



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

YURI SALES SILVA

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO PARA UMA
MICROEMPRESA DE MODA MASCULINA**

SÃO CRISTÓVÃO
OUTUBRO / 2024

YURI SALES SILVA

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO PARA UMA
MICROEMPRESA DE MODA MASCULINA**

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
OUTUBRO / 2024

YURI SALES SILVA

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO PARA UMA
MICROEMPRESA DE MODA MASCULINA**

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 28 de outubro de 2024.

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. Dr. Jefferson David Araujo Sales (Membro Interno)
Universidade Federal de Sergipe (UFS)

Dedico esta conquista à minha família, especialmente aos meus pais, que sempre lutaram para que eu pudesse estudar e chegar até aqui. Sem o apoio que recebi, nada disso seria possível.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, gostaria de agradecer a Deus por me conceder o discernimento necessário para alcançar esse objetivo em minha vida, guiando-me e abrindo portas para o meu desenvolvimento.

Agradeço ao meu pai José Arlindo e à minha mãe Evanilda Sales, que me proporcionaram uma base sólida para o meu progresso. Sou grato por todo o esforço que fizeram, me possibilitando alcançar esta graduação, em específico a minha mãe que chegou a dormir na porta da escola pública para garantir a minha vaga, demonstrando o seu amor imensurável.

À minha lindíssima noiva e companheira Maria França, sou grato pelo seu amor incondicional e pela compreensão e paciência durante a elaboração deste trabalho.

Sou grato ao meu amigo de infância Mateus e ao seu companheiro Diego, que se dispuseram a me auxiliar nesse trabalho, oferecendo todas as orientações de que precisei.

Agradeço também à minha prima Theymyres, que serviu de exemplo a ser seguido, demonstrando esforço e dedicação para alcançar seus sonhos. Você me inspirou e contribuiu com a minha evolução.

Agradeço também a Matheus que logo no início do curso, foi o veterano que me orientou e esclareceu todas as dúvidas, e agora no fim deste ciclo demonstra sua generosidade e bondade ao buscar contribuir de todas as formas com a conclusão deste trabalho. Você tem uma contribuição significativa neste trabalho.

À minha amiga Luciana Ádria, não tenho palavras expressar minha gratidão por tudo o que você tem feito. Serei eternamente grato por acreditar no meu potencial e me fazer enxergar que sou capaz. Seu apoio na conclusão desse trabalho é imensurável, pois mesmo com diversos afazeres da sua vida corrida, sempre tirou um tempinho para me auxiliar.

A todos os integrantes da “Panelinha”, que desde o primeiro período do curso estiveram ao meu lado, contribuindo para o meu aprendizado, especialmente Bárbara, Juliana, Paloma, Sérgio, Carol e Flávio.

À Mariana que esteve junto comigo neste trabalho desafiador, e nos momentos que eu não sabia como deveria proceder em alguma etapa, se esforçou para me explicar e demonstrar o caminho a ser seguido.

À EJAUFS Consultoria, por ter me proporcionado experiências práticas e conhecimento empresarial, essenciais para o meu desenvolvimento profissional. Agradeço a todos os

membros que fizeram parte dessa trajetória, em especial à minha diretoria de 2022: Emilly Sales e Luelle Santos.

Agradeço ao Departamento de Administração, como um todo, por todos os momentos que precisei de apoio e orientação, foram solícitos demonstrando um grande amor pelo o que fazem.

Agradeço também a todos os professores que tiveram contribuição especial no meu crescimento profissional. Sou grato ao Prof. Dr. Claudio Márcio, pelas contribuições significativas para a produção desse trabalho.

Sou especialmente grato ao Prof. Dr. Marcos Eduardo Zambanini, por acreditar no meu potencial e aceitar me orientar nesse trabalho desafiador, sempre apontando o melhor caminho de forma clara e lúdica, bem como pela atenção e disponibilidade que me foi dada. Considero o senhor um verdadeiro exemplo a ser seguido, tanto no âmbito profissional quanto no pessoal.

RESUMO

A área de estratégias e planos constitui um dos pilares da administração, fornecendo métodos, conceitos e práticas que orientam as empresas no alcance de seus objetivos organizacionais. Assim, o presente trabalho teve como objetivo apresentar uma proposta de intervenção contendo aspectos de planejamento estratégico para uma microempresa de moda masculina localizada em Aracaju-SE, a fim de melhorar o desempenho do negócio. Inicialmente, foi realizado um diagnóstico empresarial, com a escolha da área de estratégias e planos fundamentada em um instrumento adaptado utilizado pelo SEBRAE, o qual avalia as 10 áreas da empresa. Dessa forma, identificaram-se as três dimensões com avaliação mais baixa, sendo elas Pessoas, Estratégias e Planos, e Liderança. Ainda que estratégias e planos não tenham obtido a pior pontuação, entende-se que o planejamento é a primeira etapa do processo administrativo, precedendo todas as demais dimensões da organização, o que a torna a área prioritária para o estudo. Posteriormente, na segunda etapa da pesquisa, foi realizada uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório, fundamentada em um estudo de caso e conduzida por meio de uma pesquisa de campo com os gestores da organização, por meio de uma entrevista. Com base nos resultados obtidos, foi realizada análise SWOT e foram propostos cinco planos de ação interconectados, fundamentados na ferramenta 5W2H. Por meio deste trabalho, foi possível constatar a relevância do planejamento estratégico nas organizações, visto que fornece uma base para as tomadas de decisões gerenciais, apoia a evolução da empresa. Além disso, este trabalho contribuiu com o aprendizado do pesquisador, uma vez que permitiu uma imersão profunda no tema, com foco em sua aplicação prática em uma microempresa.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. Micro e Pequena Empresa. Proposta de Intervenção.

ABSTRACT

The field of strategies and plans is one of the pillar of administration, providing methods, concepts, and practices that guide companies in achieving their organizational goals. Thus, this work aimed to present an intervention proposal for the area of strategies and plans in a men's fashion store located in Aracaju/SE. Initially, a business diagnosis was conducted, using an adapted tool from SEBRAE that evaluates ten key areas of the company. The three lowest-scoring dimensions were identified as: People, Strategies and Plans, and Leadership. While Strategies and Plans did not score the lowest, planning is considered the first step in the administrative process, preceding all other dimensions, making it the priority area for this study. In the second phase of the research, to develop the intervention proposal, a qualitative, exploratory case study was conducted, featuring field research with the organization's managers through interviews. Based on the results, five interconnected action plans were proposed, using the 5W2H tool. The findings of this study highlight the importance of strategic planning in organizations, as it provides a foundation for managerial decision-making, thus supporting the company's evolution. Furthermore, this work contributed to the researcher's learning by offering an in-depth exploration of the topic with a focus on its practical application in a microenterprise.

Keywords: Strategic Planning. Micro and Small Business. Intervention Proposal.

GLOSSÁRIO DE SIGLAS

CNAE	Classificação Nacional das Atividades Econômicas
CRM.....	<i>Customer Relationship Management</i>
EPI	Equipamento de Proteção Individual
EPP	Empresa de pequeno porte
GEM	<i>Global Entrepreneurship Monitor</i>
GUT	Gravidade, Urgência e Tendência
ME	Microempresa
MEI.....	Microempreendedor Individual
OKR.....	<i>Objectives and Key Results</i>
PIB	Produto Interno Bruto
SEBRAE.....	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
UFS.....	Universidade Federal De Sergipe

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Estrutura geral do trabalho	16
Figura 2 – Modificações provocadas pelo planejamento	43
Figura 3 – Eficiência e eficácia nas empresas	44
Figura 4 – Tipos e níveis de planejamento nas empresas.....	47
Figura 5 – Matriz SWOT.....	51
Figura 6 – Matriz GUT.....	52
Figura 7 – Tabela 5W2H.....	57

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Diagnóstico empresarial.....	19
Quadro 2 – Instruções de preenchimento.....	20
Quadro 3 – Estratégias e Planos.....	21
Quadro 4 – Liderança.....	22
Quadro 5 – Pessoas.....	23
Quadro 6 – Saúde e segurança no trabalho.....	24
Quadro 7 – Clientes e marketing.....	25
Quadro 8 – Finanças e custos.....	26
Quadro 9 – Tecnologia da informação.....	27
Quadro 10 – Gestão da produção.....	28
Quadro 11 – Gestão ambiental.....	29
Quadro 12 – Fornecedores e parcerias.....	30
Quadro 13 – Resultados do diagnóstico empresarial.....	31
Quadro 14 – Metas SMART.....	54
Quadro 15 – Objetivos específicos, categorias de análise e elementos de análise.....	61
Quadro 16 – Protocolo de Estudos.....	62
Quadro 17 – Critérios de Pontuação do Método GUT.....	65
Quadro 18 – Análise SWOT.....	71
Quadro 19 – Matriz de priorização GUT.....	73
Quadro 20 – Cronograma geral.....	74
Quadro 21 – Treinamento das técnicas administrativas.....	75
Quadro 22 – Cronograma de treinamento.....	76
Quadro 23 – Diagnóstico do ambiente interno e externo.....	77
Quadro 24 – Priorização das soluções.....	78
Quadro 25 – Definição de objetivos e resultados chaves.....	79
Quadro 26 – Execução e aplicabilidade da estratégia.....	80
Quadro 27 – Estratégias e Planos.....	83
Quadro 28 – Estratégias e Planos.....	84

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Estratégias e Planos	32
Gráfico 2 – Notas da empresa por dimensões, somente alta relevância	32
Gráfico 3 – Notas da empresa por relevância de requisitos	33

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 ESTRUTURA GERAL DO TRABALHO	15
1.2 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA E DO SETOR DE ATUAÇÃO.....	16
2 DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL POR ÁREA	19
2.1 ESTRATÉGIAS E PLANOS	21
2.2 LIDERANÇA	22
2.3 PESSOAS	23
2.4 SAÚDE E SEGURANÇA NO TRABALHO	24
2.5 CLIENTES E MARKETING	25
2.6 FINANÇAS E CUSTOS	26
2.7 TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO.....	27
2.8 GESTÃO DA PRODUÇÃO.....	28
2.9 GESTÃO AMBIENTAL.....	29
2.10 FORNECEDORES E PARCERIAS	30
2.11 RESULTADOS DO DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL	31
3 CONTEXTUALIZAÇÃO	35
3.1 OBJETIVOS.....	38
3.1.1 Objetivo Geral	38
3.1.2 Objetivos Específicos	38
3.2 JUSTIFICATIVA	39
4 REFERENCIAL TEÓRICO	41
4.1 MICRO E PEQUENA EMPRESA.....	41
4.2 PLANEJAMENTO.....	42
4.3 ESTRATÉGIA	455
4.4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	46
4.4.1 Níveis de planejamento	46
4.4.2 Planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas	48
4.5 CONCEITOS E FERRAMENTAS PARA PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	49
4.5.1 Missão e visão	50
4.5.2 Análise SWOT	50
4.5.3 Matriz GUT	51

4.5.4 OKR	52
4.5.5 SMART	53
4.5.6 Ferramenta 5W2H.....	56
5 METODOLOGIA.....	58
5.1 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO	58
5.2 QUESTÕES DE PESQUISA	58
5.3 DELINEAMENTO E PROCEDIMENTOS DA PESQUISA.....	59
5.4 UNIDADE DE ANÁLISE E CRITÉRIOS PARA ESCOLHA DO CASO	59
5.5 FONTES DE EVIDÊNCIA	60
5.6 DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS	60
5.7 CATEGORIAS ANALÍTICAS E ELEMENTOS DE ANÁLISE.....	61
5.8 PROTOCOLO DE ESTUDO	62
5.9 ANÁLISE DE DADOS	63
5.10 ELABORAÇÃO DA PROPOSTA DE INTERVENÇÃO.....	64
6 ANÁLISE DE DADOS E APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS	66
6.1 ASPECTOS DE ESTRATÉGIAS E PLANOS	66
6.1.1 Documentação de estratégia	66
6.1.2 Existência de objetivos e metas.....	67
6.1.3 Plano de ação.....	67
6.1.4 Monitoramento e indicadores de desempenho.....	68
6.1.5 Controle	69
6.1.6 Identidade organizacional (Missão e Visão).....	69
6.1.6.1 Missão.....	70
6.1.6.2 Visão.....	70
6.2 ANÁLISE SWOT DA ÁREA DE ESTRATÉGIAS E PLANOS.....	71
7 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO	73
7.1 DESENVOLVIMENTO DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO FORMAL E ESTRUTURADO.....	75
7.1.1 Treinamento das Técnicas Administrativas.....	75
7.1.2 Diagnóstico do ambiente interno e externo	76
7.1.3 Priorização das soluções.....	77
7.1.4 Definição de objetivos e resultados-chave	78
7.1.5 Execução e aplicabilidade da estratégia	80

7.2 SUGESTÕES EXTRAS	80
7.3 DIAGNÓSTICO PROJETADO	82
8 CONCLUSÕES	86
8.1 QUESTÕES DE PESQUISA	86
8.2 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS	87
8.3 CONSIDERAÇÕES FINAIS	88
REFERÊNCIAS	89
APÊNDICES	96

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho teve como finalidade a apresentação de uma proposta de intervenção, seguindo uma estrutura específica para esta abordagem e, desse modo, se fazendo necessária explicação inicial acerca da estrutura geral. Ademais, este capítulo exhibe a apresentação da empresa objeto de estudo, bem como do setor de atuação.

1.1 ESTRUTURA GERAL DO TRABALHO

Este trabalho segue uma metodologia específica, a qual exige que o trabalho seja desenvolvido em tópicos de forma particular. Assim, se faz necessária a apresentação dessa estrutura para que o leitor compreenda como está elaborada. Antes dessa explanação, se faz necessária breve explicação dessa metodologia. A pesquisa de campo está dividida em 2 momentos. Primeiramente, é realizado um diagnóstico organizacional, pesquisando 10 áreas da empresa foco do trabalho, a fim de se identificar quais são as 3 que apresentam a maior fragilidade e, dentre estas, escolher a área que será foco da intervenção. Daí então, inicia-se o desenvolvimento do referencial teórico da área escolhida, para dar suporte à elaboração do instrumento de pesquisa a ser utilizado no segundo momento da pesquisa de campo, que busca compreender, por meio de entrevista com o gestor da empresa e em profundidade, a estrutura e os pontos mais críticos da área escolhida no primeiro momento supracitado. Em seguida, com base nesse levantamento, são elaborados planos de ação, contemplando a proposta de intervenção elaborada com a finalidade de melhoria dos aspectos organizacionais críticos da área escolhida quando aplicado o diagnóstico organizacional.

Na introdução, contém a explanação da estrutura geral do trabalho, como é feita a distribuição em capítulos e os aspectos centrais de cada um, assim como a apresentação da empresa objeto de estudo e do seu setor de atuação.

No segundo capítulo, é apresentado o modelo de análise empresarial elaborado para esta abordagem, tendo como objetivo identificar a área da organização que apresenta os pontos mais críticos e, conseqüentemente, estabelece o segmento de estudo a ser realizado, com a finalidade de propor planos de ação para melhorar aspectos levantados como os pontos fracos existentes. Posteriormente, na terceira etapa, é elaborada a contextualização da área escolhida no segundo capítulo, os objetivos gerais e específicos, bem como a justificativa para a realização deste estudo.

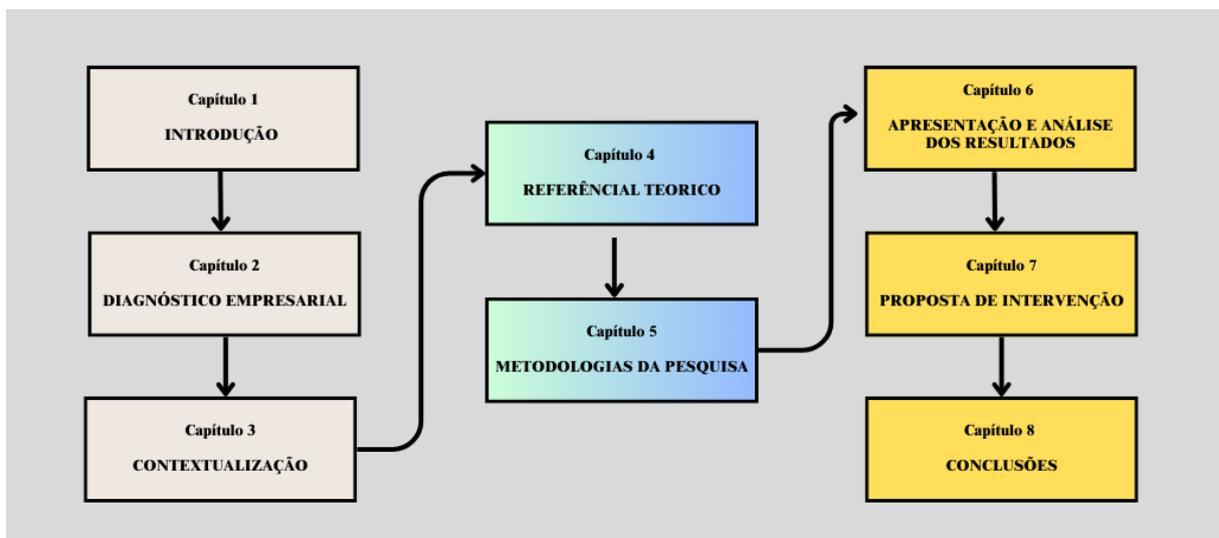
No quarto capítulo, o referencial teórico apresenta a fundamentação teórica para este estudo, por meio da revisão da literatura, buscando identificar os principais conceitos que deram suporte à análise dos resultados desse estudo. Logo após isso, na metodologia, são apresentados os procedimentos para o estudo da área escolhida, como também o desenvolvimento do instrumento de coleta de dados.

Em seguida, são apresentados os resultados coletados na pesquisa, sendo confrontado com o referencial teórico, identificando os pontos fracos e analisando o ambiente organizacional. Após esse tópico, foram desenvolvidos os planos de ação baseados na ferramenta 5W2H, bem como o respectivo cronograma da intervenção.

Por fim, são expostas as conclusões do trabalho, os desafios e restrições de pesquisa, bem como as sugestões para pesquisas futuras e contribuições do autor.

Objetivando uma melhor visualização do que foi exposto, na Figura 1 pode ser observada a estrutura do trabalho e os capítulos elencados com sua respectiva ordem.

Figura 1 – Estrutura geral do trabalho



Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Em síntese, essa breve explanação sobre o conteúdo elencado neste estudo auxilia o leitor proporcionando uma visualização clara do que é tratado.

1.2 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA E DO SETOR DE ATUAÇÃO

A Alfa (nome fictício) é uma loja de moda masculina fundada em março de 2022, por meio da sociedade de dois empresários sergipanos. Inicialmente, a loja contava apenas com a

atuação dos fundadores em um espaço de aproximadamente 4,2 metros quadrados e um estoque de 100 peças, sendo essa a quantidade possível pelo orçamento dos empreendedores. No começo, a loja se ergueu por meio de vendas para familiares e do apoio recebido deles, a exemplo da contribuição dada pelo pai de um dos empresários, que produziu os móveis e prateleiras para a exposição dos produtos comercializados. A loja apresentou diversas dificuldades na fase inicial, dentre elas o preconceito devido ao espaço ser pequeno e simples. Em 2023, além dos sócios atuarem como vendedores, a Alfa empregou outros três colaboradores, e o estabelecimento foi transferido para um local de aproximadamente 50 metros quadrados.

Um dos principais canais de vendas são as redes sociais e, no total, a empresa possui atualmente aproximadamente doze mil e quatrocentos seguidores em suas redes, e os seus principais canais de comunicação são: *Instagram*, *WhatsApp* e loja física.

A Alfa tem como público-alvo homens na faixa etária dos 14 aos 50 anos, independente da renda. O nome é originário de uma cidade no interior da Itália, o qual, para os fundadores, simboliza sofisticação e qualidade. A empresa está localizada na orla de Aracaju, que possui uma grande variedade de produtos e segmentos, tendo como principal público turistas e populares que visitam a orla.

Segundo dados da agência de pesquisa Statista (2023), o segmento de vestuário masculino é um dos que mais cresce no mundo, sendo responsável por 33% da receita de vestuário em 2022. Ainda de acordo com a pesquisa, além da receita mundial de US\$450 bilhões em 2022, a estimativa é de um aumento para US\$639 bilhões até 2027. Este relatório fornece uma visão geral do mercado de vestuário masculino sob uma perspectiva internacional.

