



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

KAINÃ ANTONIO SOARES FEITOSA

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO PARA UMA
EMPRESA DE PEQUENO PORTE DE EDUCAÇÃO BÁSICA LOCALIZADA NA ZONA
NORTE DE ARACAJU-SE**

SÃO CRISTÓVÃO
SETEMBRO/2025

KAINÃ ANTONIO SOARES FEITOSA

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO PARA UMA
EMPRESA DE PEQUENO PORTE DE EDUCAÇÃO BÁSICA LOCALIZADA NA ZONA
NORTE DE ARACAJU-SE**

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
SETEMBRO/2025

KAINÃ ANTONIO SOARES FEITOSA

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO PARA UMA
EMPRESA DE PEQUENO PORTE DE EDUCAÇÃO BÁSICA LOCALIZADA NA ZONA
NORTE DE ARACAJU-SE**

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 11 de setembro de 2025

BANCA EXAMINADORA

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

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

Profª. Dra. Maria Elena Leon Olave (Membro Interno)
Universidade Federal de Sergipe (UFS)

AGRADECIMENTOS

Devo tudo a Deus, provedor primordial da jornada interminável que me fez filho, companheiro, amigo e, sobretudo, um homem melhor.

Agradeço à minha família por todo o apoio e suporte ao longo desta trajetória, em especial à minha mãe, Dona Rosa Francisca. Levarei para sempre comigo toda a gratidão possível — o mínimo para honrar a dedicação e os sacrifícios enfrentados durante a minha criação. Diante das dificuldades, ela sempre colocou os filhos em primeiro lugar.

Agradeço também à mulher que me encanta a cada dia, minha companheira Mellany; obrigado por tudo.

Com o encontro da minha amada, fui acolhido por nova família, onde recebi carinho, respeito e atenção. Devo à minha sogra, Dona Marta, e ao meu sogro, Sr. Adriano, o meu sincero reconhecimento.

No âmbito da universidade, não faltaram personagens essenciais. Agradeço a companhia dos colegas nos momentos alegres, nas horas tristes e nas circunstâncias monótonas; agradecimento especial a Alysson Gerino, conhecido como “Mução”, pela amizade e presença constantes.

Por fim, mas não por menos importante, agradeço imensamente ao professor Marcos Eduardo Zambanini, cuja atenção dedicada ao meu trabalho e a mim foi determinante. Seus exemplos e exigências estabeleceram novos parâmetros pessoais de profissionalismo no exercício profissional.

A todos, minha eterna gratidão.

“Sempre haverá pessoas melhores do que você” - é um clichê do niilismo, como a frase: Em um milhão de anos, quem vai saber a diferença? A resposta correta a essa declaração não é: Bem, então tudo é sem sentido. A resposta é: Qualquer idiota consegue escolher um período em que nada importa. Tornar você mesmo irrelevante não é uma crítica profunda ao Ser. É um truque barato da mente racional.”

(Jordan Peterson)

RESUMO

A área dedicada a estratégias e planos é um componente essencial da administração como ciência social aplicada, oferecendo abordagens, conceitos e práticas que auxiliam as organizações a alcançarem suas metas organizacionais. Portanto, este trabalho teve como finalidade apresentar uma proposta de intervenção que inclui elementos do planejamento estratégico voltados a uma empresa de educação de pequeno porte situada na zona norte do município de Aracaju, com o intuito de aprimorar o desempenho do empreendimento. Primeiramente, foi realizado um diagnóstico da organização, onde a escolha da área de estratégias e planos foi respaldada por um instrumento adaptado utilizado pelo SEBRAE, que analisa dez diferentes áreas do negócio. Assim, foram identificadas três áreas com as avaliações mais baixas: Estratégias e planos, Finanças e Tecnologia da Informação. Embora a dimensão de estratégias e planos não tenha recebido a pontuação mais baixa, reconhece-se que o planejamento é a incipiência do processo administrativo, que precede todas as outras áreas da organização, tornando-se, portanto, o foco prioritário do estudo. Na sequência, na segunda fase do trabalho, foi conduzida uma pesquisa qualitativa de natureza exploratória, que se baseou em um estudo de caso e foi realizada por meio de entrevista e reuniões em diversos momentos, com a gestora da empresa, a fim de aprofundamento das práticas da área escolhida, ou seja, estratégias e planos. A partir dos dados coletados, foi realizada uma análise SWOT, na qual foram identificados os pontos fracos passíveis de planos de ação, sendo eles: (i) planejamento de longo prazo pouco operacionalizado, (ii) ausência de benchmarking sistemático, (iii) dependência de feedbacks qualitativo para metas, (iv) sustentabilidade financeira da estratégica de baixo custo, (v) falta de marketing estratégico e (vi) falta de formalização, tendo este último uma clara influência em todos os outros pontos. Daí então, 9 planos de ação interligados foram propostos, apoiando-se na ferramenta 5W2H. Este trabalho evidenciou a importância do planejamento estratégico nas organizações, pois oferece uma fundamentação sólida para a tomada de decisões gerenciais e apoia o desenvolvimento do negócio. Além disso, esta pesquisa contribuiu para o aprendizado do pesquisador, possibilitando uma imersão ~~sem precedentes~~ em suas experiências, contribuindo para o seu conhecimento e aplicação prática em uma organização de pequeno porte.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. Empresa de Pequeno Porte. Proposta de Intervenção.

ABSTRACT

The area dedicated to strategies and plans constitutes an essential component of applied social science, offering approaches, concepts, and practices that assist organizations in achieving their organizational goals. Therefore, this work aimed to present an intervention proposal that includes elements of strategic planning targeted at a small-sized enterprise located in the northern zone of the municipality of Aracaju, with the objective of enhancing entrepreneurial performance. Initially, a diagnostic assessment of the organization was conducted, utilizing a tool adapted from SEBRAE, which analyzed different business areas and identified three key dimensions: strategies and plans, finances, and information technology. Although the dimension of strategies and plans did not receive a collectively low score, it is recognized that planning initiates the administrative process, preceding all other organizational areas, thereby making it the primary focus of the study. Subsequently, in the second phase of the work, an exploratory study of a qualitative and quantitative nature was carried out, based on a case study and conducted through an interview and meetings at different times with the company's manager. At its conclusion, a practical foundation for the strategies and plans area was consolidated. From the collected data, a SWOT analysis of the area was performed, identifying formal strategies and plans or passive action plans, including: (i) long-term planning that is minimally operationalized, (ii) absence of systematic benchmarking, (iii) dependence on qualitative feedback for goals, (iv) financial sustainability of the low-cost strategy, (v) lack of strategic marketing, and (vi) lack of formalization, with the latter exerting a clear influence on all other points. Consequently, nine interlinked action plans were proposed, supported by the 5W2H tool. This work highlighted the importance of strategic planning in organizations, as it provides a fundamental basis for decision-making and assists the manager. Furthermore, this research contributes to existing knowledge and practical application in a small-sized organization.

Keywords: Strategic Planning. Small-Sized Enterprise. Intervention Proposal.

GLOSSÁRIO DE SIGLAS

BMC.....	<i>Bussines Model Canvas</i>
EPC.....	Equipamento de Proteção Coletiva
EPI.....	Equipamento de Proteção Individual
GUT.....	Gravidade, Urgência e Tendência
MEI.....	Microempreendedor Individual
OKR.....	<i>Objectives and Key Results</i>
SEBRAE.....	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SWOT.....	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats</i>

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Estrutura geral do trabalho.....	13
Figura 2 – Matriz SWOT.....	46
Figura 3 – Matriz GUT.....	47
Figura 4 – Estrutura geral do modelo.....	50

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Diagnóstico empresarial.....	14
Quadro 2 – Instruções para preenchimento.....	16
Quadro 3 – Estratégias e planos.....	17
Quadro 4 – Liderança	18
Quadro 5 – Pessoas	19
Quadro 6 – Saúde e segurança no trabalho	20
Quadro 7 – Clientes e Marketing	21
Quadro 8 – Finanças e custos.....	22
Quadro 9 – Tecnologia da informação.....	23
Quadro 10 – Gestão da produção	24
Quadro 11 – Gestão ambiental	25
Quadro 12 – Fornecedores e parcerias.....	26
Quadro 13 – Resultados do diagnóstico empresarial.....	27
Quadro 14 – Objetivos específicos, categorias de análise e elementos de análise.....	57
Quadro 15 – Protocolo de Estudos.....	58
Quadro 16 – Matriz GUT.....	60
Quadro 17 – Análise SWOT.....	73
Quadro 18 – Matriz GUT de priorização dos planos de ação.....	79
Quadro 19 – Cronograma.....	91
Quadro 20 – Estratégia e Planos.....	92
Quadro 21 – Diagnóstico Projetado em Estratégias e Planos.....	93

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Notas da empresa por dimensões	28
Gráfico 2 – Notas da empresa por dimensões, somente alta relevância.....	28
Gráfico 3 – Notas da empresa por relevância de requisitos.....	29

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 ESTRUTURA GERAL DO TRABALHO	12
1.2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA E DO SETOR DE ATUAÇÃO	14
2 DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL POR ÁREA	16
2.1 ESTRATÉGIAS E PLANOS	16
2.2 LIDERANÇA	18
2.3 PESSOAS	19
2.4 SAÚDE E SEGURANÇA NO TRABALHO	20
2.5 CLIENTES E MARKETING	21
2.6 FINANÇAS E CUSTOS	22
2.7 TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	23
2.8 GESTÃO DA PRODUÇÃO	24
2.9 GESTÃO AMBIENTAL	25
2.10 FORNECEDORES E PARCERIAS	26
2.11 RESULTADOS DO DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL	27
3 CONTEXTUALIZAÇÃO	30
3.1 OBJETIVOS	33
3.1.1 Objetivo Geral	33
3.1.2 Objetivos Específicos	33
3.2 JUSTIFICATIVA	34
4 REFERENCIAL TEÓRICO	35
4.1 MICRO E PEQUENA EMPRESA: CONCEITO E CARACTERÍSTICAS	36
4.2 PLANEJAMENTO: FUNDAMENTOS E NÍVEIS	36
4.3 ESTRATÉGIA: ORIGENS E DEFINIÇÕES	38
4.4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	39
4.4.1 Planejamento estratégico em instituições de ensino	40
4.5 FERRAMENTAS DE APOIO AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	41
4.5.1 Missão, visão e valores	41
4.5.2 Análise de Concorrência	42
4.5.3 Benchmarking	43
4.5.4 Análise PESTEL	44
4.5.5 Análise SWOT	45

4.5.6 Matriz GUT	47
4.5.7 OKR (Objetivos e Resultados Chaves)	48
4.5.8 <i>Business Model Canvas</i>	49
4.5.9 5W2H	51
5 METODOLOGIA	53
5.1 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO	53
5.2 QUESTÕES DE PESQUISA	54
5.3 DELINEAMENTO E PROCEDIMENTOS DA PESQUISA	54
5.4 UNIDADE DE ANÁLISE E CRITÉRIOS PARA ESCOLHA DO CASO	55
5.5 FONTES DE EVIDÊNCIA	55
5.6 DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS	56
5.7 CATEGORIAS ANALÍTICAS E ELEMENTOS DE ANÁLISE	56
5.8 PROTOCOLO DE ESTUDO	57
5.9 ANÁLISE DE DADOS	58
5.10 ELABORAÇÃO DA PROPOSTA DE INTERVENÇÃO	59
6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	62
6.1 ESTRATÉGIA E ORGANIZAÇÃO	62
6.1.1 Fundamentos do planejamento	62
6.1.2 Conceitos de estratégia	63
6.1.3 Planejamento estratégico em instituições de ensino	65
6.2 IDENTIDADE ORGANIZACIONAL (MISSÃO E VISÃO)	66
6.3 MONITORAMENTO E INDICADORES DE DESEMPENHO	68
6.3.1 Análise de concorrência e benchmarking	68
6.3.2 Análise do ambiente externo	69
6.3.3 Metas e indicadores (OKR)	70
6.4 PLANO DE AÇÃO	71
6.4.1 Priorização de problemas (Matriz GUT)	71
6.4.2 Plano de ação detalhado (5W2H)	72
6.5 ANÁLISE SWOT DA EMPRESA	73
6.5.1 Análise das fraquezas (Weaknesses)	74
6.5.1.1 Planejamento de longo prazo pouco operacional	75
6.5.1.2 Falta de marketing estratégico	75
6.5.1.3 Ausência de <i>benchmarking</i> sistemático	75
6.5.1.4 Dependência de <i>feedback</i> qualitativos para metas	76

6.5.1.5 Sustentabilidade financeira de baixo custo	76
6.5.1.6 Falta de formalização	77
7 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO	79
7.1 PLANOS DE AÇÃO	79
7.1.1 Ausência de <i>beckmarking</i> sistemático	80
7.1.2 Dependência de <i>feedbacks</i> qualitativos para metas	82
7.1.3 Sustentabilidade financeira de baixo custo	83
7.1.4 Falta de marketing estratégico	84
7.1.5 Planejamento de longo prazo pouco operacionalizado	85
7.1.6 Falta de formalização	87
7.2 CRONOGRAMA	90
7.3 DIAGNÓSTICO PROJETADO	92
7.3.1 Requisitos com Melhora Significativa	93
8 CONCLUSÕES	96
8.1 RESPONDENDO AOS OBJETIVOS DA PESQUISA	96
8.2 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS	98
8.3 CONSIDERAÇÕES FINAIS	98
REFERÊNCIAS	100
APÊNDICES	110
APÊNDICE A: ROTEIRO DE ENTREVISTA	110

1 INTRODUÇÃO

Este estudo teve como objetivo apresentar uma proposta de intervenção, seguindo uma estrutura detalhada e adequada a essa abordagem. Para isso, é indispensável uma explicação inicial sobre a organização geral do trabalho. Além disso, este capítulo traz a introdução da empresa foco do estudo, incluindo uma breve descrição de suas características e do ambiente de atuação.

1.1 ESTRUTURA GERAL DO TRABALHO

Este estudo foi desenvolvido com base em uma metodologia específica, organizada em tópicos sequenciais para garantir a clareza e a coerência do conteúdo. A apresentação dessa estrutura é indispensável para que o leitor compreenda a organização do trabalho. Antes de detalhar a estrutura, apresenta-se uma breve contextualização da metodologia utilizada. A pesquisa de campo foi dividida em dois momentos principais.

No primeiro, antes mesmo do início da elaboração do referencial teórico e dos outros capítulos, realizou-se um diagnóstico da organização, para avaliar 10 áreas da empresa em foco, identificando as três mais vulneráveis, no dia 24 de janeiro do ano de 2025. A partir dessas, selecionou-se a área de estratégia e planos para ser o foco da intervenção, já que a avaliação evidenciou que a empresa possui certa estrutura de planejamento estratégico, mas ainda enfrenta fragilidades na implementação prática, isso indica a necessidade de aprimorar essa área para melhorar o alinhamento organizacional e possibilitar respostas eficazes às demandas.

Em seguida, desenvolveu-se um referencial teórico relacionado à área escolhida, que fundamenta a criação de um instrumento de pesquisa aplicado em um segundo momento.

Nesta segunda etapa da pesquisa de campo, foi realizada entrevista com a gestão da empresa no dia 27 de julho de 2025, durante uma hora e trinta minutos, com o objetivo de compreender a estrutura e os principais desafios da área previamente selecionada. Com base nas informações obtidas, foi feita uma análise SWOT e foram elaborados planos de ação destinados à melhoria dos aspectos críticos identificados. Desta forma, o trabalho está dividido nos capítulos descritos a seguir.

A Introdução apresenta a estrutura geral do trabalho, detalhando a divisão em capítulos e os principais conteúdos abordados em cada um, além de oferecer uma visão inicial da empresa em estudo e de seu contexto de atuação.

No capítulo 2, é apresentado o resultado de análise organizacional, cujo objetivo é identificar as áreas mais críticas. Com base nesse modelo, delimitou-se a área de estudo para a formulação de planos de ação que visem à melhoria dos aspectos observados como fragilidades. O Capítulo 3 contextualiza a área escolhida, expõe os objetivos geral e específicos do trabalho e justifica a relevância da pesquisa.

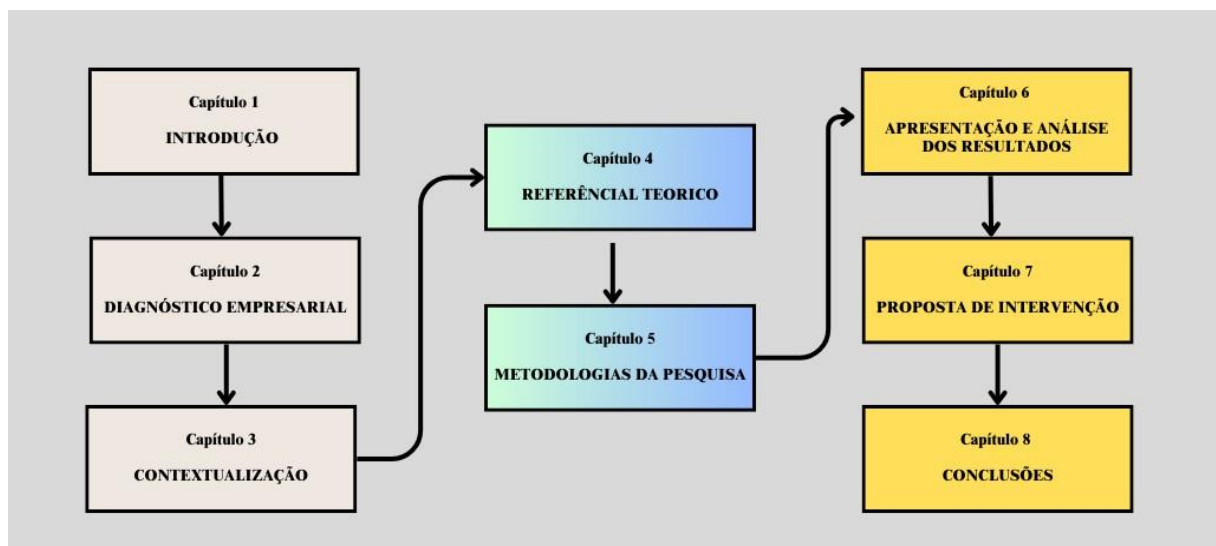
No capítulo 4, é abordado o referencial teórico, fundamentado em revisão de literatura da área escolhida, para oferecer suporte à análise dos dados na segunda etapa da pesquisa de campo. Logo após, a metodologia é descrita apresentando os procedimentos utilizados na pesquisa e o desenvolvimento do instrumento de coleta de dados.

Em seguida, são apresentados e analisados os resultados obtidos na segunda parte da pesquisa de campo, confrontando-os com o referencial teórico, a fim de identificar os pontos fracos e avaliar o ambiente institucional. Com base nos resultados, elaborou-se planos de ação utilizando a ferramenta 5W2H e o respectivo cronograma de intervenção.

E, então, são apresentadas as conclusões, incluindo os desafios enfrentados, as limitações da pesquisa, sugestões para estudos futuros e as contribuições autorais.

A Figura 1 a seguir ilustra a estrutura do trabalho, destacando os capítulos em sua ordem lógica e os tópicos abordados em cada seção.

Figura 1 – Estrutura geral do trabalho



Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

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

1.2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA E DO SETOR DE ATUAÇÃO

A empresa Verde (nome fictício) é uma organização familiar no ramo de ensino escolar, educação infantil a primeiro fundamental, sendo 2011 o ano de sua fundação, e toda a gestão se dá por um único integrante da família. A gestora atual advém de uma outra organização em que constituía sociedade com terceiros, e, motivada pelo surgimento de conflitos dentro da sociedade, decidiu o desligamento da sociedade e a fundação da empresa Verde como empresa limitada, sem sociedade. Após a fundação em 2011, as operações foram iniciadas no local da antiga sociedade. Posteriormente, no ano de 2015, foi financiado um imóvel em nome da gestora em nova localidade, sem alterações até os dias atuais.

O Quadro 1 demonstra as informações gerais da organização.

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: EMPRESA VERDE			
Nome Comercial (Fantasia): EMPRESA VERDE			
Ramo de Atividade: () Indústria () Comércio (X) Serviços			Data início da atividade (12 / 2024):
Tipo de Atividade: Educação Infantil			
Endereço Completo:			
Cidade:	UF:	Número de Empregados: 8	
Email:		Website:	
Nome do Contato:			Cargo:
Telefone:	Celular:	E-mail:	
A empresa possui filial? () Sim (X) Não. Quantas? Onde?			

Fonte: Elaborado pelo autor com base no modelo fornecido (2025)

Atualmente, encontra-se com aproximadamente 100 alunos matriculados e 8 funcionários colaborando com a empresa. Como principal fonte de divulgação dispõe dos relacionamentos e *network* da gestora na região em que a instituição está localizada e as suas redes sociais, contando com cerca de 1000 seguidores somados.

Tem como público-alvo famílias que tenham filhos em regiões próximas à escola, sem descrição de renda. O nome da empresa tem como alusão as experiências negativas que a gestora teve em outra sociedade. Está situada na região norte da capital Aracaju, no estado de Sergipe.

Segundo dados do Censo Escolar da Educação Básica realizado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep, 2024), houve um crescimento de matrículas na rede privada no Brasil. Em 2022 existiam 2.350.697 alunos matriculados em rede privada, e no ano de 2023 passou-se a ter a quantia de 2.456.302 alunos matriculados, representando um aumento de 4,49% neste período, demonstrando um resultado consistente em relação ao período pós pandemia do COVID-19, trazendo uma evidente crescente demanda pelo serviço.

De acordo com o portal The PIE News (2023), os gastos globais com educação, tanto privados quanto governamentais, podem atingir US\$ 10 trilhões até 2030. Com crescimento anual médio de 4,4%, impulsionado por políticas públicas, incentivos fiscais e avanços tecnológicos. Já o setor da educação básica deve crescer 3,5% ao ano, puxado pela expansão em países emergentes como o Brasil, e por investimentos em infraestrutura digital, embora o declínio nas taxas de natalidade nas regiões desenvolvidas possa frear esse avanço.

Conforme o Demonstrativo das Receitas e Despesas com Manutenção e Desenvolvimento do Ensino consolidado pela Prefeitura Municipal de Aracaju (Aracaju, 2024), o valor aplicado nas despesas de MDE atingiu R\$ 579 milhões de reais, correspondendo a 25,03% da receita apurada, percentual ligeiramente superior ao mínimo constitucional de 25%, o que evidencia a prioridade orçamentária destinada à educação básica municipal e reforça a oportunidade para intervenções estratégicas voltadas à expansão e qualificação da oferta de educação infantil na zona norte da cidade. Complementando o cenário, o PIB per capita de Aracaju alcançou R\$ 27.364,40 em 2021, posicionando a capital sergipana entre as 20 capitais brasileiras com melhores indicadores socioeconômicos, a partir disso pode-se inferir uma demanda pelo serviço e potencialidade de consumidores para o serviço (Ibge, 2024).

2 DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL POR ÁREA

Este capítulo tem como objetivo apresentar os resultados obtidos por meio da aplicação do modelo de diagnóstico organizacional elaborado neste trabalho. A intenção principal é identificar, entre as áreas analisadas, as três que demonstram maior vulnerabilidade, a fim de selecionar uma para o desenvolvimento da proposta de intervenção.

O diagnóstico foi conduzido de forma presencial, por meio de encontros com a única gestora responsável da empresa Verde. As questões que nortearam a pesquisa foram organizadas em dez categorias distintas, as quais são exploradas e explicadas ao longo deste capítulo.

No Quadro 2 são apresentadas as orientações usadas para registrar as informações coletadas, que serviram como fundamentos para a compreensão das 10 dimensões.

Quadro 2 – Instruções para 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: Elaborado pelo autor com base no modelo fornecido (2025)

2.1 ESTRATÉGIAS E PLANOS

A formulação de estratégias e planos é de suma importância para o posicionamento competitivo de uma microempresa de educação básica, permitindo alinhar recursos e objetivos ao contexto local de Aracaju. A análise das forças competitivas e a adoção de estratégias de diferenciação são fundamentais para destacar a instituição no mercado educacional, enquanto a abordagem prática da estratégia pode orientar adaptações dinâmicas (Porter, 1979; Albertin, 2022).

Neste momento, é analisada a dimensão de estratégias e planos, que abrange aspectos como a existência de um planejamento na organização, definição de missão, visão e valores, bem como o desdobramento do planejamento em ações específicas. Esta dimensão é de crucial importância para a empresa Verde, porém a característica de realização pessoal e centralização das operações em uma única gestora sem capacitação específica para isso acaba prejudicando o desenvolvimento nesta área.

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?	1	ALTA	
01.02	Este planejamento/plano está desdobrado em metas e ações que são acompanhadas regularmente?	1	ALTA	
01.03	O planejamento/plano abrange fatores relacionados às necessidades dos clientes, fornecedores, colaboradores e comunidade?	2	ALTA	
01.04	Os resultados do planejamento são analisados com frequência e medidas são tomadas para a melhoria contínua?	2	ALTA	
01.05	Existe um planejamento de compra/controle da produção conforme expectativa de vendas?	0	NENHUMA	
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?	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?	2	ALTA	
Evidências e/ou observações:				
PONTUAÇÃO	NA DIMENSÃO	SOMENTE NOS REQUISITOS DE RELEVÂNCIA:		
		ALTA	MODERADA	BAIXA
Possível	40	40	0	0
Obtida	21	21	0	0
Nota	→ 5,3	5,3	#DIV/0!	#DIV/0!


Fonte: Dados da Pesquisa (2025)

É de se destacar que essa área apresentou o segundo pior desempenho entre as dez analisadas. O Quadro 3 apresenta os resultados, em que, na maioria dos requisitos, ela não atende, ou somente parcialmente. Se a máxima pontuação (40) fosse alcançada pela empresa, teria o resultado da nota 10, porém a pontuação obtida foi suficiente somente para a nota 5,25 (52,5% da pontuação total), sendo aproximada pela ferramenta de planilha eletrônica para 5,3.

2.2 LIDERANÇA

O Quadro 4 aborda os aspectos relacionados à liderança, abrangendo elementos como experiência na área de atuação, habilidades de comunicação e compartilhamento de informações, participação no processo de 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?		4	ALTA
02.02	O empresário transmite aos seus funcionários informações básicas sobre a empresa bem como recebe sugestões e críticas?		4	ALTA
02.03	O empresário participa da elaboração do planejamento da empresa e do seu acompanhamento?		4	ALTA
02.04	O empresário toma decisões, principalmente nos momentos de adversidade?		4	ALTA
02.05	O empresário identifica oportunidades por meio da análise de dados?		3	MODERADA
Evidências e/ou observações:				
PONTUAÇÃO	NA DIMENSÃO	SOMENTE NOS REQUISITOS DE RELEVÂNCIA:		
		ALTA	MODERADA	BAIXA
Possível	20	16	4	0
Obtida	19	16	3	0
Nota	 9,5	10,0	7,5	#DIV/0!

Fonte: Dados da Pesquisa (2025)

Líderes que influenciam por meio de uma visão clara e autêntica podem criar um ambiente de colaboração, fundamental para uma pequena escola como a empresa Verde, promovendo engajamento e alinhamento com os objetivos educacionais (Bennis, 1989; Sinek, 2022).

Dito isto, a gestora responsável possui significativa experiência no ramo de atuação, usufruindo de um bom conhecimento das atividades operacionais, o que acaba criando canais eficientes de comunicação, fazendo com que a empresa atenda em quase a totalidade os requisitos.

2.3 PESSOAS

A gestão de pessoas é de grande importância para o desempenho de uma escola, pois o engajamento dos professores impacta diretamente a qualidade do ensino. Promover um ambiente que valorize a motivação intrínseca e o desenvolvimento profissional é vital para reter talentos e alcançar resultados educacionais em Aracaju (McGregor, 1960; Soares; Leite, 2023). Nesse contexto, a empresa apresenta um desempenho mediano na gestão de pessoas, com esforços mais significativos em áreas de alta relevância, como retenção de talentos e estímulo à inovação.

