



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

**LEVI MATEUS TAVARES DINIZ**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO PARA UMA  
MICROEMPRESA DE CONTABILIDADE LOCALIZADA EM ARACAJU-SE**

**SÃO CRISTÓVÃO, SE  
2025**

**LEVI MATEUS TAVARES DINIZ**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO PARA UMA  
MICROEMPRESA DE CONTABILIDADE LOCALIZADA EM 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, SE  
2025**

**LEVI MATEUS TAVARES DINIZ**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO PARA UMA MICROEMPRESA DE CONTABILIDADE LOCALIZADA EM 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 12 de novembro de 2025.

**BANCA EXAMINADORA**

---

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

---

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

---

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

Dedico esta conquista aos meus pais, Talvani e Vera. Meu pai, um exemplo de homem e dedicação aos estudos, e minha mãe, que sempre me incentivou a sair da zona de conforto.

*“A aprendizagem e a inovação andam de mãos dadas. A arrogância do sucesso é pensar que o que você fez ontem será suficiente para amanhã.”*

*William Pollard*

## AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar a Deus, que me deu forças e permitiu permanecer persistente e determinado, e escreveu certo por linhas tortas esse ciclo da minha vida. Acredito que as oportunidades podem ser construídas, mas somente sobre a supervisão dele.

Aos meus pais, Talvani e Vera, e minha madrinha Gisele, que desde minha infância fomentou a importância do aprendizado, que a única coisa que se leva é conhecimento e o que você faz por aqueles que ama.

À Suellen Vitória, por me escutar em momentos de frustrações e turbulências, minha namorada, meu par e companheira em quase todo meu ciclo acadêmico.

À minha turma que proporcionou meus dias na universidade mais casuais, em especial aos meus amigos da UFS para vida, Airis, Nicoli, Maria Rita, Cleber e Gabriel, obrigado por estarem comigo nesse ciclo, me apoiando e proporcionando momentos ímpares.

À minha prima, Gabriela, que dividiu a passagem na universidade comigo, por reclamar muitas vezes sobre a rotina e o peso, auxiliar e cuidar em tantos momentos.

Ao Departamento de Administração, por sempre buscar resoluções menos burocráticas para as problemáticas e tentar estar o mais próximo de cada aluno.

Aos professores Claudio Mendonça e Marcos Zambanini, que sem saber foram grandes influenciadores e direcionadores em minhas decisões acadêmicas e profissionais, ressalto o quanto são altruístas e educadores. Ao Marcos Zambanini, meu orientador, por colocar em minha frente um desafio que não me arrependo de ter aceitado e ter sido um motivador, facilitador e conselheiro.

Ao gestor e seu time, por terem disponibilidade e compartilhado parte do tempo produtivo e participarem ativamente durante toda a execução deste trabalho.

Por último, ao meu eu, por ter acreditado, aceitado a responsabilidade do errar e acertar, abraçando como inspiração e guia para vida a frase “o trabalho devolve”.

## RESUMO

Este trabalho teve como objetivo apresentar uma proposta de intervenção que contemple aspectos de planejamento estratégico para uma microempresa de contabilidade localizada em Aracaju-SE, em prol de melhorar o desempenho do negócio. Desse modo, a pesquisa foi estruturada em duas etapas: inicialmente, realizou-se um levantamento situacional de dez áreas organizacionais por aplicação de modelo de diagnóstico empresarial, com a escolha da área de estratégias e planos fundamentada em um instrumento adaptado utilizado pelo SEBRAE. Diante disso, identificaram-se as três dimensões com avaliação mais baixa, que são Gestão Ambiental, Estratégias e Planos, e Saúde e Segurança no trabalho. A área de estratégias e planos constitui um dos pilares da administração, munindo métodos, conceitos e práticas que orientam as empresas no alcance de seus objetivos organizacionais. Portanto, embora a dimensão não tenha obtido a pior pontuação, mas sim a segunda pior, ela foi definida como a área prioritária para o estudo por se entender que o planejamento consiste em decisões presentes que geram ações futuras, impactando e promovendo a melhoria de todas as outras dimensões. Posteriormente, na segunda etapa, foi realizada uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório, fundamentada em um estudo de caso na área escolhida, e conduzida por meio de uma pesquisa de campo com o gestor da organização, mediante uma entrevista semiestruturada. Em seguida, a partir dos resultados obtidos, aprofundou-se a análise na dimensão selecionada, utilizando-se ferramentas de gestão estratégica como SWOT e GUT, e foram propostos 10 planos de ação interconectados, fundamentados na ferramenta 5W2H. Por meio deste trabalho, evidenciou-se a relevância do planejamento estratégico nas organizações, visto que oferece suporte às tomadas de decisões gerenciais e fomenta o desenvolvimento empresarial. Ademais, proporcionou ao pesquisador um aprendizado significativo, ao possibilitar uma análise aprofundada do tema e sua aplicação prática em uma microempresa.

**Palavras-chave:** Planejamento Estratégico. Contabilidade. Proposta de Intervenção.

## ABSTRACT

This study aimed an intervention proposal containing strategic planning aspects for a micro-accounting firm located in Aracaju-SE, in order to improve business performance. The research was structured in two stages. Initially, a situational survey of ten organizational areas was carried out by applying a business diagnostic model, with the strategies and plans area being chosen based on an adapted instrument used by SEBRAE. From this, the three dimensions with the lowest rating were identified: Environmental Management, Strategies and Plans, and Occupational Health and Safety. The area of strategies and plans constitutes one of the pillars of administration, providing methods, concepts, and practices that guide companies in achieving their organizational objectives. Therefore, although this dimension did not receive the lowest score, but rather the second-lowest, it was defined as the priority area for the study because it is understood that planning consists of present decisions that generate future actions, impacting and promoting the improvement of all other dimensions. Subsequently, in the second stage, a qualitative, exploratory research was conducted, based on a case study and carried out through a field survey with the organization's manager, using a semi-structured interview. Following this, based on the results obtained, the analysis of the selected dimension was deepened using strategic management tools such as SWOT and GUT. Ten interconnected action plans were proposed, based on the 5W2H tool. This work highlighted the relevance of strategic planning in organizations, as it supports managerial decision-making and promotes business development. Furthermore, it provided the researcher with significant learning by enabling an in-depth analysis of the topic and its practical application in a microenterprise.

**Keywords:** Strategic Planning. Accounting. Intervention Proposal.

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BMC .....	<i>Business Model Canvas</i>
BSC.....	<i>Balanced Scorecard</i>
CFC.....	Conselho Federal de Contabilidade
CIPA .....	Comissão Interna de Prevenção de Acidentes
CLT.....	Consolidação das Leis do Trabalho
CRCSE .....	Conselho Regional de Contabilidade de Sergipe
EPI .....	Equipamento de Proteção Individual
EPP .....	Empresa de Pequeno Porte
IBGE.....	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
GUT .....	Gravidade, Urgência e Tendência
ME .....	Microempresa
MEI.....	Microempreendedor Individual
MPEs .....	Microempresas e Pequenas Empresas
OKR.....	<i>Objectives and Key Results</i>
PAS.....	Pesquisa Anual de Serviços
PIB .....	Produto Interno Bruto
PMS .....	Pesquisa Mensal de Serviços
RFB.....	Receita Federal do Brasil
SEBRAE.....	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
UFS.....	Universidade Federal de Sergipe

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> – Estrutura geral do trabalho .....	14
<b>Figura 2</b> – Níveis de planejamento .....	44
<b>Figura 3</b> – Síntese análise SWOT .....	54
<b>Figura 4</b> – Balance Scorecard (BSC).....	56
<b>Figura 5</b> – Business Model Canvas (BMC).....	60

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> – Dados da Empresa .....	15
<b>Quadro 2</b> – Instruções de preenchimento das colunas .....	20
<b>Quadro 3</b> – Estratégias e Planos .....	21
<b>Quadro 4</b> – Liderança .....	22
<b>Quadro 5</b> – Pessoas .....	23
<b>Quadro 6</b> – Saúde e segurança no trabalho .....	25
<b>Quadro 7</b> – Clientes e marketing .....	26
<b>Quadro 8</b> – Finanças e custos .....	28
<b>Quadro 9</b> – Tecnologia da informação .....	29
<b>Quadro 10</b> – Gestão da produção .....	30
<b>Quadro 11</b> – Gestão ambiental .....	31
<b>Quadro 12</b> – Fornecedores e parcerias .....	32
<b>Quadro 13</b> – Resultados do diagnóstico empresarial .....	33
<b>Quadro 14</b> – Matriz GUT .....	58
<b>Quadro 15</b> – Objetivos e resultados-chave (OKR) .....	58
<b>Quadro 16</b> – Ferramenta 5W2H .....	63
<b>Quadro 17</b> – Objetivos específicos, categorias de análise e elementos de análise.....	69
<b>Quadro 18</b> – Protocolo de estudos.....	70
<b>Quadro 19</b> – Critérios de Pontuação do Método GUT.....	72
<b>Quadro 20</b> – 5W2H .....	73
<b>Quadro 21</b> – Análise SWOT .....	83
<b>Quadro 22</b> – Matriz de priorização GUT .....	85
<b>Quadro 23</b> – Cronograma geral.....	98
<b>Quadro 24</b> – Estratégias e Planos – Presente .....	99
<b>Quadro 25</b> – Estratégias e Planos – Projetado.....	100

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1</b> – Nota da empresa por dimensões .....	34
<b>Gráfico 2</b> – Notas da empresa por dimensões, somente alta relevância.....	35
<b>Gráfico 3</b> – Nota da empresa por relevância de requisitos .....	36

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	13
1.1 ESTRUTURA DO TRABALHO .....	13
1.2 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA E DO SETOR DE ATUAÇÃO.....	15
1.3 OBJETIVOS .....	19
<b>1.3.1 Objetivo Geral</b> .....	19
<b>1.3.2 Objetivos Específicos</b> .....	19
<b>2 DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL POR ÁREA</b> .....	20
2.1 ESTRATÉGIAS E PLANOS .....	20
2.2 LIDERANÇA .....	22
2.3 PESSOAS .....	23
2.4 SAÚDE E SEGURANÇA NO TRABALHO .....	24
2.5 CLIENTES E MARKETING .....	25
2.6 FINANÇAS E CUSTOS .....	27
2.7 TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO.....	28
2.8 GESTÃO DA PRODUÇÃO.....	29
2.9 GESTÃO AMBIENTAL .....	31
2.10 FORNECEDORES E PARCERIAS .....	32
2.11 RESULTADOS DO DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL .....	33
<b>3 CONTEXTUALIZAÇÃO</b> .....	37
3.2 JUSTIFICATIVA .....	39
<b>4 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	41
4.1 MICRO E PEQUENAS EMPRESAS .....	41
4.2 PLANEJAMENTO.....	42
4.3 ESTRATÉGIA .....	45
4.4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	47
4.5 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS .....	49
4.6 FERRAMENTAS PARA PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	51
<b>4.6.1 Diretrizes Estratégicas</b> .....	52
<b>4.6.2 Análise SWOT</b> .....	53
<b>4.6.3 Análise Pestel</b> .....	55
<b>4.6.4 BSC (Balanced Scorecard)</b> .....	55

<b>4.6.5 Matriz GUT</b> .....	57
<b>4.6.6 OKR (Objectives and Key Results)</b> .....	58
<b>4.6.7 BMC (Business Model Canvas)</b> .....	59
<b>4.6.8 Ferramenta 5W2H</b> .....	62
<b>5 METODOLOGIA</b> .....	64
5.1 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO .....	64
5.2 QUESTÕES DE PESQUISA .....	65
5.3 DELINEAMENTO E PROCEDIMENTOS DA PESQUISA.....	65
5.4 UNIDADE DE ANÁLISE E CRITÉRIOS PARA ESCOLHA DO CASO .....	66
5.5 FONTES DE EVIDÊNCIAS.....	67
5.6 DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS .....	67
5.7 CATEGORIAS ANALÍTICAS E ELEMENTOS DE ANÁLISE .....	68
5.8 PROTOCOLO DE ESTUDO .....	69
5.9 MÉTODO DE ANÁLISE DOS DADOS.....	70
5.10 MÉTODO PARA ELABORAÇÃO DA PROPOSTA DE INTERVENÇÃO .....	72
<b>6 ANÁLISE DE DADOS E APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS</b> .....	74
6.1 ASPECTOS DE ESTRATÉGIAS E PLANOS.....	74
<b>6.1.1 Documentação de Estratégia</b> .....	74
<b>6.1.2 Identidade Organizacional (Missão, visão e valores)</b> .....	75
6.1.2.1 Missão.....	75
6.1.2.2 Visão.....	76
6.1.2.3 Valores.....	77
<b>6.1.3 Vivência em Objetivos e Metas</b> .....	77
<b>6.1.4 Monitoramento e Indicadores de Desempenho</b> .....	78
6.1.4.1 Monitoramento e indicadores .....	79
6.1.4.2 Ação.....	79
6.1.4.3 Desdobramento das estratégias.....	80
<b>6.1.5 Plano de Ação</b> .....	80
6.1.5.1 Processo de priorização e critérios .....	81
6.1.5.2 Plano de ação detalhado .....	81
6.2 ANÁLISE SWOT DA ÁREA DE ESTRATÉGIAS E PLANOS.....	82
<b>7 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO</b> .....	85
7.1 PLANOS DE AÇÃO .....	86

<b>7.1.1 Diagnóstico organizacional aprofundado</b> .....	87
7.1.1.1 Diagnóstico empresarial detalhado.....	87
<b>7.1.2 Ausência de capacitação para uso de ferramentas de gestão estratégica</b> .....	88
7.1.2.1 Treinamento e acompanhamento de cada etapa .....	88
<b>7.1.3 Ausência de missão, visão e valores e sua formalização</b> .....	89
7.1.3.1 Definição de missão, visão e valores.....	89
<b>7.1.4 Objetivos e metas esporádicos, pouco desdobrados e sem padronização</b> .....	90
7.1.4.1 Definição de objetivos e resultados chaves .....	90
<b>7.1.5 Monitoramento subjetivo e ausência de indicadores</b> .....	91
7.1.5.1 Monitoramento estratégico .....	91
<b>7.1.6 Ausência de documentação formal e estruturada para o planejamento estratégico</b> .....	92
7.1.6.1 Documentação e estruturação do planejamento estratégico .....	92
<b>7.1.7 Dependência de decisões centralizadas no gestor</b> .....	93
7.1.7.1 Programa de descentralização .....	94
<b>7.1.8 Baixa institucionalização de rotinas estratégicas</b> .....	94
7.1.8.1 Gerenciamento de rotinas estratégicas .....	95
<b>7.1.9 Priorização reativa e intuitiva</b> .....	95
7.1.9.1 Priorização das soluções.....	96
<b>7.1.10 Ausência de um plano de ação</b> .....	96
7.1.10.1 Execução e aplicabilidade da estratégia .....	97
<b>7.2 DIAGNÓSTICO PROJETADO</b> .....	99
<b>8 CONCLUSÕES</b> .....	102
8.1 RESPONDENDO ÀS QUESTÕES DE PESQUISA.....	102
8.2 SUGESTÕES PARA PESQUISA FUTURAS .....	103
8.3 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	104
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	106
<b>APÊNDICES</b> .....	115

## 1 INTRODUÇÃO

Este trabalho tem como foco principal apresentar uma proposta de intervenção, construída a partir de uma estrutura pensada especialmente para esse tipo de abordagem. Sendo assim, para facilitar a compreensão do leitor, este capítulo começa explicando como essa estrutura foi organizada. Ademais, é feita uma breve apresentação da empresa escolhida como objeto de estudo, bem como informações sobre o setor em que ela atua.