Segundo dados divulgados pelo Sebrae (2021), o Brasil ocupava a oitava posição dentre os países com as maiores receitas geradas pelo vestuário masculino, com valor de \$13,2 Bilhões de dólares no ano de 2020.

Em Sergipe, o município de Aracaju possui a maior concentração de comércio varejista de vestuário e acessórios, com um total de 4.089 empresas em atividade e destes 3.081 são Microempreendedores Individuais – MEI e 805 são Microempresas – ME (DataSebrae, 2023).

Ainda segundo o DataSebrae (2023), o setor de comércio varejista em específico o CNAE de vestuário e acessórios emprega cerca de 2.788 pessoas no município de Aracaju, e a grande parte dos funcionários são do sexo feminino, com um total de 2.182 e do sexo masculino o número é de 606.

Desse modo, é perceptível a relevância do setor de comércio varejista de vestuário e acessórios no município, uma vez que é um importante impulsionador da economia local, gerando emprego e renda para diversas famílias.

2 DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL POR ÁREA

Este capítulo tem como finalidade exibir os resultados da utilização do modelo de diagnóstico empresarial desenvolvido neste estudo. Seu propósito central é verificar, dentre as áreas pesquisadas, as 3 com maior fragilidade para posterior escolha de qual será desenvolvida a proposta e formular sugestões de melhoria para ela, com base nas informações coletadas e identificadas ao longo desta fase de pesquisa.

O Quadro 1 apresenta dados da empresa como endereço, nome dos gestores e data de início das atividades.

Quadro 1 – Diagnóstico empresarial

DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL			
Adaptado pela UFS (2023) - baseado no Modelo de Diagnóstico Empresarial, Proj. ALI do Sebrae/RN e Curso de Administração da UnP (2011)			
DADOS DA EMPRESA			
Razão Social / Nome:			
Nome Comercial (Fantasia): Empresa Alfa			
Ramo de Atividade: () Indústria (x) Comércio () Serviços			Data início da atividade (mês / ano): 03/2022
Tipo de Atividade: Comercialização de roupas.			
Endereço Completo:			
Cidade: Aracaju	UF: Sergipe	Número de Empregados: 2	
Email:		Website:	
Nome do Contato:			Cargo: CEO
Telefone:	Celular:	E-mail:	
A empresa possui filial? () Sim (X) Não. Quantas? Onde?			

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Este diagnóstico atual foi conduzido de maneira combinada, envolvendo tanto encontros presenciais quanto online com os proprietários e administradores da Alfa. Nesse contexto, as questões centrais que orientaram o diagnóstico foram agrupadas em 10 diferentes categorias, que são detalhadas e elucidadas ao longo deste capítulo.

No Quadro 2, estão delineadas as instruções para o preenchimento dos dados coletados, que serviram como base para compreender as 10 dimensões que são apresentadas.

Quadro 2 – Instruções de preenchimento

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: Dados da pesquisa (2023).

2.1 ESTRATÉGIAS E PLANOS

Nesse ponto é analisada a dimensão de estratégias e planos, a qual contempla informações como a existência de um planejamento na empresa, missão, visão e valores como o desmembramento do planejamento em ações etc. Para a Alfa este tema é prioritário, além configurar como alta relevância e, apesar disso, a empresa atendeu parcialmente os requisitos, uma vez que a organização foi concebida sem um planejamento prévio.

Destaca-se que esta dimensão apresentou o segundo menor desempenho entre as dez analisadas, e no Quadro 3 é possível observar que a organização atende parcialmente a grande parte dos requisitos.

Quadro 3 – 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?	3	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?	3	ALTA	
01.05	Existe um planejamento de compra/controle da produção conforme expectativa de vendas?	4	ALTA	
01.06	A empresa muda frente às necessidades de mercado (é flexível)?	2	ALTA	
01.07	As decisões da empresa são tomadas em conjunto com os colaboradores?	4	ALTA	
01.08	Existe aprimoramento contínuo da empresa?	3	ALTA	
01.09	A empresa tem programa de melhoria de sua produtividade e qualidade?	1	ALTA	
01.10	A empresa apresenta visão, missão, política, normas e ou procedimentos definidos na empresa?	2	ALTA	
01.11	A empresa inova na sua gestão organizacional?	1	ALTA	
Evidências e/ou observações:				
PONTUAÇÃO	NA DIMENSÃO	SOMENTE NOS REQUISITOS DE RELEVÂNCIA:		
		ALTA	MODERADA	BAIXA
Possível	44	44	0	0
Obtida	27	27	0	0
Nota	⇒ 6,1	6,1	#DIV/0!	#DIV/0!

Fonte: Dados de pesquisa (2023).

2.2 LIDERANÇA

No Quadro 4 são explorados os aspectos da liderança, que englobam a experiência no campo de atuação, habilidades de comunicação e passagem de informações, envolvimento na tomada de decisão e contribuições para o desenvolvimento do planejamento.

Quadro 4 – 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?	2	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?	2	ALTA	
Evidências e/ou observações:				
PONTUAÇÃO	NA DIMENSÃO	SOMENTE NOS REQUISITOS DE RELEVÂNCIA:		
		ALTA	MODERADA	BAIXA
Possível	20	20	0	0
Obtida	13	13	0	0
Nota	➔ 6,5	6,5	#DIV/0!	#DIV/0!

Fonte: Dados de pesquisa (2023).

Em suma, os gestores da Alfa compreendem que a liderança é um papel importante na organização, e é possível observar que os empresários transmitem as informações para seus funcionários. Contudo, não possuem evidências práticas de tal ação e, em contrapartida, atuam fortemente na tomada de decisão e elaboração do planejamento.

2.3 PESSOAS

A dimensão de pessoas trata sobre definição e comunicação de funções aos colaboradores, recrutamento e seleção, treinamentos e desenvolvimento dos colaboradores, rotatividade, produtividade, iniciativa, criatividade ou inovação e expectativas de resultado. Nesse sentido, observa-se no Quadro 5 que a empresa não promove treinamentos para seus colaboradores, como também não estimula a produtividade, iniciativa, criatividade ou inovação aos colaboradores. Todavia, os gestores buscam aplicar os demais tópicos, apesar de não possuírem evidências práticas.

Quadro 5 – Pessoas

DIMENSÃO 03 : PESSOAS				
Requisitos		Avaliação	Relevância	
03.01	Há clareza na definição e com unificação das funções e responsabilidades aos colaboradores?	3	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, regulamente, treinamentos e desenvolvimento dos seus colaboradores?	1	ALTA	
03.04	Existe um comprometimento dos colaboradores com a empresa?	3	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?	1	ALTA	
03.07	Os resultados relativos ao trabalho dos colaboradores têm atendido às expectativas da empresa?	2	ALTA	
Evidências e/ou observações:				
PONTUAÇÃO	NA DIMENSÃO	SOMENTE NOS REQUISITOS DE RELEVÂNCIA:		
		ALTA	MODERADA	BAIXA
Possível	28	28	0	0
Obtida	16	16	0	0
Nota	➔ 5,7	5,7	#DIV/0!	#DIV/0!

Fonte: Dados de pesquisa (2023).

Desse modo, os gestores avaliam a dimensão de pessoas como de alta relevância para a organização.

2.4 SAÚDE E SEGURANÇA NO TRABALHO

Esta dimensão aborda sobre equipamentos de segurança, ambiente de trabalho, armazenamento de equipamentos ou produtos químicos, EPIs, prevenção de acidentes, plano de saúde e outros.

Ressalta-se que, por se tratar de uma empresa de comércio varejista, a organização não aplica algumas práticas dessa dimensão, a exemplo do uso de EPIs, pois entende que não há riscos ou prejuízos à saúde dos seus colaboradores nas atividades que são realizadas.

Neste sentido, observa-se no Quadro 6 que a empresa possui algumas práticas a exemplo da melhoria no ambiente de trabalho, adoção de iniciativa de prevenção a acidentes, armazenamento adequado de produtos e equipamentos, além de iniciativas de promoção da qualidade de vida dos colaboradores. Diante disso, apenas duas ações possuem relevância alta para a organização.

Quadro 6 – 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.)?	4	ALTA	
04.02	As ferramentas, documentos, equipamentos e ou produtos químicos são armazenados em local próprio e de forma adequada?	2	MODERADA	
04.03	Os colaboradores da empresa utilizam EPIs (Equipamentos de Proteção Individual)/ EPCs (Equipamentos de Proteção Coletiva)?	0	NENHUMA	
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?	0	NENHUMA	
04.06	Oferece plano de saúde ou atendimento médico aos colaboradores?	0	NENHUMA	
04.07	A empresa fornece informações a seus colaboradores sobre saúde e segurança no trabalho (cartazes, folders, etc.)?	0	NENHUMA	
04.08	A empresa realiza treinamentos para seus colaboradores relacionados à saúde e segurança no trabalho?	0	NENHUMA	
04.09	A empresa apresenta iniciativas de promoção de qualidade de vida dos colaboradores?	2	ALTA	
Evidências e/ou observações:				
PONTUAÇÃO	NA DIMENSÃO	SOMENTE NOS REQUISITOS DE RELEVÂNCIA:		
		ALTA	MODERADA	BAIXA
Possível	16	12	4	0
Obtida	12	10	2	0
Nota	 7,5	8,3	5,0	#DIV/0!

Fonte: Dados de pesquisa (2023).

2.5 CLIENTES E MARKETING

Nesse ponto é analisada a dimensão clientes e marketing, a qual contempla práticas de comercialização, estudo de mercado, marca, perfil de clientes, canais de distribuição, desenvolvimento de produtos etc. Nesse sentido, os gestores da Alfa consideram este um tópico de alta relevância para crescimento da empresa e aplicam grande parte das atividades nessa área.

No Quadro 7 observa-se que a dimensão cliente e marketing obteve nota 7, demonstrando que a empresa tem atuado no aprimoramento deste tópico, apesar de não possuir evidências práticas de tais ações.

Quadro 7 – Clientes e Marketing

DIMENSÃO 05 : CLIENTES E MARKETING				
	Requisitos	Avaliação	Relevância	
05.01	A empresa possui estratégia de comercialização e marketing?	4	ALTA	
05.02	A empresa mantém cadastro de clientes atualizado?	2	MODERADA	
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	MODERADA	
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?	3	MODERADA	
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?	2	ALTA	
05.16	A empresa investe na apresentação visual do ponto de venda?	4	ALTA	
05.17	A empresa tem registro de patente de marca ou produto?	1	MODERADA	
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?	1	MODERADA	
05.22	A empresa planeja desenvolver um produto ou processo inovador para o mercado?	3	ALTA	
Evidências e/ou observações:				
PONTUAÇÃO	NA DIMENSÃO	SOMENTE NOS REQUISITOS DE RELEVÂNCIA:		
		ALTA	MODERADA	BAIXA
Possível	88	68	20	0
Obtida	62	52	10	0
Nota	 7,0	7,6	5,0	#DIV/0!

Fonte: Dados de pesquisa (2023).

2.6 FINANÇAS E CUSTOS

Na sexta dimensão é estudado o tópico finanças e custos, o qual 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.

Neste sentido, é possível observar no Quadro 8 que a organização 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 8 – 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 de pesquisa (2023).

2.7 TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Nesse ponto é estudada a dimensão tecnologia da informação, que abrange o uso de computador, internet, sistemas de gestão integrado, site, softwares específicos e uso de internet para vendas e compras.

Nesse sentido, a relevância de tópicos como o uso de microcomputador e sistema integrado de gestão é considerado de relevância média por parte dos gestores da organização. Contudo, as demais atividades são de alta relevância para a empresa.

Observa-se no Quadro 9 que a organização não possui sistema de gestão integrado, uma vez que, na concepção dos gestores, uma microempresa não atende os requisitos para utilização do sistema.

Quadro 9 – Tecnologia da informação

DIMENSÃO 07 : TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO				
Requisitos		Avaliação	Relevância	
07.01	A empresa utiliza microcomputador?	2	MODERADA	
07.02	A empresa tem um sistema de gestão integrado?	1	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?	3	ALTA	
07.05	A empresa utiliza a Internet como instrumento de compra ou venda?	4	ALTA	
07.06	A empresa utiliza softwares específicos?	2	ALTA	
Evidências e/ou observações:				
PONTUAÇÃO	NA DIMENSÃO	SOMENTE NOS REQUISITOS DE RELEVÂNCIA:		
		ALTA	MODERADA	BAIXA
Possível	24	16	8	0
Obtida	16	13	3	0
Nota	⇒ 6,7	8,1	3,8	#DIV/0!

Fonte: Dados de pesquisa (2023).

2.8 GESTÃO DA PRODUÇÃO

A oitava dimensão elencada não se aplica à realidade da empresa estudada, já que se trata de uma empresa comercial e não industrial e, diante disso, apresenta nota 0 e nenhuma relevância em todos os requisitos. Portanto, no Quadro 10 observa-se tal característica.

Quadro 10 – 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)?	0	NENHUMA	
08.02	A empresa investe na redução dos custos referentes ao processo produtivo?	0	NENHUMA	
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	NENHUMA	
08.05	A empresa conhece e aplica novas tecnologias disponíveis para o desenvolvimento de produtos e processos?	0	NENHUMA	
08.06	A empresa adota alguma ferramenta de gestão e ou implementa algum programa de qualidade?	0	NENHUMA	
08.07	Existe controle de qualidade na produção?	0	NENHUMA	
08.08	A empresa investe em ações de melhoria na qualidade de produtos/processos (embalagens e rotulagem, design, etc.)?	0	NENHUMA	
08.09	A empresa possui ações de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D)?	0	NENHUMA	
08.10	A empresa aloca recursos em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D)?	0	NENHUMA	
08.11	A empresa introduziu nos últimos 3 anos algum processo tecnologicamente novo ou significativamente aprimorado?	0	NENHUMA	
08.12	A empresa investe na aquisição de máquinas, equipamentos e ou tecnologia?	0	NENHUMA	
08.13	A empresa investe em inovação nos processos de produção?	0	NENHUMA	
Evidências e/ou observações:				
PONTUAÇÃO	NA DIMENSÃO	SOMENTE NOS REQUISITOS DE RELEVÂNCIA:		
		ALTA	MODERADA	BAIXA
Possível	0	0	0	0
Obtida	0	0	0	0
Nota	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!

Fonte: Dados de pesquisa (2023).

2.9 GESTÃO AMBIENTAL

A dimensão gestão ambiental analisa os impactos ambientais que a organização pode causar, como geração de resíduos, além de pontuar o consumo de matéria-prima, reciclagem etc. Contudo, os gestores compreendem que diversas atividades não contemplam sua área de atuação.

No Quadro 11 é possível verificar a incidência de ações com moderada relevância ou nenhuma relevância.

Quadro 11 – Gestão ambiental

DIMENSÃO 09 : GESTÃO AMBIENTAL				
Requisitos		Avaliação	Relevância	
09.01	A empresa conhece as questões ambientais pertinentes à sua atividade?	3	MODERADA	
09.02	A empresa atende as legislações ambientais específicas (municipal, estadual e ou federal)?	4	ALTA	
09.03	Existem ações para adequação e ou gestão ambiental adotadas pela empresa?	4	MODERADA	
09.04	A empresa conhece e ou aplica processos de tecnologias limpas (reuso de água, eficiência energética, etc.)?	2	MODERADA	
09.05	A empresa realiza a coleta seletiva de seus resíduos sólidos?	4	MODERADA	
09.06	Existe tratamento de resíduos líquidos e ou gasosos na empresa?	0	NENHUMA	
09.07	A empresa recicla seus resíduos?	0	NENHUMA	
09.08	Há monitoramento do consumo de energia elétrica?	3	ALTA	
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.)?	2	MODERADA	
09.10	Há monitoramento do consumo de água?	0	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.)?	0	NENHUMA	
09.12	Há monitoramento do consumo de matérias-primas e insumos?	0	NENHUMA	
09.13	A empresa adota ações para otimizar a utilização de matérias-primas e insumos?	0	NENHUMA	
09.14	A empresa aproveita os resíduos de seus processos para novos produtos e ou negócios?	0	NENHUMA	
Evidências e/ou observações:				
PONTUAÇÃO	NA DIMENSÃO	SOMENTE NOS REQUISITOS DE RELEVÂNCIA:		
		ALTA	MODERADA	BAIXA
Possível	28	8	16	0
Obtida	22	7	15	0
Nota	 7,9	8,8	9,4	#DIV/0!

Fonte: Dados de pesquisa (2023).

2.10 FORNECEDORES E PARCERIAS

A décima dimensão versa sobre relacionamento com fornecedores e parceiros, como também as condições adequadas de custos, finanças, comunicação, técnicas e qualidade entre outros.

A empresa objeto de estudo não se encaixa em grande parte dos requisitos desta dimensão. Contudo, entende que a área de atuação é favorável para conquista de futuras parcerias para a produção de peças exclusivas.

Desse modo, no Quadro 12 verifica-se a incidência de ausência de requisitos na maioria das atividades desta dimensão.

Quadro 12 – 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	4	ALTA	
10.03	(...) condições adequadas de: Financiamento	0	NENHUMA	
10.04	(...) condições adequadas de: Facilidade de comunicação	4	MODERADA	
10.05	(...) condições adequadas de: Cumprimento das especificidades técnicas	0	NENHUMA	
10.06	(...) condições adequadas de: Qualidade	3	ALTA	
10.07	(...) Preço	4	ALTA	
10.08	Reposição de produtos com defeito ou em não conformidade com as especificidades técnicas e de qualidade	4	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	0	NENHUMA	
10.10	(...) relacionado à : Compra de insumos/equipamentos	0	NENHUMA	
10.11	(...) relacionado à : Treinamento de colaboradores, clientes ou fornecedores	0	NENHUMA	
10.12	(...) relacionado à : Ações conjuntas de marketing	0	NENHUMA	
10.13	(...) relacionado à : Troca de idéias e informações	0	NENHUMA	
10.14	(...) relacionado à : Qualificação Empresarial	0	NENHUMA	
10.15	A empresa tem encontrado um ambiente favorável a parcerias?	3	MODERADA	
10.16	A empresa tem obtido resultados concretos e econômicos nessas parcerias?	3	MODERADA	
10.17	A empresa promove algum tipo de ação social?	4	ALTA	
10.18	A empresa participa ou tem disposição/interesse em participar de algum tipo de rede de empresas?	0	NENHUMA	
Evidências e/ou observações:				
PONTUAÇÃO	NA DIMENSÃO	SOMENTE NOS REQUISITOS DE RELEVÂNCIA:		
		ALTA	MODERADA	BAIXA
Possível	36	20	16	0
Obtida	32	19	13	0
Nota	 8,9	9,5	8,1	#DIV/0!

Fonte: Dados de pesquisa (2023).

2.11 RESULTADOS DO DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL

A empresa Alfa não apresentou nenhuma dimensão com baixa relevância e, desse modo, a organização apresenta predominância em requisitos de alta relevância. Nesse sentido, das 308 notas possíveis no diagnóstico, a empresa obteve 224.

A dimensão estratégias e planos apresentou a menor pontuação, sendo classificada como a área mais frágil da empresa.

Ademais, no Quadro 13 observa-se que das dez dimensões analisadas no diagnóstico, quatro obtiveram nota inferior a sete e apenas uma dimensão não se aplicava a organização objeto de estudo.

