDRADE, A. O incrementalismo lógico e a concepção emergente de estratégias. **Revista de Negócios**. Blumenau, v.6, n.1, p.33-38, Jan/Mar 2021.
- ANPAD. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.21714/19-82-25372017v11n1p3451> Acesso em: 12 Set. 2024.
- ANSOFF, H. I.; MCDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2020.
- ANSOFF, H. I. **A Nova Estratégia Empresarial**. São Paulo: Atlas, 2021.
- ANSOFF, H. I; MCDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 2020. 590 p. Tradução de Antonio Zoratto Sanvincente,Guilherme Ary Plonky.
- BARBOSA, J; TEIXEIRA, R. **Gestão Estratégica nas Micro e Pequenas Empresas de Pequeno e Médio Porte**. Caderno de Pesquisas em Administração: São Paulo, 2020.
- BATALHA, M. O; DEMORI, F. **A pequena e média indústria em Santa Catarina**. Florianópolis: Ed. Da UFSC, 2021.
- BIÉGAS, S; STEINER NETO, P. J. Innovation in marketing strategy process: an integration and empirical examination. **Revista Brasileira de Estratégia: REBRAE**, Curitiba, v. 8, n. 3, p.417-433, dez. 2020.
- BRASIL. CASA CIVIL. **LEI COMPLEMENTAR Nº 123, DE 14 DE DEZEMBRO DE 2006** Disponível em:<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm>. Acesso em: 12 Set. 2024.
- CARVALHO, F. **Práticas de Planejamento Estratégico e sua aplicação em Organizações do Terceiro Setor**. Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2021.
- CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Makron Books, 2020.
- CERTO, S. C. *et al.* **Administração estratégica: planejamento e implementação da estratégia**. 2. ed. São Paulo: Person Education Brasil, 2020. 306 p.
- CGE. Controladoria Geral do Estado de Sergipe. **Licitações Públicas do Estado**, 2020. Disponível em: <http://www.cge.se.gov.br>. Acesso em: 12 Set. 2024.

CHANDLER JÚNIOR, A. D. **Strategy and structure: charters in the history of the industrial enterprise**. Cambridge. Massachusetts: MIT Press, 2021.

COBRA, M. **Plano Estratégico de Marketing**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2020.

COLTRO, A; PAZZINI, É. S. F. O papel do planejamento estratégico em uma organização. **Caderno Profissional de Administração**: UNIMEP, [s.l], v. 2, n. 6, p.136-156, 2020.

COSTA, A. P. N. da. **Business model Canvas e as micro e pequenas empresas**: uma análise á luz da estratégia. 2017. 104 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Programa de Pós Graduação em Administração, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, Rj, 2023.

COUTO, M. H. G. *et al.* Mortalidade Precoce das Micro e Pequenas Empresas: estudo das principais causas de falência empresarial em Bambuí/MG. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, Di SERIO, Luiz Carlos di; VASCONCELLOS, Marcos Augusto de. Estratégia e competitividade empresarial: Inovação e criação de Valor. São Paulo: Saraiva, 2021. 364 p.

DIAS, F. S. **LEGISLAÇÃO PARA MICRO E PEQUENAS: A Lei Geral das MPE**. 2016. Disponível em <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ro/artigos/a-lei-geral-das-mpe,07597640b34b6510VgnVCM1000004c00210aRCRD?cdConvenio=CVTR00002029>>. Acesso em: 12 Set. 2024.

DRUCKER, P. F. **Prática de administração de empresas**. Rio de Janeiro: Fundo de cultura, 2021.

DUARTE, E. M. **O empreendedorismo nas micro e pequenas empresas**: um estudo aplicado à cidade de Pará de MG. 2013. 88 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Mestrado Profissional em Administração, Faculdades Pedro Leopoldo, Minas Gerais, Elsevier, 2020.

FAGUNDES, F; GIMENEZ, F. Ambiente, Estratégia e Desempenho em Micro e Pequenas Empresas. In: **Encontro da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação Em Administração**. Campinas: ANPAD, 2021.