### 1.1 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho adota uma metodologia específica, que exige o desenvolvimento do conteúdo em etapas bem definidas. Por isso, é importante explicar brevemente essa estrutura para que o leitor possa acompanhar com clareza o caminho percorrido. Sendo assim, antes de apresentar como o trabalho foi organizado, vale destacar como essa metodologia funciona.

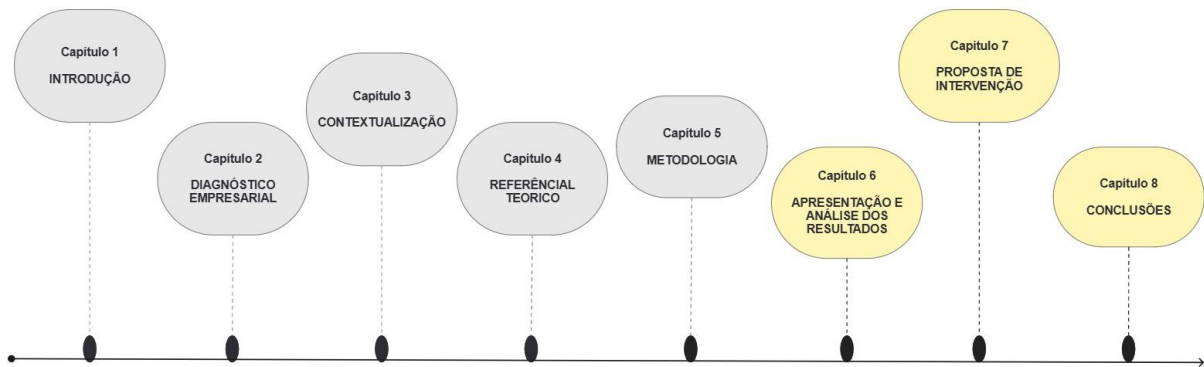
A pesquisa de campo está dividida em dois momentos principais: no primeiro, foi realizado um diagnóstico organizacional, com o levantamento situacional de 10 áreas da empresa escolhida como objeto de estudo, com objetivo de identificar as três áreas com maior fragilidade e, a partir disso, escolher aquela que seria a área foco da intervenção dentre essas três áreas. Esse diagnóstico aconteceu por meio de entrevista com o gestor da empresa, acontecendo o primeiro encontro no dia 21 de fevereiro de 2025 e posteriormente alguns virtuais para alinhamento. Antes desse momento, ainda não se sabia qual seria a área que a proposta de intervenção seria realizada.

Apenas após finalização desse momento e a definição da área, o trabalho seguiu para a construção da contextualização e do referencial teórico relacionado à área escolhida, servindo de base para a elaboração do instrumento de pesquisa utilizado no segundo momento da pesquisa de campo.

Esse segundo momento envolveu uma entrevista em profundidade com o gestor da empresa, buscando compreender melhor a estrutura e os principais desafios da área escolhida, e ocorreu no dia 30 de julho de 2025 no escritório e durou cerca de 1 hora e 35 minutos, havendo outro encontro no dia 02 de agosto de 2025 também presencial para ajuste de alguns itens. Em seguida, com base nas informações levantadas, foram verificados os pontos fortes e fracos e elaborados planos de ação que compõem a proposta de intervenção, voltada para

promover melhorias nos aspectos organizacionais mais frágeis detectados no diagnóstico inicial.

**Figura 1** – Estrutura geral do trabalho



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Este trabalho segue a estrutura ilustrada na Figura 1, iniciando com a **Introdução** que contém a explanação da estrutura geral do trabalho, como é feita a distribuição em capítulos e os aspectos centrais de cada um, assim como a apresentação dos aspectos da empresa escolhida como objeto de estudo, incluindo seu setor de atuação.

Em seguida, são descritos os resultados do **Diagnóstico Empresarial**, justificando a escolha da área de intervenção a partir das três que apresentaram os piores desempenhos.

No capítulo 3, são apresentados a **Contextualização**, o problema de pesquisa, o objetivo geral e os específicos, e a justificativa do estudo, todos com base na área selecionada no diagnóstico organizacional.

O **Referencial Teórico** é apresentado no capítulo 4, o qual abrange a fundamentação teórica para este estudo, explorando conceitos e estudos relevantes para a área escolhida, por meio da revisão da literatura, buscando identificar os principais conceitos que deram suporte à análise dos resultados deste estudo.

Na sequência, na **Metodologia**, são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa, incluindo a definição de práticas adotadas na área em estudo e a elaboração do instrumento de coleta de dados.

O capítulo 6 expõe a **Apresentação e Análise dos Resultados** obtidos na pesquisa de campo, comparando-os com o referencial teórico, identificando os pontos fracos e analisando o ambiente organizacional. Com base nesse tópico, são apresentados os planos de

ação baseados na ferramenta 5W2H, além de outras sugestões para a **Proposta de Intervenção** na empresa.

Por fim, na **Conclusão** é feita a exposição das principais considerações, dificuldades e limitações da pesquisa, além de sugestões para pesquisas futuras, contribuições do autor e simulação de possíveis resultados decorrentes da intervenção proposta.

## 1.2 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA E DO SETOR DE ATUAÇÃO

Este capítulo abrange as informações da empresa, tais como histórico da organização, tempo de mercado, serviços prestados, quantidade de funcionários, ramo de atividade e outros elementos que detalham a empresa, informações essas que foram apresentadas e validadas pelo gestor. Além disso, são apresentados dados referentes ao setor de atuação no qual a organização está inserida.

### Quadro 1 – Dados da Empresa

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

DADOS DA EMPRESA			
Razão Social / Nome:			
Nome Comercial (Fantasia): Empresa Beta			
Ramo de Atividade: ( ) Indústria ( ) Comércio ( X ) Serviços		Data início da atividade (mês / ano): 07/1992	
Tipo de Atividade: Serviços combinados de escritório e apoio administrativo			
Endereço Completo:			
Cidade: Aracaju	UF: SE	Número de Empregados: 11	
Email:		Website:	
Nome do Contato:		Cargo: Proprietário e Gestor	
Telefone:	Celular:	E-mail:	
A empresa possui filial? ( ) Sim ( X ) Não. Quantas? Onde?			

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

De maneira sucinta, o Quadro 1 apresenta as principais características da empresa explorada, as quais foram coletadas de maneira híbrida, remota e presencial, com o proprietário e gestor de uma microempresa localizada em Aracaju, capital sergipana, a qual tem como atividade principal a prestação de serviços combinados de escritório e apoio administrativo, e como secundárias atividades de contabilidade, consultoria e auditoria contábil e tributária.

A Beta (nome fictício) foi fundada no ano de 1992, pelo empresário que permanece como proprietário e gestor, possuindo mais de 30 anos de mercado. A primeira sede foi na

casa do pai do proprietário e teve um início de maneira conturbada, passando dificuldades financeiras e estruturais, precisando de apoio da família em alguns momentos.

Esse período inicial foi marcado por uma quase falência. Não tendo capital para comprar insumos e materiais básicos, a tia do proprietário emprestou dinheiro para a compra da primeira impressora, o que possibilitou uma melhor competitividade e evitou, provavelmente, a falência, visto que na época era um equipamento diferencial para prestação dos serviços. Além disso, o escritório passou por um momento muito delicado quando seu maior cliente declarou falência e deixou valores altos em débitos.

A empresa começou de forma familiar, onde cerca de 9 familiares já trabalharam na organização e, atualmente, tem mais de 50% dos funcionários familiares. Além disso, o irmão do proprietário tornou-se sócio do escritório, entretanto cada um possuía sua carteira de clientes e em 1998 mudou de endereço, para sua sede própria, onde está localizada atualmente.

Em 2017, o irmão e sócio do empresário faleceu e ele absorveu cerca de 90% dos clientes dele para o escritório, juntamente dos seus e assim aumentando a carteira de clientes, o que proporcionou um grande crescimento e maior competitividade da empresa no mercado.

A pandemia da COVID 19 teve um impacto direto na história da empresa e proporcionou um grande avanço tecnológico e estrutural. Uma reforma em 2022, que durou 4 meses, modificou toda a estrutura física do escritório e trouxe um novo momento para a organização, visto que, antes da pandemia, a empresa tinha como cenário uma estrutura física mais antiga e quase nada dentro do digital, se vendo obrigada a reestruturação.

Na atualidade, o escritório conta com 11 funcionários, 10 de maneira presencial e 1 em home office, além do gestor. Os serviços oferecidos foram moldados com o passar do tempo e alguns outros incluídos, como contabilidade geral, fiscal e tributária, assessoria contábil, consultoria contábil, certificações digitais, escritório virtual entre outros. No geral, seus clientes se conhecem, proporcionando um marketing boca a boca muito forte. A fidelidade dos clientes se dá pela qualidade dos serviços prestados e toda conformidade com as leis, regulamentos e normas, tanto internas quanto externas, seguidas pela empresa.

Acerca do ramo de atividade da empresa, conforme o relatório do Ministério do Empreendedorismo, da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte (EPP), ao final do 3º quadrimestre de 2024 o Brasil apresentou saldo positivo de quase 2 milhões empresas abertas e mais de 22 milhões de empresas ativas. Ainda segundo o relatório, o setor de serviços é o que mais se destaca, com mais de 11,5 milhões de empresas ativas (Brasil, 2024).

Segundo o jornal digital Poder360, conforme dados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) e da Receita Federal do Brasil (RFB), o setor de serviços registrou 60% novas empresas e o destaque foi para as microempresas com crescimento de 21% em relação a 2023 (Poder360, 2025).

De acordo com um estudo da Caravela (2025), durante o ano de 2020 foram abertas 1,8 mil empresas no Brasil para atuar no segmento atividades de contabilidade, consultoria e auditoria contábil e tributária. Adicionalmente, o segmento de serviços de escritório e apoio administrativo apresentou abertura de 8,1 mil empresas durante o ano de 2020.

As atividades de contabilidade, consultoria e auditoria contábil e tributária atualmente empregam um total de 334 mil de pessoas e possuem alta participação de micro e pequenas empresas, com uma média de 5,7 funcionários para cada empresa. Paralelamente, os serviços de escritório e apoio administrativo empregam um total de 1,1 milhões de pessoas, com uma participação de 2,34% no mercado de trabalho nacional (Caravela, 2025).

Conforme Pesquisa Mensal de Serviços (PMS) divulgada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o estado de Sergipe, no acumulado de 2024, registrou no setor de serviços um crescimento de 7,1% em volume de serviços prestados em relação ao mesmo período de 2023 (Fies, 2025).

Em Sergipe, o segmento de atividades de contabilidade demonstrou um cenário de estabilidade e, entre abril de 2024 e março de 2025, foram registradas 651 admissões e 623 desligamentos e a capital Aracaju registrou 425 admissões e 400 desligamentos com carteira assinada em regime CLT segundo levantamento do portal Salario junto aos dados oficiais do Novo Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED), eSocial e Empregador Web divulgados pelo Ministério do Trabalho e Emprego (Salario, 2025)

Em 2019, período pré-pandemia, o setor de serviços no Brasil apresentava crescimento estável, representando cerca de 70% do Produto Interno Bruto (PIB), com cerca de 1,5 milhões de empresas ativas, 12,8 milhões de pessoas empregadas conforme a Pesquisa Anual de Serviços (PAS) realizada pelo IBGE. No entanto, em 2020, a pandemia de COVID-19 impactou severamente o setor, resultando no fechamento de 14.544 empresas e na perda de 313.383 postos de trabalho (Nery, 2022; Britto, 2025).

Estima-se que, em 2024, Aracaju abrigava cerca de 300 escritórios contábeis. Antes da pandemia, muitos desses escritórios ainda operavam com métodos tradicionais e presenciais, mas a crise sanitária forçou uma rápida transformação no modo de prestação de serviços. Atualmente, a maioria dos escritórios na cidade oferece serviços digitais, como

contabilidade online e consultoria remota, alinhando-se à tendência nacional de modernização do segmento. Essa mudança não apenas melhorou a eficiência dos serviços prestados, mas também permitiu que os escritórios ampliassem sua base de clientes, atendendo empresas de outras regiões do estado e até de outros estados (CRCSE, 2024).

O impacto foi significativo para o segmento no geral, segundo estudo realizado por Batista *et al.* (2024), o mercado e principalmente as micro e pequenas empresas enfrentaram vulnerabilidades, como redução de faturamento e dificuldades de acesso a crédito, aumentando a demanda por orientação contábil. Profissionais da área passaram a desempenhar um papel consultivo, auxiliando na gestão de crises e na tomada de decisões estratégicas.

Segmentos mais adaptáveis ao trabalho remoto, digitalização e às mudanças no comportamento do consumidor, como serviços técnico-profissionais e administrativos-complementares, mostraram maior resiliência. Assim, segundo o jornal Poder 360 (2022), de acordo com dados da PAS, a recuperação começou em 2022, quando o setor atingiu um recorde de 14,2 milhões de empregos, impulsionada pelos serviços de transporte, informação, comunicação e administrativos.

Portanto, a adoção de tecnologias digitais, como sistemas de gestão online e atendimento remoto tornou-se essencial para a prestação dos serviços contábeis e retomada gradual da economia. De acordo com pesquisa realizada pela HubCount em parceria com a Contábil Trends, 62,85% dos profissionais de contabilidade acreditam que a tecnologia será dominante no futuro do setor e segmento, embora a transformação digital ainda seja um desafio para muitos escritórios (UnidadosContabil, 2023).

Esse posicionamento durante pandemia e o crescimento pós-pandemia reforça a resiliência e a capacidade de adaptação das empresas de serviços às novas demandas econômicas.

Dessa maneira, este trabalho buscou responder à seguinte questão norteadora: quais práticas podem ser propostas para a área escolhida a partir da aplicação do diagnóstico empresarial em uma microempresa de contabilidade localizada em Aracaju-SE.

### 1.3 OBJETIVOS

Arelado ao problema de pesquisa, os objetivos, na visão de Freitas e Prodanov (2013, p. 94), “[...] se constituem em declarações claras e explícitas do “para que desejamos estudar o fenômeno ou assunto”, ou seja, o que pretendemos alcançar com a realização da pesquisa”. Marconi e Lakatos (2017) acrescentam que a formulação dos objetivos é com o intuito de definir com precisão sob dois aspectos, geral e específico, o que pretende com o trabalho.

Ademais, os mesmos autores afirmam que o objetivo geral de uma pesquisa está vinculado à ideia central que orienta o estudo, buscando uma compreensão ampla do tema e da tese que se pretende desenvolver. Já os objetivos específicos, “em âmbito mais restrito, compreendem etapas intermediárias, que sob aspectos instrumentais, permitem o objetivo geral” (Marconi; Lakatos, 2017, p. 287).

#### 1.3.1 Objetivo Geral

Apresentar uma proposta de intervenção que contemple aspectos da área escolhida a partir da aplicação do diagnóstico empresarial para uma microempresa de contabilidade localizada em Aracaju-SE.

#### 1.3.2 Objetivos Específicos

- Identificar as dimensões mais frágeis e relevantes para o sucesso da empresa pesquisada por meio de um diagnóstico organizacional;
- Levantar, com maior profundidade, práticas utilizadas na empresa da área escolhida;
- Analisar a área escolhida da empresa com base na ferramenta SWOT, verificando os pontos fracos suscetíveis para melhorias por meio de intervenção;
- Criar, com base na ferramenta 5W2H, planos de ação para melhorias dos pontos priorizados.

