



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

RAYANE TAVARES DE SOUZA

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO PARA
UMA EMPRESA DE PEQUENO PORTE, VAREJISTA E ATACADISTA DO RAMO
DE BICICLETAS**

SÃO CRISTÓVÃO
ABRIL/2025

RAYANE TAVARES DE SOUZA

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO PARA
UMA EMPRESA DE PEQUENO PORTE, VAREJISTA E ATACADISTA DO RAMO
DE BICICLETAS**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado ao Departamento de Administração do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal de Sergipe (UFS), como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração, em cumprimento às Normas regulamentadas pela Resolução nº 70/2023/CONEPE.

Orientador: Professor Dr. Marcos Eduardo Zambanini

SÃO CRISTÓVÃO

ABRIL/2025

RAYANE TAVARES DE SOUZA

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO PARA
UMA EMPRESA DE PEQUENO PORTE, VAREJISTA E ATACADISTA DO RAMO
DE BICICLETAS.**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado ao Departamento de Administração do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal de Sergipe (UFS), como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração, em cumprimento às Normas regulamentadas pela Resolução nº 70/2023/CONEPE.

Trabalho Defendido e Aprovado em 07 de abril de 2025

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Marcos Eduardo Zambanini (Orientador)
Universidade Federal de Sergipe (UFS)

Prof. Dr. Claudio Márcio Campos de Mendonça (Membro Interno)
Universidade Federal de Sergipe (UFS)

Prof. Me. Rivaldo José Rodrigues de Lima (Membro Interno)
Universidade Federal de Sergipe (UFS)

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar quero agradecer a Deus, pois só ele sabe de todas as minhas batalhas internas e externas e me deu força para passar por todas elas e, assim, alcançar meu objetivo de concluir a graduação.

Ao meu pai Rogerio Feitosa, à minha mãe Maria da Conceição, aos meus irmãos e, em especial, ao Rogerio Júnior por todo apoio que me dá, por nunca saírem do meu lado e me mostrarem que consigo ir além do que imagino. Vocês são meus exemplos de ser humano, espero um dia ser metade do que vocês são, minha eterna gratidão.

Ao meu avô Jose Alves de Souza (em memória), que foi um exemplo de homem e acabou partindo em 2023, mas deixou seu legado e muito aprendizado, e à minha avó Maria Isabel (em memória) que partiu em 2024, mas sempre foi e sempre será um exemplo de força e determinação, saudades eternas de vocês.

À minha avó Maria Rosilda, que é a verdadeira mulher maravilha, espero um dia ser metade do que a senhora é para nós.

Aos meus tios e primos que sempre vibram com minhas conquistas, meu muito obrigada.

Não poderia deixar de mencionar meus colegas de trabalho, que sempre me ajudavam em meus trabalhos acadêmicos com os conhecimentos que eles possuem.

Aos amigos que conquistei durante a graduação, muito obrigada. Vocês tornaram o processo bem mais leve, divertido e com muito mais conhecimento.

Aos meus amigos de fora da universidade, muito obrigada. Vocês são essenciais e incríveis, não vou citar nome por nome, mas cada um sabe a importância em minha vida.

Aos meus professores ao longo da graduação, em especial Marcos Zambanini, obrigada por todo conhecimento e acolhimento nos momentos de dificuldade com a perda dos meus entes queridos. E, por fim, à pessoa que chegou há pouco tempo no mundo, mas é uma luz enorme na minha vida, minha sobrinha Maria Luiza, como sou feliz em ter você. Não sei como passaria por tantas dificuldades sem saber que você estava comigo e precisaria de mim. A todos vocês, minha eterna gratidão.

RESUMO

Diante das crescentes mudanças do mercado, as pequenas empresas necessitam estar preparadas e isso torna relevante a elaboração de um planejamento estratégico. Desse modo, o presente trabalho apresenta uma proposta de intervenção para uma loja de pequeno porte que atua no segmento de atacado e varejo de bicicletas. O objetivo é identificar desafios operacionais, administrativos e estratégicos da Empresa, propondo soluções que visem o crescimento sustentável do negócio. A metodologia adotada inclui análise de mercado, diagnóstico organizacional, levantamento de dados e entrevistas com o gestor da Empresa. Por meio do estudo, foram identificadas áreas críticas, como gestão financeira, estratégias de marketing, controle de estoque, ausência do plano de ação e outras. Como medidas de intervenção, propõem-se ações como a implementação de um plano de ação estruturado e documentado, fortalecimento da presença digital, otimização dos processos logísticos e capacitação da equipe. Espera-se então, com a aplicação das estratégias sugeridas, que a Empresa possa melhorar sua competitividade, fidelizar clientes e aumentar sua participação no mercado. Este estudo reforça a importância da inovação e do planejamento estratégico para pequenas empresas do setor, contribuindo para o desenvolvimento do empreendimento. Desse modo, conclui-se que o presente trabalho contribuiu com o aprendizado da acadêmica, pois permitiu um estudo profundo no tema, com foco em sua aplicação prática em uma pequena empresa.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. Ferramentas de Gestão. Empresa Familiar.

ABSTRACT

Given the constant changes in the market, small businesses need to be well-prepared, making strategic planning essential. Thus, this study presents an intervention proposal for a small wholesale and retail bicycle shop. The objective is to identify the company's operational, administrative, and strategic challenges, proposing solutions aimed at the sustainable growth of the business. The methodology includes market analysis, organizational diagnosis, data collection and interviews with the company's manager. Through the study, critical areas such as financial management, marketing strategies, inventory control, the absence of an action plan, and other issues were identified. As intervention measures, actions such as implementing a structured and documented action plan, strengthening digital presence, optimizing logistical processes, and training the team are proposed. It is expected that, by applying the suggested strategies, the company will improve its competitiveness, retain customers, and increase its market share. This study reinforces the importance of innovation and strategic planning for small businesses in the sector, contributing to the development of the enterprise. Furthermore, it is concluded that this research contributed to the academic learning process, as it allowed for an in-depth study of the topic, focusing on its practical application in a small business.

Keywords: Strategic Planning. Management Tools. Family Business.

GLOSSÁRIO DE SIGLAS

EPI.....	Equipamento de Proteção Individual
EPP.....	Empresa de Pequeno Porte
FGV.....	Fundação Getúlio Vargas
GEM.....	<i>Global Entrepreneurship Monitor</i>
GUT.....	ravidade, Urgência e Tendência
ME.....	Microempresa
MPEs.....	Micro e Pequenas Empresas
OKR.....	<i>Objectives and Key Results</i>
SEBRAE.....	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SMTT.....	Superintendência Municipal de Transporte e Trânsito
UFS.....	Universidade Federal de Sergipe

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Estrutura geral do trabalho.....	15
Figura 2 – Estimativa de frota de Bicicletas no Brasil, por Estados e Capitais.....	17
Figura 3 – 4Ps do Marketing ou Mix de Marketing.....	26
Figura 4 – Organização da ferramenta SWOT.....	47
Figura 5 – Matriz GUT.....	48
Figura 6 – Modelo dos três círculos.....	51

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Demonstração de preenchimento das colunas.....	19
Quadro 2 – Estratégias e Planos.....	20
Quadro 3 – Liderança	21
Quadro 4 – Pessoas	22
Quadro 5 – Saúde e Segurança no Trabalho	23
Quadro 6 – Clientes e Marketing	25
Quadro 7 – Finanças e custos.....	27
Quadro 8 – Tecnologia da Informação.....	28
Quadro 9 – Gestão da Produção	29
Quadro 10 – Gestão Ambiental	31
Quadro 11 – Fornecedores e Parcerias.....	32
Quadro 12 – Classificação das empresas pelo SEBRAE e pelo BNDES.....	44
Quadro 13 – Organização da ferramenta 5W2H.....	46
Quadro 14 – Metas SMART.....	49
Quadro 15 – Objetivos específicos, categorias de análise e seus elementos.....	59
Quadro 16 – Protocolo de Estudos.....	60
Quadro 17 – Critérios de Pontuação do Método GUT.....	63
Quadro 18 – Matriz de priorização GUT.....	72
Quadro 19 – Cronograma geral para Implementação dos Planos de Ação.....	77
Quadro 20 – Estratégias e Planos – Situação Atual.....	78
Quadro 21 – Estratégias e Planos – Situação Futura (simulada).....	79

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Nota da empresa por dimensões	34
Gráfico 2 – Nota da empresa por dimensões (alta relevância)	34
Gráfico 3 – Nota da empresa por relevância de requisitos.....	35

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	12
1.1 ESTRUTURA GERAL DO TRABALHO.....	12
1.2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA E DO SETOR DE ATUAÇÃO.....	13
2 DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL POR ÁREA.....	19
2.1 ESTRATÉGIAS E PLANOS.....	19
2.2 LIDERANÇA.....	21
2.3 PESSOAS.....	22
2.4 SAÚDE E SEGURANÇA NO TRABALHO	23
2.5 CLIENTES E MARKETING	24
2.6 FINANÇAS E CUSTOS.....	27
2.7 TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	28
2.8 GESTÃO DA PRODUÇÃO	29
2.9 GESTÃO AMBIENTAL	30
2.10 FORNECEDORES E PARCERIAS.....	32
2.11 GRÁFICOS RESUMOS DOS RESULTADOS.....	33
3 CONTEXTUALIZAÇÃO.....	36
3.1 OBJETIVOS.....	38
3.1.1 Objetivo Geral.....	38
3.1.2 Objetivos Específicos.....	38
3.2 JUSTIFICATIVA.....	38
4 REFERENCIAL TEÓRICO.....	41
4.1 ESTRATÉGIA – ORIGEM E CONCEITOS.....	41
4.2 CONCEITUAÇÃO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	42
4.3 MICRO E PEQUENA EMPRESA – FORMAS DE CLASSIFICAÇÃO.....	43
4.4 PRINCIPAIS FERRAMENTAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO USADAS NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS.....	45
4.5 CONCEITUANDO EMPRESA FAMILIAR E GESTÃO NA EMPRESA DA FAMÍLIA.....	50
5 METODOLOGIA.....	55
5.1 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO.....	55
5.2 QUESTÕES DE PESQUISA.....	56
5.3 DELINEAMENTO E PROCEDIMENTOS DA PESQUISA.....	56

5.4 UNIDADE DE ANÁLISE E CRITÉRIOS PARA ESCOLHA DO CASO.....	57
5.5 FONTES DE EVIDÊNCIA.....	57
5.6 DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS.....	58
5.7 CATEGORIAS ANALÍTICAS E ELEMENTOS DE ANÁLISE.....	59
5.8 PROTOCOLO DE ESTUDO.....	60
5.9 ANÁLISE DE DADOS.....	61
5.10 ELABORAÇÃO DA PROPOSTA DE INTERVENÇÃO.....	62
6 ANÁLISE DE DADOS E APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS.....	65
6.1 ASPECTOS DE ESTRATÉGIAS E PLANOS.....	65
6.1.1 Documentação de estratégia e organização da empresa.....	65
6.1.2 Modelo de Gestão na empresa.....	66
6.1.3 A importância do Plano de Negócio.....	67
6.1.4 Empresa familiar – continuidade e sucessão.....	67
6.1.5 Ferramentas de estratégias adotadas na empresa.....	68
6.2 ANÁLISE SWOT.....	69
6.2.1 Análise dos fatores internos: Forças x Fraquezas.....	69
6.2.2 Análise fatores externos: Oportunidades x Ameaças.....	70
7 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO.....	72
7.1 DIAGNOSTICO PROJETADO.....	78
8 CONCLUSÕES	81
REFERÊNCIAS.....	83
APÊNDICES.....	89
APÊNDICE A: ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	89

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem como resultado uma proposta de intervenção e, para isso, adotou-se uma estrutura específica que requer uma introdução explicativa acerca de sua estrutura geral. Nesse aspecto, o presente capítulo fornece a apresentação dessa estrutura, assim como uma descrição da empresa analisada e de seu setor de atuação.

1.1 ESTRUTURA GERAL DO TRABALHO

A primeira etapa para a construção da proposta de intervenção consistiu na realização de um diagnóstico organizacional. Esse diagnóstico abrangeu dez áreas distintas da empresa, utilizando uma base de questões previamente estruturada. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas, nas quais o entrevistado respondeu a perguntas específicas sobre cada uma dessas áreas.

Com os dados obtidos, foi possível identificar as áreas mais vulneráveis da organização, ou seja, aquelas que apresentaram as menores pontuações no diagnóstico. Dessa forma, a escolha da área para intervenção não foi arbitrária, mas orientada pelos resultados encontrados, assegurando que a intervenção proposta estivesse alinhada às necessidades reais da empresa. Com essas fases concluídas, o trabalho segue para a próxima etapa, que consiste na análise e apresentação dos resultados obtidos. Essa fase foi essencial para a interpretação dos dados coletados e para a construção das conclusões finais, que irão responder às questões de pesquisa e atender aos objetivos propostos inicialmente.

Em seguida, detalhou-se os resultados do diagnóstico organizacional e o método utilizado para tal, justificando a seleção da área de intervenção entre as três com os piores desempenhos.

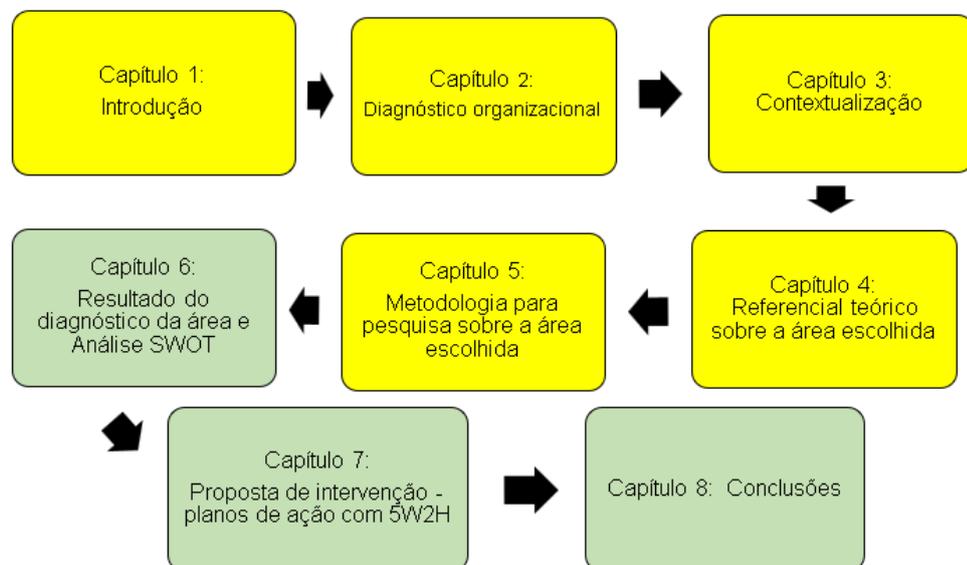
No capítulo seguinte, o tema é contextualizado, apresentando o problema de pesquisa, o objetivo geral e os específicos, e a justificativa do estudo com base na área selecionada no diagnóstico organizacional.

No quarto capítulo expõe-se o referencial teórico relacionado à área escolhida. Em seguida, são descritos os procedimentos metodológicos para a pesquisa na área selecionada, incluindo a identificação das práticas, a definição e a elaboração do

instrumento de coleta de dados. O sexto capítulo apresenta os resultados da pesquisa de campo, compara com o referencial teórico e analisa o ambiente e os pontos críticos.

Após as análises, os pontos críticos são priorizados por meio da Matriz GUT, e, para os pontos mais críticos, são elaborados planos de ação utilizando a ferramenta 5W2H. Então, é feita a simulação de possíveis resultados futuros após a implementação das propostas. Por fim, o trabalho apresenta as conclusões, as dificuldades e limitações da pesquisa, sugestões para estudos futuros e contribuições. A estrutura geral do trabalho e a ordem dos capítulos estão visualmente representadas na Figura 1

Figura 1 – Estrutura geral do trabalho



Fonte: Elaborado pela Autora (2024)

O resumo consiste em uma explicação geral do presente trabalho que pode facilitar o entendimento dos leitores, assim como servir de referência para a realização de trabalhos futuros que sejam semelhantes a este, com caráter intervencionista.

1.2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA E DO SETOR DE ATUAÇÃO

A presente seção é dedicada a apresentar algumas informações relevantes a respeito da empresa escolhida, como o surgimento e contexto do negócio no momento da criação, segmento de atuação, quantidade de colaboradores, e elementos que caracterizem a empresa, além do segmento em que atua nos âmbitos local, regional

e nacional, sendo todas informações acerca da empresa relatadas e validadas pelo sócio administrador, coletadas em entrevista.

A empresa pesquisada é de pequeno porte, localizada em Aracaju-SE, a qual tem como atividade principal o comércio varejista de bicicletas, peças e acessórios, e como atividade secundária o comércio atacadista de bicicletas, bem como comércio por meio de atacado e varejo de peças e acessórios, além de reparação de bicicletas e outros veículos não motorizados.

A empresa Ciclo Azul, objeto de análise no decorrer de todo o presente trabalho, se destaca como a terceira empresa do grupo Azul, fruto de uma história familiar de empreendedorismo no ramo de bicicletas no mercado Sergipano cujo início se deu há aproximadamente 3 décadas. As iniciativas empreendedoras da família Azul ocorreram no ano de 1992 com a abertura da empresa matriz, primeira do grupo, que foi criada e idealizada pelo Senhor Azul, com o objetivo de atender ao mercado varejista de peças e acessórios para bicicletas em Aracaju.

Após 4 anos, em 1996, com o crescente potencial da matriz, ocasionou-se na expansão de suas operações também para o mercado atacadista. Em 2002, a sede, que antes ocupava 18 metros quadrados, foi reformada ocupando assim uma área de 180 metros quadrados para melhor atender novos setores do ramo.

Em 2008, com o objetivo de ampliar sua área de atuação geográfica, a empresa adotou uma estratégia mais agressiva, expandindo seus negócios para todo o interior do estado de Sergipe.

Em 2012, a fim de oferecer melhores instalações aos clientes, dois filhos do senhor Azul fundaram a segunda loja, esta possuindo área total de 600 metros quadrados, focando apenas no varejo, enquanto a loja matriz atendia somente atacado. No ano de 2022, foi fundada a terceira loja do grupo, a Ciclo Azul, resultado do contínuo crescimento dos negócios.

A nova unidade foi pensada a fim de dispor de um espaço maior, e cuidadosamente planejado para atender ainda melhor aos clientes, além de comportar o volume dos produtos e serviços ofertados. Possui cerca de 900 metros quadrados e seu quadro de funcionários é composto por 20 colaboradores. A mesma atende ao público do atacado e varejo.

A Ciclo Azul ainda possui relevância e presença no mercado Sergipano, pois participa e apoia o esporte em eventos do ramo de ciclismo. A empresa também é ativa nas redes sociais, possuindo em seu Instagram cerca de 21 mil seguidores.

Realiza também manutenção e serviços ofertados nas cidades de Barra dos Coqueiros e Nossa Senhora do Socorro, ambas na região metropolitana de Aracaju/SE. Ademais, para vendas em atacado, a empresa realiza entregas para todos os clientes, atendendo cerca de 300 lojas e oficinas.

Um ponto que merece destaque é pandemia mundial do Coronavírus, que gerou muitas oportunidades de vendas, tendo em vista que as opções de lazer e esporte passaram a ser mais restritas e, o uso de bicicletas ao ar livre foi uma saída para as pessoas, aumentando o número de ciclistas na cidade e de vendas para o ramo.

Os dados e informações sobre o setor de atuação da empresa estudada, conforme o Jornal Contexto (2023), produzido por estudantes de jornalismo da Universidade Federal de Sergipe (UFS), traz a cidade de Aracaju, em 2008, foi considerada pela Fundação Getúlio Vargas (FGV) como a Capital da Qualidade de Vida, bem como as ciclovias da cidade tornaram-se referência na região durante essa época e contribuíram significativamente para a conquista desse título, além de servir de exemplo e modelo para outras capitais no país.

Conforme dados do Jornal Contexto (2023), em 2011 foi divulgado pela Superintendência Municipal de Transporte e Trânsito (SMTT) que Aracaju possuía a maior malha cicloviária do Nordeste, com 55,9 km de extensão, e em 2023 esse número quase dobrou, aproximando-se de cerca de 100 km.

Assim, após a pandemia do Coronavírus, as pessoas não abandonaram o hábito de pedalar. Pelo contrário, passaram a usar cada vez mais a bicicleta como meio de transporte regular. Porém, a capital sergipana não é mais a cidade com a maior malha cicloviária do Nordeste, pois esse título pertence atualmente à Fortaleza, capital cearense, que possui cerca de 420 km de ciclovias e ciclo faixas, e Aracaju passou a ocupar o 4º lugar no Ranking de Ciclovias e Ciclofaixas nas capitais do Nordeste, segundo dados da Associação Brasileira do Setor de Bicycles (Aliança Bike, 2023).

A Aliança Bike (2023) aponta que as capitais brasileiras geralmente possuem amplas estruturas de ciclovias segregadas, fazendo-se necessário enfatizar que para ocupar o ranking devem ser levadas em conta as estruturas exclusivas e segregadas para ciclistas, o que corresponde às ciclovias e Ciclofaixas. Já as de estruturas compartilhadas, como as ciclorrotas e calçadas compartilhadas, devem ser desconsideradas por não serem exclusivas para ciclistas.

Ao tratar do comércio varejista de bicicletas, conforme o relatório da Aliança Bike (2023), em 2023 mais de 50% das lojas participantes da pesquisa obtiveram faturamento anual de até R\$500 mil, ao passo que mais de 25% obtiveram faturamento acima de R\$1 milhão.

O relatório também demonstrou que 50% das lojas participantes venderam até 100 bicicletas em 2023 e, dentre esses lojistas, mais da metade afirmou a existência de uma queda no faturamento e no volume de vendas de bicicletas entre os anos de 2022 e 2023, tendo queda média de 35% em 2022, em comparação com 2021 que, de acordo com dados exclusivos da Aliança Bike (2023), ocorreu devido à saturação de mercado e ao cenário econômico, que levaram as vendas de volta ao nível do período pré-pandemia do Coronavírus.