Dito isto, aspectos como clareza na comunicação, capacitação contínua e alinhamento das expectativas com os resultados requerem atenção, a partir da entrevista tais propriedades da empresa foram avaliadas, conforme pode ser observado no Quadro 5.

Quadro 5 – Pessoas

DIMENSÃO 03 : PESSOAS				
Requisitos		Avaliação	Relevância	
03.01	Há clareza na definição e comunicação das funções e responsabilidades aos colaboradores?	2	MODERADA	
03.02	A empresa utiliza critérios de recrutamento e seleção de pessoal (entrevistas, carta de referência, cadastro e etc)?	4	MODERADA	
03.03	A empresa promove, regularmente, treinamentos e desenvolvimento dos seus colaboradores?	2	MODERADA	
03.04	Existe um comprometimento dos colaboradores com a empresa?	2	MODERADA	
03.05	A empresa adota alguma estratégia para evitar a rotatividade de contratações de colaboradores?	4	ALTA	
03.06	A empresa estimula produtividade, iniciativa, criatividade e ou inovação entre seus colaboradores?	3	ALTA	
03.07	Os resultados relativos ao trabalho dos colaboradores têm atendido às expectativas da empresa?	1	MODERADA	
Evidências e/ou observações:				
PONTUAÇÃO	NA DIMENSÃO	SOMENTE NOS REQUISITOS DE RELEVÂNCIA:		
		ALTA	MODERADA	BAIXA
Possível	28	8	20	0
Obtida	18	7	11	0
Nota	➔ 6,4	8,8	5,5	#DIV/0!

Fonte: Dados da Pesquisa (2025)

Dessa forma, a gestora reconhece a importância de determinados fatores (treinamentos, comunicação, iniciativa) relacionados a esta área, porém não em sua totalidade.


2.4 SAÚDE E SEGURANÇA NO TRABALHO

Garantir a saúde e segurança no ambiente escolar é indispensável para proteger alunos e funcionários, além de cumprir normas legais. A prevenção de acidentes e a promoção do bem-estar são estratégias que fortalecem a confiança da comunidade escolar (Heinrich, 1931; Pereira, 2023).

Logo, esta dimensão trata de questões relacionadas a equipamentos de segurança, condições do ambiente de trabalho, armazenamento de equipamentos ou produtos, prevenção de acidentes, entre outros aspectos.

A empresa Verde apresenta um desempenho sólido e consistente na dimensão de saúde e segurança no trabalho, destacando-se nos requisitos de alta relevância, como o armazenamento adequado de materiais e o uso de EPIs/EPCs. O Quadro 6 demonstra os resultados dessa dimensão.

Quadro 6 – Saúde e segurança no trabalho

DIMENSÃO 04 : SAÚDE E SEGURANÇA NO TRABALHO				
Requisitos			Avaliaçã	Relevância
04.01	A empresa implementa ações de melhoria do ambiente de trabalho (ergonomia, luminosidade, acústica etc.)?		4	MODERADA
04.02	As ferramentas, documentos, equipamentos e ou produtos químicos são armazenados em local próprio e de forma adequada?		4	ALTA
04.03	Os colaboradores da empresa utilizam EPIs (Equipamentos de Proteção Individual)/ EPCs (Equipamentos de Proteção Coletiva)?		3	ALTA
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		4	ALTA
04.05	Existe uma Comissão Interna de Prevenção de Acidentes – CIPA - instalada e em funcionamento na empresa?		1	BAIXA
04.06	Oferece plano de saúde ou atendimento médico aos colaboradores?		1	BAIXA
04.07	A empresa fornece informações a seus colaboradores sobre saúde e segurança no trabalho (cartazes, folders, etc)?		4	ALTA
04.08	A empresa realiza treinamentos para seus colaboradores relacionados à saúde e segurança no trabalho?		4	ALTA
04.09	A empresa apresenta iniciativas de promoção de qualidade de vida dos colaboradores?		4	ALTA
Evidências e/ou observações:				
PONTUAÇÃO	NA DIMENSÃO	SOMENTE NOS REQUISITOS DE RELEVÂNCIA:		
		ALTA	MODERADA	BAIXA
Possível	36	24	0	8
Obtida	29	23	4	2
Nota	 8,1	9,6	#DIV/0!	2,5

Fonte: Dados da Pesquisa (2025)


Vale destacar que, sendo uma empresa de serviços, algumas práticas dessa dimensão, como o uso de EPIs, são aplicadas de forma situacional, e não de forma generalizada, uma vez que a organização considera que as atividades realizadas não apresentam riscos ou prejuízos à saúde de seus colaboradores.

2.5 CLIENTES E MARKETING

Estratégias baseadas na segmentação e no comportamento do consumidor permitem comunicar o valor educacional de forma eficaz, destacando a instituição em um mercado competitivo (Kotler, 1967; Lindstrom, 2023).

Disto isto, este ponto é para a avaliação da dimensão relacionada a clientes e marketing, que envolve práticas de venda, análise de mercado, posicionamento da marca, perfil dos consumidores, canais de distribuição, desenvolvimento de novos produtos, entre outros aspectos. A gestora da empresa Verde atribui alta importância a essa área para o crescimento organizacional e direciona boa parte de suas ações a esse setor, conforme pode ser observado no Quadro 7.

Quadro 7 – Clientes e Marketing

DIMENSÃO 05 : CLIENTES E MARKETING				
Requisitos		Avalia	Relevânci	
05.01	A empresa possui estratégia de comercialização e marketing?	4	ALTA	
05.02	A empresa mantém cadastro de clientes atualizado?	4	ALTA	
05.03	A empresa procura conhecer a opinião dos clientes? Atende às suas críticas e sugestões?	4	ALTA	
05.04	A empresa conhece o perfil dos seus clientes?	4	ALTA	
05.05	A empresa conhece o seu mercado e seus concorrentes?	4	ALTA	
05.06	Seus produtos e serviços são competitivos em relação à concorrência?	4	ALTA	
05.07	A empresa tem canais de distribuição definidos?	2	ALTA	
05.08	A empresa desenvolve seus produtos e serviços de acordo com demandas de mercado?	4	ALTA	
05.09	A empresa tem conhecimento e atende às exigências legais de qualidade para o mercado?	4	ALTA	
05.10	A apresentação do produto está de acordo com a exigência do público consumidor?	2	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?	4	ALTA	
05.13	A empresa promove sua marca?	2	ALTA	
05.14	A empresa investe no desenvolvimento de produtos?	0	NENHUMA	
05.15	A empresa tem alguma estratégia para comunicação da marca?	4	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	ALTA	
05.18	A empresa tem produto, processo ou serviço diferenciado em relação à concorrência?	4	ALTA	
05.19	A empresa promoveu nos últimos 3 anos algum lançamento ou alteração significativa na sua principal linha de produtos?	4	ALTA	
05.20	A empresa investe na busca de novos conhecimentos (em publicações, revistas, cursos, redes e etc.)?	4	ALTA	
05.21	A empresa investe em inovação nos processos de distribuição?	0	NENHUMA	
05.22	A empresa planeja desenvolver um produto ou processo inovador para o mercado?	4	MODERADA	
Evidências e/ou observações:				
PONTUAÇÃO	NA DIMENSÃO	SOMENTE NOS REQUISITOS DE RELEVÂNCIA:		
		ALTA	MODERADA	BAIXA
Possível	80	76	4	0
Obtida	71	67	4	0
Nota	 8,9	8,8	10,0	#DIV/0!

Fonte: Dados da Pesquisa (2025)

A empresa demonstra possuir estratégias consolidadas de marketing que se destaca na maioria das áreas relevantes para clientes e estratégia de comercialização.

2.6 FINANÇAS E CUSTOS

Gestão eficiente de finanças e custos é vital para a sustentabilidade de uma pequena escola, garantindo a alocação adequada de recursos. Decisões financeiras informadas permitem otimizar investimentos e manter a viabilidade econômica (Drucker, 1954; Zweig, 2022).

Dito isto, na dimensão 6, referente a Finanças e Custos, a empresa apresenta desempenho abaixo do regular, com nota 5 de um total de 10, e essa foi a pior nota do diagnóstico. O Quadro 8 demonstra os resultados obtidos

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?	2	ALTA	
06.02	A empresa consegue honrar pontualmente os pagamentos de tributos?	2	ALTA	
06.03	A empresa utiliza os seguintes controles: contas a pagar, contas a receber, estoques, faturamento, compras?	4	ALTA	
06.04	A empresa apresentou resultados financeiros positivos nos últimos 06 meses?	1	ALTA	
06.05	A empresa conhece o seu desempenho de vendas, pedidos em carteira, saldo de pedidos, preço e prazos praticados?	0	NENHUMA	
06.06	A empresa conta com algum tipo de previsão financeira (fluxo de caixa)?	2	ALTA	
06.07	A empresa utiliza algum tipo de sistema de controle de custos e formação do preço de venda?	1	BAIXA	
Evidências e/ou observações:				
PONTUAÇÃO	NA DIMENSÃO	SOMENTE NOS REQUISITOS DE RELEVÂNCIA:		
		ALTA	MODERADA	BAIXA
Possível	24	20	0	4
Obtida	12	11	0	1
Nota	➔ 5,0	5,5	#DIV/0!	2,5

Fonte: Dados da Pesquisa (2025)


Embora realize controles financeiros básicos, como fluxo de caixa e acompanhamento de despesas, ainda enfrenta fragilidades importantes, como a ausência de resultados positivos recentes e a falta de um sistema estruturado para controle de custos e formação de preços.

2.7 TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Na dimensão de Tecnologia da Informação, a integração da tecnologia da informação na educação melhora a gestão e a experiência de aprendizado, sendo crucial para escolas e organizações. Ferramentas digitais e a automação de processos permitem maior eficiência e inovação no ensino, alinhando-se às demandas modernas (Drucker, 1969; McAfee, 2023).

No entanto, conforme Quadro 9, observa-se que a empresa possui limitações no uso de sistemas mais avançados, como softwares específicos e sistemas integrados de gestão, o que indica potencial para melhorias na automação e eficiência dos processos internos por meio de soluções tecnológicas mais robustas.

Quadro 9 – Tecnologia da informação

DIMENSÃO 07 : TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO				
Requisitos		Avaliação	Relevância	
07.01	A empresa utiliza microcomputador?	4	MODERADA	
07.02	A empresa tem um sistema de gestão integrado?	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?	1	BAIXA	
07.05	A empresa utiliza a Internet como instrumento de compra ou venda?	4	ALTA	
07.06	A empresa utiliza softwares específicos?	1	BAIXA	
Evidências e/ou observações:				
PONTUAÇÃO	NA DIMENSÃO	SOMENTE NOS REQUISITOS DE RELEVÂNCIA:		
		ALTA	MODERADA	BAIXA
Possível	24	8	8	8
Obtida	15	8	5	2
Nota	 6,3	10,0	6,3	2,5

Fonte: Dados da Pesquisa (2025)

Apesar disso, a empresa demonstra utilizar recursos tecnológicos de forma funcional, fazendo da internet uma aliada tanto na obtenção de informações quanto como instrumento de apoio às vendas. Também faz uso de computadores e ferramentas básicas em suas operações.

2.8 GESTÃO DA PRODUÇÃO

A ausência de evidências na dimensão 8, Gestão da Produção, torna-se compreensível, já que a empresa atua exclusivamente na prestação de serviços e não realiza atividades industriais ou de fabricação. Muitos dos critérios avaliados, como automação de processos produtivos, aquisição de máquinas ou controle de qualidade de produtos, não se aplicam à sua realidade operacional, conforme demonstrado no Quadro 10.

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 da Pesquisa (2025)

Assim, essa dimensão pode ser considerada de nenhuma relevância para o modelo de negócio atual, sem indicar necessariamente uma fragilidade na gestão.

2.9 GESTÃO AMBIENTAL

A influência de ideias pioneiras sobre os efeitos das ações humanas no meio ambiente continua a orientar políticas corporativas, enquanto abordagens contemporâneas, como a economia regenerativa, sendo um modelo econômico que prioriza a restauração e o fortalecimento dos sistemas naturais e sociais, indo além da mera sustentabilidade. Propondo soluções inovadoras para enfrentar desafios climáticos, promovendo um modelo educacional que prepara futuras gerações para a responsabilidade ambiental (Carson, 1962; Hawken, 2023).

Nesse contexto, observa-se que a empresa detém conhecimento das legislações pertinentes, exerce práticas voltadas à gestão ambiental e aplicação de conceitos sustentáveis, como economia de energia, reaproveitamento de recursos e controle de resíduos. O Quadro 11 apresenta os resultados obtidos nessa dimensão.

Quadro 11 – Gestão ambiental

DIMENSÃO 09 : GESTÃO AMBIENTAL				
Requisitos		Avaliação	Relevância	
09.01	A empresa conhece as questões ambientais pertinentes à sua atividade?	4	ALTA	
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	ALTA	
09.04	A empresa conhece e ou aplica processos de tecnologias limpas (reuso de água, eficiência energética, etc.)?	1	ALTA	
09.05	A empresa realiza a coleta seletiva de seus resíduos sólidos?	2	MODERADA	
09.06	Existe tratamento de resíduos líquidos e ou gasosos na empresa?	1	NENHUMA	
09.07	A empresa recicla seus resíduos?	1	MODERADA	
09.08	Há monitoramento do consumo de energia elétrica?	2	MODERADA	
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?	2	MODERADA	
09.11	A empresa implementa medidas para economia de água (manutenção preventiva de instalações hidráulicas; reuso de água; ações educativas para mudança comportamental, etc.)?	2	MODERADA	
09.12	Há monitoramento do consumo de matérias-primas e insumos?	4	ALTA	
09.13	A empresa adota ações para otimizar a utilização de matérias-primas e insumos?	3	MODERADA	
09.14	A empresa aproveita os resíduos de seus processos para novos produtos e ou negócios?	4	MODERADA	
Evidências e/ou observações:				
PONTUAÇÃO	NA DIMENSÃO	SOMENTE NOS REQUISITOS DE RELEVÂNCIA:		
		ALTA	MODERADA	BAIXA
Possível	56	20	32	0
Obtida	36	17	18	0
Nota	⇒ 6,4	8,5	5,6	#DIV/0!

Fonte: Dados da Pesquisa (2025)


Embora algumas ações específicas possam ser aprimoradas, o conjunto das práticas adotadas reflete uma postura alinhada à responsabilidade socioambiental, o que contribui para a imagem institucional e sustentabilidade das operações, mesmo tendo um papel pequeno nas atividades da organização.

2.10 FORNECEDORES E PARCERIAS

Nesta área, a análise da cadeia de valor destaca a importância de relações colaborativas para maximizar a eficiência operacional, enquanto estudos recentes sobre cadeias de suprimento em pequenas e médias empresas brasileiras reforçam a necessidade de alinhar parcerias aos objetivos estratégicos, promovendo maior resiliência e inovação na gestão escolar (Porter, 1985; Croce, 2022).

Dito isto, durante a entrevista, ocorreu a evidencia de relações consistentes com fornecedores e aberturas para colaborações estratégicas, como a participação em um grupo de diretores apoiado pelo Sebrae Sergipe, que favorece trocas e *benchmarking*, como a relação contínua com o instituição regional para esclarecimentos pedagógicos. Há atenção a aspectos relevantes como prazos, comunicação, especificações técnicas e qualidade, além da busca por parcerias com instituições de apoio e pesquisa, conforme observado no Quadro 12

Quadro 12 – Fornecedores e parcerias

DIMENSÃO 10 : FORNECEDORES E PARCERIAS				
	Requisitos	Avaliaç	Relevância	
10.01	A empresa consegue obter, na compra de insumos e matérias-primas, condições adequadas de: Garantias de prazo de entrega	4	ALTA	
10.02	(...) condições adequadas de: Custos de transporte	0	NENHUMA	
10.03	(...) condições adequadas de: Financiamento	2	ALTA	
10.04	(...) condições adequadas de: Facilidade de comunicação	4	MODERADA	
10.05	(...) condições adequadas de: Cumprimento das especificidades técnicas	4	ALTA	
10.06	(...) condições adequadas de: Qualidade	4	MODERADA	
10.07	(...) Preço	2	MODERADA	
10.08	Reposição de produtos com defeito ou em não conformidade com as especificidades técnicas e de qualidade	4	BAIXA	
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	4	MODERADA	
10.10	(...) relacionado à: Compra de insumos/equipamentos	1	NENHUMA	
10.11	(...) relacionado à: Treinamento de colaboradores, clientes ou fornecedores	4	ALTA	
10.12	(...) relacionado à: Ações conjuntas de marketing	4	BAIXA	
10.13	(...) relacionado à: Troca de idéias e informações	4	BAIXA	
10.14	(...) relacionado à: Qualificação Empresarial	4	ALTA	
10.15	A empresa tem encontrado um ambiente favorável a parcerias?	1	MODERADA	
10.17	A empresa promove algum tipo de ação social?	2	MODERADA	
10.18	A empresa participa ou tem disposição/interesse em participar de algum tipo de rede de empresas?	2	ALTA	
Evidências e/ou observações:				
PONTUAÇÃO	NA DIMENSÃO	SOMENTE NOS REQUISITOS DE RELEVÂNCIA:		
		ALTA	MODERADA	BAIXA
Possível	68	24	28	12
Obtida	51	20	18	12
Nota	 7,5	8,3	6,4	10,0

Fonte: Dados da Pesquisa (2025)

Apesar de haver oportunidades de fortalecimento em critérios como logística e troca de informações, nota-se uma postura cooperativa e integrada, que favorece a construção de uma rede de apoio sólida.


2.11 RESULTADOS DO DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL




























A análise geral do diagnóstico empresarial demonstra que a empresa apresenta, conforme Quadro 13, um desempenho satisfatório, com média geral de 7,2, o que indica uma gestão funcional, mas com espaço para melhorias em diversas dimensões. Os maiores destaques são as áreas de Saúde e Segurança no Trabalho (8,9), Clientes e Marketing (8,9) e Fornecedores e Parcerias (7,5), refletindo atenção às relações externas e ao bem-estar interno.

A empresa obteve melhor desempenho nos requisitos de alta relevância (nota 8,1), mas teve resultados inferiores nos de relevância moderada (6,6) e baixa (5,3). Isso indica que, embora foque bem nos aspectos mais críticos, ainda há margem para fortalecer áreas secundárias.

A Gestão da Produção não foi avaliada por não se aplicar à natureza de serviços da empresa. Já Tecnologia da Informação (6,3) e Gestão Ambiental (6,4) apresentam adoção moderada de práticas, condizente com seu papel mais complementar no modelo de negócio.

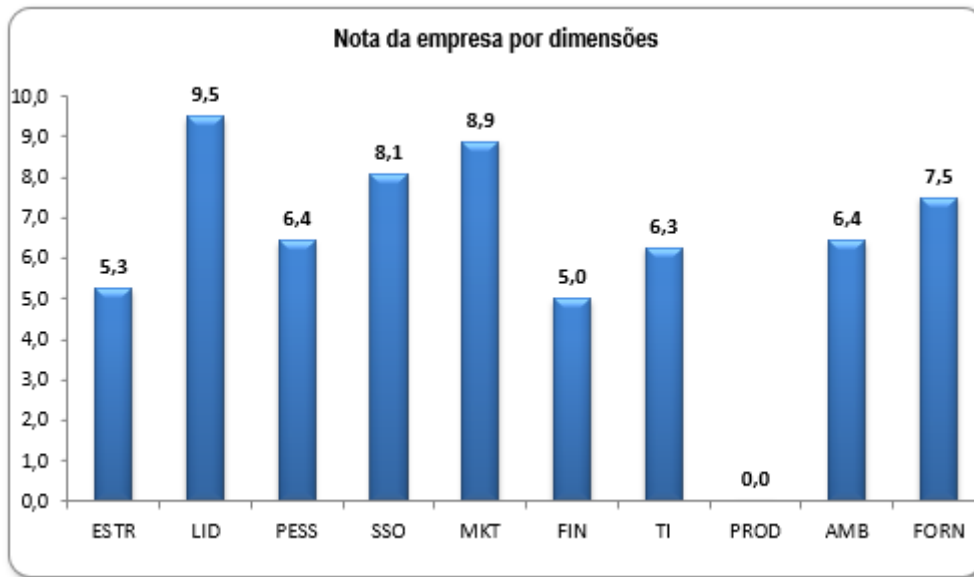
Quadro 13 – Resultados do diagnóstico empresarial

RESULTADOS DO DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL					
PONTUAÇÃO	NA EMPRESA	SOMENTE NOS REQUISITOS DE RELEVÂNCIA:			
		ALTA	MODERADA	BAIXA	
Possível	376	236	96	32	
Obtida	272	190	63	17	
Nota	 7,2	8,1	6,6	5,3	

DIMENSÕES	NOTA	SOMENTE NOS REQUISITOS DE RELEVÂNCIA:			
		ALTA	MODERADA	BAIXA	
ESTR	Estratégias e planos	 5,3	 5,3	#DIV/0!	#DIV/0!
LID	Liderança	 9,5	 10,0	 7,5	#DIV/0!
PESS	Pessoas	 6,4	 8,8	 5,5	#DIV/0!
SSO	Saúde e Segurança no trabalho	 8,1	 9,6	#DIV/0!	 2,5
MKT	Clientes e Marketing	 8,9	 8,8	 10,0	#DIV/0!
FIN	Finanças e Custos	 5,0	 5,5	#DIV/0!	 2,5
TI	Tecnologia da Informação	 6,3	 10,0	 6,3	 2,5
PROD	Gestão da Produção	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
AMB	Gestão Ambiental	 6,4	 8,5	 5,6	#DIV/0!
FORN	Fornecedores e Parcerias	 7,5	 8,3	 6,4	 10,0

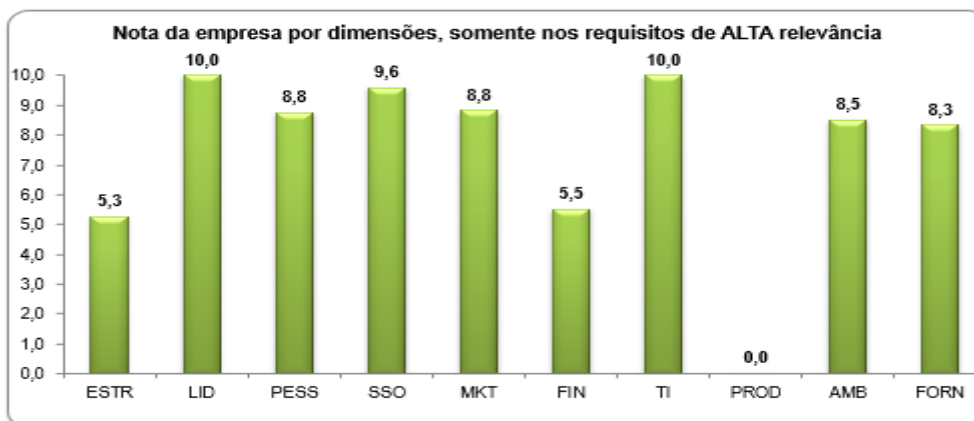
Fonte: Dados da Pesquisa (2025)

O Gráfico 1 mostra que a empresa se destaca em Liderança, Marketing e Saúde e Segurança, mas apresenta fragilidades em Estratégia, Finanças e não atua com Produção.

Gráfico 1 – Notas da empresa por dimensões

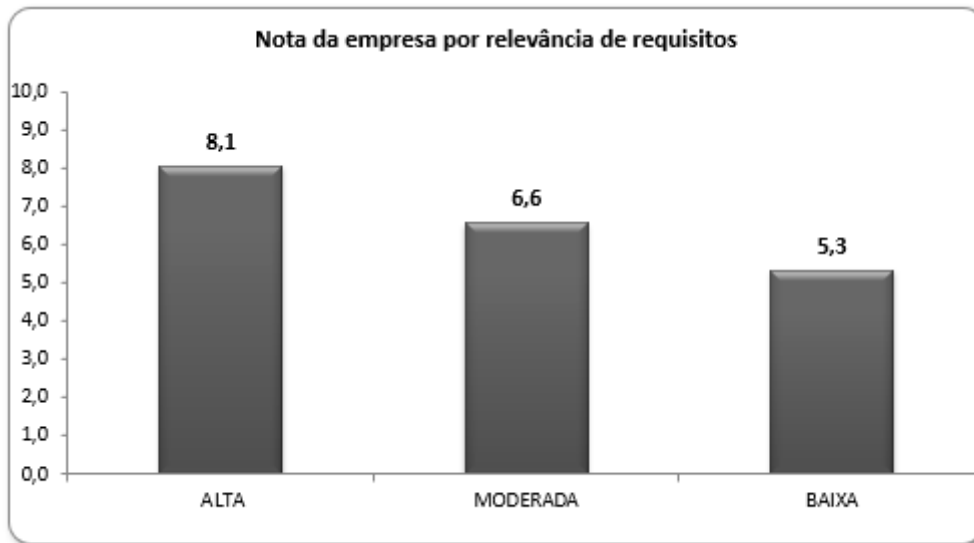
Fonte: Dados da Pesquisa (2025)

No Gráfico 2 é mostrado o ótimo desempenho, somente nos quesitos de alta relevância, em Liderança, TI, Pessoas e Saúde e Segurança no Trabalho, com notas próximas de 10. Já Estratégia e Finanças seguem como pontos fracos, mesmo entre os itens mais relevantes. A ausência em Produção reflete seu foco em serviços.

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

Fonte: Dados da Pesquisa (2025)

O Gráfico 3 evidencia que a empresa apresenta melhor desempenho nos quesitos de alta relevância, indicando foco nas áreas mais estratégicas. Já nas relevâncias moderada e baixa, o desempenho cai, sugerindo oportunidades de melhoria em aspectos secundários, que, se aprimorados, podem contribuir para maior solidez e competitividade da empresa.

Gráfico 3 – Notas da empresa por relevância de requisitos

Fonte: Dados da Pesquisa (2025)

Resumidamente, a análise do diagnóstico empresarial revelou que a empresa possui um desempenho consistente em diversas áreas, com destaque para liderança, marketing, saúde e segurança no trabalho, e parcerias com fornecedores. Esses resultados refletiram um ambiente organizacional bem estruturado e com boas práticas no relacionamento interno e externo.

Em contrapartida, algumas dimensões apresentaram fragilidades importantes. A área financeira foi a que demonstrou o menor desempenho, evidenciando desafios no controle de custos, organização contábil e uso estratégico dos recursos. Tecnologia da Informação e gestão ambiental apareceram com desempenhos medianos, com práticas pontuais já implantadas, mas ainda com espaço para avanços. A dimensão de produção, por sua vez, não foi avaliada por não se aplicar ao modelo de negócio da empresa, que atua exclusivamente na prestação de serviços.

Embora a menor nota tenha sido observada na dimensão financeira, a proposta de intervenção concentrou-se na área de planejamento estratégico. Isso porque o planejamento e a definição de estratégias antecedem todas as demais dimensões e são fundamentais para o direcionamento da empresa como um todo. A ausência de um planejamento estruturado impactava diretamente a tomada de decisão, o uso dos recursos, o desenvolvimento das pessoas e a integração entre os setores. Nesse sentido, trabalhar essa dimensão foi considerado um passo essencial para fortalecer a base da organização e promover melhorias de forma integrada e sustentável, além de ter sido a menor nota quando considerados apenas os requisitos de Alta Relevância, conforme pode ser observado no Gráfico 2.

3 CONTEXTUALIZAÇÃO

O setor da educação, sobretudo o da educação básica, tem se destacado por sua relevância e dinamismo em um cenário de intensas transformações sociais e tecnológicas. Dados recentes do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep, 2024) apontam para um crescimento consistente das matrículas na rede privada, tendência que se intensificou no período pós-pandêmico, impulsionando a demanda por serviços educacionais de qualidade. Aliada a essa conjuntura, as projeções internacionais, conforme evidenciado pelo portal The PIE News (2023), ressaltam a expansão do mercado global da educação e os robustos investimentos em inovação e tecnologia, os quais impõem a necessidade de que as instituições repensem suas estratégias e aprimorem seu planejamento organizacional.