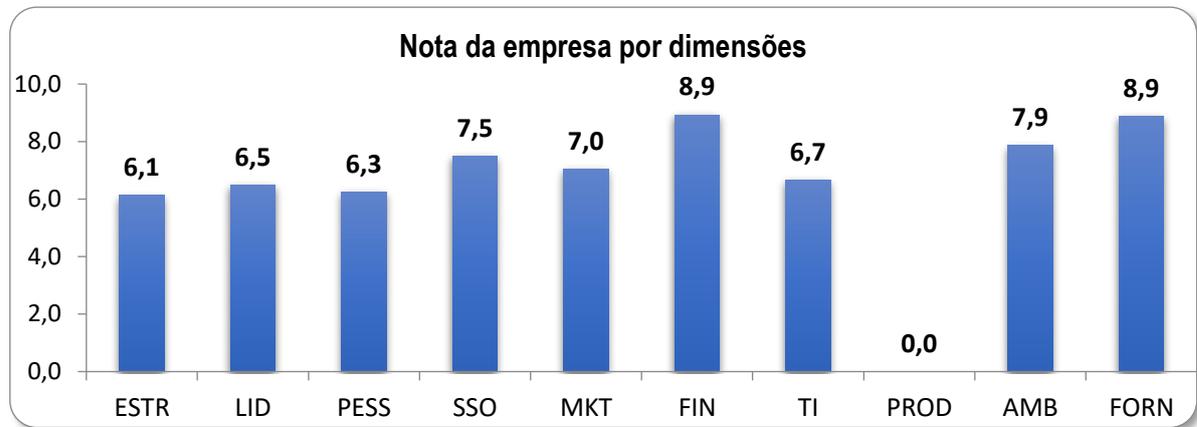
Quadro 13 – Resultados do diagnóstico empresarial

RESULTADOS DO DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL						
PONTUAÇÃO	NA EMPRESA	SOMENTE NOS REQUISITOS DE RELEVÂNCIA:				
		ALTA	MODERADA	BAIXA		
Possível	308	244	76	8		
Obtida	224	181	43	0		
Nota	 7,3	7,4	5,7	0,0		

DIMENSÕES		NOTA	SOMENTE NOS REQUISITOS DE RELEVÂNCIA:			
			ALTA	MODERADA	BAIXA	
ESTR	Estratégias e planos	 6,1	 6,1	#DIV/0!	#DIV/0!	
LID	Liderança	 6,5	 6,5	#DIV/0!	#DIV/0!	
PESS	Pessoas	 6,3	 5,4	#DIV/0!	#DIV/0!	
SSO	Saúde e Segurança no trabalho	 7,5	 8,3	 1,3	 0,0	
MKT	Clientes e Marketing	 7,0	 7,6	 5,0	#DIV/0!	
FIN	Finanças e Custos	 8,9	 8,9	#DIV/0!	#DIV/0!	
TI	Tecnologia da Informação	 6,7	 8,1	 3,8	#DIV/0!	
PROD	Gestão da Produção	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	
AMB	Gestão Ambiental	 7,9	 8,8	 9,4	#DIV/0!	
FORN	Fornecedores e Parcerias	 8,9	 9,5	 8,1	#DIV/0!	

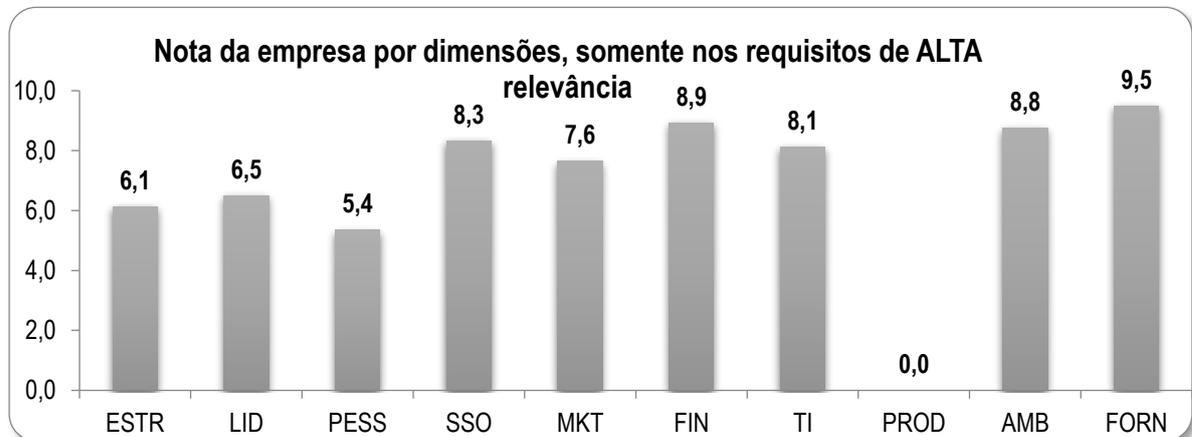
Fonte: Dados de pesquisa (2023).

No Gráfico 1 é possível constatar as pontuações adquiridas em cada uma das 10 dimensões. Conclui-se que a dimensão relacionada à produção não é pertinente à organização.

Gráfico 1 – Notas da empresa por dimensões

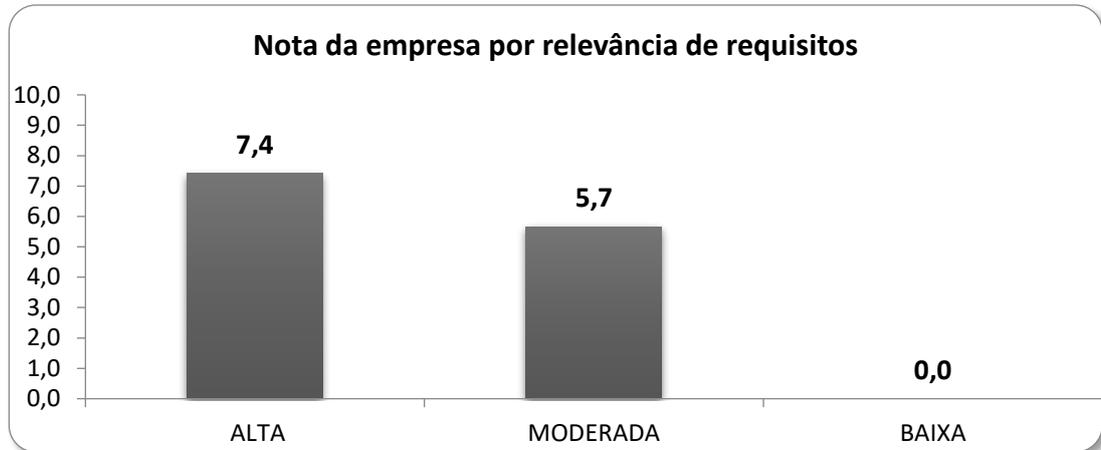
Fonte: Dados de pesquisa (2023).

No Gráfico 2 é demonstrada a pontuação alcançada em cada uma das 10 dimensões considerando aquelas de alta relevância. Importante enfatizar, mais uma vez, que a dimensão vinculada à produção não possui pertinência em relação à organização.

Gráfico 2 – Notas da empresa por dimensões, somente alta relevância

Fonte: Dados de pesquisa (2023).

No Gráfico 3 é visível a avaliação das pontuações com base em sua importância, destacando-se que a dimensão de alta relevância apresenta a maior representação percentual, seguida pela relevância moderada. É importante notar que a organização não registra nenhuma dimensão classificada como de baixa relevância.

Gráfico 3 – Notas da empresa por relevância de requisitos

Fonte: Dados de pesquisa (2023).

Em resumo, o presente diagnóstico obteve como resultado que a dimensão 1: Estratégias e Planos, é a segunda mais frágil dentre as 10 dimensões avaliadas, uma vez que a empresa não atende totalmente os requisitos, como também, não há evidências objetivas de práticas contínuas. Além disso, segundo Oliveira (2007), o planejamento precede as demais funções administrativas. Portanto, justifica-se a escolha desta área de estudo, pelo entendimento de que o planejamento fornecerá a base para as demais dimensões da organização.

Ademais, dentre as 10 dimensões analisadas, apenas a dimensão 8: Gestão da produção não se aplica a organização, visto que, a Alfa não produz produtos para comercialização, atuando apenas com o comércio de itens adquiridos junto a seus fornecedores.

Diante disso, observa-se que a alta relevância é predominante em comparação a moderada, atingindo uma pontuação de 7,4 em relação aos 5,7 da moderada. A partir desta observação, é possível destacar que não existem dimensões categorizadas como baixa relevância na organização.

3 CONTEXTUALIZAÇÃO

No cenário pós-pandemia, alguns hábitos sociais e de consumo permaneceram, a exemplo do comércio digital, que se intensificou no momento pandêmico devido a impossibilidade de compras presenciais. Segundo pesquisa realizada pela DoubleVerify (2022), 54% dos entrevistados em 18 países relatam comprar mais itens online atualmente do que antes da pandemia de Covid-19. Ademais, de acordo com a pesquisa realizada pela EY Future Consumer Index (2022), esse hábito de consumo teve início devido às limitações na abertura de lojas físicas, e continuou como uma medida preventiva para evitar grandes concentrações de pessoas, ganhando popularidade também devido à sua conveniência, economia de tempo e a facilidade de comparar preços. A pesquisa revelou, ainda, que 44% dos entrevistados no Brasil planejam realizar todas as suas compras de produtos em plataformas digitais em um futuro próximo.

Desse modo, é possível compreender uma mudança nos hábitos de consumo no pós-pandemia, demandando, assim, que as organizações se adaptem para atender a nova realidade. Segundo Genú e Vidal (2016), é importante que as organizações desenvolvam um planejamento estratégico, para que estejam atentas às melhores oportunidades, preparem-se para as ameaças, conheçam seus clientes, monitorem os concorrentes e sejam capazes de identificar quais são as ameaças e fraquezas da organização. Tudo isso para que estejam preparadas para as mudanças que possam ocorrer de forma inesperada, impetuosa e surpreendente.

O planejamento estratégico emerge, assim, como uma ferramenta importante para a gestão, tomada de decisões e alcance dos objetivos empresariais. Segundo Fischmann (2013, p. 25):

O planejamento estratégico é uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das oportunidades e ameaças dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos.

Nesse sentido, é preciso destacar que grande parte das empresas no Brasil são micro e pequenas empresas, e estas também foram atingidas pela necessidade de adaptação às mudanças de mercado (Brasil, 2023; Barros 2023).

Camatta (2023), ressalta que as micro e pequenas empresas são responsáveis por 30% do PIB nacional e geram cerca de 80% das vagas de emprego, demonstrando, assim, a relevância desse processo de adaptação no cenário brasileiro.

O Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços, apresentou que no segundo quadrimestre de 2023, o Brasil registrou um número de 21.877.052 de empresas ativas, considerando matrizes, filiais e MEIs, (Brasil, 2023, p.4). Nesse cenário, 15.209.679 das empresas são MEIs, representando 69,52% do número total de empresas ativas. (Brasil, 2023, p.10).

Uma pesquisa realizada pelo Sebrae (2023) identificou as principais causas para o fechamento de empresas no Brasil, entre o período de 2018 e 2021. verificando-se que 59% dos empresários afirmaram ter feito um planejamento estratégico para no máximo 6 meses e 17% não terem feito nenhum planejamento.

De forma complementar o relatório executivo do GEM (2022), apresentou as principais causas para o fechamento das empresas entre 2020 e 2022. Segundo os dados apresentados no ano de 2020 houve um crescimento de empreendedores que identificaram oportunidade de negócio durante o período pandêmico, “a pandemia trouxe muita gente nova para o empreendedorismo em 2020, mas uma parcela importante não conseguiu se manter nesta atividade nos anos seguintes por conta da própria pandemia” (GEM, 2022, p.6). Contudo, no ano de 2022 ocorreu uma mudança neste cenário de fechamento, e a pandemia deixou de figurar como a principal causa do fechamento das empresas, passando a evidenciar os problemas internos, como a baixa lucratividade e a dificuldade em obter recursos financeiros como a principal causa nesse período (GEM, 2022).

Ainda de acordo com o Sebrae (2023), os microempreendedores individuais (MEI) possuem a maior taxa de mortalidade do país entre os pequenos negócios, revelando que 29% fecham após seus primeiros 5 anos de atividade. Em comparação com os demais portes de pequenas empresas, as microempresas (ME) possuem um percentual de falência em 21,6% e as empresas de pequeno porte (EPP) 17% fecham após 5 anos de atividade (Sebrae, 2023).

Diante disso, a realização de um planejamento estratégico é de grande importância para a manutenção do negócio, independente do seu porte, pois é a partir desse planejamento que a empresa prevê cenários (Gomes, 2022). Para Drucker (1997, p. 47), “Quando a empresa traça objetivos e metas, e busca alcançá-los, ela tem claramente definido do porque ela existe, o que e como faz, e onde quer chegar”.

Conforme Rezende (2008), de antemão, é importante esclarecer o termo planejamento que pode ser estabelecido como um processo dinâmico, sistêmico, coletivo, participativo e contínuo para a organização determinando os objetivos, estratégias e ações, estando embasado nos problemas ou desafios de cada organização.

Para Drucker (1981, p. 32), “o planejamento não diz respeito a decisões futuras, mas às implicações futuras das decisões presentes”.

Já a respeito da estratégia, segundo a Fundação Nacional de Qualidade (2008), o propósito da formulação de estratégias é estabelecer as medidas essenciais para concretizar a missão da organização e atingir a visão de futuro. Isso envolve aproveitar os pontos fortes, e superar os pontos fracos, que podem surgir tanto dos processos internos quanto do ambiente externo, incluindo o macroambiente, o mercado e o setor de atuação. Portanto o planejamento estratégico estabelece os objetivos e as ações a serem seguidas pelos gestores das organizações.

Para Quadros (2013), antes da escolha de um modelo de planejamento estratégico, o gestor deve analisar sua estrutura organizacional, comparando as etapas do método escolhido com o seu ambiente interno, selecionando neste momento o que é condizente com a realidade da organização, seu sistema de gestão, cultura interna, dados disponíveis e porte da empresa. Existem modelos de planejamento estratégico simples e outros mais elaborados, contudo, os modelos são compostos de algumas etapas peculiares e outras comuns.

Para Oliveira *et al.* (2011), a finalidade da identificação estratégia é estabelecer os caminhos, os cursos e os programas de ação que a empresa deve seguir para alcançar os objetivos, desafios e metas que foram estabelecidos. Na concepção de Mintzberg (2004), a estratégia pode ser vista sobre várias interpretações: pode ser um plano, visto que guia as ações para o futuro, mas também pode ser um padrão, uma vez que apresenta a característica de consistência com relação ao tempo. Ainda segundo o autor, as estratégias podem ser divididas entre as deliberadas, que são aquelas que a finalidade inicial foi realizada, e as emergentes, em que os modelos avançam sem que haja a intenção.

Essa abordagem estratégica é aplicável não apenas às grandes corporações, mas também às empresas de pequeno porte e microempreendedores individuais (MEI), como é o caso da Alfa, a empresa objeto de estudo.

Dessa forma, este trabalho tem como objetivo responder à seguinte questão de pesquisa: Quais ações podem ser propostas para aspectos de planejamento estratégico em uma

microempresa de moda masculina localizada em Aracaju-SE, a fim de melhorar o desempenho do negócio?

3.1 OBJETIVOS

O objetivo geral, na concepção de Lakatos e Marconi (1992), está ligado a uma visão global e abrangente do tema e, desse modo, relaciona-se com o conteúdo intrínseco dos fenômenos, eventos ou das ideias estudadas. Cervo e Bervian (2002, p. 83), acrescentam que no objetivo geral, “[...] procura-se determinar com clareza e objetividade, o propósito do estudante com a realização da pesquisa”. Já os objetivos específicos, de acordo com Lakatos e Marconi (1992), devem orientar para o alcance do objetivo geral, pois sua função é intermediária e instrumental, além de aplicá-lo em situações particulares.

3.1.1 Objetivo Geral

Apresentar uma proposta de intervenção contendo aspectos de planejamento estratégico para uma microempresa de moda masculina localizada em Aracaju-SE, a fim de melhorar o desempenho do negócio.

3.1.2 Objetivos Específicos

- Identificar as dimensões mais frágeis e relevantes para o sucesso da empresa por meio de um diagnóstico organizacional;
- Identificar práticas de planejamento estratégico utilizadas na empresa;
- Analisar a área de estratégias e planos da empresa com base na ferramenta SWOT, identificando os pontos fracos que são passíveis de melhorias por meio de intervenção;
- Elaborar, com base na ferramenta 5W2H, planos de ação para melhorias dos pontos fracos.

3.2 JUSTIFICATIVA

O planejamento estratégico é importante para a sustentabilidade e crescimento de qualquer empresa, independente do seu porte. Tendo em vista o mercado cada vez mais competitivo e dinâmico, existe a necessidade de estar atento às oportunidades e ameaças, cabendo uma definição das ações necessárias para que a organização seja capaz de suportar as dificuldades que são comuns no mundo dos negócios, como também ser capaz de aproveitar as oportunidades, que podem surgir de um momento de crise. Starbuck *et al.* (1978), faz uma analogia com o símbolo chinês da crise, que combina o perigo e a oportunidade. Considerando as crises como épocas de perigo, mas também como tempos de crescimento. Para McMullen e Shepherd (2006), os ambientes dinâmicos são associados às maiores incertezas e potenciais oportunidades.

Desse modo, o presente trabalho justifica-se pela necessidade de apresentar a possibilidade de planos de ação nos aspectos do planejamento estratégico para uma organização categorizada como microempresa.

Para a sociedade, o estudo torna-se valoroso, uma vez que auxilia na fomentação do empreendedorismo, um dos grandes responsáveis pela geração de emprego e renda no Brasil, como também, pela disseminação do conhecimento acadêmico para a sociedade.

Para a Universidade Federal de Sergipe, o presente trabalho visa a ser uma das formas de retribuição pela contribuição fiscal dada pela sociedade, possibilitando também que o curso de administração alcance o seu objetivo, que é de formar bacharéis em administração capazes de atuar em organizações públicas e privadas com visão estratégica, analítica e crítica, como também levando inovação e empreendedorismo para as organizações.

Para o graduando, o interesse pelo estudo surge pelo desejo de colocar em prática os conhecimentos adquiridos durante a trajetória acadêmica, em especial o período no qual exerceu o papel de gestor, ocupando o cargo de diretor presidente da primeira empresa júnior da instituição, oportunidade essa que só foi possível graças ao apoio oferecido pela instituição e pelos professores.

Por se tratar de uma proposta de intervenção, entendeu-se que é necessário realizar o trabalho em uma empresa que disponibiliza acesso minucioso aos seus dados, assim como, após a concepção da proposta de intervenção, ser possível implementá-lo ou minimamente apresentá-lo ao empresário, ficando a seu critério a decisão quanto a implementação.

A área de estudo escolhida foi selecionada com base no Capítulo 2 deste trabalho, no qual identificou-se a área de estratégia e planos como a mais frágil da organização dentre as 10 dimensões analisadas.

4 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo é apresentado o referencial teórico que sustenta a realização deste estudo, abordando o conceito e definição de micro e pequena empresa, o planejamento estratégico e suas definições, tipos de planejamento, etapas do planejamento estratégico e modelo de planejamento estratégico. Além disso, também é estudado o planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas.

4.1 MICRO E PEQUENA EMPRESA

De modo geral, no Brasil, as microempresas e pequenas empresas são regidas pela Lei Complementar nº 123/2006 (Brasil, 2006), que regulamenta tratamento favorecido, simplificado e diferenciado a esses tipos de empresas, conforme disposto na Constituição Federal, no art. 146, inciso III, alínea "d". O objetivo é fomentar o desenvolvimento e a competitividade de micro e pequenas empresas, bem como de microempreendedores individuais, como estratégia de geração de emprego, distribuição de renda, inclusão social, redução da informalidade e fortalecimento da economia (Sebrae, 2021).

Essa Lei simplifica a classificação do porte das micro e pequenas empresas, utilizando como parâmetro a receita bruta anual:

- Microempreendedor individual, com receita bruta anual de até R\$81 mil;
- Microempresa, com receita bruta anual igual ou inferior a R\$360 mil;
- Empresa de pequeno porte, tendo a receita bruta anual superior a R\$360 mil e igual ou inferior a R\$4,8 milhões.

A referida lei determina que o Microempreendedor Individual (MEI) não pode possuir mais de um local de negócio ou participar como sócio ou titular de outra empresa. Além disso, está autorizado a contratar apenas um funcionário, cujo salário não pode ultrapassar o valor do salário-mínimo ou o piso salarial da categoria correspondente (Sebrae, 2021).

Ademais, profissionais liberais que dominam uma técnica obtida por meio de graduação ou curso técnico não podem ser formalizados como MEI. Normalmente, estes profissionais liberais, para exercerem suas atividades legalmente, necessitam estar registrados em conselhos profissionais. Tais profissionais podem ser celetistas CLT, autônomos ou pessoa jurídica por meio da criação de um CNPJ (Sebrae, 2023).