No Brasil, existe atualmente cerca de 12,3 mil estabelecimentos dedicados à venda de bicicletas, acessórios e serviços. Nesse contexto, a região Sudeste compreende mais de 40% desses estabelecimentos, com destaque para a cidade de São Paulo, que concentra 540 empresas do setor. Já o estado de São Paulo responde por 24% dos estabelecimentos no país, seguido por Minas Gerais com 12% e Paraná com 7% e, entre os estados do Nordeste, a Bahia possui 6% do total de empresas, enquanto o Pará, na região Norte, conta com 3% (Aliança Bike, 2023). Ainda conforme relatório da Aliança Bike (2023) o crescimento contínuo do *e-commerce* indica que lojas com maior faturamento têm mais chances de realizar vendas *online*.

O número de bicicletas existentes no Brasil é de grande relevância para o desenvolvimento de políticas públicas e demais ações de origem pública ou privada no setor. No entanto, os dados que são encontrados a respeito desse número não possuem precisão, tendo em vista que as mesmas não necessitam de registro ou cadastro em algum órgão regulador - diferente de automóveis, que são registrados no Detran, por exemplo -, bem como é comum que muitas bicicletas sejam montadas a partir de peças avulsas em lojas e bicicletarias sem a existência de registros e documentos dessa produção, além do fato de ser inestimável a quantia de bicicletas sem uso (Sebrae, 2021).

Pereira (2021, p. 3) afirma que os dados acerca da frota de bicicletas no Brasil são imprecisos e aborda ainda que “a frota de bicicletas não é conhecida e pode ajudar na compreensão da mobilidade urbana no país.” Porém, a autora afirma, após suas pesquisas, que a frota brasileira é estimada em cerca de 33 milhões de bicicletas, e

que, em média, são 16 bicicletas para cada 100 habitantes, conforme exposto na Figura 2.

Figura 2 – Estimativa de frota de Bicicletas no Brasil, por Estados e Capitais.

Estados	Bicicletas	População	Bici / Pop	Ranking Estados	Capitais	Bicicletas	População	Bici / Pop	Ranking Capitais
Região Norte	2.245.965	18.182.253	0,12						
Acre	111.432	869.265	0,13	20	Rio Branco	43.778	401.155	0,11	17
Amazônia	117.716	829.494	0,14	16	Macapá	58.522	493.634	0,12	15
Pará	268.690	4.080.611	0,07	27	Manaus	116.147	2.145.444	0,05	26
Roraima	1.134.704	8.513.497	0,13	18	Belém	249.393	1.485.732	0,17	6
Tocantins	297.033	1.757.589	0,17	9	Porto Velho	71.630	519.531	0,14	10
	67.806	576.568	0,12	22	Boa Vista	43.949	375.374	0,12	16
	248.584	1.555.229	0,16	12	Palmas	29.364	291.855	0,10	20
Região Nordeste	6.913.351	56.760.780	0,12						
Alagoas	330.289	3.322.820	0,10	25	Maceió	100.240	1.012.382	0,10	21
Bahia	1.849.032	14.812.617	0,12	21	Salvador	242.892	2.857.329	0,09	24
Ceará	1.232.499	9.075.649	0,14	17	Fortaleza	317.542	2.643.247	0,12	14
Maranhão	764.799	7.035.055	0,11	24	São Luís	75.851	1.094.667	0,07	25
Paraíba	386.423	3.996.496	0,10	26	João Pessoa	80.805	800.323	0,10	19
Pernambuco	1.093.810	9.496.294	0,12	23	Recife	252.436	1.637.834	0,15	8
Piauí	470.771	3.264.531	0,14	14	Teresina	78.695	861.442	0,09	22
Rio Grande do Norte	457.344	3.479.010	0,13	19	Natal	77.522	877.640	0,09	23
Sergipe	328.384	2.278.308	0,14	15	Aracaju	124.674	648.939	0,19	3
Região Sudeste	15.131.900	87.711.946	0,17						
Espírito Santo	887.340	3.972.388	0,22	2	Vitória	81.328	358.267	0,23	1
Minas Gerais	3.422.932	21.040.662	0,16	11	Belo Horizonte	316.314	2.501.576	0,13	13
Rio de Janeiro	2.654.198	17.159.960	0,15	13	Rio de Janeiro	706.988	6.688.927	0,11	18
São Paulo	8.167.430	45.538.936	0,18	8	São Paulo	1.614.144	12.176.866	0,13	11
Região Sul	5.520.990	29.754.036	0,19						
Paraná	2.230.584	11.348.937	0,20	6	Curitiba	336.873	1.917.185	0,18	5
Rio Grande do Sul	1.856.321	11.329.605	0,16	10	Porto Alegre	189.714	1.479.101	0,13	12
Santa Catarina	1.434.085	7.075.494	0,20	4	Florianópolis	81.775	492.977	0,17	7
Região Centro-Oeste	3.417.991	16.085.885	0,21						
Distrito Federal	552.986	2.974.703	0,19						
Goiás	1.381.943	6.921.161	0,20	5	Goiânia	279.522	1.495.705	0,19	4
Mato Grosso	764.062	3.441.998	0,22	3	Cuiabá	88.049	607.153	0,15	9
Mato Grosso do Sul	719.000	2.748.023	0,26	1	Campo Grande	192.425	885.711	0,22	2
Brasil	33.230.198	208.494.900	0,16						

Fonte: Pereira (2021, p. 4)

A Figura 2 contém dados separados por região, estados e também capitais, além da taxa de bicicletas por população de cada local. Assim, também é possível comparar as taxas de cada capital versus a taxa do estado. É possível notar que Aracaju (19%) destaca-se por ter proporcionalmente mais bicicletas do que no estado de Sergipe (14%).

Os dados da Associação Brasileira dos Fabricantes de Motocicletas, Ciclomotores, Motonetas, Bicicletas e Similares (Abraciclo, 2023) destaca que a frota brasileira de bicicletas em 2021 era composta por mais de 70 milhões de unidades, contando com uma produção anual de 2,5 milhões de unidades, além de o Brasil ocupar o 4º lugar de maior produtor mundial.

Ademais, a Abraciclo (2023) também informa que a fabricação da frota nacional é quase inteiramente concentrada no Polo Industrial de Manaus, e que as fabricantes do setor são responsáveis pela geração de cerca de 13,9 mil empregos diretos em Manaus/AM.

Após apresentada a empresa a ser estudada e o setor em que ela se insere, no próximo capítulo é apresentado o diagnóstico das áreas da empresa para que se possam verificar quais são as áreas que possuem maior necessidade de intervenção.

2 DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL POR ÁREA

O objetivo do presente capítulo é apresentar o diagnóstico organizacional cuja finalidade é criar uma proposta de intervenção para uma dentre as três dimensões mais frágeis da empresa estudada, de acordo com as informações e dados obtidos no decorrer do processo de diagnóstico. Dessa forma, a fim de realizar o diagnóstico de maneira assertiva e criteriosa com cada possível área contida na empresa, as perguntas-chave do instrumento de análise foram classificadas em 10 dimensões e são citadas e explicadas ao decorrer do capítulo, bem como comentadas sobre qual sua situação dentro da empresa.

O Quadro 1, demonstra como preencher e analisar os dados coletados, que serviram de base para compreensão das 10 dimensões:

Quadro 1 – Demonstração de preenchimento das colunas

COMO PREENCHER A COLUNA "AVALIAÇÃO"?
Preencha com 0 se o requisito não se aplica à empresa.
Preencha com 1 se a empresa não atende aos requisitos.
Preencha com 2 se a empresa atende parcialmente aos requisitos.
Preencha com 3 se a empresa atende totalmente aos requisitos, mas faltam evidências objetivas de prática contínua.
Preencha com 4 se a empresa atende totalmente aos requisitos e há evidências objetivas de prática contínua.
COMO PREENCHER A COLUNA "RELEVÂNCIA"?
Preencha com NENHUMA se a questão não tem relevância para o sucesso da empresa.
Preencha com BAIXA se a questão tem relevância baixa para o sucesso da empresa.
Preencha com MODERADA se a questão tem relevância moderada para o sucesso da empresa.
Preencha com ALTA se a questão tem relevância alta para o sucesso da empresa.

Fonte: Adaptado pela UFS (2023) - baseado no Modelo de Diagnóstico Empresarial, Proj. ALI do Sebrae/RN e Curso de Administração da UnP (2011)

As próximas subseções são dedicadas ao detalhamento de cada dimensão, seus resultados e observações da pesquisadora.

2.1 ESTRATÉGIAS E PLANOS

O diagnóstico tem início a partir da dimensão de Estratégias e Planos. Neste aspecto, o Quadro 2, aborda temas relacionados a estratégias e planos que englobam temas como planejamento e estratégia, desenvolvimento, acompanhamento de metas e ações, análises frequentes de resultados, identidade organizacional etc. A empresa

estudada classificou-se, de forma majoritária, nos requisitos como altamente relevantes e, em sua maioria, ela atende parcialmente a esses requisitos, tendo consciência clara da importância, mas sem a evidência de prática contínua em todos os itens, exceto sobre a Identidade Organizacional da empresa.

Quadro 2 – Estratégias e Planos

DIMENSÃO 01: ESTRATÉGIAS E PLANOS				
Requisitos		Avaliação	Relevância	
01.01	Existe um planejamento estratégico/plano de negócios que contenha análises financeiras, de mercado, da concorrência, dos recursos, dos fornecedores e funcionários?	2	ALTA	
01.02	Este planejamento/plano está desdobrado em metas e ações que são acompanhadas regularmente?	2	ALTA	
01.03	O planejamento/plano abrange fatores relacionados às necessidades dos clientes, fornecedores, colaboradores e comunidade?	2	ALTA	
01.04	Os resultados do planejamento são analisados com frequência e medidas são tomadas para a melhoria contínua?	2	ALTA	
01.05	Existe um planejamento de compra/controle da produção conforme expectativa de vendas?	2	ALTA	
01.06	A empresa muda frente às necessidades de mercado (é flexível)?	3	ALTA	
01.07	As decisões da empresa são tomadas em conjunto com os colaboradores?	2	MODERADA	
01.08	Existe aprimoramento contínuo da empresa?	3	ALTA	
01.09	A empresa tem programa de melhoria de sua produtividade e qualidade?	3	ALTA	
01.10	A empresa apresenta visão, missão, política, normas e ou procedimentos definidos na empresa?	4	ALTA	
01.11	A empresa inova na sua gestão organizacional?	2	ALTA	
<p>Evidências e/ou observações: Em relação aos itens de 01.01 a 01.05 o sócio relatou que a empresa tem um planejamento de acordo com os anos de experiência no ramo, mas que acha de extrema importância ter documentado todos os requisitos solicitados, fazendo análises e mudanças conforme necessário. No item 01.06, o mesmo relatou que por montar bicicletas sempre monta modelos novos que os clientes solicitam, vê sempre os catálogos e novidades, informou que atualmente tem mais de 7 mil modelos de peças, mas estão em abertas negociações para aumentar seu catálogo. No item 01.07 ele informou que a empresa tem os responsáveis por cada setor e eles sempre opinam nas decisões, mas quem realmente decide são os sócios. No item 1.9 foi informado que a empresa sempre procura incentivar a produtividade através de metas de vendas com bonificações, ver itens que têm uma melhor aceitação em relação à garantia e atender ao cliente da mesma forma. No item 01.10 o sócio informou que ter essas políticas bem definidas foi de extrema importância no desenvolvimento, crescimento e na credibilidade da empresa, pois para manter uma empresa há mais de 32 anos no mercado perante diversas mudanças políticas e econômicas sem ter uma identidade organizacional e uma política interna bem definida não teria conseguido.</p>				
PONTUAÇÃO	NA DIMENSÃO	SOMENTE NOS REQUISITOS DE RELEVÂNCIA:		
		ALTA	MODERADA	BAIXA
Possível	44	40	4	0
Obtida	27	25	2	0
Nota	6,1	6,3	5,0	#DIV/0!

Fonte: Dados da pesquisa (2024)

É notório que a empresa atende aos requisitos de modo parcial, e reconhece a importância deles, enfatizando que sempre devem estar atentos frente às

necessidades e mudanças do mercado. Desse modo, esta dimensão está entre as três que apresentaram a menor nota em todo o diagnóstico, sendo passível de intervenção.

2.2 LIDERANÇA

A dimensão de liderança, destacada no Quadro 3, contempla temas e perguntas direcionadas para a pessoa líder do negócio, o proprietário, e perpassa aspectos relativos às ações, comportamentos e à forma de participação dele no processo de gestão da empresa no dia a dia, além de avaliar se o líder conhece bem a área em que seu negócio atua.

Quadro 3 – Liderança

DIMENSÃO 02: LIDERANÇA				
Requisitos		Avaliação	Relevância	
02.01	O empresário possui experiência e conhecimento na área em que atua, buscando continuamente informações sobre o seu negócio?	4	ALTA	
02.02	O empresário transmite aos seus funcionários informações básicas sobre a empresa bem como recebe sugestões e críticas?	3	ALTA	
02.03	O empresário participa da elaboração do planejamento da empresa e do seu acompanhamento?	2	ALTA	
02.04	O empresário toma decisões, principalmente nos momentos de adversidade?	4	ALTA	
02.05	O empresário identifica oportunidades por meio da análise de dados?	3	ALTA	
Evidências e/ou observações: Durante a entrevista o sócio administrador falou sobre a formação em Administração tanto dele como do outro sócio, e pós-graduação dele em Gestão Empresarial e Inteligência Organizacional e o outro sócio em Gestão de Pessoas e Gestão Empresarial, bem como informou que depois de concluir esses cursos o aumento das vendas e da empresa foi significativo. No item 02.02 ele informou que devido os funcionários trabalharem em horários variados ele não faz reuniões presenciais, mas há uma interação muito grande no grupo do WhatsApp dos funcionários e no final do mês chama individualmente cada um para falar sobre os pontos fortes e fracos durante o mês. No item 02.04 ele informa que apesar de cada setor ter seu responsável em decisões e grande impacto é necessária a palavra dele.				
PONTUAÇÃO	NA DIMENSÃO	SOMENTE NOS REQUISITOS DE RELEVÂNCIA:		
		ALTA	MODERADA	BAIXA
Possível	20	20	0	0
Obtida	16	16	0	0
Nota	8,0	8,0	#DIV/0!	#DIV/0!

Fonte: Dados da pesquisa (2024)

Neste aspecto, para a Empresa Ciclo Azul, a dimensão de liderança possui alta relevância em todos os requisitos, e atende aos mesmos relativamente bem, obtendo essa dimensão a segunda melhor nota de todo o diagnóstico.

2.3 PESSOAS

No início, essa dimensão mostrou um desempenho ligeiramente superior à média, mas ainda baixo comparado a outras áreas. Isso é notável, considerando que um dos sócios da empresa possui uma pós-graduação na área, o que ajuda a melhorar o desempenho. Os requisitos de diagnóstico para esta dimensão, listados no Quadro 4, abordam questões como a clareza e definição das funções e responsabilidades dos cargos, treinamentos e desenvolvimento dos funcionários, processo de recrutamento e seleção, rotatividade, comprometimento e resultados dos colaboradores em relação às expectativas da empresa, além de estratégias para promover criatividade, produtividade e inovação.

Quadro 4 – Pessoas

DIMENSÃO 03: PESSOAS				
Requisitos		Avaliação	Relevância	
03.01	Há clareza na definição e comunicação das funções e responsabilidades aos colaboradores?	4	ALTA	
03.02	A empresa utiliza critérios de recrutamento e seleção de pessoal (entrevistas, carta de referência, cadastro e etc)?	3	ALTA	
03.03	A empresa promove, regularmente, treinamentos e desenvolvimento dos seus colaboradores?	1	ALTA	
03.04	Existe um comprometimento dos colaboradores com a empresa?	2	ALTA	
03.05	A empresa adota alguma estratégia para evitar a rotatividade de contratações de colaboradores?	3	ALTA	
03.06	A empresa estimula produtividade, iniciativa, criatividade e ou inovação entre seus colaboradores?	2	ALTA	
03.07	Os resultados relativos ao trabalho dos colaboradores têm atendido às expectativas da empresa?	3	ALTA	
Evidências e/ou observações: No item 03.01 foi mostrado pelo sócio que antes de contratar alguém o mesmo apresenta uma planilha com as funções que a pessoa irá realizar. No item 03.02 foi explicado que a empresa está sempre disposta a receber currículos e guarda-los para quando for necessário entrar em contato, devido a empresa ter uma base familiar ela procura sempre dar oportunidade a amigos e indicações dos colaboradores e pessoas próximas. No item 03.03 o sócio informou que não há treinamentos por falta de interesse da equipe, que já fechou parcerias com o Sebrae, mas o pessoal não quis participar e acabou deixando de lado. No item 03.04 o sócio informa que apesar de implementar plano de recompensa e mostrar antes de contratar as atribuições, falta empenho e colaboração dos funcionários. No item 03.05 ele informa que na empresa praticamente não tem rotatividade e quando tem são pessoas que fazem faculdade e vão trabalhar em suas áreas.				
PONTUAÇÃO	NA DIMENSÃO	SOMENTE NOS REQUISITOS DE RELEVÂNCIA:		
		ALTA	MODERADA	BAIXA
Possível	28	28	0	0
Obtida	18	18	0	0
Nota	6,4	6,4	#DIV/0!	#DIV/0!

Fonte: Dados da pesquisa (2024)

Notou-se que a empresa possui uma planilha de descrição de cargos, porém, não possui processos e critérios bem definidos para o recrutamento e seleção, apresentando assim, parcialidade na hora da escolha, pois acaba dando preferências a familiares e amigos. A respeito de treinamentos, a empresa já investiu em parcerias e cursos de capacitação, no entanto, não conseguiu engajar a equipe para participação.

Claramente a empresa possui como pontos de melhoria o engajamento e produtividade dos funcionários, uma vez que não têm sido totalmente satisfatórios. É nítida a necessidade de melhorias. Não foram mencionadas estratégias de produtividade, criatividade, iniciativa ou inovação. Em síntese, todos os requisitos possuem relevância para a empresa.

2.4 SAÚDE E SEGURANÇA NO TRABALHO

A quarta dimensão avaliada refere-se à saúde e segurança dos trabalhadores no ambiente de trabalho, detalhada no Quadro 5, o qual aborda os elementos de melhoria, armazenamento adequado de equipamentos e produtos químicos, uso de EPIS (Equipamentos de Proteção Individual) e EPCs (Equipamentos de Proteção Coletiva), ações e setores de prevenção de acidentes, plano de saúde e assistência médica, comunicação visual e treinamentos acerca da saúde e segurança na empresa, e iniciativas de promoção de qualidade de vida aos colaboradores.

Quadro 5 – Saúde e Segurança no Trabalho

DIMENSÃO 04: SAÚDE E SEGURANÇA NO TRABALHO			
	Requisitos	Avaliação	Relevância
04.01	A empresa implementa ações de melhoria do ambiente de trabalho (ergonomia, luminosidade, acústica etc.)?	3	MODERADA
04.02	As ferramentas, documentos, equipamentos e ou produtos químicos são armazenados em local próprio e de forma adequada?	3	MODERADA
04.03	Os colaboradores da empresa utilizam EPIs (Equipamentos de Proteção Individual)/ EPCs (Equipamentos de Proteção Coletiva)?	3	MODERADA
04.04	A empresa apresenta iniciativas de prevenção de acidentes (extintores de incêndio de fácil acesso e no prazo de validade, sinalização adequada de equipamentos e saídas de emergência, etc.)?	4	ALTA
04.05	Existe uma Comissão Interna de Prevenção de Acidentes – CIPA - instalada e em funcionamento na empresa?	1	BAIXA
04.06	Oferece plano de saúde ou atendimento médico aos colaboradores?	1	BAIXA

04.07	A empresa fornece informações a seus colaboradores sobre saúde e segurança no trabalho (cartazes, folders, etc)?	2	BAIXA	
04.08	A empresa realiza treinamentos para seus colaboradores relacionados à saúde e segurança no trabalho?	1	BAIXA	
04.09	A empresa apresenta iniciativas de promoção de qualidade de vida dos colaboradores?	1	MODERADA	
Evidências e/ou observações: No item 04.01 foi identificado ar condicionado na loja, cadeiras confortáveis para quem trabalha sentado, estacionamento e lâmpadas de led, jalecos para os mecânicos, óculos e é obrigatório todos os funcionários usarem sapato fechado. No item 04.02 a empresa usa pouquíssimos produtos químicos, mas os que usa são armazenados em um local isolado. No item 04.03 como já citado acima, os funcionários usam calça, sapato fechado, mecânicos usam jalecos, botas, e óculos quando vão utilizar o esmeril, e os motoristas têm fardas de manga longa com proteção térmica. No item 04.04 pelo tamanho do prédio foi necessário ter um projeto de incêndio aprovado pelos bombeiros e todas as adequações necessárias. Nos itens de baixa relevância o sócio informou que nunca houve uma necessidade de atuar nessas áreas, além de conversar com seus colaboradores e eles preferiram receber aumento salarial ao invés de plano de saúde e informaram que o atendimento de saúde público é suficiente.				
PONTUAÇÃO	NA DIMENSÃO	SOMENTE NOS REQUISITOS DE RELEVÂNCIA:		
		ALTA	MODERADA	BAIXA
Possível	36	4	12	16
Obtida	19	4	10	5
Nota	5,3	10,0	8,3	3,1

Fonte: Dados da pesquisa (2024)

A pontuação apresentada na área foi a mais baixa de todo diagnóstico, e foi a que possui menor relevância comparada às demais. Os requisitos classificados como de baixa relevância foram considerados não necessários, dado o tamanho e proporções da empresa. Porém, o item de alta relevância foi de atendimento parcial e prática contínua, e os de relevância moderada apresentaram avaliações relativamente boas, sendo a maioria de atendimento parcial, sem evidências de práticas contínuas, apenas uma área que a empresa não atendia aos requisitos.

2.5 CLIENTES E MARKETING

A quinta dimensão analisada, de clientes e marketing, é a dimensão que apresenta mais requisitos de análise, e todos foram considerados de alta relevância para o sucesso da empresa. Conforme o Quadro 6, esta dimensão versa sobre vários elementos que englobam tópicos sobre clientes, apresentação da marca e do produto, concorrência, vendas etc.