FINOTI, L. L *et al.* A Influência da Inovatividade no Processo de Estratégia de Marketing e o Impacto sobre o Desempenho Organizacional: Evidências do Setor TIC. **Revista Brasileira de Marketing**, [s.l.], v. 17, n. 02, p.166-186, 1 jun. 2020. University Nove de Julho. <http://dx.doi.org/10.5585/remark.v17i2.3521>

FIUZA, P. R. **Competências gerenciais dos empresários de micro e pequenas empresas mineiras**. Dissertação de Mestrado Profissional em Administração. Pedro Leopoldo: Fipel, 2020.

FONTES FILHO, J. R. **Planejamento estratégico da pequena e média empresa: aplicações no setor turístico**. Rio de Janeiro: Publit Soluções Editoriais, 2021.

GABRIEL, S. **A influência do micro e pequena empresa no desenvolvimento econômico do Brasil subsídios para compreensão do significado de micro e pequena empresa**.

Biblioteca do SEBRAE, 2009. Disponível em: <<http://www.biblioteca.sebrae.com.br/>>. Acesso em: 12 Set. 2024.

GAFUR, R. A. P; ROJO, C. A; MIURA, M. N. Planejamento estratégico: diagnóstico e proposta de intervenção por meio de consultoria. **Revista Capital Científico: Eletrônica (RCCe)**, [s.l.], v. 15, n. 1, p.01-15, 30 mar. 2023.

Giavina. Legislação Trabalhista e a Implementação da Multifuncionalidade nas Pequenas Empresas. **REVISTA DA MICRO E PEQUENA EMPRESA**, [S.l.], v. 12, n. 2, p. 92-110, ago. 2018. ISSN 1982-2537. Disponível em: <<http://www.cc.faccamp.br/ojs-2.4.8-2/index.php/RMPE/article/view/1210>>. Acesso em: 28 jul. 2019. doi:<https://doi.org/10.6034/rmpe.v12i2.1210>. Acesso em: 12 Set. 2024.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2021.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2022. 175

GOCCO, L. GUTTMAN, E. **Consultoria empresarial**. São Paulo: Saraiva, 2020.

GOMES FILHO, F; ANDRADE, J. B. L; MACHADO, W. V. O processo de planejamento estratégico na gestão das empresas madeireiras roraimenses. **In: XXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção**. Porto Alegre: RS, Brasil, 29 out a 01 de nov de 2020.

GOMES, O. **Introdução ao direito civil**. Atualização e notas de Humberto Theodoro Junior. 15. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2020.

GONÇALVES, G. V *et al.* Configurações estratégicas em MPes: Uma análise da atuação de mulheres empreendedoras do setor de serviços de Londrina- PR. **Revista de Administração Ufsm**, Santa Maria, v. 10, n. 4, p.652-667, dez. 2017.v. 11, n. 3, p.39-53, jul. 2023.

GRANGEIRO, J. **O conceito tradicional de empresa**. Apostila de Administração. Dominus Auditoria, Consultoria e Treinamento Ltda. 2003. Disponível em: <www.crcce.org.br/v2/download/Apostila_administracao_RH.pdf>. Acesso em: 12 Set. 2024.

HAMBRICK, D. C. Some tests of the effectiveness and functional attributes of Miles and Snow's strategic types. **Academy of Management Journal**, v. 26, n. 1, p. 05-26, 2020.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa sobre mortalidade empresarial no Brasil**, 2011. Disponível em: <http://seriesestatisticas.ibge.gov.br/>. Acesso em: 12 Set. 2024.

ISHAQ, M. I; HUSSAIN, N. M. CREATIVE MARKETING STRATEGY AND EFFECTIVE EXECUTION ON PERFORMANCE IN PAKISTAN. **Revista de Administração de Empresas**, [s.l.], v. 56, n. 6, p.668-679, dez. 2016. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s0034-759020160608>. Acesso em: 12 Set. 2024.

JUNTA COMERCIAL DE SERGIPE. **Relatório Estatístico por tipo Empresarial em 2010**. Disponível em: <<http://www.jucese.se.gov.br/modules/tinyd0/index.php?id=223>>. Acesso em: 12 Set. 2024.

KOTLER, P. **Marketing**. São Paulo: Atlas, 2021.