O próximo capítulo abrange os resultados e análises do diagnóstico aplicado na empresa estudada.

## 2 DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL POR ÁREA

O presente capítulo apresenta os dados resultantes da aplicação do modelo base de diagnóstico empresarial desenvolvido neste estudo, o qual visa o levantamento de 10 áreas organizacionais para posteriormente proporcionar a possibilidade da elaboração de uma proposta de intervenção para uma das dimensões mais vulneráveis da empresa analisada, com base nos dados coletados e identificados ao longo do processo. Diante disso, as perguntas-base do diagnóstico foram separadas em 10 dimensões (estratégias e planos; liderança; pessoas; saúde e segurança no trabalho; clientes e marketing; finanças e custos; tecnologia da informação; gestão da produção; gestão ambiental; fornecedores e parcerias), as quais são detalhadas ao longo do capítulo.

No Quadro 2 a seguir são fornecidas instruções para o preenchimento e análise dos dados coletados, os quais serviram de base para a compreensão dessas dimensões.

### Quadro 2 – Instruções de preenchimento das colunas

<b>COMO PREENCHER A COLUNA "AVALIAÇÃO"?</b>
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.
<b>COMO PREENCHER A COLUNA "RELEVÂNCIA"?</b>
Preencha com NENHUMA se a questão não tem relevância para o sucesso da empresa.
Preencha com BAIXA se a questão tem relevância baixa para o sucesso da empresa.
Preencha com MODERADA se a questão tem relevância moderada para o sucesso da empresa.
Preencha com ALTA se a questão tem relevância alta para o sucesso da empresa.

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

As questões de cada uma das áreas foram avaliadas de 0 a 4, e apontada a percepção do gestor acerca da relevância do ponto tratado em cada questão, cujo preenchimento dos quadros das áreas foram feitos conforme o Quadro 2.

### 2.1 ESTRATÉGIAS E PLANOS

Inicialmente, a dimensão explorada foi estratégias e planos, congruente o Quadro 3, que engloba temas como planejamento estratégico, missão, visão e valores, tomada de

decisões, desenvolvimento e acompanhamento de metas e ações, identidade organizacional e entre outros.

Segundo Porter (1996), a formulação de estratégias eficazes é crucial para uma empresa se destacar no mercado e construir defesas competitivas duradouras. Assim, estratégias claras e planos bem executados auxiliam as organizações a preverem alterações no cenário externo e a otimizarem o uso de seus recursos para alcançar seus objetivos.

Na realidade praticada na empresa esse tema é prioritário, configurado como de alta relevância. Entretanto, a empresa possui ausência de material físico e prático para atuação de forma contínua, e destaque-se que o planejamento estratégico é realizado em periodicidade bienal pelo próprio gestor.

**Quadro 3 – Estratégias e planos**

<b>DIMENSÃO 01 : ESTRATÉGIAS E PLANOS</b>				
<b>Requisitos</b>		<b>Avaliação</b>	<b>Relevância</b>	
01.01	Existe um planejamento estratégico/plano de negócios que contenha análises financeiras, de mercado, da concorrência, dos recursos, dos fornecedores e funcionários?	3	ALTA	
01.02	Este planejamento/plano está desdobrado em metas e ações que são acompanhadas regularmente?	3	ALTA	
01.03	O planejamento/plano abrange fatores relacionados às necessidades dos clientes, fornecedores, colaboradores e comunidade?	2	ALTA	
01.04	Os resultados do planejamento são analisados com frequência e medidas são tomadas para a melhoria contínua?	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)?	4	ALTA	
01.07	As decisões da empresa são tomadas em conjunto com os colaboradores?	2	MODERADA	
01.08	Existe aprimoramento contínuo da empresa?	4	ALTA	
01.09	A empresa tem programa de melhoria de sua produtividade e qualidade?	1	MODERADA	
01.10	A empresa apresenta visão, missão, política, normas e ou procedimentos definidos na empresa?	1	ALTA	
01.11	A empresa inova na sua gestão organizacional?	3	ALTA	
<b>Evidências e/ou observações:</b>				
<b>PONTUAÇÃO</b>	<b>NA DIMENSÃO</b>	<b>SOMENTE NOS REQUISITOS DE RELEVÂNCIA:</b>		
		<b>ALTA</b>	<b>MODERADA</b>	<b>BAIXA</b>
<b>Possível</b>	<b>40</b>	32	8	0
<b>Obtida</b>	<b>25</b>	22	3	0
<b>Nota</b>	<b>➔ 6,3</b>	<b>6,9</b>	<b>3,8</b>	<b>#DIV/0!</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2025).


Salienta-se que a dimensão exibiu a segunda menor nota entre as dez analisadas, e é possível observar no Quadro 3 que a empresa atende parcialmente ou não atende metade dos

requisitos, como possuir visão, missão, política, normas ou procedimentos definidos, e atende apenas dois totalmente com evidências objetivas de prática contínua.

## 2.2 LIDERANÇA

Aspectos de liderança são apresentados no Quadro 4, que abrange a experiência no campo de atuação, habilidades de gestão e comunicação, transmissão de informações, envolvimento na tomada de decisão e contribuições para o desenvolvimento do planejamento.

**Quadro 4 – Liderança**

DIMENSÃO 02 : LIDERANÇA				
Requisitos		Avaliação	Relevância	
02.01	O empresário possui experiência e conhecimento na área em que atua, buscando continuamente informações sobre o seu negócio?	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	 <b>9,5</b>	10,0	7,5	#DIV/0!

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

O sucesso de uma empresa está intrinsecamente ligado à sua liderança, que possui o papel crucial de inspirar e guiar as equipes rumo aos objetivos estratégicos. Assim, Robbins e Coulter (2014, 2018) destacam que um líder eficaz vai além da simples coordenação de processos, ele também motiva, orienta e cultiva um ambiente que favorece o crescimento das equipes. Nesse sentido, a liderança estratégica se manifesta na habilidade de influenciar os colaboradores a abraçarem a visão da organização, fomentando um clima de confiança e engajamento mútuo.


O gestor do escritório, como membro ativo e vice-presidente do Conselho Regional de Contabilidade de Sergipe (CRCSE), apresenta forte conhecimento teórico e prático em sua área e, além disso, compreende e fomenta que a liderança é um pilar importante dentro de

qualquer organização, e é factível que o empresário identifique oportunidades por meio da análise de dados. Entretanto, mesmo com um sistema próprio, não consegue apresentar evidências de que tal ação seja contínua, apesar de apresentar informações obtidas a partir desses dados.

### 2.3 PESSOAS

Observa-se, no Quadro 5, que a dimensão de pessoas engloba a definição e comunicação de funções aos colaboradores, recrutamento e seleção, treinamentos e desenvolvimento dos colaboradores, comprometimento dos colaboradores, estratégia para rotatividade, produtividade, iniciativa, criatividade, inovação e expectativas de resultado.

**Quadro 5 – Pessoas**

<b>DIMENSÃO 03 : PESSOAS</b>				
<b>Requisitos</b>		<b>Avaliação</b>	<b>Relevância</b>	
03.01	Há clareza na definição e comunicação das funções e responsabilidades aos colaboradores?	3	ALTA	
03.02	A empresa utiliza critérios de recrutamento e seleção de pessoal (entrevistas, carta de referência, cadastro e etc)?	3	ALTA	
03.03	A empresa promove, regularmente, treinamentos e desenvolvimento dos seus colaboradores?	3	ALTA	
03.04	Existe um comprometimento dos colaboradores com a empresa?	3	MODERADA	
03.05	A empresa adota alguma estratégia para evitar a rotatividade de contratações de colaboradores?	2	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?	3	ALTA	
<b>Evidências e/ou observações:</b>				
<b>PONTUAÇÃO</b>	<b>NA DIMENSÃO</b>	<b>SOMENTE NOS REQUISITOS DE RELEVÂNCIA:</b>		
		<b>ALTA</b>	<b>MODERADA</b>	<b>BAIXA</b>
Possível	28	24	4	0
Obtida	20	17	3	0
Nota	 <b>7,1</b>	7,1	7,5	#DIV/0!

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Considerado recurso estratégico fundamental, o capital humano é essencial para as organizações. Na perspectiva de Marras (2002), gerir pessoas significa implementar práticas que abrangem desde a atração e o aprimoramento até a permanência de talentos, transcendendo a simples supervisão de tarefas e exigindo a construção de condições para que os colaboradores floresçam em suas competências e cultivem um forte sentimento de pertencimento. Desse modo, quando uma empresa cultiva um ambiente de valorização de sua

equipe, ela tende a fomentar maior engajamento, elevar a produtividade, estimular a inovação, reter mais talentos e, assim, aumentar as chances de perenidade da empresa.

Diante disso, a empresa adota parcialmente estratégias para evitar rotatividade, como negociação salarial periódica de acordo com aspectos individuais, mas não possui nada definido ou estruturado. Contudo, configura-se de alta relevância e, assim, o gestor vem buscando realizar os demais tópicos mesmo com a falta de evidências práticas.

## 2.4 SAÚDE E SEGURANÇA NO TRABALHO

A gestão de saúde e segurança representa um pilar essencial para o bem-estar dos colaboradores, prevenção de acidentes e promoção de um ambiente de trabalho saudável. Robbins (2009) aponta que ao se criar um ambiente laboral seguro e que promova o bem-estar, as empresas conseguem uma dupla vantagem: reduzir a incidência de acidentes e os níveis de estresse e, ao mesmo tempo, impulsionar o comprometimento e o desempenho dos times. Dessa forma, o investimento nesse pilar reflete o compromisso social da organização e seu genuíno interesse em assegurar a qualidade de vida de seus profissionais.

Outro ponto importante é que a adoção de práticas preventivas e o cumprimento das normas regulamentadoras reforçam a imagem institucional da organização perante seus stakeholders. Nesta dimensão, aborda-se sobre melhorias no ambiente de trabalho, equipamentos de segurança, armazenamento de matérias ou produtos químicos, utilização de Equipamentos de Proteção Individual (EPIs), promoção de informações para prevenção de acidentes, atendimento à saúde entre outros.

Vale ressaltar que, por se tratar de uma empresa de prestação de serviços contábeis, a organização não aplica alguns tópicos dessa dimensão, como a existência de uma Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA), visto que possui menos de 20 funcionários e grau de risco de atividade baixo. Nesse sentido, o Quadro 6 expõe que a empresa não oferece atendimento médico e plano de saúde, apesar de possuir plano odontológico sem custo para os colaboradores.

### Quadro 6 – Saúde e segurança no trabalho

DIMENSÃO 04 : SAÚDE E SEGURANÇA NO TRABALHO				
Requisitos			Avaliação	Relevância
04.01	A empresa implementa ações de melhoria do ambiente de trabalho (ergonomia, luminosidade, acústica etc.)?		4	ALTA
04.02	As ferramentas, documentos, equipamentos e ou produtos químicos são armazenados em local próprio e de forma adequada?		4	MODERADA
04.03	Os colaboradores da empresa utilizam EPIs (Equipamentos de Proteção Individual)/ EPCs (Equipamentos de Proteção Coletiva)?		0	NENHUMA
04.04	A empresa apresenta iniciativas de prevenção de acidentes (extintores de incêndio de fácil acesso e no prazo de validade, sinalização adequada de equipamentos e saídas de emergência, etc.)?		4	MODERADA
04.05	Existe uma Comissão Interna de Prevenção de Acidentes – CIPA - instalada e em funcionamento na empresa?		0	NENHUMA
04.06	Oferece plano de saúde ou atendimento médico aos colaboradores?		1	MODERADA
04.07	A empresa fornece informações a seus colaboradores sobre saúde e segurança no trabalho (cartazes, folders, etc)?		2	MODERADA
04.08	A empresa realiza treinamentos para seus colaboradores relacionados à saúde e segurança no trabalho?		2	BAIXA
04.09	A empresa apresenta iniciativas de promoção de qualidade de vida dos colaboradores?		2	MODERADA
Evidências e/ou observações:				
PONTUAÇÃO	NA DIMENSÃO	SOMENTE NOS REQUISITOS DE RELEVÂNCIA:		
		ALTA	MODERADA	BAIXA
Possível	28	4	20	4
Obtida	19	4	13	2
Nota	➔ 6,8	10,0	6,5	5,0


Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Além disso, possui algumas práticas para promover informações sobre saúde, realizar treinamentos relacionados à saúde e fomentar a qualidade de vida para os colaboradores. Portanto, o gestor avalia a dimensão como de média relevância para a organização, visto que só apresentou uma ação com relevância alta.

## 2.5 CLIENTES E MARKETING

Clientes e marketing é uma das áreas com mais questões, e esse ponto contempla práticas de estudo de mercado, banco de dados, estratégias comerciais, identidade visual, perfis de clientes, canais de distribuição e entre outros. Ressalta-se que a empresa também não aplica alguns tópicos, como investimento no desenvolvimento de produtos, visto que é uma empresa 100% em serviços.

### Quadro 7 – Clientes e marketing

DIMENSÃO 05 : CLIENTES E MARKETING				
Requisitos		Avaliação	Relevância	
05.01	A empresa possui estratégia de comercialização e marketing?	1	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?	3	ALTA	
05.04	A empresa conhece o perfil dos seus clientes?	3	ALTA	
05.05	A empresa conhece o seu mercado e seus concorrentes?	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?	0	NENHUMA	
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?	0	NENHUMA	
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?	0	NENHUMA	
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?	2	ALTA	
05.16	A empresa investe na apresentação visual do ponto de venda?	3	MODERADA	
05.17	A empresa tem registro de patente de marca ou produto?	1	BAIXA	
05.18	A empresa tem produto, processo ou serviço diferenciado em relação à concorrência?	3	ALTA	
05.19	A empresa promoveu nos últimos 3 anos algum lançamento ou alteração significativa na sua principal linha de produtos?	0	NENHUMA	
05.20	A empresa investe na busca de novos conhecimentos (em publicações, feiras, cursos, redes e etc.)?	3	MODERADA	
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?	1	BAIXA	
Evidências e/ou observações:				
PONTUAÇÃO	NA DIMENSÃO	SOMENTE NOS REQUISITOS DE RELEVÂNCIA:		
		ALTA	MODERADA	BAIXA
Possível	64	48	8	8
Obtida	46	38	6	2
Nota	 7,2	7,9	7,5	2,5

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Para uma organização se destacar no mercado, é importante compreender as necessidades dos clientes e criar valor para eles. Kotler e Keller (2018) ressaltam que compreender as necessidades dos clientes e entregar valor genuíno são a espinha dorsal de qualquer estratégia de marketing bem-sucedida e é o que impulsiona a competitividade organizacional. Conseqüentemente, mergulhar no comportamento do consumidor e investir na construção de relacionamentos sólidos e de longo prazo com *stakeholders* (aqueles são afetados por ou influenciam um negócio, ou iniciativa) são práticas importantes não apenas para reter clientes, mas também para possibilitar a expansão e a sustentabilidade da empresa.


No Quadro 7 é possível observar que a dimensão obteve uma nota positiva, que expõe que a organização tem atuado próximo de seus clientes e mercado, possuindo evidências práticas contínuas de tais ações. Ademais, para o gestor, essa dimensão é de alta relevância para o crescimento da empresa e ele disse que pretende dar ênfase no curto e médio prazo, apesar de não possuir muitas das estratégias de comercialização e marketing (redes sociais, posicionamento digital etc.).