Quadro 6 – Clientes e Marketing

DIMENSÃO 05: CLIENTES E MARKETING				
Requisitos		Avaliação	Relevância	
05.01	A empresa possui estratégia de comercialização e marketing?	3	ALTA	
05.02	A empresa mantém cadastro de clientes atualizado?	2	ALTA	
05.03	A empresa procura conhecer a opinião dos clientes? Atende às suas críticas e sugestões?	3	ALTA	
05.04	A empresa conhece o perfil dos seus clientes?	3	ALTA	
05.05	A empresa conhece o seu mercado e seus concorrentes?	3	ALTA	
05.06	Seus produtos e serviços são competitivos em relação à concorrência?	4	ALTA	
05.07	A empresa tem canais de distribuição definidos?	3	ALTA	
05.08	A empresa desenvolve seus produtos e serviços de acordo com demandas de mercado?	3	ALTA	
05.09	A empresa tem conhecimento e atende às exigências legais de qualidade para o mercado?	3	ALTA	
05.10	A apresentação do produto está de acordo com a exigência do público consumidor?	3	ALTA	
05.11	A empresa tem identidade visual (alinhamento entre marca, fachada, interior, embalagem, material de divulgação etc.)?	4	ALTA	
05.12	A empresa está atenta aos artigos previstos no código de Defesa do Consumidor?	2	ALTA	
05.13	A empresa promove sua marca?	3	ALTA	
05.14	A empresa investe no desenvolvimento de produtos?	2	ALTA	
05.15	A empresa tem alguma estratégia para comunicação da marca?	3	ALTA	
05.16	A empresa investe na apresentação visual do ponto de venda?	3	ALTA	
05.17	A empresa tem registro de patente de marca ou produto?	4	ALTA	
05.18	A empresa tem produto, processo ou serviço diferenciado em relação à concorrência?	3	ALTA	
05.19	A empresa promoveu nos últimos 3 anos algum lançamento ou alteração significativa na sua principal linha de produtos?	3	ALTA	
05.20	A empresa investe na busca de novos conhecimentos (em publicações, feiras, cursos, redes e etc.)?	2	ALTA	
05.21	A empresa investe em inovação nos processos de distribuição?	2	ALTA	
05.22	A empresa planeja desenvolver um produto ou processo inovador para o mercado?	2	ALTA	
Evidências e/ou observações: No quesito marketing o sócio informou que aceita a realidade do poder das mídias digitais e investe bastante nessa área, hoje tem a divulgação através de duas emissoras de televisão, além de rádios. Seu Instagram tem publicações diárias e é feito trabalho de tráfego pago, sempre que há eventos do ramo a empresa participa com brindes ou colaboração em dinheiro. Foi informado que o maior passeio ciclístico de Aracaju é desenvolvido pela SMTT em comemoração ao aniversário da Capital e a empresa todos os anos está presente com dinheiro, brinde e também manda parte da sua equipe de mecânicos para prestar serviços básicos gratuitos aos ciclistas.				
PONTUAÇÃO	NA DIMENSÃO	SOMENTE NOS REQUISITOS DE RELEVÂNCIA:		
		ALTA	MODERADA	BAIXA
Possível	88	88	0	0
Obtida	63	63	0	0

Nota	7,2	7,2	#DIV/0!	#DIV/0!
------	------------	-----	---------	---------

Fonte: Dados da pesquisa (2024)

A empresa demonstrou estar bem ambientada e organizada, contando com o uso de um sistema de informações financeiras para auxiliar e também o auxílio de consultoria contábil, além de estabilidade nos requisitos analisados. A empresa possui um composto de Marketing ou Mix de Marketing formado pelos 4Ps: Produto, Preço, Praça e Promoção, os quais formam um conjunto de ferramentas que auxilia a empresa, procurando alcançar os objetivos e metas definidos para a comercialização dos novos produtos, de modo a ser tudo planejado, visando alcançar os canais de distribuição e os clientes-alvo. A Figura 3 demonstra os 4Ps do Marketing ou Mix de Marketing.

Figura 3 – 4Ps do Marketing ou Mix de Marketing



Fonte: Kotler (2016, p. 17).

Las Casas (2011) O produto é o elemento central da comercialização, sendo criado com o propósito de atender aos desejos ou às necessidades de um público específico. O preço é o único componente do mix de marketing que gera receita, enquanto os demais representam custos. A distribuição (ou praça) e os consumidores definem como o produto será disponibilizado no mercado, além de orientar os fornecedores sobre onde devem atuar. Já a promoção tem o papel de comunicar o produto de forma que os consumidores compreendam claramente seus benefícios, capazes de atender suas expectativas e necessidades.

As ferramentas mencionadas são fundamentais para o funcionamento da empresa, pois têm como objetivo divulgar o produto de maneira eficiente, permitindo

que o público-alvo reconheça suas qualidades e vantagens. A tecnologia é utilizada como um recurso estratégico para ampliar a visibilidade dos produtos e alcançar novos consumidores. Todo esse processo é cuidadosamente planejado com o foco em atender aos desejos e necessidades dos clientes.

2.6 FINANÇAS E CUSTOS

Envolve o acompanhamento das despesas tributárias, financeiras e administrativas, como também o pagamento de tributos, controle de contas, previsão financeira, sistemas de custos e compras.

É possível observar no Quadro 7 que a empresa aplica todas as atividades desta dimensão, pois entende que é um tópico de alta relevância e, além disso, apenas 3 ações não possuem evidências práticas, a exemplo da ausência de um sistema de controle de custos e formação de preço e venda.

Quadro 7 – Finanças e custos

DIMENSÃO 06 : FINANÇAS E CUSTOS				
Requisitos		Avaliação	Relevância	
06.01	A empresa acompanha com frequência as despesas tributárias, financeiras e administrativas?	3	ALTA	
06.02	A empresa consegue honrar pontualmente os pagamentos de tributos?	4	ALTA	
06.03	A empresa utiliza os seguintes controles: contas a pagar, contas a receber, estoques, faturamento, compras?	3	ALTA	
06.04	A empresa apresentou resultados financeiros positivos nos últimos 06 meses?	4	ALTA	
06.05	A empresa conhece o seu desempenho de vendas, pedidos em carteira, saldo de pedidos, preço e prazos praticados?	4	ALTA	
06.06	A empresa conta com algum tipo de previsão financeira (fluxo de caixa)?	4	ALTA	
06.07	A empresa utiliza algum tipo de sistema de controle de custos e formação do preço de venda?	3	ALTA	
Evidências e/ou observações:				
PONTUAÇÃO	NA DIMENSÃO	SOMENTE NOS REQUISITOS DE RELEVÂNCIA:		
		ALTA	MODERADA	BAIXA
Possível	28	28	0	0
Obtida	25	25	0	0
Nota	 8,9	8,9	#DIV/0!	#DIV/0!

Fonte: Dados da pesquisa (2024)

2.7 TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

A dimensão que versa sobre a tecnologia da informação é breve e clara, trazendo para discussão elementos sobre o uso de sistemas de gestão, *internet*, *sites*, computadores, compra e venda de produtos *online*, e *softwares*, conforme apresentados no Quadro 8.

Quadro 8 – Tecnologia da Informação

DIMENSÃO 07: TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO				
Requisitos		Avaliação	Relevância	
07.01	A empresa utiliza microcomputador?	4	MODERADA	
07.02	A empresa tem um sistema de gestão integrado?	4	MODERADA	
07.03	A empresa utiliza a Internet como fonte de informação?	4	ALTA	
07.04	A empresa divulga seus produtos/serviços através de site?	0	BAIXA	
07.05	A empresa utiliza a Internet como instrumento de compra ou venda?	4	ALTA	
07.06	A empresa utiliza softwares específicos?	4	ALTA	
<p>Evidências e/ou observações: O sócio informou que sem a internet não funciona a empresa, que eles utilizam um sistema onde estão cadastrados todos os itens e sempre é melhorado conforme surgem as necessidades. Nesse sistema são cadastrados os clientes, nele possui o estoque da loja para facilitar a compra e venda, consegue filtrar venda por vendedor, qual nome do mecânico que fez o serviço. Além disso, os vendedores externos fazem as vendas através dos seus <i>tablets</i> no sistema e de onde ele tiver o pedido chega no computador da loja física e o almoxarifado já vai separando e trabalhando para fazer as rotas de entrega em todo Sergipe.</p>				
PONTUAÇÃO	NA DIMENSÃO	SOMENTE NOS REQUISITOS DE RELEVÂNCIA:		
		ALTA	MODERADA	BAIXA
Possível	20	12	8	4
Obtida	20	12	8	0
Nota	10,0	10,0	10,0	0,0

Fonte: Dados da pesquisa (2024)

A empresa Ciclo Azul apresentou um excelente resultado nesta dimensão, sendo a dimensão com maior nota dentre todas, com atendimento total aos requisitos considerados de alta relevância. Com relação aos demais requisitos elementares, o sócio entrevistado frisa em sua fala a importância do sistema de informações utilizado no funcionamento da empresa no dia a dia. Ademais, a empresa apenas não possui *site*, e acredita que esse elemento possui baixa relevância.

2.8 GESTÃO DA PRODUÇÃO

Acerca da gestão da produção, o Quadro 9 aborda os requisitos de análise, os quais vão desde grau de automação da empresa, redução de custos, terceirização, uso de tecnologias no processo produtivo, ferramentas de gestão, melhoria e controle da qualidade, alocações de recursos e ações para pesquisa e desenvolvimento, processos etc.

Quadro 9 – Gestão da Produção

DIMENSÃO 08: GESTÃO DA PRODUÇÃO			
Requisitos		Avaliação	Relevância
08.01	Qual o grau de automação da empresa (aplicação de técnicas computadorizadas ou mecânicas para melhoria de processos)?	3	MODERADA
08.02	A empresa investe na redução dos custos referentes ao processo produtivo?	3	MODERADA
08.03	A empresa terceiriza parte do processo produtivo?	0	NENHUMA
08.04	Os produtos e ou serviços que não atenderam às especificações nos últimos 03 meses foram identificados e re-adequados?	0	BAIXA
08.05	A empresa conhece e aplica novas tecnologias disponíveis para o desenvolvimento de produtos e processos?	3	BAIXA
08.06	A empresa adota alguma ferramenta de gestão e ou implementa algum programa de qualidade?	1	MODERADA
08.07	Existe controle de qualidade na produção?	3	MODERADA
08.08	A empresa investe em ações de melhoria na qualidade de produtos/processos (embalagens e rotulagem, design, etc.)?	3	MODERADA
08.09	A empresa possui ações de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D)?	2	BAIXA
08.10	A empresa aloca recursos em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D)?	2	BAIXA
08.11	A empresa introduziu nos últimos 3 anos algum processo tecnologicamente novo ou significativamente aprimorado?	4	MODERADA
08.12	A empresa investe na aquisição de máquinas, equipamentos e ou tecnologia?	3	MODERADA
08.13	A empresa investe em inovação nos processos de produção?	2	BAIXA

Evidências e/ou observações: No item 08.01 e 08.02 o sócio informa que tem um sistema que armazena seu estoque, entrada e saída de mercadorias. Também falou que sempre o sistema vai aprimorando para facilitar e otimizar processos. Os itens 08.03 e 08.04 a empresa não atende e não tem relevância. No item 08.05 a empresa relata que a relevância é muito baixa, mas utiliza as redes sociais para saber as necessidades de inovação. No item 08.07 o sócio informa que existe um controle de qualidade avaliando a quantidade de clientes que voltam para reclamar e sempre resolve da melhor forma possível, também relatou que um produto chegou uma vez a quebrar e acabou por machucar o cliente. Como providência, de imediato ele suspendeu a venda dos itens. No item 08.08 o sócio relatou que tem as bolsas para quando vender itens colocados com a logo da marca. Também eles possuem garrafa para água, protetor para quadro de bicicleta, suporte para garrafa de água, para-lamas, roupas e tudo isso personalizado com a marca da loja, itens que eles vendem e também dão aos clientes na compra de bicicletas para ajudar no posicionamento da marca. Os itens 08.09 e 08.10 é de baixa relevância para empresa e ele não quis aprofundar sobre. No item 08.11 o sócio relata que devido a Pandemia fez com que tivesse uma necessidade maior no serviço de delivery e vem aprimorando, buscando as bicicletas na casa dos clientes para fazer serviços na loja e depois devolvendo, também fala

que faz a entrega de peças, acessórios e vestuário. No item 08.12 foi relatado que recentemente a empresa fez a compra de uma máquina que reaproveita o uso do óleo diesel usado para limpeza das peças.				
PONTUAÇÃO	NA DIMENSÃO	SOMENTE NOS REQUISITOS DE RELEVÂNCIA:		
		ALTA	MODERADA	BAIXA
Possível	44	0	28	20
Obtida	29	0	20	9
Nota	6,6	#DIV/0!	7,1	4,5

Fonte: Dados da pesquisa (2024)

Com base nos resultados, é possível perceber que a empresa é atenta em relação ao acompanhamento de tecnologias e inovações do processo produtivo e compra. A empresa também utiliza um sistema para gerenciar seu estoque e otimizar processos, monitora a qualidade por meio de reclamações de clientes, agindo rapidamente para resolver problemas como suspender a venda de um produto defeituoso. A marca também investe em produtos personalizados para fortalecer sua presença no mercado e, devido à pandemia, aprimorou seus serviços de *delivery*, incluindo a retirada e devolução de bicicletas para manutenção.

Nenhum dos requisitos de análise foi considerado de alta relevância para o sucesso da empresa, e, dentre os 13 analisados, apenas 7 foram considerados de relevância moderada, e os demais apresentaram baixa ou nenhuma relevância.

2.9 GESTÃO AMBIENTAL

No que diz respeito ao diagnóstico empresarial, a gestão ambiental é vista como uma categoria bastante ampla, cujos temas analisados perpassam questões ambientais de modo geral, como conhecimento e atendimento de legislações ambientais específicas para a empresa nos âmbitos municipal, estadual e federal, processos de tecnologias limpas, reciclagem de resíduos, coleta seletiva de resíduos sólidos, tratamento de resíduos sólidos e gasosos, monitoramento do consumo e adoção de medidas de economia de energia elétrica, bem como de água, dentre outros detalhados no Quadro 10.

Quadro 10 – Gestão Ambiental

DIMENSÃO 09: GESTÃO AMBIENTAL				
Requisitos		Avaliação	Relevância	
09.01	A empresa conhece as questões ambientais pertinentes à sua atividade?	2	MODERADA	
09.02	A empresa atende as legislações ambientais específicas (municipal, estadual e ou federal)?	4	MODERADA	
09.03	Existem ações para adequação e ou gestão ambiental adotadas pela empresa?	3	MODERADA	
09.04	A empresa conhece e ou aplica processos de tecnologias limpas (reuso de água, eficiência energética, etc.)?	3	MODERADA	
09.05	A empresa realiza a coleta seletiva de seus resíduos sólidos?	3	MODERADA	
09.06	Existe tratamento de resíduos líquidos e ou gasosos na empresa?	1	NENHUMA	
09.07	A empresa recicla seus resíduos?	1	NENHUMA	
09.08	Há monitoramento do consumo de energia elétrica?	4	BAIXA	
09.09	A empresa implementa medidas de economia de energia (manutenção preventiva de equipamentos e de instalações; utilização de fonte própria e ou fontes alternativas, ações educativas para mudança comportamental, etc.)?	4	ALTA	
09.10	Há monitoramento do consumo de água?	1	NENHUMA	
09.11	A empresa implementa medidas para economia de água (manutenção preventiva de instalações hidráulicas; reuso de água; ações educativas para mudança comportamental, etc.)?	1	NENHUMA	
09.12	Há monitoramento do consumo de matérias-primas e insumos?	1	BAIXA	
09.13	A empresa adota ações para otimizar a utilização de matérias-primas e insumos?	1	BAIXA	
09.14	A empresa aproveita os resíduos de seus processos para novos produtos e ou negócios?	1	NENHUMA	
<p>Evidências e/ou observações: O sócio informou que tem conhecimento do poder que a bicicleta tem com o meio ambiente, ajudando na mobilidade urbana e evitando poluição. Também foi informado que a empresa possui uma usina de energia solar, e que o consumo de água é muito baixo e a conta geralmente é apenas a taxa cobrada pela DESO. Além disso, todo material como ferro, alumínio e papelão rasgado são vendidos, caixas intactas são usadas para colocar os pedidos do atacado e entregar aos clientes.</p>				
PONTUAÇÃO	NA DIMENSÃO	SOMENTE NOS REQUISITOS DE RELEVÂNCIA:		
		ALTA	MODERADA	BAIXA
Possível	56	4	16	12
Obtida	30	4	15	6
Nota	5,4	10,0	9,4	5,0

Fonte: Dados da pesquisa (2024)

Em síntese, a dimensão obteve a pior nota de todo diagnóstico, bem como foi considerada uma das categorias menos relevantes para o sucesso da empresa, uma vez que apenas 1 dos 14 requisitos foi considerado de alta relevância, sendo os demais considerados moderados (5), de baixa relevância (3) ou nenhuma relevância (5). Percebeu-se que a área não faz parte das prioridades da empresa no momento, uma vez que ela não tem planos de melhorias para curto ou longo prazo, e que a empresa faz o que está ao seu alcance no momento.

2.10 FORNECEDORES E PARCERIAS

A última dimensão analisada abordou temas acerca de relações externas à organização, com seus fornecedores e parceiros, a fim de avaliar a relevância desses atores externos para o sucesso da empresa, com base em requisitos como condições adequadas de garantias de prazo de entrega, custo de transporte, financiamento, facilidade de comunicação, cumprimento de especificidades técnicas, preço, qualidade, treinamento de colaboradores, clientes ou fornecedores, pesquisa e desenvolvimento, ações de marketing, troca de ideias e informações, dentre outros.

Nesse contexto, a relevância dada pelo entrevistado da empresa a esta dimensão foi bastante variada, de moderada a alta, com apenas 2 requisitos de baixa relevância e apenas 1 com nenhuma relevância, dentre todos os 18 analisados. Os detalhes são apresentados no Quadro 11.

Quadro 11 – Fornecedores e Parcerias

DIMENSÃO 10: FORNECEDORES E PARCERIAS			
	Requisitos	Avaliação	Relevância
10.01	A empresa consegue obter, na compra de insumos e matérias-primas, condições adequadas de: Garantias de prazo de entrega	3	MODERADA
10.02	(...) condições adequadas de: Custos de transporte	3	ALTA
10.03	(...) condições adequadas de: Financiamento	3	NENHUMA
10.04	(...) condições adequadas de: Facilidade de comunicação	4	ALTA
10.05	(...) condições adequadas de: Cumprimento das especificidades técnicas	2	MODERADA
10.06	(...) condições adequadas de: Qualidade	3	MODERADA
10.07	(...) Preço	3	ALTA
10.08	Reposição de produtos com defeito ou em não conformidade com as especificidades técnicas e de qualidade	3	ALTA
10.09	A empresa já estabeleceu alguma parceria com clientes, fornecedores, centros de ensino e pesquisa ou entidades de apoio, relacionado à: Ensaios para desenvolvimento e melhoria de insumos, produtos e processos	1	BAIXA
10.10	(...) relacionado à : Compra de insumos/equipamentos	3	ALTA
10.11	(...) relacionado à : Treinamento de colaboradores, clientes ou fornecedores	1	MODERADA
10.12	(...) relacionado à : Ações conjuntas de marketing	3	ALTA
10.13	(...) relacionado à : Troca de idéias e informações	2	MODERADA
10.14	(...) relacionado à : Qualificação Empresarial	2	MODERADA
10.15	A empresa tem encontrado um ambiente favorável a parcerias?	3	ALTA
10.16	A empresa tem obtido resultados concretos e econômicos nessas parcerias?	3	ALTA
10.17	A empresa promove algum tipo de ação social?	2	MODERADA
10.18	A empresa participa ou tem disposição/interesse em participar de algum tipo de rede de empresas?	1	NENHUMA
Evidências e/ou observações: O sócio informou que por ser uma empresa de mais de 32 anos no mercado as parcerias e a credibilidade construídas no mercado são muito boas, que tem condições especiais na hora da compra			

devido ao volume, e também informou que a maioria de suas compras são pagas à vista. Em sua fala o sócio entrevistado ressaltou que na pandemia as parcerias construídas foram de extrema importância, pois houve uma falta enorme de matéria prima e conseqüentemente de peças no mercado e as fábricas deram a prioridade a Ciclo Azul, pois viam o volume que eles compravam antes da pandemia e queriam comprar durante a pandemia. Também informou que os representantes, sempre que surgia alguma quantidade de peças, bicicletas e acessórios eles ligavam para o sócio para saber o interesse dele e dar prioridade. Foi relatado que a empresa tem facilidade na troca de mercadorias com defeito, pois as fábricas confiam e sempre dão garantia. Todas ações sociais possíveis relacionadas ao ciclismo e também a região que a empresa atua ela busca estar presente, seja com ajuda em brindes ou dinheiro. Datas comemorativas como dia das crianças, os ciclistas se reúnem e distribuem brinquedos e sopa nas áreas mais necessitadas, oportunidades nas quais a empresa ajuda com brinquedos e com dinheiro para a alimentação.

PONTUAÇÃO	NA DIMENSÃO	SOMENTE NOS REQUISITOS DE RELEVÂNCIA:		
		ALTA	MODERADA	BAIXA
Possível	72	32	28	4
Obtida	45	25	15	1
Nota	6,3	7,8	5,4	2,5

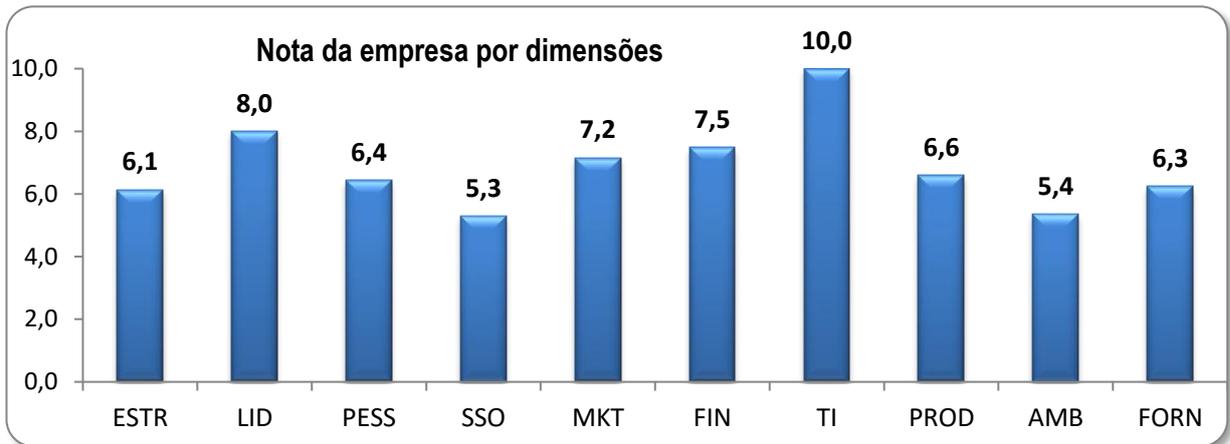
Fonte: Fornecedores e Parcerias Dados da pesquisa (2024)

Foi possível observar que a empresa busca credibilidade e que as parcerias estabelecidas são fundamentais para garantir condições especiais de compra, prioridade no fornecimento de produtos, especialmente durante a pandemia, quando houve escassez de matéria-prima. As fábricas priorizavam a Ciclo Azul devido ao seu histórico de grandes volumes de compra.