KOTLER, P; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 12. Ed. São Paulo: Pearson, 2020.

KOTLER, P; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 15. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2020. 780 p. Tradução Sabrina Cairo; revisão técnica Dilson Gabriel dos Santos e Francisco Alvarez.

KOTLER, P; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 12^a ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2021.

KOTLER, P; KELLER, K. **Administração de Marketing**. 14. ed. São Paulo: Person, 2021. 796 p.

KRAKAUER, P. V. C.; FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R. Planejamento estratégico em pequenas e médias empresas: estudo quantitativo em empresas brasileiras de tecnologia da informação. **In:** XIII SEMEAD Seminário Em Administração. Área Temática: Empreendedorismo e inovação. Setembro, 2020.

LACOMBE, F.J.M.; HEILBORN, G.L.J. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2020.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos da metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

LEI COMPLEMENTAR, nº 123, Lei nº 9.841/99 de 14 de dezembro de 2020. Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br/legislacao/leiscomplementares/2006/eicp123.htm>>. Acesso em: 12 Set. 2024.

LEMO, A. C. F. V; LIMA, S. R; DESCONCI, T; EHLERS, E. P. **O planejamento estratégico como ferramenta competitiva**. VII SEMEAD Seminário Em Administração. Área Temática: Pesquisa Quantitativa, Política dos Negócios e Economia de Empresas. São Paulo, Agosto. 2021.

LIMA, M. J.F.; SANTOS, G. C.; PARANAIBA, A. C. Análise das mudanças ocasionadas na tributação das empresas optantes pelo simples nacional. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, v. 13, n. 1, p.32-50, 01 abr. 2021. ISSN 1982-2537.

MAÇANEIRO, M. B; CHEROBIM, A. P. M. S. **FONTES DE FINANCIAMENTO À INOVAÇÃO**: Incentivos e óbices às micro e pequenas empresas - Estudo de casos múltiplos no estado do Paraná. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 18, n. 56, p.57-75, mar. 2021.

MARTINS, M. O. **Aplicação do método 5W2H em uma microempresa de artefatos têxteis**. 2023. 39 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia de Produção, Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal do Amazonas, Manaus, 2023.

MARTINS, T. S; GUINDANI, Roberto Ari. **Estratégia e competitividade**. Curitiba: Intersaberes, 2023. 163 p.

MATOS, C. A. *et al.* Os Efeitos do Alinhamento entre Práticas de Marketing e Estratégia de Negócios no Desempenho das Empresas. **Revista Brasileira de Marketing: ReMark**, São Paulo, Brasil, v. 17, n. 6, p.849-865, nov. 2020.

MEDEIROS, B. C.; ARAÚJO, V. F. S.; OLIVEIRA, M. K. A. S. Life Cycle Canvas (LCC): Um Modelo Visual para a Gestão do Ciclo de Vida do Projeto . **Revista de Gestão e Projetos**, v. 9, n. 1, p. 0-0, 2020.

MELO, H. A.; NICOLAU, A. M. Artefatos da Controladoria no Processo de Gestão: O Uso do Planejamento Estratégico para Tomada de Decisão no Brasil. **BASE - Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS**, v. 14, n. 3, p. 185-196, 2023.

MINTZBERG, H. The design school : reconsidering the basic premises of strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 14, p. 171-195, 2021.

MINTZBERG, H. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Boockman, 2022. 359 p. Tradução de Maria Adelaide Carpigiani.

MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento**. Porto Alegre: Boockman, 2020. 299 p.

MORAES, A. M. **O Planejamento estratégico no Banco Central do Brasil e a viabilidade estratégica em uma unidade descentralizada da autarquia: um estudo de caso**. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2021.

MORAES, W; ALBUQUERQUE, M; ORTIZ, F; CAMPOS, A. Processo decisório de dirigentes de Micro, Pequenas e Médias empresas. In: **VI Encontro de Estudos Sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**. Recife: EGEPE, 2020.

MOREJÓN, M. A. G. **A implantação do processo de qualidade ISO 9000 em empresas educacionais**. Tese de Pós-Graduação em História Econômica. Departamento de História da Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo. 2020.