## 2.6 FINANÇAS E CUSTOS

O objeto de estudo é um escritório de contabilidade, o que proporcionou uma nota muito positiva nessa dimensão que trata aspectos de finanças e custos, o qual aborda acompanhamento das despesas tributárias, financeiras e administrativas, pagamento de tributos, controle de contas, projeção financeira, sistemas de custos e entre outros.

A gestão financeira é praticada visando controlar os recursos financeiros de uma empresa, buscando reduzir custos e aumentar os lucros. Gitman (2010) destaca que uma análise cuidadosa dos fluxos de caixa, dos investimentos e do capital de giro é fundamental para que a organização alcance estabilidade e crescimento sustentável. Além disso, administrar os custos de forma eficiente é importante para se manter competitivo em mercados que são cada vez mais dinâmicos e disputados.

### 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?	4	ALTA	
06.02	A empresa consegue honrar pontualmente os pagamentos de tributos?	4	ALTA	
06.03	A empresa utiliza os seguintes controles: contas a pagar, contas a receber, estoques, faturamento, compras?	4	ALTA	
06.04	A empresa apresentou resultados financeiros positivos nos últimos 06 meses?	4	ALTA	
06.05	A empresa conhece o seu desempenho de vendas, pedidos em carteira, saldo de pedidos, preço e prazos praticados?	3	ALTA	
06.06	A empresa conta com algum tipo de previsão financeira (fluxo de caixa)?	4	ALTA	
06.07	A empresa utiliza algum tipo de sistema de controle de custos e formação do preço de venda?	3	MODERADA	
Evidências e/ou observações:				
PONTUAÇÃO	NA DIMENSÃO	SOMENTE NOS REQUISITOS DE RELEVÂNCIA:		
		ALTA	MODERADA	BAIXA
Possível	28	24	4	0
Obtida	26	23	3	0
Nota	 <b>9,3</b>	9,6	7,5	#DIV/0!

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Neste sentido, observa-se no Quadro 8 a aplicação pela empresa de todas as atividades deste tópico, visto que o gestor entende que, por se tratar de um escritório de contabilidade, é necessário estar em conformidade com suas obrigações e normativas, confirmando uma posição de alta relevância para dimensão e apenas 1 ação sem evidências práticas, a ausência de um sistema de formação de preço e venda, considerada de moderada relevância.


## 2.7 TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

A dimensão tecnologia da informação estudada nesse ponto engloba a utilização de computadores, internet, site, sistemas de gestão integrada, softwares específicos e o uso da internet para vender e comprar.

A Tecnologia da Informação (TI) tornou-se um elemento de grande importância para a competitividade organizacional, otimização de processos, integração de operações e agilidade na tomada de decisões estratégicas. Segundo Laudon e Laudon (2014), os sistemas de informação permitem não apenas o armazenamento e o processamento de dados, mas também a análise em tempo real, proporcionando maior resiliência às mudanças do mercado e facilitando a identificação de oportunidades e riscos.

Portanto, empresas que não acompanham esses avanços tecnológicos tendem a perder espaço para concorrentes mais ágeis, visto que desempenham papel fundamental na transformação digital, impulsionando inovações e aprimorando a comunicação interna e externa.

### Quadro 9 – Tecnologia da informação

DIMENSÃO 07 : TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO				
Requisitos			Avaliação	Relevância
07.01	A empresa utiliza microcomputador?		4	ALTA
07.02	A empresa tem um sistema de gestão integrado?		4	ALTA
07.03	A empresa utiliza a Internet como fonte de informação?		4	MODERADA
07.04	A empresa divulga seus produtos/serviços através de site?		1	ALTA
07.05	A empresa utiliza a Internet como instrumento de compra ou venda?		2	ALTA
07.06	A empresa utiliza softwares específicos?		4	ALTA
Evidências e/ou observações:				
PONTUAÇÃO	NA DIMENSÃO	SOMENTE NOS REQUISITOS DE RELEVÂNCIA:		
		ALTA	MODERADA	BAIXA
Possível	24	20	4	0
Obtida	19	15	4	0
Nota	 <b>7,9</b>	7,5	10,0	#DIV/0!

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Nesse cenário, o gestor considera moderada a relevância da internet como fonte de informação, já que, como base, utiliza o Conselho Federal de Contabilidade (CFC), o Conselho Regional de Contabilidade (CRC) e orientações vinda do governo, como reformas tributárias. Ademais, no Quadro 9 é possível observar que a empresa não possui posição no ambiente digital, o que tem impacto direto nas ações de divulgação dos serviços por meio de site e parcialmente na utilização da internet para comprar ou vender.

## 2.8 GESTÃO DA PRODUÇÃO

A gestão da produção envolve o planejamento, a organização e o controle das atividades produtivas para garantir a eficiência e a qualidade dos processos. Slack, Chambers e Jhonston (2002) destacam que é fundamental possuir uma administração de produção para otimizar custos, reduzir desperdícios e garantir a entrega de produtos com qualidade ao

mercado. Além disso, são práticas eficazes que possibilitam maior capacidade de adaptação às demandas do mercado, principalmente competitividade industrial.

**Quadro 10 – Gestão da produção**

<b>DIMENSÃO 08 : GESTÃO DA PRODUÇÃO</b>				
<b>Requisitos</b>			<b>Avaliação</b>	<b>Relevância</b>
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
<b>Evidências e/ou observações:</b>				
<b>PONTUAÇÃO</b>	<b>NA DIMENSÃO</b>	<b>SOMENTE NOS REQUISITOS DE RELEVÂNCIA:</b>		
		<b>ALTA</b>	<b>MODERADA</b>	<b>BAIXA</b>
Possível	0	0	0	0
Obtida	0	0	0	0
Nota	<b>#DIV/0!</b>	<b>#DIV/0!</b>	<b>#DIV/0!</b>	<b>#DIV/0!</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

A dimensão gestão da produção, apresentada no Quadro 10, não se aplica à realidade da empresa estudada, visto que se trata de uma empresa prestadora de serviços e não de uma indústria. Dessa maneira, possui visão nula para os itens expostos e não apresenta posicionamento nos indicadores avaliados, resultando em nota 0 e nenhuma relevância em todos os requisitos.

## 2.9 GESTÃO AMBIENTAL

A dimensão de gestão ambiental analisa as questões ambientais que a empresa pode lidar, assim como seus impactos, como geração de resíduos, nível de consumo de matéria-prima, reciclagem, tecnologias limpas entre outros.

A gestão ambiental nas organizações busca promover práticas sustentáveis que minimizem os impactos ambientais decorrentes de suas operações e tem se tornado cada vez mais relevante diante das pressões sociais e regulatórias por práticas sustentáveis. Barbieri (2007) afirma que a implementação de estratégias ambientais, como tecnologias limpas e redução de resíduos, permitem à empresa reduzir impactos negativos ao meio ambiente, melhorar sua imagem corporativa e atender aos requisitos legais, contribuindo para a sustentabilidade ambiental e responsabilidade social.

Para o gestor, esse tópico possui algumas ações que não contemplam a área de atuação da organização e classifica como moderada a relevância para as ações já aplicadas que, no geral, são sem evidências práticas, conforme apresentado no Quadro 11.

**Quadro 11 – Gestão ambiental**

<b>DIMENSÃO 09 : GESTÃO AMBIENTAL</b>				
<b>Requisitos</b>			<b>Avaliação</b>	<b>Relevância</b>
09.01	A empresa conhece as questões ambientais pertinentes à sua atividade?		0	NENHUMA
09.02	A empresa atende as legislações ambientais específicas (municipal, estadual e ou federal)?		0	NENHUMA
09.03	Existem ações para adequação e ou gestão ambiental adotadas pela empresa?		0	NENHUMA
09.04	A empresa conhece e ou aplica processos de tecnologias limpas (reuso de água, eficiência energética, etc.)?		2	ALTA
09.05	A empresa realiza a coleta seletiva de seus resíduos sólidos?		2	BAIXA
09.06	Existe tratamento de resíduos líquidos e ou gasosos na empresa?		0	NENHUMA
09.07	A empresa recicla seus resíduos?		3	MODERADA
09.08	Há monitoramento do consumo de energia elétrica?		3	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.)?		3	ALTA
09.10	Há monitoramento do consumo de água?		1	BAIXA
09.11	A empresa implementa medidas para economia de água (manutenção preventiva de instalações hidráulicas; reuso de água; ações educativas para mudança comportamental, etc.)?		1	BAIXA
09.12	Há monitoramento do consumo de matérias-primas e insumos?		2	MODERADA
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?		3	MODERADA
<b>Evidências e/ou observações:</b>				
<b>PONTUAÇÃO</b>	<b>NA DIMENSÃO</b>	<b>SOMENTE NOS REQUISITOS DE RELEVÂNCIA:</b>		
		<b>ALTA</b>	<b>MODERADA</b>	<b>BAIXA</b>
<b>Possível</b>	<b>40</b>	8	20	12
<b>Obtida</b>	<b>23</b>	5	14	4
<b>Nota</b>	<b>5,8</b>	<b>6,3</b>	<b>7,0</b>	<b>3,3</b>


Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Além disso, o gestor compreende e se interessa pela aplicação de tecnologias limpas no local da empresa, como energia solar fotovoltaica, e que a adoção de algumas ações, como monitoramento de consumo de água, teria pouco impacto devido ao pequeno porte da empresa e a utilização do recurso na organização. Esta foi a dimensão com a pior nota dentre as 10 analisadas.

## 2.10 FORNECEDORES E PARCERIAS

Esta dimensão trata sobre relacionamento com clientes e fornecedores, a dinâmica de parcerias, como também as condições favoráveis de custos, finanças, treinamentos, técnicas e outras.

### Quadro 12 – Fornecedores e parcerias

DIMENSÃO 10 : FORNECEDORES E PARCERIAS				
Requisitos		Avaliação	Relevância	
10.01	A empresa consegue obter, na compra de insumos e matérias-primas, condições adequadas de: Garantias de prazo de entrega	0	NENHUMA	
10.02	(...) condições adequadas de: Custos de transporte	0	NENHUMA	
10.03	(...) condições adequadas de: Financiamento	0	NENHUMA	
10.04	(...) condições adequadas de: Facilidade de comunicação	0	NENHUMA	
10.05	(...) condições adequadas de: Cumprimento das especificidades técnicas	0	NENHUMA	
10.06	(...) condições adequadas de: Qualidade	0	NENHUMA	
10.07	(...) Preço	0	NENHUMA	
10.08	Reposição de produtos com defeito ou em não conformidade com as especificidades técnicas e de qualidade	0	NENHUMA	
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	3	MODERADA	
10.10	(...) relacionado à : Compra de insumos/equipamentos	1	MODERADA	
10.11	(...) relacionado à : Treinamento de colaboradores, clientes ou fornecedores	3	MODERADA	
10.12	(...) relacionado à : Ações conjuntas de marketing	3	MODERADA	
10.13	(...) relacionado à : Troca de idéias e informações	4	ALTA	
10.14	(...) relacionado à : Qualificação Empresarial	4	MODERADA	
10.15	A empresa tem encontrado um ambiente favorável a parcerias?	3	ALTA	
10.16	A empresa tem obtido resultados concretos e econômicos nessas parcerias?	3	ALTA	
10.17	A empresa promove algum tipo de ação social?	3	MODERADA	
10.18	A empresa participa ou tem disposição/interesse em participar de algum tipo de rede de empresas?	3	MODERADA	
Evidências e/ou observações:				
PONTUAÇÃO	NA DIMENSÃO	SOMENTE NOS REQUISITOS DE RELEVÂNCIA:		
		ALTA	MODERADA	BAIXA
Possível	40	12	28	0
Obtida	30	10	20	0
Nota	 <b>7,5</b>	8,3	7,1	#DIV/0!

Fonte: Dados da pesquisa (2025).


A gestão estratégica de fornecedores e parcerias é importante para a competitividade e sustentabilidade das organizações. Manter um bom relacionamento com parceiros estratégicos possibilita maior flexibilidade e resiliência diante de oscilações no mercado e, além disso, parcerias colaborativas também facilitam a inovação e a melhoria contínua dos processos, e ainda fortalecem a cadeia de suprimentos (Christopher, 2018).

A empresa, apesar de aplicar muitas das ações, mesmo sem evidências práticas, não se encaixa em parte dos requisitos dessa dimensão. Contudo, o Quadro 12 expõe que a empresa possui grande força para aprimorar as ações que já atua, visto que apresenta forte rede de relacionamento e incentivo do seu gestor.




















## 2.11 RESULTADOS DO DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL

A seguir, um compilado dos resultados do diagnóstico é disponibilizado por meio de gráficos, a fim de facilitar a visualização das informações. Assim, o Quadro 13 apresenta as notas finais correspondentes a cada dimensão e que, das dez analisadas no diagnóstico, três obtiveram nota inferior a sete e apenas uma não se aplicava à empresa objeto de estudo.

**Quadro 13** – Resultados do diagnóstico empresarial

RESULTADOS DO DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL						
PONTUAÇÃO	NA EMPRESA	SOMENTE NOS REQUISITOS DE RELEVÂNCIA:				
		ALTA	MODERADA	BAIXA		
Possível	312	188	100	24		
Obtida	227	150	69	8		
Nota	 <b>7,3</b>	8,0	6,9	3,3		

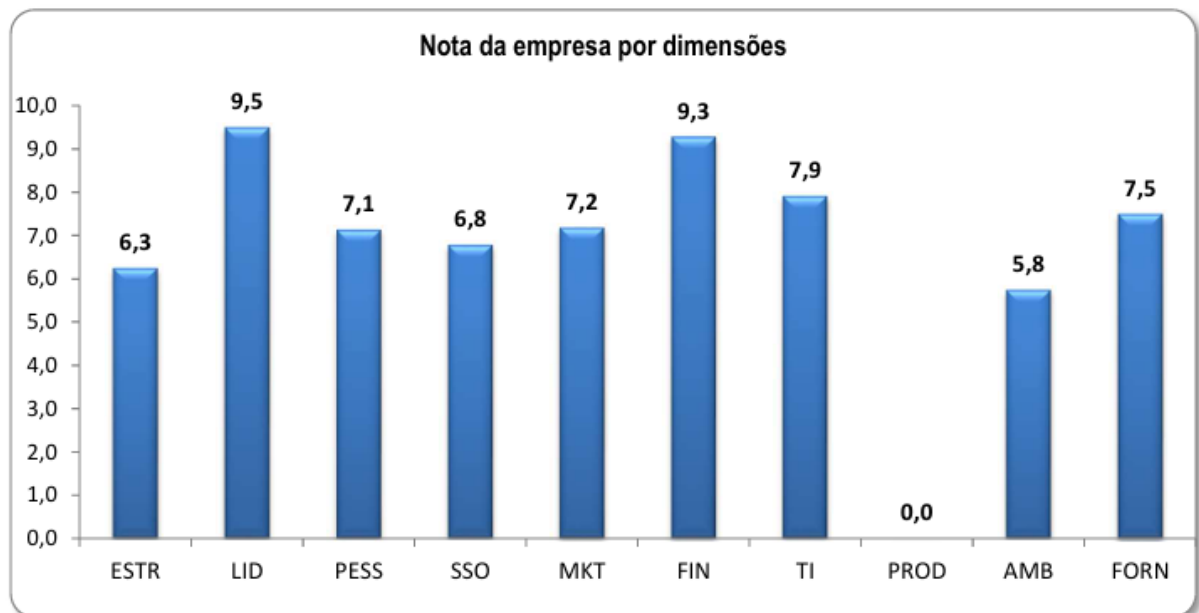
DIMENSÕES	NOTA	SOMENTE NOS REQUISITOS DE RELEVÂNCIA:		
		ALTA	MODERADA	BAIXA
ESTR Estratégias e planos	 <b>6,3</b>	 6,9	 3,8	#DIV/0!
LID Liderança	 <b>9,5</b>	 10,0	 7,5	#DIV/0!
PESS Pessoas	 <b>7,1</b>	 7,1	 7,5	#DIV/0!
SSO Saúde e Segurança no trabalho	 <b>6,8</b>	 10,0	 6,5	 5,0
MKT Clientes e Marketing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

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

A empresa Beta apresentou apenas três dimensões com notas de baixa relevância e obteve 227 pontos totais dos 312 possíveis no diagnóstico. Portanto, a dimensão que apresentou a menor pontuação, classificada como a área de maior fragilidade da empresa, foi gestão ambiental.