A análise revela que a Ciclo Azul zela também nos aspectos sociais, uma vez que participa de ações comunitárias, especialmente relacionadas ao ciclismo e apoio a regiões necessitadas, contribuindo com brindes, dinheiro e apoio em eventos como o Dia das Crianças, o que ajuda a fortalecer a reputação e o relacionamento da Ciclo Azul com seus parceiros e a comunidade.

2.11 GRÁFICOS RESUMOS DOS RESULTADOS GERAIS

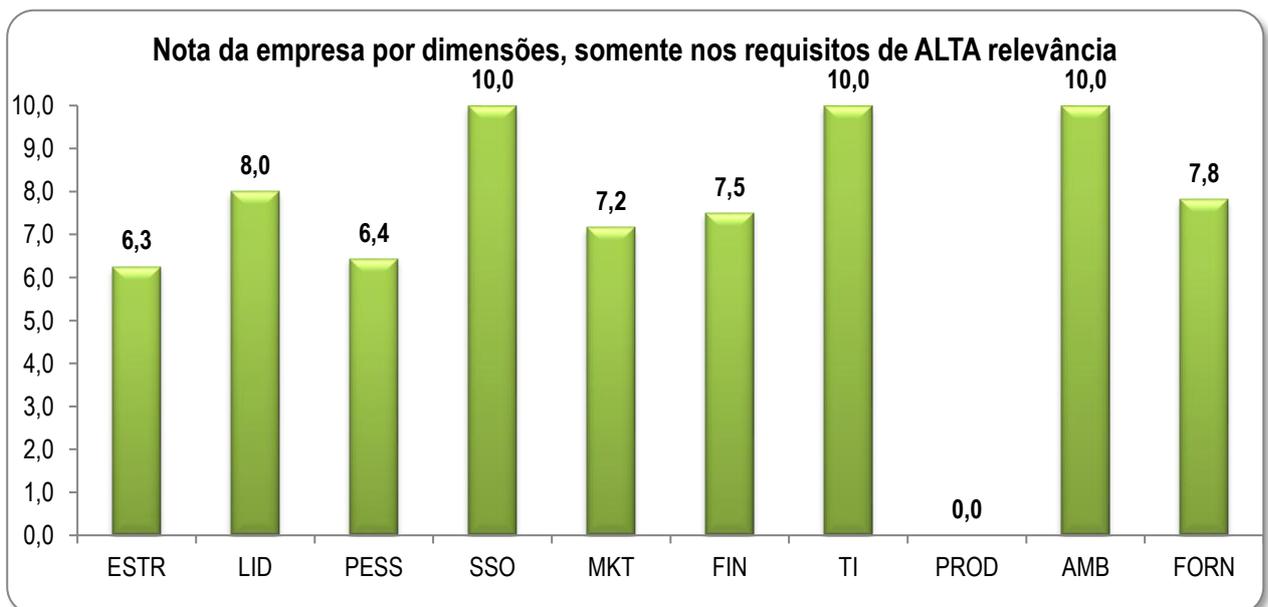
Nesta subseção são apresentados os dados compilados dos resultados encontrados em todo o diagnóstico, de modo a tornar mais simples e fácil a compreensão dos resultados. Assim, o Gráfico 1 apresenta as notas finais relacionadas à cada dimensão.

Gráfico 1 – Nota da empresa por dimensões

Fonte: Dados da pesquisa (2024)

Nesse contexto, nota-se que os melhores desempenhos foram atribuídos a dimensão de Tecnologia da Informação, Liderança, Finanças e Marketing, respectivamente. Nenhuma dimensão apresentou resultado abaixo da média, sendo a menor nota 5.3.

Paralelamente, no Gráfico 2 tem-se a nota atribuída à empresa relacionada apenas aos requisitos de alta relevância de cada dimensão.

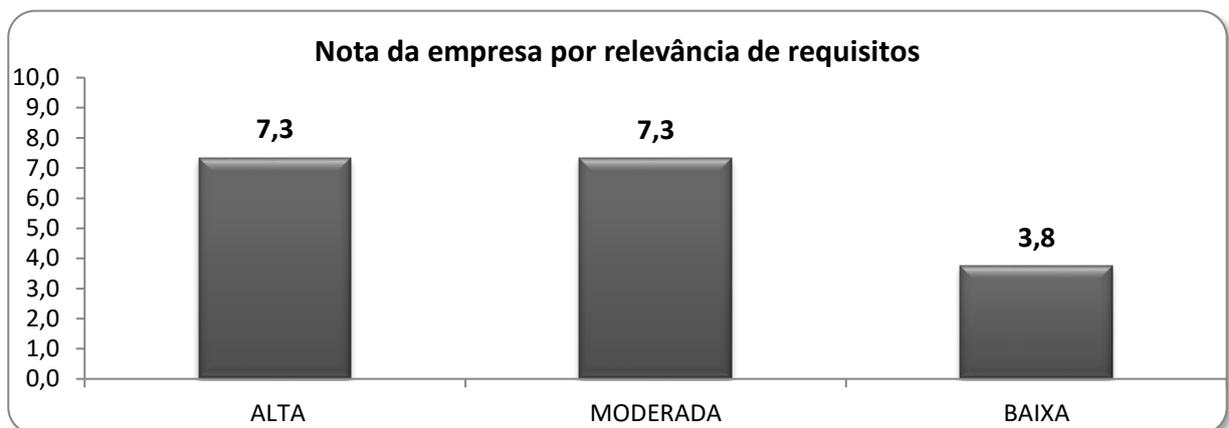
Gráfico 2 – Nota da empresa por dimensões (alta relevância)

Fonte: Dados da pesquisa (2024)

No que tange à alta relevância, três dimensões obtiveram pontuação máxima, que foram Saúde e Segurança no Trabalho, Tecnologia da Informação, e Gestão

Ambiental, o que significa que os requisitos de alta relevância dessas dimensões foram atendidos em sua totalidade, com evidências de práticas contínuas. A dimensão de Produção foi a única que não obteve nenhuma nota de alta relevância, e as demais dimensões obtiveram notas acima de 6, sendo a de Planos e Estratégia a menor dentre todas. Diante desse contexto, tem-se o Gráfico 3 com a nota da empresa por relevância de requisitos.

Gráfico 3 – Nota da empresa por relevância de requisitos



Fonte: Dados da pesquisa (2024)

Obtiveram notas acima de 7 os requisitos de alta e média relevância, e abaixo de 4 os requisitos de baixa relevância. Destarte, levando em consideração o contexto identificado e os resultados técnicos obtidos no diagnóstico, foi escolhida a dimensão de Planos e Estratégias para receber a proposta de intervenção que se tornou o foco deste trabalho. Essa decisão foi baseada no fato de que essa dimensão recebeu a terceira menor nota, quando se trata das 10 dimensões em aspectos globais, e a menor nota, quando considerados apenas os aspectos de alta relevância.

Desta forma, essa foi a dimensão escolhida para receber a proposta de intervenção a ser desenvolvida no presente trabalho.

3 CONTEXTUALIZAÇÃO

Sabe-se que toda empresa, seja ela de qualquer natureza, tem como objetivo principal a produção, venda, distribuição de algum produto ou prestação de serviço, para obtenção de lucros. Assim, para cumprir com esse objetivo, muitas são as áreas que podem compor uma empresa, como Finanças, Produção, Logística, Contabilidade, Marketing, Vendas, Gestão de Pessoas, dentre outras.

Nesse contexto, Pedro (2015) aponta que há crescente necessidade de administrar e gerenciar os diversos recursos disponíveis à empresa - materiais, financeiros, tecnológicos, intelectuais e humanos - para o cumprimento do seu objetivo e propósito de existência, que envolvem os seguintes aspectos: comunicação, liderança, motivação, desempenho, o empreendedorismo dentro da própria empresa, engajamento e comprometimento com as atividades de trabalho, qualidade de vida do trabalhador etc.

Na sociedade contemporânea, a globalização, o crescimento e estruturação do *e-commerce*, o aumento do hábito de compras *online* dos consumidores e, conseqüentemente, do crescimento da concorrência, as empresas, de modo geral, têm buscado maneiras de se diferenciar e sobreviver nesse ambiente cada vez mais competitivo. Assim, nessa busca pela sobrevivência, algumas empresas têm feito isso com base em seus conhecimentos e experiências pessoais, ao passo que outras, além desses dois componentes, têm se valido do Planejamento Estratégico para alcançar não só a sobrevivência, mas resultados de melhor desempenho (Genú; Vidal, 2016, p. 173).

Assim, é possível compreender uma relevante e crescente mudança nos hábitos de consumo no pós-pandemia, demandando, portanto, que as organizações se adaptem para atender a uma nova realidade, para que estejam preparadas para as mudanças que possam ocorrer de forma inesperada, impetuosa e surpreendente.

O planejamento estratégico é um tipo de ferramenta que tem como função ajudar a empresa a obter um diagnóstico acerca de qual o melhor caminho seguir para conquistar os resultados almejados, bem como alcançar uma fatia melhor no mercado. Mediante um ambiente de negócios de muitas mudanças, é clara a importância de se ter um bom planejamento para diminuir riscos eventuais com foco no crescimento dos lucros (Domingues, 2018, p. 173).

Diante de um ambiente de muita competitividade, “é importante que a empresa busque conhecer ou prever o desconhecido, bem como planejar as ações futuras de acordo com bases firmes, de confiança e com menos traços intuitivos” (Falsarella; Januzzi, 2017, p. 151). Nesse contexto, a inovação e a agilidade em atender às demandas do mercado são fatores cruciais para a sobrevivência das empresas.

Para Oliveira *et al.* (2011), a estratégia e a finalidade da identificação do ramo comercial devem, primeiramente, estabelecer os caminhos, os cursos e os programas de ação que a empresa busca seguir para alcançar os objetivos, desafios e metas que foram estabelecidos.

Contudo, a ausência de planejamento estratégico nas pequenas empresas é frequentemente apontada como um fator significativo para seu fechamento. Esse problema decorre de uma visão limitada do mercado, focada no presente, tornando-se incapaz de antecipar mudanças. Além disso, muitos empreendedores baseiam-se apenas no conhecimento empírico, sem recorrer a ferramentas ou ao preparo técnico necessário, o que os torna menos eficazes na gestão organizacional e na resolução de problemas. Assim, é essencial que esses empresários busquem capacitação e estratégias adequadas a fim de agir de modo eficiente e proativo, tendo o planejamento estratégico como aliado, “tendo em vista que este vem se tornando uma importante ferramenta na busca da eficiência e sobrevivência do negócio, em todos os setores e tamanhos de organizações, o que inclui a empresa objeto desta pesquisa” (Mota; Monteiro; Nascimento, 2019, p. 91).

No entanto, Gitman (2010) aponta que é fundamental que a empresa disponha de ferramentas adequadas para analisar seus projetos, possibilitando a elaboração de projeções de fluxo de caixa e a tomada de decisões mais assertivas quanto aos investimentos. Segundo o autor, essa análise consiste em comparar os recursos estimados no fluxo de caixa com o montante necessário para a execução do projeto.

Assim, levando em conta o segmento da temática estudada na presente pesquisa, busca-se responder à seguinte problemática: De que modo é possível intervir nas práticas da área de Estratégias e Planos na empresa Ciclo Azul?

3.1 OBJETIVOS

Vinculado ao problema de pesquisa, o objetivo geral indica o destino almejado pela investigação, sua finalidade e propósito, enquanto os objetivos específicos mostram os passos necessários para alcançar esse resultado e solucionar a questão apresentada no problema de pesquisa.

3.1.1 Objetivo Geral

Elaborar uma proposta de intervenção nas práticas da área de Estratégias e Planos na empresa Ciclo Azul.

3.1.2 Objetivos Específicos

- ✓ Realizar um diagnóstico organizacional para identificar as áreas mais vulneráveis e cruciais ao sucesso da empresa;
- ✓ Verificar a adoção de estratégias e planos aplicados na empresa e ferramentas utilizadas para isso;
- ✓ Identificar as forças e fraquezas da estratégia e planos da empresa com base em uma análise com a ferramenta SWOT;
- ✓ Verificar os principais desafios enfrentados pela empresa na criação e implementação de estratégias e planos;
- ✓ Elaborar planos de ação para a implementação do novo planejamento estratégico.

3.2 JUSTIFICATIVA

Como foco para desenvolvimento do presente trabalho foi escolhida a dimensão de Planos e Estratégias, uma vez que essa dimensão aparece em 3ª posição no ranking das dimensões com notas mais baixas de todo o diagnóstico e a nota mais baixa quando considerados apenas os aspectos de alta relevância.

A escolha feita foi baseada na premissa de que toda e qualquer empresa precisa ter um planejamento estratégico aplicável, uma vez que orienta ações conforme objetivos, identifica forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, e permite

a alocação eficiente de recursos, tornando-se uma ferramenta importante para o crescimento sustentável da organização no mercado.

A escolha da referida dimensão também se justifica pelo fato de que a ausência de planejamento estratégico nas pequenas empresas é um dos principais fatores que levam ao seu fechamento. Focadas apenas no presente, essas empresas têm uma visão limitada do mercado e enfrentam dificuldades em utilizar ferramentas de planejamento, o que resulta em decisões equivocadas diante de problemas, causando retrocessos em vez de promoverem uma atuação proativa (Mota; Monteiro; Nascimento, 2019, p. 53).

Nesse contexto, a presente pesquisa justifica-se devido à existência da necessidade de criar e apresentar possíveis planos de ação e sugestões gerais no âmbito de Planos e Estratégias na empresa Ciclo Azul, tendo em vista que, atualmente, a empresa não possui nenhum setor ou cargo responsável diretamente por essa área.

Dentre as contribuições que este estudo possivelmente proporcionará para a sociedade, se encontra a possibilidade de incentivar o empreendedorismo planejado e de oportunidade, uma peça-chave na geração de empregos e renda no Brasil, além de “facilitar a disseminação do conhecimento acadêmico, aproximando universidade e sociedade” (McMullen, 2016, p. 76).

Para a Universidade Federal de Sergipe, o trabalho é uma forma de retribuir o apoio fiscal da sociedade, contribuindo para que o curso de Administração atinja seu objetivo de formar profissionais capacitados a atuarem estrategicamente em organizações públicas e privadas, promovendo inovação e empreendedorismo.

Para a comunidade científica, o presente trabalho enriquece o acervo de pesquisas e conhecimentos voltados ao tema de Planos e Estratégias em pequenas empresas, já atrelados a planos de ação e estratégias de melhorias traçadas.

Para a graduanda e pesquisadora, o estudo contribui no aprimoramento e expansão dos conhecimentos teóricos e práticos relacionados ao tema, bem como para o aprofundamento no diagnóstico e entendimento sobre a empresa familiar estudada, lhe proporcionando uma visão mais crítica, sistêmica e estratégica do negócio.

No mais, este trabalho é realizado de acordo com uma metodologia de propostas de intervenção, aplicada no Departamento de Administração da Universidade Federal de Sergipe. Isso pode servir como base para futuros projetos

acadêmicos da mesma natureza, seja na graduação ou pós-graduação, como contribui também para o aperfeiçoamento do modelo já utilizado, podendo, ainda, ser fonte de referência para empresas e profissionais da área de consultoria empresarial.

4 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente capítulo contém a revisão de literatura desta proposta de intervenção, o qual contempla a conceituação de planejamento, estratégia, a sua origem e conceito, micro e pequena empresa e suas formas de classificação, planejamento da administração: ferramentas e tipologias, planejamento estratégico e suas áreas que permeiam o setor empresarial, tanto nas grandes empresas como em pequenos negócios.

4.1 ESTRATÉGIA – ORIGEM E CONCEITOS

A estratégia pode ser entendida como o processo de construção do futuro da organização, baseado no aproveitamento de suas competências essenciais, bem como na maneira como os recursos são distribuídos para atingir os objetivos estabelecidos. Trata-se da definição de metas de longo prazo, dos princípios que orientam a tomada de decisões e das diretrizes que conduzem as ações necessárias para alcançar esses objetivos.

De acordo com Serra (2004), o termo estratégia tem origem na palavra grega *strategos*, que remete à habilidade e competência de um general, representando tudo aquilo que ele realiza para alcançar seus fins.

Sob a perspectiva de Ansoff e McDonnell (1993), estratégia é um conjunto de regras que guiam o processo decisório da organização, orientando seu comportamento. Já Quinn (2004) define estratégia como um plano ou padrão que une metas principais, políticas e ações em uma estrutura coerente.

Segundo Kotler (1993), no contexto organizacional, a estratégia refere-se à capacidade de adaptar continuamente a empresa às constantes mudanças do ambiente externo, garantindo sua sobrevivência e sustentabilidade frente às pressões competitivas. Isso exige da organização uma postura proativa, sempre pronta a se ajustar conforme as novas condições do mercado.

Para Mintzberg (1996), a estratégia determina a direção geral do crescimento e do desenvolvimento da empresa. A estratégia corporativa representa o conjunto de decisões que expressam os objetivos, propósitos e metas da organização, definem suas principais políticas e planos de ação, estabelecem os negócios que ela irá conduzir, além do tipo de estrutura econômica e humana que a empresa representa

ou pretende representar. Também inclui o tipo de contribuição – econômica e social – que a organização deseja oferecer a seus acionistas, colaboradores, clientes e à sociedade em geral.

Estratégia é criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades. Se houvesse apenas uma única posição ideal, não haveria necessidade de estratégia. As empresas enfrentariam um imperativo simples – ganhar a corrida para descobrir e se apropriar da posição única. A essência do posicionamento estratégico consiste em escolher atividades diferentes daquelas dos rivais (Porter, 1996, p. 189).

Para Cruz Jr (2006), a estratégia serve para a empresa não perder o espaço, nem se tornar pouco atraente, buscando continuamente o seu aprimoramento contínuo, a fim de reduzir o máximo de custo sem perder a qualidade, segurança e agilidade que são características estratégicas nos serviços prestados.

Nesse sentido, se entende que a estratégia é um processo dinâmico de ações, feedback e reações, que visam o alcance dos objetivos determinados pela organização utilizando-se de um conjunto de recursos que distingue a empresa e que a possibilita participar da competição em negócios, com produtos e serviços, para determinados clientes e mercados.

Kardec (2015) aponta que o sucesso direto de uma empresa, seja ela MEI ou de grande porte, está relacionado ao conhecimento que se tem em relação ao seu planejamento estratégico, sua visão, missão e valores.

4.2 CONCEITUAÇÃO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

As primeiras contribuições sobre estratégia aplicada à gestão empresarial começaram a ser publicadas no início dos anos 60 do século XX e se intensificaram nos anos 1970 e 1980, formando o contexto teórico-prático dessa área do conhecimento organizacional. De acordo com Hamel e Prahalad (1972) os estudos mais relevantes ainda são amplamente utilizados, porém já foram aprimorados em relação ao conteúdo original e adaptados às constantes transformações no ambiente empresarial.

O planejamento tem como objetivo preparar as organizações para lidar com as incertezas do futuro, possibilitando que enfrentem de forma eficaz os desafios impostos pelo cenário de uma economia cada vez mais globalizada. As constantes mudanças nos âmbitos econômico, político, tecnológico e social exigem das empresas

a evolução e o aprimoramento contínuo de seus processos de gestão e planejamento. “A convivência com as mudanças virou rotina e paradoxalmente, para as empresas do Século XXI, mudar será uma constante (Zacarelli, 2018, p. 57).”

Oliveira (2017) define o planejamento estratégico como a ciência da estratégia, vinculada a iniciativas empreendedoras e criativas direcionadas à organização e ao seu ambiente. Envolve a capacidade de refletir sobre as ações futuras da empresa. Dessa forma, pensar estrategicamente e agir de maneira operacional significa ter controle sobre o presente e traçar caminhos para alcançar o futuro.

Para Pacheco (2009), a execução do planejamento estratégico de forma lógica e bem fundamentada é essencial para a própria continuidade da organização. É indispensável que a empresa possua uma visão clara, coerente e inspiradora de seus objetivos e metas. A ausência dessa direção pode levar a organização à desorientação e comprometer suas chances de sucesso.

De forma geral, o planejamento estratégico é de responsabilidade da alta gestão da empresa. Já o planejamento tático é conduzido pelos níveis intermediários e tem como foco a utilização eficaz dos recursos disponíveis. Por fim, o planejamento operacional é elaborado pelos níveis mais baixos da hierarquia e trata das ações práticas do dia a dia da organização.

4.3 MICRO E PEQUENA EMPRESA – FORMAS DE CLASSIFICAÇÃO

Na atual sociedade, as Micro e Pequenas Empresas (MPEs) desempenham um papel essencial na economia brasileira, principalmente por sua capacidade de gerar empregos e promover uma distribuição geográfica mais equilibrada das atividades econômicas. Empresas desse porte conseguem se adaptar com mais facilidade ao ambiente em que atuam, graças à sua proximidade com clientes, colaboradores, fornecedores e a comunidade local. Segundo Ashley (2002), as MPEs são importantes fontes de geração de emprego e renda, oferecendo uma variedade de produtos e serviços e estando fortemente inseridas nos diversos contextos sociais e regionais do país.

De acordo com o relatório do Sebrae (2021), observa-se um crescimento significativo na criação de Microempreendedores Individuais (MEI) nos últimos anos, com um número expressivo de MEIs ativos em todo o território nacional. O levantamento revela que cerca de 52,3% da população economicamente ativa do

Brasil está empregada em MPEs. Além disso, essas empresas são responsáveis por distribuir aproximadamente 39,4% da massa salarial dos trabalhadores e contribuem com cerca de 20% do Produto Interno Bruto (PIB) do país.