NAGYOVA, A; PALKO, M; PACAIOVA, H. Analysis and identification of nonconforming products by 5W2H Method. **International Journal For Quality Research: Center for Quality**, Faculty of Engineering, University of Kragujevac, Slovakia, v. 9, p.33-42, jun. 2020.

NEIS, D; PEREIRA, M; MACCARI, E. Strategic Planning Process and Organizational Structure: Impacts, Confluence and Similarities. **Brazilian Business Review**, [s.l.], v. 14, n. 5, p.479-492, 1 set. 2017. Fucape Business School. <http://dx.doi.org/10.15728/bbr.2017.14.5.2>. Acesso em: 12 Set. 2024.

NUNES, P. **Termo: empresa**. Ciências Econômicas e Empresariais. Enciclopédia de Gestão de Empresa, 2008. Disponível em: <<http://www.knoow.net/cienceconempr/gestao/empresa.htm>>. Acesso em: 12 Set. 2024.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e prática**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2021.

PAULA, R. M.; COSTA, D. L; FERREIRA, M. P. A Percepção da Carga Tributária nas Micro e Pequenas Empresas antes e após o Simples Nacional. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, [s.l.], v. 11, n. 1, p.34-51, 4 abr. 2023.

Portal Lei Geral da Micro e Pequena. **Histórico da Lei Geral**. Disponível em: <<http://www.leigeral.com.br/o-site/historico-da-lei-geral>>. Acesso em: 29 jul. 2019.

Portal Lei Geral da Micro e Pequena. **O que é a Lei Geral?** Disponível em: <<http://www.leigeral.com.br/o-site/o-que-e-a-lei-geral>>. Acesso em: 12 Set. 2024.

PORTER, M. E.. **Estratégia competitiva**: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2023. 409 p.

PORTER, M. E.. **Vantagem Competitiva**. Rio Janeiro, Editora Campus, 2021.

PRASRLAK, M. I. Elaboração de plano de marketing para uma microempresa do setor de serviços contábeis. **Revista da Micro e Pequena Empresa**: FACCAMP, São Paulo, Brasil, v. 10, n. 3, p.108-121, out. 2020.

RATTNER, H. **Pequena e Média Empresa no Brasil**: 1963/1976. Edições Símbolo: São Paulo, 2021.

REVISTA EXAME ESPECIAL. **As 500 melhores e maiores empresas do Brasil**. Julho de 2020.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2021.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. São Paulo: Atlas, 2021.

SALZER, E.; VIEIRA, R. P.; ROJO, C. A. 'Business Model Canvas' e Elaboração de Orçamento em uma Transportadora do Paraná. **Caderno Profissional de Administração da UNIMEP**, v. 8, n. 2, p. 115-127, 2020.

SANTOS, L L. S; ALVES, R. C; ALMEIDA, K. N. T. Formação de estratégia nas micro e pequenas empresas: um estudo no Centro-Oeste mineiro. **Revista de Administração de Empresas**: RAE, [s.l], v. 47, n. 4, p.59-73, 20 ago. 2023.

SANTOS, R. C.; SOUZA, A. A. Planejamento Tributário: o impacto dos Programas Governamentais Simples e Simples Geral nas micro e pequenas empresas. **Contabilidade Vista & Revista**, v. 16, n. 1, p. 73-88, 2020.

SARQUIS, A. B. *et al.* Aplicação do modelo de planejamento Pde marketing de Pizzinatto e Silva (2020) na pequena empresa. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, [s.l.], v. 11, n. 3, p.234-264, dez. 2020.

SARQUIS, A. B. *et al.* Estratégias de marketing: Estudo no setor de agências de viagens e turismo. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, [s.l.], v. 9, n. 2, p.298-320, 27 ago. 2020. ANPTUR - Associação Nacional de Pesquisa e Pós Graduação em Turismo. <http://dx.doi.org/10.7784/rbtur.v9i2.862>. Acesso em: 12 Set. 2024.

SCHREIBER, D. *et al.* Posicionamento estratégico de MPEs com base na inovação: através do modelo Hélice Triplice. **Revista Eletrônica de Administração**: REA, Porto Alegre, v. 76, n. 3, p.770-771, 1 dez. 2023. Quadrimestral.