Em suma, a Lei Complementar nº123/2006 (Brasil, 2006) estabelece um ambiente favorável para o desenvolvimento das microempresas, empresas de pequeno porte e microempreendedores individuais, pois a legislação simplifica a classificação com base na receita bruta e estabelece limitações para o MEI.

4.2 PLANEJAMENTO

Em linhas gerais, o planejamento orienta a organização para o alcance dos objetivos e metas no futuro, determinando a forma de alcançá-los. Esse processo utiliza procedimentos que contemplam princípios teóricos, metodológicos e técnicas (Real, 2012; Paludo; Procopiuck, 2011). Adicionalmente, Carvalho *et al.* (2022), resume que o planejamento é a previsão de ações destinadas a ocorrer no futuro, por meio de etapas, aplicação de métodos e procedimentos.

Para Mendonça (2013), o planejamento é a integração dos recursos existentes, com a visão de futuro organizacional, podendo amparar a tomada de decisões que tem como o propósito de alcançar os objetivos esperados. Usualmente os objetivos são desmembrados em metas, nas quais é possível mensurar a eficiência e a eficácia do planejamento.

Com base nesse raciocínio, é possível afirmar que o planejamento contribui com a mitigação das incertezas presentes no processo decisório, aumentando as chances de alcançar os objetivos e metas empresariais. Ademais, o planejamento precede à decisão e à ação, uma vez que exerce uma projeção de um cenário futuro e os meios para concretizá-lo. Esse processo leva em consideração o ambiente mutável e independente, na qual a organização está inserida (Oliveira, 2007). Além disso, este autor estabelece quatro princípios gerais que o gestor deve levar em consideração no planejamento:

Inicialmente o princípio do subsídio aos objetivos, no qual o planejamento busca maximizar os objetivos institucionais. Cabendo uma hierarquização de tais objetivos e empenhar-se no alcance de todos, levando em conta a conexão entre eles (Oliveira, 2007). Segundo a Escola Nacional de Administração Pública (2014), o alcance dos objetivos reflete a concretização da missão da organização e a realização de sua visão de futuro.

Em seguida, o princípio da primazia do planejamento, conforme Paludo (2020) “O planejamento corresponde à primeira e a mais importante das quatro funções administrativas, e consiste num processo racional para determinar antecipadamente os objetivos e os meios para alcançá-los (projetos, ações, métodos, técnicas, etc)”

No terceiro princípio, o planejamento promove as maiores influências e amplitudes, uma vez que o planejamento causa diversas alterações nas características e tarefas das organizações. Desse modo algumas dessas modificações são: nas pessoas o planejamento envolve a necessidade de especialização, transferências e avaliações; na tecnologia as alterações têm potencial para o desenvolvimento dos saberes e novos modos de realizar o trabalho; nos sistemas as mudanças são nas responsabilidades definidas, nos níveis hierárquicos, descentralização, intercomunicações, métodos e orientações (Oliveira, 2007). De modo complementar, Becker et al (2016) afirmam que o planejamento prepara a organização para as eventuais mudanças que podem ocorrer, incluindo aquelas envolvendo pessoas, tecnologias e sistemas, sendo definido como uma ferramenta que orienta as decisões da organização.

Diante disso, a Figura 2 apresenta as modificações provocadas pelo planejamento.

Figura 2 – Modificações provocadas pelo planejamento



Fonte: Oliveira (2007, p. 7).

No último princípio, o planejamento aborda a eficiência, eficácia e efetividade:

- Eficiência é realizar as demandas de forma adequada, sanar problemas, proteger os recursos investidos, realizar suas obrigações e diminuir os custos (Oliveira, 2007). De acordo com Paludo (2017), a eficiência consiste na utilização de forma racional e econômica dos insumos na produção de bens e serviços. Dessa forma, estabelece uma conexão entre insumos, produtos, qualidade e custo. Nesse sentido, a eficiência avalia o custo dos insumos utilizados e não permite a perda de qualidade. Desse modo, os insumos são os funcionários, a matéria prima e os componentes.

- Eficácia é realizar as demandas de forma correta, criar soluções criativas, potencializar o uso dos recursos, conquistar resultados e aumentar o lucro (Oliveira, 2007). Na concepção de Paludo (2017), a eficácia é uma medida de resultados que avalia o desempenho administrativo

com base no alcance das metas ou objetivos de curto prazo, demonstrando a capacidade de entregar os bens ou serviços de maneira imediata, sem considerar os custos envolvidos.

•Efetividade é continuar no mercado e exibir resultados gerais positivos de forma contínua (Oliveira, 2007). Já para Paludo (2017), a efetividade corresponde ao impacto final das ações e reflete o grau de satisfação da sociedade com os serviços prestados por uma instituição, indo além das entregas imediatas e focando na transformação resultante das ações realizadas.

Para que a organização seja considerada efetiva é necessário ser primeiramente eficiente e eficaz, visto que, a efetividade representa o potencial em coordenar de forma contínua os esforços visando a conquista dos resultados globais e a continuidade da empresa no ambiente em que está inserida (Oliveira, 2007).

Na Figura 3 é exibida a eficiência e eficácia nas empresas.

Figura 3 – Eficiência e eficácia nas empresas.

		<ul style="list-style-type: none"> Atenção aos problemas, principalmente operacionais. 		<ul style="list-style-type: none"> Atenção aos problemas empresariais que interagem com o ambiente. 	
		Interna		Externa	
		Eficiência			
		Baixa		Alta	
<ul style="list-style-type: none"> Atenção ao desempenho da empresa em seu ambiente. 	Externa	Eficácia	Alta	<ul style="list-style-type: none"> Objetivos empresariais alcançados, mas não no nível ideal. Utilização inadequada dos recursos disponíveis. 	<ul style="list-style-type: none"> Objetivos empresariais alcançados. Utilização adequada dos recursos disponíveis.
				<ul style="list-style-type: none"> Atenção ao desempenho de toda a empresa. 	Interna

Fonte: Oliveira (2007, p. 7).

Nesse sentido, com base na Figura 3, é possível compreender que a eficácia de uma empresa depende principalmente do seu potencial de identificar as oportunidades e necessidades no ambiente externo, que contém fatores que estão fora do controle da empresa, e a sua capacidade de ser flexível e adaptável para aproveitar tais oportunidade e necessidades (Oliveira, 2007). Ainda de acordo com o autor, os gestores com forte atuação na estratégia buscam, principalmente, a efetividade.

4.3 ESTRATÉGIA

De acordo com Lopes (2023), o termo estratégia tem origem na palavra grega “stratego”, que significa a arte da liderança. Por séculos, foi utilizada para descrever a direção dada na guerra, objetivando a vitória militar. Desse modo, a confecção de planos militares era denominada estratégia. Um exemplo disso é o livro “A arte da guerra”, do século IV a.c do autor chinês Sun Tzu, no qual ele descreve que “em cada caso o inimigo é vencido pelo emprego da estratégia.” (Tzu, 2010, p. 11), ressaltando, assim, a importância de os comandantes conhecerem bem os seus exércitos e os adversários, como também, evitem o conflito direto.

Segundo Mintzberg *et al.* (2007), é da natureza humana a busca por definição para os termos que lidamos no dia a dia. O mesmo ocorre com a estratégia, que durante um vasto período é utilizada em diversas definições. Diante do fato de não existir um significado único, o referido autor elaborou os 5Ps da estratégia, sendo eles o plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva. A descrição para cada um desses termos é expressa a seguir.

Estratégia como um plano é entendida como um conjunto de procedimentos elaborados conscientemente e propositalmente, de forma antecipada às ações que serão aplicadas. Ademais, no campo militar a estratégia é compreendida como a elaboração de um plano de guerra, contendo as campanhas independentes que são desdobradas aos indivíduos envolvidos na sua execução. Já na administração, o significado da estratégia é um plano desenvolvido para garantir que as empresas atinjam seus objetivos de forma ampla, unificada e integrada (Mintzberg *et al.*, 2007; Von Clausewitz, 1976; Glueck, 1980).

Segundo Mintzberg *et al.* (2007), a estratégia enquanto um pretexto é resumido como uma ameaça, uma forma de desencorajar os concorrentes diante das especulações falsas, a exemplo da expansão da capacidade produtiva de uma fábrica, sem que esse plano seja real, com o objetivo de impor barreiras à criação de uma nova indústria pelos concorrentes. Posteriormente, a estratégia como um padrão é concebida como uma forma constante de ações por parte da organização, de maneira intencional ou não, tornando-se um comportamento institucionalizado. Por conseguinte, esse padrão pode vir a se tornar uma estratégia da empresa (Mintzberg *et al.*, 2007).

O quarto P da estratégia é relacionado a posição, que segundo Bowman (1974 p. 47), é compreendido como um “nicho” de mercado, ou a obtenção de “retorno” pelo fato de situar-se em um local “único”. Para Thompson (1967), é o “domínio” de produtos ou mercado. De acordo

com Kotler e Keller (2018), o nicho é caracterizado por um conjunto de clientes específicos que buscam benefícios variados em um determinado segmento de mercado. Consequentemente tais consumidores estão dispostos a pagar mais por estes produtos ou serviços, que estão relativamente ligados à exclusividade.

No último P, a estratégia é definida como uma perspectiva. Nesse sentido, a estratégia é um conceito abstrato, que está presente na mente dos gestores, influenciando a forma de ver o mundo por parte da organização. Consequentemente, a estratégia é criada com o objetivo conduzir os comportamentos antes que as ações ocorram (Mintzberg *et al.*, 2007).

4.4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Segundo Elias (2022), o planejamento é uma atividade constante e flexível que engloba um conjunto de ações coordenadas e voltadas para a consecução de um objetivo futuro, permitindo, assim, a tomada de decisões de forma antecipada, pois, conforme Ferreirinha (2016), o planejamento é o ponto de partida das quatro funções administrativas (planejar, organizar, dirigir e controlar). É por meio do planejamento que as decisões são tomadas, possibilitando que a organização visualize onde deseja chegar.

De acordo com Carvalho *et al.* (2022), o Planejamento Estratégico constitui um processo metódico de autoanálise e evolução organizacional. Ao delinear metas futuras desejadas, deve-se utilizar, como base, análise minuciosa da posição da organização em relação ao seu ambiente. O mesmo autor argumenta que, por se tratar de um conjunto de procedimentos formais, demanda a criação de planos de ação, incluindo a designação de responsáveis, estimativas de custos e estabelecimento de prazos. Isso possibilita o monitoramento das atividades, proporcionando agilidade para a atualização e melhoria contínua do planejamento estabelecido.

4.4.1 Níveis de planejamento

No entender de Quadros (2013), nem todo planejamento é estratégico, pelo fato de que gerentes e funcionários elaboram planejamentos funcionais para suas respectivas áreas de atuação e, desse modo, não abrangem a organização como um todo. Todavia, esses

planejamentos são importantes, pois eles são a base para a correta aplicação das estratégias, e que são apresentados como planejamento tático e planejamento operacional, conforme apresentado na Figura 4.

Figura 4 – Tipos e níveis de planejamento nas empresas



Fonte: Paula (2015).

Nesse sentido, Maximiano (2000), entende que o planejamento estratégico envolve a definição de metas e a identificação dos meios para alcançá-las. Em uma organização, esse planejamento determina as direções gerais e a sua interação com o ambiente externo, incluindo decisões sobre produtos, serviços, mercados e clientes que serão atendidos. Embora a alta administração seja responsável por essa definição, algumas organizações buscam a contribuição de colaboradores de diferentes níveis no seu processo.

Terence (2002), complementa que, em linhas gerais, o planejamento estratégico abrange um longo período. Embora seja responsabilidade da alta administração da empresa, a participação dos demais níveis é considerada fundamental para melhor alinhamento com a realidade da organização e também redução da resistência à sua implementação.

Já em relação ao planejamento tático, o seu enfoque é em uma determinada área e não na organização como um todo, tendo seus objetivos um prazo médio de duração. Conforme Lopes (2023), o objetivo principal é concentrar esforços em otimizar uma área específica de desempenho, em vez de abranger toda a organização. Para isso, são segmentados em metas que buscam o uso eficiente dos recursos disponíveis para alcançar esses resultados.

Nessa mesma linha, Maximiano (2000), complementa que os planos táticos são desenvolvidos com o intuito de proporcionar a execução das diretrizes estratégicas, abrangendo áreas funcionais específicas da empresa, como marketing, operações, recursos humanos, finanças e novos produtos. A responsabilidade pela implementação desses planos é dos gestores dessas áreas, que podem contar com o apoio de equipes especializadas para alcançar os objetivos propostos.

Ademais, no que diz respeito ao planejamento operacional, de acordo com Terence (2002), o seu recorte temporal é mais curto em comparação ao planejamento tático, podendo variar entre mensal, semanas ou até mesmo diário. Tendo resultado em cronogramas, tarefas detalhadas e metas mensuráveis, incluindo gestores de cada setor responsável pela elaboração dos planos.

Nesse sentido Lopes (2023), acrescenta que o planejamento operacional diz respeito à execução de planos de ação detalhados, que formalizam as metodologias de desenvolvimento e implementação previamente definidas. Ele representa uma subdivisão específica e estruturada do planejamento tático, garantindo que as ações sejam coordenadas de forma eficiente.

Esses três níveis de planejamento trabalham de forma integrada para garantir que a organização atinja seus objetivos de maneira eficiente e eficaz. Após apresentar os tipos de planejamento estratégico e suas respectivas funções no contexto organizacional, é importante destacar a aplicação do planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas.

4.4.2 Planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas

Diante de um cenário de constantes transformações e incertezas, o plano estratégico assume um papel essencial para que as organizações possam não apenas se preparar para ameaças e identificar oportunidades, mas também para que possam assumir uma postura proativa, capaz de assegurar sua adaptação e permanência no mercado (Farias; Lima, 2020; Almeida; Oliveira, 2020). De modo complementar Vieira (2016), afirma que em um mundo globalizado com mudanças constantes, as organizações precisam estar sempre atentas, verificando a sua performance, revendo as estratégias que foram estipuladas e utilizando indicadores de desempenho, visando monitorar e modificar suas estratégias, caso seja preciso.

Ademais, Quadros (2013), afirma que mesmo o planejamento estratégico sendo fundamental para todas as empresas, as de pequeno porte apresentam uma resistência devido a crença de que o planejamento é restrito às grandes organizações. Nesse sentido, o principal empecilho apresentado pelos empresários é a falta de tempo, devido às tarefas do dia a dia que estabelecem barreiras para planejar o futuro.

De maneira similar, Terence e Filho (2007), compreendem que a baixa adoção do planejamento estratégico como ferramenta de gestão em micro e pequenas empresas é resultado de diversos fatores, como a estrutura simplificada dessas organizações, a escassez de recursos para contratação de profissionais e/ou consultorias especializadas para compensar a ausência de conhecimentos administrativos, a sobrecarga de tarefas operacionais nos gestores e a centralização do poder. Portanto, é essencial que o planejamento estratégico seja abordado de maneira menos complexa e formal, levando em conta as particularidades da gestão nesse segmento empresarial.

A elaboração de planejamento de modo informal é comum nas pequenas empresas, por não concluírem as etapas do planejamento possuem apenas alguns aspectos do planejamento estratégico como a missão, visão e objetivos, mas por outro lado não fazem a análise do ambiente e nem mesmo a formulação de estratégias e planos (ALVES *et al.*, 2013).

Para as pequenas empresas o planejamento estratégico representa o sentido de crescimento, pois direciona os recursos e as ações para o alcance dos objetivos e metas organizacionais e a sua ausência encarreta em variados problemas estruturais (Cezarino; Campomar, 2007).

4.5 CONCEITOS E FERRAMENTAS PARA PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Nesta seção são abordados os conceitos e ferramentas de gestão que auxiliam na elaboração de um planejamento estratégico, contendo uma análise breve de cada um.

4.5.1 Missão e visão

A missão está relacionada à razão de existência da empresa, pois, conforme expresso por Becker *et al.* (2016), as empresas são criadas para suprir necessidades e atender os desejos dos clientes.

Adicionalmente, Forte e Pereira (2010), afirmam que a missão representa a identidade da empresa e sua formulação desempenha um papel crucial na consecução do êxito. Além disso, ela serve como um guia fundamental para orientar a tomada de decisões e estabelecer objetivos.

Já a visão retrata o objetivo da organização a longo prazo. Em outras palavras, indica onde a organização deseja chegar em um determinado espaço de tempo. Assim, Hitt *et al.* (2011, p. 17), compreendem que “a visão é um retrato do que a empresa pretende ser e, em termos amplos, do que pretende realizar”. Por estabelecer os objetivos da organização para um período determinado, a visão tende a sofrer adaptações ao longo dos anos, adotando novos horizontes a serem alcançados.

Desse modo, Carvalho *et al.*,(2022), destaca que, ao contrário das afirmações sobre a missão, a visão é temporalmente restrita, uma vez que descreve uma condição futura a ser atingida. Portanto, ao longo do tempo, essa condição pode ou não ser realizada, tornando essencial a revisão periódica da declaração de visão organizacional.

4.5.2 Análise SWOT

De acordo com Trevisan *et al.* (2018), a matriz SWOT, também conhecida como FOFA em português, é uma ferramenta amplamente utilizada para a autoavaliação organizacional, onde se analisam as Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças).

Na Figura 5 é possível observar a ferramenta SWOT, contendo a divisão entre ambiente interno e externo, como também o que deve ser aproveitado e combatido.

Figura 5 – Matriz SWOT

Fonte: Casarotto (2019).

Conforme destacado por Nogueira (2015, p.46), “a análise S.W.O.T. é um instrumento muito utilizado nos planejamentos estratégicos das empresas. Isso porque força a corporação a se confrontar com o ambiente. Assim fica mais fácil identificar suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças”.

Desse modo, conforme o entendimento de Carvalho *et al.* (2022), os fatores internos como forças e fraquezas estão relacionados aos aspectos que a organização pode gerenciar diretamente, como recursos, competências e habilidades, enquanto as oportunidades e ameaças referem-se a elementos externos sobre os quais a empresa tem pouca influência, como o ambiente político, econômico, social e ambiental. Essa ferramenta fornece uma visão geral da organização em um momento específico, ajudando na identificação dos fatores que afetam o desempenho, mas exige atualizações frequentes devido à volatilidade do ambiente.

4.5.3 Matriz GUT

O termo matriz GUT 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).

Ademais, segundo Daychoum (2018), a ferramenta tem como objetivo a resolução de problemas, possibilitando estabelecer prioridades em cenários com diversas atividades a serem desenvolvidas.

Na Figura 6 é possível observar os critérios para pontuação da matriz GUT.

Figura 6 – 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: Daychoum (2018).

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, para os problemas gravíssimos é dada a nota 5, o mês critérios é utilizado na urgência se esse problema demanda 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 ponto (Seleme; Stadler, 2012; Daychoum, 2018).

4.5.4 OKR

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. Sua principal característica é a abordagem simples para criar alinhamento e engajamento em torno de metas mensuráveis.

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”.

De acordo com Niven e Lamorte (2016), o OKR tem como definição ser um framework baseado em pensamento crítico e uma disciplina constante para assegurar que os colaboradores atuem em conjunto, direcionando seus esforços para realizar contribuições mensuráveis que impulsionam o progresso da empresa.

Souza (2018), complementa com o entendimento de que, por ser um framework de pensamento crítico, o OKR faz com o que o desempenho dos colaboradores seja impulsionado, visto que, mensalmente ou trimestralmente, os resultados devem ser monitorados e revisados. Ademais, o autor ressalta que a subjetividade deve ficar em segundo plano e os OKRs devem ser transparentes, isto é, compartilhados com todos para que possam ver os objetivos e os resultados de toda a organização. Em suma, o framework OKR pode ser definido pela seguinte estrutura: Eu vou [Objetivo] medido por [Resultados-chave].

Desse modo, 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).

4.5.5 SMART

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).

O método SMART foi delineado por Drucker nos anos 50 e colocado por escrito em 1954, no livro *The Practice of Management*, onde sugere que os objetivos não devem ser impostos aos trabalhadores, mas sim decididos em conjunto com a gestão. Ou seja, os colaboradores e os gestores de topo se reúnem para definirem qual é o objetivo final do trabalho, como o devem realizar, de que forma será avaliado e qual o tempo necessário à sua concretização. Deste modo os objetivos têm mais apoio e são atingidos mais fácil e rapidamente (Paiva, 2016, p.30).