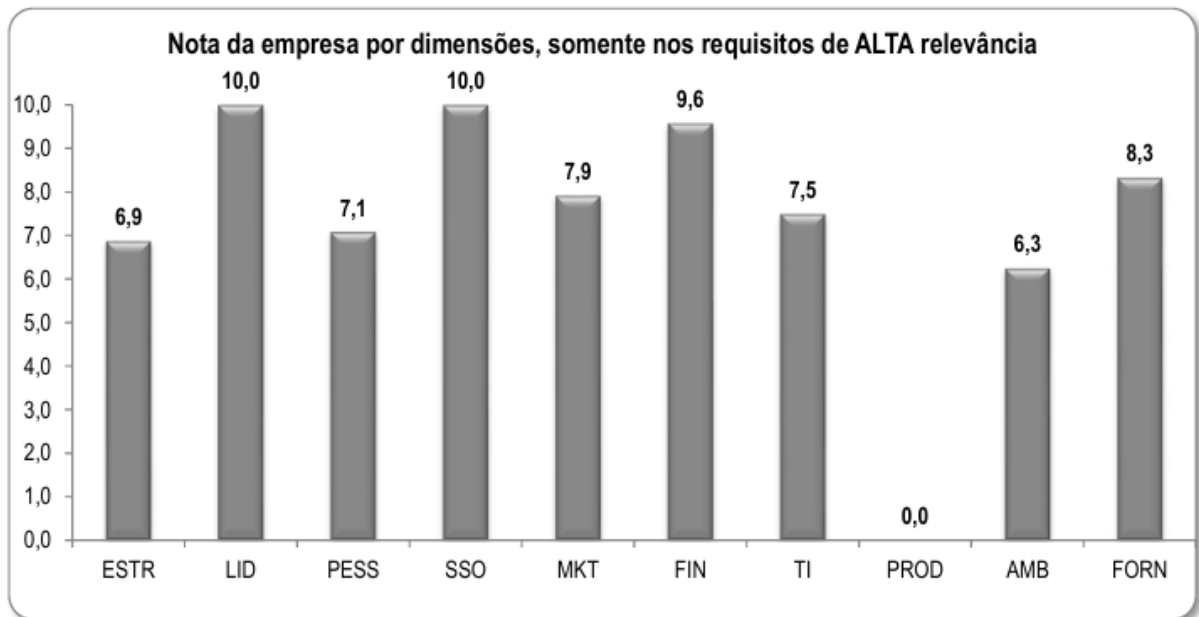
Entretanto, considerados aspectos da organização e posicionamento do gestor perante futuro da empresa e análise do diagnóstico, foi compreendido que a dimensão com segunda menor nota e segunda menor somente nos requisitos de alta relevância, estratégias e planos, é a área escolhida para atuação.

**Gráfico 1** – Nota da empresa por dimensões



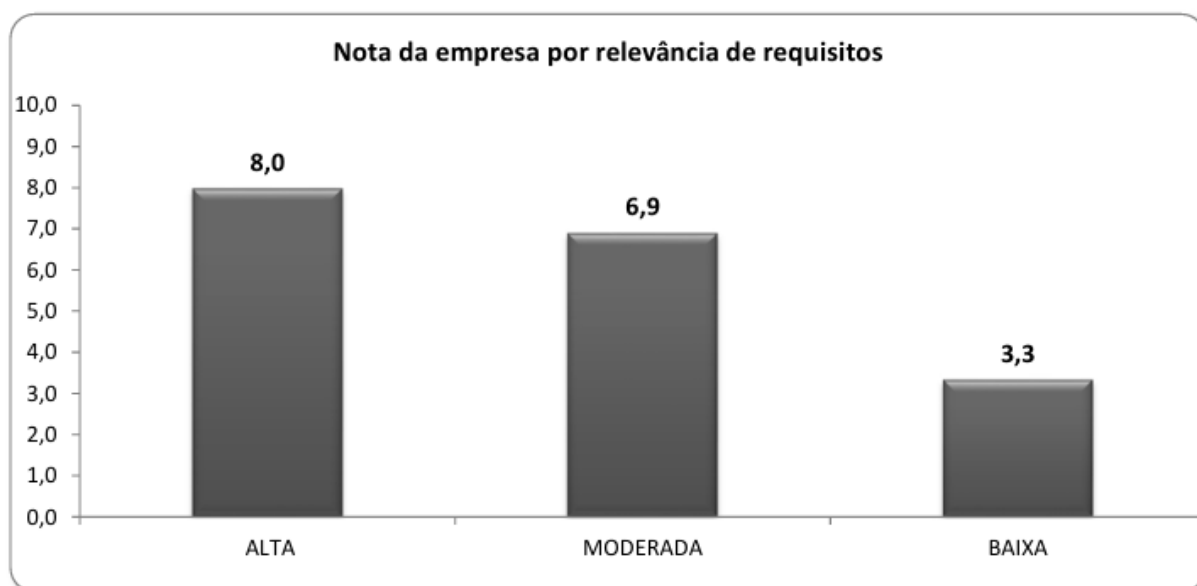
Fonte: Dados da pesquisa (2025).

É possível constatar, por meio do Gráfico 1, que as pontuações adquiridas em cada dimensão foram equilibradas, tendo destaque em duas, liderança e finanças e custos. Ademais, finda-se que a dimensão relacionada à produção não é aplicável à organização.

**Gráfico 2** – Nota da empresa por dimensões, somente alta relevância

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

No Gráfico 2 é exposta a pontuação alcançada em cada uma das 10 dimensões, considerando apenas os itens considerados pelo gestor como sendo de alta relevância, ou seja, que possui maior importância para a empresa. Assim, fica em evidência que as dimensões com menores notas gerais, conforme apresentado no Gráfico 1, são também as com menor pontuação em alta relevância, e vale enfatizar novamente que a dimensão associada à produção não possui pertinência em relação à organização.

**Gráfico 3** – Nota da empresa por relevância de requisitos

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

A avaliação das pontuações com base em sua importância é vista no Gráfico 3, destacando-se que o maior percentual na empresa são os itens de alta relevância, seguidos dos itens de relevância moderada e, por último, possuindo notas em apenas três dimensões, os itens de baixa relevância.

Diante disso, verifica-se que, entre as dimensões, os itens de alta relevância são predominantes em comparação aos de relevância moderada e baixa, atingindo uma pontuação de 8,0, 6,9 e 3,3 respectivamente.

Considerando-se somente o critério de nota, o diagnóstico obteve como resultado que a dimensão 8, gestão ambiental, é a mais frágil dentre as 10 avaliadas. Porém, foi compreendido que a dimensão 1, estratégias e planos, com a segunda menor nota, é a área escolhida para atuação pois, segundo Drucker (1967, 2004), o planejamento não diz respeito a decisões futuras, mas às implicações futuras de decisões presentes, o que reforça a ideia de que o futuro de uma organização é construído a partir das escolhas feitas no presente e, assim, validando que a escolha da área foi pelo entendimento de que o planejamento fornecerá ações para a melhoria das demais dimensões.

### 3 CONTEXTUALIZAÇÃO

O cenário empresarial mundial ficou mais instável pós-pandemia da COVID-19 e, no Brasil, não é diferente. Somente no primeiro quadrimestre de 2024, 854.150 empresas foram fechadas no Brasil e dados divulgados pelo Sebrae em 2023 revelam que 29% dos Microempreendedores Individuais (MEIs) e 21,6% das microempresas fecham após 5 anos de atividade (Sebrae, 2023). O principal fator relacionado ao insucesso dessas empresas decorre do fato de os empreendedores não se preocuparem em realizar um levantamento de informações essenciais sobre o mercado atuante antes de iniciar suas atividades (Sebrae, 2023; Rengel et al., 2020).

Nesta conjectura, torna-se perceptível que, em muitos casos, o planejamento não recebe a devida relevância. Diante disso, Teodoro, Neves e Marcusso (2021) afirmam que, mesmo para as pequenas empresas, o planejamento é uma ferramenta de gestão de grande importância, pois muitas destas não possuem recursos financeiros suficientes para cobrir possíveis imprevistos e riscos, logo, antecipar-se aos problemas é o ideal.

O conceito de planejamento amplamente conhecido configura-o como um processo administrativo que serve para lidar com o futuro. Deste modo, o planejamento precisa ser necessariamente funcional, o que exige a elaboração de estratégias que possibilitem o cumprimento das metas e objetivos previamente estabelecidos. A elaboração de um planejamento adequado é ferramenta importante para que as empresas obtenham sucesso, mas muitas vezes ele é negligenciado culminando na falência (Maximiano, 2000; Silva, 2019)

Em um cenário instável, observa-se a vitalidade do planejamento para as pequenas empresas, a fim de superar os obstáculos, amenizar incertezas e buscar se anteceder às mudanças de cenário na tentativa de se desenvolver e se manter no mercado. Para isso, o planejamento estratégico aparece como aliado, aplicando medidas estratégicas e utilizando as ferramentas de apoio primordiais para a organização (Caprine *et al.*, 2019).

O planejamento estratégico é compreendido como a arte e a ciência da formulação que permite a organização alcançar seus objetivos. Trata-se da capacidade de antecipar tendências e alinhar recursos de maneira proativa e determinante para a sobrevivência e o crescimento sustentável dos negócios. Com isso, é implícito que a estratégia foca a integração do planejamento de todas as áreas da empresa como marketing, finanças, operações, pesquisa e desenvolvimento e sistemas de informações para alcançar sucesso (Porter, 1996; Kotler; Keller, 2018).

Diante da relevância do planejamento estratégico, é certo que todas as organizações deveriam elaborar o seu, conforme a realidade de cada uma, para suprir a demanda de mercado. Neste contexto, o planejamento estratégico é importante na tentativa de aumentar as chances de sucesso das empresas, visto que contribui na definição de estratégias de mercado e na criação de um diferencial competitivo, o que torna a empresa mais competitiva (Stead; Stead, 2008).

No âmbito de atuação das empresas prestadoras de serviços de contabilidade, em toda a sua extensão e complexidade teórica, o planejamento estratégico, aliado às suas ferramentas estratégicas de apoio, pode ser de grande importância para o funcionamento e para a geração de valor, de modo a tornar uma empresa bem gerida e organizada. A ciência contábil tem o papel de gerar e fornecer informações úteis e relevantes ao processo decisório, logo, tanto as empresas de contabilidade como o profissional contábil devem valer-se dessas informações para que as decisões de natureza gerencial sejam tomadas (Hoss *et al.*, 2008; Silva, 2019).

A formulação de estratégias deve ser olhada com cautela, pois a questão ética precisa ser considerada, especialmente em relação aos custos, tendo em vista que a maioria dos serviços prestados são tabelados e, desrespeitar esta regra para obter clientes pode comprometer seriamente a reputação da empresa. Neste sentido, tem-se que os principais fatores de sucesso das empresas contábeis são a qualidade dos serviços, marketing, desenvolvimento profissional e ético e comprometimento (Silva, 2019).

A transição de ideias para resultados concretos é viabilizada por algumas ferramentas gerenciais consagradas, e a formação da estratégia como um processo vai além do simples planejamento formal, ou seja, a eficácia da gestão depende da aplicação de um conjunto diversificado de ferramentas (Mintzberg; Ahlstrand; Lampel, 2010).

Assim, existe necessidade da utilização de ferramentas para estabelecer o direcionamento, que auxiliam na formulação e são adequadas ao propósito do planejamento estratégico, desde a definição da identidade e do propósito até detalhamento de planos de ação.

### 3.2 JUSTIFICATIVA

O planejamento estratégico é considerado um instrumento de grande importância para o desenvolvimento organizacional, independentemente do porte da empresa. Diante de um ambiente de negócios caracterizado por mudanças hiperativas, competitividade crescente e incertezas, torna-se ainda mais relevante que as organizações, inclusive as microempresas, adotem práticas estruturadas de gestão estratégica.

Um estudo do Sebrae (2022) mostra que apenas 9% dos MEIs e 10% das Micro e Pequenas Empresas (MPEs) realizam algum tipo de planejamento. Neste sentido, observa-se que muitas empresas carecem de um processo formal de planejamento estratégico ou nem possuem, e essa carência gera impactos diretos no desempenho, na inovação e na sustentabilidade dessas organizações.

Ademais, Drucker (1963) afirma que não há nada tão inútil quanto fazer eficientemente aquilo que não deveria ser feito, o que reforça a importância de uma atuação estratégica consciente e bem planejada.

Dessa maneira, o presente trabalho intervencionista justifica-se pela necessidade de apresentar a possibilidade de planos de ação nos aspectos do planejamento estratégico para uma microempresa de contabilidade, que mesmo possuindo longa trajetória e reconhecimento no mercado, apresentou fragilidade na dimensão estratégias e planos, a qual evidência a ausência de instrumentos formais de gestão estratégica e a carência de ações estruturadas voltadas para a definição de metas, missão, visão e valores, apontados como de grande importância por autores como Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) para o posicionamento competitivo.

Para a sociedade, este trabalho possui significância por estimular o fortalecimento das microempresas, ou seja, empreendedores. Então, fortalecer essas empresas com práticas estratégicas mais estruturadas é, portanto, uma forma de retribuir o engajamento e apoio fiscal dado pela sociedade à Universidade, além de contribuir para o desenvolvimento econômico e a geração de emprego e renda no Brasil.

No campo acadêmico, o estudo contribui para a aproximação entre teoria e a prática, expondo de que modo ferramentas simples, como o 5W2H e a análise SWOT, podem ser aplicadas em realidades empresariais concretas. Além disso, permite que o objetivo do curso de bacharel em Administração da Universidade Federal de Sergipe seja alcançado, ao possibilitar atuação de bacharéis em organizações públicas e privadas contendo uma visão

estratégica, analítica e crítica, como também a promoção do desenvolvimento por meio da ciência e da inovação.

Por fim, para o discente, o interesse pelo estudo está diretamente relacionado ao desejo de aplicar, em um contexto real, os conhecimentos adquiridos ao longo da graduação, contribuindo com melhorias práticas para a organização estudada e consolidando a formação acadêmica com uma experiência imersiva e desafiadora.

Evidencia-se que a empresa escolhida para a realização deste trabalho precisou atender a critérios que viabilizassem a proposta de intervenção, sendo necessário que a organização apresentasse abertura para a coleta de dados, acessibilidade por parte do pesquisador e interesse genuíno por melhorias. Além disso, a organização demonstrou disponibilidade para a apresentação da proposta após sua concepção, cabendo exclusivamente ao gestor a decisão final quanto à sua efetiva implementação.