As microempresas e empresas de pequeno porte recebem um tratamento jurídico diferenciado e favorecido, conforme previsto no artigo 179 da Constituição Federal de 1988. Esse tratamento especial visa incentivar o empreendedorismo por meio da simplificação de obrigações administrativas, tributárias, previdenciárias e financeiras, além de promover a inclusão socioeconômica.

A chamada Lei Geral representa uma das maiores conquistas do setor, pois estabelece diretrizes e regulamentações que incentivam e fortalecem o segmento. Essa legislação introduziu um sistema mais simplificado e justo para o recolhimento de tributos e encargos. A Lei Complementar nº 123, sancionada em 14 de dezembro de 2006 e vigente desde 1º de julho de 2007, criou o Estatuto Nacional da Microempresa (ME) e da Empresa de Pequeno Porte (EPP), formalizando os direitos e benefícios desse importante setor da economia brasileira, conforme Quadro 12.

Quadro 12 – Classificação das empresas pelo SEBRAE e pelo BNDES

	Microempresa	Pequena Empresa
SEBRAE	Receita Bruta anual de até R\$ 240.000	Receita Bruta anual superior a R\$ 240.000 e igual ou inferior a R\$ 2.400.000
BNDES	Receita operacional bruta anual de até R\$ 1.200.000	Receita operacional bruta anual superior a R\$ 1.200.000 e inferior a R\$ 10.500.000

Fonte: Criado pela autora (2024), adaptado do SEBRAE (2006).

Silva (2014) aponta que há diversos critérios utilizados para classificar o porte de uma empresa. No Brasil, os dois principais métodos atualmente adotados são: a quantidade de empregados e o volume de faturamento. No entanto, essas classificações podem variar conforme os parâmetros utilizados por diferentes instituições, como IBGE, Sebrae e BNDES, ou ainda de acordo com a legislação específica que regula as micro e pequenas empresas.

Segundo dados do Global Entrepreneurship Monitor (GEM, 2009), o Brasil tem se destacado entre as nações com maior índice de atividade empreendedora. Mesmo diante da recente crise econômica mundial, o país demonstrou resiliência, mantendo uma economia dinâmica que contribuiu para atenuar os impactos negativos sobre o empreendedorismo.

Diante de um cenário de alta competitividade, as micro e pequenas empresas vêm reconhecendo a importância de se posicionarem de forma diferenciada em relação aos seus clientes e à comunidade. O consumidor atual está mais consciente e valoriza produtos e práticas que promovam benefícios sociais ou ambientais. Nesse contexto, a responsabilidade social passou a ser percebida pelas empresas como uma estratégia eficaz para ampliar seus lucros e impulsionar seu crescimento (Ashely, 2002).

Diante dos dados apresentados, o Planejamento Estratégico para MPEs depende de uma primeira análise sobre o estado atual que a empresa se encontra, suas dificuldades e características. Após essa análise, o administrador, com o uso de ferramentas de planejamento, estará preparado para desenvolver as estratégias necessárias para tornar esta empresa competitiva (Oliveira et al, 2015).

4.4 PRINCIPAIS FERRAMENTAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO USADAS NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Kardec (2015) aponta que o sucesso direto de uma empresa está relacionado ao conhecimento que ela tem em relação ao seu planejamento estratégico, sua visão, missão e valores. Assim, a implementação e utilização dessa ferramenta vai elevar a sua empresa a novos patamares de competitividade, seguindo a trilogia: Missão, visão e valores, ferramentas que servem como base para a definição do propósito e estratégia da empresa.

Para Braga e Domingues (2018), a documentação estratégica de gestão precisa ser vista como uma ferramenta fundamental para a organização, pois apoia as decisões, preserva o histórico institucional e contribui para o desenvolvimento de diferenciais competitivos.

Ferreira (2005) define Missão como a razão de ser da instituição. A Visão da empresa é o que determina seus planos para o futuro, e o objetivo é de alcançar futuramente indicadores e metas. Os valores são os comportamentos e soluções que

devem ter em cada colaborador e na relação entre empresa e cliente. Porto (2023) defende que a partir da identidade organizacional com sua missão, visão e valores, a empresa pode utilizar de outras ferramentas analíticas, como: 5W2H e Análise SWOT.

Sabe-se que o plano 5W2H tem sua aplicação primordial na estruturação e uniformização de procedimentos, na formulação de planos de ação e na criação de diretrizes, cujo foco é essencialmente gerencial, proporcionando clareza por meio da atribuição de responsabilidades, métodos, prazos, metas e recursos (Vergara, 2016). A ferramenta é usada gerencialmente e de fácil compreensão por meio do estímulo e decisão de prazos, objetivos, métodos e recursos utilizados. Para o uso da ferramenta, são realizadas algumas perguntas em inglês, que podem ser traduzidas para o português, são elas: why (por quê), what (o que), where (aonde), when (quando), who (quem), how (como) e how much (quanto custa).

Dados do SEBRAE (2017) enfatizam que a ferramenta 5W2H é muito produtiva quando associada a outros tipos de ferramentas analíticas ou a situações que precisam de ação, tais como: Análise Swot, Diagrama de Ishikawa e Benchmarking. Assim, o uso em MPE's é importante para o desenvolvimento delas, e podem ser utilizadas para situações simples, como a aquisição de um novo equipamento para a empresa ou a execução de uma atividade. Além disso, pode ser utilizada para a implementação de várias decisões de forma orquestrada, como gestão de projetos ou em um plano de negócio (Oliveira, 2020, p. 72).

A organização da ferramenta é feita conforme demonstra o Quadro 13.

Quadro 13 – Organização da ferramenta 5W2H

5W					2H	
What?	Why?	Who?	Where?	When?	How?	How much?
O quê?	Por quê?	Quem?	Onde?	Quando?	Como?	Quanto?
O problema a ser resolvido	Motivos que levaram a produzir a ação para resolução do problema	O profissional responsável pela tarefa	Empresa/Setor	Prazo, cronograma	Período estabelecido pelo responsável da ação	Custo, desembolsos

Fonte: Elaborado pela autora (2025)

Outra ferramenta usada no planejamento estratégico é a análise SWOT, também conhecida como Matriz SWOT, e é uma ferramenta que alguns gestores

usam para ter vantagem sobre concorrentes, tratando-se de algo que demonstra os pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades da organização (Oliveira, 2020).

De acordo com Sapiro (2014), a nomenclatura SWOT é um acrônimo para quatro palavras da língua inglesa, Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats, que no português significam: Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças. Além de apresentar uma análise interna e externa, a matriz tem como responsabilidade definir objetivos e metas a serem alcançadas com as ações da empresa. A Figura 4 demonstra como é feita a organização da ferramenta.

Figura 4 – Organização da ferramenta SWOT

		INTERNA				
		Forças		Fraquezas		
		O que faz bem?		O que podemos melhorar?		
		O que os clientes gostam em nós?		O que não satisfaz os clientes?		
POSITIVA		Aspectos únicos		Em que nos falta conhecimento?	NEGATIVA	
		Oportunidades		Ameaças		
		Quais tendências aproveitar?		O que a concorrência está fazendo?		
		Quais outros mercados explorar?		Para o que estamos despreparados?		
	Qual melhor forma de usar nossas forças?		Os pontos fracos expõem nosso negócio?			
		EXTERNA				

Fonte: Criado pela autora (2025), com base em Sapiro (2014).

As forças e fraquezas correspondem aos aspectos favoráveis e desfavoráveis dentro da própria organização, enquanto as oportunidades e ameaças referem-se a fatores externos que podem impactar o negócio. A análise interna concentra-se em elementos específicos da empresa, como sua situação financeira, funcionamento dos processos, estrutura organizacional, portfólio de produtos e serviços, além de seus diferenciais competitivos atuais, entre outros. “A análise externa, foca naquilo que independe da organização, como por exemplo, os aspectos macroeconômicos, legais, sociais, ambientais, culturais, mercadológicos etc.” (Vergara, 2024, p. 173).

Dentre as ferramentas de planejamento, encontra-se também a matriz GUT, a qual faz alusão às palavras gravidade, urgência e tendência. A gravidade representa a relevância de um problema em comparação a outros observados, a urgência avalia

o grau de importância da ação temporal, e a tendência reflete a seriedade do problema e a propensão a crescer ou a diminuir com a ação do tempo (Seleme; Stadler, 2012).

A ferramenta tem como objetivo a resolução de problemas, possibilitando estabelecer prioridades em cenários com diversas atividades a serem desenvolvidas Daychouw (2018). Na Figura 5 é possível observar os critérios para pontuação da matriz GUT.

Figura 5 – Matriz GUT

MATRIZ GUT				
Ptos	G	U	T	G x U x T
	Gravidade Consequências se nada for feito.	Urgência Prazo para tomada de decisão.	Tendência Proporção do problema no futuro.	
5	Os prejuízos ou dificuldades são extremamente graves.	É necessária uma ação imediata.	Se nada for feito, o agravamento da situação será imediato.	5 x 5 x 5 125
4	Muito graves.	Com alguma urgência.	Vai piorar em curto prazo.	4 x 4 x 4 64
3	Graves.	O mais cedo possível.	Vai piorar em médio prazo.	3 x 3 x 3 27
2	Pouco graves.	Pode esperar um pouco.	Vai piorar em longo prazo.	2 x 2 x 2 8
1	Sem gravidade.	Não tem pressa.	Não vai piorar ou pode até melhorar.	1 x 1 x 1 1

Fonte: Daychouw (2018).

Nesse sentido, é possível constatar que a matriz GUT estipula pesos conforme o grau de relevância de cada fator, permitindo que as ações sejam voltadas para solucionar os problemas que poderão trazer maior impacto para a empresa. Assim, é atribuída uma pontuação de 1 a 5 para cada dimensão, de modo que para os problemas gravíssimos é dada a nota 5, e o mesmo critério é utilizado na urgência, acaso esse problema demande uma ação imediata e na tendência para os problemas que se agravam de forma imediata. Dessa forma, a pontuação para o problema será de (G) 5 x (U) 5 x (5), totalizando 125 pontos (Seleme; Stadler, 2012).

Por sua vez, o *framework* OKR (*Objectives and Key Results – Objetivos e Resultados-chave*), que, segundo Guia Prático OKR (2023), é uma forma de definir, comunicar objetivos e medir seu progresso baseado em resultados atingidos, tem

como principal característica a abordagem simples para criar alinhamento e engajamento em torno de metas mensuráveis (Niven; Lamorte, 2016).

Segundo Michelin (2022), o OKR consiste em uma ferramenta que visa guiar e executar a estratégia organizacional. Nesse sentido, o OKR apoia o processo de planejamento estratégico quando elabora objetivos que são desmembrados em metas e seus respectivos indicadores de desempenho. Os indicadores de desempenho para a Fundação Nacional da Qualidade (2014, p. 81), “são informações quantitativas ou fatos relevantes, que expressam o desempenho de um produto ou processo em termos de eficiência, eficácia ou nível de satisfação e que, em geral, permitem acompanhar sua evolução ao longo do tempo”.

Nesse aspecto, os objetivos são definições qualitativas, inspiradoras e envolventes, do que se deseja alcançar. Já os resultados-chave são um conjunto de métricas que medem o seu progresso em direção ao objetivo. Para cada objetivo, você deve ter um conjunto de resultados principais, geralmente entre 1 e 5. Todos os resultados-chaves devem ser quantitativos e mensuráveis (Guia prático OKR, 2023).

Por sua vez, a ferramenta de planejamento SMART é utilizada na elaboração de metas e objetivos alcançáveis e realistas com o panorama da empresa. A proposta deste método visa facilitar a aceitação dos funcionários aos objetivos estratégicos estipulados, uma vez que todos participam da sua concepção em conjunto (Paiva, 2016).

De acordo com Santos (2018), o termo SMART é um acrônimo formado pelas palavras originárias do inglês, conforme apresentado no Quadro 14.

Quadro 14 – Metas SMART

Abreviação	Significado
S	Specific (Específica)
M	Measurable (Mensurável)
A	Attainable (Atingível)
R	Relevant (Relevante)
T	Time Based (Temporal)

Fonte: Adaptado de Santos (2018)

A primeira palavra das metas SMART, específica, estabelece que uma meta deve ser de fácil compreensão, ou seja, não pode deixar espaço para outras interpretações (Santos, 2018). Portanto, quanto maior o detalhamento do objetivo, melhor será a compreensão e alcance dos resultados pretendidos (Paiva, 2016).

A importância das ferramentas de gestão é amplamente reconhecida, sendo a sua aplicação aliada a uma administração eficiente um fator essencial para o êxito das organizações, independentemente de seu porte ou setor de atuação (Alves, 2016).

No contexto das empresas familiares, Sousa, Lima e Oliveira (2017) destacam sua relevância, afirmando que essas organizações são constantemente analisadas e debatidas em diversas áreas do conhecimento, principalmente devido ao impacto que causam na economia, seja pela geração de empregos, pelo aumento da produtividade ou pelo potencial de desenvolvimento. Conforme os autores, "isso ocorre porque descentralizam os polos de desenvolvimento à medida que levam progresso a menores regiões" (Sousa; Lima; Oliveira, 2017, p. 65).

Diante da relevância que essas empresas ocupam no cenário econômico e social, torna-se necessário abordar seus conceitos, classificações e principais características sob diferentes perspectivas teóricas.

4.5 CONCEITUANDO EMPRESA FAMILIAR E GESTÃO NA EMPRESA DA FAMÍLIA

A empresa é uma entidade legalmente constituída, possuindo personalidade jurídica própria, distinta das pessoas que a fundaram, o que lhe confere direitos e obrigações próprios. Para que o Princípio da Entidade seja respeitado, é fundamental a separação entre os patrimônios da pessoa física e da pessoa jurídica, o que só é possível por meio de uma gestão bem estruturada. A família, por sua vez, é composta por indivíduos ligados por laços sanguíneos ou legais. A partir da união entre os elementos empresariais e familiares, surge o que se denomina empresa familiar (Adachi, 2016).

O conceito de empresa familiar ainda é tema de amplos debates, já que esse tipo de negócio geralmente tem origem na iniciativa de um empreendedor visionário, que frequentemente recorre ao apoio de seus familiares para dar início à sua atividade. De acordo com Oliveira (2016, p. 9), uma empresa familiar "caracteriza-se pela sucessão do poder decisório de maneira hereditária a partir de uma ou mais famílias".

Segundo Gonçalves (2010), a existência da empresa familiar está relacionada ao conhecimento e à presença simultânea de três condições principais:

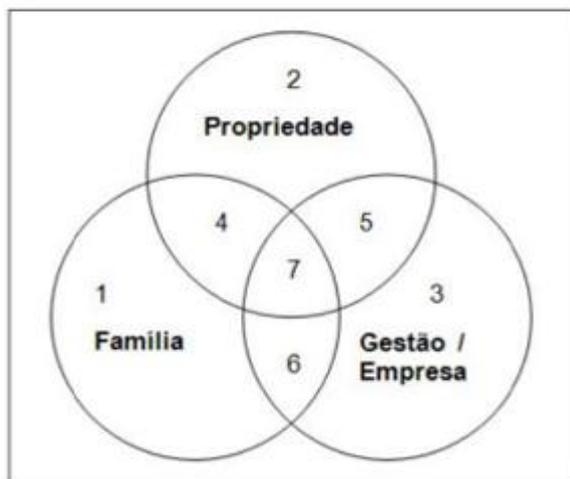
a) a posse da empresa por uma família, que detém a maior parte ou a totalidade das ações ou cotas, garantindo o controle econômico;

b) a direção estratégica do negócio está sob responsabilidade da família, que define metas, políticas e diretrizes;

c) e a administração do dia a dia é conduzida por membros familiares, ocupando cargos executivos de liderança.

Uma abordagem alternativa é apresentada por Gersick et al. (2016), que propõem o modelo dos três círculos – família, propriedade e gestão. Esse modelo descreve a interação entre esses três componentes fundamentais, resultando em sete diferentes áreas de atuação possíveis dentro da empresa familiar, conforme é representado na Figura 6.

Figura 6 – Modelo dos três círculos



Fonte: Gersick et al. (2016).

No modelo apresentado por Gersick (2016), os três componentes – família, propriedade e gestão – se cruzam para formar sete tipos distintos de envolvimento nas empresas familiares. Essas possibilidades incluem desde indivíduos que pertencem à família, mas não exercem funções administrativas nem detêm participação acionária, até aqueles que acumulam os três papéis simultaneamente: familiar, proprietário e gestor. Entre essas variações, encontram-se também pessoas externas à família que possuem participação acionária ou exercem cargos de gestão, em diferentes combinações (Gersick, 2016).

A administração de uma empresa familiar é caracterizada pelo controle exercido por uma ou mais famílias, sendo geralmente mantida pelos fundadores ou por seus descendentes. Conforme Forte (2011, p. 31), "a gestão de empresa familiar

é marcada por ser controlada por sócios ou somente por um único dono, que pertence a uma ou mais famílias, como, irmãos, primos, pai e filho".

Segundo Bueno (2017), estudar as empresas familiares e fazer qualquer tipo de análise a respeito delas exige uma abordagem cuidadosa, com senso crítico e entendimento aprofundado, uma vez que se trata de organizações complexas, que exercem papel relevante no desenvolvimento econômico e social, tanto no contexto nacional quanto internacional.

Garcia (2008) observa que as empresas familiares possuem uma dinâmica própria, pois a esfera pessoal dos membros influencia diretamente o ambiente corporativo, que, por sua vez, se entrelaça com a trajetória da família. Nessa linha, Florianni e Rodrigues (2010) afirmam que o processo de planejamento, nesse tipo de organização, geralmente começa com o fundador, que assume a liderança inicial do negócio. Com o tempo, esse papel tende a ser transferido para um sucessor familiar, nem sempre escolhido com base em critérios de competência profissional, o que contrasta com o modelo de gestão adotado nas empresas tradicionais.

O primeiro passo da gestão estratégica envolve a definição dos objetivos organizacionais, estabelecendo metas de longo prazo e organizando-as de acordo com sua importância. Em seguida, a empresa realiza uma análise interna, identificando seus principais recursos, competências, pontos fortes e limitações. As forças internas impulsionam a empresa rumo às suas metas, enquanto as fraquezas representam obstáculos a serem superados.

Com base nessa análise, torna-se indispensável também avaliar o ambiente externo, identificando oportunidades e ameaças que podem impactar o negócio. Essa compreensão permite à organização desenvolver diferentes alternativas estratégicas, considerando cenários possíveis e delineando caminhos de ação. A fase final do processo é a escolha da estratégia que será colocada em prática, a qual definirá a direção da empresa em um mercado competitivo. Como afirma Maximiano (2010, p. 333), "a etapa de decisão envolve a escolha da estratégia que será efetivamente implementada, determinando o rumo da atuação empresarial no ambiente competitivo".

1. Objetivos Organizacionais: É a etapa na qual a empresa define os objetivos globais que pretende alcançar em longo prazo e decide a ordem de importância de uma hierarquia com objetivos;
2. Análise Interna: Trata-se de um estudo dos principais recursos, pontos fracos e fortes que a empresa possui. Os pontos fortes são as "forças

propulsoras” que auxiliarão a organização no alcance dos objetivos, os fracos, restrições a serem minimizadas;

3. Análise Ambiental: Consiste de um estudo do ambiente externo que envolve a empresa, esta análise impõe restrições e dá oportunidades aos negócios da companhia;

4. Formulação de Estratégias: Trata-se da elaboração de várias alternativas possíveis de estratégias;

5. Decisão: Define que fórmula de atuação será utilizada. É a escolha da linha de ação a ser implementada, ou seja, qual estratégia será eleita (Maximiano, 2010, p. 333).

Dentro do contexto das empresas familiares, Lodi (1978) observa que a consolidação desse tipo de organização acontece a partir da segunda geração de líderes. Isso porque, em muitos casos, o fundador busca perpetuar seus valores, ou então os sucessores desenvolvem uma nova ideologia para legitimar sua entrada no comando da empresa.

Terence (2021) ressalta que, em geral, micro e pequenas empresas familiares não costumam dar a devida atenção ao planejamento – especialmente ao estratégico – seja pela falta de conhecimento sobre seus benefícios ou pela ausência de recursos para contratar profissionais especializados nesse tipo de ferramenta de gestão.

De forma semelhante, Fujioka (2013) aponta que esse perfil de empresa tende a ter baixa percepção quanto à importância do planejamento estratégico. Isso ocorre porque, com frequência, suas decisões são mais baseadas na intuição do que em análises estruturadas, o que compromete o alinhamento entre as atividades desenvolvidas e os objetivos almejados.

Leitão (1993) reforça que a informação também atua como ferramenta fundamental de gestão. Assim como o planejamento é considerado o alicerce da gestão empresarial, a informação estratégica é vista como elemento essencial para a construção de um planejamento eficaz.

Drucker (2021) chama atenção para um dos erros mais comuns nas empresas familiares: a contratação de parentes unicamente por laços de sangue, sem considerar suas competências. Segundo ele, esse tipo de prática compromete a motivação e o respeito dos demais colaboradores. Como destaca: “Se familiares medíocres ou preguiçosos forem mantidos na folha de pagamento, o respeito que toda a força de trabalho tem pela alta administração e pela empresa como um todo é corroído rapidamente” (Drucker, 2021, p. 177).

Bethlem (2012) observa que, no contexto brasileiro, a elaboração de planos estratégicos precisa levar em conta a falta de dados confiáveis, reflexo da informalidade ainda presente em grande parte das transações comerciais. Ele destaca

que a realidade econômica do país pode ser significativamente maior do que indicam os números oficiais, o que exige dos planejadores uma postura flexível, com elaboração de cenários variados que considerem aspectos econômicos, políticos e sociais.

Rosa (2013, p. 171) destaca que "a gestão empresarial moderna precisa alinhar estratégias organizacionais aos constantes desafios do mercado para garantir a sobrevivência e o crescimento da empresa", reforçando a importância do planejamento estratégico em ambientes empresariais dinâmicos.

Rodrigues e Brandão (2011) comentam que há empresas familiares que se destacam no mercado de capitais brasileiro. Esses casos de sucesso demonstram que a profissionalização da gestão é possível sem que a família perca o controle do negócio. A chave está na capacitação dos membros que assumem cargos de liderança, o que permite que a empresa concilie tradição com eficiência administrativa, conquistando espaço competitivo e preferência entre os consumidores.