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

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). Para auxiliar na elaboração da meta. é possível utilizar algumas perguntas norteadoras:

- Qual o propósito desse objetivo?
- Onde o objetivo deve ser alcançado?
- Quais são os pré-requisitos e restrições?
- Quando esse objetivo precisa ser cumprido?

Um exemplar da sua aplicação é em vez de estabelecer um aumento nas vendas de 10%, uma melhor definição seria “Obter um aumento de 10% em vendas nacionais no setor de negócio A, X e Y, pela equipe B, num período de um ano, mantendo a margem de lucro e o nível de satisfação dos clientes.”. O objetivo definido deve ser claro para qualquer integrante da equipe com um nível básico de conhecimento (Paiva, 2016; Santos, 2018).

Para Santos (2018), em mensurável, determina que as metas precisam ser quantificáveis, uma vez que metas não mensuráveis são passíveis de manipulação e interpretação,

possibilitando que sejam consideradas atingidas, quando na realidade não foram. Desse modo, para monitorar o progresso da meta é necessário elaborar um indicador tangível, sendo possível utilizar como guia as seguintes questões:

- Qual o resultado pretendido com a meta?
- Qual o prazo necessário para alcançá-la?

Ademais, é necessário definir previamente o método e/ou sistema de monitoramento do objetivo, visto que ao estabelecer uma meta de: “Aumentar o nível de satisfação dos clientes na loja B em 10%, em 4 meses” a ausência de uma medição adequada possibilita a utilização de variáveis que tenham obtido progresso para considerar o aumento da satisfação do cliente atingido, quando no cenário real não foi alcançado (Paiva, 2016; Santos, 2018).

No atingível, os objetivos devem ser desafiadores e motivadores, desenvolvendo a equipe para o alcance de uma meta difícil. Contudo, o objetivo não deve ser utópico com o panorama da empresa, pois pode causar frustração e desânimo. Dessa maneira, é preciso avaliar se a equipe possui as habilidades necessárias para alcançar o resultado esperado, se o produto ou serviço comercializado detém os atributos essenciais para atingir a meta, e analisar a real existência de demanda no mercado (Paiva, 2016).

A respeito da relevância é substancial considerar se este objetivo é compatível com a missão, visão e valores da empresa, assim como ponderar quais os benefícios tangíveis e os impactos diretos no negócio. Para tal, é possível utilizar as seguintes perguntas como um filtro: Essa é uma meta útil para empresa? Agora é o momento ideal para esse objetivo? (Paiva, 2016; Santos, 2018).

Em relação a temporalidade, é compreendido que devesse ter o respaldo das necessidades da empresa e ser elaborada em um prazo alcançável, visto que apesar da definição clara do período de início e finalização do objetivo, a duração não deve ser muito curta a ponto de tornar a meta impossível, nem mesmo tão longa na iminência de gerar uma dispersão do empreendimento. Pois, uma meta sem prazos estipulados é um objetivo que nunca será atingido. Desse modo, as seguintes questões instruem o estabelecimento da meta: O prazo estipulado é realista? A data de entrega pode ser flexível? (Paiva, 2016; Santos, 2018).

4.5.6 Ferramenta 5W2H

O 5w2h é uma ferramenta de gestão bastante eficiente, simples e fácil de ser utilizada, consistindo em uma forma de estruturar o pensamento de modo organizado e materializado, auxiliando na elaboração de planos de ação com etapas práticas e bem estabelecidas. (Andrade, 2018; Corrêa, 2019; Behr *et al.*, 2008).

Na concepção Daychoum (2018), o método 5W2H, baseia-se em fazer perguntas que fornecem informações necessárias para apoiar o planejamento em geral. A expressão 5W2H deriva dos termos em inglês *What* (o quê?), *Who* (quem?), *Why* (por quê), *Where* (onde?), *When* (quando?), *How* (como?), *How Much* (quanto custa?), que ajudam a estruturar o processo de levantamento de dados e análise.

Behr *et al.* (2008), acrescenta que esses questionamentos buscam identificar a causa do problema, utilizando perguntas e respostas que contribuem para a sua resolução. Desse modo, ao constatar uma determinada tarefa o gestor utiliza a ferramenta 5W2H, para aprimorar a segregação de ações dentro de um processo, visualizando de modo gerencial como os procedimentos estão se desenvolvendo.

Elias (2022), corrobora com o entendimento de que essa ferramenta possibilita a divisão de um processo em etapas organizadas por meio de perguntas, visando definir tarefas, responsabilidades, prazos e custos, com o intuito de identificar falhas que dificultam a conclusão eficiente do processo.

Segundo Melônio (2023), a utilização dessa ferramenta se justifica pois ela é útil na elaboração de planos de ação para iniciar ou implementar projetos, especialmente para atingir metas de curto prazo de maneira ágil e prática. No entanto, ela também pode ser aplicada em diferentes prazos e cenários, sempre considerando fatores internos e externos na formulação da melhor estratégia a ser adotada.

Na Figura 7 é possível observar a tabela da ferramenta 5W2H.

Figura 7 – Tabela 5W2H

Inicial da palavra		Finalidade
Inglês	Português	
What	O quê	Especificar o que será feito
Who	Quem	Especificar o responsável para executar ou coordenar a ação
Where	Onde	Especificar o local onde será executada a ação ou a sua abrangência
When	Quando	Especificar o prazo para executar a ação
Why	Por quê	Explicar a razão pela qual a ação deve ser feita
How	Como	Especificar a forma pela qual (método) a ação deverá ser feita
How much	Quanto custa	Prover informações sobre o custo (orçamento) necessário para executar a ação

Fonte: Corrêa, p.167 (2019).

Em resumo, este capítulo abordou os conceitos fundamentais sobre micro e pequenas empresas, planejamento, estratégia e planejamento estratégico, incluindo suas definições, níveis e a aplicação do planejamento em micro e pequenas empresas, além de sua importância e impactos.

Também foram apresentados os conceitos e ferramentas para a elaboração do planejamento estratégico, com uma análise breve de cada uma das ferramentas abordadas.

No próximo capítulo, será apresentada a metodologia utilizada para coletar e analisar os dados deste estudo, possibilitando a proposta de implementação de aspectos do planejamento estratégico.

5 METODOLOGIA

Neste presente capítulo, apresenta-se a metodologia científica empregada na condução deste estudo. Segundo 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”. Assim, nesta seção são apresentados a caracterização do estudo, as questões de pesquisa, o delineamento e procedimento da pesquisa, a unidade de análise e o critério de seleção do caso, as fontes de evidência, as definições construtivas, as categorias analíticas e os elementos de análise, o protocolo de estudo e, por fim, o método para análise dos dados.

5.1 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO

A abordagem definida para responder às questões nesta pesquisa foi a qualitativa, devido à busca por aspectos e práticas de estratégias e planos em uma loja de roupas masculinas. Isso se deve ao fato de que, de acordo com Yin (2001), em uma pesquisa qualitativa, o pesquisador estuda o ambiente do mundo real, fazendo considerações de forma detalhada e meticulosa. Gil (2002), complementa que a pesquisa qualitativa aborda questões específicas das ciências sociais, em uma realidade não mensurável quantitativamente. Quanto à classificação baseada em seus objetivos, este estudo é categorizado como uma pesquisa exploratória, pois o tema estratégias e planos nunca foi estudado anteriormente na empresa pesquisada. Conforme Gil (2008), a principal finalidade da pesquisa exploratória é ampliar, elucidar e definir os conceitos e ideias, visando à elaboração de problemas mais nítidos ou hipóteses passíveis de investigação em estudos posteriores.

5.2 QUESTÕES DE PESQUISA

De acordo com Yin (2001), os questionamentos de pesquisa são bases lógicas e justificadas para a realização de um estudo exploratório. Adicionalmente, essas questões desempenham o papel de substituir os objetivos específicos e constituem o guia principal para a pesquisa. Dentro deste contexto, as questões de pesquisa formuladas, a partir dos objetivos específicos, são as seguintes:

a) Quais são as dimensões consideradas mais frágeis e relevantes para o sucesso da empresa?

- b) Quais são as práticas de planejamento estratégico empregadas na empresa?
- c) Como se apresenta o ambiente da área de estratégias e planos, utilizando a ferramenta SWOT?
- d) Quais planos de ação podem ser propostos para a empresa, visando proporcionar melhorias dos pontos considerados como fraquezas?

5.3 DELINEAMENTO E PROCEDIMENTOS DA PESQUISA

Para o delineamento desta pesquisa, com o objetivo de ampliar a entendimento das questões levantadas, optou-se pela estratégia de pesquisa de campo, caracterizada como uma investigação empírica no ambiente real onde ocorre o fenômeno, utilizando elementos que possibilitam uma compreensão mais aprofundada como a entrevista, questionário, teste e observação participante (Vergara, 1990). 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”.

De acordo com Gil (2017), o estudo de caso corresponde a uma pesquisa detalhada e exaustiva de um ou de poucos objetos, possibilitando uma compreensão ampla e profunda, o que é praticamente impossível de alcançar por meio de outros tipos de métodos de pesquisa.

Ademais, para Gil (2017), o estudo de caso único relaciona-se com um indivíduo, grupo, organização, um fenômeno específico e entre outros. Assim, compreende-se que este trabalho é um estudo de caso único por analisar somente uma organização.

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 esta dimensão foi fundamentada no diagnóstico organizacional apresentado no Capítulo 2, o qual constatou que a área de estratégias e planos obteve a segunda pior nota dentre as 10 dimensões analisadas.

A seleção desta empresa baseou-se na disponibilidade de informações cruciais para a pesquisa e na facilidade de acesso aos gestores. Além disso, como se trata de uma Microempresa (ME), a aplicação do trabalho desenvolvido se torna mais viável, uma vez que,

em organizações maiores, a maior complexidade pode dificultar a elaboração da proposta pelo menor acesso às informações necessárias.

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 dos gestores. Para tal, as questões de pesquisas foram elaboradas com base nos conceitos apresentados no referencial teórico.

De acordo com Gil (2008), a entrevista é um método em que o pesquisador se encontra com o participante e faz perguntas para obter informações relevantes para a pesquisa. A entrevista é uma interação social, um tipo de diálogo desigual em que uma parte busca coletar dados e a outra atua como fonte de informação.

De acordo com Hair *et al.* (2005), uma entrevista aprofundada envolve uma conversa individual entre um entrevistador capacitado e um entrevistado cuidadosamente selecionado, geralmente devido ao seu conhecimento especializado. Cooper e Schindler (2003), complementam que a entrevista em profundidade proporciona um ambiente de confiança, incentivando os entrevistados a compartilharem o máximo de informações possível sem constrangimento.

5.6 DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS

Uma vez que os conceitos tenham sido 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. Microempreendedor Individual (MEI): é uma categoria empresarial no Brasil destinada a empreendedores individuais que faturam até R\$81 mil por ano. Os MEIs usufruem

de benefícios fiscais e simplificação de obrigações, o que torna o registro e a gestão de negócios mais acessíveis.

2.Planejamento estratégico: é um processo que envolve a definição de metas e objetivos de longo prazo, a análise do ambiente, a elaboração de estratégias e a devida alocação de recursos

3.Modelo de planejamento estratégico: é um roteiro que orienta e auxilia a empresa na definição de metas, na análise do ambiente e na formulação de estratégias para atingir os objetivos.

4. Planejamento estratégico na microempresa: demanda a aplicação de um diagnóstico organizacional prévio, no qual é avaliado a estrutura organizacional, possibilitando, assim, a identificação de um modelo de planejamento estratégico que melhor se adeque a realidade da organização.

5.7 CATEGORIAS ANALÍTICAS E ELEMENTOS DE ANÁLISE.

O Quadro 15 exhibe 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 elementos de análise

Objetivos específicos	Categorias de análise	Elementos de análise	Questões
Identificar as dimensões mais frágeis e relevantes para o sucesso da empresa por meio de um diagnóstico organizacional	Identificar as dimensões mais frágeis e mais relevantes.	Estratégias e Planos Liderança Pessoas Saúde e segurança no trabalho Clientes e Marketing Finanças e Custos Tecnologia da Informação Gestão da Produção Gestão Ambiental Fornecedores e parcerias	Instrumento de mensuração das dimensões 01 a 112
Identificar práticas de planejamento estratégico utilizadas na empresa	Práticas de planejamento estratégico Principais autores: Carvalho <i>et al.</i> (2022); Oliveira (2007); Lopes (2023); Mintzberg	- Documentação de Estratégia - Existência de objetivos e metas. - Planos de ação - Monitoramento e indicadores de desempenho. - Controle	Roteiro de entrevista 1 a 7

	<i>et al.</i> (2007); Elias (2022); Quadros (2013); Maximiano (2000); Terence (2002); Becker <i>et al.</i> (2016), Forte; Pereira (2010); Hitt <i>et al.</i> (2011); Niven; Lamorte (2016); Souza (2018); Paiva (2016); Santos (2018); Vieira (2016); Daychoum (2018), Corrêa (2019); Melônio (2023); Behr et al. (2008)	- Identidade organizacional (Missão, visão)	
Analisar a área de estratégias e planos da empresa com base na ferramenta SWOT, identificando os pontos fracos que são passíveis de melhorias por meio de intervenção;	Ambiente da área com base no SWOT	- Forças - Fraquezas - Oportunidades - Ameaças	
Elaborar, com base na ferramenta 5W2H, planos de ação para melhorias dos pontos fracos.	Planos de ação	- O quê - Porquê - Onde - Quando - Quem - Quanto	

Fonte: Elaborado pelo autor (2023);

5.8 PROTOCOLO DE ESTUDO

Seguindo a metodologia proposta por Yin (2001), o protocolo de pesquisa desempenha o papel de guiar o pesquisador na condução da análise, sendo um instrumento crucial voltado para aumentar a confiabilidade do estudo de caso. No Quadro 16, estão detalhados os componentes que constituem o protocolo de estudo de caso empregado nesta pesquisa em questão.

Quadro 16 – Protocolo de Estudos

Questão de pesquisa	Que ações podem ser propostas para aspectos de planejamento estratégico em uma microempresa de moda masculina localizada em Aracaju-SE, a fim de melhorar o desempenho do negócio?
Unidade de análise	Empresa Alfa
Organização	Empresa Alfa, localizada na cidade de Aracaju-SE.
Limite de tempo	Nos anos de 2023 e 2024.

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	a) Quais são as dimensões consideradas mais frágeis e relevantes para o sucesso da empresa? b) Quais são as práticas de planejamento estratégico empregadas na empresa? c) Como se apresenta o ambiente da área de estratégias e planos, utilizando a ferramenta SWOT? d) Quais planos de ação podem ser propostos para a empresa, visando proporcionar melhorias dos pontos considerados como fraquezas?
Procedimento de campo do protocolo (PREPARAÇÃO)	Elaboração do roteiro de entrevista. Contato com os participantes – unidade de análise.
Procedimento de campo do protocolo (AÇÃO)	Agendamento das entrevistas. Realização das entrevistas. Transcrição das entrevistas.
Relatório do estudo de caso	Consolidação dos dados. Confronto dos dados com os objetivos da pesquisa.

Fonte: Elaborado a partir de Yin (2001) e adaptado pelo autor (2024).

Os elementos apresentados no Quadro 16 nortearam a construção do roteiro de entrevista, como também a posterior análise dos dados coletados nela.

5.9 ANÁLISE DE DADOS

No início, foi utilizado um questionário como diagnóstico geral para identificar, entre as 10 dimensões avaliadas, as três mais frágeis. Com base nesses resultados, foi escolhida a dimensão de estratégias e planos, conforme a justificativa apresentada ao final do diagnóstico empresarial (item 2.11). Após isso, para a análise dos dados obtidos na entrevista, optou-se pela análise qualitativa básica (Merriam, 1998 *apud* Yazan, 2016). 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.

Desse modo, 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, 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 entrevistado, 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.

Adicionalmente, a análise das respostas coletadas por meio das entrevistas, tendo sido dividida em três etapas:

A: Interpretação: Nesta etapa, ocorreu a interpretação, em que o pesquisador analisou as respostas coletadas,

B: Confirmação: Em seguida houve a confirmação, na qual trechos das falas da entrevista foram utilizados para validar as informações interpretadas

C: Análise: Por fim, na etapa de análise, os resultados foram confrontados com o referencial teórico, destacando os pontos de convergência e divergência entre ambos.

5.10 ELABORAÇÃO DA PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Neste capítulo são exibidos os planos de ação, que tem como propósito solucionar as dores identificadas na empresa. Esse processo utiliza como base as ferramentas 5W2H e matriz GUT, apresentadas a seguir.

No entendimento de Melônio (2023), é justificável a utilização da ferramenta 5W2H para a elaboração da proposta de intervenção, principalmente para atingir objetivos e metas de curto prazo de modo ágil e prático. Não o bastante, também é aplicável em diferentes cenários e durações, sempre observando os fatores externos e internos da organização.

De maneira complementar, Daychoum (2018), afirma que o 5W2H abastece a organização com informações importantes para o planejamento geral. Desse modo, o termo 5W2H derivado do inglês significa *What* (o quê?), *Who* (quem?), *Why* (por quê), *Where* (onde?), *When* (quando?), *How* (como?), *How Much* (quanto custa?).

Quanto a matriz GUT, de acordo com Seleme e Stadler (2012), é utilizada para ponderar a gravidade, urgência e tendência dos problemas existentes na empresa, tais critérios são utilizados para estabelecer prioridade. Desse modo, estes problemas não precisam estar diretamente ligados, podendo ser feito a análise de 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.

No Quadro 17 é possível observar 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 (2024).

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, para os problemas gravíssimos é dada a nota 5, o mês critérios é utilizado na urgência se esse problema demanda 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; Daychoum, 2018)

6 ANÁLISE DE DADOS E APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

Nesta etapa é apresentada a análise dos resultados obtidos na entrevista realizada com os gestores da empresa estudada, contendo também a comparação entre os achados com o referencial teórico. A partir dessa análise, será possível elaborar uma proposta de intervenção baseada no referencial teórico construído previamente.

6.1 ASPECTOS DE ESTRATÉGIAS E PLANOS

O presente tópico tem como objetivo 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

Para o processo de documentação de estratégia, buscou-se identificar a existência de um planejamento na organização, assim como se este planejamento está formalizado, fornecendo direção para a empresa.

Diante disso, quando questionado acerca da existência de um planejamento, o gestor respondeu que existe, mas que é feito de modo informal com base na experiência adquirida e no comparativo do número de vendas ao longo dos anos. Ademais, relata que não possuem um planejamento documentado, e que a estratégia é transmitida por meio de reuniões periódicas e comunicação por meios digitais.

Transmitimos o planejamento por meio de reuniões periódicas e comunicação em meios digitais. Não existe um documento específico para esse fim. Fazemos o planejamento com base na nossa experiência, acompanhando as vendas dos anos anteriores e agindo no feeling (Gestor da empresa, 2024).

A ausência de um processo para elaboração do planejamento está em desacordo com o referencial, pois o planejamento incorpora princípios teóricos, metodologias, técnicas e processos burocráticos que possibilitam avaliar as implicações futuras dessas decisões, viabilizando a tomada de decisões rápidas, coerentes, eficazes e eficientes (Carvalho *et al.*, 2022; Paludo; Procopiuck, 2011; Oliveira, 2007), necessitando ser formalizado e estruturado e não apenas com base em conhecimento tácito ou experiência.

6.1.2 Existência de objetivos e metas

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

Desse modo, quando questionado a respeito da existência de objetivos e metas, o gestor respondeu que elabora metas mensais, nas quais também utiliza como base a sazonalidade.

Sim, existem metas mensais e projeção de perspectiva de crescimento a médio e longo prazo, levando em conta, inclusive, a sazonalidade, e buscando inovar nos períodos de menor aquecimento do mercado para manter o interesse dos consumidores (Gestor da empresa, 2024).