## 4 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, apresenta-se o referencial teórico que fundamenta este estudo, abrangendo os conceitos e definições de micro e pequena empresa, e planejamento, bem como o planejamento estratégico, seus tipos, etapas e modelos. Adicionalmente, ferramentas aptas para o planejamento estratégico e explora-se a aplicação do planejamento estratégico no contexto das micro e pequenas no setor contábil.

### 4.1 MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

No cenário brasileiro contemporâneo, segundo números atualizados em 2024, existem cerca de 21,7 milhões de empresas ativas no país, sendo que, desse total, 18,2 milhões (84%) estão enquadradas como Simples Nacional, que inclui os Microempreendedores Individuais (MEIs), Microempresas e Pequenas Empresas (MPEs) (Brasil, 2024).

As MEIs são caracterizadas como empresas com faturamento anual de até R\$ 81.000,00, compostas por apenas um proprietário, e a lei estabelece que a empresa pode contratar apenas um funcionário. Já a microempresa é uma modalidade que apresenta renda bruta anual de até R\$ 360.000,00, pode ser composta por até 10 funcionários, e os impostos são recolhidos mediante um único documento com alíquota também única. Além disso, Empresa de pequeno porte, necessita possuir receita bruta anual superior a R\$ 360 mil e igual ou inferior a R\$ 4,8 milhões (Sebrae, 2022).

Para pequenas empresas, Rezende (2008) afirma que, muito embora as pessoas acreditem que as estratégias são inerentes às grandes organizações, pois, poderiam buscar outras rotas de crescimentos, esta não passa de uma falácia, tendo em vista que os pequenos negócios devem atentar-se às mudanças do mercado. Essa preocupação decorre do fato de que pequenos negócios não costumam contar com grandes investimentos, logo precisam valer-se do ambiente competitivo, devendo atuar com objetivos bem estabelecidos e metas claras para balizar-se no mercado com uma boa posição.

De maneira geral, no Brasil, as MPEs são regidas pela Lei Complementar nº 123/2006 (Brasil, 2006), que regulamenta tratamento favorecido, simplificado e diferenciado a esses tipos de empresas, conforme disposto na Constituição Federal, no art. 146, inciso III, alínea “d” (Sebrae, 2022).

Em síntese, ela estabelece um ambiente favorável para o desenvolvimento das microempresas, empresas de pequeno porte e microempreendedores individuais, visto que a legislação simplifica o enquadramento com base na receita bruta e estabelecer diretrizes específicas para o MEI (Sebrae, 2022).

Em números, somente no primeiro quadrimestre de 2024, foram abertas 1.456.958 novas empresas no Brasil; no entanto, no mesmo período, foram fechadas 854.150 empresas. No contexto do Estado de Sergipe, foram identificadas 137.858 empresas ativas, e, destas, 9.240 foram registradas no primeiro quadrimestre de 2024, enquanto 5.753 foram fechadas (Brasil, 2024).

## 4.2 PLANEJAMENTO

O processo de planejar é uma das funções administrativas de grande importância para o bom funcionamento da empresa. É certo que o planejamento não é uma fonte de previsão ou predição, no entanto, este é um processo desenvolvido para que a organização alcance uma situação desejada e pré-estabelecida de modo mais eficiente, eficaz e efetivo (Fedato; Rehn; Almeida, 2009).

Segundo Paludo (2020) “O planejamento corresponde à primeira e a mais importante das quatro funções administrativas, e consiste num processo racional para determinar antecipadamente os objetivos e os meios para alcançá-los (projetos, ações, métodos, técnicas, etc)”. Ao planejar, preveem-se ações que ocorrerão no futuro, seguindo etapas e aplicando métodos e procedimentos, conforme resumido por Carvalho *et al.* (2022).

No contexto histórico, a primeira metade do século passado é marcada por um cenário cuja maior parte dos processos de planejamento era desestruturada e fragmentada, e o planejamento formal era restrito apenas às poucas e grandes empresas da época. Embora os processos formais de planejamento tenham se difundido apenas nos últimos 30 anos, grande número de pequenas empresas conduzidas por empreendedores agressivos e com senso de oportunidade vem dando ênfase ao planejamento formal (Pacheco, 2009).

Nessa perspectiva, faz-se importante conceituar o termo Planejamento que, sob a perspectiva de Rezende (2008), trata-se de um processo contínuo, dinâmico, sistêmico e participativo, realizado para que sejam estabelecidos os objetivos e estratégias e ações organizacionais necessárias para atingir o objetivo proposto. Esse processo permite essencialmente antecipar-se aos problemas e desafios da organização.

Para Maximiano (2000), planejar é definir um objetivo e traçar possíveis rotas a serem percorridas e, além disso, um bom planejamento permite se antecipar aos problemas futuros, contribuindo para que a organização esteja mais bem preparada para enfrentá-los. De forma complementar, Marques (2009) conceitua planejamento como o modo de avaliar e desenvolver técnicas para facilitar na tomada de decisão e obter uma visão ampla sobre o mercado.

Sendo assim, ao realizar uma análise preliminar, tem-se que o planejamento está relacionado a antecipar as ações futuras, por meio da determinação de etapas, utilizando métodos pré-estabelecidos e determinando os procedimentos necessários.

Mintzberg (2004) destaca que a chave para compreensão do planejamento consiste em considerá-lo um procedimento formal para produção de um resultado articulado, sob a estrutura de um sistema integrado de tomada de decisões. Logo, sua ênfase se configura na formalização, na sistematização do fenômeno ao qual se pretende aplicar o planejamento.

O processo de planejar consiste em duas etapas, sendo a primeira etapa a de dados de entrada, na qual é realizada a coleta de dados necessários para o planejamento. Já a segunda etapa é a de processamento dos dados, onde os dados coletados são analisados e é realizada a elaboração de planos, onde se definem objetivos e recursos disponíveis para a execução do planejamento (Maximiano, 2000).

O ato de planejar é extremamente importante, pois, sua ausência está relacionada à execução de atividades organizacionais sem integração ou estratégia. Sendo assim, quando as estratégias são formuladas, é possível garantir que ao menos as ações dos departamentos funcionais sejam coordenadas e dirigidas a metas globais estabelecidas (Mintzberg, 2004).

Nesse contexto, o planejamento é definido conforme seu grau de complexidade e detalhamento em três níveis administrativos, sendo eles: estratégico, tático e operacional (Ribas; Facini; Teixeira, 2014). Embora apresentados em níveis diferentes, todos os planejamentos são importantes para a consolidação da empresa no mercado atuante, já que eles buscam garantir, por meio de estratégias, vantagem competitiva para a organização. Desta forma, para melhor compreensão, a Figura 2 detalha os três níveis de planejamento e respectivas características.

**Figura 2** – Níveis de planejamento



Fonte: Gordeeff (2020).

O planejamento estratégico é o mais abrangente e visa alcançar objetivos a longo prazo. Ao passo que o planejamento tático ou intermediário é de responsabilidade da gerência, com o propósito de desdobrar as metas em planos específicos, visando atingir objetivos de médio prazo (Ribas; Facini; Teixeira, 2014). Ademais, Barreto (2017) destaca que o nível tático é o desdobramento do planejamento estratégico, e nele são elaboradas as estratégias, sob a forma de planos e projetos, mais detalhadas que o nível estratégico, culminando em menos dúvidas nas tomadas de decisões.

Ressalta-se que a utilização de metodologias e ferramentas formais durante a fase de planejamento tático é fundamental para a otimização dos resultados organizacionais. Conforme aponta Maximiano (2000), a adoção de tais instrumentos não apenas impulsiona o desempenho, mas também promove um ambiente de maior transparência e coesão entre as diferentes equipes de trabalho, facilitando o alinhamento de suas atividades objetivos definidos.

No planejamento operacional, de responsabilidade dos supervisores, os planos estabelecidos pelo nível tático são executados nas atividades diárias, buscando atingir objetivos a curto prazo com o propósito maior de garantir que o objetivo estratégico da empresa seja futuramente alcançado. Neste nível, as decisões operacionais estão ligadas ao controle e às atividades operacionais da empresa e são eminentemente técnicas (Pacheco, 2009).

Decerto, é perceptível que o planejamento permite a configuração da forma como os recursos serão organizados, transformando visões em ações concretas. Entretanto, para que a

organização seja conduzida para a direção almejada a longo prazo, torna-se necessário a elaboração de estratégias que possibilitem grandes escolhas.

### 4.3 ESTRATÉGIA

Originalmente, o termo “estratégia” deriva da palavra grega “estratego”, que significava cargo de um comandante da armada na antiga Atenas. No século XVII, essa terminologia começou a ser utilizada para ilustrar a arte de coordenar a ação das forças militares, políticas, econômicas e morais. A partir da década de 1950, as organizações passaram a introduzir uma abordagem sistemática com a finalidade de tomar decisões sobre onde e como deveriam operar no futuro, sendo então denominada formulação estratégica (Mintzberg, 2004; Ansoff; McDonnell, 1993).

Somente na década de 1970 é que foi descoberto que a estrutura interna das empresas precisaria ser modificada sempre que sua estratégia fosse alterada, como resposta às inovações e imprevisibilidades do meio externo. Já na década de 1980 foi inserida a abordagem sistêmica à gestão de mudanças estratégicas organizacionais, que abrange o posicionamento da empresa e solução imediata (Ansoff; McDonnell, 1993).

O conceito básico de estratégia está relacionado à ligação da organização e seu ambiente, onde a empresa procura definir e operacionalizar estratégias que maximizam os resultados da interação estabelecida. A estratégia é um caminho, ou uma maneira de alcançar os objetivos (Oliveira, 2014).

Para Kotler e Keller (2018), desenvolver a estratégia certa ao longo do tempo requer uma combinação de disciplina e flexibilidade. As empresas devem se ater a uma estratégia sem deixar, porém, de aprimorá-la constantemente. Nesse contexto, Barreto (2017) diz que as estratégias são influenciadas por inúmeros aspectos, tais como os recursos humanos (os quais interferem diretamente na definição dessas estratégias, pois, dependendo da personalidade de cada um, usa-se uma ou outra estratégia), características da empresa e da concorrência, procurando utilizar mecanismos que maximizem as forças de uma e as fraquezas da outra.

As estratégias são compreendidas sob a forma de estratégias deliberadas, que são intenções alcançadas, e exigem aprendizado zero; estratégias não realizadas, as quais as intenções não são atingidas, e estratégias emergentes, a qual um padrão realizado não foi plenamente atingido, e exige controle zero. Todavia, ressalta-se que poucas estratégias podem ser totalmente deliberadas ou totalmente emergentes, pois é preciso a mistura das duas para

que seja possível controlar sem interromper o aprendizado para que assim sejam obtidas estratégias eficazes (Mintzberg, 2004).

Para Tregoe e Zimmerman (1988), as escolhas estratégicas são opções vitais e elas devem estar subordinadas aos objetivos. Isto é, elas só são relevantes na medida em que ajudam a alcançar os objetivos. Para Porter (2004), as estratégias garantem o diferencial da empresa no mercado e, sendo assim, para se destacar e obter vantagem competitiva a empresa precisa escolher uma única estratégia principal dentre as Estratégias Genéricas de liderança de custos, diferenciação ou enfoque (foco).

No âmbito da Liderança em Custos, a empresa adota o baixo custo na indústria, oferecendo produtos ou serviços a preços mais baixos do que a concorrência. Para isso, a empresa é direcionada para a eficiência produtiva, ganhos em larga escala e controle de custos, sempre preservando padrões de qualidade razoáveis. Já na estratégia de Diferenciação a empresa direciona seus produtos e serviços para criar características identificadas pelos clientes como únicas, capazes de se destacar da concorrência. Essa estratégia pode envolver uma qualidade superior, um atendimento exclusivo, design inovador, ou outras características que justifiquem o preço cobrado (Porter, 2004).

A estratégia de Enfoque ou Foco consiste na ideia de conduzir os esforços para um nicho de mercado específico, seja por localização, tipo de produto ou tipo de clientela. Nesse tipo de estratégia é possível que a empresa siga também uma estratégia de liderança em custos ou diferenciação, porém concentrando seus esforços em um nicho específico. Como vantagem, tem-se que os clientes com necessidades específicas costumam ser leais às empresas que realmente atendam às suas necessidades, gerando um elevado nível de fidelização (Porter, 2004).

Por fim, ao entender melhor sobre a estratégia, tem-se em mente que ela é crucial para o planejamento porque define o que a organização quer alcançar e por que, ao passo que o planejamento estratégico determina como essa ambição será atingida. A estratégia fornece o “rumo” e o planejamento detalha “como chegar lá”. Uma estratégia bem definida é fundamental para um planejamento eficaz, por garantir que os recursos e esforços sejam direcionados para as atividades mais relevantes e que contribuam para o sucesso da organização.

#### 4.4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico é um importante instrumento da administração utilizado para criar possibilidades à organização de adaptar-se ao ambiente em que está inserida, estruturando e planejando as ações necessárias para um melhor resultado futuro. A intensificação do uso de estratégias pelas empresas, por meio do planejamento estratégico, busca consolidar vantagens competitivas, aumentar a eficácia dos recursos utilizados e minimizar os pontos fracos e ameaças da organização (Frâncio; Bilau, 2007).

Para Kotler (1998), o planejamento estratégico é um instrumento flexível orientado para o mercado. É o processo gerencial visto como parte de um sistema dinâmico que desenvolve e mantém um ajuste viável entre objetivos, experiências e recursos da organização e suas oportunidades de mercados que estão em constante mudança.

Com o objetivo de encontrar formas diversas de condução dos negócios para aprimorar o desempenho futuro da organização, o planejamento estratégico tem como foco a alocação de recursos calculados para alcançar certos objetivos em um ambiente extremamente dinâmico e competitivo (Gracioso, 1996, apud Amaral, 2004). Esta é uma técnica de responsabilidade dos níveis mais elevados da organização, que estabelece o rumo que a empresa deve seguir, no horizonte de longo prazo, considerando as condições do ambiente externo e interno e a evolução esperada da organização (Marques, 2009).

Como forma de fazer com que as atividades corretas sejam selecionadas e executadas, é de grande importância que as organizações priorizem o planejamento estratégico, especialmente nas áreas de administração dos negócios da empresa como: uma carteira de investimentos, avaliação dos pontos fortes de cada negócio, considerando a taxa de crescimento do mercado e a posição competitiva da empresa nesse mercado, e estabelecendo uma estratégia. Sendo assim, a organização deve desenvolver um plano de ação para cada um de seus negócios a fim de atingir seus objetivos de longo prazo (Kotler; Keller, 2018).

Adotando as ideias de Maximiano (2000), tem-se que a etapa de diagnóstico estratégico é o ponto de partida para a elaboração do plano estratégico de uma organização. No diagnóstico é onde se deve focalizar os objetivos e metas, clientes e mercados, produtos e serviços, vantagens competitivas e desempenho. A segunda etapa consiste na análise do ambiente externo, que é utilizada como base para a formulação da estratégia por meio das informações relativas às ameaças e oportunidades do ambiente (Maximiano, 2000).

A terceira etapa envolve a análise interna, com a identificação dos pontos fortes e fracos dentro da organização. As principais formas de identificar pontos fortes e fracos são três: estudo das áreas funcionais, estudo do desempenho (resultados obtidos até o presente) e *benchmarking* (técnica por meio da qual a organização compara seu desempenho com o de outra) (Maximiano, 2000).