Esse crescimento coincide com desafios específicos às pequenas escolas, limitação de recursos financeiros, dificuldade para atrair e reter talentos e concorrência com redes de maior porte. Alves (2022), em estudo de caso realizado em Aracaju-SE, identificou que a inexistência de processos formais de planejamento impede a definição de metas de longo prazo e o monitoramento sistemático de indicadores de desempenho, resultando em decisões predominantemente reativas. Silva (2021) reforça essa visão, apontando que, sem uma análise interna e externa à organização, as instituições não conseguem antecipar riscos e oportunidades, comprometendo sua capacidade de inovação.

De acordo com pesquisa realizada pelo World Competitiveness Center (2021) que identifica o nível de competitividade de 64 países, por meio de uma avaliação do ambiente econômico e social de cada nação, no eixo que examina a educação, o Brasil obteve a pior avaliação entre as nações estudadas, posicionando-se na 64ª colocação. Segundo a pesquisa, esse resultado se explica, entre outros fatores, pelo desempenho insatisfatório do país no que tange aos investimentos públicos totais em educação. Quando analisado em termos *per capita*, o investimento médio global alcança US\$ 6.873 (aproximadamente R\$ 34,5 mil) por estudante anualmente, enquanto o Brasil aplica apenas US\$ 2.110 (cerca de R\$ 10,6 mil) por aluno.

Tal cenário cria uma oportunidade para que as empresas do setor educacional, a que a empresa alvo do presente estudo faz parte, se destaquem por meio de um planejamento estratégico robusto e inovador. Ao priorizarem a formulação de estratégias competitivas e investirem na capacitação contínua de seus colaboradores, as organizações podem reduzir as lacunas deixadas pelos baixos investimentos públicos em educação. Corroborando com isso, Godoy et al. (2011, p. 87) afirmam que

Um dos maiores desafios dos gestores educacionais, bem como de suas instituições, é conceber e elaborar um processo contínuo, dinâmico e participativo de planejamento, principalmente em adquirir a cultura estratégica para tratar as possíveis situações-problemas e ter uma visão objetiva dos resultados esperado.

Assim, a incorporação eficaz de um planejamento estratégico para a superação de desafios pertinentes a atuação, se torna importante para produzir melhorias na atuação da empresa Verde, e outras do mesmo setor.

Em complemento, Pereira (2021) demonstra que a adoção de *frameworks* de planejamento estratégico, como o modelo de Kaplan e Norton — um sistema de gestão estratégica que avalia o desempenho de uma empresa através de quatro perspectivas interligadas: Financeira, Cliente, Processos Internos, e Aprendizado e Crescimento — adaptado ao contexto escolar, favorece a integração de metas acadêmicas, financeiras e de engajamento comunitário. Segundo Sousa (2020), a implementação de painéis de controle (*dashboards*) com indicadores-chave, tais como taxa de retenção de alunos, satisfação dos pais e equilíbrio orçamentário, promove maior transparência interna e reforça o compromisso da equipe escolar com os objetivos institucionais.

No contexto da zona norte de Aracaju, onde a oferta de vagas em instituições infantis ainda não acompanha o crescimento demográfico local, há uma oportunidade estratégica para que uma escola de pequeno porte consolide sua atuação. Lima (2023) destaca a carência de oferta na região e aponta um perfil de famílias em busca de metodologias pedagógicas ativas e apoio psicopedagógico. Godoy (2019) enfatiza que, ao alinhar recursos didáticos e financeiros às características do público local, por meio de um planejamento colaborativo, a escola consegue se diferenciar e construir vantagem competitiva sustentável.

Também se faz necessária a conceituação do planejamento, que envolve escolher os caminhos a seguir, decidir com antecedência as ações necessárias e definir quando e como essas ações serão executadas. Ou seja, é como traçar um roteiro para atingir as metas, ajudando a administração a se antecipar e se preparar para mudanças que possam impactar os resultados desejados, auxiliando no preparo e antecipações de eventos que influenciem nos resultados (Megginson et al., 1986).

Segundo Ansoff (1990), a estratégia é a análise das capilaridades da organização levando em consideração o ambiente em que ela está inserida, identificando possíveis oportunidades e desafios, e a partir disso definir os meios, direções e planos de ação que possibilitaram o cumprimento dos objetivos.

Tais abordagens não se limitam a organizações com mais infraestrutura e poder de investimento, ou seja, as micro, pequenas e médias empresas também devem se utilizar de tais conceitos de planejamento para sua estruturação e, com isso, a empresa Verde se enquadra.

Além disso, os pequenos empreendimentos são peça-chave na dinâmica econômica brasileira, maiormente após o período pandêmico. Como exemplo disso, em 2021 o Brasil registrava 13,2 milhões de MEIs, correspondendo a 69,7 % do total de empresas formais e a 19,2 % dos ocupados formalizados no país (Ibge, 2023). Já em 2022, esse contingente cresceu para 14,6 milhões de registros (Ibge, 2024) e, conforme projeções do SEBRAE, ultrapassou 15,6 milhões em 2024, demonstrando a vitalidade desse segmento no processo de recuperação econômica (Sebrae, 2025). Contribuiu também enormemente para a economia, no passo que as microempresas e empresas de pequeno porte, corresponderam por 26,5% do Produto Interno Bruto (PIB) em 2024, e foram responsáveis por 72% dos novos empregos formais gerados naquele ano (Sebrae, 2025).

Diante do exposto, este trabalho tem como objetivo responder ao seguinte problema: Quais ações podem ser tomadas a respeito do planejamento estratégico de uma microempresa de educação básica localizada na Zona norte de Aracaju-SE, com o intuito de aprimorar as suas atividades?

3.1 OBJETIVOS

Segundo Gil (2002) relacionado ao problema de pesquisa, o objetivo geral aponta para o que a investigação deseja alcançar, sua finalidade e propósito. Já os objetivos específicos detalham os passos que precisam ser seguidos para atingir esse resultado e resolver a questão levantada no problema de pesquisa.

3.1.1 Objetivo Geral

Elaborar uma proposta de intervenção nas práticas da área de Estratégias e Planos em uma microempresa de educação básica localizada na Zona norte de Aracaju – SE.

3.1.2 Objetivos Específicos

- ✓ Realizar um diagnóstico organizacional para identificar as áreas mais vulneráveis e cruciais ao sucesso da empresa selecionada para este estudo;

- ✓ Verificar a adoção de estratégias e planos aplicados na empresa e ferramentas utilizadas para isso;
- ✓ Identificar as forças e fraquezas da estratégia e planos da empresa com base em uma análise com a ferramenta SWOT;
- ✓ Elaborar planos de ação para a implementação do novo planejamento estratégico.

3.2 JUSTIFICATIVA

O presente trabalho justifica-se pela relevância do tema do planejamento estratégico para organizações de todos os portes e finalidades, sendo essa uma ferramenta muito importante para a sustentabilidade, o crescimento e a adaptação organizacional. Isso se deve ao fato de que, segundo Porter (1996), a primariedade na formulação de uma estratégia competitiva consiste em relacionar a empresa com o ambiente em que está inserida, especialmente em contextos de elevada competitividade e escassez de recursos.

Portanto, fulgura-se a necessidade de fornecer meios que possibilitem a elaboração de um planejamento estratégico para a microempresa que foi objeto de estudo, justificando, assim, o trabalho desenvolvido.

Para a instituição de ensino que o pesquisador pertence, a Universidade Federal de Sergipe, o presente trabalho representa um produto que a instituição pode oferecer em contrapartida ao compromisso tributário que a sociedade tem com ela, produzindo conhecimento e o disseminando por meio da pesquisa, possibilitando, também, que o curso de Administração demonstre a qualidade dos seus indivíduos, colaborando para soluções dos diversos desafios inerentes a gestão das organizações, com conhecimentos concretos e úteis.

Em relação a escolha da empresa objeto de estudo, deu-se pela aproximação social do pesquisador com ela, a empresa Verde, adequando o seu desejo pessoal de contribuir com a melhoria contínua da empresa e o pleno acesso às informações necessárias para a realização de um trabalho aprofundado e fundamentado, possibilitando maior liberdade na condução do trabalho e, como consequência, um trabalho mais eficiente quanto à sua aplicabilidade. Dessa forma, a escolha da empresa se justifica pela combinação entre oportunidade prática, vínculo social e potencial de impacto positivo, o que contribui diretamente para a relevância e aplicabilidade da proposta de intervenção apresentada neste trabalho.

A dimensão planos e estratégias foi escolhida como foco para o desenvolvimento deste trabalho por ser uma das áreas mais frágeis da organização. De acordo com o diagnóstico

apresentado no Capítulo 2, essa dimensão ocupa a penúltima posição entre as notas mais baixas no ranking geral e apresenta o pior desempenho nos aspectos de alta relevância.

4 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo tem como objetivo apresentar os principais conceitos, teorias e contribuições acadêmicas que fundamentam o desenvolvimento do trabalho, versando sobre os conceitos e características das micro e pequenas empresas, as definições e fundamentos de planejamento e estratégia, bem como o planejamento estratégico, com aprofundamento em suas características no contexto de instituições de ensino, e, por fim, as ferramentas de apoio a esse processo.

4.1 MICRO E PEQUENA EMPRESA

O conceito de Micro e Pequena Empresa é amplamente debatido e de difícil padronização e essa definição sempre foi um desafio para estudos acadêmicos e organismos internacionais. Segundo Gomes Júnior (2020), conceituar as micro e pequenas empresas costuma envolver tantos critérios objetivos quanto qualitativos, refletindo sua importância social e econômica. No Brasil, há marcos legais como a Lei Complementar nº 123/2006 que estabelece que microempresa tem receita bruta anual de até R\$ 360 mil, e empresa de pequeno porte de R\$ 360 mil a R\$4,8 milhões (Brasil, 2006). Posteriormente, a lei também passou por atualizações, como a Lei Complementar nº 162/2018 (Brasil, 2018), que instituiu o Refis das Micro e Pequenas Empresas, e a Lei Complementar nº 188/2021 (Brasil, 2021), que trouxe alterações relativas à fiscalização dos tributos federais, refletindo-se na conformação do regime diferenciado e estruturando ainda mais as suas características. Já em outras instituições, como o SEBRAE, tem como classificação o número de empregados. No setor de comércio e serviços, microempresas são aquelas com até 9 empregados, enquanto as de pequeno porte possuem entre 10 e 49 empregados, na indústria o limite é de até 19 empregados para microempresas e de 20 a 99 para empresas de pequeno porte (Sebrae, 2004).

As micro e pequenas empresas, de modo geral, apresentam uma estrutura organizacional simples, com predominância de gestão familiar ou individual. Esse modelo garante certa agilidade nas decisões, mas também impõe limitações relacionadas à disponibilidade de recursos humanos e financeiros (Sebrae, 2004). Conforme o Sebrae (2004), essas empresas costumam ter baixa capacidade de investimento, acesso restrito a linhas de crédito e utilizam metodologias de gestão informais. Além disso, caracterizam-se por uma alta flexibilidade operacional, sendo ágeis para responder às mudanças das demandas locais.

A autonomia do empreendedor tende a ser elevada. No entanto, frequentemente isso vem acompanhado da ausência de mão de obra qualificada e de sistemas gerenciais pouco estruturados (Miranda; Ribeiro, 2011). Ainda que haja variações conforme o setor, são recorrentes aspectos como a ênfase em inovação de processos e produtos, o atendimento personalizado e a capacidade de adaptação a nichos de mercado específicos (Reséli; Graeff; Teixeira, 2006).

No setor de serviços, que inclui as empresas de educação básica, como escolas privadas de pequeno porte ou cursos livres, enfrentam desafios específicos. Sua operação costuma depender fortemente da qualidade e estabilidade do corpo docente, além da reputação construída junto à comunidade local (Vilaça, 2025). A necessidade de inovar metodologias pedagógicas e manter a competitividade frente a grandes redes educacionais impõe exigências adicionais à gestão (Vilaça, 2025).

Além disso, Miranda e Ribeiro (2011) destacam que a ausência de planejamento estratégico é uma das principais causas de não sobrevivência das micro e pequenas empresas. Os gestores estão mais focados na operação do que na estratégia, o que dificulta a tomada de decisões em cenários adversos.

4.2 PLANEJAMENTO: FUNDAMENTOS E NÍVEIS

O planejamento é uma das funções essenciais da administração, sendo responsável por orientar as organizações na definição de seus objetivos e na escolha dos meios para alcançá-los. De acordo com Maximiano (2022, p. 15), "o planejamento é o processo de decidir antecipadamente o que fazer, como fazer, quando fazer e quem deve fazer", destacando sua natureza proativa e estruturada. Trata-se de um processo sistemático que consiste em orientar a gestão de recursos humanos, financeiros e materiais, a fim de tornar a organização mais eficiente e eficaz. No contexto de pequenas empresas de educação básica, como a empresa Verde, o planejamento torna-se ainda mais relevante devido à necessidade de otimizar recursos limitados e atender às expectativas de qualidade educacional em um mercado competitivo (Sebrae, 2018).

O conceito de planejamento, conforme proposto por Fayol (1916), faz parte dos fundamentos da administração moderna, sendo a função primária administrativa que envolve prever, organizar, comandar, coordenar e controlar. O autor destacou que o planejamento é crucial para antecipar desafios e preparar a organização para o futuro, estabelecendo uma direção clara para todas as atividades. Complementando essa visão, Drucker (1954) enfatizou

a Gestão por Objetivos, que prioriza a definição de metas claras e mensuráveis, um princípio aplicável a pequenas empresas que buscam alinhar seus objetivos e processos administrativos.

O planejamento na administração é estruturado em três níveis principais: estratégico, tático e operacional, cada um com características específicas em termos de prazo, amplitude e responsabilidade (Bateman; Snell, 1998; Oliveira, 2007). Esses níveis são interdependentes, garantindo que as ações diárias estejam alinhadas aos objetivos de longo prazo da organização.

No planejamento estratégico, é focado o horizonte do longo prazo, entre 5 e 10 anos e indica a direção geral da organização. No contexto educacional, a responsabilidade de sua elaboração fica a cargo da alta administração da organização, como diretores ou proprietários, e envolve a elaboração da missão, visão, valores e metas amplas, como a expansão para novos níveis de ensino ou a adoção de tecnologias educacionais (Rheis, 2024).

O planejamento tático atua no médio prazo, entre 1 e 3 anos e traduz as estratégias em planos específicos, sendo conduzido por colaboradores de escalão médio, como gerentes. Esse nível envolve a alocação de recursos e a implementação de projetos (Oliveira, 2007). No contexto da escola em estudo, o planejamento tático pode abranger a aquisição de recursos tecnológicos ou a reestruturação do projeto político-pedagógico.

Já o planejamento operacional é tratado no curto prazo, podendo se desdobrar em semanas ou meses detalhando as atividades diárias necessárias para executar os planos táticos. Ele é realizado por equipes operacionais, incluindo a elaboração de cronogramas, planos operacionais e gestão de recursos (Moderna Compartilha, 2023). Para a organização, esse nível garante que as atividades estejam alinhadas às metas estratégicas e táticas, assegurando a qualidade de suas operações.

A integração desses três níveis é de grande importância para o sucesso organizacional, especialmente em pequenas empresas, onde a falta de alinhamento pode levar à ineficiência ou ao desperdício de recursos (Sebrae, 2018).

Nesse contexto, o planejamento está intrinsecamente ligado a outro conceito, estratégia, pois esta define como a organização se posiciona frente ao ambiente externo para atingir suas metas de longo prazo. A estratégia, portanto, atua como um pilar essencial no nível estratégico do planejamento, orientando decisões que moldam o futuro das organizações. Aprofundando essa compreensão, o próximo tópico explora as origens e definições de estratégia, um conceito que evoluiu de contextos militares para o âmbito empresarial.

4.3 ESTRATÉGIA: ORIGENS E DEFINIÇÕES

Segundo a Encyclopaedia Britannica (2023), o termo “estratégia” originou-se no âmbito militar, derivado do grego *strategos*, título conferido ao general que detinha poder político e militar na Grécia Antiga. Conforme o Strategic Thinking Institute (2020), um dos primeiros marcos teóricos é a obra *A Arte da Guerra*, de Sun Tzu (séculos IV–II a.C.), a qual apresenta princípios de planejamento e táticas que influenciaram fortemente a administração empresarial contemporânea. No início do século XX, a Harvard Business School formalizou o uso do conceito de política de negócios ao introduzir — já em 1911 — as disciplinas correspondentes (Martin, 2024). Segundo o mesmo autor, a publicação de *The Concept of Corporate Strategy*, de Kenneth Andrews (1971), consolidou a estratégia como disciplina acadêmica ao integrar os processos de formulação e implementação. Além disso, o Princípio da Exclusão Competitiva, originalmente proposto por G. F. Gause (1934, apud Henderson, 1989), evidenciou a necessidade de diferenciação para a sustentabilidade organizacional, aspecto especialmente relevante para pequenas empresas que atuam em mercados locais.

Segundo Chandler (1962), a estratégia organizacional pode ser entendida como um conjunto integrado de decisões e iniciativas voltadas para o alcance de metas de longo prazo, definindo essas metas e alocando os recursos necessários, o que ressalta a relação entre estratégia e estrutura organizacional. Para Porter (1980), a estratégia consiste em criar uma posição competitiva distinta, seja pela diferenciação de produtos e serviços, seja pela liderança em custos, princípio essencial para que pequenas instituições se destaquem em mercados concorridos. No contexto de uma microempresa, a estratégia funciona como um roteiro para alinhar recursos limitados a fins operacionais e financeiros, tais como aumentar a retenção de clientes ou implementar tecnologias. Oliveira (2007), diz que a estratégia oferece metodologias concretas voltadas à realidade das pequenas empresas.

A estratégia desempenha um papel crucial ao fornecer direção, alinhar esforços e otimizar recursos, sendo particularmente importante para pequenas empresas que enfrentam limitações e concorrência com instituições maiores (Sebrae, 2025). Segundo Harvard Business School Online (2022), uma estratégia eficaz cria valor para a organização e seus *stakeholders*, promovendo uma vantagem competitiva sustentável. Para uma pequena organização como a empresa Verde, a estratégia é essencial para estabelecer metas claras, como se tornar referência em ensino de qualidade, orientando todas as ações da instituição (Indeed, 2025), tendo como provável consequência o trabalho de colaboradores dos níveis táticos, gerenciais e operacionais em prol dos mesmos objetivos, aumentando a eficiência organizacional (Imd, 2025), permitindo

diferenciar a empresa por meio de metodologias inovadoras ou preços acessíveis, atraindo mais clientes (Porter, 1996), orientando a alocação eficiente de recursos financeiros e humanos, crucial para orçamentos limitados (Spider Strategies, 2024) e facilitando respostas rápidas a mudanças no ambiente (Consulterce, 2024).

Nesse contexto, surge o planejamento estratégico, sendo o processo pelo qual as organizações traduzem suas estratégias em planos detalhados, buscando que os recursos sejam alocados de maneira eficiente para alcançar os objetivos de longo prazo. Autores como Porter (1996) e Mintzberg (1994) reforçam que o planejamento estratégico não é apenas um documento estático, mas um processo dinâmico que deve ser revisado e adaptado continuamente para responder às mudanças do ambiente competitivo. Assim, o planejamento estratégico emerge como uma ferramenta essencial para pequenas empresas educacionais, como a escola em estudo, permitindo que elas não apenas sobrevivam, mas prosperem em um mercado desafiador.

4.4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Ansoff (1979) enfatiza a relevância do planejamento estratégico para antecipar mudanças de mercado e garantir competitividade, enquanto Mintzberg (1994) sugere que, em contextos dinâmicos, ele pode surgir de práticas emergentes, e não apenas de processos formais.

Diferentes abordagens orientam o planejamento estratégico. A Escola do Design, promovida por Chandler (1962), prioriza o alinhamento entre capacidades internas e oportunidades externas, frequentemente utilizando a análise SWOT. A Escola do Planejamento, segundo Steiner (1979), foca em processos estruturados com etapas definidas para preparar a organização para o futuro. Porter (1985), pela Escola do Posicionamento, defende a análise competitiva como base para o sucesso estratégico. Outras perspectivas, como a Escola Empreendedora e a do Aprendizado, valorizam a intuição do líder e a adaptação contínua, respectivamente (Mintzberg et al., 1998).

Contudo, sua aplicação pode aumentar a sustentabilidade e a competitividade em organizações das mais diversas. Segundo Santos (2023), em estudo da Universidade Federal de Sergipe, micro e pequenas empresas brasileiras frequentemente utilizam a análise SWOT, mas nem sempre elaboram planos de ação detalhados, recorrendo a consultas externas, indicando a necessidade de um planejamento simplificado, envolvendo a equipe interna para garantir a execução eficaz, aproveitando a flexibilidade característica desse tipo de organização.

Falconi (2013) desenvolveu o Gerenciamento pelas Diretrizes, que desdobra metas estratégicas em ações operacionais, promovendo alinhamento organizacional.

No setor educacional, o planejamento estratégico deve considerar a diversidade de *stakeholders* e a missão pedagógica das instituições. Segundo Cordeiro (2015), o Programa de Desenvolvimento da Escola tem sido adotado como instrumento de planejamento estratégico em escolas estaduais de Minas Gerais, permitindo que metas pedagógicas, como o aprimoramento da qualidade do ensino, sejam articuladas às demandas administrativas e financeiras das unidades, de modo a otimizar recursos limitados e atingir objetivos educacionais mesmo diante de restrições orçamentárias. Em uma escola de educação básica, como a empresa Verde, esse processo integra metas pedagógicas como qualidade do ensino, questões administrativas e gestão financeira, sendo especialmente relevante em contextos de restrições orçamentárias.

4.4.1 Planejamento estratégico em instituições de ensino

O planejamento estratégico em instituições de ensino é aplicado de formas diferentes em comparação a outros setores devido à sua missão pedagógica e à diversidade de *stakeholders*, como alunos, pais e órgãos reguladores. Lück (2000) argumenta que o planejamento estratégico é fundamental para superar práticas reativas, promovendo uma gestão orientada por resultados e alinhada à qualidade educacional. O método de Planejamento Estratégico Situacional de Matus (1996), que consiste em um método que aborda o planejamento em contextos complexos, como instituições educacionais, por meio de um processo dinâmico e participativo que reconhece a incerteza e a interação de múltiplos atores com interesses diversos. Estruturado em quatro momentos: explicativo, normativo, estratégico e tático-operacional, consistindo em, respectivamente, análise da situação-problema e mapeamento de atores, definição de metas e visão de futuro, elaborar planos considerando ações e reações dos atores e implementar e monitorar com ajustes contínuos. Tal método é particularmente relevante, pois considera a complexidade do ambiente educacional, enfatizando a identificação de problemas, a participação de atores-chave e a adaptação contínua.

Neste contexto, o Programa de Desenvolvimento da Escola, implementado pelo Ministério da Educação, é uma ferramenta prática de planejamento estratégico. Cordeiro (2015), em sua dissertação na Universidade Federal de Juiz de Fora, analisou como gestores escolares em Minas Gerais utilizam o Programa de Desenvolvimento da Escola, destacando a necessidade de formação continuada para um planejamento participativo e integrado. O estudo

sugere que o programa pode ser adaptado para escolas privadas, como a empresa Verde, desde que haja um alinhamento do Projeto Político-Pedagógico às metas estratégicas.

Logo, Santos (2023), em seu trabalho, analisou o planejamento estratégico em micro e pequenas empresas, destacando o uso da análise SWOT, mas apontando a falta de planos de ação detalhados como uma limitação. Para a empresa Verde, ferramentas podem ser adaptadas para criar um planejamento estratégico simplificado, mas eficaz, que envolva a comunidade escolar e alinhe metas pedagógicas e administrativas.

4.5 FERRAMENTAS DE APOIO AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Nesta parte, se discorrerá uma breve análise sobre as ferramentas que poderão servir de auxílio na idealização de um planejamento estratégico pela empresa pesquisada, demonstrando conceitos, ideias e características.

4.5.1 Missão, visão e valores

Primeiramente, a missão de uma organização descreve sua razão de ser e propósito fundamental. Em linhas gerais, ela evidencia o porquê a instituição existe e que necessidades pretende atender. Collins e Rukstad (2008) destacam que a missão “esclarece a motivação fundamental de atuação da empresa, ou seja, evidencia o porquê de sua existência”. Reforçando isso, David (2009) diz que a missão deve explicitar claramente a razão de ser da organização, indicando produtos, serviços, mercados e até preocupações sociais e ambientais, estabelecendo, assim, a identidade básica da empresa. Além disso, Desmidt et al. (2008) ressaltam que uma missão clara serve como mecanismo de controle gerencial, concentrando a tomada de decisão e orientando o equilíbrio entre interesses divergentes dos *stakeholders*.

Já a visão organizacional refere-se ao estado futuro desejado pela instituição, ou seja, ao lugar onde a organização pretende chegar em médio e longo prazo. Oliveira (2010, p. 53) define a visão como “o futuro desejado pela organização, estabelecendo uma meta a ser alcançada em um determinado período”, em outras palavras, a visão cria uma imagem inspiradora de futuro que orienta o direcionamento estratégico.

Organizacionalmente, a visão serve para engajar colaboradores e sinalizar metas desafiadoras. Ela funciona como um objetivo de longo prazo que deve ser induzido em indicadores estratégicos e metas de desempenho. Por exemplo, uma empresa pode definir a visão de se tornar líder em participação de mercado ou referência em sustentabilidade,

objetivando índices concretos para medir seu progresso. A visão compartilhada promove coesão interna e orienta esforços coletivos (Collins; Porras, 1996).

Enquanto isso, os valores organizacionais são as crenças e princípios fundamentais que orientam a cultura e o comportamento dos membros da instituição. Na literatura, valores são vistos como crenças básicas que fornecem uma direção comum à organização. Tamayo e Gondim (1996, p. 45) definem valores organizacionais como “princípios ou crenças que orientam a vida da empresa” e representam “a essência de sua filosofia” para o alcance do sucesso. Dessa forma, os valores funcionam como normas internas inegociáveis que permeiam todas as atividades, garantindo coerência às decisões e à identidade organizacional. Collis e Porras (1996) reforçam que os valores centrais devem ser autênticos e intrínsecos à empresa: não adianta definir valores desejáveis externamente, a organização precisa identificar quais valores ela realmente possui e vive.

No âmbito prático das organizações, valores organizacionais manifestam-se em códigos de conduta e práticas cotidianas. Eles formam a base para políticas internas, como ética no trabalho, e inspiram atitudes compartilhadas entre líderes e empregados. Oliveira (2010, p. 53) resume que “os valores representam as crenças e princípios que orientam a tomada de decisões e o comportamento dos membros da organização”.

Em resumo, missão, visão e valores juntos constituem a filosofia institucional de uma organização e fornecem instrumentos orientadores para sua gestão (Rodrigues, 2009).

4.5.2 Análise de Concorrência

Para Porter (1986), o objetivo da análise de concorrência é auxiliar a empresa a encontrar uma posição na indústria em que possa melhor se defender contra essas forças competitivas ou influenciá-las em seu favor, sendo um processo sistemático e contínuo de coleta e avaliação de informações sobre os concorrentes diretos e indiretos de uma organização. Segundo Milani Filho et al. (2007, p. 5), a análise da concorrência é central no planejamento estratégico, pois seu “principal objetivo é entender, monitorar e prever o comportamento” dos concorrentes.

Conforme isso, Porter (1986) afirma que análise deve ser focalizada no ambiente local e regional, sendo imperativo identificar e analisar as empresas concorrentes diretas na área de atuação, bem como empresas indiretas que possam oferecer serviços alternativos. A avaliação deve ir além da lista de preços, englobando a qualidade do serviço e a infraestrutura disponível.