SEBRAE. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa: 2008**. Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. Brasília, DF: DIEESE, 2020.

SEBRAE. Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira.

SEBRAE. Sobrevivência das empresas no Brasil. Brasília, 2020. Disponível em :

SEBRAE. Pequenos negócios em números. São Paulo, 2018. Disponível em :

SEBRAE-Perfil das Microempresas e empresas de pequeno porte. Brasília, 2018. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/RO/Anexos/Perfil%20das%20ME%20e%20EPP%20-%202004%202018.pdf>> Acesso em: 12 Set. 2024.

SEBRAE-SP (Org.). **Panorama dos pequenos negócios 2018**. São Paulo: Sebrae-sp, 2018. 48 p. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/Panorama_dos_Pequenos_Negocios_2018_AF.pdf>. Acesso em: 12 Set. 2024.

SIEPE - SALÃO INTERNACIONAL DE ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO - 10, 2018, Rio Grande do Sul. **Análise do uso do business model canvas na estruturação de uma empresa fictícia**. Pesquisa e Extensão da Unipampa, 2018. 4 p. Disponível em: <<http://seer.unipampa.edu.br/index.php/siepe/article/view/38944>>. Acesso em: 12 Set. 2024.

SILVA, A. D. **Potencialidades e limitações na gestão do plano individual de trabalho em bibliotecas setoriais da Universidade Federal da Paraíba**. 2018. 143 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Programa de Pós- Graduação em Políticas Públicas, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2020.

SILVA, C. M. **Micro e pequenos empreendimentos no Nordeste: um estudo sobre as atividades comerciais em Nossa Senhora da Glória/SE**. 2010. 160 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Economia, Núcleo de Pós-graduação e Pesquisa em Economia, Universidade Federal de Sergipe, São Cristóvão, 2020.

SOUSA, J. C; DIAS, P. H. R. C. Integração do pensamento estratégico ao pensamento estratégico. **Revista de Ciências da Administração**: RCE, Brasília- Df, v. 9, n. 47, p.29-44, 17 abr. 2023.

STEINER, G. A. F.; **Top Management Planning**. New York: Macmillan, 2021.

TEIXEIRA, L. C. M.; LOPES, H. E. G. Aplicação do modelo canvas para o modelo de negócios do Banco do Brasil e da Caixa Econômica Federal. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 16, n. 2, p. 73-99, 2020.

TOALDO, A. M. M. *et al.* Formulação e implementação da estratégia de marketing: produção científica brasileira – 2001 a 2010. **Revista Brasileira de Estratégia**: REBRAE, Curitiba, v. 6, n. 3, p.305-317, dez. 2023.

TOALDO, A. M. M; LUCE, F. B. Processo de estratégia de marketing: A criatividade como um de seus resultados. **R. Adm.: FACES**, Belo Horizonte, v. 11, n. 1, p.57-71, mar. 2021.

TOMAZETTE, M. **A teoria da empresa: o novo Direito "Comercial"**. Jus Navigandi, Teresina, ano 7, n. 56, 1 abr. 2002. Disponível em: <<http://jus.uol.com.br/revista/texto/2899>>. Acesso em: 12 Set. 2024.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 20123.

WALTER, M. T. **Implantação da norma ISO 9001:2000 na biblioteca ministro victor nunes leal do supremo tribunal federal**. Ciência da Informação, Brasília, v. 34, n. 1, p.104-113, jan./abr. 2020.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**; trad. Daniel GRASSI. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2020.

YIN, R. K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Porto Alegre: Penso, 2020. 313 p. Tradução de Daniel Bueno.

ZANNI, P. P. **Uma perspectiva histórica do conceito de estratégia emergente**. Management in Iberoamerican Countries: Current Trends and Future Prospects. Third International Conference, São Paulo., 2021.

ZICA, R. M. F; MARTINS, H. C. Sistema de garantia de crédito para micro e pequenas empresas no Brasil: proposta de um modelo. **Revista de Administração Pública**. vol.42, nº1, pp. 181-204. 2020.