Apesar da organização não possuir um planejamento estratégico documentado e estruturado, o estabelecimento de objetivos e metas com base na demanda atende parcialmente o que é definido por Elias (2022), no qual o planejamento é uma prática constante e adaptável que abrange um composto de ações coordenadas e orientadas para o alcance de um objetivo futuro, possibilitando, desta forma, a tomada de decisão de modo antecipado.

Assim, observa-se que a Alfa planeja de forma antecipada as ações do futuro, utilizando como base a previsão de demanda. Todavia, apresenta a inexistência de uma estruturação de tais ações.

6.1.3 Plano de ação

Na elaboração de um planejamento é formalizado um plano de ação estruturado, estabelecendo as entregas a serem realizadas, como serão feitas, quem será o responsável, o prazo e o custo envolvido nesta ação.

Quando questionado a respeito da existência de um plano de ação, o gestor respondeu que não possuem ações práticas documentadas, afirmando que as atividades são realizadas de maneira informal, conforme decidido no momento, e que os resultados são avaliados apenas com base nas vendas, sem o uso de outras métricas.

A gente não tem nada documentado; é tudo feito da maneira que a gente quer, e o resultado vemos de acordo com as vendas, não tem outras métricas.

A gente não faz programação em relação ao gerenciamento dessa parte; a gente simplesmente faz a prática e, se der certo ou errado, tentamos modificar alguma coisa (Gestor da empresa, 2024).

O cenário apresentado pela organização está em desacordo com o referencial, visto que o planejamento integra as metas e a sequência de ações da empresa em um determinado objetivo. Quando bem formulada, a estratégia organiza e orienta uma correta alocação dos recursos da empresa, levando em consideração as competências, deficiências internas e a mudança do ambiente externo. Portanto, o plano de ação tem como propósito estabelecer as atividades necessárias para o alcance dos resultados pretendidos neste planejamento. Assim, após a execução das ações pretendidas, a organização deve avaliar se as repercussões condizem com o pretendido (Mintzberg; Lampel; Quinn; Ghoshal; 2007; Elias, 2022).

6.1.4 Monitoramento e indicadores de desempenho

Neste quesito, buscou-se identificar como a organização acompanha e coleta os dados referentes a aplicação das estratégias em curso, como também, quais indicadores são utilizados nesse processo, de modo a identificar qual o alcance dos resultados pretendidos ou possíveis falhas que estejam travando ou impedindo a sua concretização.

Diante disso, o gestor informou que realiza o monitoramento das metas por meio de dados obtidos nos sistemas operacionais da empresa, que contribuem para o acompanhamento dos objetivos e metas estipulados. Ademais, utilizam como indicador de desempenho o volume de vendas, realizando pedidos aos fornecedores com base na demanda dos clientes.

Realizamos o monitoramento através do sistema retaguarda, que é complementar ao PDV, contendo diversos dados e gráficos precisos. Sendo possível acompanhar o desempenho da empresa e comparar com outros meses.

O indicador é a saída de peças, observamos quais peças saem mais e quais saem menos, para poder tomar como base nossos pedidos (Gestor da empresa, 2024).

Tal prática de acompanhamento está em conformidade com o entendimento dos autores, uma vez que em decorrência da globalização e a frequente mudança de cenários, as organizações precisam rever o seu desempenho de forma constante, analisando as estratégias e fazendo o uso de indicadores de desempenho com o intuito de monitorar e modificar suas estratégias, caso seja necessário (Vieira, 2016).

6.1.5 Controle

Esta seção visa compreender de que forma a organização controla os resultados alcançados após a aplicação de suas estratégias, com a finalidade de corrigir possíveis falhas do planejamento que interfiram na meta pretendida.

Desta forma, quando questionado a respeito do controle, o gestor respondeu que fazem correções das ações de marketing digital, em específico o tráfego pago, filtrando os anúncios com base no perfil do público alvo.

Atualmente o foco é nas ações de marketing digital, analisamos a eficiência dos anúncios no Instagram e fazemos alterações conforme o perfil dos nossos clientes, um exemplo disso é publicações que antes eram divulgadas para o público em geral e hoje são segmentadas com base no perfil do cliente (Gestor da empresa, 2024).

Com fundamento no referencial teórico, é possível constatar que a organização possui aspectos de controle, visto que, segundo os autores, esta etapa abarca tanto o confronto com os padrões fixados no momento do planejamento, quanto a análise de ações corretivas ou de melhorias, a fim de obter o resultado pretendido, de modo que tais ações podem demandar alterações e ajustes no processo de planejamento estratégico (Lopes, 2023).

6.1.6 Identidade organizacional (Missão e Visão)

A identidade organizacional é um conjunto de características que representa a organização, como a missão e a visão. Possui grande influência nas decisões administrativas e nas relações institucionais com os *stakeholders*, bem como, torna a organização única, a diferenciando das outras empresas.

Assim, visando identificar a identidade organizacional, foram elaboradas perguntas a respeito da missão, visão e valores da empresa.

6.1.6.1 Missão

No que diz respeito à missão da organização, buscou-se identificar qual o propósito por trás da empresa, bem como compreender qual a necessidade de mercado busca atender ou quais problemas eles buscam sanar.

Para tal, o gestor foi questionado a respeito de qual missão há por trás da organização. Obtendo-se como resposta:

Oferecer produtos de qualidade a preços acessíveis, atendendo desde o público que veste tamanho convencional ao tamanho *plus size*, de forma humanizada e inovadora (Gestor da empresa, 2024).

Diante disso, a organização identificou uma demanda de mercado, em especificamente a venda de vestuário a um preço acessível e o comércio para públicos *plus size*. Ademais, o gestor ressalta a dificuldade que estes clientes encontram ao buscar roupas de modo geral no mercado, fazendo com que a empresa possua um diferencial em relação aos concorrentes, comercializando roupas do tamanho P ao G6.

Este tópico está em conformidade com o identificado no referencial teórico, uma vez que as empresas são concebidas para suprir as necessidades e aspirações dos clientes, de modo que a missão representa a identidade organizacional, bem como atua como um guia para a tomada de decisões e definição de objetivos, obtendo assim um papel importante no alcance do sucesso empresarial (Forte; Pereira, 2010; Becker *et al.*, 2016).

6.1.6.2 Visão

Almejando identificar a visão organizacional no qual declara o estabelecimento de um objetivo futuro em relação ao presente. Foi questionado ao gestor a respeito de qual a visão da organização. Obtendo-se como resposta:

Transformar a indústria da moda local, trazendo uma nova perspectiva de valores a serem apreciados pelo consumidor final (Gestor da empresa, 2024).

Assim, realizando o confronto do que foi identificado na entrevista semiestruturada com o referencial teórico é possível constatar que este aspecto está em conformidade, visto que a visão representa o propósito da empresa no longo prazo, indicando de forma clara onde desejam chegar em uma determinada linha do tempo, definindo o que a organização almeja construir.

Desse modo, por atuar em uma linha do tempo estipulada, ao passo que o objetivo inicial é contemplado ou não, a visão inclina a passar por adequações, adotando novas perspectivas a serem atingidas (Hitt; Ireland; Hoskisson, 2011; Carvalho; Silva; Cabral, 2022).

6.2 ANÁLISE SWOT DA ÁREA DE ESTRATÉGIAS E PLANOS

Com base nos achados da entrevista com o gestor e no confronto com o referencial teórico, apresentados nos aspectos de estratégias e planos, foi elaborado o Quadro 18 de análise SWOT com o objetivo de identificar e demarcar os pontos fracos que possam ser alvo de planos de ação. Segundo Nogueira (2015), a ferramenta SWOT, é amplamente utilizada no planejamento estratégico, destacando as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que permeiam as práticas de estratégias e planos da empresa. Essa análise visa não apenas reconhecer os aspectos internos e externos que impactam a performance, mas também oferecer subsídios para o aprimoramento das ações planejadas (Carvalho *et al.*, 2022).

Quadro 18 – Análise SWOT

FORÇAS (STRENGTHS)	FRAQUEZAS (WEAKNESSES)
<ul style="list-style-type: none"> • Fidelização de clientes que compactuam com os valores da empresa; • Proposta de valor clara; • Forte promoção da marca nas redes sociais; • Atendimento humanizado; • Loja com ambiente convidativo e sofisticado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de estruturação e processos na empresa • Falta de um planejamento estruturado e formalizado • Falta de um plano de ação • Controle limitado apenas as ações de marketing digital • Gestores sobrecarregados com atividades operacionais. • Falta de capacitação dos gestores para a realização de atividades administrativas. • Possíveis tomadas de decisões erradas devido à falta de planejamento • Não conseguir identificar as tendências de mercado devido à ausência de um planejamento.
OPORTUNIDADES (OPPORTUNITIES)	AMEAÇAS (THREATS)
<ul style="list-style-type: none"> • Benchmarking com outras empresas do mesmo segmento • Expansão de novos mercados. • Parcerias com empresas que forneçam vantagens competitiva em relação aos concorrentes, a exemplo de fornecedores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento dos impostos • Inflação • Regulamentações e políticas governamentais • Concorrentes

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Em resumo, a análise SWOT forneceu base para o desenvolvimento de planos de ação, contendo sugestões de melhorias alinhadas à proposta de intervenção, com foco no aprimoramento das estratégias da empresa.

Ademais, constatou-se que alguns dos pontos fortes da organização são decorrentes das habilidades comportamentais dos gestores. O atendimento humanizado, por exemplo, reflete a personalidade dos líderes, tornando-se um padrão de atendimento aos clientes. Da mesma forma, a promoção da marca nas redes sociais, onde os próprios empresários atuam como os principais modelos da mesma.

Desse modo, é possível compreender que a organização é reflexo os valores e princípios pessoais de seus gestores, o que impacta diretamente na forma como a empresa se relaciona com seus stakeholders. Assim, embora a cultura organizacional não tenha sido elaborada de forma intencional, por meio de um planejamento com princípios e diretrizes, ela surge como uma repercussão da postura dos líderes, o que é perceptível na interação com seus colaboradores.

7 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Neste capítulo, é apresentada a proposta de intervenção elaborada para a empresa, formada por planos de ação elaborados utilizando como base a ferramenta 5W2H. O objetivo desta proposta é oferecer soluções para os pontos fracos identificados na organização, por meio da análise dos dados apresentados no capítulo anterior.

Referente ao custo da solução, *How much* (quanto?), foi utilizado um valor médio praticado no mercado de R\$200,00 por hora de consultoria, multiplicado pela quantidade de horas empregadas na solução. Esse valor foi obtido pelo pesquisador por meio de consultas informais a empresas de consultoria.

Neste contexto, os tópicos passíveis de intervenção são oriundos do objetivo específico: “Analisar a área de estratégias e planos da empresa com base na ferramenta SWOT, identificando os pontos fracos que são passíveis de melhorias por meio de intervenção”. Além disso, os demais pontos identificados na análise SWOT serão objeto de intervenções futuras na organização.

Para selecionar quais pontos fracos receberam proposta de intervenção, foi utilizada a matriz de priorização GUT, a qual destaca os pontos mais urgentes e com maior potencial de impacto na empresa.

O Quadro 19 apresenta os pontos fracos identificados na análise SWOT e o seu grau de prioridade com base na matriz GUT.

Quadro 19 – Matriz de priorização GUT

Pontos fracos identificados	Gravidade (G)	Urgência (U)	Tendência (T)	Resultado	Prioridades
Falta de um planejamento estruturado e formalizado	5	5	5	125	1
Possíveis tomadas de decisões erradas devido à falta de planejamento.	4	5	5	100	2
Falta de capacitação dos gestores para a realização de atividades administrativas	4	5	4	80	3
Gestores sobrecarregados com atividades operacionais.	4	4	4	64	4
Falta de um plano de ação.	4	3	4	48	5
Controle limitado apenas as ações de marketing digital	3	5	3	45	6
Não conseguir identificar as tendências de mercado devido à ausência de um planejamento.	3	3	4	36	7

Falta de departamentalização e processos na empresa.	3	2	2	12	8
--	---	---	---	----	---

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Desse modo, os valores aplicados a cada ponto fraco foram estabelecidos com base nos critérios de pontuação apresentados na Quadro 17. Ademais, os pontos fracos com prioridades de 1 a 7 receberão uma intervenção imediata, enquanto o ponto 8 será tratado como ações secundárias. Isso ocorre porque a ausência de departamentalização e a falta de processos estabelecidos para todas as áreas da empresa demandam um nível mais elevado de conhecimento e experiência por parte dos gestores. Além disso, considerando tratar-se de uma microempresa, a departamentalização ainda não tem um impacto significativo e será mais viável à medida que a empresa cresça e passe a ter mais funcionários e setores especializados, o que atualmente não é uma realidade.

Ademais, os problemas destacados para solução foram agrupados em uma única intervenção, com uma fragmentação de planos de ação específicos e detalhados. Isso se deve ao entendimento de que esses problemas estão relacionados e são decorrentes da falta de planejamento estratégico formal e estruturado. A única exceção é a ausência de capacitação dos gestores para a execução de atividades administrativas. Como esta etapa é substancial para a realização do planejamento, os gestores deverão passar por capacitação para que possam desenvolver o planejamento estratégico da empresa, utilizando ferramentas e conceitos de administração.

O cronograma geral apresentado no Quadro 20 segue uma sequência lógica de etapas a serem cumpridas para o desenvolvimento do planejamento estratégico. Todavia, os planos de ação sugeridos e as etapas listadas no cronograma podem sofrer alterações, conforme necessário, para se adequarem melhor às condições e necessidades da empresa.

Quadro 20 – Cronograma geral

Ações	Semanas						
	1	2	3	4	5	6	7
Treinamento e acompanhamento de cada etapa							
Diagnóstico da empresa							
Priorização das soluções							
Definição de objetivos e resultados chaves							
Execução e aplicabilidade da estratégia							
Aplicação e ajustes							

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

7.1 DESENVOLVIMENTO DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO FORMAL E ESTRUTURADO

Para elaboração de uma proposta de intervenção com objetivo de sanar a ausência de um planejamento estratégico formal e estruturado, é crucial a realização de algumas etapas sequenciais e interligadas. Como parte dessas fases, é fundamental que os gestores e colaboradores passem por um treinamento específico, o que promoverá a participação mais eficaz e alinhada aos objetivos estratégicos da organização.

7.1.1 Treinamento das Técnicas Administrativas

O treinamento visa instruir gestores e colaboradores nos métodos e ferramentas que serão utilizados para o desenvolvimento do planejamento estratégico, capacitando-os a propor soluções adequadas para os desafios identificados. Conforme apontado por Sauer e Colossi (1997, apud Terence, 2002), a falta de conhecimento em técnicas administrativas e o acesso limitado a processos de treinamento gerencial são fatores internos que impactam diretamente a competitividade das pequenas empresas. Essa carência de informações gerenciais, juntamente com a concentração de responsabilidades no pequeno empresário, gera uma série de problemas estruturais que afetam a eficiência administrativa. Portanto, a realização de treinamentos é essencial para evitar esses problemas e garantir que a empresa consiga estruturar um planejamento estratégico sólido e competitivo. Desse modo, no Quadro 21 é apresentado o plano de ação de treinamento.

Quadro 21 – Treinamento das técnicas administrativas

O que? (<i>What?</i>)	Receber um treinamento das técnicas e ferramentas administrativas.
Quem? (<i>Who?</i>)	Gestores e colaboradores
Quando? (<i>When?</i>)	Da 1º até a 7º semana
Onde? (<i>Where?</i>)	Na empresa
Por que? (<i>Why?</i>)	Para instruir os gestores e colaboradores a respeito dos métodos e ferramentas empregadas na construção do planejamento, possibilitando que cada fase do planejamento seja conduzida de forma eficiente e colaborativa.
Como? (<i>How?</i>)	Através da contratação de uma consultoria ou profissional do ramo especializado em treinamentos de gestão.
Quanto? (<i>How much?</i>)	R\$5.600,00.

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

A definição do custo da ação teve como base o valor de R\$200,00 por hora de consultoria, com duração total de 7 semanas, incluindo 2 encontros semanais de 2 horas cada, resultando em 4h de consultoria por semana.

As etapas e a duração do treinamento foram definidas com base nos achados obtidos na entrevista com os gestores da organização. Nesse sentido, o cronograma de treinamento aborda os conceitos e ferramentas empregados em cada etapa dos planos de ação propostos.

O Quadro 22 apresenta o referido conteúdo do treinamento. Ressalta-se que o treinamento proposto neste plano de ação é presencial e direcionado a todos da organização, e não somente aos gestores. Além do treinamento, sugere-se a realização de um acompanhamento durante a elaboração do planejamento estratégico e a disponibilização de suporte para dúvidas e demais orientações necessárias.

Quadro 22 – Cronograma de treinamento

Módulos do treinamento	Descrição de conteúdo
Módulo 1 – Análise de ambiente.	Conceitos de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Elaboração da análise SWOT.
Módulo 2 – Priorização das soluções.	Levantamento e priorização de elementos com base na matriz GUT (Gravidade, Urgência e Tendência).
Módulo 3 – Definição dos objetivos e resultados chave.	Apresentação da metodologia OKR (<i>Objectives and Key Results</i>) e desenvolvimento de objetivos e resultados mensuráveis.
Módulo 4 – Elaboração do plano de ação.	Uso da ferramenta 5W2H para o desenvolvimento detalhado dos planos dos planos de ação.
Módulo 5 – Aplicação do planejamento e ajustes.	Implementação do planejamento elaborado e monitoramento dos resultados, com ajustes caso necessários.

Fonte: Adaptado do Sebrae.

Por conseguinte, é realizada a etapa de diagnóstico do ambiente interno e externo da organização.

7.1.2 Diagnóstico do ambiente interno e externo

No início do planejamento estratégico, é necessário compreender o ambiente interno e externo da organização, bem como os seus pontos fracos e ameaças. Para Quadros (2013), a análise interna fornece à organização informações sobre sua estrutura, sendo importante verificar as grandes áreas administrativas, como marketing, finanças, produção e recursos

humanos. Quanto à análise externa, os fatores não estão sob o controle da organização, sendo realizado um exercício de previsão de possíveis oportunidades e ameaças para o negócio.

Portanto, é possível observar no Quadro 23 o plano de ação para o diagnóstico do ambiente interno e externo.

Quadro 23 – Diagnóstico do ambiente interno e externo

O que? (<i>What?</i>)	Realizar uma análise interna e externa, identificando os pontos fortes e fracos, bem como as oportunidades e ameaças.
Quem? (<i>Who?</i>)	Gestores e funcionários
Quando? (<i>When?</i>)	1º semana
Onde? (<i>Where?</i>)	Na empresa
Por que? (<i>Why?</i>)	Para identificar os pontos fracos a serem combatidos e intensificar as forças, bem como, antecipar-se as ameaças futuras e aproveitar as oportunidades.
Como? (<i>How?</i>)	Por meio da análise SWOT
Quanto? (<i>How much?</i>)	Sem custos

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Nesta etapa do planejamento, sugere-se a participação dos colaboradores, pois devido à sua atividade operacional, podem identificar falhas e oportunidades que, até o dado momento, não foram identificadas pelos gestores, agregando, assim, um novo olhar ao ambiente organizacional (Quadros, 2013).

Além disso, para a elaboração da Análise SWOT, é recomendável o uso de perguntas norteadoras, visando instruir e facilitar a reflexão por parte dos participantes, possibilitando que todos estejam alinhados quanto ao que está sendo debatido.

Após a análise do ambiente externo e interno, torna-se necessária a definição de prioridades da organização, visando destinar os recursos para as necessidades mais urgentes.

7.1.3 Priorização das soluções

De acordo com Napoleão (2019), o momento ideal para definir prioridades nas ações da organização é quando há um grande conjunto de necessidades e problemas a serem solucionados, visando clarear as decisões e direcionar as ações para solucionar os problemas que poderão trazer maior impacto para a empresa (Daychoum, 2018). Desse modo, no Quadro 24 é apresentada a priorização das soluções.