Apesar disso, Adachi (2016) ressalta que empresas familiares carregam o que chama de atributos bivalentes, ou seja, características que podem representar vantagens ou desvantagens, dependendo da maneira como são administradas. Entre esses aspectos estão a sobreposição de papéis entre os membros da família, os laços emocionais no ambiente de trabalho, a identidade familiar compartilhada, as histórias de vida em comum e até mesmo uma linguagem interna particular (Adachi, 2016).

Nesse cenário, Vidigal (2016) reforça que é fundamental que a empresa familiar conte com uma liderança inovadora, que não esteja presa exclusivamente aos laços familiares e que seja capaz de enfrentar os desafios do mercado e os conflitos internos. Isso porque o líder nesses contextos atua diretamente em meio a questões familiares que, inevitavelmente, influenciam os rumos do negócio.

Dessa forma, o planejamento estratégico, mesmo quando aplicado de maneira simplificada ou ainda em processo de implementação, é uma ferramenta essencial para o crescimento e o bom desempenho das pequenas empresas familiares. Ele permite estruturar os processos internos, melhorar o fluxo de informações, estabelecer regras claras e orientar as decisões dos gestores rumo à sustentabilidade e competitividade no mercado.

5 METODOLOGIA

Este capítulo tem como foco a apresentação da metodologia científica utilizada na elaboração deste trabalho. Conforme explica Gil (2008, p. 8), “para que um conhecimento possa ser considerado científico, torna-se necessário identificar as operações mentais e técnicas que possibilitam a sua verificação”.

Partindo dessa perspectiva, esta seção detalha os principais aspectos metodológicos adotados no estudo, como a caracterização da pesquisa, as questões investigativas, o delineamento e os procedimentos metodológicos. Também são abordados a unidade de análise, os critérios utilizados para a escolha do caso, as fontes de evidência, as definições construtivas, as categorias de análise e os elementos que compõem a investigação. Por fim, é apresentado o protocolo seguido durante a pesquisa, assim como a abordagem utilizada para a análise dos dados coletados.

5.1 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO

O presente estudo possui abordagem qualitativa, a fim de responder as questões durante toda a pesquisa, devido à busca por aspectos e práticas de estratégias e planos em uma microempresa de varejo de bicicletas.

Nesse sentido, em pesquisas de cunho qualitativo como esta, Creswell (2007) pontua que a literatura é utilizada de modo consistente, juntamente com as suposições e inferências de aprendizagem do pesquisador ou participante, e que, dentre as razões de escolha para condução de estudos qualitativos, está a presença simultânea de um estudo exploratório.

Ademais, um estudo quando exploratório evidencia que poucos são os conhecimentos adquiridos, sistematizados e acumulados acerca de um determinado tópico, fenômeno ou do caso em estudo, e possui como principal objetivo o desenvolvimento, esclarecimento, e até mesmo mudanças de ideias ou fenômenos, bem como possibilitar uma visão sistêmica do objeto de estudo (Vergara, 1990; Gil, 2008).

Apesar de o tema central da pesquisa ser bastante explorado, o presente estudo se configura como exploratório uma vez que nunca foi feito no objeto de estudos desta pesquisa, a Empresa Ciclo Azul.

5.2 QUESTÕES DE PESQUISA

Sabe-se que as questões de pesquisa representam a base lógica que amparam a ênfase, a fundamentação e a execução de um estudo exploratório, e têm a função de moldar o plano ou roteiro de pesquisa (Yin, 2001). Dentro deste contexto, as questões de pesquisa formuladas, a partir dos objetivos específicos, são as seguintes:

- ✓ De acordo com o diagnóstico organizacional, quais as áreas mais vulneráveis e cruciais ao sucesso da empresa?
- ✓ Quais são as estratégias e planos aplicados na empresa e ferramentas utilizadas para isso?
- ✓ Quais as forças e fraquezas da estratégia e planos da empresa com base na ferramenta SWOT?
- ✓ Quais os principais desafios enfrentados pela empresa na criação e implementação de estratégias e planos?
- ✓ Quais planos de ação podem ser sugeridos para a implementação do novo planejamento estratégico?

5.3 DELINEAMENTO E PROCEDIMENTOS DA PESQUISA

De acordo com Vergara (1990), delinear uma pesquisa é ampliar o entendimento das questões abordadas. Assim, optou-se pela estratégia de pesquisa de campo, caracterizada como uma investigação empírica no ambiente real onde ocorre o fenômeno, por meio de elementos que possibilitam uma compreensão mais aprofundada como a entrevista, questionário, teste e observação participante. Alinhado a este método, utilizou-se também o estudo de caso, que na concepção de Yin (2001, p. 32), “um estudo de caso é uma investigação empírica que os limites entre fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

No que tange à sua natureza, uma pesquisa pode ser classificada em duas vertentes, sendo elas Pesquisa Básica, na qual o objetivo principal é gerar novos conhecimentos úteis ao avanço acadêmico na área, sem previsão de aplicação prática e envolvendo verdades e interesses universais; ou pode ser Pesquisa Aplicada, como o presente trabalho pode ser classificado, uma vez que o objetivo final é desenvolver conhecimentos a fim de obter aplicação prática direcionada a solução de problemas

específicos, englobando verdades e interesses locais (Prodanov; Freitas, 2013, p. 157).

Nesse contexto, Gil (2017, p. 31), aponta que a pesquisa aplicada “abrange estudos elaborados com a finalidade de resolver problemas identificados no âmbito das sociedades em que os pesquisadores vivem”, o que corrobora com a realidade e justificativa do presente trabalho, o qual possui como um dos propósitos trazer um retorno dos conhecimentos aprendidos na academia para a sociedade, bem como resolver problemas de uma empresa conhecida, a qual faz parte do âmbito social que a pesquisadora está inserida.

5.4 UNIDADE DE ANÁLISE E CRITÉRIOS PARA ESCOLHA DO CASO

O presente estudo está centrado na dimensão de estratégias e planos, a qual foi identificada como de alta relevância para a organização. A decisão de investigar essa dimensão foi fundamentada durante todo o delineamento do diagnóstico organizacional, apontando as estratégias e planos, assim como aponta que a área representa maior vulnerabilidade da empresa dentre as dimensões analisadas.

A unidade de análise e o caso escolhido deram-se pelo fato de ser uma empresa e um gestor próximos e acessíveis pela pesquisadora, pois fazem parte do âmbito familiar e permitem uma maior facilidade na comunicação entre as partes interessadas (pesquisadora e gestor) e na execução no desenvolvimento da pesquisa, bem como pelo desejo da pesquisadora em proporcionar um retorno dos seus estudos e conhecimentos ao longo da graduação para essa empresa, a qual a pesquisadora acompanha frequentemente o seu crescimento. O gestor, quando contatado e indagado a respeito do interesse de participar da pesquisa, de imediato aceitou e demonstrou interesse pelo estudo a ser desenvolvido e a proposta de intervenção que receberia.

5.5 FONTES DE EVIDÊNCIA

No que diz respeito à obtenção de informações, esta pesquisa empregou fontes primárias, realizando a condução de entrevistas semiestruturadas, formuladas a partir dos objetivos específicos, cujo intuito foi destacar as características singulares da empresa, investigando a adoção ou não de aspectos do planejamento estratégico,

bem como obter informações administrativas diretamente do gestor (Apêndice A). Para tal, as questões de pesquisas foram elaboradas com base nos conceitos apresentados no referencial teórico.

Lakatos (1992) aponta que uma abordagem metodológica se faz necessária para qualquer pesquisa, podendo esta ser considerada como um procedimento formal com método de pensamento reflexivo que requer um tratamento científico para ter veracidade e se constitui no caminho para se conhecer a realidade do objeto estudado, assim é encontrar respostas para questões propostas, utilizando métodos científicos.

Para tal, participou da entrevista o gestor, no dia 1 de março de 2025, ele abordou de como a empresa está estruturada, destacou também a parte de vendas e compras, além do administrativo e financeiro. Ele abordou também o modelo de gestão, ao qual enfatizou que busca sempre ser participativa.

Na oportunidade, abordou ainda a importância da empresa familiar, além dos pontos fortes e fracos da empresa, e dos anos de atuação da empresa no mercado. Além de ameaças e concorrência. Neste sentido, a entrevista teve duração de aproximadamente 40 minutos.

5.6 DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS

Diante dos conceitos definidos, torna-se viável apresentar a orientação da pesquisa. De acordo com Gil (2008, p. 79), os conceitos construtivos representam “a operacionalização das variáveis, que pode ser definida como processo em que sofre uma variável (ou um conceito) a fim de se encontrar os correlatos empíricos que possibilitem sua mensuração ou classificação”.

1. O planejamento é: onde se pretende chegar, o que deve ser feito, quando, como e em que sequência.
2. O planejamento estratégico pode ser definido como: um processo gerencial que possibilita estabelecer um rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na sua relação com o ambiente.
3. O modelo de planejamento é: a metodologia administrativa que permite estabelecer a direção a ser seguida pela empresa, e que visa ao maior grau de interação com o ambiente, onde estão os fatores não controláveis pela empresa.

4. O planejamento estratégico na microempresa: demanda a aplicação de um diagnóstico organizacional prévio, no qual é avaliada a estrutura organizacional, possibilitando, assim, a identificação de um modelo de planejamento estratégico que melhor se adequa à realidade da organização. Com as constantes mudanças do mercado e anseios dos clientes, é visível a necessidade de as empresas estarem preparadas e atentas ao seu público-alvo, diante das inovações e agregação de valores aos seus serviços oferecidos, além da necessidade de manter um bom relacionamento com seus clientes, pois é esse o fator mais importante da organização.

5.7 CATEGORIAS ANALÍTICAS E ELEMENTOS DE ANÁLISE

O Quadro 15 demonstra as categorias de análise e os componentes de estudo associados aos objetivos específicos que serviram como fundamento para a pesquisa, além de fornecer informações sobre a quantidade de perguntas do guia de entrevista utilizadas para alcançar cada objetivo específico.

Quadro 15 – Objetivos específicos, categorias de análise e seus elementos.

Objetivos específicos	Categorias de análise	Elementos de análise	Fonte
Realizar um diagnóstico organizacional para identificar as áreas mais vulneráveis e cruciais ao sucesso da empresa;(Entrevistado, 2025)	Dimensões mais frágeis e mais relevantes da empresa.	Estratégias e Planos Liderança Clientes e Marketing Finanças e Custos Tecnologia da Informação Gestão da Produção Gestão Ambiental Fornecedores e parcerias	Instrumento de diagnóstico inicial
Verificar a adoção de estratégias e planos aplicados na empresa e as ferramentas utilizadas para isso	Estratégias e planos aplicados na empresa Principais autores: Gil (2017); Adachi (2016); Vidigal (2016); Maximiliano (2004); Garcia (2008); Cruz Jr (2006); Philip Kotler (1992); Genú e Vidal, 2016; Gadelha (2016); Shepherd (2009); Boechat (2008); Lima (2018); Afonina (2006); Oliveira (2017)	- Documentação de Estratégia - Existência de objetivos e metas. - Planos de ação - Monitoramento e indicadores de desempenho. - Controle -Identidade organizacional (Missão, visão)	Roteiro de perguntas de 1 a 8

Identificar as forças e fraquezas da estratégia e planos da empresa com base em uma análise com a ferramenta SWOT;	Ambiente da área com base no SWOT	- Forças - Fraquezas - Oportunidades - Ameaças - Ambiente interno e externo	—
Verificar os principais desafios enfrentados pela empresa na criação e implementação de estratégias e planos.	Desafios enfrentados pela empresa na criação e implementação de estratégias e planos	Utilizar as ferramentas de gestão utilizadas na empresa.	
Elaborar planos de ação para a implementação do novo planejamento estratégico.	Planos de ação	5W2H	—

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

5.8 PROTOCOLO DE ESTUDO

A seguir, tem-se o Quadro 16, o qual apresenta o protocolo de estudos de caso, a fim de guiar a pesquisadora na fase de execução da pesquisa, por meio de um conjunto de procedimentos e regras gerais a serem cumpridas para garantir o sucesso da pesquisa (Yin, 2001).

Quadro 16 – Protocolo de Estudos

Questão de pesquisa	De que modo é possível intervir nas práticas da área de Estratégias e Planos na empresa Ciclo Azul?
Unidade de análise	Empresa Ciclo Azul
Organização	Empresa de pequeno porte localizada na cidade de Aracaju-SE.
Limite de tempo	Nos anos de 2024 e 2025
Fontes de dados e confiabilidade	Dados coletados por meio de entrevista semiestruturada com os gestores da empresa.
Validade dos dados	Análise minuciosa da Entrevistas

Questões do estudo de caso	<p>De acordo com o diagnóstico organizacional, quais as áreas mais vulneráveis e cruciais ao sucesso da empresa?</p> <p>Quais são as estratégias e planos aplicados na empresa e ferramentas utilizadas para isso?</p> <p>Quais as forças e fraquezas da estratégia e planos da empresa com base na ferramenta SWOT?</p> <p>Quais os principais desafios enfrentados pela empresa na criação e implementação de estratégias e planos?</p> <p>Quais planos de ação podem ser sugeridos para a implementação do novo planejamento estratégico?</p>
Procedimento de campo do protocolo (PREPARAÇÃO)	<p>Elaboração do roteiro de entrevista. Contato com os participantes – unidade de análise.</p>
Procedimento de campo do protocolo (AÇÃO)	<p>Agendamento das entrevistas. Realização das entrevistas. Transcrição das entrevistas.</p>
Relatório do estudo de caso	<p>Consolidação dos dados. Confronto dos dados com os objetivos da pesquisa.</p>

Fonte: Elaborado a partir de Yin (2001) e adaptado pela autora (2025).

5.9 ANÁLISE DE DADOS

Inicialmente, foi utilizado um questionário como diagnóstico geral para identificar, entre as dimensões avaliadas, a mais frágil e que necessita de intervenção. Com base nesses resultados, foi escolhida a dimensão de estratégias e planos, conforme a justificativa apresentada ao final do diagnóstico empresarial. Após isso, para a análise dos dados obtidos na entrevista, optou-se pela análise qualitativa básica (Merriam, 1998 *apud* Yazan, 2016, p. 18). Para o processo de análise é necessário seguir alguns critérios, com base na seguinte ordem: (a) pré-análise; (b) exploração do material; e (c) tratamento dos resultados obtidos e interpretação.

Nesse contexto, inicialmente é realizada a pré-análise que tem como intuito principal operacionalizar e sintetizar as ideias preliminares, visando um esquema definitivo da evolução das etapas seguintes. Nesta pesquisa, a pré-análise contemplou a triagem de documentos, a determinação de objetivos, categorias analíticas e elementos de análise, com a finalidade de tornar viável a estruturação da análise dos resultados. Posteriormente, na fase de exploração do material, foi

realizada uma análise minuciosa do conteúdo, a fim de desenvolver o instrumento de pesquisa e coletar os dados por meio da entrevista.

Na etapa final, foi produzida a síntese e seleção dos resultados, por intermédio da transcrição das falas do gestor, sendo aplicado o item relacionado ao tratamento dos dados coletados em conjunto com a interpretação, com o propósito de identificar as afirmações importantes dentro das categorias analíticas e seus respectivos elementos de estudo. Além disso, os achados por meio da entrevista foram analisados com base no referencial teórico apresentado, possibilitando comparações e levantamento de pontos de divergência e de convergência entre o apresentado no referencial teórico e os dados observados na entrevista.

Contudo, foi realizada também a análise das respostas coletadas por meio da entrevista semiestruturada, tendo essa análise sido realizada e escrita em três etapas distintas:

A: Interpretação: nesse ponto, a pesquisadora interpretou, na sua visão dos fatos, os elementos de análise com base nas respostas recebidas.

B: Confirmação: nessa etapa foram trazidos ao texto de análise trechos da entrevista realizada que comprovassem a autenticidade das informações escritas a partir da interpretação.

C: Análise: momento, após as outras etapas descritas, em que há o confronto dos resultados encontrados em campo com as teorias elencadas no referencial teórico, demonstrando pontos de convergência e divergência entre esses dois conteúdos de pesquisa.

5.10 ELABORAÇÃO DA PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

No presente capítulo, são abordados os planos de ação, que visa propor ações na tentativa de solucionar os problemas identificados na empresa na área de estratégias e planos. Para essa finalidade, utilizaram-se ferramentas 5W2H e matriz GUT.

Para Oliveira (2017), o diagnóstico empresarial é um processo fundamental para o aperfeiçoamento contínuo das empresas, pois por meio dele se identificam os pontos prioritários a serem revisados para melhorar a performance da gestão estratégica. O diagnóstico permite:

- Identificar as ações da empresa que precisem ser revisadas prioritariamente;
- Fornecer os meios e métodos mais adequados a serem aplicados;
- Apresentar os critérios para desenvolver as revisões de processos;
- Estabelecer os critérios para validação das revisões de intervenção.

Blake (2018) entende a intervenção como uma ação realizada por alguém em benefício de outra pessoa, com o objetivo de interromper um ciclo desordenado ou disfuncional. No contexto organizacional, a consultoria é, por natureza, uma forma de intervenção, já que envolve a atuação de um agente externo que contribui com o processo decisório da empresa. Nesse sentido, Lima (2014, p. 74) afirma que “toda consultoria é em si, baseada na própria ação de intervenção, ou seja, atuar como intermediador no processo de tomada de decisão que poderá mudar direção da organização”.

Desse modo, pode-se analisar diversos setores da organização para uma tomada de decisão, possibilitando, assim, um melhor direcionamento dos recursos e potencializando a solução. Portanto, a gravidade representa a relevância de um problema em comparação a outros observados, a urgência avalia o grau de importância da ação temporal, e a tendência reflete a seriedade do problema e a propensão a crescer ou a diminuir com a ação do tempo. O Quadro 17 aborda os critérios para pontuação da matriz GUT.

Quadro 17 – Critérios de Pontuação do Método GUT

Nota	Gravidade	Urgência	Tendência
5	Extremamente grave	Necessidade de ação imediata	Vai piorar rapidamente
4	Muito grave	Muito urgente	Vai piorar em curto prazo
3	Grave	Urgente, merece atenção no curto prazo.	Vai piorar em médio prazo
2	Pouco grave	Pouco grave	Vai piorar a longo prazo
1	Sem gravidade	Pode esperar	Não mudará

Fonte: Adaptado de Rabello (2025).

Diante do exposto, é possível constatar que a matriz GUT estipula pesos conforme o grau de relevância de cada fator, permitindo que as ações sejam voltadas para solucionar os problemas que poderão trazer maior impacto para a empresa. Assim, é atribuída uma pontuação de 1 a 5 para cada dimensão, de modo que para

os problemas gravíssimos é dada a nota 5, sendo o mesmo critério utilizado na urgência, se esse problema demanda uma ação imediata, e na tendência, para os problemas que se agravam de forma imediata.

6 ANÁLISE DE DADOS E APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

Apresenta-se a análise dos resultados obtidos na entrevista realizada com o gestor da empresa pesquisada, contendo também a comparação entre os achados com o referencial teórico. Por meio da análise, é possível elaborar uma proposta de intervenção baseada no referencial teórico construído previamente.

6.1 ASPECTOS DE ESTRATÉGIAS E PLANOS

Este tópico busca uma maior compreensão acerca dos aspectos de estratégias e planos utilizados pela empresa, possibilitando a identificação de pontos fracos.

6.1.1 Documentação de estratégia e organização da empresa

No processo de documentação de estratégia, buscou-se identificar a existência de um planejamento na organização e o modo que ela está organizada. O gestor respondeu que existe o planejamento, mas que é feito de modo informal com base na experiência adquirida e no comparativo do número de vendas ao longo dos anos, assim como os anos de atuação no mercado.

Braga e Domingues (2018) complementa que o planejamento estratégico é um tipo de ferramenta que tem como função ajudar a empresa a obter um diagnóstico acerca de qual o melhor caminho seguir para conquistar os resultados almejados, bem como alcançar uma fatia melhor no mercado. Mediante um ambiente de negócios de muitas mudanças, é clara a importância de se ter um bom planejamento para diminuir riscos eventuais com foco no crescimento dos lucros.

Não possuímos um planejamento documentado, as estratégias são transmitidas através de reuniões periódicas e comunicação por meios digitais (WhatsApp, e-mail, telefone) (Gestor da empresa, 2025).

Desse modo, a ausência de um planejamento está em desacordo com o referencial teórico do presente trabalho, uma vez que o planejamento envolve princípios teóricos, metodologias, técnicas e processos burocráticos, possibilitando assim a avaliação das implicações futuras e das decisões, de modo coerente, eficazes e eficientes.

Falsarella e Jannuzzi (2017) dão ênfase à discordância destacando que a ausência de planejamento estratégico nas pequenas empresas é frequentemente apontada como um fator significativo para seu fechamento. Esse problema decorre de uma visão limitada do mercado, focada no presente, tornando-se incapaz de antecipar mudanças.

Sobre a organização da empresa, o gestor destacou que além dele, mais um funcionário compõe o quadro, sendo o financeiro, administrativo e compras. Além disso, tarefas de entrada em notas e toda parte fiscal são organizadas pelo gestor.

Diante do contexto de que a empresa não possui um planejamento documentado e estruturado, no quesito organização da empresa atende aos objetivos e metas com base na demanda da empresa. Segundo Gitman (2010), é fundamental que as empresas contem com instrumentos adequados para realizar a avaliação de seus projetos, permitindo estimar os fluxos de caixa futuros e tomar decisões de investimento de forma mais precisa. O autor destaca que esse tipo de análise consiste em comparar os valores previstos nos fluxos de caixa com os recursos exigidos para a execução do projeto, auxiliando na viabilidade da iniciativa.

6.1.2 Modelo de gestão da empresa

Neste tópico, busca-se identificar a formação do modelo de gestão, suas principais características, além de definir o modelo de gestão ideal, tendo em vista a eficácia e continuidade da empresa.

Nesse contexto, o modelo de gestão empregado na empresa procura sempre manter a gestão participativa e que os colaboradores assumam sempre as responsabilidades, mesmo não possuindo um plano definido de trabalho. “Ainda assim, caracteriza-se como gestão monocrática” (Gestor da empresa, 2025).

Drucker (2017) destaca que o planejamento é indispensável para organizações que desejam consolidar sua presença no mercado e se diferenciar da concorrência. Trata-se de uma ferramenta estratégica que, quando bem aplicada, contribui significativamente para que os resultados almejados sejam alcançados. Nesse sentido, percebe-se que a postura adotada pelo gestor analisado neste estudo diverge das diretrizes apontadas na literatura utilizada como base teórica.