Alinhados a essa perspectiva, Kotler e Keller (2006) argumentam que a concorrência deve ser analisada não apenas em termos de empresas que oferecem o mesmo produto ou serviço, mas também considerando alternativas que satisfaçam as mesmas necessidades dos consumidores. Essa visão ampliada inclui concorrentes indiretos e produtos substitutos, o que reforça a necessidade de vigilância constante do ambiente de negócios.

Além disso, o avanço tecnológico da análise de concorrência passou a incorporar elementos de inteligência competitiva, que envolvem a prática da coleta sistemática e ética de informações sobre o mercado, clientes e concorrentes, utilizando fontes como publicações especializadas, bases de dados, relatórios financeiros e redes sociais (Milani Filho; Rocha; Corrar, 2007).

Ainda nesse contexto, a análise de concorrência serve como ponto de partida para a seleção das organizações a serem analisadas. Porém, o *benchmarking* é também uma ferramenta de gestão estratégica que visa a melhoria contínua dos processos organizacionais a partir da observação e adaptação de práticas bem-sucedidas adotadas por outras instituições. De acordo com Camp (1998 apud Oliveira; Santos, 2012), trata-se de uma comparação sistemática de produtos, serviços e métodos com os das melhores empresas do setor ou de outros setores, com o intuito de alcançar níveis superiores de desempenho.

Portanto, se faz necessária uma elucidação de certa operacionalização, que consistiria em primeiro definir objetivos claros e indicadores, concorrentes diretos e indiretos, coletar dados por fontes primárias (entrevistas, visitas) e secundárias (sites, bases oficiais), avaliar o ambiente competitivo, consolidar resultados em um relatório executivo e, por fim, estabelecer revisões periódicas para manter a vigilância contínua sobre o mercado (Milani Filho; Rocha; Corrar, 2007).

4.5.3 Benchmarking

O *benchmarking*, além de auxiliar na identificação de deficiências internas, contribui para a disseminação da cultura de excelência e inovação. Ao observar práticas consagradas, a organização passa a questionar seus próprios métodos e a buscar soluções mais eficientes e eficazes. Nesse sentido, Oliveira e Santos (2012) destacam que o *benchmarking* se apresenta como uma fonte de vantagem competitiva sustentável, ao promover o aprendizado organizacional e o alinhamento com padrões elevados de desempenho.

Ainda nisso, no contexto atual, a inteligência competitiva fornece suporte essencial ao *benchmarking*. Conforme destacado por Oliveira e Santos (2012), o uso de tecnologia da informação acelera o compartilhamento de dados e tornando o *benchmarking* mais eficaz.

E, com base em tal ferramenta, a empresa começaria definindo quais aspectos aprimorar, e, em seguida, escolheria outras organizações que se destaquem em tais pontos. A partir daí, realizaria uma observação cuidadosa, conversando com gestores e analisando relatórios, para identificar diferenças e oportunidades de melhoria. Depois, elaboraria um plano flexível para incorporar as melhores ideias ao dia a dia e, por fim, verificaria regularmente se as mudanças estão trazendo os resultados esperados, ajustando o caminho sempre que necessário (Oliveira; Santos, 2012).

Em suma, uma empresa que monitora bem seus concorrentes têm insumos mais ricos para definir quais práticas almejar em suas iniciativas de *benchmarking*. Assim, práticas de análise de concorrência e de *benchmarking* devem ser articuladas para fortalecer a estratégia organizacional como um todo.

4.5.4 Análise PESTEL

A análise PESTEL é uma ferramenta consolidada de avaliação do macroambiente organizacional, incorporando os fatores Político, Econômico, Sociocultural, Tecnológico, Ecológico e Legal. Aguilar (1967 apud Guimarães Junior, 2021, p. 100) definiu a PESTEL como “uma das ferramentas estratégicas mais difundidas para condução de análise de ambiente”, orientando o exame dessas dimensões.

Johnson, Scholes e Whittington (2012 apud Antunes, 2022) exemplificam que, na análise PESTEL, fatores políticos destacam ações governamentais e regulações, fatores econômicos abrangem indicadores macroeconômicos (como câmbio e juros), fatores sociais incluem demografia e cultura, fatores tecnológicos englobam inovações emergentes, fatores ambientais se referem a questões climáticas e de sustentabilidade, e fatores legais abordam leis e normas vigentes.

No contexto das pequenas empresas brasileiras, Alves e Lisboa (2014, p. 480) analisam o panorama das micro e pequenas empresas no Brasil e identificam diversos fatores que “demandam reposicionamento estratégico” dessas organizações. Fatores que incluem mudanças no mercado, na tecnologia, no comportamento dos consumidores e nas políticas setoriais, que pressionam as pequenas empresas a adaptarem seu posicionamento. A PESTEL, nesse cenário, surge como instrumento prático para guiar esse processo de adaptação. Estudos

de caso demonstram sua aplicação concreta: por exemplo, Donde (2019, p. 59) elaborou uma análise PESTEL para uma empresa moveleira que buscava expansão internacional e concluiu que o método auxiliou a comparar cenários político, econômico, social etc. entre países, evidenciando que “o comparativo PESTEL entre as nações estudadas apresenta similaridades e diferenças” críticas para a estratégia de entrada de mercado.

A fim de uma materialização da análise PESTEL, o primeiro passo é reunir olhares diversos, da direção, do setor financeiro e da equipe operacional, para definir juntos quais eventos externos merecem atenção e em que prazo deseja-se enxergá-los (Maximiano, 2006). Em seguida, cada dimensão do PESTEL é analisada por meio de pesquisa: rastreia-se as mudanças nas políticas, as oscilações na renda local, os hábitos culturais da comunidade, as inovações que afloram, as boas práticas de sustentabilidade e as normas que moldam o cotidiano (Guimarães Junior, 2021). Esses achados são alinhavados em uma matriz, em que oportunidades e riscos aparecem lado a lado (Antunes, 2022). Para dar movimento à reflexão, atribui-se, de forma intuitiva, graus de relevância a cada fator, permitindo perceber, com clareza, quais eventos merecem maior atenção (Oliveira et al., 2019). A partir daí, a PESTEL deixa de ser mera tabela e se torna guia de ação, definindo encontros regulares para redesenhar rotas, desenhar parcerias e investir em tecnologia que dialogue com as expectativas da região (Alves; Lisboa, 2014).

Em suma, fica claro o caráter túmido que a análise PESTEL representa na literatura, sendo valiosa para o reposicionamento estratégico de pequenas organizações, incluindo empresas de educação.

4.5.5 Análise SWOT

A análise SWOT, forças, fraquezas, oportunidades e ameaças em inglês na sigla (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*), é uma ferramenta clássica de planejamento estratégico que permite diagnosticar simultaneamente fatores internos e externos de uma organização. Segundo, Porter (1986) destaca que sua utilidade principal está na avaliação desses elementos internos e externos, abrangendo aspectos que influenciam a competitividade da empresa. Portanto, essa análise proporciona compreensão abrangente da organização e embasa a formulação de estratégias empresariais.

Ademais, o estudo de Pereira Júnior et al. (2024) destaca que a SWOT foi utilizada em contextos tão variados quanto produção de carvão vegetal, gestão de resíduos na construção e

introdução de novos produtos alimentícios, evidenciando sua relevância como apoio à definição de estratégias e tomadas de decisão organizacional em diferentes setores. Essa difusão da ferramenta em contextos distintos reforça seu valor como instrumento de diagnóstico estratégico, capaz de orientar organizações de diferentes setores a estruturarem projetos de investimento e desenvolvimento de produtos de forma mais eficaz.

A Figura 2 apresenta a ferramenta SWOT, destacando a divisão entre ambiente interno e externo e indicando o que deve ser aproveitado e o que precisa ser combatido.

Figura 2 – Matriz SWOT



Fonte: Casarotto (2019).

Para colocar a análise SWOT em prática recomenda-se reunir colaboradores e gestores num ambiente para, de forma colaborativa, identificar pontos fortes e fracos internos, bem como oportunidades e ameaças do mercado, organizando-os em uma matriz visual que valorize cada contribuição; essa dinâmica participativa não só fortalece o engajamento de todos, mas também permite conectar, por exemplo, no caso de instituições de ensino, a expertise do corpo docente com programas de formação externa e antever formas de mitigar a concorrência de cursos on-line, resultando num plano de ação conciso, que combine iniciativas imediatas e metas de médio prazo alinhadas à realidade da instituição (Porter, 1986; Nogueira, 2021).

Logo, mesmo em pequenas empresas do setor educacional, a SWOT pode ser uma ferramenta valiosa para diagnosticar a realidade organizacional e estabelecer diretrizes estratégicas alinhadas às necessidades do contexto de ensino.

4.5.6 Matriz GUT

Tal ferramenta chamada GUT, sigla em inglês para gravidade, urgência e tendência, aborda a priorização dos problemas na gestão da qualidade. Em síntese, cada problema identificado é avaliado seguindo três critérios: a Gravidade (o quanto o problema é ameaçador), a Urgência (o prazo disponível para solucioná-lo) e a Tendência (a probabilidade de piora futura caso não seja resolvido) (Kepner; Tregoe, 1981).

Para Simões e Fornari (2023, p. 55), a aplicação da matriz GUT “permite metodologicamente a organização da situação empresarial por ordem de prioridades”, criando transparência na tomada de decisão. Na prática, isso facilita responder à pergunta: “o que deve ser feito primeiro e por onde começar?”, guiando gestores a solucionar aquelas questões mais graves e urgentes.

Além disso, a ferramenta oferece visão nítida de cada parte do processo organizacional: ao listar todos os problemas e pontuá-los segundo G, U e T, é possível “visualizar nitidamente cada setor do processo” e esclarecer as funções de cada área no plano de ação (Águia Sistemas, s.d.).

Na Figura 3, é possível observar uma matriz, em tabela, que apresenta as tarefas com suas respectivas pontuações e o resultado do cálculo GUT, permitindo uma priorização clara e objetiva ao destacar as questões mais críticas com base nos maiores valores obtidos.

Figura 3 – Matriz GUT

Matriz GUT				
Tarefas	Priorização			
	G	U	T	GUT
Tarefa 1	1	4	3	12
Tarefa 2	3	2	1	6
Tarefa 3	2	1	1	2
Tarefa 4	1	3	5	15
Tarefa 5	2	1	2	4

Fonte: Siteware (2018)

Além disso, é importante notar que a aplicação da matriz GUT não se restringe aos setores tradicionais. Em estudos recentes ela tem sido adaptada ao contexto educacional. Por exemplo, Oliveira, Alves e Araújo (2022, p. 12) apresentaram a viabilidade de usar a matriz

GUT para priorizar problemas sociais enfrentados por estudantes em escolas quilombolas. Nesse trabalho, destacam que a GUT pode ser uma “colaboradora para a área da Educação”, contribuindo para identificar e tratar os desafios dos alunos de forma ordenada.

Portanto, a fundamentação teórica indica que a Matriz GUT é uma ferramenta estruturada e objetivamente aplicada na gestão estratégica de organizações. Ao permitir quantificar a severidade, o prazo e a tendência dos problemas, ela fornece uma base conceitual clara para decidir onde atuar primeiro.

4.5.7 OKR (Objetivos e Resultados-Chave)

O OKR consiste em dois elementos principais: objetivos em enunciados qualitativos e inspiradores, e resultados-chave (*key results*), métricas quantitativas para cada um dos objetivos. Segundo Niven e Lamorte (2016), os *key results* devem ser mensuráveis e objetivamente vinculados ao objetivo qualitativo. Doerr (2018, p. 35), por sua vez, reforça que “o resultado-chave tem que ser mensurável”, podendo chegar à conclusão se o objetivo foi realizado ou não de maneira clara e eficaz. O método OKR nasceu no mundo corporativo de tecnologia (com Andy Grove na Intel) e hoje serve como “ferramenta para orientar e executar a estratégia de uma organização” (Doerr, 2018, p. 45).

Ademais, a aplicação prática de OKRs em pequenas organizações, como escolas ou empresas de educação ainda é pouco documentada, mas há indícios de eficácia. Por exemplo, Filho et al. (2022, p. 37752) implementaram OKRs em sala de aula universitária e constataram que houve “sensível elevação na compreensão do conteúdo” e maior envolvimento dos alunos, que consistiu em definir objetivos claros para o processo de aprendizagem e desdobrar esses objetivos em resultados-chave mensuráveis, integrando os indicadores ao cotidiano da disciplina em uma sala de aula universitária. Isso sugere que, em instituições de ensino de nível básico, OKRs podem alinhar metas pedagógicas a indicadores de aprendizado. Ainda que o contexto exato da zona norte de Aracaju não seja estudado diretamente, experiências similares apontam ganhos: Valerim (2020) mostra que até empresas sem foco educacional (ex. restaurante) obtêm clareza estratégica ao usar OKRs.

Para fortalecer a gestão estratégica, propõe-se a implementação gradual da metodologia OKR, já que se trata de uma ferramenta que permite transformar grandes metas institucionais em compromissos claros, acompanhados por indicadores mensuráveis e de fácil compreensão por toda a equipe. A operacionalização pode ocorrer por meio de ciclos curtos, trimestrais por exemplo, nos quais são definidos poucos objetivos principais, que devem ser

inspiradores, desafiadores e alinhados à missão organizacional. Cada objetivo, por sua vez, é desdobrado em dois ou três resultados-chave, que funcionam como formas concretas de medir o avanço em direção ao que se deseja alcançar. (Doerr, 2018; Filho et al., 2022; Lamorte; Niven, 2016)

Logo, OKRs podem ser uma contribuição valiosa ao planejamento estratégico: tornam metas claras e compartilhadas, vinculam atividades diárias aos objetivos da instituição e permitem ajustes rápidos conforme o contexto local.

4.5.8 *Business Model Canvas*

O *Business Model Canvas* (BMC) foi concebido por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, que são amplamente reconhecidos como os autores clássicos e principais desenvolvedores desta ferramenta de gestão estratégica. A metodologia foi popularizada por meio de sua obra seminal, "Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers" (Osterwalder; Pigneur, 2010). Este livro introduziu o *Business Model Canvas* como uma linguagem comum para descrever, visualizar, avaliar e inovar modelos de negócios. A relevância de Osterwalder e Pigneur reside na capacidade de simplificar a complexidade dos modelos de negócios em nove blocos interconectados: Segmentos de Clientes, Proposições de Valor, Canais, Relacionamento com Clientes, Fontes de Receita, Recursos Principais, Atividades Principais, Parcerias Principais e Estrutura de Custos. Essa estrutura permite uma compreensão holística e visual do funcionamento de uma organização, facilitando a análise e a inovação (Osterwalder; Pigneur, 2010)

Já no cenário contemporâneo, o *Business Model Canvas* continua como uma ferramenta relevante e adaptável, com novas abordagens e aplicações surgindo. Um exemplo que explica tal constância, é a integração do modelo com o conceito de economia circular. Um estudo notável nesse sentido é o trabalho desenvolvido pelo Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável e Upcycle Brasil, intitulado "Modelos de Negócios Circulares e Práticas Empresariais", publicado em dezembro de 2024 (Cebds; Upcycle Brasil, 2024). Este estudo explora como o *Business Model Canvas* tradicional pode ser adaptado para incorporar os princípios da circularidade, destacando a necessidade de as empresas revisarem seus modelos de negócio para integrar a economia circular e gerar valor tanto para os *stakeholders* quanto para o meio ambiente. A publicação ressalta que a transição para modelos de negócios circulares não é trivial, especialmente para grandes corporações, mas é um caminho

essencial para que a economia circular alcance seu potencial máximo, ao mesmo tempo em que reduz impactos ambientais e riscos.

Além disso, informações como potenciais parcerias comunitárias, concorrência com outras instituições, condições socioeconômicas do âmbito da empresa, fornecidas por ferramentas como análise SWOT e PESTEL, podem contribuir para a alimentação dos blocos do *Business Model Canvas*. (David, 2019). A Figura 4 a seguir ilustra a estrutura do modelo, destacando os blocos a serem preenchidos e os tópicos abordados em cada seção.

Figura 4 – Estrutura geral do modelo



Fonte: Niederauer (2021)

Como pode ser observado, o BMC é composto por nove blocos, cada um representando um aspecto fundamental do modelo de negócio. A seguir, descreve-se cada bloco e sua aplicação:

- Segmentos de Clientes: Identifica os principais grupos de clientes.
- Proposições de Valor: Define claramente o valor oferecido durante a prestação do serviço.
- Canais: Refere-se aos meios pelos quais a empresa se comunica e entrega seu valor, como redes sociais.
- Relacionamento com Clientes: Descreve como a empresa mantém os seus relacionamentos, por exemplo, por meio de comunicação regular e *feedback* contínuo.
- Fontes de Receita: Inclui mensalidades, doações e possíveis subsídios governamentais. Buscando a empresa explorar fontes diversificadas para garantir sustentabilidade.

- Recursos Principais: Engloba colaboradores qualificados, infraestrutura física e materiais operacionais, essenciais para a suas atividades.
- Atividades Principais: Compreende a prestação do serviço, a administração e a manutenção da infraestrutura, que são as atividades centrais da empresa.
- Parcerias Principais: Inclui fornecedores de materiais, outras instituições e o governo local, que podem apoiar a empresa em suas operações.
- Estrutura de Custos: Abrange salários, aluguel, manutenção e materiais operacionais, que devem ser gerenciados para garantir a viabilidade financeira (Osterwalder; Pigneur, 2010).

4.5.9 5W2H

Maximiano (1995) ressaltou que a qualidade é um objetivo sistêmico de toda organização, exigindo ferramentas gerenciais que envolvam todos os níveis hierárquicos. Para isso, o 5W2H se propõe como um *checklist* de perguntas-chave para detalhar planos de ação, onde cada letra da sigla corresponde a uma questão gerencial essencial, what – o quê, who – quem, when – quando, where – onde, why – por que, how – como, how much – quanto, orientando a definição de objetivos, responsáveis, cronograma, locais, justificativas e recursos financeiros de qualquer iniciativa (Zendesk, 2025). Resumidamente, trata-se de uma ferramenta de qualidade capaz de orientar as tomadas de decisão e o desenvolvimento de projetos das empresas (Zendesk, 2025, p. 2). Ademais, Silva e Sartori (2014) defendem que o 5W2H junto a outras ferramentas conferem uma visão holística da empresa, diminuindo custos, retrabalho e engajando as equipes, além de gerar vantagem competitiva.

Nessa mesma linha, Lima et al. (2019) destacam que ferramentas como SWOT e 5W2H são de grande importância para o ambiente de negócios, sobretudo em um contexto competitivo, pois permitem detalhar objetivos e elaborar planos de ação claros na busca de manter as empresas no mercado.

Para instituições de ensino, como a empresa foco desta pesquisa, a ferramenta pode ser aplicada, por exemplo, na criação de um programa de reforço escolar, uma iniciativa que exemplifica bem sua utilidade. O primeiro passo consiste em definir o What (o que será feito), que, nesse caso, seria a implementação de um programa de reforço escolar voltado para alunos do ensino fundamental. O Why (porque será feito) justificaria a ação pela necessidade de elevar o desempenho acadêmico e responder às expectativas dos pais, fortalecendo a reputação da escola. O Where (onde será feito) apontaria para as salas de aula já disponíveis, otimizando os recursos existentes. Já o When (quando será feito) poderia estabelecer o início no próximo

semestre, com sessões semanais ajustadas ao calendário escolar. O Who (quem fará) envolveria professores contratados ou da própria equipe, dependendo da disponibilidade, enquanto o How (como será feito) detalharia o uso de aulas presenciais complementadas por atividades práticas que engajem os alunos. Por fim, o How much (quanto custará) estimaria um orçamento, como um valor hipotético de R\$ 5.000 cobrindo remuneração de docentes e materiais básicos, sempre atento à realidade financeira da empresa (Administradores, 2025, p. 12).

Portanto, fica claro que, para uma intervenção estratégica em pequenas empresas, o 5W2H pode ser usado para detalhar qualquer iniciativa administrativa, por exemplo, melhoria de processos de ensino, gestão financeira ou iniciativas de marketing.

5 METODOLOGIA

Neste capítulo, descreve-se a abordagem metodológica adotada neste trabalho. Dessa forma, esta seção contempla a definição do tipo de estudo, as questões norteadoras, o desenho e os procedimentos empregados na pesquisa, bem como a unidade de análise e os critérios de escolha do caso. Apresentam-se, ainda, as fontes de evidência, os conceitos operacionais, as categorias analíticas e os elementos de análise, o protocolo de investigação, o método de tratamento dos dados e, por fim, as ferramentas utilizadas para elaborar os planos de ação, que têm como propósito solucionar as dores identificadas na empresa.

5.1 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO

Este estudo adota uma abordagem qualitativa, fundamentada na coleta e análise de dados, como entrevistas e documentos, para compreender em profundidade as práticas estratégicas da empresa Verde. A escolha por uma abordagem qualitativa é justificada pela necessidade de explorar o contexto organizacional de forma detalhada, capturando nuances e significados que não estariam acessíveis por métodos quantitativos. Segundo Lakatos e Marconi (2003), a pesquisa qualitativa é apropriada para estudos que buscam compreender fenômenos em seu ambiente natural, sem a manipulação de variáveis. No contexto da administração, Vergara (2008) reforça que métodos qualitativos, como o estudo de caso, são ideais para investigar dinâmicas organizacionais complexas, permitindo uma análise contextualizada.

Quanto à classificação em relação aos objetivos, o estudo é caracterizado como descritivo, pois tem como propósito descrever as características atuais das estratégias e planos da empresa Verde, identificar áreas vulneráveis e cruciais ao seu sucesso e mapear forças e fraquezas por meio da análise SWOT. Lakatos e Marconi (2003) definem a pesquisa descritiva como aquela que visa observar, registrar e analisar características de um fenômeno sem manipulá-lo, o que se alinha com os objetivos deste trabalho. Além disso, o estudo possui um caráter aplicado, uma vez que propõe uma intervenção prática para melhorar o planejamento estratégico da empresa, conforme destacado por Vergara (2008), que enfatiza a relevância de pesquisas aplicadas em administração para gerar soluções práticas a problemas organizacionais.

5.2 QUESTÕES DE PESQUISA

As questões de pesquisa foram elaboradas a partir dos objetivos específicos do estudo, mantendo alinhamento com os verbos utilizados, conforme recomendado por Lakatos e Marconi (2003), que destacam a importância de questões claras e diretamente vinculadas aos objetivos para orientar a investigação. As questões são:

1. Quais são as áreas mais vulneráveis e cruciais ao sucesso da empresa Verde, identificadas por meio de um diagnóstico organizacional?
2. Quais estratégias e planos são adotados pela empresa Verde e quais ferramentas são utilizadas para sua implementação?
3. Quais são as forças e fraquezas da estratégia e planos da empresa Verde, de acordo com a análise SWOT?
4. Quais planos de ação podem ser propostos para implementar um novo planejamento estratégico na empresa Verde, com base nos resultados do diagnóstico?

Essas questões guiam a coleta e análise de dados, assegurando que cada objetivo específico seja abordado de forma sistemática e que a proposta de intervenção seja fundamentada em evidências coletadas.

5.3 DELINEAMENTO E PROCEDIMENTOS DA PESQUISA

O delineamento da pesquisa é um estudo de caso, que, segundo Vergara (2008), é um método qualitativo que permite a análise detalhada de uma unidade específica, como uma organização, para compreender seus processos e dinâmicas em profundidade. Este método é particularmente adequado para o presente estudo, pois a empresa Verde é investigada como um caso único, com foco em suas práticas estratégicas e organizacionais. Lakatos e Marconi (2003) reforçam que o estudo de caso é eficaz para explorar fenômenos em seu contexto real, especialmente em pesquisas descritivas que buscam descrever características específicas de uma organização.

Esses procedimentos são necessários por sua capacidade de gerar dados ricos e contextualizados, essenciais para o diagnóstico organizacional e a elaboração da proposta de intervenção.

5.4 UNIDADE DE ANÁLISE E CRITÉRIOS PARA ESCOLHA DO CASO

O presente estudo volta-se especificamente à dimensão de estratégias e planos, apontada como de singular importância para o desempenho organizacional. Essa escolha foi alicerçada no diagnóstico organizacional descrito no Capítulo 2, que evidenciou que estratégias e planos registraram a segunda menor pontuação entre as dez dimensões avaliadas, sinalizando fragilidades relevantes a serem investigadas.

A seleção da empresa em questão considerou primariamente a disponibilização de dados estratégicos fundamentais, como relatórios de planejamento, registros de acompanhamento de metas e planos de ação, e a facilidade de acesso aos gestores responsáveis por seu desenho e execução. Além disso, por ser uma empresa de pequeno porte, o estudo se beneficia de um ambiente menos complexo, burocrático e de uma estrutura gerencial mais ágil, o que favorece a coleta de dados e a interação com os participantes. Em contrapartida, organizações maiores, devido a maior complexidade e fluxos de informações, poderiam compelir a esforços maiores durante o acesso pleno às informações necessárias e ao engajamento direto dos tomadores de decisão, comprometendo a viabilidade e a profundidade da proposta de intervenção aqui desenvolvida.

5.5 FONTES DE EVIDÊNCIA

A fonte de evidência utilizada neste estudo foi a entrevista, selecionada por sua relevância para os objetivos propostos. A entrevista semiestruturada aplicada a gestora da empresa Verde, forneceu insights qualitativos sobre as estratégias e planos adotados, permitindo capturar percepções e experiências diretamente relacionadas à gestão da organização.

Entrevistas semiestruturadas: Realizadas com a gestora da empresa Verde para coletar informações qualitativas sobre as estratégias, planos e ferramentas utilizadas. As entrevistas seguem um roteiro previamente elaborado, mas permitem flexibilidade para explorar temas emergentes, conforme sugerido por Vergara (2008).

Ademais, segundo Lakatos e Marconi (2003), a combinação de entrevistas e análise documental é uma prática comum em estudos de caso, pois permite a triangulação de dados, aumentando a confiabilidade dos resultados. Vergara (2008) também destaca a importância de múltiplas fontes de evidência em pesquisas qualitativas para garantir uma compreensão abrangente do fenômeno estudado.

Não foram utilizadas observações diretas, pois o foco do estudo está nas informações fornecidas pela gestora. Caso observações fossem necessárias, um protocolo de observação seria elaborado, conforme sugerido por Vergara (2008), para sistematizar a coleta de dados.

5.6 DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS

Para garantir a clareza e a consistência na análise, os principais conceitos do estudo são operacionalizados da seguinte forma:

- Estratégias: Planos de longo prazo elaborados pela empresa Verde para alcançar seus objetivos, como expansão de mercado ou melhoria da qualidade educacional.
- Planos: Ações específicas e detalhadas destinadas a implementar as estratégias, incluindo cronogramas, responsáveis e recursos necessários.
- Áreas vulneráveis: Setores da empresa que apresentam deficiências ou fragilidades, como baixa eficiência operacional ou limitações financeiras, que podem comprometer seu desempenho.
- Áreas cruciais: Setores essenciais para o sucesso e a competitividade da empresa, como a qualidade do ensino ou a gestão de recursos humanos.
- SWOT: Ferramenta de análise estratégica que identifica Forças (*Strengths*), Fraquezas (*Weaknesses*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*) no contexto interno e externo da empresa.
- 5W2H: Ferramenta de planejamento que auxilia na estruturação de planos de ação por meio de sete perguntas fundamentais: What (O que será feito?), Why (Por que será feito?), Who (Quem fará?), When (Quando será feito?), Where (Onde será feito?), How (Como será feito?) e How much (Quanto custará?). No contexto deste estudo, a ferramenta 5W2H será utilizada para detalhar e organizar as ações propostas no plano de intervenção estratégica da empresa Verde, garantindo que cada ação seja clara, completa e viável.