Quadro 24 – Priorização das soluções

O que? (<i>What?</i>)	Priorização das soluções
Quem? (<i>Who?</i>)	Gestores
Quando? (<i>When?</i>)	2º semana
Onde? (<i>Where?</i>)	Na empresa
Por que? (<i>Why?</i>)	Devido a necessidade de centralizar os esforços na solução de problemas e ameaças que podem acarretar maiores danos a organização.
Como? (<i>How?</i>)	Utilizando a matriz de priorização GUT
Quanto? (<i>How much?</i>)	Sem custos

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Na realização da análise SWOT, a organização identificará pontos fortes e oportunidades, bem como fraquezas e ameaças, demandando o estabelecimento de prioridades, uma vez que, devido à sua capacidade gerencial limitada, não é possível atuar em todas as demandas simultaneamente. Segundo Seleme e Stadler (2012), a implementação de práticas de priorização auxilia a organização no direcionamento adequado dos recursos, possibilitando maiores investimentos nas soluções de maior urgência.

Nesta etapa de priorização, sugere-se a elaboração de uma lista com todos os tópicos identificados na análise SWOT. Esses tópicos serão alocados na tabela da matriz GUT, onde serão classificados com base nos aspectos de gravidade, urgência e tendência. Após a aplicação dos respectivos valores e o cálculo total, caso sejam identificados tópicos empatados, deve-se estabelecer critérios de desempate ou revisar os parâmetros utilizados, de forma mais clara e criteriosa. Consequentemente, os itens seguirão uma sequência de prioridade baseada no resultado total (Napoleão, 2019)

Após a definição de prioridades da organização, é necessário estabelecer os objetivos e resultados chaves.

7.1.4 Definição de objetivos e resultados-chave

A definição de objetivos e resultados-chave é fundamental para guiar as ações e medir o progresso em direção às metas estabelecidas. De acordo com o Guia Prático OKR (2023), os objetivos são descritos como declarações qualitativas e inspiradoras, que indicam o que se pretende alcançar, para tal, devem ser curtos, inspiradores e envolventes. Já os resultados-chave consistem em um conjunto de métricas que acompanham o progresso em direção ao objetivo previamente estipulado, garantindo uma avaliação clara e objetiva do avanço realizado.

Assim, no Quadro 25 é abordado o plano de ação para a construção de objetivos e resultados-chaves.

Quadro 25 – Definição de objetivos e resultados chaves

O que? (<i>What?</i>)	Estabelecer os objetivos e os resultados chaves
Quem? (<i>Who?</i>)	Gestores e funcionários
Quando? (<i>When?</i>)	3º e 4º semana
Onde? (<i>Where?</i>)	Na empresa
Por que? (<i>Why?</i>)	Para orientar as ações da empresa, bem como possibilitar a medição do alcance dos resultados pretendidos.
Como? (<i>How?</i>)	Por meio da ferramenta OKR.
Quanto? (<i>How much?</i>)	Sem custos

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

A definição clara de objetivos e resultados-chave é essencial para assegurar o foco e o alinhamento das ações. Conforme Souza (2018), a subjetividade deve ficar em segundo plano, e os objetivos e resultados-chave devem ser compartilhados com todos os integrantes da equipe, para que possam acompanhar os objetivos e os resultados de toda a organização. Desse modo, é possível assegurar que os colaboradores atuem em conjunto, direcionando seus esforços para realizar contribuições mensuráveis que impulsionam o progresso da empresa (Niven; Lamorte, 2016).

De forma complementar Paiva (2016), sugere que os objetivos estipulados devem ser SMART para que sejam condizentes com a realidade da organização. A proposta desse método é facilitar a aceitação dos funcionários aos objetivos estratégicos, visto que todos participam da sua concepção em conjunto. Para tal, sugere-se a utilização de perguntas norteadoras que auxiliam na validação dos objetivos estipulados, como as questões apresentadas no tópico SMART.

Neste tópico, os objetivos serão as prioridades identificadas na etapa anterior de priorização das soluções. Esses objetivos serão desmembrados em resultados-chave, que servirão como um parâmetro para mensurar o alcance dos resultados pretendidos.

Após a elaboração de objetivos e resultados chaves, inicia-se a execução e aplicabilidade da estratégia, como pode ser observado a seguir.

7.1.5 Execução e aplicabilidade da estratégia

É necessário no planejamento estruturar as metas estabelecidas, de modo a assegurar que sigam processos previamente determinados. Mello *et al.* (2017), afirmam que o plano de ação amplia o nível de controle estabelecendo os prazos, custos e responsabilidades aos responsáveis pelas entregas.

Portanto, visando ampliar a capacidade da organização de estruturar o planejamento, foi elaborado o plano de ação que pode ser visto no Quadro 27 a seguir.

Quadro 26 – Execução e aplicabilidade da estratégia

O que? (<i>What?</i>)	Execução e aplicabilidade da estratégia
Quem? (<i>Who?</i>)	Gestores e funcionários
Quando? (<i>When?</i>)	5ª semana
Onde? (<i>Where?</i>)	Na empresa
Por que? (<i>Why?</i>)	Para que a meta seja alcançada é preciso estipular algumas premissas como as responsabilidades, os custos, prazos, o que e como será feito.
Como? (<i>How?</i>)	Através da ferramenta 5W2H
Quanto? (<i>How much?</i>)	Sem custos

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

A ferramenta utilizada neste processo destaca-se pela eficiência, simplicidade e facilidade de uso, auxiliando na estruturação do pensamento de maneira organizada e materializada, bem como na criação dos planos de ação com etapas claramente estabelecidas (Andrade, 2018; Corrêa, 2019; Behr *et al.*, 2008).

Após a validação dos objetivos estratégicos na etapa anterior, será desenvolvido um plano de ação para cada resultados-chave com base na ferramenta 5W2H. Em síntese, essa etapa possibilita atribuir responsabilidade, definir o local e os prazos de entrega, ressaltar a importância do objetivo, estabelecer os meios para alcançar os resultados pretendidos e identificar o custo envolvido na ação.

7.2 SUGESTÕES EXTRAS

No tópico 7.1, foram apresentados os planos de ação com sugestões de melhorias para os pontos fracos com maior grau de urgência e relevância. Todavia, é necessário a elaboração

de sugestões com estrutura mais simplificada, que visam atender os pontos fortes que não foram abordados.

Desse modo, visando fortalecer a fidelização de clientes da empresa, sugere-se a adoção de um software de *Customer Relationship Management* (CRM) que possibilite gerenciar o relacionamento com os clientes e melhorar a experiência dos consumidores. Segundo o Sebrae (2023), “O uso de uma ferramenta CRM é muito importante porque facilita a criação de ações com foco no consumidor em razão do acompanhamento de todo o contato do cliente com o seu negócio, desde o início até o pós-venda. Com base nos dados do acompanhamento, é possível entender o comportamento do cliente e aperfeiçoar a experiência dele com a sua empresa”

Além de um *software* de CRM, sugere-se a realização de pesquisas de satisfação com os clientes utilizando a metodologia *Net Promoter Score* (NPS), que significa “pontuação líquida de promotores”, Para Zendesk (2024), esse indicador de desempenho é utilizado para avaliar o nível de satisfação dos clientes em relação aos produtos da empresa, além de mensurar a probabilidade de recomendação da empresa para pessoas. A metodologia divide os consumidores em três categorias: promotores, neutro e detratores. Alguns dos benefícios que podem ser obtidos são:

- A empresa pode identificar possíveis falhas em seu atendimento;
- Mensurar a probabilidade de ser recomendado;
- A avaliar a aceitação dos produtos pelos clientes.

No que tange ao fortalecimento da proposta de valor da marca, sugere-se a elaboração do branding, o seu principal objetivo é destacar a marca em meio aos concorrentes, possibilitando que os clientes consigam constatar a diferença entre elas (Ribeiro; Brita, 2019). Para Kotler (2003, p. 269), “o *branding* possibilita estruturas mentais e auxilia o consumidor a formar seu conhecimento sobre produtos e serviços, de maneira que torne sua tomada de decisão mais clara e, nessa ação, gere valor à empresa”. Nesse sentido, é possível compreender que o *branding* permite que os clientes e potenciais consumidores identifiquem a marca no mercado em que está inserida, essa diferenciação destaca a razão pela qual o cliente escolhe essa empresa e não a concorrência.

Referente a promoção eficiente da marca nas redes sociais, sugere-se a construção da *buyer persona* da empresa, utilizando como base dados obtidos no CRM. Com uma persona da empresa, é possível realizar um direcionamento dos conteúdos gerados nas redes sociais.

Quanto ao atendimento humanizado, sugere-se a realização de treinamentos para aperfeiçoar as competências comportamentais dos vendedores, de modo que independente do vendedor em contato com o cliente, o padrão de qualidade do atendimento seja mantido. Alinhado aos treinamentos, a criação de uma base de dados dos clientes por meio de um *software* de CRM permite a personalização do atendimento, possibilitando a identificação do consumidor, o que gera maior proximidade, já que ele será chamado pelo nome e suas preferências de produtos são conhecidas. Além disso, a pesquisa de satisfação dos clientes com a metodologia NPS, fornece um *feedback* de como o cliente avalia o atendimento, possibilitando a identificação de falhas que podem prejudicar a experiência de compra, como a demora no atendimento, a falta de atenção ao cliente e entre outros.

Acerca do ambiente convidativo e sofisticado da loja física, sugere-se a criação de conteúdos para as redes sociais, demonstrando a qualidade do espaço, reforçando a ideia do que o cliente encontrará na loja. A divulgação da estrutura da loja pode despertar o interesse de clientes que ainda não tiveram contato direto com o ponto físico, bem como de potenciais consumidores que podem desejar conhecer o local.

Diante do exposto, as ações sugeridas demandam a realização de um planejamento prévio, visando a sua melhor aplicabilidade e eficiência, uma vez que algumas sugestões apresentam um maior grau de complexidade, como a elaboração do *branding*, a capacitação em vendas e a criação da *buyer persona*. Isso ocorre porque uma possível alteração na identidade visual da marca requer a contratação de um designer profissional, bem como nas capacitações em vendas para os colaboradores demanda a contratação de uma empresa de consultoria ou de um profissional especializado.

Dessa forma, almeja-se que a proposta de intervenção elaborada neste trabalho, alcance o resultado esperado, contribuindo para a redução ou eliminação dos problemas diagnosticados.

7.3 DIAGNÓSTICO PROJETADO

Neste tópico é apresentado o diagnóstico projetado da área de estratégias e planos, construído com base nas perguntas aplicadas ao entrevistado durante o diagnóstico inicial. É importante ressaltar que o diagnóstico projetado é uma simulação, na qual as respostas originais foram ajustadas para refletir o impacto esperado das ações de intervenção propostas neste trabalho. A partir dessa simulação, foi atribuída uma nova nota, indicando uma evolução do

cenário inicial (nota 6,1) para o cenário projetado (nota 8,9), conforme as melhorias recomendadas foram incorporadas.

No Quadro 27 é possível observar a nota antes das melhorias, e no Quadro 28 a nota alcançada após as melhorias propostas.

Quadro 27 – 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?	3	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?	3	ALTA	
01.05	Existe um planejamento de compra/controle da produção conforme expectativa de vendas?	4	ALTA	
01.06	A empresa muda frente às necessidades de mercado (é flexível)?	2	ALTA	
01.07	As decisões da empresa são tomadas em conjunto com os colaboradores?	4	ALTA	
01.08	Existe aprimoramento contínuo da empresa?	3	ALTA	
01.09	A empresa tem programa de melhoria de sua produtividade e qualidade?	1	ALTA	
01.10	A empresa apresenta visão, missão, política, normas e ou procedimentos definidos na empresa?	2	ALTA	
01.11	A empresa inova na sua gestão organizacional?	1	ALTA	
Evidências e/ou observações:				
PONTUAÇÃO	NA DIMENSÃO	SOMENTE NOS REQUISITOS DE RELEVÂNCIA:		
		ALTA	MODERADA	BAIXA
Possível	44	44	0	0
Obtida	27	27	0	0
Nota	⇒ 6,1	6,1	#DIV/0!	#DIV/0!

Fonte: Elaborado pelo Autor (2024).

Quadro 28 – 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?		4	ALTA
01.02	Este planejamento/plano está desdobrado em metas e ações que são acompanhadas regularmente?		4	ALTA
01.03	O planejamento/plano abrange fatores relacionados às necessidades dos clientes, fornecedores, colaboradores e comunidade?		3	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/controla da produção conforme expectativa de vendas?		4	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?		4	ALTA
01.08	Existe aprimoramento contínuo da empresa?		4	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?		2	ALTA
01.11	A empresa inova na sua gestão organizacional?		4	ALTA
Evidências e/ou observações:				
PONTUAÇÃO	NA DIMENSÃO	SOMENTE NOS REQUISITOS DE RELEVÂNCIA:		
		ALTA	MODERADA	BAIXA
Possível	44	44	0	0
Obtida	39	39	0	0
Nota	 8,9	8,9	#DIV/0!	#DIV/0!

Fonte: Elaborado pelo Autor (2024).

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 forma indireta.

Desse modo, as questões 01.01, 01.02, 01.04, 01.05, 01.06, 01.07, 01.08 e 01.11 apresentam um impacto projetado direto, pois a principal solução proposta, o desenvolvimento de um planejamento estratégico, abrange a maioria dos aspectos abordados nesses pontos do questionário, visto que esse planejamento será estruturado e documentado, desdobrando-se em ações específicas e cujos resultados serão avaliados continuamente. Dessa forma, a empresa tende a se tornar mais flexível e atenta às mudanças do mercado, realizando análises internas e externas constantes, o que facilitar a identificação de oportunidades e antecipar-se a eventuais mudanças. A solução proposta também sugere que o planejamento estratégico seja desenvolvido em conjunto com os colaboradores, facilitando o aprimoramento contínuo. Ao adotar esse planejamento, a empresa inova na gestão, uma vez que anteriormente não havia práticas dessa natureza implementadas.

Já nas questões 01.03 e 01.09, o impacto esperado é indireto, dado que, ao abranger as necessidades dos colaboradores, bem como a produtividade e a qualidade, o planejamento integra etapas bem definidas e claras. Isso traz possíveis reduções em retrabalhos e em prejuízos causados pela falta de estruturação. Dessa forma, ainda que indiretamente, as melhorias na produtividade e na eficiência tendem a ser alcançadas por meio de uma abordagem organizada e estruturada, refletindo-se positivamente no desempenho da empresa.

Quanto a questão 01.10, não terá impactos diretos ou indiretos, pois esta questão aborda a existência de visão, missão, política, normas e ou procedimentos definidos na empresa. Conforme observado no Quadro 19 da matriz de priorização, a departamentalização e a criação de processos e/ou normas serão objeto de intervenção futura.

Este diagnóstico projetado visa demonstrar os avanços possíveis com a implementação das ações sugeridas e permite visualizar uma comparação entre o estado inicial da empresa e o esperado após a implementação das melhorias.

8 CONCLUSÕES

A conclusão deste trabalho é apresentada em três etapas, organizadas para sintetizar os principais pontos do estudo e suas contribuições. Inicialmente, são respondidas as questões de pesquisa deste trabalho, demonstrando como cada objetivo foi alcançado. Em seguida, são oferecidas sugestões para futuras pesquisas. Por fim, são apresentadas as considerações finais, na qual são discutidos os principais desafios enfrentados durante o desenvolvimento deste trabalho, bem como as contribuições significativas resultantes da pesquisa.

8.1 QUESTÕES DE PESQUISA

O objetivo deste trabalho foi apresentar uma proposta de intervenção contendo aspectos de planejamento estratégico para uma microempresa de moda masculina localizada em Aracaju-SE, a fim de melhorar o desempenho do negócio. Com esse objetivo, este capítulo responde à seguinte questão de pesquisa: Quais ações podem ser propostas para aspectos de planejamento estratégico em uma microempresa de moda masculina, a fim de melhorar o desempenho do negócio?

Para responder a essa pergunta central, o pesquisador segue os objetivos específicos que, em seu conjunto, fornecem a resposta da questão de pesquisa, como é possível ser visualizado a seguir.

Inicialmente, atendendo ao primeiro objetivo específico, foi realizado um diagnóstico organizacional visando identificar as dimensões mais frágeis e relevantes para o sucesso da empresa objeto de estudo. Esse diagnóstico constatou que a dimensão de estratégias e planos se destaca como uma das mais frágeis e relevantes para a organização. Ademais, para a empresa, essa área foi considerada prioritária, pois, até o momento, não havia qualquer estudo aprofundado sobre essa dimensão. Além disso, segundo Oliveira (2007), o planejamento estratégico precede as demais funções administrativas. Desse modo, compreende-se que o planejamento estratégico fornece uma base para as demais dimensões.

Posteriormente, alinhado ao segundo objetivo específico, que visa identificar as práticas de planejamento estratégico utilizadas na empresa, foi realizado um segundo diagnóstico com o gestor da empresa. Esse diagnóstico possibilitou a identificação de alguns aspectos de planejamento estratégico que são aplicados pela empresa, embora a organização não possua um

planejamento estratégico formalizado, nem mesmo evidências de tais ações, visto que nenhuma dessas práticas é documentada. Nesse sentido, o pesquisador constatou que as decisões da organização são baseadas principalmente no índice de vendas, que utiliza a previsão de demanda e o histórico dos últimos meses.

Em continuidade, contemplando o terceiro objetivo específico, foi realizada uma análise da área de estratégias e planos da empresa com base na ferramenta SWOT, com o objetivo de identificar os pontos fracos que são passíveis de intervenção. Com essa análise, o pesquisador obteve maior compreensão da área de estratégias e planos, observando que grande parte dos pontos fracos identificados na organização decorrem da ausência de um planejamento estratégico formal e estruturado, reforçando, desse modo, a importância dessa função administrativa.

Na sequência, em relação ao quarto objetivo específico, que trata da elaboração de planos de ação para melhorias dos pontos fracos com base na ferramenta 5W2H, o pesquisador desenvolveu 5 planos de ação, fundamentados no referencial teórico, com o intuito de propor soluções para as dores identificadas no diagnóstico organizacional. Assim, os planos de ação, articulados em conjunto, resultam em uma proposta de intervenção que visa à elaboração de um planejamento estratégico para a empresa.

8.2 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Diante do grande potencial de geração de emprego e renda por parte das micro e pequenas empresas no cenário brasileiro, recomenda-se, para futuros trabalhos acadêmicos, a realização de pesquisas da área de estratégias e planos, contemplando a aplicação prática desta intervenção, a fim de comparar o diagnóstico inicial com os resultados obtidos após melhorias. Ademais, sugere-se a reaplicação deste estudo em micro e pequenas empresas de outros segmentos, pelo entendimento de que as organizações de pequeno porte não possuem, em sua grande maioria, disponibilidade orçamentária para contratação de consultorias especializadas.

Além disso, em futuros trabalhos da dimensão de estratégias e planos, sugere-se a elaboração de planos de ação para todos os quadrantes da análise SWOT.

8.3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em síntese, os objetivos específicos da pesquisa foram cumpridos e, conseqüentemente, o objetivo geral também. Desse modo, este trabalho contribui para a sociedade ao elaborar uma proposta de intervenção para uma microempresa, considerando que esse tipo de empresa impacta o mercado local por meio da geração de emprego e renda. Além disso, este trabalho pode ser útil para o Departamento de Administração, servindo de referência para futuros trabalhos acadêmicos da área de estratégias e planos.

Durante a execução da pesquisa, o pesquisador enfrentou algumas dificuldades: (i) para realizar o diagnóstico presencial junto à empresa, em virtude da sobrecarga dos gestores, cuja disponibilidade era reduzida, especialmente durante os períodos de alta demanda sazonal; (ii) na busca de artigos acadêmicos que tratassem da implementação de planejamento estratégico em micro e pequenas empresas, especialmente no contexto proposta de intervenção; (iii) na busca por obras recentes que abordam os conceitos, métodos e práticas do planejamento estratégico.

Para o pesquisador, este trabalho foi uma experiência bastante enriquecedora, tanto no âmbito profissional quanto no acadêmico, ao proporcionar um sólido embasamento teórico na área de estratégias e planos e permitir contato direto com o mercado, devido à proximidade com a empresa objeto de pesquisa.

Por oportuno, agradeço a disponibilidade e confiança depositada em mim pelos empresários, visto que, como pesquisador tive acesso total a dados e informações sigilosas da empresa, o que permitiu uma melhor compreensão da realidade organizacional. Além disso, é notório que sem a participação da empresa este trabalho não teria sido possível. Diante disso, espero que este trabalho possa contribuir com o crescimento da organização, assim como contribuiu para a minha formação acadêmica.