O mapeamento da organização pelas análises do ambiente interno e externo deve considerar o ambiente de forma abrangente, ou seja, levando em conta todos os fatores capazes de afetar a organização, dentre eles os aspectos demográficos, socioculturais, legais, políticos, econômicos e tecnológicos (Rezende, 2008).

Dito isto, para Maximiano (2000), o processo de elaboração do planejamento estratégico envolve quatro etapas: a) diagnóstico da situação estratégica; b) análise do ambiente externo (oportunidades e ameaças); c) análise interna (pontos fortes e fracos); e d) definição do plano estratégico, compreendendo os objetivos e estratégia.

Já na concepção de Oliveira (2018), o planejamento estratégico envolve as etapas de: a) diagnóstico estratégico, onde são elaboradas a visão e valores da empresa, análise ambiental externa e interna, e análise da concorrência; b) missão da empresa, etapa onde é estabelecida a razão de ser da organização e as macroestratégias; c) instrumentos prescritivos e quantitativos, onde é determinado o que deve ser feito para alcançar os propósitos estabelecidos na missão; e d) controle e avaliação, onde a empresa avalia se as estratégias estabelecidas estão sendo alcançadas e quais ajustes devem ser realizados.

Por meio dessas informações é possível obter o cenário da situação atual, que pode ser melhor compreendida pelo uso da ferramenta de análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*), também conhecida como FOFA (forças, oportunidades, fraquezas e ameaças). Seu propósito é verificar as ameaças e oportunidades do ambiente externo o qual a organização está inserida, e forças e fraquezas do ambiente interno (Ribas; Facini; Teixeira, 2014). Neste sentido, a ferramenta procura responder qual a real situação da empresa quanto a seus aspectos internos e externos, verificando o que ela tem de bom, de regular ou de ruim em seus processos

Por fim, à luz da concepção de Maximiano (2000), tem-se a última etapa do planejamento estratégico, que é a elaboração do plano estratégico. A elaboração de um plano estratégico é a etapa para a qual a organização pode avançar deliberadamente. Em linhas gerais, um plano estratégico envolve a fase de preparação, que começa com o estudo do futuro dos objetivos da organização, definição da missão, objetivos e estratégias.

Paralelamente, Oliveira (2014) afirma que a missão e visão são princípios básicos para o planejamento estratégico e que norteiam uma empresa. A missão está diretamente relacionada à identidade da empresa, e define seu propósito, sua razão de ser, o que ela faz e para quem faz. Segundo Maximiano (2000), para analisar a missão no presente, é necessário encontrar respostas para os seguintes questionamentos: “Quem são os nossos clientes? Em que negócio estamos? Quais necessidades estamos atendendo?”.

A visão reflete o futuro almejado, a imagem que a organização deseja no futuro, relacionando com os objetivos a longo prazo. Já os objetivos são os resultados específicos que a empresa busca alcançar por meio de estratégias estabelecidas para concretizar sua visão, em um determinado período (Rezende, 2008). Após apresentar os tipos de planejamento e suas respectivas funções no ambiente organizacional, é importante destacar a aplicação do planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas, e o contexto no segmento de contabilidade.

#### 4.5 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Para Vieira (2016), em um ambiente de negócios que não para de se transformar, as organizações não podem ficar paradas. É essencial que elas olhem para dentro, avaliem constantemente seu próprio desempenho e questionem as estratégias que foram traçadas. Nessa jornada, os indicadores de desempenho funcionam como uma bússola, permitindo monitorar o caminho e ajustar o rumo sempre que for preciso.

O fato é que, conforme dados divulgados pelo Sebrae (2023), partir das bases de dados da RFB e de pesquisas de campo realizadas entre 2018 e 2021, cerca de 29% dos MEIs e 21,6% das microempresas fecham após 5 anos de atividade. Considerando que estas categorias de empresas são responsáveis por quase 30% do PIB nacional, e a participação destas abrange 55% dos empregos com carteira assinada no setor privado, é evidente sua relevância na economia do país (Sebrae, 2023). Vale ressaltar que, em Sergipe, estes números são bastante similares.

As causas relacionadas ao fechamento das MEIs e Microempresas em um curto prazo se entrelaçam a um contexto em que os empreendedores não se preocupam em fazer um levantamento de informações importantes sobre o mercado antes de iniciar suas atividades. Ou seja, é perceptível que não é dada a devida importância ao planejamento estratégico, que

muitas vezes é inexistente ou deficiente e, aliado a uma gestão ineficaz, contribui para o fracasso dos negócios (Sebrae, 2023).

Na mesma linha de raciocínio, Terence e Filho (2007) compreendem que a baixa adesão ao planejamento estratégico como ferramenta de gestão por micro e pequenas empresas não é acidental. Segundo os autores, ela decorre de um conjunto de fatores característicos desse tipo de negócio, como a simplicidade de sua estrutura organizacional, a carência de recursos para investir na contratação de profissionais e/ou consultorias especializadas para compensar a ausência de conhecimentos administrativos, a centralização de poder e a sobrecarga de funções operacionais que recai sobre os gestores. Diante dessa realidade, é importante que a abordagem do planejamento estratégico seja flexível, tornando-se menos complexa e formal para se ajustar às particularidades das gestões deste segmento.

Decerto, muitas empresas ou profissionais autônomos assumem a estrutura jurídica de Microempresa, visto sua vedação para cadastrar-se como Microempreendedor, conforme exigências estabelecidas em preceitos legais, como é o caso de profissionais do serviço contábil. No entanto, embora a estrutura jurídica de microempresa seja mais simples quando comparada às Empresas de Pequeno Porte ou Sociedade Limitada (Ltda.), por exemplo, é certo a alta demanda por serviços contábeis, atraindo muitos profissionais e o que representa uma elevada competitividade no setor (Rodrigues, 2024).

A área de serviços contábeis passou por um crescimento expressivo nos de 2014 a 2017, em que a quantidade de empresas neste segmento aumentou 47,06%, totalizando em 66.690 organizações em 2018, conforme Conselho Federal de Contabilidade (CFC, 2019). A função contábil vem ganhando espaço em virtude da obrigatoriedade de toda organização seguir um sistema de contabilidade, o que faz com que o segmento em questão seja de fundamental importância empresarial (Rengel *et al.*, 2020).

Esse aumento expressivo de empresas contábeis corrobora com maior competitividade entre as empresas, o que faz com que elas se tornem mais eficientes, precisando de informações aprimoradas, análises específicas, voltadas para o futuro. Nesse contexto, surge com força o conceito de contabilidade consultiva, que posiciona o contador como um parceiro estratégico do negócio, visto que as empresas não buscam apenas um profissional que organize suas contas, mas um consultor que auxilie na gestão, planejamento e crescimento (Macedo, 2023).

Diante dessa realidade, gradativamente a responsabilidade das empresas de contabilidade vem aumentando, ao passo em que lhe é dada a possibilidade de ver seu

negócio ser ampliado. Frente a complexidade do atual cenário empresarial e elevada competitividade, é crescente o número de empresas que buscam ferramentas e técnicas, tais como o planejamento estratégico, que as auxiliem no processo gerencial.

Em estudo recente sobre a relação entre a contabilidade e o desempenho empresarial, Tisott *et al.* (2022) apontam que a adoção de uma postura consultiva pelo contador é um elemento crucial para o sucesso e a sustentabilidade de micro e pequenas empresas. Ademais, ao transcender a função tradicional de conformidade fiscal, o profissional contábil passa a atuar como um parceiro estratégico, fornecendo análises e *insights* que impactam diretamente na tomada de decisões e na saúde financeira dos pequenos negócios.

Em empresas competitivas, uma importante condição para sua sobrevivência, está ligada a clara definição de seus objetivos e metas, bem como a exposição da maneira de atingi-los. No caso das prestadoras de serviços contábeis, assim como demais organizações, podem se beneficiar com a estruturação e alinhamento estratégico, pois se trata de um instrumento de gestão com potencial para auxiliar no alcance dos objetivos e lucratividade. Sendo assim, o planejamento é uma preocupação por parte dos dirigentes da empresa, com efeitos futuros nas tomadas de decisões, contribuindo para o sucesso organizacional (Rengel *et al.*, 2020; Fedato; Rehn; Almeida, 2009).

Adicionalmente, a insuficiência de conhecimento em práticas de gestão e a limitação no acesso a iniciativas de desenvolvimento gerencial constituem fatores endógenos que impactam diretamente o desempenho competitivo de organizações de pequenas empresas (Sauer; Colossi, 1997, apud Terence, 2002).

Por fim, destaca-se que, para o sucesso do planejamento estratégico, é certo que a utilização de ferramentas de gestão torna-se essencial para a melhoria da vantagem competitiva de qualquer empresa.

Assim, algumas ferramentas que podem ajudar no planejamento estratégico são: a elaboração clara a Missão, Visão e Valores, a análise SWOT, a análise Pestel, o *benchmarking*, o *Balanced Scorecard* (BSC), a Matriz GUT, os *Objectives and Key Results* (OKR), o *Business Model Canvas* (BMC) e o 5W2H, todas abordadas na sessão a seguir.

#### 4.6 FERRAMENTAS PARA PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

As ferramentas de planejamento estratégico são recursos extremamente importantes que auxiliam as empresas a organizarem e estruturarem o processo de definição e execução de

estratégias empresariais, bem como corrigir erros. Assim, elas abrangem desde a análise do ambiente interno e externo da empresa para obter informações precisas, até a definição de objetivos, metas e planos de ação, permitindo que as empresas consigam tomar decisões mais assertivas e alcancem seus objetivos de forma mais eficiente (Medeiros; Mota; Castro, 2023).

Corroborando com essa ideia, Inácio *et al.* (2023) destacam que essas variadas ferramentas auxiliam na identificação dos problemas e redução dos riscos. Elas possuem níveis de complexidade diversos e devem ser utilizadas conforme as necessidades específicas da empresa, auxiliando-a no monitoramento e melhoria da qualidade de suas operações.

A ausência de critérios claros e planos de contingência em uma organização pode, de fato, dificultar a aprendizagem com erros e a melhoria contínua dos processos, como apontado por Oliveira (2014). O Planejamento Estratégico, para atingir seus objetivos, pode utilizar várias ferramentas de gestão estratégica, as quais, algumas delas, são apresentadas a seguir.

#### **4.6.1 Diretrizes Estratégicas**

As missão e visão são princípios básicos para o planejamento estratégico e que norteiam uma empresa. Fischmann e Almeida (2007) destacam a importância de serem determinadas as diretrizes de uma empresa a partir do estabelecimento da missão, razão, e visão do horizonte onde a empresa espera alcançar, fortalecida pela tomada de decisões com base nos seus valores e padrões éticos.

A missão está diretamente relacionada à identidade da empresa, definindo seu propósito, sua razão de ser, o que ela faz e para quem faz (Oliveira, 2018). Decerto, as empresas precisam ter uma razão de ser para que seus propósitos sejam atingidos no ramo em que atuam e compreendidos pelos clientes. Segundo Maximiano (2000, p. 223), para analisar a missão no presente é necessário ter clareza, “se a empresa não souber dizer com precisão qual sua missão ou em que negócio está” e responder a questionamentos como: “Quem são os nossos clientes? Em que negócio estamos? Quais necessidades estamos atendendo?” não poderá suprir necessidades e atender os desejos dos clientes.

A visão, muitas vezes é confundida com os objetivos, entretanto é certo que reflete o futuro almejado, a imagem que a organização deseja no futuro, relacionando com os objetivos a longo prazo. Já os objetivos são os resultados específicos que a empresa busca alcançar por meio de estratégias estabelecidas para concretizar sua visão, em um determinado período (Rezende, 2008).

Conforme preceitos de Oliveira (2007), a visão deve ser compreendida como os limites que os gestores de determinada empresa são capazes de enxergar em um período de tempo mais longo, por meio de uma abordagem mais ampla. Ela representa aquilo que a organização almeja se tornar em um futuro que pode ser próximo ou distante.

Carvalho *et al.* (2022) enfatizam que, diferentemente da missão, a visão possui um caráter temporalmente limitado, pois delineia um estado futuro a ser alcançado. Por essa razão, e considerando que tal estado pode ou não se concretizar com o passar do tempo, a reavaliação periódica da declaração de visão torna-se um processo indispensável para a organização.

Com relação aos valores, segundo Maximiano (2000), são princípios e crenças que orientam a conduta e as decisões de uma organização, tanto em relação aos seus objetivos quanto às necessidades de seus membros. Eles funcionam como um guia para as ações e comportamentos dentro da empresa, moldando sua cultura e identidade.

Desse modo, observa-se que há uma lacuna entre a definição e a internalização desses princípios, o que pode indicar a necessidade de ações voltadas à disseminação e à vivência prática da identidade organizacional pelos membros da equipe e a percepção dos *stakeholders* (Oliveira, 2014).

#### **4.6.2 Análise SWOT**

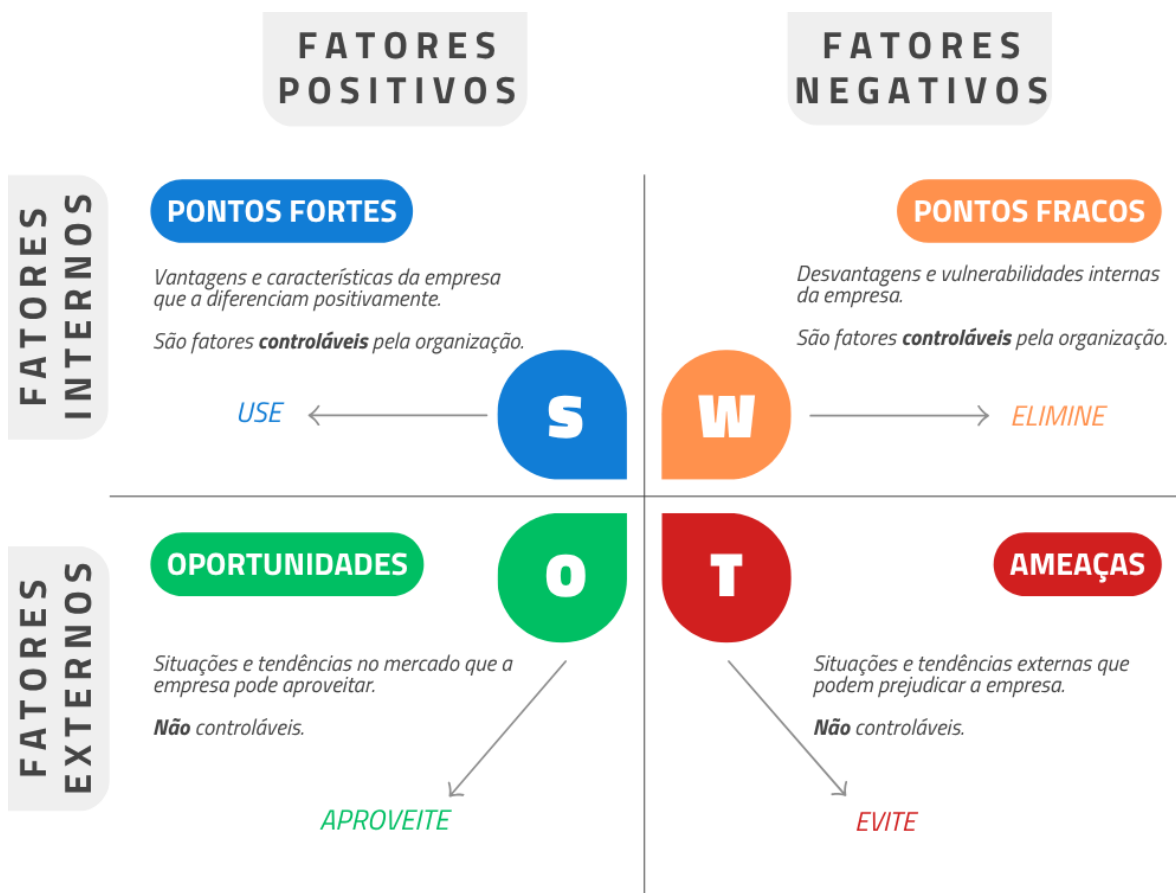
A avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças de uma empresa é denominada análise SWOT, em inglês *strengths, weaknesses, opportunities, threats*. Trata-se de uma ferramenta que pode auxiliar na elaboração do planejamento estratégico, utilizada para monitorar os ambientes interno e externo. Nesta perspectiva, a técnica é considerada uma ferramenta clássica da administração, podendo ser utilizada pelas empresas independentemente de seu porte ou ramo de atuação, e possibilita uma análise sob diferentes vertentes (Kotler; Keller, 2018).