Já segundo Catelli (2014), o modelo de gestão pode ser entendido como o conjunto de diretrizes, normas e princípios que orientam os administradores na escolha das decisões mais adequadas, com o objetivo de garantir que a empresa cumpra sua missão de forma eficiente.

6.1.3 A importância Plano de Negócios

De acordo com Rosa (2013), o plano de negócios funciona como um instrumento de planejamento voltado para o desenvolvimento de um empreendimento. Essa ferramenta é especialmente útil na etapa de criação de novas empresas, mas também pode ser aplicada em momentos de reestruturação ou expansão. Além disso, permite ao empreendedor ter uma previsão mais clara dos possíveis resultados, desde que os objetivos e estratégias definidos inicialmente sejam seguidos com rigor.

Nesse sentido, para o gestor da Empresa Ciclo azul:

O plano de negócios é de fato, um documento extremamente importante, pois descreve os objetivos e os passos a serem dados além de diminuir os riscos e as incertezas, sendo que o plano de negócio permite também identificar e restringir seus erros no papel, ao invés de cometê-los no mercado (Gestor da empresa, 2025).

O entrevistado tem ciência da importância do Plano de Negócios, reconhece também as suas diretrizes, mesmo não possuindo um documento físico na sua empresa. Assim, está em desacordo com o referencial teórico do presente trabalho, tendo em vista que Porter (1996) enfatiza que a empresa deve criar estratégias de planos de ação a fim de envolver diferentes conjuntos de atividades. E, se houver apenas uma única posição ideal, não haveria necessidade de estratégia. As empresas enfrentariam um imperativo simples – ganhar a corrida para descobrir e se apropriar da posição única.

6.1.4 Empresa familiar – continuidade e sucessão

A importância atrelada às empresas familiares reside no fato de que são fundamentais para o desenvolvimento da classe empresarial, pois cooperam para o crescimento da região onde atuam, gerando emprego e renda. “Por este motivo, é essencial direcionar o olhar para a gestão e o planejamento a fim de contribuir cada vez mais com o mundo corporativo” (Gestor da empresa, 2025).

Nesse aspecto, diante da fala do gestor, fica claro que existe uma relação equilibrada entre os membros que compõem cargos da administração e direção, porque há aceitação de opiniões e ideias permeando o trabalho em equipe e favorecendo a longevidade da empresa.

Para identificar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (análise SWOT) por meio de entrevista, é importante realizar perguntas estratégicas como feito descrito dentro do presente capítulo. Para Oliveira (2020), a análise permite que a empresa desenvolva estratégias que potencializem suas forças, minimizem as fraquezas, aproveite as oportunidades e venham mitigar as ameaças.

6.1.5 Ferramentas de estratégias adotadas na empresa

Neste aspecto, buscou-se identificar a existência de ferramentas de estratégia, estipuladas para os períodos de curto, médio ou longo prazo, de modo a orientar as ações práticas e decisões dos gestores.

Ao questionar o gestor sobre as ferramentas de gestão, logo ele falou da matriz GUT, sendo a mais utilizada atualmente.

Não trabalhamos com ferramentas prontas, a nossa preocupação é com a definição de cargos de coordenação e gerenciamento, uma vez que o gestor gerencie para o futuro de médio e longo prazo. Já o gerente faz a gestão operacional do dia a dia, e o coordenador ajuda o gestor a fazer a gestão operacional do cotidiano, no momento o que mais falta na empresa é isso: o acompanhamento do dia a dia (Gestor da empresa, 2025).

Ao questionar sobre os pontos fracos, fortes, oportunidades e ameaças da empresa, o gestor relatou que:

os pontos fracos são: treinamento da equipe, pois falta capacitação tanto no setor de vendas quanto no setor operacional. O espaço, pois não permite expor melhor os produtos por ser curto. As ameaças são: a concorrência, o mercado online (mercado livre, Shopee) além da instabilidade política. Os pontos fortes são: condição de pagamento (parcelamento em até 12 vezes), a variedade, o preço, a credibilidade de 32 anos no mercado (Gestor da empresa, 2025).

Assim, o cenário apresentado pela empresa está em desacordo com o referencial, pois Mintzeberg (2017) diz que, as ferramentas de gestão, como a Matriz GUT, são indispensáveis nas tomadas de decisões estratégicas, uma vez que priorizam problemas com base na gravidade, urgência e tendência, garantindo assim foco nas ações de maior impacto.

6.2 ANÁLISE SWOT

A partir da análise realizada neste estudo, foi possível compreender os principais elementos que impactam o planejamento estratégico da organização, destacando os problemas que precisam ser solucionados e os obstáculos a serem superados para o alcance das metas propostas. Segundo Daychouw (2013), a matriz SWOT é uma ferramenta que possibilita à empresa entender sua situação no ambiente em que atua, facilitando a identificação de sua posição no mercado. Já Padoveze (2005) afirma que essa ferramenta tem como papel principal avaliar o desempenho das ações e projetos, permitindo ajustes e correções nos objetivos e metas, sempre que necessário.

Através das observações feitas na empresa, foi possível levantar informações relevantes sobre seus processos internos e serviços prestados, identificando os fatores que afetam diretamente suas operações, além de seus pontos fortes e fragilidades.

6.2.1 Análise dos fatores internos: Forças x Fraquezas

A partir das informações obtidas na entrevista, foi possível observar que o ambiente interno da empresa apresenta elementos que favorecem sua permanência no mercado. Ao mesmo tempo, também foram identificados aspectos que impactam negativamente o desempenho das suas atividades. Com a aplicação da análise SWOT, tornou-se viável destacar os principais pontos fortes e as limitações existentes na organização.

Forças:

- Qualidade no atendimento: a organização trabalha com a melhoria contínua em suas atividades;
- Excelentes equipamentos: por ser uma empresa varejista e atacado de bicicletas, possui credibilidade na área proporcionando também manutenções preventivas e corretivas quando necessário;

- Parcerias com empresas de publicidades e propaganda: a empresa possui parcerias feitas com empresas de publicidade, proporcionando uma enorme vantagem competitiva;
- Empresa com credibilidade no mercado: a marca é considerada uma das mais influentes dentre os concorrentes da região que compreende alguns municípios próximos.

Fraquezas:

- Ausência da definição de objetivos de curto, médio e longo prazo;
- Ausência de análise interna;
- Ausência de descrições de cargos e funções;
- Tomadas de decisões centralizadas ao gestor;
- Minimização de incertezas e flexibilidade
- Organização do fluxo de caixa e mensuração dos valores salarial dos funcionários;
- Ausência de cursos de capacitação profissional;
- Dificuldades de criação de Plano de Ação.
- Falta de clareza na elaboração de objetivos e resultados-chave.

A análise interna da empresa revelou a necessidade de resolver diversos problemas que estão impedindo seu crescimento. Foi identificado que a gestão administrativa da organização é vulnerável, o que resulta em dificuldades que, embora simples de solucionar, se refletem nas fraquezas da empresa. Pesquisa similar foi conduzida por Nascimento et al. (2016), que teve como objetivo identificar os fatores que influenciavam a implementação do Planejamento Estratégico em uma corretora de seguros, utilizando a análise SWOT como base. O estudo evidenciou áreas de melhoria e ajudou o gestor a compreender a importância do planejamento estratégico nas suas ações.

6.2.2 Análise fatores externos: Oportunidades x Ameaças

Este estudo evidenciou que a empresa possui diversas oportunidades, em razão de sua vasta experiência de mais de 20 anos no mercado. No entanto, a análise também apontou ameaças que podem impactar as estratégias da organização.

Segundo Maximiano (2004), a identificação de oportunidades e ameaças serve como fundamento para a elaboração de estratégias, permitindo que a empresa se ajuste ao ambiente e consiga se destacar frente aos concorrentes, conquistando um diferencial competitivo.

Oportunidades:

- Tendência de crescimento das E-bikes;
- Transporte alternativo (preço do combustível, mobilidade urbana);
- Vida saudável.

Ameaças

- Cópias de produtos com baixo custo e precificação;
- E-commerce da concorrência;
- Falta de incentivo governamental;
- Falta de estruturas adequadas de ciclovias;
- Sensação de insegurança pública.

Com isso, observa-se que a empresa precisa se ajustar ao mercado contemporâneo, pois somente com essa adaptação será possível desenvolver um Planejamento Estratégico que se alinhe aos objetivos definidos pela organização. Para isso, é essencial que os colaboradores implementem o plano de estratégias com base nas informações provenientes da matriz SWOT, resultando em melhores desempenhos no Planejamento Estratégico. Harrison (2005) afirma que as organizações que adotam o Planejamento Estratégico costumam colher melhores resultados, pois estarão mais preparadas para os desafios do mercado econômico e seus cenários potenciais.

7 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Segundo informações do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2020), um negócio de caráter familiar surge da combinação de dois sistemas distintos: o âmbito familiar e a operação empresarial, que se encontram interconectados. Para alcançar o sucesso, é fundamental a elaboração de um planejamento robusto, que inclua atividades como a definição de objetivos claros, a criação de estratégias para a tomada de decisões, a construção de um plano de sucessão, a adoção de princípios de gestão profissional, o investimento em novas tecnologias para fomentar a inovação e aumentar a eficiência, entre outros fatores.

Desse modo, o presente capítulo busca apresentar a proposta de intervenção elaborada para a empresa pesquisada, por meio de planos de ação que foram elaborados utilizando como base a ferramenta 5W2H. Assim, buscou-se estratégias eficazes e que venham a sanar os pontos que merecem intervenção na organização.

Sabe-se, que na proposta de intervenção os tópicos apresentados são embasados nos objetivos da presente pesquisa. Nesse sentido, foram analisados os planos e as ferramentas da empresa a fim de identificar seus pontos fracos e quais destes são passíveis de intervenção. Utilizando a matriz GUT, destacou-se os pontos mais fracos e que podem causar impacto negativo na empresa.

Com base nos dados apresentados no Capítulo 6, elaborou-se o Quadro 18 que apresenta os pontos fracos identificados na análise SWOT e o seu grau de prioridade com base na matriz GUT, objetivando, assim, identificar os pontos fracos a serem demarcados no plano de ação. Para Daychouw (2018), a ferramenta GUT tem como objetivo a resolução de problemas, possibilitando estabelecer prioridades em cenários com diversas atividades a serem desenvolvidas.

Quadro 18 – Matriz de priorização GUT

PROBLEMAS IDENTIFICADOS	GRAVIDADE(G)	URGÊNCIA (U)	TENDÊNCIA (T)	Resultados
Falta de clareza na elaboração de objetivos e resultados-chave	4	4	5	80
Ausência da definição de objetivos de curto,	2	3	2	12

médio e longo prazo				
Ausência de análise interna	4	4	5	80
Ausência de descrições de cargos e funções	3	4	4	48
Tomadas de decisões centralizadas ao gestor	3	5	5	75
Minimização de incertezas e flexibilidade	3	4	4	48
Organização do fluxo de caixa e mensuração dos valores salarial dos funcionários	4	3	2	24
Ausência de cursos de capacitação profissional	4	4	4	64
Dificuldades de criação de Plano de Ação	5	2	2	12

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Para compreender, os valores aplicados a cada ponto fraco foram estabelecidos com base nos critérios de pontuação apresentados no Quadro 17. Esses valores foram atribuídos em concordância com o Gesto da Empresa.

Diversos problemas foram destacados, assim para a solução foram agrupados em uma única proposta de intervenção, com uma demonstração de planos de ação específicos e detalhados, tendo como base a entrevista com o gestor da empresa, uma vez que ele destacou que tais problemas estão relacionados e decorrentes da falta de planejamento estratégico formal e estruturado. A seguir, são apresentados os planos de ação para cada um dos pontos fracos levantados, apresentados na ordem da priorização da matriz GUT. Foram elaborados os planos de ação apenas dos pontos fracos, já que, neste momento, o Gestor da Empresa entendeu que esses são os pontos prioritários em detrimento dos pontos fortes, ameaças e oportunidades.

Ponto Fraco: Falta de clareza na elaboração de objetivo e resultado chave

What: O que será feito? Será realizada uma oficina de definição de Objetivos e Resultados-Chave, com foco na clareza, alinhamento estratégico e mensuração de desempenho.

Why: Por quê? Para estabelecer metas claras, mensuráveis e alinhadas com a estratégia da empresa, promovendo foco e melhor acompanhamento dos resultados.

Where: Onde? Na empresa.

When: Quando? 2 dias (serão realizadas 4 horas diárias).

Who: Quem fará? Um consultor de planejamento estratégico com experiência na metodologia OKR, com o apoio dos gestores das áreas da empresa.

How: Como? Será aplicada a metodologia OKR com dinâmicas práticas, exercícios de alinhamento estratégico e construção colaborativa de objetivos e resultados-chave. Ao final, será entregue um documento com os OKRs definidos e um guia para revisão periódica.

How much: Quanto custará? R\$170,00 por hora, totalizando R\$1.360,00 toda a ação.

Ponto Fraco: Ausência de análise interna

What: O que será feito? Realizar uma análise interna identificando os pontos fortes e fracos.

Why: Por quê? Para entender melhor a situação da empresa quanto aos pontos fracos e planejar ações assertivas.

Where: Onde? Na empresa.

When: Quando? 5 dias (serão realizadas 3 horas diárias).

Who: Quem fará? Um consultor especializado na área de Estratégia.

How: Como? Por meio da análise SWOT.

How much: Quanto custará? R\$170,00 por hora, totalizando R\$2.550,00 toda a ação.

Ponto Fraco: Tomadas de decisões centralizadas ao gestor

What: O que será feito? Reduzir a centralização das decisões no gestor.

Why: Por quê? Para promover maior autonomia da equipe e distribuir melhor as responsabilidades.

Where: Onde? No setor de gestão da empresa.

When: Quando? 20 dias (serão realizadas 3 horas diárias).

Who: Quem fará? Um consultor especializado na área de Recursos Humanos.

How: Como? Mapear os processos e funções do gestor, para entender quais atividades podem ser descentralizadas.

How much: Quanto custará? R\$192,80 por hora, totalizando R\$11.568,00 toda a ação.

Ponto Fraco: Ausência de cursos de capacitação profissional

What: O que será feito? Disponibilizar cursos de capacitação.

Why: Por quê? Para capacitar os profissionais, a fim de melhorar a produtividade.

Where: Onde? Por meio de cursos do SEBRAE.

When: Quando? 3 meses.

Who: Quem fará? Os funcionários.

How: Como? Por plataformas digitais.

How much: Quanto custará? Os cursos são gratuitos, porém a empresa irá dar uma bonificação de R\$150,00 por certificado.

Ponto Fraco: Ausência de descrições de cargos e funções

What: O que será feito? Plano de carreira com descrição de cargos e funções.

Why: Por quê? Para melhorar a qualidade organizacional.

Where: Onde? Em todos os setores da empresa.

When: Quando? 3 dias (serão realizadas 5 horas diárias).

Who: Quem fará? Um consultor especializado na área de Recursos Humanos.

How: Como? Por meio de entrevistas com funcionários e Gestor.

How much: Quanto custará? R\$192,80 por hora, totalizando R\$2.892,00 toda a ação.

Ponto Fraco: Minimização de incertezas e flexibilidade

What: O que será feito? Verificar estratégias para reduzir as incertezas e melhorar a flexibilidade perante as mudanças internas ou externas.

Why: Por quê? Para obter uma melhor preparação diante as mudanças do mercado.

Where: Onde? Toda empresa.

When: Quando? De imediato.

Who: Quem fará? O gestor.

How: Como? Por meio de palestras.

How much: Quanto custará? Valor variável de acordo com disponibilidade do mercado.

Ponto Fraco: Organização do fluxo de caixa e mensuração dos valores salarial dos funcionários

What: O que será feito? Documentar a organização do fluxo de caixa da empresa.

Why: Por quê? Para garantir sustentabilidade financeira.

Where: Onde? No setor financeiro e de recursos humanos.

When: Quando? Imediato

Who: Quem fará? O gestor financeiro.

How: Como? Por meio de dados do caixa da empresa.

How much: Quanto custará? Não haverá custos.

Ponto Fraco: Ausência da definição de objetivos de curto, médio e longo prazo

What: O que será feito? Definir e documentar os objetivos.

Why: Por quê? Para garantir um melhor direcionamento estratégico, visando possíveis tomadas de decisões.

Where: Onde? Em toda empresa.

When: Quando? Imediato.

Who: Quem fará? O gestor junto com o responsável de cada setor.

How: Como? Por meio de reuniões periódicas.

How much: Quanto custará? Não haverá custos.

Ponto Fraco: Dificuldades de criação de Plano de Ação

What: O que será feito? Implementar uma metodologia clara e prática para criação de planos de ações eficientes.

Why: Por quê? A fim de ter objetivos bem definidos e prazos realistas.

Where: Onde? Em toda empresa.

When: Quando? Imediato.

Who: Quem fará? Os profissionais envolvidos no processo de planejamento.

How: Como? Por meio da ferramenta 5W2H.

How much: Quanto custará? Não haverá custos.

Por meio de uma análise aprofundada sobre os principais desafios enfrentados pela empresa estudada, com foco na necessidade de organização interna, planejamento estratégico e por levantamento de dados e aplicação da matriz SWOT,

foi possível identificar os pontos fortes, as fragilidades, bem como as oportunidades e ameaças que impactam diretamente o desempenho e a sustentabilidade da empresa.

Contudo, a ausência de um planejamento estratégico formal, a centralização das decisões e a falta de definição clara de objetivos e funções evidenciam a importância de se estruturar processos e investir em capacitação. Além disso, a organização do fluxo de caixa e a implementação de planos de ação práticos se mostram essenciais para garantir a eficiência financeira e operacional da empresa.

Nesse sentido, o processo de gestão deve ser contínuo, estratégico e colaborativo, além de adoção de ferramentas de planejamento, somada à profissionalização da gestão, é fundamental para a evolução sustentável da empresa e para o alcance de seus objetivos de curto, médio e longo prazo. A seguir, o Quadro 19 traz um cronograma de implantação desses planos de ação.

Quadro 19 – Cronograma geral para Implementação dos Planos de Ação

AÇÕES	DIAS						
	1	2	3	4	5	...	90
Ausência de análise interna							
Tomadas de decisões centralizadas ao gestor						20 DIAS	
Ausência de cursos de capacitação profissional							
Ausência de descrições de cargos e funções							
Minimização de incertezas e flexibilidade							
Organização do fluxo de caixa e mensuração dos valores salarial dos funcionários							
Ausência da definição de objetivos de curto, médio e longo prazo							
Dificuldades de criação de Plano de Ação							

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

7.1 DIAGNOSTICO PROJETADO

No presente tópico é demonstrado um diagnóstico atual da área de Estratégias e Planos (Quadro 20), elaborado com base nos questionários da entrevista do gestor da empresa durante a etapa inicial do presente trabalho, e, logo em seguida, um diagnóstico projetado na mesma área (Quadro 21), considerando a possibilidade de alteração dos valores em caso de implantação dos planos de ação. Ressalta-se que o diagnóstico projetado se dá pela simulação, onde as respostas originais foram ajustadas a fim de demonstrar o impacto esperado das ações durante a intervenção proposta neste trabalho. Assim, alteram-se as notas atuais, as quais indicam evolução de modo positivo, saltando de 6,1 para 8,9 nessa dimensão.

Como dito, o Quadro 20 demonstra a nota antes da aplicação da proposta de intervenção (formada pelos planos de ação) e, em seguida, o Quadro 21 demonstra a simulação da nota após as melhorias propostas.

Quadro 20 – Estratégias e Planos – Situação Atual

DIMENSÃO 01: ESTRATÉGIAS E PLANOS			
	Requisitos	Avaliação	Relevância
01.01	Existe um planejamento estratégico/plano de negócios que contenha análises financeiras, de mercado, da concorrência, dos recursos, dos fornecedores e funcionários?	2	ALTA
01.02	Este planejamento/plano está desdobrado em metas e ações que são acompanhadas regularmente?	2	ALTA
01.03	O planejamento/plano abrange fatores relacionados às necessidades dos clientes, fornecedores, colaboradores e comunidade?	2	ALTA
01.04	Os resultados do planejamento são analisados com frequência e medidas são tomadas para a melhoria contínua?	2	ALTA
01.05	Existe um planejamento de compra/controle da produção conforme expectativa de vendas?	2	ALTA
01.06	A empresa muda frente às necessidades de mercado (é flexível)?	3	ALTA
01.07	As decisões da empresa são tomadas em conjunto com os colaboradores?	2	MODERADA
01.08	Existe aprimoramento contínuo da empresa?	3	ALTA
01.09	A empresa tem programa de melhoria de sua produtividade e qualidade?	3	ALTA
01.10	A empresa apresenta visão, missão, política, normas e ou procedimentos definidos na empresa?	4	ALTA
01.11	A empresa inova na sua gestão organizacional?	2	ALTA

Evidências e/ou observações: Em relação aos itens de 01.01 a 01.05, o sócio relatou que a empresa tem um planejamento de acordo com os anos de experiência no ramo, mas que acha de extrema importância ter documentado todos os requisitos solicitados, fazendo análises e mudanças conforme necessário. No item 01.06 o mesmo relatou que por montar bicicletas sempre monta modelos novos que os clientes solicitam, vê sempre os catálogos e novidades, informou que atualmente tem mais de 7 mil modelos de peças, mas estão em abertas negociações para aumentar seu catálogo. No item 01.07 ele informou que a empresa tem os responsáveis por cada setor e eles sempre opinam nas

decisões, mas quem realmente decide são os sócios. No item 1.9 foi informado que a empresa sempre procura incentivar a produtividade através de metas de vendas com bonificações, ver itens que tem uma melhor aceitação em relação a garantia e atender o cliente da mesma forma. No item 01.10 o sócio informou que ter essas políticas bem definidas foi de extrema importância no desenvolvimento, crescimento e na credibilidade da empresa, pois para manter uma empresa há mais de 32 anos no mercado perante diversas mudanças políticas e econômicas sem ter uma identidade organizacional e uma política interna bem definida não teria conseguido.

PONTUAÇÃO	NA DIMENSÃO	SOMENTE NOS REQUISITOS DE RELEVÂNCIA:		
		ALTA	MODERADA	BAIXA
Possível	44	40	4	0
Obtida	27	25	2	0
Nota	6,1	6,3	5,0	#DIV/0!