REFERÊNCIAS

ALVES, J. N.; SILVA, T. B.; TAVARES, C. E. M.; DAL-SOTO, F. A Utilização do Planejamento Estratégico Como Ferramenta de Gestão na Pequena Empresa. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, v. 7, ed. 2, p. 80-100, 2013.

ALMEIDA, J. S.; OLIVEIRA, S. S. Planejamento Estratégico em Empresas de Pequeno Porte: Estudo em uma Empresa de Medicina Laboratorial em Serrinha-Ba. **Revista Gestão & Sustentabilidade**, [s. l.], v. 2, ed. 1, p. 38-56, 9 jun. 2020.

ANDRADE, D. F. **Gestão pela Qualidade**. 1. ed. Belo Horizonte: Poisson, 2018. 207 p. v. 3. ISBN 978-85-7042-002-2. Disponível em: <https://abrir.link/NCuLm>. Acesso em: 2 out. 2024.

BARROS, H. M. Transformação digital para MEI, Micro e Pequenas Empresas: O papel das ferramentas digitais para a inovação e o desenvolvimento do negócio. **Rease**, São Paulo, v.9, ed. 09, 2023.

BECKER, K.; GIOVANELA, A.; FURTADO, L. **Planejamento Estratégico**. Indaial: UNIASSELVI, 2016. 200 p. ISBN 978-85-7830-980-0.

BEHR, A.; MORO, E. L.; ESTABEL, L. Gestão da biblioteca escolar: metodologias, enfoques e aplicação de ferramentas de gestão e serviços de biblioteca. **Revista Ibict**, Brasília, v. 37, ed. 2, p. 32-42, 2008. Disponível em: <https://revista.ibict.br/ciinf/article/view/1210/1388>. Acesso em: 2 ago. 2024.

BOWMAN, E.H. **Epistemology, corporate strategy, and academe**. New York: Sloan Management Review, 1974.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços. **Mapa de Empresas**: Boletim do 1º quadrimestre/2023. Brasília, p.4. 2023.

BRASIL. **Lei Nº 123, de 14 de dezembro de 2006**. Dispõe sobre o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. Brasília, DF: Diário Oficial da União, 2006.

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.

CAMATTA, B. Dia Internacional das Micro, Pequenas e Médias Empresas: 5 números que mostram a importância desses negócios para o país. **Revista Pequenas Empresas & Grandes Negócios**, 27/06/2023. Disponível em: <https://abrir.link/TGliA>. Acesso em: 09 set. 2023.

CARVALHO, R.; SILVA, J. D. S.; CABRAL, R. M. **Guia Prático De Planejamento Estratégico na UFRPE**. 3. ed. RECIFE: UFRPE, 2022. 48 p.

CASAROTTO, C. **Como fazer análise SWOT ou FOFA**: confira o passo a passo completo com as melhores dicas. [S. l.], 20 dez. 2019. Disponível em: <https://abrir.link/inNxI>. Acesso em: 1 out. 2024.

CERVO, A; BERVIAN, P. **Metodologia científica**. 5.ed. São Paulo: Prentice Hall, p. 83, 2002.

CLAUSEWITZ, C. v. **ON WAR**. New Jersey: Princeton University Press, 1780. 732 p. ISBN 978-0691018546.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em Administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CORRÊA, F. R. **Gestão da Qualidade**. Rio de Janeiro: Fundação Cecierj, 2019. 350 p. v. 1. ISBN 978-85-458-658. Disponível em: <https://abrir.link/hoStw>. Acesso em: 2 out. 2024.

CEZARINO, L; CAMPOMAR, M. Micro e pequenas empresas: características estruturais e gerenciais. **Anais**. IV Congresso de Administração, Economia e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 5p. FEA/USP. São Paulo. 2007.

DAYCHOUM, M. **40+20 ferramentas e técnicas de gerenciamento**. 7. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2018. 464 p. ISBN 9788574528687.

DATASEBRAE. **Painéis empresas**. DATASEBRAE, 2023. Disponível em: <https://abrir.link/BxSqu>. Acesso em: 08 set. 2023.

DOUBLEVERIFY. **Four Fundamental Shifts in Advertising and Media Report**. DOUBLEVERIFY, 2022. Disponível em: <https://abrir.link/YXjiv>. Acesso em: 20 set. 2023.

DRUCKER, P. **Administração em organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas**. São Paulo: Pioneira, 1997.

DRUCKER, P. **Prática da Administração de Empresas**. BRASIL: Livraria Pioneira, 1981. 32 p. ISBN 9788522100934, 8522100934.

ELIAS, M. J;. **Intervenção Empresarial**: Proposta de Implantação do Planejamento Estratégico da Empresa ArtExpress – Serviços de Entregas Rápidas. Orientador: Prof. Antônio Carlos Ferreira. 2022. 65 p. TCC (administração) - Universidade Federal Do Rio Grande Do Norte, Natal, 2022. Disponível em: <https://abrir.link/MjlQI>. 2023.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (ENAP). **Gestão da Estratégia com uso do BSC**: Módulo 4: Etapas do Planejamento Estratégico. Brasília: Enap, 2014.

EY. **Future Consumer Index**: Novos hábitos de consumo formados na pandemia tendem a se fortalecer a longo prazo. EY, 2022. Disponível em: <https://abrir.link/SUXpr>. Acesso em: 08/10/23.

FARIAS, S. W. F.; LIMA, A. R. S. Um estudo bibliográfico sobre o planejamento estratégico em micro e pequenas empresas. **Entrepreneurship**, [s. l.], v. 4, ed. 1, p. 34-41, 2020.

FISCHMANN, A; ALMEIDA, M. **Planejamento estratégico na prática**. 2. ed. SÃO PAULO: EDITORA ATLAS, p. 25. 2013. ISBN 9788522407453.

FUNDAÇÃO NACIONAL DE QUALIDADE. **Cadernos Compromisso com a Excelência: Estratégias e Planos**. São Paulo, 2008. Série Cadernos Compromisso com a Excelência.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Primeiros passos para a excelência: Avaliação e diagnóstico da gestão organizacional**. 1. ed. São Paulo: [s. n.], 2014. 84 p. ISBN 978-85-8139-022-2.

FORTE, S. H. A. C.; PEREIRA, M. S. A construção e disseminação da missão nas instituições de ensino superior no Ceará. **Revista Gestão & Tecnologia**, [S. l.], v. 2, n. 1, 2010. DOI: 10.20397/2177-6652/2003.v2i1.128. Disponível em: <https://abrir.link/yTBBG>. Acesso em: 17 out. 2024.

FERREIRINHA, I. **Planejamento governamental**. Indaial: UNIASSELVI, 2016.

GEM (Global Entrepreneurship Monitor). **Empreendedorismo no Brasil: relatório executivo**. [S. l.], 2022. Disponível em: <https://abrir.link/fbszs>. Acesso em: 17 out. 2024.

GENÚ, F. M.; VIDAL, R. A. Importância do Planejamento Estratégico. *IN: FOINA, P. (org.). Planejamento estratégico para empresas de base tecnológica*. Brasília: Centro Universitário Brasília, 2016. cap. 6, p. 51-57.

GIL, A. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

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

GIL, A. C. **Como elaborar projeto de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Editora Atlas Ltda., 2017.

GLUECK, W. F. **Strategic Management and Business Policy**. New York: McGraw-Hill, 1980.

GOVERNO DO PIAUÍ. Secretaria de Governo do Estado do Piauí. **GUIA PRÁTICO OKR, PIAUÍ**, p. 1-24, 2023. Disponível em: <https://abrir.link/HObMm>. Acesso em: 9 set. 2024.

GOMES, W. F. **Os desafios das micro e pequenas empresas na adaptação das ferramentas tecnológicas pós pandemia**. 2022. 70 f. TCC (Administração) - Universidade Federal do Maranhão-UFMA, São Luís, 2022.

HAIR Jr.: J; BABIN, B; MONEY, A. H; SAMOUEL, P. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HITT, M.; IRELAND, R; HOSKISSON, R. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. Ed 2. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

KOTLER, P. **Marketing de A a Z**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 15. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2018.

LAKATOS, E; MARCONI, M. **Metodologia do trabalho científico**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1992.

LOPES, L. F. **Processo de Planejamento Estratégico em Empresas da Construção de Edificações**. TCC (dissertação de mestrado) - Universidade Estadual de Campinas Faculdade de Engenharia Civil, Arquitetura e Urbanismo, Campinas, 2023. Disponível em: <https://abrir.link/sMqol>. Acesso em: 12 set. 2024.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 5. ed. rev. e aum. São Paulo: Atlas S.A, 2000. ISBN 85-224-2164-1.

MELÔNIO, E. P. M. **Ferramenta 5w2h**: a importância do plano de ação para tomadas de decisão no empreendedorismo. Orientador: Maria das Neves Tiburtino Leite. 2023. TCC (Especialização em Docência para Educação Profissional e Tecnológica) - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba - IFPB, Cabedelo, 2023. Disponível em: <https://abrir.link/rbRbe>. Acesso em: 11 set. 2024.

MERRIAM, S. B. **Qualitative Research and Case Study Applications in Education**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

MELLO, M. F.; CUNHA, L. A.; ARAÚJO, A. C. **A importância da utilização de ferramentas da qualidade como suporte para melhoria de processo em indústria metal mecânica – um estudo de caso**, São Paulo, v. 15, ed. 4, p. 63-75, 2017.

MENDONÇA, R. R. Estratégia, Planejamento e Ferramental de Controle. In: SANTOS, Gilmar José dos; SANABIO, Marcos Tanure (org.). **Administração: Princípios Peóricos e Práticos**. Juiz de Fora: UFJF, 2013. cap. 4, p. 109-179. ISBN 978857672182-6.

MICHELON, E. Como fixar objetivos assertivos e obter resultados consistentes? Uma proposta de aplicação da metodologia Objectives and Key Results (OKR). **Saber Humano: Revista Científica da Faculdade Antonio Meneghetti**, [S. l.], v. 12, n. 20, 2022. DOI: 10.18815/sh.2022v12n20.543. Disponível em: <https://abrir.link/duwGW>. Acesso em: 18 out. 2024.

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

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J. B.; GHOSHAL, S. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. Porto Alegre: Bookman, 2007. ISBN 0-13-047913-6.

MCMULLEN, J; SHEPHERD, D. Entrepreneurial action and the role of uncertainty in the theory of the entrepreneur. **Academy of Management review**, 31(1), 132-152. 2006.

NAPOLEÃO, B. M. Matriz GUT (Matriz de Priorização). 17 abr. 2019. **Ferramentas da qualidade**. Disponível em: <https://abrir.link/rRdrV>. Acesso em: 29 set. 2024.

NOGUEIRA, C. S. **Planejamento estratégico**. 1. ed. São Paulo: Pearson, 2015. 128 p. ISBN 9788543012148.

NIVEN, P.; LAMORTE, B. **Objectives and Key Results: Driving Focus, Alignment, and Engagement with OKRs** (Wiley Corporate F&A). New Jersey: John Wiley & Sons, 2016. 224 p. ISBN 1119252393.

OLIVEIRA, D. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas**. 23. ed. SÃO PAULO: EDITORA ATLAS, 2007. ISBN 9788522445929.

OLIVEIRA, J.; TERENCE, A; ESCRIVÃO F. Planejamento estratégico e operacional na pequena empresa: impactos da formalização no desempenho e diferenças setoriais. **Revista Gestão Organizacional**, v. 3, n. 1, Jan-Jul, 2011.

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: 1 out. 2024.

PALUDO, A. V.; PROCOPIUCK, M. **Planejamento governamental: referencial teórico, conceitual e prático**. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2011.

PALUDO, A. V. **Administração pública**. 9. ed. Salvador: Juspodivm, 2020.

PALUDO, A. V. **Administração pública**. Rio de Janeiro: Forense, 2017. 536 p. ISBN 9788530973780.

PAULA, G. **Planejamento Estratégico, Tático e Operacional – O Guia completo para sua empresa garantir os melhores resultados**. Treasy, 2015. Disponível em: <https://abrir.link/XbPIW>. Acesso em: 05 fev. 2024.

QUADROS, J. **Planejamento estratégico: uma modelo para implementação na micro e pequena empresa**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, p.105. 2013.

RABELLO, G. Como utilizar a matriz GUT ou matriz de priorização de processos? 09 abr 2024. **Siteware**. Disponível em: <https://abrir.link/udorr>. Acesso em 29 set. 2024.

REAL, M. C. **Gestão Empresarial**. Curitiba: IESDE Brasil, 2012. 162 p. ISBN 978-85-387-2857-3.

REZENDE, D. A. **Planejamento Estratégico para organizações privadas e públicas**: guia prático para elaboração de projeto e plano de negócios. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

RIBEIRO, K. S.; BRITA, A. A. A FORÇA DA MARCA NA DECISÃO DE COMPRA DO CONSUMIDOR. *Revista Valore*, [S. l.], v. 4, p. 600–612, 2020. DOI: 10.22408/reva402019394600-612. Disponível em: <https://abrir.link/guooe>. Acesso em: 18 out. 2024.

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: 1 out. 2024.

SAUER, L.; COLOSSI, N. A visão das associações comerciais e industriais de Santa Catarina sobre os fatores de sucesso de pequenas e médias empresas. In: XVII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 1997, Gramado/Canela. *Anais [...]*. Rio de Janeiro: [s. n.], 1997.

SEBRAE. **A taxa de sobrevivência das empresas no Brasil**. Sebrae, 27/01/2023. Disponível em: <https://abrir.link/bYsn9>. Acesso em: 05 set. 2023.

SEBRAE. **Curso Planejamento estratégico para empreendedores** [S. l.]. Disponível em: <https://abrir.link/xFKpa>. Acesso em: 18 out. 2024.

SEBRAE. **Lei Geral da Micro e Pequena Empresa**. Sebrae, 13/12/2021. Disponível em: <https://abrir.link/OReYL>. Acesso em: 22 set. 2023.

SEBRAE. **Moda masculina**: um mercado em alta. Sebrae, 2021. Disponível em: <https://abrir.link/xWBvU>. Acesso em: 08 set. 2023.

SEBRAE. **O que é e qual é a importância do CRM no varejo?**: Entenda por que é necessário implantar o CRM na sua empresa. [S. l.], 2023. Disponível em: <https://abrir.link/fCYVk>. Acesso em: 18 out. 2024.

SEBRAE. **Profissionais que não podem se formalizar como MEI**. SEBRAE, 17/01/2023. Disponível em: <https://abrir.link/jpiHB>. Acesso em: 22 set. 2023.

SELEME, R.; STADLER, H. **Controle da qualidade**: as ferramentas essenciais. 2. ed. Curitiba: Ibpex, 2012. ISBN 978-85-7838-948-2. Disponível em: <https://abrir.link/CNmYC>. Acesso em: 1 out. 2024.

SOUZA, M. H. **Um estudo de caso para avaliar a eficiência de okr (objectives and key results) em uma empresa júnior**. Orientador: Carina Frota Alves. 2018. TCC (ENGENHARIA DA COMPUTAÇÃO) - Universidade Federal De Pernambuco, Recife, 2018. Disponível em: <https://abrir.link/QLetb>. Acesso em: 11 set. 2024.

STARBUCK, W.; GREVE, A.; HEDBERG, B. Responding to crisis: theory and the experience of European business. **Journal of Business Administration**. 9(2), 111-137. 1978.

STATISTA. **Men's Apparel** - market data & analysis. STATISTA, 2023. Disponível em: <https://abrir.link/ldgFS>. Acesso em: 08/09/2023.

TERENCE, A. C. F. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa**: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento. São Carlos, 2002. 211p. Dissertação (Mestrado) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo.

TERENCE, A. C. F.; FILHO, E. E. Elaboração do planejamento estratégico: estudo e aplicação de um roteiro em pequenas empresas. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 1, nº 2, p. 34-50, 2007.

THOMPSON, J. D. **Organizations in Action**. New York: McGraw-Hill, 1967.

TREVISAN, L. V.; FIALHO, C. B.; CORONEL, D. A. Proposta de implantação das ferramentas canvas e análise swot em uma empresa de pequeno porte. **Revista Inteligência Competitiva**, São Paulo, 2018, v. 8, ed. 3, p. 35-52. DOI 10.24883. Disponível em: <https://abrir.link/afpML>. Acesso em: 9 set. 2024.

TZU, S. **A arte da guerra**. 1. ed. [S. l.]: CulturaBrasil (.Org), 2010. 58 p. Disponível em: <https://abrir.link/nitJn>. Acesso em: 12 set. 2024.

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

VIEIRA, I. **Planejamento estratégico como diferencial competitivo na aplicação da tecnologia de radioisótopos**. Orientador: Prof. Dr. Wilson Aparecido Parejo Calvo. 2016. 162 p. Tese de doutorado (Tecnologia Nuclear) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2022.

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

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

ZENDESK. **NPS: o que é, importância e como implementar?** [S. l.], 2024. Disponível em: <https://abrir.link/hPqHE>. Acesso em: 18 out. 2024.

APÊNDICES

APÊNDICE A: ROTEIRO DE ENTREVISTA

Categorias 1 - Práticas de Planejamento Estratégico

Elemento de análise: Documentação de Estratégia:

1. A ‘visão geral da estratégia atual’ significa entender quais são os objetivos e as orientações que a empresa está tentando alcançar no momento. Em outras palavras, é saber quais são os planos e decisões que estão sendo feitos para fazer a empresa funcionar bem. Para responder a isso, pense se a empresa tem um documento oficial que explica essas coisas de maneira organizada, dando uma imagem clara do caminho que está sendo seguido agora.

Como a empresa transmite a visão geral da estratégia atual aos colaboradores?

Elemento de análise. Existência de Objetivos e Metas:

2. Os ‘objetivos estratégicos’ são as metas de longo ou curto prazo utilizados pelas organizações para orientar suas ações e decisões. Para responder essa pergunta, considere os principais objetivos que a empresa está buscando alcançar para moldar seu futuro e fortalecer sua posição no mercado.

Quais são os critérios utilizados para definir os objetivos estratégicos que a organização busca alcançar?

Elemento de análise: Plano de Ação:

3. O plano de ação consiste em ações práticas que visam alcançar os objetivos e estratégias que foram estabelecidos pelas organizações. Por exemplo, tendo como estratégia de longo prazo o aumento no número de vendas, o plano de ação adotado consiste num investimento em anúncios pagos nas mídias digitais, bem como a contratação de uma agência de comunicação para ampliar o alcance da empresa.

Como a organização transforma sua estratégia em ações aplicáveis?

Elemento de análise Monitoramento e Indicadores de Desempenho.

4. O monitoramento consiste na coleta de dados e informações de forma contínua, afim de avaliar se os objetivos estão sendo alcançados. Essa etapa utiliza indicadores desempenhos, que são métricas quantitativas, que ajudam a medir o desempenho de uma estratégia. Por exemplo, o monitoramento pode incluir a pesquisa NPS “Net Promoter Score”, utilizado para avaliar a satisfação dos clientes, e com base neste indicador é possível ajustar a estratégia que vem sendo utilizada.

Com base nisso, como a empresa vem monitorando o desempenho estratégico?

Elemento de análise: Controle

5. O Controle corresponde as ações corretivas realizadas pela organização após a constatação de desvios de padrão ou irregularidades. Por exemplo, na indústria automobilística, após a constatação de falhas de fabricação é realizado o processo de recall, ocasionando na retirada de circulação de equipamentos defeituosos.

Desse modo, quais ações de controle são empregados na organização?

Elemento de análise: Identidade Organizacional (Missão e Visão)

6. A missão refere-se ao o que a empresa faz e para quem faz, sendo este o motivo de existência e finalidade do negócio. Um exemplo disso é a missão da Nike “Levar inspiração e inovação para os atletas de todo o mundo”.

Assim sendo, qual a missão da Alfa?

7. No que tange a visão, ela representa aonde a empresa deseja chegar nos próximos anos, portanto, deve ser apoiada e compartilhada por todos que fazem parte da empresa. Ademais, a visão possui uma ação temporal, podendo ter alterações ao longo dos anos. Um exemplo é a visão da Petrobras “ser a melhor empresa de energia na geração de valor para o acionista, com foco em óleo e gás e com segurança, respeito às pessoas e ao meio ambiente”.

Diante do exposto, qual a visão atual da Alfa?