5.7 CATEGORIAS ANALÍTICAS E ELEMENTOS DE ANÁLISE

A análise qualitativa é estruturada em categorias e elementos de análise, que são organizados em um quadro que conecta os objetivos específicos aos temas e indicadores a serem investigados. Este quadro é essencial para a amarração do trabalho, pois sistematiza a análise dos dados e assegura que todos os aspectos relevantes sejam abordados. Conforme Vergara

(2008), as categorias de análise em pesquisas qualitativas devem refletir os principais temas do estudo, enquanto os elementos de análise detalham os aspectos específicos a serem examinados dentro de cada categoria. O Quadro 14 apresenta essa estrutura:

Quadro 14 – Objetivos específicos, categorias de análise e elementos de análise.

<i>Objetivo específico</i>	<i>Categorias de Análise</i>	<i>Elementos de Análise</i>	<i>Fonte</i>
Realizar um diagnóstico organizacional para identificar as áreas mais vulneráveis e cruciais ao sucesso da empresa selecionada para este estudo	Desempenho Organizacional, Recursos, Processos	Estratégias e Planos; ;Liderança Clientes e Marketing; Finanças e Custos; Tecnologia da Informação; Gestão da Produção; Gestão Ambiental; Fornecedores e parcerias.	Instrumento de análise e diagnóstico inicial
Verificar a adoção de estratégias e planos aplicados na empresa e ferramentas utilizadas	Estratégias e planos aplicados na empresa: Maximiano (2022); Fayol (1916); Drucker (1954); Collis & Porras (1996); Tamayo & Gondim (1996); Doerr (2018); Lamorte (2016); Zendesk (2025); Maximiano (1995)	- Estratégia e organização - Identidade organizacional - Monitoramento e indicadores de desempenho - Plano de ação	Roteiro de perguntas - 1 a 18
Identificar as forças e fraquezas da estratégia e planos da empresa com base em uma análise SWOT	Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças	Fatores internos (recursos, capacidades), Fatores externos (mercado educacional, concorrência)	Dados da ferramenta SWOT
Elaborar planos de ação para a implementação do novo planejamento estratégico	Planos de Ação	Ações específicas, Metas mensuráveis, Responsáveis, Prazos, Recursos necessários	Dados da ferramenta 5W2H

Fonte: Elaborado pelo autor (2025);

5.8 PROTOCOLO DE ESTUDO

Conforme Yin (2001), o protocolo de estudo de caso é um instrumento essencial para orientar o pesquisador na condução da análise, maximizando a confiabilidade do estudo. No Quadro 15, encontram-se descritos os elementos que formam o protocolo de estudo de caso utilizado nesta investigação em foco.

Quadro 15 – Protocolo de Estudos

Questão de pesquisa	Quais ações podem ser tomadas a respeito do planejamento estratégico de uma microempresa de educação básica localizada na Zona norte de Aracaju-SE, com o intuito de aprimorar as suas atividades?
Unidade de análise	Empresa Verde
Organização	Empresa Verde, localizada na zona norte da cidade de Aracaju-SE.
Limite de tempo	No ano de 2025
Fontes de dados e confiabilidade	Dados coletados por meio de entrevista semiestruturada com a gestora da empresa e análise documental
Validade dos dados	Análise meticulosa de informações coletadas por entrevistas e documentos.
Questões do estudo de caso	Quais são as dimensões mais frágeis e relevantes para o sucesso da empresa conforme o diagnóstico organizacional? Quais são as práticas de gestão de pessoas já utilizadas no passado ou utilizadas atualmente na empresa? Quais as forças e fraquezas, oportunidades e ameaças identificadas na análise ambiental da empresa? Quais os pontos fracos na área de estratégia e planos da empresa estudada que são passíveis de intervenções para melhorias? Qual plano de ação deve ser proposto para a empresa, visando proporcionar melhorias?
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 (2025).

Os elementos apresentados no Quadro 15 serviram de base para a elaboração do roteiro de entrevista e para posterior análise dos dados coletados.

5.9 ANÁLISE DE DADOS

Inicialmente, para o diagnóstico geral, foi utilizado um questionário para identificar as três dimensões mais fracas entre as 10 avaliadas. Com base nesses resultados, foi selecionada a dimensão estratégia e planos, orientada pela justificativa apresentada ao final do diagnóstico empresarial (item 2.11). Em seguida, optou-se por uma análise qualitativa básica para analisar

os dados das entrevistas (Merriam, 1998 apud Yazan, 2016). O processo de análise requer a adesão a diversos critérios, com base na seguinte sequência: (a) análise preliminar; (b) exploração do material; e (c) elaboração e interpretação dos resultados.

Os dados das entrevistas foram transcritos manualmente para identificar informações relevantes às categorias. A triangulação entre as fontes de dados foi utilizada para aumentar a validade dos resultados, conforme sugerido por Vergara (2008).

Para tanto, inicialmente, é realizada uma análise preliminar, com o objetivo principal de operacionalizar e sintetizar as ideias iniciais, visando à criação de um esboço para o desenvolvimento das etapas subsequentes. Neste estudo, a pré-análise incluiu a seleção de documentos, a definição de objetivos, as categorias analíticas e os elementos de análise, a fim de viabilizar a análise dos resultados. Posteriormente, na fase de exploração do material, foi realizada uma análise de conteúdo detalhada, desenvolvido um instrumento de pesquisa e a coleta de dados por meio de entrevistas.

Na etapa final, os resultados foram sintetizados e selecionados por meio da transcrição das respostas do entrevistado. A análise dos dados foi combinada com um processo interpretativo para identificar afirmações significativas dentro das categorias analíticas e seus elementos de pesquisa correspondentes. Além disso, os resultados das entrevistas foram analisados com base no referencial teórico apresentado, permitindo a comparação e a identificação de pontos de divergência e convergência entre o referencial teórico e os dados das entrevistas.

Ademais, a análise das respostas das entrevistas foi dividida em três etapas:

1ª: Interpretação: Nesta etapa, ocorreu a interpretação, em que o pesquisador analisou as respostas coletadas,

2ª: Confirmação: Em seguida houve a confirmação, na qual trechos das falas da entrevista foram utilizados para validar as informações interpretadas

3ª: 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 apresentadas as ferramentas utilizadas para elaboração dos planos de ação, que visam resolver os problemas identificados na empresa. Após a utilização da análise SWOT, identificando os pontos fracos da empresa no que tange estratégias e planos, as ferramentas matriz GUT e 5W2H servem de base para esse processo.

A Matriz GUT torna-se imperativa na medida em que plurais intervenções necessárias são identificadas, sendo uma ferramenta de priorização que considera a Gravidade, Urgência e Tendência de cada problema identificado (Kepner; Tregoe, 1981).

A Matriz GUT classifica os problemas com base nos seguintes critérios:

- Gravidade: Representa o impacto do problema para a empresa, seus processos ou *stakeholders*, caso não seja resolvido.
- Urgência: Refere-se ao prazo ou tempo disponível para a resolução do problema.
- Tendência: Avalia a probabilidade de o problema se agravar se não for tratado.

Cada ponto fraco identificado foi avaliado em uma escala de 1 a 5 para cada critério, e a pontuação total foi calculada multiplicando os valores atribuídos a Gravidade, Urgência e Tendência. Os pontos com maiores pontuações foram priorizados para intervenção, garantindo que as ações propostas abordem as questões mais críticas para o desempenho da empresa.

De forma complementar, é possível observar no Quadro 16 a seguir, uma estruturação de uma Matriz GUT.

Quadro 16 – Matriz GUT

Problema	G	U	T	Prioridade (G x U x T)
A	2	3	4	24
B	1	1	1	1
C	5	5	5	125
D	3	2	3	18
E	4	4	5	80

Fonte: Sebrae (2022)

Quanto a ferramenta 5W2H, ela oferta estruturação as ações priorizadas respondendo a sete perguntas:

1. What (O que será feito?): Descrição da ação a ser realizada.
2. Why (Por que será feito?): Justificativa ou objetivo da ação.
3. Who (Quem será responsável?): Pessoa ou equipe encarregada de executar a ação.
4. When (Quando será feito?): Prazo ou data para a execução.
5. Where (Onde será feito?): Local ou departamento onde a ação será implementada.
6. How (Como será feito?): Método ou procedimento para realizar a ação.
7. How much (Quanto custará?): Custo estimado da ação.

A aplicação do 5W2H garante que cada plano de ação seja claro, objetivo e viável,

considerando todos os aspectos necessários para sua implementação bem-sucedida (Nakagawa, 2018).

6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo é apresentada a avaliação dos resultados obtidos na entrevista conduzida com o administrador da empresa em questão, incluindo a comparação dos resultados com a literatura de referência. Por meio dessa avaliação, pode-se desenvolver uma proposta de intervenção fundamentada na teoria previamente elaborada.

6.1 ESTRATÉGIA E ORGANIZAÇÃO

Este subtópico visa aprofundar a compreensão sobre as estratégias empregadas pela empresa e a forma de organização, facilitando a identificação de vulnerabilidades neste elemento.

6.1.1 Fundamentos do planejamento

Durante o procedimento de pesquisa do elemento de estratégia e organização, fora descrito pela gestora um processo de planejamento estruturado em três níveis, anual (estratégico), semestral (tático) e diário (operacional), com revisões bimestrais envolvendo toda a comunidade escolar e ajustes semanais. Embora exista uma projeção de metas para 5 a 10 anos, estas são percebidas como pouco influentes nas decisões do dia a dia, que privilegiam a flexibilidade e a adaptação constante às demandas dos consumidores e clientes. Essa análise pode ser confirmada por meio da afirmação da gestora: “Podemos projetar estruturas físicas e metas amplas para esse período, mas o planejamento das atividades diárias fica comprometido pela variabilidade da realidade de cada turma de alunos que recebemos anualmente” (Gestora da empresa, 2025).

A descrição do planejamento em níveis (anual, semestral, diário) reflete a estrutura de planejamento tático e operacional, conforme abordado por Bateman e Snell (1998) e Oliveira (2007). O planejamento anual pode ser associado ao nível tático (1 a 3 anos), enquanto o semestral e diário se encaixa no operacional. A dificuldade em conectar o planejamento de longo prazo (5 a 10 anos) com o dia a dia, mencionada pela gestora, corrobora a observação de Miranda e Ribeiro (2011) sobre a tendência de micro e pequenas empresas focarem mais na operação do que na estratégia. A integração desses três níveis é de grande importância para o sucesso organizacional, especialmente em pequenas empresas, onde a falta de alinhamento pode levar à ineficiência ou ao desperdício de recursos (Sebrae, 2018).

Em termos práticos, a escola adota uma abordagem de planejamento multinível, que, em teoria, é fundamental para a gestão eficaz. A prática de desdobrar o planejamento anual em semestral e diário demonstra uma tentativa de alinhamento entre os níveis tático e operacional. No entanto, a desconexão percebida entre o planejamento de longo prazo (5 a 10 anos) e as atividades diárias representa uma lacuna significativa em relação à teoria do planejamento estratégico. Autores como Chandler (1962) e Porter (1980) enfatizam que a estratégia deve guiar as decisões de longo prazo e alocar recursos, influenciando diretamente as ações cotidianas.

A flexibilidade mencionada pela gestora em “Isso porque o planejamento precisa ser flexível, ele é algo vivo que deve estar em constante transformação” (Gestora da empresa, 2025) se alinha, em parte, com a visão de Mintzberg (1994), que sugere que o planejamento estratégico, em contextos dinâmicos, pode emergir de práticas adaptativas, e não apenas de processos formais. Contudo, a dificuldade em planejar antes do início das aulas evidenciada em: “É um pouco complicado fazermos o planejamento antes de iniciar as aulas, mas, semanalmente, nós planejamos” (Gestora da empresa, 2025) pode ser interpretada como uma manifestação da informalidade na gestão, um aspecto frequentemente observado em micro e pequenas empresas, que, conforme Miranda e Ribeiro (2011), tendem a focar mais na operação do que na estratégia.

6.1.2 Conceitos de estratégia

No contexto educacional, o planejamento estratégico assume características próprias ao conciliar a missão pedagógica com a gestão administrativa e financeira. Em instituições de ensino, o processo deve envolver ativamente uma gama de *stakeholders* (alunos, famílias, corpo docente e órgãos reguladores) de modo a traduzir objetivos educacionais em metas estratégicas claras e viáveis, “O envolvimento de professores, pais e alunos na definição dos objetivos maiores da escola é essencial para nós” (Gestora da empresa, 2025). Métodos participativos, como o Planejamento Estratégico Situacional de Matus (1996), destacam-se por sua capacidade de lidar com a complexidade inerente às escolas, estruturando-se em fases de análise da situação-problema, mapeamento de atores, definição de metas e implementação com ajustes contínuos.

Ademais, durante a entrevista a gestora cita certa unicidade a escola, pelo slogan “amor pelo que fazemos”, destacando o acolhimento de alunos com necessidades especiais sem investimento em marketing. Essa resposta, embora carregada de valores, revela uma percepção

de diferencial que se baseia mais em atributos intangíveis e na prática orgânica do que em uma estratégia de posicionamento formal. A alta demanda, mesmo sem propaganda, sugere que a reputação da escola se constrói por meio do “boca a boca” e da entrega de um serviço que ressoa com as necessidades da comunidade, especialmente no que tange à inclusão e ao cuidado humanizado. Contudo, a falta de investimento em marketing pode ser uma oportunidade perdida para fortalecer e comunicar esse posicionamento de forma mais ampla e estratégica.

O “amor pelo que fazemos” e a inclusão podem ser interpretados como elementos da cultura organizacional que, embora não sejam diretamente uma estratégia de posicionamento no sentido de Porter (1980), contribuem para a criação de uma posição competitiva pela diferenciação.

É também informado na entrevista a decisão de criar espaços de escuta para os pais, como o grupo formal e o Conselho dos Pais, demonstrando uma estratégia de diferenciação focada no relacionamento e na participação coletiva. A gestora destaca que essa prática é incomum em escolas particulares, o que reforça o caráter inovador da iniciativa. Ao considerar a visão dos pais como parte integrante da comunidade escolar, não apenas fortalecendo os laços dos clientes com a escola, mas também obtendo *feedbacks* valiosos para aprimorar seus serviços. Essa abordagem colaborativa, que se estende ao Conselho dos Alunos, sugere uma gestão que valoriza a inteligência coletiva e a cocriação de valor, diferenciando-se de modelos mais tradicionais e hierárquicos. Essa prática se alinha com a ideia de que uma estratégia eficaz cria valor para a organização e seus *stakeholders*, promovendo uma vantagem competitiva sustentável (Harvard Business School Online, 2022)

Na prática, a escola implementa uma estratégia de diferenciação baseada na inclusão e na participação ativa dos pais e alunos, o que é uma convergência com a teoria da administração estratégica que preconiza a criação de valor e a vantagem competitiva por meio da diferenciação. E demonstra ter um posicionamento único, construído sobre valores como amor e inclusão, que se traduzem em uma alta demanda de alunos.

Este ano, temos uma escola ainda mais inclusiva, algo que já vínhamos praticando mesmo sem investir em propaganda ou marketing, infelizmente. Ainda assim, a escola recebeu uma demanda excepcional, muito maior do que outras da região. Somente neste ano, acolhemos entre 15 e 20 alunos com necessidades inclusivas. Para mim, o maior diferencial é ensinar com amor, sendo sempre abertos, sinceros e transparentes com as famílias (Gestora da empresa, 2025).

6.1.3 Planejamento estratégico em instituição de ensino

Observado no ângulo de gestão escolar, a gestora apresenta dois exemplos de adaptação a mudanças no ambiente externo: a pandemia de COVID-19 e uma mobilização pública na rua da escola. Ambos os casos demonstram a capacidade da instituição de reagir a eventos imprevistos e de grande impacto, priorizando a saúde, o bem-estar e a continuidade do aprendizado dos alunos.

A capacidade da escola de ajustar seu plano de ação em resposta a mudanças externas, como a pandemia e a mobilização pública, está em consonância com a natureza dinâmica do planejamento estratégico, que, segundo Porter (1996) e Mintzberg (1994), deve ser continuamente revisado e adaptado. A Escola do Aprendizado, mencionada por Mintzberg et al. (1998), valoriza a adaptação contínua e a capacidade de resposta a eventos inesperados. Além disso, a resposta da gestora reflete a importância da análise do ambiente externo, um componente crucial do planejamento estratégico, que permite à organização identificar ameaças e oportunidades para ajustar suas estratégias (Ansoff, 1979).

Também são denotados a transparência e a participação como pilares para o envolvimento de professores, pais e alunos na definição dos objetivos da escola. A realização de diferentes tipos de reuniões (pais e mestres; pais, mestres e equipe administrativa; e equipe pedagógica) demonstra uma estrutura formal para a discussão e definição de metas. O envolvimento de múltiplos *stakeholders* na definição de objetivos está em consonância com o Planejamento Estratégico Situacional de Matus (1996), que enfatiza a participação de atores-chave e a adaptação contínua em contextos complexos como o educacional. A transparência e a busca por feedback contínuo se alinham com a ideia de que o planejamento estratégico não é um documento estático, mas um processo dinâmico que deve ser revisado e adaptado continuamente (Porter, 1996; Mintzberg, 1994).

Portanto, a escola demonstra uma forte convergência com as teorias de planejamento estratégico participativo e gestão de *stakeholders*. A estrutura de reuniões e o acompanhamento contínuo dos objetivos, com a participação de professores, pais e alunos, refletem a aplicação de princípios que buscam a construção coletiva e a adaptabilidade. Em conjunto, demonstra uma forte capacidade de adaptação e resposta a mudanças no ambiente externo, o que está em total convergência com as recomendações teóricas sobre a dinamicidade do planejamento estratégico. Os exemplos fornecidos pela gestora:

(...) enfrentamos outra situação que exigiu ajustes: uma mobilização pública na rua onde a escola está localizada, que passou a afetar diretamente o acesso dos alunos. Como resposta, dialogamos com os pais e fizemos adaptações na rotina escolar, ampliamos a carga horária em outros dias e reduzimos as atividades nos dias de manifestação, permitindo que os alunos saíssem mais cedo e evitassem os congestionamentos (Gestora da empresa, 2025).

Esses exemplos ilustram a aplicação bem-sucedida de princípios de gestão que permitem à organização não apenas sobreviver, mas também prosperar em cenários desafiadores. A proatividade em dialogar com os pais e buscar soluções que preservem o bem-estar dos alunos é um diferencial que alinha a prática da escola com a teoria da gestão de stakeholder.

6.2 IDENTIDADE ORGANIZACIONAL (MISSÃO E VISÃO)

Neste tópico disserta-se sobre a relação da identidade organizacional da empresa pesquisada, produto dos conceitos de missão, visão e valores,

A gestora entrevistada descreve a oferta de ensino fundamental de excelência a baixo custo como missão, enfatizando a opinião de que a qualidade do serviço se sobrepõe a infraestruturas dependentes de capital. A visão projetada para os próximos cinco anos foca na quitação de passivos financeiros e na consolidação da qualidade acadêmica e do bem-estar. Como valores, destacam o “amor pelo que fazemos” e o respeito à diversidade de crenças, apontando para um ambiente educacional centrado em princípios éticos e inclusivos.

Pretendemos direcionar mais recursos para investir diretamente na qualidade do ensino e no bem-estar dos nossos alunos. Essa visão de futuro já orienta as decisões que tomamos hoje: cada investimento, cada adaptação e cada melhoria é pensada para garantir uma base sólida, sustentável e que nos permita crescer com responsabilidade, sem comprometer o que temos de mais importante, o cuidado com nossos alunos (Gestora da empresa, 2025).

Collins e Rukstad (2008) definem missão como a motivação central da organização, visão como meta inspiradora de longo prazo e valores como crenças que moldam a cultura. David (2009) complementa que a missão deve explicitar produtos, serviços, mercados e compromissos sociais, enquanto Desmidt et al. (2008) ressaltam que valores claros funcionam como mecanismo de controle gerencial, orientando decisões e comportamentos.

A razão de ser da escola, conforme descrita pela gestora, alinha-se diretamente com o conceito de missão organizacional, que, no planejamento estratégico, representa o propósito fundamental da organização e sua contribuição para a sociedade. A missão da escola, ao focar

em "ensino fundamental de excelência com baixo custo", reflete uma estratégia de liderança em custos combinada com diferenciação de valor, conforme a teoria de Porter (1980). A ênfase no "ser" e no "amor pelo que fazemos" pode ser interpretada como parte dos valores organizacionais, que, juntamente com a missão e a visão, norteiam as decisões e o comportamento dos colaboradores.

A visão de futuro da escola, daqui a cinco anos, é de uma instituição "ainda mais estruturada e fortalecida", com a quitação de financiamentos para ampliação da estrutura física e o direcionamento de recursos para a qualidade do ensino e bem-estar dos alunos. Essa imagem clara e tangível demonstra um planejamento de médio prazo focado na sustentabilidade financeira e na melhoria contínua do serviço educacional. A forma como essa visão orienta as decisões atuais demonstra o alinhamento entre os objetivos estratégicos e as ações táticas e operacionais, um princípio fundamental para o sucesso organizacional, especialmente em pequenas empresas (Sebrae, 2018).

A afirmação de que "se alguém não ama o que faz, não consegue desenvolver um bom trabalho" (Gestora da empresa, 2025), revela uma forte ênfase na paixão e no alinhamento pessoal com a missão da escola. Essa perspectiva sugere que a escola busca colaboradores que compartilhem de seus valores intrínsecos, criando um ambiente onde o engajamento e a motivação são impulsionados por um senso de propósito comum, e não apenas por regras ou diretrizes formais. Essa abordagem humanizada é um diferencial importante na gestão de pessoas

Em suma, a escola possui uma visão de futuro bem articulada e que efetivamente orienta suas decisões presentes. Quanto a documentação das ferramentas de Visão, Missão e Valores, há a ocorrência, produto de consultoria com instituição parceira, porém a influência de tal documentação é pouco exercida no dia a dia, limitando-se a mera interpretação da gestora.

A clareza dos objetivos de médio prazo (cinco anos) e a forma como eles se traduzem em ações cotidianas demonstram uma gestão estratégica. A priorização da quitação de dívidas para posterior investimento na qualidade do ensino é um exemplo de como a escola alinha suas metas financeiras com sua missão pedagógica. Não há lacunas significativas entre a prática e a teoria nesse aspecto; a escola exemplifica como uma visão de futuro, mesmo que meramente definida, pode ser um poderoso instrumento para direcionar o crescimento e a sustentabilidade, garantindo que cada decisão contribua para o alcance dos objetivos maiores da instituição.

6.3 MONITORAMENTO E INDICADORES DE DESEMPENHO

No que se refere a monitoramento de indicadores, procurou-se entender neste tópico de que maneira a instituição monitora e reúne informações sobre a implementação das estratégias em andamento.

6.3.1 Análise de concorrência e benchmarking

No que tange a *benchmarking*, a escola participa de grupo de instituição de consultoria empresarial para troca de experiências, e mantém relações informais com pares do setor de atuação em outras regiões, mas não mantém um sistema formal de coleta e análise de dados sobre concorrentes, nem adota práticas estruturadas de *benchmarking*, limitando-se a observações informais e qualitativas em reuniões esporádicas.

E sobre análise de outras instituições concorrentes, é clarificado o desinteresse a iguais do setor, que é justificado na crença da gestora na singularidade de cada escola. Prefere, pois, nutrir-se de estímulos provenientes de programas de abrangência nacional, exemplificados pelo Educa Brasil em suas plataformas digitais, em vez de replicar modelos preestabelecidos. No âmbito local, mantém vínculos de proximidade com gestores das imediações de maneira singular, não para adotar de forma acrítica e integralmente seus métodos, mas para cultivo de diálogos, troca de ideias, resolução de dúvidas pedagógicas e debates sobre normas educacionais, “[...] não acompanhamos nenhuma de forma sistemática, talvez isso possa ser visto como uma falha, ou talvez não, já que acreditamos muito na identidade única de cada escola” (Gestora da empresa, 2025).

A participação no grupo do SEBRAE e a troca de experiências com outras instituições, embora informal, pode ser relacionada ao conceito de *benchmarking*, que busca identificar as melhores práticas em outras organizações para aprimorar o desempenho. A justificativa da "identidade única" pode ser interpretada como uma valorização da cultura organizacional, mas também como uma resistência à adoção de práticas externas, o que pode limitar a capacidade de aprendizado e inovação. A teoria de Porter (1980) sobre a análise competitiva como base para o sucesso estratégico sugere a importância de observar o ambiente externo para identificar ameaças e oportunidades. Já a ausência de exemplos de inspiração externa, combinada com a valorização da identidade única, pode ser interpretada como uma manifestação da Escola Empreendedora (Mintzberg et al., 1998), que valoriza a intuição do líder e a capacidade de inovar internamente. O projeto "Jovens Empreendedores", que se tornou referência para outras

escolas, demonstra a capacidade da instituição de gerar valor e de se diferenciar por meio de suas próprias iniciativas, o que se alinha com a ideia de que a estratégia consiste em criar uma posição competitiva distinta (Porter, 1980).

Em suma, a escola utiliza redes informais para troca de experiências e validação de suas próprias práticas, o que é uma forma de *benchmarking* informal. Essa abordagem, embora eficaz para a validação interna, difere da recomendação teórica de um *benchmarking* sistemático e formal, que envolve a análise aprofundada de concorrentes e líderes de mercado para identificar e adaptar as melhores práticas. A lacuna reside na formalização e na proatividade da busca por referências externas. A escola, ao ser uma fonte de inspiração para outras, válida a eficácia de suas práticas, mas poderia potencializar ainda mais seu desenvolvimento ao integrar uma análise mais sistemática das melhores práticas do mercado.

6.3.2 Análise do ambiente externo

O fator econômico foi relatado pela gestora como o principal influenciador das decisões da escola, dada a inserção em um bairro de classe média baixa e a vulnerabilidade socioeconômica das famílias. A dependência do programa Bolsa Família e a sensibilidade à queda de renda familiar, que leva à transferência de alunos para a rede pública, evidenciam a fragilidade do modelo de negócio frente às flutuações econômicas. Além disso, a burocracia e a carga tributária, consideradas injustas para uma escola de pequeno porte, representam um desafio significativo. Um direcionamento sobre isso seria um "planejamento constante" e a busca por "parcerias estratégicas", como as principais formas de se manter atenta às mudanças e adaptar o trabalho escolar. A colaboração com faculdades e comércios locais para desenvolver projetos e obter espaços cedidos gratuitamente demonstra uma abordagem proativa na gestão de recursos e na redução de custos operacionais. Essa estratégia permite à escola manter mensalidades acessíveis, garantindo a permanência dos alunos mesmo diante de dificuldades econômicas.

A menção a fatores econômicos, perfil das famílias e políticas públicas (carga tributária) reflete a aplicação da análise PESTEL (Político, Econômico, Social, Tecnológico, Ambiental e Legal), que busca identificar as forças macro ambientais que influenciam a organização. A sensibilidade da escola às condições socioeconômicas de seu público reforça a importância da análise do ambiente de mercado, como proposto por Porter (1980), para entender as forças competitivas e as necessidades dos clientes. E a ênfase no "planejamento constante" para se manter atento às mudanças reforça a ideia de que o planejamento estratégico

é um processo dinâmico e contínuo, e não um evento isolado, como defendido por Porter (1996) e Mintzberg (1994).

Assim, a escola demonstra uma compreensão realista dos fatores externos que afetam suas operações e decisões, o que está em forte convergência com a teoria da análise ambiental no planejamento estratégico. A capacidade de identificar e reagir a esses fatores, como a sensibilidade econômica das famílias e a carga tributária, é crucial para a sobrevivência e o sucesso da instituição. Também demonstra uma forte convergência com a teoria da gestão estratégica ao utilizar o planejamento e as parcerias estratégicas como mecanismos para se adaptar às mudanças do ambiente.

Procuramos, por exemplo, faculdades e comércios locais para desenvolver projetos em conjunto, além de contar com espaços cedidos gratuitamente para a realização de nossos eventos, o que consideramos uma parceria valiosa. Essas ações nos ajudam a reduzir custos operacionais e, com isso, conseguimos manter a mensalidade em um valor mais acessível para as famílias (Gestora da empresa, 2025).