Fonte – elaborado pela autora (2025)

Quadro 21 – Estratégias e Planos – Situação Futura (simulada)

DIMENSÃO 01: ESTRATÉGIAS E PLANOS			
Requisitos		Avaliação	Relevância
01.01	Existe um planejamento estratégico/plano de negócios que contenha análises financeiras, de mercado, da concorrência, dos recursos, dos fornecedores e funcionários?	4	ALTA
01.02	Este planejamento/plano está desdobrado em metas e ações que são acompanhadas regularmente?	3	ALTA
01.03	O planejamento/plano abrange fatores relacionados às necessidades dos clientes, fornecedores, colaboradores e comunidade?	4	ALTA
01.04	Os resultados do planejamento são analisados com frequência e medidas são tomadas para a melhoria contínua?	4	ALTA
01.05	Existe um planejamento de compra/controle da produção conforme expectativa de vendas?	3	ALTA
01.06	A empresa muda frente às necessidades de mercado (é flexível)?	4	ALTA
01.07	As decisões da empresa são tomadas em conjunto com os colaboradores?	4	MODERADA
01.08	Existe aprimoramento contínuo da empresa?	3	ALTA
01.09	A empresa tem programa de melhoria de sua produtividade e qualidade?	4	ALTA
01.10	A empresa apresenta visão, missão, política, normas e ou procedimentos definidos na empresa?	4	ALTA
01.11	A empresa inova na sua gestão organizacional?	2	ALTA
<p>Evidências e/ou observações: Em relação aos itens de 01.01 a 01.05 o sócio relatou que a empresa tem um planejamento de acordo com os anos de experiência no ramo, mas que acha de extrema importância ter documentado todos os requisitos solicitados fazendo análises e mudanças conforme necessário. No item 01.06 o mesmo relatou que por montar bicicletas sempre monta modelos novos que os clientes solicitam, ver sempre os catálogos e novidades, informou que atualmente tem mais de 7 mil modelos de peças, mas estão em abertas negociações para aumentar seu catálogo. No item 01.07 ele informou que a empresa tem os responsáveis por cada setor e eles sempre opinam nas decisões, mas quem realmente decide são os sócios. No item 1.9 foi informado que a empresa sempre procura incentivar a produtividade através de metas de vendas com bonificações, ver itens que tem uma melhor aceitação em relação a garantia e atender o cliente da mesma forma. No item 01.10 o sócio informou que ter essas políticas bem definidas foi de extrema importância no desenvolvimento, crescimento e na credibilidade da empresa, pois para manter uma empresa há mais de 32 anos no mercado perante diversas mudanças políticas e econômicas sem ter uma identidade organizacional e uma política interna bem definida não teria conseguido.</p>			
PONTUAÇÃO	NA DIMENSÃO	SOMENTE NOS REQUISITOS DE RELEVÂNCIA:	
		ALTA	MODERADA

Possível	44	40	4	0
Obtida	39	35	4	0
Nota	8,9	8,8	10,0	#DIV/0!

Fonte – Elaborado pela autora (2025)

A projeção destaca o progresso obtido nas questões 01.01, 01.02, 01.03, 01.04, 01.06, 01.07, 01.08, 01.09 e 01.11. Em algumas dessas questões, o impacto das ações propostas é direto, enquanto em outras ele se dá de modo indireto.

As questões 01.01, 01.02, 01.04, 01.05, 01.06, 01.07, 01.08 e 01.11 apresentam um impacto projetado de modo direto, pois têm como base a principal solução proposta, o desenvolvimento de um plano de ação, atingindo a maioria dos aspectos abordados nesses pontos do questionário, visto que esse planejamento será estruturado e documentado, focando em ações específicas a fim de avaliar os resultados de modo contínuo.

Assim, a projeção demonstra que as Estratégias e Planos refletem avanços significativos em diversos aspectos, estratégicos e operacionais. O planejamento estratégico da empresa seria aprimorado, incluindo análises detalhadas do mercado, concorrência, recursos, fornecedores e funcionários. Além disso, haveria uma evolução na definição de metas e ações acompanhadas regularmente, o que fortalece a estrutura organizacional e a capacidade de adaptação às demandas do mercado.

Observa-se, também, que a empresa demonstraria maior flexibilidade para se ajustar às mudanças externas, garantindo uma atuação dinâmica e inovadora, pois a análise frequente dos resultados e a implementação de medidas para a melhoria contínua também contribuiriam para o avanço dos indicadores. Não menos importante, a presença de um plano de ação estruturado para a produtividade e qualidade reforça o compromisso com a excelência operacional da empresa.

Assim, a evolução dos indicadores demonstraria que a empresa está no caminho certo, consolidando sua estratégia e gestão com uma abordagem cada vez mais eficaz. A continuidade das práticas de acompanhamento e melhoria contínua será essencial para sustentar esse crescimento e garantir um desempenho ainda mais significativo no futuro.

8 CONCLUSÕES

A presente proposta de intervenção buscou desenvolver estratégias para fortalecer a gestão e a sustentabilidade de uma empresa de pequeno porte, considerando os desafios enfrentados no mercado atual. Com base no referencial teórico, foi possível identificar pontos críticos e propor soluções viáveis para otimizar processos, melhorar a competitividade e garantir a continuidade das operações. Buscou-se também responder à seguinte problemática de pesquisa: De que modo é possível intervir nas práticas da área de Estratégias e Planos na empresa Ciclo Azul?

No primeiro momento, para responder a essa questão, conforme os objetivos, realizou-se um diagnóstico organizacional comparando com dados de inúmeras empresas, constatou-se, no entanto que a ausência do planejamento estratégico e as ferramentas ao tipo de negócio foram considerados os mais frágeis.

Adiante, frente ao diagnóstico realizado na organização, por meio da aplicação das ferramentas de planejamento estratégico e análise SWOT, identificou-se as principais fragilidades da empresa, assim como os pontos fortes para que possam ser melhor trabalhados nas estratégias futuras, e assim, a investigação da realidade, possibilitou propor ações visando melhorias para o processo de vendas, atendimento aos clientes, bem como compreensão do comportamento do mercado consumidor e concorrente e produtos, além de que se haverá necessidade de novos cortes de marcas ou substituições.

Sempre em concordância com os objetivos específicos, a entrevista com o gestor da empresa trouxe contribuições para a presente pesquisa, pois a acadêmica pode ter uma visão externa da gestão e do relacionamento interpessoal no ambiente de empresa familiar, propondo também melhorias aos processos.

Conclui-se, desta forma, que os objetivos deste trabalho foram atingidos, e a problemática de pesquisa respondida, pois foi evidenciado que a realização de um planejamento estratégico com a adoção de um plano de ação aumenta as chances de sucesso de um empreendimento, tornando sua utilização indispensável para evitar e reparar eventuais problemas e detectar oportunidades disponíveis.

A presente pesquisa encontrou também informações para orientar o gestor, aos quais dados mostraram a necessidade a realização de um planejamento estratégico com a adoção de um plano de ações e ferramentas de gestão para uma empresa, expondo a urgência de usar métodos específicos de empreendedorismo. Ficaram

assim evidenciados os pontos positivos abordados durante todo o trabalho, e o que deve ser evitado para se ter sucesso na gestão, expondo a urgência de fatores determinantes para se obter uma maior taxa de acertos dentro de uma empresa.

Dessa forma, espera-se que este estudo desperte o interesse de outros pesquisadores em explorar os desafios enfrentados pelas pequenas empresas e sugerir soluções para aprimorá-las. Além disso, pretende-se que outras pequenas empresas, de diferentes setores, adotem essas ferramentas para diagnóstico e elaboração do planejamento estratégico, visando aprimorar seu desempenho diante dos desafios do mercado, podendo assim atuar como uma ferramenta de avaliação e apoio a mudanças organizacionais.

Por fim, este estudo reforça a importância da inovação e do planejamento estratégico para pequenas empresas, em específico, a Ciclo Azul, destacando que, mesmo com recursos limitados, é possível alcançar bons resultados quando há uma gestão eficiente e focada em oportunidades de melhoria. Acredita-se que esta proposta de intervenção possa servir de base para futuras pesquisas e adaptações em outros contextos empresariais, e para curso de Administração da Universidade Federal de Sergipe-UFS.

REFERÊNCIAS

- ABRACICLO. **Associação Brasileira dos Fabricantes de Motocicletas, Ciclomotores, Motonetas, Bicicletas e similares**. Disponível em: <https://abraciclo.com.br>. Dados de 2023. Acesso em Fevereiro de 2025.
- ABRACICLO. **Associação Brasileira dos Fabricantes de Motocicletas, Ciclomotores, Motonetas, Bicicletas e Similares**. Disponível em: <https://www.abraciclo.com.br/>. Acesso em março de 2023
- ADACHI, P. P. **Família S. A.:** Gestão de empresa familiar e solução de conflitos. São Paulo: Atlas, 2016.
- ALIANÇA BIKE. **Aliança Bike** – Associação Brasileira do Setor de Bicicletas. Disponível em: <https://www.aliancabike.org.br/>. Acesso em: março de 2023.
- ALVES, J. C. **Gestão estratégica:** fundamentos e aplicações práticas. São Paulo: Atlas, 2016.
- ANSOFF, A.; MCDONNELL B. **O Pré- planejamento deliberado e sistemático da gestão estratégia**. São Paulo. 1973.
- ANSOFF, H. I.; MCDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- ASHLEY, P. A. (org.). **Ética e Responsabilidade Social nos Negócios**. São Paulo: Saraiva, 2002.
- BERNARDI, L. A. **Manual de Plano de Negócios:** fundamento, processos e estruturação. 1. Ed. São Paulo: Atlas, 2018.
- BETHLEM, A. **Gestão de Negócios:** uma Abordagem Brasileira. 8ª reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.
- BLAKE, R. R.; MOUTON, J. S. **O grid gerencial**. São Paulo: Pioneira, 2018.
- BRAGA, M. M.; DOMINGUES, H. **Um estudo de caso na tumat store**. São Paulo: 2018.
- BRAGA, R. S.; DOMINGUES, F. L. **Planejamento estratégico e gestão empresarial**. São Paulo: Atlas, 2018.
- BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, [2023]. Disponível em: <https://abrir.link/NURwC>. Acesso em: 18 set. 2024.
- BRASIL. **Lei Complementar Federal n. 123, de 14 de dez. 2006**. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e de Empresa de Pequeno Porte. Brasília - DF, dez. 2006.

BUENO, J. C. C. **Gestão da empresa familiar: conceitos, casos e soluções.** São Paulo: Thomson Learning, 2017.

CARTELLI, A. L. **Planejamento estratégico para pequenas e médias empresas.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

CATELLI, J. I. **Metodos e Técnicas de gestão.** Ed, Atlas. São Paulo, 2014.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto.** 2ª Edição, São Paulo 2007.

CRUZ, JR. T. **Manual de Planejamento Estratégico.** Rio de Janeiro: Atlas, Grupo GEN, 2006. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597013023/>. Acesso em: 14 março. 2025.

DAYCHOU, A. P. **Gestão de empresas e planejamento estratégico.** São Paulo: Atlas, 2018.

DAYCHOUW, M. **40 Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento.** 3. Ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2018.

DOMINGUES, M. J. Planejamento estratégico nas organizações contemporâneas. **Revista Brasileira de Administração**, São Paulo, v. 10, n. 2, p. 45–60, abr. 2018.

DRUCKER, P. **Práticas de Administração de Empresas.** São Paulo: Pioneira, 2021.

FALSARELLA, O; JANNUZZI. C. **Política, planejamento & governo.** 3a ed. Brasília: IPEA; 2017.

FALSARELLA, O.; JANUZZI, M. **Gestão estratégica de negócios: teoria e prática.** São Paulo: Atlas, 2017.

FERREIRA, M. A. D. et al. A importância do planejamento estratégico para o crescimento das empresas. Maringá Management: **Revista de Ciências Empresariais**, Maringá, jan./jun. 2005. Disponível em: <http://www.maringamanagerment.com.br/include/getdoc.php?id=112...34>. Acesso em: 25 de fevereiro de 2025.

FLORIANI, D.; RODRIGUES, F. **Estratégias empresariais em mercados emergentes.** São Paulo: Atlas, 2010.

FLORIANNI; R. **Análise SWOT como ferramenta estratégica.** Caruaru-PE, 2010.

FORTE, S. H. A. A construção e disseminação da missão nas instituições de ensino superior no Ceará. **Revista Gestão & Tecnologia**, [S. l.], v. 2, n. 1, 2011. DOI: 10.20397/2177-6652/2003.v2i1.128. Disponível em: <https://abrir.link/yTBGG>. Acesso em: 17 Fev. 2025.

FORTES, M. A. **Gestão estratégica aplicada às pequenas empresas.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

FUJIOKA, N. H. M. **Empresa Familiar: Fracasso ou Sucesso?** São Paulo: 2013.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Site institucional**. 2014. Disponível em: <https://www.fnq.org.br/>. Acesso em: 10 março. De 2025.

GARCIA, F. **Análise SWOT e ferramentas da empresa**. UFPE, 2008.

GEM (Global Entrepreneurship Monitor). **Empreendedorismo no Brasil: relatório executivo**. [S. I.], 2009. Disponível em: <https://abrir.link/fbszs>. Acesso em: 17 de fevereiro de 2025.

GENÚ, I; VIDAL, J. **Manual de gestão pública contemporânea**. São Paulo: 3ª ed. Atlas, 202016.

GERSICK, M. P. L. **Mudança organizacional dos recursos humanos**. Scielo, 2016. Acesso em março de 2025.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GITMAN, M. **Princípios da administração financeira**. DF- 2010.

GONÇALVES, A. S. **Aplicação da análise SWOT em microempresas**. UFB, 2010.

Guia prático de OKR: **como engajar equipes e alcançar resultados extraordinários**. São Paulo: Editora Gente, 2023.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo Futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar mercados amanhã**. Rio de Janeiro: Campus, 1972.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

JORNAL CONTEXTO. **Dados de ciclovias e faixas no Brasil**. Anápolis, 2023. Acesso em 18 de março de 2025.

KARDEC, M. **O planejamento estratégico para curso de gestão**. PUC- Rio. 2015.

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, P. **Marketing de A a Z**. Rio de Janeiro: Campus, 2016.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. 15. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 1993.

LAKATOS, E. M. MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**, v. 5, 1992.

LAS CASAS, L. G. **Fazendo a Estratégia Funcionar**: o caminho para uma execução bem-sucedida. Porto Alegre: Bookman, 2011.

LEITÃO, D. M. A informação como insumo estratégico. **Ci. Inf., Brasília**, v. 22, n. 2, p. 118-123, maio/ago, 1993.

LIMA, L. M. A Importância do Plano de Negócios no Ensino de Empreendedorismo nas IES. In **Anais...** do VI Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul (pp. 1-15). Blumenau: Inpeau.2017.

LIMA, M. A. D. S. **A utilização da observação participante e da entrevista semiestruturada na pesquisa em enfermagem**. Porto Alegre, 2014.

LODI, J. B. **Sucessão e conflito na empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1978.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 5. ed. rev. e aum. São Paulo: Atlas S.A., . ISBN 85-224-2164-1. Ed.2010.

MCMILLAN, J. **Planejamento estratégico e gestão organizacional**. New York: Business Press, 2016.

MCMULLEN, J. Entrepreneurial action and the role of uncertainty in the theory of the entrepreneur. **Academy of Management review**, 31(1), 132-152. 2016.

MICHELON, A. H. **Administração e Gestão**. Porto Alegre, 2022.

MINTZBERG, H. **Ascensão e queda do Planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 1996 et al 2004.

MOTA, E. R.; MONTEIRO, L. F. S.; NASCIMENTO, V. S. A importância da consultoria empresarial na elaboração do planejamento estratégico em empresas de pequeno porte. **Revista Brasileira Administração Científica**, v.10, n.2, p.51-63, 2019.

NIVEM, J.; LAMORTE, A. **Gestão empresarial**: práticas e estratégias para o sucesso. São Paulo: Atlas, 2016.

OLIVEIRA, D. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia, práticas. 23. ed. São Paulo: editora atlas, 2017. isbn 9788522445929.

OLIVEIRA, D. J. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 31. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

OLIVEIRA, J. F. Planejamento estratégico e operacional na pequena empresa: impactos da formalização no desempenho e diferenças setoriais. **Revista Gestão Organizacional**, et al 2015.

OLIVEIRA, T. M. O Ciclo PDCA e o 5W2H: as ferramentas administrativas aplicadas na organização X. **Revista Valore**, v. 7, n. 1, p. 1-15, 2020.

PACHECO, J. A. **Inovar para mudar**. Porto: Porto Editora, 2009.

PAIVA, E. C. **A utilização do método smart para redefinir os objetivos estratégico da liderança**: Um estudo de caso aplicado em um fornecedor de peças plásticas da indústria automobilística. Orientador: Juliana Rigotti de Oliveira. 2016. TCC (Especialização em Gestão Empresarial do Programa de Pós-graduação) - Universidade de Taubaté, Taubaté, 2016. Disponível em: <https://abrir.link/LJUeL>. Acesso em: 21 de fevereiro de 2025.

PEDRO, N, R. **O gestor de projetos**. São Paulo Pearson Prentice Hall, 2015.

PEREIRA, C. A. **Bibliometria**: evolução histórica e questões atuais. Em Questão, v. 12, n. 2021.

PERRSON, J. T. **As referências estratégicas da gestão empresarial**. Sessão IV gestores, Lisboa-PT, 2015.

PORTO, A. **Planejamento Estratégico e a Gestão de Pessoas**. Conferência de empresas nacionais. 2023. Brasília-DF

POTER; M. **As estratégias genéricas de liderança**- Publish Year: 1996.

PRODANOV, C. C.; DE FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico-2ª Edição. Editora Feevale, 2013.

QUINN, J. B. **Estratégias para mudança organizacional**: o gerenciamento da dinâmica política. Rio de Janeiro: José Olympio, 1978 et al 2004.

RABELLO, M. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão**. São Paulo, 2025.

RODRIGUES, A.; BRANDÃO, B. **Competências, conceitos e instrumentos da gestão de pessoas na empresa moderna**. PUC-rio, 2011.

ROSA, C. A. **Como elaborar um plano de negócio**. Brasília: SEBRAE, 2013. Acesso em 16 de março de 2025.

ROSA, M. S. **Gestão estratégica moderna**. São Paulo: Atlas, 2013.

SANTOS, L. C. F. D. **Obtendo vantagem competitiva através do alinhamento do setor de suprimentos as estratégias competitivas de uma empresa de distribuição de energia**. orientador: Luis Antonio Dos Anjos Lopes. 2018. Tcc (bacharelado em engenharia de produção) - Universidade Candido Mendes – Niterói, Niterói, 2018. Disponível em: <https://abrir.link/kQTZz>. Acesso em: 25. Fev. 2025.

SAPIRO, P. L. **Literatura científica selecionada sobre o tema "Planejamento estratégico - Dissertações"**. Rio de Janeiro- 2014.

SEBRAE. **A taxa de sobrevivência das empresas no Brasil**. Sebrae, 2021. Disponível em: <https://abrir.link/bYsn9>. Acesso em: 20. Fev. 2025.

SEBRAE. **Dia da Micro e Pequena Empresa evidencia a importância dos empreendedores para o Brasil**. Sebrae: 2022. Disponível em: <<https://agenciasebrae.com.br/economia-e-politica/dia-da-micro-e-pequena-empresa-evidencia-a-importancia-dos-empreendedores-para-o-brasil/>>. Acesso em 24/03/2025.

SEBRAE. **Lei Geral da Micro e Pequena Empresa**. Sebrae, 2021. Disponível em: <https://abrir.link/OReYL>. Acesso em: 20. Fev. 2025.

SELENE, A; STADLER, B. **A importância do planejamento estratégico na empresa**. Acervo USP, 2012.

SELENE, A; STADLER, B. **Gestão de empresas no cenário contemporâneo**. Revista Brasileira de Administração, São Paulo, v. 12, n. 3, p. 45–58, jul./set. 2012

SERRA, J. C. S.; TORRES, C. A. **Administração estratégica: conceitos e aplicações**. 3. ed. Rio de Janeiro. 2024.

SILVA, B. H. B. S. Proposta de implantação do BSC para monitoramento do planejamento estratégico em um escritório contábil. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, 2014. SC-campus.

SOUSA, C. H.; LIMA, A. P.; OLIVEIRA, J. B. **Gestão estratégica e competitividade empresarial**. São Paulo: Atlas, 2017.

TERENCE, M. A. **12 exemplos de ferramentas na microempresa**. UFS, 2021.

VERGARA, S. C. **Tipos de pesquisa em administração**. 1990.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 17. ed. São Paulo: Atlas, et al 2024.

VERGARA, S. **Planejamento estratégico nas pequenas empresas: impactos da formalização do desempenho e diferenças setoriais**. EnanPAF. Rio de Janeiro, 2016.

VIDIGAL; B. As pessoas na organização. Congresso Nacional de Excelência em Gestão. Niterói, **Anais eletrônicos**, 2016.

YAZAN, B. *et al.* Três abordagens do método de estudo de caso em educação: **Revista Meta: Avaliação**, v. 8, n. 22, p. 149-182, 2016.

YIN, R. K. **Estudo de Caso, planejamento e métodos**. 2ª ed. São Paulo: Bookman, 2001.

ZACCARELLI, S. B. **Estratégia e sucesso nas empresas**. São Paulo: Saraiva, 2018.

APÊNDICES

APÊNDICE A: ROTEIRO DE ENTREVISTA

Elemento 1: Categoria organizacional

1. Como é feito o diagnóstico organizacional para identificar as áreas mais vulneráveis e as cruciais ao sucesso da empresa?
2. Quais as ferramentas de estratégias adotadas na empresa?
3. Como as forças e fraquezas da empresa são identificadas?

Elemento 2: Ferramentas de Gestão

4. Quais os principais desafios enfrentados pela empresa na criação e implementação de estratégias e planos?
5. Quanto aos planos de ação, como se dá o planejamento estratégico?
6. Como a empresa gerencia seu planejamento financeiro para garantir sustentabilidade e crescimento a longo prazo?

Elemento 3: Elementos de análise

7. Quais ações são implementadas para manter a equipe motivada e garantir um bom ambiente de trabalho?
8. De que maneira a empresa busca se diferenciar da concorrência e atrair novos clientes?