Esse comportamento denotado é de grande importância para a sustentabilidade e o sucesso da empresa em um cenário competitivo e desafiador.

6.3.3 Metas e indicadores (OKR)

No que se refere a indicadores de desempenho, é dissertado que os resultados concretos para avaliar o alcance das metas são obtidos principalmente por meio de "pesquisas e avaliações constantes", envolvendo pais, alunos e professores. A realização de pesquisas de campo, entrevistas presenciais e pesquisas online demonstra uma abordagem multifacetada para coletar *feedback*. A ênfase na "escuta ativa" e na "proximidade com as famílias" como elementos essenciais para identificar falhas, reconhecer acertos e ajustar o que for necessário, revela uma gestão que valoriza a percepção dos *stakeholders* como indicadores de desempenho. Em conjunto, é descrito um processo de acompanhamento e ajuste de metas baseado na "escuta constante e na observação da rotina escolar". A capacidade de identificar problemas e implementar soluções rápidas, como a troca de turma de um professor ou a busca por alternativas financeiras para projetos, demonstra uma gestão ágil e focada na resolução de problemas.

Em consonância, tem-se a Gestão por Objetivos de Drucker (1954), que enfatiza a definição de metas claras e mensuráveis. A escuta ativa e o *feedback* dos *stakeholders* são cruciais para a adaptação contínua do planejamento, como sugerido por Matus (1996) em seu

Planejamento Estratégico Situacional, que reconhece a incerteza e a interação de múltiplos atores. E o acompanhamento e ajuste de metas descrito pela gestora reflete a fase de implementação e controle do planejamento estratégico, que, segundo Matus (1996), no Planejamento Estratégico Situacional, envolve a implementação e o monitoramento com ajustes contínuos.

A proximidade com as famílias é fundamental para que possamos identificar falhas, reconhecer acertos e ajustar o que for necessário. É essa escuta ativa que garante que nossas metas sejam realmente relevantes e alinhadas com a realidade da comunidade escolar (Gestora da empresa, 2025).

Tal “escuta ativa” e a “proximidade com as famílias” descritas podem ser interpretadas como mecanismos de *feedback* informal que permitem a adaptação e a correção de rumo.

Assim, é verificado que a escola adota uma abordagem de monitoramento de metas fortemente baseada no *feedback* qualitativo e na percepção dos *stakeholders*, o que é uma convergência com a teoria da gestão participativa e da importância do relacionamento com a comunidade. A "escuta ativa" é um ponto forte que permite à escola ajustar suas ações de forma ágil. No entanto, a ausência de indicadores quantitativos mais formais, como os utilizados em sistemas de OKR (*Objectives and Key Results*), representa uma lacuna em relação à teoria de monitoramento de desempenho. Ao focar na resolução de problemas pontuais, pode se beneficiar da incorporação de um sistema de acompanhamento mais estruturado que permita uma visão mais estratégica do desempenho geral e a identificação de tendências a longo prazo.

6.4 PLANO DE AÇÃO

Ao desenvolver um planejamento, deve ser criado um plano de ação bem estruturado, que defina as entregas a serem efetuadas, a maneira como serão executadas, quem assumirá a responsabilidade, os prazos estabelecidos e os custos associados a essa ação. Quanto a isso, é abordado neste tópico.

6.4.1 Priorização de problemas (Matriz GUT)

Ações costumeiras relatadas perante as ações a serem tomadas pela organização, na priorização de problemas, a equipe utiliza, conceitualmente, os critérios de gravidade, urgência e tendência (GUT), embora sem aplicação de planilha formal. Exemplo prático inclui decisões relacionadas a saúde de alunos e questões de infraestrutura.

Geralmente, começamos pelos problemas mais graves ou mais urgentes, aqueles que afetam diretamente o bem-estar, a segurança ou o aprendizado dos alunos. Após isso, seguimos resolvendo os demais, em ordem de dificuldade ou importância (Gestora da empresa, 2025).

A matriz GUT, concebida por Kepner e Tregoe (1981), oferece um método quantitativo para priorizar problemas conforme a Gravidade do impacto, a Urgência de sua solução e a Tendência de agravamento. Ao atribuir valores numéricos a cada critério, a organização obtém uma classificação objetiva que orienta alocação de recursos e prazos de maneira consistente com as melhores práticas de gestão de riscos, bem como a priorização de casos de saúde, por envolverem "riscos imediatos e exigirem uma resposta rápida", demonstra uma aplicação prática dos critérios de gravidade e urgência.

Na prática, a escola demonstra uma aplicação eficaz e humanizada dos princípios de priorização de problemas, com base em critérios de gravidade e urgência. O caso da aluna com problema de saúde é um exemplo claro de como a escola, de forma proativa e empática, consegue gerenciar crises e garantir a continuidade do serviço educacional. A capacidade de adaptar a rotina e mobilizar recursos para atender às necessidades mais críticas, sem negligenciar as demais, é um diferencial da gestão da escola.

Portanto, embora o uso conceitual de formas de priorização de tarefas existir nas práticas de gestão da empresa, sem muitas lacunas entre prática e teoria, a falta de formalização em ferramentas como Matriz GUT, a falta de formalização disto em ferramentas, documentos ou planilhas, prejudica a transparência e o acompanhamento sistemático das ações.

6.4.2 Plano de ação detalhado (5W2H)

É descrito pela gestora um processo colaborativo para o detalhamento de novas iniciativas, começando pelo compartilhamento da ideia com toda a equipe. É uma distribuição de funções baseada nas afinidades e habilidades de cada profissional, demonstrando uma gestão que valoriza as competências individuais e busca otimizar o uso dos recursos humanos. Essa metodologia, embora não mencione ferramentas formais como o 5W2H, foca na participação coletiva e na otimização de recursos. Esta abordagem detalha novas iniciativas, com o envolvimento coletivo e a distribuição de funções baseada em habilidades e alinha-se com os princípios de gestão de projetos e planejamento de ação. Embora a ferramenta 5W2H não seja explicitamente mencionada, os elementos "quem faz o quê, quando e com quais recursos" são abordados de forma prática. A colaboração com a equipe e o envolvimento das famílias também

se conectam com a gestão de stakeholders e a importância da participação para o sucesso de projetos, como sugerido por Matus (1996) em seu Planejamento Estratégico Situacional.

O 5W2H apresentado por Maximiano (1995), propõe uma estrutura clara de planejamento operacional, respondendo de forma sequencial às perguntas “O quê?”, “Por quê?”, “Quem?”, “Quando?”, “Onde?”, “Como?” e “Quanto?”, em convergência com a prática descrita.

Desse modo, a lacuna, se houver, não está na eficácia do processo, mas na formalização da metodologia, o que poderia facilitar a replicação e o treinamento de novos colaboradores. A escola, de forma intuitiva, aplica princípios de gestão de projetos que poderiam ser aprimorados com a adoção de ferramentas mais estruturadas para documentação e acompanhamento.

6.5 ANÁLISE SWOT DA EMPRESA

Com base na avaliação realizada neste tópico, foi possível identificar os fatores essenciais que influenciam o planejamento estratégico da instituição, enfatizando as questões que necessitam de resolução e os desafios que devem ser enfrentados para atingir os objetivos estabelecidos. Em sequência, Porter (1986) enfatiza que a função primária dessa avaliação reside na análise dos fatores internos e externos, incluindo elementos que afetam a competitividade da companhia. Assim, essa investigação oferece uma visão detalhada da organização e fundamenta a criação de estratégias empresariais.

Como produto das análises realizadas na organização, foi possível reunir dados significativos acerca dos procedimentos internos e dos serviços oferecidos, reconhecendo os elementos que influenciam diretamente suas atividades, bem como seus aspectos positivos e deficiências.

Assim, foi elaborado o Quadro 17 a seguir, contendo a análise SWOT da organização estudada.

Quadro 17 – Análise SWOT

Forças (<i>Strengths</i>)	Fraquezas (<i>Weaknesses</i>)
<ul style="list-style-type: none"> • Planejamento flexível e contínuo • Ambiente inclusivo e acolhedor • Forte engajamento de pais e alunos • Cultura de valores claros • Parcerias locais e com consultorias 	<ul style="list-style-type: none"> • Planejamento de longo prazo pouco operacionalizado • Falta de Marketing Estratégico • Ausência de <i>benchmarking</i> sistemático • Dependência de <i>feedbacks</i> qualitativos para metas • Sustentabilidade Financeira de Baixo Custo • Falta de formalização

Oportunidades (<i>Opportunities</i>)	Ameaças (<i>Threats</i>)
<ul style="list-style-type: none"> • Crescente demanda por educação inclusiva • Apoio de entidades consultoras • Potencial de liderança e influência no setor • Parcerias Estratégicas 	<ul style="list-style-type: none"> • Perfil socioeconômico vulnerável do bairro • Burocracia e carga tributária elevadas • Concorrência com redes públicas gratuitas e particulares de maior porte • Oscilações em políticas públicas de educação e programas sociais

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

Desse modo, a Análise SWOT elaborada revela como as forças e fraquezas da escola espelham diretamente os valores e práticas de sua gestão: o planejamento flexível e o forte engajamento da comunidade escolar evidenciam uma postura colaborativa e centrada no relacionamento com *stakeholders*, enquanto a falta de *benchmarking* sistemático e de marketing estratégico reflete limitações estruturais que surgem da ação cotidiana dos líderes. Assim, ainda que não tenha havido, a princípio, um desenho formal de cultura organizacional, acabam se manifestando naturalmente nas dinâmicas de trabalho.

Desta forma, a opção metodológica de desenvolver planos de ação exclusivamente para as fraquezas identificadas na análise fundamenta-se na premissa de que os fatores internos, por estarem sob o controle direto da gestão, oferecem maior viabilidade para a implementação de intervenções eficazes. As ameaças e oportunidades, inerentes ao ambiente externo, embora cruciais para a compreensão do contexto estratégico, apresentam uma menor possibilidade de influência direta por parte da organização, limitando, assim, a eficácia de planos de ação corretivos ou de aproveitamento específicos para esses elementos. Por outro lado, os pontos fortes, conforme evidenciado pelo diagnóstico organizacional, já se encontram em um estágio de execução satisfatória e contribuem positivamente para o desempenho da instituição, não demandando, portanto, ações corretivas imediatas. Dessa forma, o foco nas fraquezas permite direcionar os recursos e esforços gerenciais para áreas onde a intervenção pode gerar maior impacto na melhoria do desempenho e na mitigação de vulnerabilidades, otimizando a alocação de recursos e promovendo o desenvolvimento organizacional de maneira mais assertiva.

6.5.1 Análise das Fraquezas (Weaknesses)

Devido a sua criticidade a um dos objetivos do trabalho: “Realizar um diagnóstico organizacional para identificar as áreas mais vulneráveis e cruciais ao sucesso da empresa”, as fraquezas internas da escola são analisadas a seguir, com suas implicações gerenciais.

6.5.1.1 Planejamento de longo prazo pouco operacionalizado

Essa fraqueza contrasta com a importância do planejamento estratégico como um pilar fundamental para a direção e o futuro das organizações. Conforme Maximiano (2022, p. 15), "o planejamento é o processo de decidir antecipadamente o que fazer, como fazer, quando fazer e quem deve fazer", destacando sua natureza proativa e estruturada. A ausência de uma influência direta do planejamento de longo prazo no dia a dia pode levar a uma gestão mais reativa do que proativa. Se não tratada, essa lacuna no planejamento de longo prazo pode resultar em uma falta de direção estratégica clara para a escola. As decisões diárias podem se tornar fragmentadas e desarticuladas dos objetivos maiores, levando a um desperdício de recursos e esforços.

Miranda e Ribeiro (2011) destacam que a ausência de planejamento estratégico é uma das principais causas de não sobrevivência das micro e pequenas empresas, pois os gestores ficam mais focados na operação do que na estratégia, dificultando a tomada de decisões em cenários adversos.

6.5.1.2 Falta de Marketing Estratégico

Tal deficiência denotada se contrapõe diretamente aos princípios do marketing estratégico, que visa criar, comunicar e entregar valor aos clientes. Porter (1980) enfatiza que a diferenciação, para ser eficaz, precisa ser comunicada e percebida pelos clientes. A escola, ao não divulgar ativamente sua expertise em inclusão e seu "amor pelo que fazemos", está perdendo a oportunidade de fortalecer sua posição no mercado e atrair um público ainda maior que busca esse tipo de serviço.

Logo, a falta do marketing estratégico pode dificultar a prospecção de novos consumidores e clientes, especialmente em um mercado competitivo. A reputação da escola, embora positiva internamente, pode não ser amplamente conhecida, limitando seu crescimento. A dependência do "boca a boca" como principal forma de divulgação, embora valiosa, é insuficiente para um crescimento sustentável e para a construção de uma marca forte.

6.5.1.3 Ausência de *benchmarking* sistemático

A falta de um *benchmarking* formal e sistemático impede que a escola identifique e adapte as inovações e os processos eficientes de outras instituições, limitando seu potencial de

aprendizado e evolução. Embora a escola seja uma referência para outras em alguns aspectos (como o projeto "Jovens Empreendedores"), a ausência de uma busca ativa por referências externas pode levar a uma estagnação em outras áreas. A valorização da "identidade única" não deve ser um impeditivo para a busca por conhecimento e a adaptação de modelos de sucesso, conforme sugerido por Porter (1980) na busca por vantagem competitiva.

A persistência de tal elemento pode acarretar perda de oportunidades de otimização de processos, de adotar novas metodologias pedagógicas e de melhorar sua eficiência operacional. A falta de conhecimento sobre as melhores práticas do mercado pode levar a decisões subótimas e a uma menor capacidade de inovação. A escola pode se tornar menos competitiva em relação a outras instituições que investem em *benchmarking*, perdendo alunos e reputação.

6.5.1.4 Dependência de *feedbacks* qualitativos para metas

Essa fraqueza se relaciona com a necessidade de mensuração e controle no planejamento estratégico. Drucker (1954) enfatizou a Gestão por Objetivos (GPO), que prioriza a definição de metas claras e mensuráveis. Embora a escola colete *feedback* qualitativo, a falta de indicadores quantitativos pode comprometer a objetividade na avaliação do progresso e do alcance das metas. A dependência exclusiva do *feedback* qualitativo, embora importante para a percepção e o relacionamento, pode levar a interpretações subjetivas e dificultar a identificação precisa de lacunas de desempenho.

A priori, a escola pode ter dificuldades em avaliar de forma precisa o impacto de suas ações e a eficácia de suas estratégias. A tomada de decisão pode ser baseada em percepções subjetivas, em vez de dados concretos, o que pode levar a erros na alocação de recursos e na priorização de ações.

6.5.1.5 Sustentabilidade Financeira de Baixo Custo

A missão da escola é oferecer "ensino fundamental de excelência com baixo custo", o que a posiciona em um segmento de mercado sensível a fatores econômicos, se relacionando com a estratégia de liderança de custo e a gestão de recursos em ambientes restritivos.

Porter (1980) discute a estratégia de liderança de custo como uma forma de obter vantagem competitiva, mas ressalta que ela exige uma gestão de custos rigorosa e eficiente. No contexto de micro e pequenas empresas, como a escola, a baixa capacidade de investimento e o acesso restrito a linhas de crédito são limitações comuns (Sebrae, 2004). Além disso, a carga

tributária, que não diferencia escolas de pequeno porte de grandes instituições, impacta diretamente a capacidade de investimento e crescimento da escola, comprometendo parcialmente a sustentabilidade financeira. A vulnerabilidade do público-alvo a crises econômicas, que pode levar à transferência de alunos para a rede pública, é uma ameaça constante que afeta diretamente a receita da escola.

Assim, a pressão por manter mensalidades acessíveis pode comprometer a capacidade da escola de gerar receita suficiente para cobrir seus custos e realizar investimentos necessários para o crescimento. Em conjunto a falta de recursos, a capacidade da escola de inovar e de se diferenciar no mercado fica potencialmente comprometida. Em última instância, fica em risco sua missão de oferecer excelência com baixo custo.

6.5.1.6 Falta de formalização

A predominância de metodologias de gestão informais e a ausência de sistemas gerenciais estruturados, características comuns em micro e pequenas empresas, conforme o Sebrae (2004), são evidentes na escola. A gestora, ao descrever o planejamento semanal como algo que "precisa ser flexível, ele é algo vivo que deve estar em constante transformação" (Gestora da empresa, 2025), e ao admitir que não acompanha "nenhuma de forma sistemática" outras instituições como referência, mesmo participando de um grupo de diretores apoiado pelo Sebrae, revela uma cultura organizacional que, embora valorize a adaptabilidade e a identidade única, carece de processos formalizados.

Essa informalidade, que se manifesta na ausência de acompanhamento sistemático de referências e na flexibilidade excessiva do planejamento, pode levar a uma gestão mais reativa do que proativa, dificultando a tomada de decisões em cenários adversos (Miranda; Ribeiro, 2011). As consequências gerenciais dessa fraqueza, incluem: dificuldade em replicar boas práticas, a dependência excessiva do conhecimento individual da gestora, a inconsistência na execução de processos e a limitação da escalabilidade.

Ademais, a falta de formalização na escola evidenciada pela declaração da gestora de que "admito que não acompanhamos nenhuma outra instituição de forma sistemática" (Gestora da empresa, 2025), transcende a mera informalidade operacional, configurando um risco à perenidade institucional e à gestão do conhecimento, fragilizando a capacidade de transferência de conhecimento tácito para explícito, dificultando a replicação de boas práticas e a formação de novos colaboradores, um aspecto crucial para a eficiência organizacional (Imd, 2025). Além disso, a informalidade pode comprometer a *accountability* e a clareza nas responsabilidades,

uma vez que a falta de processos definidos impede a mensuração objetiva do desempenho e a identificação de gargalos, impactando a capacidade de resposta a desafios (Miranda; Ribeiro, 2011). Consequentemente, a escola pode enfrentar, no curto prazo, a dificuldade em manter a qualidade do ensino em escala e, no médio prazo, a perda de sua vantagem competitiva devido à incapacidade de inovar e adaptar-se rapidamente.

7 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

A Matriz GUT (Gravidade, Urgência, Tendência) foi utilizada para priorizar as fraquezas, permitindo focar os esforços nas questões que demandam maior atenção. A ordem de prioridade, do maior para o menor resultado GUT, é a seguinte: 1. Ausência de *benchmarking* sistemático (Resultado GUT: 50) 2. Dependência de *feedbacks* qualitativos para metas (Resultado GUT: 24) 3. Sustentabilidade financeira de baixo custo (Resultado GUT: 18) 4. Falta de marketing estratégico (Resultado GUT: 15) 5. Planejamento de longo prazo pouco operacionalizado (Resultado GUT: 4) 6. Falta de formalização (Resultado GUT: 4). O Quadro 18 a seguir demonstra tal Matriz GUT com a pontuação desenvolvida pelo pesquisador e a gestora da empresa em encontro presencial.

Quadro 18 – Matriz GUT de priorização dos planos de ação

<i>MATRIZ GUT</i>				
<i>Problemas</i>	<i>G</i>	<i>U</i>	<i>T</i>	<i>Resultado</i>
Planejamento de longo prazo pouco operacionalizado	2	1	2	4
Ausência de benchmarking sistemático	5	2	5	50
Dependência de feedbacks qualitativos para metas	4	3	2	24
Sustentabilidade financeira de baixo custo	3	2	3	18
Falta de marketing estratégico	5	1	3	15
Falta de formalização	1	2	2	4

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

7.1 PLANOS DE AÇÃO

Com base na Matriz GUT ilustrada no Quadro 18, as fraquezas da escola foram priorizadas para a elaboração de planos de ação detalhados, visando a superação dos desafios identificados e o fortalecimento da gestão estratégica da instituição. A seguir, são apresentadas as ações propostas para cada fraqueza, fundamentadas no referencial teórico e nas informações coletadas na entrevista.

7.1.1 Ausência de *benchmarking* sistemático

A gestora, embora participe de um grupo de diretores para troca de experiências, admite que não acompanha (nenhuma de forma sistemática) outras instituições como referência, justificando essa abordagem pela crença na "identidade única de cada escola" (Gestora da empresa, 2025). Essa informalidade impede uma análise aprofundada das melhores práticas do mercado e a identificação de oportunidades de melhoria contínua.

Plano de Ação 1: Formalização e Execução de um Processo de *Benchmarking*

- *What* (O QUE): Implementar um processo formal e sistemático de *benchmarking* para identificar e analisar as melhores práticas em outras instituições educacionais, tanto concorrentes diretas quanto referências de excelência no setor.
- *Why* (POR QUE): A ausência de *benchmarking* sistemático limita o potencial de aprendizado e inovação da escola, impedindo a otimização de processos e a adoção de metodologias pedagógicas mais eficazes. A formalização visa garantir a melhoria contínua e a manutenção da competitividade (Porter, 1980).
- *Where* (ONDE): As atividades de pesquisa e análise serão realizadas na própria escola, utilizando recursos de internet e redes de contato. Visitas a instituições de referência poderão ser agendadas, se necessário.
- *Who* (QUEM): Gestora e equipe pedagógica.
- *When* (QUANDO): Início: 1º Mês; Término: 6º Mês. O processo será contínuo, com revisões trimestrais.
- *How* (COMO): A gestora da empresa criará um plano de *benchmarking*, definindo as instituições a serem pesquisadas e os aspectos a serem analisados (pedagógicos, administrativos, marketing). Serão realizadas pesquisas online, participação em

webinars e, se possível, visitas. Os resultados serão compilados em relatórios e apresentados à equipe para discussão e adaptação.

- *How much* (QUANTO CUSTA): Estimativa a ser orçada (custos com participação em eventos, deslocamento para visitas, se houver, e materiais de pesquisa).
Estimativa inicial: R\$ 500,00/mês.
- Indicadores: Número de relatórios de *benchmarking* concluídos e apresentados por Trimestre. Percentual de novas práticas ou metodologias identificadas e avaliadas para implementação.

Plano de Ação 2: Participação Ativa em Redes e Eventos do Setor

- *What* (O QUE): Intensificar a participação em eventos, seminários e conferências do setor educacional, bem como em redes de diretores e gestores, com o objetivo de identificar novas tendências, metodologias e tecnologias.
- *Why* (POR QUE): A troca de experiências e o aprendizado contínuo são cruciais para a inovação e a adaptação organizacional, conforme a Escola do Aprendizado (Mintzberg et al., 1998).
- *Where* (ONDE): As atividades devem ser realizadas em congressos do setor de educação como também em eventos promovidos por organizações do setor.
- *Who* (QUEM): Gestora da empresa com apoio da equipe pedagógica.
- *When* (QUANDO): Início: 2º mês; Término: Indefinido. O processo será contínuo, com participações e atualizações constantes sobre congressos e eventos.
- *How* (COMO): A gestora da empresa criará uma política de participação em eventos do setor, como incentivos para colaboradores aderirem as jornadas.
- *How much* (QUANTO CUSTA): Valores de diárias outorgadas pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico para eventos nacionais: "[...] o valor da diária no País será de R\$ 380,00." (Cnpq, 2024).

- Indicadores: Número de eventos comparecidos. Quantidade de novos projetos implementados advindos de parcerias proporcionadas pelos eventos.

-

7.1.2 Dependência de *feedbacks* qualitativos para metas

A escola utiliza pesquisas e avaliações constantes, envolvendo pais, alunos e professores, como principais métodos para verificar o alcance das metas, enfatizando a "escuta ativa" e a "proximidade com as famílias" como fundamentais (Gestora da empresa, 2025). Contudo, a ausência de indicadores quantitativos ou de uma metodologia formal para mensurar o alcance das metas pode dificultar uma avaliação mais objetiva e precisa do desempenho

Plano de Ação 3: Implementação de Indicadores Quantitativos de Desempenho

- *What* (O QUE): Desenvolver e implementar um conjunto de indicadores quantitativos de desempenho para as metas estratégicas e operacionais da escola, complementando os *feedbacks* qualitativos. Isso inclui métricas de desempenho acadêmico, satisfação de *stakeholders* (mensurável por escalas), e eficiência operacional (Drucker, 1954).
- *Why* (POR QUE): A dependência exclusiva de *feedbacks* qualitativos pode levar a interpretações subjetivas e dificultar a identificação precisa de lacunas de desempenho, comprometendo a objetividade na avaliação do progresso. A integração de dados quantitativos é essencial para uma gestão estratégica eficaz e tomada de decisão baseada em evidências.
- *Where* (ONDE): A definição e acompanhamento dos indicadores ocorrerão na secretaria e coordenação pedagógica da escola, com a coleta de dados sendo realizada em diversos pontos de contato com alunos, pais e professores.
- *Who* (QUEM): Gestora, equipe pedagógica e administrativa.
- *When* (QUANDO): Início: Mês 2; Término: Mês 7. A coleta e análise de dados serão contínuas, com relatórios mensais.

- *How* (COMO): A Gestora, em conjunto com o Coordenador Pedagógico, definirá os indicadores mais relevantes para cada área. Serão criadas planilhas ou utilizados softwares simples para registro e acompanhamento dos dados. Reuniões mensais serão realizadas para análise dos resultados e ajustes necessários.
- *How much* (QUANTO CUSTA): Estimativa a ser orçada (custos com softwares de gestão, se aplicável, e treinamento da equipe). Estimativa inicial: R\$ 500,00.
- Indicadores: Percentual de metas estratégicas com indicadores definidos e monitorados mensalmente. Aumento na precisão e objetividade das avaliações de desempenho da escola.

7.1.3 Sustentabilidade financeira de baixo custo

A missão da escola de oferecer "ensino fundamental de excelência com baixo custo" a posiciona em um segmento de mercado sensível a fatores econômicos. A gestora menciona que a escola está inserida em um bairro de classe média baixa, com muitas famílias enfrentando dificuldades financeiras, o que, somado à carga tributária, impõe um desafio significativo à sustentabilidade financeira (Gestora da empresa, 2025).

Plano de Ação 4: Diversificação de Fontes de Receita e Otimização de Custos

- *What* (O QUE): Explorar e implementar novas fontes de receita, como cursos de curta duração ou atividades extracurriculares pagas, e otimizar os custos operacionais da escola sem comprometer a qualidade do ensino. Isso inclui a busca por parcerias e negociação com fornecedores. (Porter, 1980; Sebrae, 2004).
- *Why* (POR QUE): A dependência exclusiva das mensalidades e a sensibilidade do público-alvo a flutuações econômicas tornam a escola vulnerável. A diversificação e otimização visam garantir a sustentabilidade financeira e a capacidade de investimento da instituição a longo prazo.
- *Where* (ONDE): As ações serão desenvolvidas na própria escola, com a Gestora e a equipe administrativa responsáveis pela prospecção de parcerias e negociações.

- *Who* (QUEM): Gestora, com apoio da equipe Administrativa.
- *When* (QUANDO): Início: 3 meses; Término: 1 ano. As ações de otimização de custos serão contínuas.
- *How* (COMO): A Gestora realizará um levantamento de possíveis cursos e atividades extras, bem como a prospecção de parcerias com empresas locais. A Equipe Administrativa fará uma revisão detalhada dos processos e buscará alternativas mais econômicas. Será implementado um controle financeiro mais rigoroso.
- *How much* (QUANTO CUSTA): Custos de implantação de novos cursos/atividades com profissional extra. Estimativa inicial: R\$20 por hora, 3 vezes por semana, 4 a 6 horas por dia será: R\$960,00–1.440,00/mês.
- Indicadores de Sucesso: Aumento percentual da receita não proveniente de mensalidades em 12 meses. Redução percentual dos custos operacionais em 6 meses.

7.1.4 Falta de marketing estratégico

A gestora reconhece que, apesar de possuir um diferencial importante, como a inclusão de alunos com necessidades especiais, a instituição não investe em "propaganda ou marketing" (Gestora da empresa, 2025). Essa ausência de uma comunicação estratégica impede que os pontos fortes da escola sejam amplamente divulgados e percebidos pelo público-alvo.

Plano de Ação 5: Desenvolvimento e Execução de um Plano de Marketing Digital

- *What* (O QUE): Elaborar e executar um plano de marketing digital focado na divulgação dos diferenciais da escola (ex: inclusão, metodologia pedagógica, corpo docente qualificado) e na atração de novos alunos. Isso inclui a criação de conteúdo para redes sociais, atualização do website e campanhas de marketing (Harvard business school online, 2022).
- *Why* (POR QUE): A falta de marketing estratégico impede que a escola capitalize plenamente seus diferenciais competitivos e construa uma imagem de marca sólida. O

marketing digital permite alcançar um público mais amplo e segmentado, fortalecendo a reputação e o reconhecimento da escola.

- *Where* (ONDE): As ações serão desenvolvidas internamente, com a Gestora e responsáveis pela criação de conteúdo e gerenciamento das plataformas digitais.
- *Who* (QUEM): Gestora da empresa, com apoio do corpo administrativo e, se possível, um profissional de marketing freelancer.
- *When* (QUANDO): Início: 4 meses; Término: 1 ano. As ações serão contínuas após a fase inicial de implementação.
- *How* (COMO): A Gestora e o corpo administrativo, definirão os temas e formatos do conteúdo a ser produzido. Serão criados e inseridos nos perfis nas redes sociais relevantes (ex: Instagram, Facebook)
- *How much* (QUANTO CUSTA): Exemplos de valores mensais citados: freelancers iniciantes a partir de R\$ 500/mês e experientes até R\$ 1.500–3.000/mês (MLabs, 2022; Filatieri, 2023)
- Indicadores de Sucesso: Aumento de 20% no engajamento nas redes sociais (curtidas, comentários, compartilhamentos) em 6 meses. Aumento de 15% no número de matrículas de novos alunos no próximo ciclo letivo.

7.1.5 Planejamento de longo prazo pouco operacionalizado

A gestora menciona que os planejamentos com horizontes de cinco ou dez anos exercem "pouca influência direta no dia a dia", justificando essa percepção pela "variabilidade da realidade de cada turma de alunos que recebemos anualmente" (Gestora da empresa, 2025). Isso sugere uma desconexão entre a visão de futuro e as atividades cotidianas.

Plano de Ação 6: Operacionalização do planejamento estratégico de longo prazo

- *What* (O QUE): Implementar um programa de capacitação e aplicação prática de ferramentas de planejamento estratégico, como SWOT, Matriz GUT, 5W2H e OKRs, para a equipe gestora e pedagógica.

- *Why* (POR QUE): A capacitação nessas ferramentas visa fornecer à equipe os conhecimentos e habilidades necessários para desdobrar metas amplas em ações concretas, mensuráveis e com responsáveis definidos, promovendo a cultura de planejamento e execução orientada a resultados.
- *Where* (ONDE): As aplicações práticas das ferramentas ocorrerão nos respectivos setores e equipes, integrando-se às rotinas de trabalho.
- *Who* (QUEM): Gestora, com apoio do corpo administrativo.
- *When* (QUANDO): O programa de capacitação ocorrerá no 2º mês. A aplicação prática e o monitoramento se estenderão a partir do 3º mês.
- *How* (COMO): Será apresentada a metodologia de planejamento estratégico, com exercícios práticos de análise SWOT para identificar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da escola. A equipe também será treinada na aplicação da Matriz GUT para priorização de problemas e na ferramenta 5W2H para a construção de planos de ação detalhados. Serão realizados exercícios práticos com estudos de caso da própria escola. Em seguida, a equipe será capacitada na definição de OKRs, desdobrando as metas de longo prazo em *Key Results* mensuráveis.
- *How Much* (QUANTO CUSTA): Custos com materiais para workshops, softwares de gestão de projetos (Trello R\$27 – R\$54 por usuário/mês), se necessário. Ademais, custo de consultoria estimado em R\$1.800,00 para 15 horas.
- **Indicadores de Sucesso:** Aumentar a clareza e o alinhamento estratégico da equipe em relação às metas de longo prazo da escola: 90% da equipe gestora e pedagógica conclui o programa de capacitação em planejamento estratégico até o final. 100% das metas de longo prazo da escola são desdobradas em OKRs com KRs mensuráveis. E implementar e utilizar um painel de acompanhamento de OKRs, com atualizações mensais.

Plano de Ação 7: Desdobramento e Monitoramento de Metas de Longo Prazo

- *What* (O QUE): Desdobrar as metas de longo prazo da escola em objetivos táticos e operacionais claros e mensuráveis, garantindo que a visão estratégica se reflita nas atividades diárias. Isso inclui a definição de responsáveis e prazos para cada etapa do desdobramento (Maximiano, 2022).
- *Why* (POR QUE): A desconexão entre o planejamento de longo prazo e a operação diária pode levar a uma falta de direção estratégica e ao desperdício de recursos. O desdobramento visa alinhar todos os níveis da organização aos objetivos maiores, promovendo a eficiência e a eficácia (Bateman; Snell, 1998)
- *Where* (ONDE): As reuniões de desdobramento e monitoramento ocorrerão na sala da direção ou local favorecido pelos colaboradores, envolvendo a equipe gestora e a gestora.
- *Who* (QUEM): Gestora, com apoio do corpo administrativo e equipe de colaboradores.
- *When* (QUANDO): Início: 1 mês; Término: 1 a 2 anos. O monitoramento será contínuo.
- *How* (COMO): A Gestora conduzirá workshops com a equipe para revisar as metas de longo prazo e definir como elas se traduzem em objetivos de médio e curto prazo para cada setor. Serão criados painéis de acompanhamento visual (quadros ou planilhas) para monitorar o progresso e identificar desvios.
- *How Much* (QUANTO CUSTA): Custos com materiais para workshops, softwares de gestão de projetos (Trello R\$27 – R\$54 por usuário/mês), se necessário.
- Indicadores de Sucesso: Percentual de metas de longo prazo com objetivos táticos e operacionais definidos e comunicados à equipe. Frequência de reuniões de acompanhamento do progresso das metas de longo prazo.

7.1.6 Falta de formalização

A predominância de metodologias de gestão informais e a ausência de sistemas gerenciais estruturados são evidentes na escola. A gestora, ao afirmar que "admito que não

acompanhamos nenhuma de forma sistemática" outras instituições como referência (Gestora da empresa, 2025) revela uma cultura organizacional que, embora valorize a adaptabilidade, carece de processos formalizados.

Plano de Ação 8: Capacitação em Mapeamento de Processos

- *What* (O QUE): Implementar um programa de capacitação para a equipe gestora e pedagógica em mapeamento e documentação de processos organizacionais. O objetivo é desenvolver a habilidade interna para identificar, descrever e formalizar as rotinas essenciais da escola, tanto administrativas quanto pedagógicas, transformando o conhecimento tácito em explícito e acessível a todos os colaboradores.
- *Why* (POR QUE): A capacitação em mapeamento de processos permitirá à escola estabelecer padrões de qualidade, otimizar a alocação de recursos e garantir a consistência na entrega dos serviços educacionais, promovendo uma gestão mais transparente e eficiente.
- *Where* (ONDE): A capacitação será realizada nas dependências da própria escola, utilizando a infraestrutura existente, como salas de reunião e equipamentos multimídia. As atividades de mapeamento e documentação de processos ocorrerão nos respectivos setores da escola (secretaria, coordenação, salas de aula), com o apoio e supervisão dos participantes do programa.
- *Who* (QUEM): Gestora da empresa, Equipe Administrativa e Pedagógica.
- *When* (QUANDO): O programa de capacitação terá início no 1º mês e será concluído no 3º mês.
- *How* (COMO): Diagnóstico inicial das necessidades de formalização e definição dos processos prioritários a serem mapeados. Módulos teóricos sobre conceitos de gestão por processos, ferramentas de mapeamento (fluxogramas, manuais) e técnicas de documentação e oficinas práticas onde os participantes aplicarão o conhecimento adquirido para mapear e documentar os processos da escola, com acompanhamento do consultor.

- *How much* (QUANTO CUSTA): Custo com softwares de diagramação (Canva Pro: R\$ 70,16 / mês e materiais de treinamento (Canva, 2025). Ademais, custo de consultoria estimado em R\$1.800,00 para 15 horas.
- Indicadores de Sucesso: Percentual de processos críticos mapeados e documentados: 80% dos processos essenciais formalizados até o final do 9º mês. Redução de erros e retrabalhos: Diminuição de 15% nos incidentes relacionados, mensurado no 12º mês.

Plano de Ação 9: Mapeamento e Documentação de Processos Essenciais

- *What* (O QUE): Mapear e documentar os processos mais críticos da escola, tanto pedagógicos quanto administrativos, criando fluxogramas e manuais de procedimentos. Isso visa padronizar as rotinas e garantir a consistência na execução das atividades (Maximiano, 2022).
- *Why* (POR QUE): A falta de formalização generalizada acarreta desafios à gestão do conhecimento e à sustentabilidade institucional, dificultando a replicação de boas práticas e a formação de novos colaboradores (Imd, 2025). A documentação visa aumentar a eficiência, a clareza nas responsabilidades e a qualidade dos serviços prestados.
- *Where* (ONDE): O mapeamento será realizado nas áreas onde os processos ocorrem (secretaria, coordenação, salas de aula), e a documentação será centralizada em um repositório digital acessível a todos.
- *Who* (QUEM): Gestora da empresa, Equipe Administrativa e Pedagógica.
- *When* (QUANDO): Início: 3º mês; Término: 8º meses (para os processos prioritários). A revisão e atualização serão contínuas.
- *How* (COMO): A Gestora da empresa, em conjunto com as equipes, identificará os processos mais críticos. Serão realizadas reuniões para descrever as etapas de cada processo, os responsáveis e os resultados esperados. Os documentos serão elaborados em formato de manual ou fluxograma e disponibilizados em uma pasta compartilhada.

- *How much* (QUANTO CUSTA): Custo com softwares de diagramação (Canva Pro: R\$ 70,16 / mês e materiais de treinamento (Canva, 2025).
- Indicadores de Sucesso: Número de processos essenciais mapeados e documentados em 6 meses. Redução de 10% nos erros ou retrabalhos relacionados a processos formalizados em 8 meses.

7.2 CRONOGRAMA

Neste subtópico é apresentado o cronograma que consolida os planos de ação desenvolvidos para as fraquezas identificadas na análise SWOT da escola, priorizadas por meio da Matriz GUT. Ele apresenta de forma visual e estruturada as ações propostas, seus responsáveis, prazos e custos estimados, servindo como um guia prático para a implementação das estratégias de melhoria.

A metodologia para a construção deste cronograma baseou-se na priorização das fraquezas conforme a pontuação da Matriz GUT, que avalia a Gravidade, Urgência e Tendência de cada problema. A definição das ações e suas estimativas de tempo e custo foram estruturadas a partir dos elementos da ferramenta 5W2H, conforme a abordagem de planejamento estratégico que busca a operacionalização das diretrizes (Falconi, 2013).

Para a interpretação do cronograma, observa-se a coluna 'Planos de Ação' para identificar a ação.

O acompanhamento do cronograma deverá ser realizado pela Gestora da empresa, com revisões mensais para verificar o progresso e realizar ajustes necessários. Indicadores chave de desempenho específicos para cada ação, como o percentual de tarefas concluídas ou a redução de custos, serão monitorados mensalmente para avaliar a eficácia das implementações.

O cronograma é ilustrado no Quadro 19, a seguir:

Quadro 19 – Cronograma

Planos de Ação	Responsável	1º Mês	2º Mês	3º Mês	4º Mês	5º Mês	6º Mês	7º Mês	8º Mês	9º Mês	+9º Mês
Formalização e Execução de um Processo de Benchmarking.	Gestora, com apoio da equipe pedagógica.										
Participação Ativa em Redes e Eventos do Setor	Gestora da empresa com apoio da equipe pedagógica.										
Implementação de Indicadores Quantitativos de Desempenho	Gestora, equipe pedagógica e administrativa.										
Diversificação de Fontes de Receita e Otimização de Custos	Gestora, com apoio da equipe pedagógica.										
Desenvolvimento e Execução de um Plano de Marketing Digital	Gestora da empresa, com apoio do corpo administrativo e, se possível, um profissional de marketing freelancer.										
Operacionalização do planejamento estratégico de longo prazo	Gestora, com apoio da equipe Administrativa.										
Desdobramento e Monitoramento de Metas de Longo Prazo	Gestora, com apoio do corpo administrativo e equipe de colaboradores.										
Capacitação em Mapeamento de Processos	Gestora da empresa, Equipe Administrativa e Pedagógica.										
Mapeamento e Documentação de Processos Essenciais	Gestora da empresa, Equipe Administrativa e Pedagógica										

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).


É fundamental considerar as limitações temporais e contextuais, como a compatibilidade com o calendário letivo, que podem influenciar os prazos de execução. Ações que dependem de recursos externos ou autorização da direção devem ser tratadas com antecedência. Custos maiores, quando aplicáveis, deverão ser detalhados em anexos orçamentários específicos.

7.3 DIAGNÓSTICO PROJETADO

Neste tópico expõe-se o diagnóstico projetado relativo à área de estratégias e planos, elaborado com fundamento nas indagações formuladas ao entrevistado no diagnóstico inicial. Cumpre enfatizar que tal diagnóstico se configura como uma simulação: as respostas originais foram reinterpretadas e ajustadas de maneira a espelhar o impacto previsível das ações de intervenção propostas neste estudo. A partir dessa simulação, procedeu-se à atribuição de nova pontuação, que evidencia a evolução do quadro, passando da nota 5,3, no cenário inicial, para 9,3 no cenário projetado, em consequência da incorporação das melhorias recomendadas.

No Quadro 20 visualiza-se a pontuação vigente antes da implementação das melhorias:


Quadro 20 – 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?	1	ALTA	
01.02	Este planejamento/plano está desdobrado em metas e ações que são acompanhadas regularmente?	1	ALTA	
01.03	O planejamento/plano abrange fatores relacionados às necessidades dos clientes, fornecedores, colaboradores e comunidade?	2	ALTA	
01.04	Os resultados do planejamento são analisados com frequência e medidas são tomadas para a melhoria contínua?	2	ALTA	
01.05	Existe um planejamento de compra/controle da produção conforme expectativa de vendas?	0	NENHUMA	
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?	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?	2	ALTA	
Evidências e/ou observações:				
PONTUAÇÃO	NA DIMENSÃO	SOMENTE NOS REQUISITOS DE RELEVÂNCIA:		
		ALTA	MODERADA	BAIXA
Possível	40	40	0	0
Obtida	21	21	0	0
Nota	 5,3	5,3	#DIV/0!	#DIV/0!

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Já no Quadro 21, constata-se a pontuação alcançada em decorrência das intervenções propostas;

Quadro 21 – Diagnóstico Projetado em 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?		4	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/controla da produção conforme expectativa de vendas?		0	NENHUMA
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?		4	ALTA
01.10	A empresa apresenta visão, missão, política, normas e ou procedimentos definidos na empresa?		4	ALTA
01.11	A empresa inova na sua gestão organizacional?		3	ALTA
Evidências e/ou observações:				
PONTUAÇÃO	NA DIMENSÃO	SOMENTE NOS REQUISITOS DE RELEVÂNCIA:		
		ALTA	MODERADA	BAIXA
Possível	40	40	0	0
Obtida	37	37	0	0
Nota	 9,3	9,3	#DIV/0!	#DIV/0!

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

7.3.1 Requisitos com Melhora Significativa

A seguir, são detalhados os requisitos que apresentaram melhoria entre o diagnóstico inicial e o projetado — levando em consideração há discricionariedade do pesquisador em relação as novas pontuações — ordenados pela magnitude de melhora. Para cada item, é apresentada uma correlação com os planos de ação propostos.

- Requisito 01.01: "Existe um planejamento estratégico/plano de negócios que contenha análises financeiras, de mercado, da concorrência, dos recursos, dos fornecedores e funcionários?". Este requisito demonstra uma melhoria substancial de 1 para 4, indicando que a escola passaria a ter um planejamento estratégico mais abrangente e fundamentado. Essa

evolução está diretamente relacionada ao plano de ação "Operacionalização do Planejamento Estratégico de Longo Prazo", que visa capacitar a equipe na aplicação de ferramentas como a análise SWOT. A aplicação prática dessas ferramentas resultaria na elaboração de um plano mais robusto e alinhado à realidade da instituição.

- Requisito 01.02: "Este planejamento/plano está desdobrado em metas e ações que são acompanhadas regularmente?". A avaliação deste requisito eleva-se de 1 para 4, refletindo uma maior capacidade da escola em desdobrar seu planejamento em metas e ações concretas, com acompanhamento sistemático. Essa melhoria é um resultado direto do plano de ação "Operacionalização do Planejamento Estratégico de Longo Prazo", que inclui a implementação da ferramenta 5W2H e OKRs.

- Requisito 01.03: "O planejamento/plano abrange fatores relacionados às necessidades dos clientes, fornecedores, colaboradores e comunidade?" Este requisito melhora de 2 para 4, indicando que o planejamento da escola passaria a considerar de forma mais abrangente as necessidades dos diversos stakeholders. Essa melhoria é suportada pelo plano de ação "Operacionalização do Planejamento Estratégico de Longo Prazo", que, ao utilizar a análise SWOT, incentiva a identificação e a inclusão das perspectivas de clientes, fornecedores, colaboradores e comunidade no processo de planejamento.

- Requisito 01.04: "Os resultados do planejamento são analisados com frequência e medidas são tomadas para a melhoria contínua?". Com uma melhoria de 2 para 3, este requisito aponta para uma maior frequência na análise dos resultados do planejamento e na tomada de medidas para a melhoria contínua. Essa evolução é um reflexo do plano de ação "Implementação de Indicadores Quantitativos na Gestão de Metas", que visa estabelecer métricas claras e um sistema de acompanhamento.

- Requisito 01.08: "Existe aprimoramento contínuo da empresa?". A avaliação deste requisito passa de 3 para 4, indicando um fortalecimento da cultura de aprimoramento contínuo na escola. Essa melhoria é um efeito sinérgico de diversos planos de ação, incluindo "Formalização e Execução de um Processo de *Benchmarking*" e "Implementação de Indicadores Quantitativos na Gestão de Metas".

- Requisito 01.09: "A empresa tem programa de melhoria de sua produtividade e qualidade?". Com um salto de 1 para 4, este requisito indica que a escola desenvolveria um programa efetivo de melhoria contínua de produtividade e qualidade. Essa transformação é impulsionada pelo plano de ação "Formalização e Execução de um Processo de *Benchmarking*",

que busca aprimorar a busca por melhores práticas e a implementação de indicadores de desempenho.

- Requisito 01.10: "A empresa apresenta visão, missão, política, normas e ou procedimentos definidos na empresa?" A melhoria de 2 para 4 neste requisito demonstra um avanço significativo na formalização da identidade organizacional e dos procedimentos internos da escola. Essa evolução é diretamente atribuída ao plano de ação "Mapeamento e Padronização de Processos Essenciais", que visa capacitar a equipe na documentação e formalização das rotinas.

- Requisito 01.11: "A empresa inova na sua gestão organizacional?". Com uma melhoria de 2 para 3, este requisito sugere que a escola estaria mais propensa a inovar em sua gestão organizacional. Essa mudança é influenciada pela implementação de diversas ferramentas e processos propostos nos planos de ação, como a "Operacionalização do Planejamento Estratégico de Longo Prazo" e o "Mapeamento e Padronização de Processos Essenciais".

Tal projeção tem por finalidade evidenciar os progressos passíveis de concretização mediante a implementação das ações sugeridas, facultando, simultaneamente, a apreensão comparativa entre a condição inicial da organização e o estado prospectivo resultante da incorporação das melhorias propostas.

8 CONCLUSÕES

O presente estudo, ao investigar o planejamento estratégico em uma escola de pequeno porte, alcançou os objetivos propostos, fornecendo um panorama abrangente das práticas e desafios enfrentados pela instituição. Inicialmente, a realização de um diagnóstico organizacional permitiu identificar as áreas mais vulneráveis e cruciais para o sucesso da empresa, com destaque para a dimensão "Estratégias e Planos". A análise detalhada revelou que, embora a escola possua alguma estrutura de gestão, a informalidade e a ausência de processos sistemáticos representam fragilidades significativas que impactam diretamente sua capacidade de crescimento e adaptação. Essa etapa diagnóstica foi fundamental para direcionar as intervenções, corroborando a importância de uma avaliação criteriosa para a tomada de decisões estratégicas, conforme ressaltado por autores como Maximiano (2022), que enfatiza a necessidade de decidir antecipadamente o que fazer e como fazer.

A verificação da adoção de estratégias e planos na empresa evidenciou uma gestão focada na operação diária, com menor atenção à formalização e ao acompanhamento sistemático de metas. A dependência de *feedbacks* qualitativos e a ausência de *benchmarking* sistemático foram pontos críticos observados, indicando a necessidade de aprimorar as ferramentas de gestão utilizadas. A partir dessa compreensão, a análise SWOT permitiu identificar as forças e fraquezas inerentes à estratégia e aos planos da escola. As forças, como a agilidade nas decisões e o atendimento personalizado, foram reconhecidas, enquanto as fraquezas, como a falta de formalização generalizada e o planejamento de longo prazo pouco operacionalizado, foram priorizadas para intervenção. Essa abordagem alinha-se à Escola do Design, que, segundo Chandler (1962), prioriza o alinhamento entre capacidades internas e oportunidades externas, frequentemente utilizando a análise SWOT como ferramenta central.

A proposta de intervenção, portanto, oferece um roteiro prático para a escola fortalecer sua gestão e alcançar seus objetivos de longo prazo, contribuindo para a sua perenidade em um mercado educacional cada vez mais competitivo.

8.1 RESPONDENDO AOS OBJETIVOS DA PESQUISA

O primeiro objetivo de pesquisa, que visava realizar um diagnóstico organizacional para identificar as áreas mais vulneráveis e cruciais ao sucesso da empresa, foi plenamente

atendido. Evidências como o diagnóstico inicial da dimensão "Estratégias e Planos" e a análise das fraquezas na Matriz SWOT, conforme detalhado nos documentos de fraquezas atualizadas e no plano de ação refeito, permitiram uma identificação precisa das vulnerabilidades, como a ausência de *benchmarking* sistemático e a falta de formalização. Essa etapa diagnóstica foi crucial para direcionar as intervenções subsequentes, fornecendo uma base sólida para a compreensão dos desafios internos da instituição. A análise aprofundada permitiu uma visão clara das áreas que demandavam maior atenção para o sucesso organizacional.

Em relação ao segundo objetivo, que consistia em verificar a adoção de estratégias e planos aplicados na empresa e as ferramentas utilizadas para isso, o estudo revelou um cenário de gestão predominantemente operacional. A entrevista com a gestora foi fundamental para compreender as práticas atuais de planejamento e as ferramentas, ou a ausência delas, empregadas na escola. A análise crítica das respostas da gestora aprofundou essa verificação, evidenciando a necessidade de aprimorar a formalização e o acompanhamento sistemático de metas. Tal verificação sublinhou a importância de transitar de uma gestão reativa para uma abordagem mais proativa e estruturada.

O terceiro objetivo, focado na identificação das forças e fraquezas da estratégia e planos da empresa com base em uma análise SWOT, foi cumprido com a elaboração da Matriz SWOT. A análise crítica das fraquezas detalhou os pontos internos que comprometem o desempenho da instituição, como a falta de formalização generalizada e o planejamento de longo prazo pouco operacionalizado. Essa identificação foi crucial para direcionar os esforços de melhoria, permitindo que a escola reconheça seus pontos fortes para alavancagem e suas fraquezas para mitigação, conforme a metodologia SWOT.

Por fim, o quarto objetivo, que visava elaborar planos de ação para a implementação do novo planejamento estratégico, foi concretizado com a criação dos Planos de Ação e o Cronograma. Apresentando uma cronologia para aplicação dos planos de ação detalhados, utilizando a ferramenta 5W2H em conjunto com a priorização das fraquezas pela Matriz GUT. A elaboração desses planos oferece um roteiro prático e estruturado para a escola melhorar suas fragilidades e avançar em sua maturidade estratégica, transformando os pontos fracos identificados em possibilidades de desenvolvimento e aprimoramento contínuo.

Em síntese, este estudo não apenas diagnosticou as fragilidades estratégicas de uma escola de pequeno porte, mas também propôs soluções concretas e alinhadas às suas necessidades. A integração dos achados do diagnóstico, da análise SWOT e dos planos de ação demonstra a viabilidade de transformar o cenário atual da instituição. O trabalho, portanto,

contribui significativamente para a compreensão e aprimoramento da gestão estratégica em contextos educacionais de pequeno porte.

8.2 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Diante do elevado potencial das micro e pequenas empresas para a geração de emprego e renda no cenário brasileiro, para trabalhos acadêmicos futuros, sugere-se a realização de um estudo longitudinal, para acompanhar a implementação dos planos de ação propostos e avaliar seu impacto real no desempenho da escola ao longo do tempo, proporcionando uma análise aprofundada da efetividade das intervenções.

Ademais, uma linha de pesquisa futura focada na construção e validação de um ambiente de intersecção de ideias, assuntos e opiniões entre o pesquisador, a gestora da empresa objeto do estudo e a instância acadêmica receptora, constituir-se-ia num acréscimo profícuo, sendo o objetivo primordial ampliar o conhecimento acadêmico e sugerir aprimoramento de práticas gerenciais, especialmente em contextos de micro e pequenas empresas, onde a assimilação de conceitos complexos pode ser um desafio.

Tal conceito de "ambiente de intersecção" refere-se a um espaço relacional onde o conhecimento acadêmico e a experiência prática se encontram e se retroalimentam, facilitando a tradução de conceitos complexos a futuros gestores que não se encontram habituados a estes. Sua relevância para a implementação sustentável das recomendações do trabalho é de significativa importância, pois permite que as propostas de planejamento estratégico, por exemplo, sejam compreendidas, adaptadas e internalizadas pela gestão, evitando que o trabalho se torne um mero documento estático. Este ambiente fomentaria a cocriação de soluções, a validação contínua das estratégias e a construção de um aprendizado organizacional duradouro, essencial para a perenidade da instituição (Lück, 2000).

Por fim, é pertinente investigar também o impacto da cultura organizacional na adesão e sucesso da implementação de planos de formalização e planejamento estratégico em escolas de pequeno porte, para aprofundar a compreensão desse fenômeno.

8.3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em suma, este trabalho reforça a premissa de que, mesmo em organizações de pequeno porte, a gestão estratégica e a formalização de processos são pilares para a sustentabilidade e o crescimento. A implementação dos planos de ação propostos não apenas tende a otimizar a

gestão interna, mas também pode fortalecer a capacidade da escola de responder proativamente aos desafios do ambiente externo. Recomenda-se que a gestora e sua equipe priorizem a capacitação contínua em ferramentas de gestão e promovam a inovação e o aprimoramento constante, buscando a perenidade e a excelência educacional da instituição.

Durante a condução deste estudo, o pesquisador deparou-se com determinadas dificuldades, tais como o esforço adicional requerido para efetivar o diagnóstico junto à gestora, relacionando elementos e conceitos administrativos; a identificação de artigos científicos que abordassem a implementação do planejamento estratégico em micro e pequenas empresas, especialmente no setor educacional; e a necessidade de uma extensa pesquisa para a elaboração do conteúdo teórico do presente trabalho, a qual possibilitou a discussão e o aprofundamento dos conceitos, métodos e práticas do planejamento estratégico de forma aprofundada.

Porém, em virtude destas dificuldades, o presente trabalho constituiu-se em experiência sobremaneira enriquecedora, tanto no plano profissional quanto no âmbito acadêmico, lhe conferindo exposição a robusto embasamento teórico na seara de estratégias e planos e possibilitou contato direto com o ambiente de pequenas empresas, em razão da estreita proximidade com a organização objeto de investigação.

Em bom momento, deve-se agradecer a confiança e disponibilidade ofertada ao graduando por parte da Gestora da Empresa Verde, objeto deste trabalho, garantindo um ambiente de pleno acesso às informações sensíveis da organização. Bem como, é a expectativa do graduando que o presente trabalho venha a aportar contribuição substancial ao crescimento organizacional, assim como tenha concorrido de maneira decisiva para o aprimoramento de sua formação acadêmica.

REFERÊNCIAS

- ADMINISTRADORES. **Ferramenta 5W2H: o que é e como usar**. São Paulo: Administradores, 2025. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/ferramenta-5w2h-o-que-e-e-como-usar>. Acesso em: 5 jun. 2025.
- ÁGUIA SISTEMAS. **Matriz GUT**. Ponta Grossa: Águia Sistemas, s.d. Disponível em: <https://aguiasistemas.com.br/matriz-gut/>. Acesso em: 10 jun. 2025.
- ALBERTIN, A. L.; OLIVEIRA, R. L.; ALBERTIN, R. M. How can strategy-as-practice enable innovation under the influence of environmental dynamism? **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 26, n. 6, e210177, 2022. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/8f4k6zqX7P5zL9bQwY3ZqKr/>. Acesso em: 4 jun. 2025.
- ALVES, F. P; LISBOA, W. T. **Vida e morte da pequena empresa no Brasil: aspectos conceituais e contextuais com vistas ao reposicionamento estratégico**. Revista Cesumar – Ciências Humanas e Sociais Aplicadas, Curitiba, v. 19, n. 2, p. 479-500, 2014.
- ALVES, J. **Planejamento estratégico em instituições de ensino de educação básica: um estudo de caso em escola de pequeno porte de Aracaju-SE**. 2022. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Sergipe, Aracaju, 2022. Disponível em: https://bdtd.ibict.br/vufind/Record/UFS_alves2022. Acesso em: 4 maio 2025.
- ANDREWS, K. R. **The concept of corporate strategy**. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin, 1971.
- ANTUNES, K. R. O. **Análise PESTEL: ferramenta estratégica aplicada ao setor público**. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento, v. 3, n. 7, p. 824–837, 2022. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/pestel-no-setor-publico>. Acesso em: 25 jun. 2025.
- ANSOFF, H. I. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.
- ANSOFF, H. I. **Strategic management**. London: Macmillan, 1979.
- PREFEITURA MUNICIPAL DE ARACAJU. **Aplicação em Educação 2024 — Demonstrativo das Receitas e Despesas com Manutenção e Desenvolvimento do Ensino (MDE)**. RREO — Anexo 8 LRF. Aracaju, dez. 2024. Disponível em: https://transparencia.aracaju.se.gov.br/wpcontent/uploads/relatorios_estatisticos/recursos_educacao_saude/2024/PUBDEMFUNDEBMDE_jan_dez2024.
- BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Administração: uma visão global e empreendedora**. São Paulo: Atlas, 1998.
- BENNIS, W. **On becoming a leader**. Reading: Addison-Wesley, 1989.
- BRASIL. **Lei Complementar nº 162**, de 6 de abril de 2018. Institui o Programa Especial de Regularização Tributária das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte optantes pelo Simples Nacional (Pert-SN). Diário Oficial da União, Brasília, DF, 9 abr. 2018. Seção 1.

BRASIL. **Lei Complementar nº 188**, de 31 de dezembro de 2021. Altera a Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006, para modificar a composição e o funcionamento do Comitê Gestor do Simples Nacional (CGSN) e ampliar o âmbito de aplicação de seu regime tributário. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 31 dez. 2021. Edição Extra, Seção 1.

CANVA. **Compare Free, Pro, Teams and Enterprise plans**. Canva. Disponível em: <https://www.canva.com/en/pricing/>. Acesso em: 16 ago. 2025.

CARSON, R. **Silent Spring**. Boston: Houghton Mifflin, 1962.

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

CEBDS; UPCYCLE BRASIL. **Modelos de negócios circulares e práticas empresariais**. Rio de Janeiro: CEBDS, 2024.

CHANDLER, A. D. **Strategy and structure**: chapters in the history of the industrial enterprise. Cambridge: MIT Press, 1962.

COLLINS, J. C.; PORRAS, Jerry I. Building your company's vision. **Harvard Business Review**, v. 74, n. 5, p. 65-77, 1996.

COLLINS, J. C.; RUKSTAD, Michael G. Can you say what your mission is? **Harvard Business Review**, v. 86, n. 2, p. 82-90, 2008.

CONSELHO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO CIENTÍFICO E TECNOLÓGICO (CNPQ). **Normas: valores de diárias para auxílios individuais e bolsas de curta duração (país e exterior)** - alteração. Brasília, DF, 19 set. 2024. Disponível em: <http://memoria2.cnpq.br/web/guest/normas/>. Acesso em: 16 set. 2025.

CONSULTERCE. **What is business strategy?** Definition, components & examples explained. Consulterce, 2024. Disponível em: <https://consulterce.com/business-strategy/>. Acesso em: 22 maio 2025.

CORDEIRO, R. A. S. O. **Planejamento estratégico e gestão escolar**: o caso do PDE escola em escolas estaduais de Minas Gerais dos municípios de Belo Horizonte e Sabará. 2015. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2015. Disponível em: <https://mestrado.caedufjf.net/planejamento-estrategico-e-gestao-escolar-o-caso-do-pde-escola-em-escolas-estaduais-de-minas-gerais-dos-municipios-de-belo-horizonte-e-sabara/>. Acesso em: 23 maio 2025.

CROCE, R. **Supply chain collaboration in Brazilian SMEs**. Revista Brasileira de Gestão de Negócios, São Paulo, v. 24, n. 3, p. 450-462, 2022. Disponível em: <https://rbgn.fecap.br/RBGN/article/view/4265>. Acesso em: 4 jun. 2025.

DAVID, F. R. **Administração estratégica**: planejamento e implementação de estratégias competitivas. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2009.

- DAVID, F. R. **Strategic Management: Concepts and Cases**. 16. ed. Harlow: Pearson, 2019.
- DESMIDT, S.; PRINZIE, A.; HEENE, A. **Mission statements: in search for ameliorated performance through organization–employee value congruence**. *Management Decision*, v. 46, n. 5, p. 802-822, 2008. DOI 10.1108/00251740810873760.
- DOERR, J. **Measure what matters: how Google, Bono, and the Gates Foundation rock the world with OKRs**. New York: Portfolio, 2018.
- DONDE, P. F. **Expansão internacional no setor moveleiro: análise comparativa PESTEL**. 2019. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2019.
- DRUCKER, P. F. **The age of discontinuity: guidelines to our changing society**. New York: Harper & Row, 1969.
- DRUCKER, P. F. **The practice of management**. New York: Harper & Row, 1954.
- ENCYCLOPAEDIA BRITANNICA. **Strategy**. Encyclopaedia Britannica, 2023. Disponível em: <https://www.britannica.com/topic/strategy-military>. Acesso em: 18 maio 2025.
- FALCONI, V. **O verdadeiro poder**. Nova Lima: Falconi Editora, 2013.
- FAYOL, H. **Administration industrielle et générale**. Paris: Dunod, 1916.
- FILATIERI, N. **Quanto cobra um social media: descubra os valores praticados no mercado**. HeroSpark — Blog, 10 nov. 2023. Disponível em: <https://herospark.com/blog/quanto-cobra-um-social-media/>. Acesso em: 16 ago. 2025.
- FILHO, B.; MELLO, R. C. H. JOSGRILBERG, F. B. **Empreender e inovar em sala de aula com a metodologia OKR**. *Brazilian Journal of Development*, Curitiba, v. 8, n. 5, p. 37752-37763, 2022.
- GAUSE, G. F. *The struggle for existence*. Baltimore: Williams & Wilkins, 1934. Apud HENDERSON, B. *The origin of strategy*. **Harvard Business Review**, v. 67, n. 6, p. 139-143, nov./dez. 1989.
- GIL, A. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GODOY, M. C. **Indicadores de gestão em escolas de pequeno porte: desafios e práticas**. 2019. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Federal de Sergipe, Aracaju, 2019. Disponível em: https://bdtd.ibict.br/vufind/Record/UFS_godoy2019. Acesso em: 5 maio 2025.
- GODOY, V. A.; MACHADO, M. **Planejamento estratégico na gestão educacional: uma ferramenta importante no processo decisório da instituição de ensino superior**. *Interciência*, v. 3, p. 32-87, 2011.
- GOMES JÚNIOR, M. A. **MPE: conceitos universais e desafios contemporâneos**. **Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana**, n. 06, jun. 2020. Disponível em:

<https://www.eumed.net/rev/oel/2020/06/conceitos-universais-empresas.html>. Acesso em: 17 jun. 2025.

GUIMARÃES JUNIOR, J. C. Análise PESTEL aplicada ao núcleo de arte e cultura indígena de Barcelos – NACIB, em Barcelos-AM. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, Londrina, v. 8, n. 7, p. 100-111, jul. 2021.

HARVARD BUSINESS SCHOOL ONLINE. What is business strategy & why is it important? **Harvard Business School Online**, 2022. Disponível em: <https://online.hbs.edu/blog/post/what-is-business-strategy>. Acesso em: 19 maio 2025.

HAWKEN, P. Regeneration: ending the climate crisis in one generation. **Journal of Sustainability Studies**, London, v. 5, n. 1, p. 20-28, 2023. Disponível em: <https://www.sustainabilitystudies.org/regeneration-2023>. Acesso em: 4 jun. 2025.

HEINRICH, H. W. **Industrial accident prevention: a scientific approach**. New York: McGraw-Hill, 1931.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Em 2021, Brasil tinha 13,2 milhões de microempreendedores individuais (MEIs)**. Agência IBGE de Notícias, 4 out. 2023. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/...38044-em-2021-brasil-tinha-13-2-milhoes-de-meis>. Acesso em: 14 maio 2025.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Em 2022, Brasil tinha 14,6 milhões de microempreendedores individuais**. Agência IBGE de Notícias, 21 ago. 2024. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/...41046-em-2022-brasil-tinha-14-6-milhoes-de-meis>. Acesso em: 14 maio 2025.

IMD. **What is a business strategy?** And how to develop one! IMD, 2025. Disponível em: <https://www.imd.org/blog/strategy/business-strategy/>. Acesso em: 20 maio 2025.

INDEED. **What is strategy and why is it important in business?** Indeed, 2025. Disponível em: <https://uk.indeed.com/career-advice/career-development/what-is-strategy>. Acesso em: 19 maio 2025.

INEP – INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. **Estatísticas do Censo Escolar**. Brasília: INEP, 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/inep/pt-br/aceso-a-informacao/dados-abertos/inep-data/estatisticas-censo-escolar>. Acesso em: 1 maio 2025.

INEP – INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. **Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB)**. Disponível em: <https://www.gov.br/inep/pt-br/areas-de-atuacao/pesquisas-estatisticas-e-indicadores/ideb>. Acesso em: 1 maio 2025.

JOHNSON, G.; SHOLES, K.; WHITTINGTON, R. **Exploring corporate strategy**. 9. ed. Harlow: Pearson Education, 2012.

KEPNER, C. H.; TREGOE, B. B. **The new rational manager: an updated edition for a new world**. Princeton: Kepner-Tregoe, 1981.

KOTLER, P. **Marketing management: analysis, planning, and control**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1967.

KOTLER, P; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LAKATOS, E. M; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LÁMORTE, B.; NIVEN, P. R. **Objectives and key results: driving focus, alignment, and engagement with OKRs**. New Jersey: Wiley, 2016.

LIMA, C. **Oferta e demanda de vagas em educação infantil em Aracaju-SE: análise geoespacial**. 2023. Dissertação (Mestrado em Planejamento Territorial) – Universidade Federal de Sergipe, Aracaju, 2023. Disponível em: https://bdtd.ibict.br/vufind/Record/UFS_lima2023. Acesso em: 5 maio 2025.

LIMA, P. P; CUNHA, L. M.; OLIVEIRA, S. F. L. Strategic planning applied to small businesses: a case study in Maués – Amazonas. **International Journal for Innovation Education and Research**, v. 7, n. 11, p. 291-300, 2019. Disponível em: <https://www.ijer.net/ijer/article/view/1705>. Acesso em: 13 jun. 2025.

LINDSTROM, M. The neuromarketing edge: understanding consumer behavior in 2023. **Journal of Consumer Marketing**, Bingley, v. 40, n. 1, p. 1-8, 2023. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JCM-01-2023-001>. Acesso em: 4 jun. 2025.

LÜCK, H. **A aplicação do planejamento estratégico na escola**. In: Gestão escolar: desafios e tendências. São Paulo: Nova Escola, 2000.

MARTIN, R. **The origins of business strategy**. Medium, 2024. Disponível em: <https://rogermartin.medium.com/the-origins-of-business-strategy-3eba7a225ee8>. Acesso em: 19 maio 2025.

MATUS, C. **O método PES: entrevista com Matus**. In: Planejamento e avaliação. São Paulo: Fundap, 1996.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

MAXIMIANO, A. C. A. **Administração: teoria, processo e prática**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MCAFEE, A. Digital transformation in education: opportunities and challenges. **MIT Sloan Management Review**, Cambridge, v. 64, n. 3, p. 12-18, Spring 2023. Disponível em: <https://sloanreview.mit.edu/article/digital-transformation-in-education/>. Acesso em: 4 jun. 2025.

MCGREGOR, D. **The human side of enterprise**. New York: McGraw-Hill, 1960.

MEGGINSON, L. C.; MOSLEY, D. C.; PIETRI JUNIOR, H. P. **Administração: conceitos e aplicações**. São Paulo: Harbra, 1986.

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

MILANI FILHO, M. A. F.; ROCHA, W.; CORRAR, L. J. Informações sobre concorrentes: um estudo exploratório. In: CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS, 7., 2007, São Paulo. **Anais eletrônicos...** São Paulo: Fipecafi/USP, 2007. Disponível em: <http://congressosp.fipecafi.org/web/artigos72007/117.pdf>.

MINTZBERG, H. **The rise and fall of strategic planning**. New York: Free Press, 1994.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management**. New York: Free Press, 1998.

MIRANDA, A. N. A. de; RIBEIRO, H. A. A importância do planejamento estratégico para micro e pequenas empresas. **Revista Brasileira de Gestão e Engenharia**, São Gotardo, n. 4, p. 49-62, jul./dez. 2011. Disponível em: <https://periodicos.cesg.edu.br/index.php/rbge/article/view/106>. Acesso em: 17 maio 2025.

MLABS. **Quanto cobra um Social Media?** mLabs — Blog, 10 nov. 2022. Disponível em: <https://www.mlabs.com.br/blog/quanto-cobra-um-social-media>. Acesso em: 16 ago. 2025.

MODERNA COMPARTILHA. **Planejamento do ensino: aprenda como fazer e quais as principais etapas**. Moderna Compartilha, 2023. Disponível em: <https://www.modernacompartilha.com.br/planejamento-do-ensino/>. Acesso em: 18 maio 2025.

NAKAGAWA, M. **5W2H**. [S.l.]: Sebrae, 2018. Disponível em: [https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal Sebrae/Anexos/5W2H.pdf](https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/5W2H.pdf). Acesso em: 09 jul. 2025.

NIEDERAUER, C. **Business Model Canvas: como construir seu modelo de negócio?** [Imagem on-line]. Sebrae RS, atualizado em 02 dez. 2021. Disponível em: <https://digital.sebraers.com.br/blog/estrategia/business-model-canvas-como-construir-seu-modelo-de-negocio/>. Acesso em: 02 jul. 2025.

NOGUEIRA, E. L. **Modelo de inferência fuzzy para avaliação da análise SWOT como apoio na tomada de decisão organizacional**. 2021. 77 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Engenharia de Processos) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Processos, Universidade Federal do Pará, Belém, 2021.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 22. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 28. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, E. J.; STANKOWITZ, R. F.; FABRI, J. A.; JÚNIOR, D. R. R.; GONÇALVES, J. A. Proposta de fluxo para elaborar e desenvolver o planejamento estratégico em instituições públicas de ensino superior. In: XIX Colóquio Internacional de Gestão Universitária, 2019. **Anais...** 2019. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/201945>. Acesso em: 10 ago. 2025.

OLIVEIRA, J. A.; ALVES, A. E. B.; ARAÚJO, A. C. C. A matriz GUT aplicada para priorização de problemas sociais de estudantes quilombolas. In: CONEDU – CONGRESSO NACIONAL DE EDUCAÇÃO, 2022. **Anais...** [S.l.]: CONEDU, 2022.

OLIVEIRA, S. R. M.; SANTOS, L. M. Benchmarking: uma ferramenta tecnológica para a gestão empresarial. In: CONGRESSO VIRTUAL BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO – CONVIBRA, 2012. **Anais eletrônicos...** [S.l.]: CONVIBRA, 2012. p. 903.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers**. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2010.

PEREIRA, A. C. B. **Segurança humana e sua relação com a saúde do trabalhador em tempos de pandemia de covid-19 em São Paulo e Medellín**. 2023. Tese (Doutorado em Serviço Social) – Faculdade de Ciências Humanas e Sociais, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2023. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/6/6140/tde-22082023-140842/pt-br.php>. Acesso em: 4 jun. 2025.

PEREIRA, L. **Modelo de planejamento estratégico para escolas de educação infantil: adaptando o Balanced Scorecard ao contexto escolar**. 2021. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Sergipe, Aracaju, 2021. Disponível em: https://bdtd.ibict.br/vufind/Record/UFS_pereira2021. Acesso em: 6 maio 2025.

PEREIRA JÚNIOR, J. C.; SANCHES, E. A.; SANTOS, I. S. Evolução e aplicação da análise SWOT no Brasil: uma abordagem bibliométrica. **Ambiente (São Paulo)**, v. 17, n. 3, p. 91-102, set./dez. 2024.

PORTER, M. E. **Competitive advantage: creating and sustaining superior performance**. New York: Free Press, 1985.

PORTER, M. E. **Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors**. New York: Free Press, 1980.

PORTER, M. E. How competitive forces shape strategy. **Harvard Business Review**, Boston, v. 57, n. 2, p. 137-145, mar./abr. 1979.

PORTER, M. E. What is strategy? **Harvard Business Review**, v. 74, n. 6, p. 61-78, 1996.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

RESÉLI, A. R. W. T.; GRAEFF, J. F.; TEIXEIRA, R. M. Planejamento estratégico e gestão feminina em pequenas empresas: o caso das escolas particulares em Curitiba – Paraná. **Organizações & Sociedade**, Curitiba, v. 13, n. 39, p. 29-36, out./dez. 2006. Disponível em: <http://bit.ly/4ITMrzP>. Acesso em: 17 maio 2025.

RHEIS. **Planejamento estratégico**: entenda os três níveis fundamentais. RHEIS, 2024. Disponível em: <https://www.rheis.com.br/post/conhecendo-os-3-niveis-do-planejamento-estrategico>. Acesso em: 18 maio 2025.

RODRIGUES, G. M. **Missão – visão – valores do sistema de bibliotecas da UFRGS**. 2009. Monografia (Especialização em Gestão de Bibliotecas) – UFRGS, Porto Alegre, 2009.

SANTOS, J. B. S. **Planejamento estratégico e sua aplicação em micro e pequenas empresas**. 2023. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal de Sergipe, Campus de Itabaiana, DACI, Itabaiana, 2023. Orientador: Marcos Barbosa. Disponível em: <https://ri.ufs.br/jspui/handle/riufs/20956>. Acesso em: 23 maio 2025

SEBRAE – SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Estudo sobre a sobrevivência de micro e pequenas empresas no Brasil**. Brasília: Sebrae, 2018. Disponível em: https://www.em.com.br/app/noticia/economia/2019/04/29/internas_economia,1049680/planejamento-e-a-base-do-negocio-para-pequenas-empresas.shtml. Acesso em: 18 maio 2025.

SEBRAE – SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Quais são os desafios das IBTs de pequeno porte?** Portal Sebrae, 2025. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/quais-sao-os-desafios-das-ibts-de-pequeno-porte,4d3926cfeaf45810VCCM100000d701210aRCRD>. Acesso em: 19 maio 2025.

SEBRAE – SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Projeção otimista do PIB é pauta estratégica para os pequenos negócios**. Agência Sebrae Nacional, 22 abr. 2025. Disponível em: <https://agenciasebrae.com.br/economia-e-politica/projecao-otimista-do-pib-e-pauta-estrategica-para-os-pequenos-negocios/>. Acesso em: 14 maio 2025.

SEBRAE – SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **As micro e pequenas empresas na economia brasileira**. Brasília: SEBRAE, 2004.

SEBRAE – SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Como organizar sua rotina e tornar o dia mais produtivo**. [S.l.]: Sebrae, [2022]. Disponível em: <https://sebraepr.com.br/comunidade/artigo/como-organizar-sua-rotina-e-tornar-o-dia-mais-produtivo>. Acesso em: 10 jul. 2025.

SILVA, A. **Gestão estratégica em escolas de ensino fundamental**: proposta de modelo de planejamento para escolas privadas. 2021. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Sergipe, Aracaju, 2021. Disponível em: https://bdtd.ibict.br/vufind/Record/UFS_silva2021. Acesso em: 6 maio 2025.

SILVA, E. N. R; SARTORI, M. A. A utilização do ciclo PDCA e da ferramenta 5W2H como ferramentas de controle de qualidade em uma escola pública. In: Encontro Nacional De

Engenharia De Produção (ENEGEP), 34., 2014, Foz do Iguaçu. **Anais eletrônicos...** Foz do Iguaçu: ABEPRO, 2014. Disponível em: https://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STO_179_193_23652.pdf. Acesso em: 13 jun. 2025.

SIMÕES, J. C. L.; FORNARI JÚNIOR, C. C. M. Aplicação da matriz de prioridade (GUT) na gestão de uma usina de reciclagem de resíduos no campus universitário. **Revista Focando a Extensão**, Ilhéus, v. 10, n. 12, 2023. Disponível em: <https://periodicos.uesc.br/index.php/extensao/article/view/3759>. Acesso em: 10 jun. 2025.

SINEK, S. The power of purpose-driven leadership. **Leader to Leader**, New York, v. 2022, n. 106, p. 7-12, Fall 2022. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/ltl.20658>. Acesso em: 4 jun. 2025.

SITWARE. **Tabela da Matriz GUT**. In: SITWARE. Matriz GUT: como ela funciona e é calculada [Com Template]. Blog Siteware, 8 maio 2025. Disponível em: <https://www.siteware.com.br/blog/metodologias/matriz-gut/>. Acesso em: 11 jun. 2025.

SOARES, B.; LEITE, G. **O segredo das empresas de sucesso**. São Paulo: Feedz, 2023.

SOUSA, M. **Ferramentas de planejamento estratégico no contexto escolar: análise de aplicações em instituições de ensino básico**. 2020. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Federal de Sergipe, Aracaju, 2020. Disponível em: https://bdtd.ibict.br/vufind/Record/UFS_sousa2020. Acesso em: 6 maio 2025.

SPIDER STRATEGIES. **What is business strategy?** Spider Strategies, 2024. Disponível em: <https://www.spiderstrategies.com/resources/what-is-business-strategy>. Acesso em: 21 maio 2025.

STEINER, G. A. **Strategic planning**. New York: Free Press, 1979.

STRATEGIC THINKING INSTITUTE. **The origin of strategy**. Strategic Thinking Institute, 2020. Disponível em: <https://www.strategyskills.com/the-origin-of-strategy/>. Acesso em: 18 maio 2025.

TAMAYO, A.; GONDIM, S. M. **Valores organizacionais: princípios e cultura**. São Paulo: Atlas, 1996.

THE PIE NEWS. **Global education expenditure to reach \$10T by 2030**. The PIE News, 22 dez. 2023. Disponível em: <https://thepienews.com/global-education-expenditure-to-reach-10t-by-2030/>. Acesso em: 1 maio 2025.

VALERIM, G. S. **Proposta de implantação do método OKR em uma empresa de pequeno porte do setor alimentício**. 2020. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia de Produção) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2020.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

VILAÇA, R. F. V. **Gestão e desafios em pequenas empresas do setor educacional.** O Tempo, 13 maio 2025. Disponível em: <https://www.otempo.com.br/opiniaio/gestao-e-desafios-em-pequenas-empresas-do-setor-educacional-1.3368251>. Acesso em: 17 maio 2025.

WORLD COMPETITIVENESS CENTER. **Educação brasileira está em último lugar em ranking de competitividade.** CNN Brasil, 17 junho 2021. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/nacional/educacao-brasileira-esta-em-ultimo-lugar-em-ranking-de-competitividade/>. Acesso em: 1 maio 2025.

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.

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

YIN, R. K. **Case Study Research: Design and Methods.** 2. ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2001.

ZENDESK. **O que é plano de ação 5W2H?** Descubra como aplicar! Zendesk Brasil, 2025. Disponível em: <https://www.zendesk.com.br/blog/plano-de-acao-5w2h/>. Acesso em: 13 jun. 2025.

ZWEIG, J. Behavioral finance in uncertain times. **Financial Analysts Journal**, New York, v. 78, n. 4, p. 5-10, 2022. Disponível em: <https://www.cfainstitute.org/en/research/financial-analysts-journal/2022/behavioral-finance>. Acesso em: 4 jun. 2025.

APÊNDICES

APÊNDICE A: ROTEIRO DE ENTREVISTA

Categorias 1 - Práticas de Planejamento Estratégico

Elemento de análise: Estratégia e organização

Fundamentos do planejamento

1. De que modo, no dia a dia da escola, vocês costumam “planejar” as atividades antes de colocá-las em prática junto aos colaboradores?
2. Como as tarefas do dia a dia, como organização de eventos ou gestão de material, se conectam com planos de médio e longo prazo?

Conceitos de estratégia

3. O que, para você, torna o posicionamento da escola único na região em que atua?
4. Que decisões recentes foram tomadas pensando em diferenciar a escola de seus concorrentes?

Planejamento estratégico em instituições de ensino

5. Como vocês envolvem professores, pais e alunos na definição dos objetivos maiores da escola?
6. Pode descrever um momento em que foi preciso ajustar o plano de ação por conta de mudanças no ambiente externo (por exemplo, novas exigências legais ou perfil dos alunos)?

Elemento de análise: Identidade Organizacional (Missão e Visão)

Missão, visão e valores

7. Qual você diria que é a razão de ser da escola, ou seja, o propósito que guia o trabalho de todos?
8. Como vocês imaginam a escola daqui a cinco anos e de que forma essa imagem orienta as decisões de hoje?
9. Que crenças ou princípios norteiam o dia a dia dos colaboradores e das atividades pedagógicas?

Elemento de análise: Monitoramento e Indicadores de Desempenho**Análise de concorrência e benchmarking**

10. Quais outras instituições vocês observam para buscar boas ideias ou práticas, e de que maneira aplicam essas referências aqui?
11. Pode compartilhar um exemplo de mudança que foi inspirada em algo visto em outra escola ou instituição?

Análise do ambiente externo

12. Quais fatores fora da escola, como políticas públicas, economia local ou perfil das famílias, têm afetado suas decisões?
13. Como vocês se mantêm atentos a essas mudanças para adaptar o trabalho escolar?

Metas e indicadores (OKR)

14. Que resultados concretos vocês definem para saber se uma meta importante foi alcançada?
15. Como vocês acompanham e ajustam essas metas ao longo do ano?

Elemento de análise: Plano de Ação:**Priorização de problemas (Matriz GUT)**

16. Quando surgem vários problemas ao mesmo tempo, como vocês decidem qual resolver primeiro?
17. Pode descrever um caso em que foi preciso estabelecer prioridades e os critérios usados para isso?

Plano de ação detalhado (5W2H)

18. Quando definem uma nova iniciativa (por exemplo, um projeto pedagógico), como vocês detalham quem faz o quê, quando e com quais recursos?