Sua aplicação pode ocorrer durante o diagnóstico estratégico, após a definição da missão ou após o estabelecimento dos objetivos, sempre anterior à etapa de formulação da estratégica de ação (Silva, 2019). A análise SWOT auxilia na determinação dos recursos e serviços internos e externos que o administrador dispõe para gerenciamento de seu negócio ao longo do tempo. Com o objetivo de ajudar no processo decisório e permitir uma ação mais rápida e uniforme das pessoas envolvidas, a análise SWOT deve ser elaborada de forma clara

e honesta para conseguir retratar o ambiente organizacional de acordo com sua realidade, oferecendo segurança aos gestores ao tomarem decisões estratégicas da organização (Ribas; Facini; Teixeira, 2014).

Para a análise do ambiente interno e externo, a princípio, deve-se fazer o cruzamento das oportunidades e ameaças externas à intenção estratégica da organização, com as forças e fraquezas inerentes à empresa (Oliveira, 2007). Neste sentido, a SWOT é apresentada na Figura 3 para melhor compreensão.

**Figura 3** – Síntese análise SWOT



Fonte: Elaborado a partir de Oliveira (2007) e adaptado pelo autor (2025).

As forças são os aspectos positivos da organização em relação ao serviço ou produto que oferece e as fraquezas são os aspectos negativos. Trata-se de fatores que podem ser controlados pela própria empresa e são relevantes para o planejamento estratégico. Já as oportunidades e ameaças são fatores externos à organização e que não podem ser controlados, sendo as oportunidades aspectos positivos no mercado em que a organização está inserida, ao passo que as ameaças são aspectos negativos (Ribas; Facini; Teixeira, 2014).

É perceptível que a análise SWOT pode trazer uma visão estratégica para os gestores de como está a situação do ambiente interno e externo, e que podem afetar a empresa, além de orientar um rumo para as decisões importantes a serem tomadas. Logo, reconhecer e aplicar a análise SWOT é extremamente importante, pois permite à organização ter uma visão sistêmica e profunda da sua situação como um todo.

#### **4.6.3 Análise Pestel**

Nesse sentido, ferramenta analítica como Pestel desempenha papel crucial, ela examina fatores macroambientais, como aspectos políticos, econômicos, sociais, tecnológicos, ecológicos e legais, proporcionando uma compreensão aprofundada de como o ambiente mais amplo pode influenciar indiretamente o negócio. (Maximiano, 2000; Silva *et al.*, 2024).

Essa ferramenta ajuda na construção de estratégias robustas e adaptativas, permitindo que a organização prospere em um cenário competitivo e mutável. como forma de aprimorar as próprias práticas, buscando identificar e ganhar vantagens competitivas (Maximiano, 2000; Silva *et al.*, 2024).

A análise Pestel é resultante de um acrônimo mnemônico, onde cada letra corresponde aos fatores externos que serão analisados: **P**olíticos – estão relacionados com a política e suas intervenções, como o impacto da corrupção nas empresas e na sociedade. **E**conômico – aborda a conjuntura de um país, incluindo taxas de juros e câmbio. Os fatores **S**ociais – englobam aspectos como a pirâmide etária da população, nível educacional e cultura, sendo o envelhecimento da sociedade um exemplo de forte impacto futuro. **A**nálise **T**ecnológica – observa as inovações que podem alterar radicalmente o ambiente empresarial, como o Uber impactou o setor de táxis. Os fatores **E**cológicos – dizem respeito ao meio ambiente, como os problemas de poluição que levam governos a incentivar indústrias mais verdes, e, por fim, os fatores **L**egais – referem-se à legislação vigente, como a extraterritorialidade (aplicação da lei penal de um país a crimes cometidos fora de seu território) de leis anticorrupção (Mendonça, 2020).

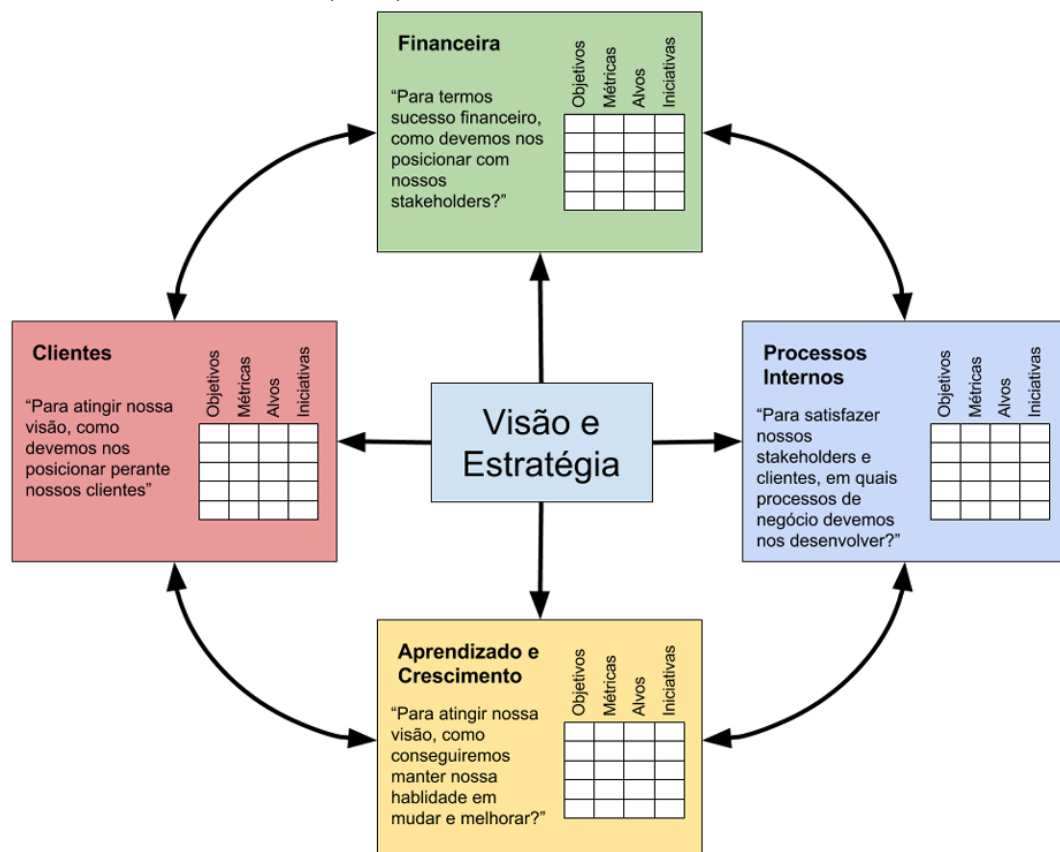
#### **4.6.4 BSC (Balanced Scorecard)**

Com o surgimento da era da informação foram criadas ferramentas de apoio à gestão estratégica, como os indicadores de desempenho dentro de uma organização, dentre os quais

está o Balanced Scorecard (BSC), que se destaca por se adequar conforme o tipo de organização, independentemente do seu porte ou área de atuação. Criada por Kaplan e Norton em 1992, a técnica surgiu com o objetivo de expandir o sistema de medida, pois os autores comprovaram que não era suficiente medir apenas indicadores financeiros, sendo necessário traduzir em forma de indicadores a estratégia da empresa para servir de base para um sistema de controle e avaliação da gestão estratégica (Silva, 2019; Morais *et al.*, 2023).

As empresas inovadoras entendem o BSC como um sistema de gestão estratégica a partir da análise da relação entre causa e efeito, que visa viabilizar processos como a tradução da missão, visão e valores; definir metas e elaborar iniciativas estratégicas e aprimorar o processo de *feedback*. Neste contexto, o BSC é voltado para traduzir a missão, visão e a estratégia, e os objetivos sob quatro perspectivas: financeiros, clientes, processos internos, e aprendizado e crescimento (Kaplan; Norton, 1997; Morais *et al.*, 2023).

**Figura 4 – Balance Scorecard (BSC)**



Fonte: Caprine et al. (2019) adaptado de Kaplan e Norton (1997).

Como ilustrado na Figura 4, estas quatro perspectivas possibilitam realizar uma avaliação do desempenho das empresas por meio de um conjunto de indicadores estabelecidos, devendo esta avaliação compor parte do processo de gestão.

A perspectiva financeira é voltada para o retorno financeiro da entidade, em como a empresa pode maximizar seus lucros; a perspectiva dos clientes é orientada com medidas de competitividade, captação, satisfação e de clientes, logo, busca-se entender como a empresa é vista e falada pelos clientes. A perspectiva dos processos internos está orientada para a melhoria dos processos internos de forma a alcançar os objetivos previamente estabelecidos. Por fim, a perspectiva do aprendizado e do crescimento é voltado para medidas de melhoria da infraestrutura empresarial (Kaplan; Norton, 1997; Caprine *et al.*, 2019).

#### 4.6.5 Matriz GUT

A Matriz GUT é uma ferramenta utilizada principalmente na fase de definição de prioridades de ações dentro do planejamento estratégico, especificamente para priorizar problemas e projetos com base na sua Gravidade (G), Urgência (U) e Tendência (T) de crescimento. Ela auxilia na tomada de decisão ao classificar e hierarquizar as ações que devem ser priorizadas (Inácio *et al.*, 2023), visto que nem todas as tarefas devem ser tratadas como urgentes, pois isso requer um direcionamento muito complexo de recursos. A melhor saída seria, portanto, a otimização do uso do tempo por meio da priorização dos problemas. Logo, a Matriz GUT sugere uma forma quantitativa de avaliar situações e, conseqüentemente, funcionando como uma espécie de gerenciadora do tempo (Silva, 2022).

Sendo assim, a técnica consiste em separar e priorizar os problemas para fins de análise para posterior resolução: A Gravidade busca avaliar as conseqüências negativas que um problema pode trazer para os clientes; a Urgência, avalia o tempo necessário ou disponível para corrigir cada um dos problemas levantados; a Tendência avaliar a capacidade de evolução do problema (se irá melhorar ou piorar) (Pacheco, 2009).

A Matriz GUT deve ser construída em formato de quadro, com pontuações que variam de 1 a 5 para cada fator, de acordo com a relevância de cada problema levantado. Em seguida, multiplicam-se as notas atribuídas por cada fator ( $G \times U \times T = EP$ ), onde EP é o resultado que estabelece a ordem para resolução dos problemas. Desta forma, os problemas e as pontuações atribuídas devem ser organizados em uma matriz e, quanto maior o valor GUT,

maior é a prioridade para resolução (Pacheco, 2009). O Quadro 14 representa o comportamento da Matriz GUT pela sua classificação.

**Quadro 14 – Matriz GUT**

Nota	Gravidade	Urgência	Tendência
5	Extremamente grave	Ação imediata	Irá piorar rapidamente
4	Muito grave	Muito urgente	Irá piorar a curto prazo
3	Grave	Urgente	Irá piorar a médio prazo
2	Pouco grave	Pouco urgente	Irá piorar a longo prazo
1	Sem gravidade	Pode esperar	Sem tendência de piorar

Fonte: Adaptado pelo autor (2025).

Observa-se pela análise do Quadro 14 que quanto pior o cenário de gravidade, urgência ou tendência do problema, maior é a nota auferida. E, por meio das informações obtidas, o gestor é capaz de definir quais questões devem ter a atenção para serem solucionadas de imediato.

#### 4.6.6 OKR (Objectives and Key Results)

A OKR é a sigla para “*objectives and key results*”, termo em inglês que significa objetivos e resultados-chave. Essa ferramenta pode ser utilizada para elaboração do planejamento estratégico para definir metas e estabelecer objetivos desafiadores com critérios claros para medir o progresso individual e coletivo. OKR é um *framework* de pensamento crítico e disciplina contínua que objetiva garantir que os empregados trabalhem em equipe, concentrando seus esforços para fazer contribuições mensuráveis que conduzam a empresa ao desenvolvimento (Niven; Lamorte, 2016). Um exemplo da implementação da ferramenta pode ser observado no Quadro 15.

**Quadro 15 – Objetivos e resultados-chave (OKR)**

Nível	Objetivo (O)	Resultados-chave (KRs)	Período	Responsável
Organizacional	Melhorar a eficiência operacional do setor contábil	1: Reduzir o tempo médio de entrega de balancetes mensais de 7 para 4 dias úteis. 2: Automatizar 70% dos lançamentos contábeis até o final do trimestre. 3: Alcançar 95% de conformidade nas auditorias internas.	Trimestral	Diretoria/Gestor
Equipe	Otimizar a comunicação e	1: Implantar ferramenta de gestão de tarefas (ex: Trello ou Clickup) até o final	Mensal/Trimestral	Supervisor

	acompanhamento de tarefas do time contábil	do mês. 2: Realizar reuniões semanais de alinhamento com 100% de presença. 3: Reduzir retrabalho em processos contábeis em 50%.		
Individual	Desenvolver competências técnicas dos analistas contábeis	1: Realizar ao menos 2 treinamentos até o fim do trimestre. 2: Obter 85% ou mais de aproveitamento nas avaliações internas de conhecimento técnico. 3: Contribuir com pelo menos 1 melhoria de processo documentada.	Trimestral	Analista Contábil

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

A técnica visa definir e acompanhar objetivos ambiciosos e resultados mensuráveis que a empresa espera alcançar. Nesse contexto, os objetivos assumem uma postura mais fantasiosa que enfatize a importância deste para todos e os resultados-chave funcionam como um indicador de desempenho. A utilização da OKR ajuda as equipes a ajustarem metas com a missão da empresa, focando em objetivos claros e mensuráveis para impulsionar o desempenho. Trata-se de um modelo flexível, que deve ser adaptado à realidade de cada organização. Para isso, é necessário estabelecer metas curtas e maior rapidez para correção de falhas (Silva, 2022).

Entretanto, Souza (2018) destaca que sua implantação também implica uma mudança ou adaptação da mentalidade corporativa, visto que não são todas as empresas que estão adaptadas ao trabalho baseado em metas e objetivos por equipes. As empresas que desconhecem o perfil dos seus times podem não obter êxito almejado, pois a cultura predominante pode não favorecer a execução ideal do OKR.

#### 4.6.7 BMC (Business Model Canvas)

Para Porter (2004), pensar estrategicamente implica, primeiro, na análise do próprio negócio. O *Business Model Canvas* (BMC) ou Modelo de Negócio Canvas é uma ferramenta que tem como ideia central permitir que o negócio da empresa seja completamente visualizado em uma única página. O Canvas é uma ferramenta de planejamento estratégico (ações que representam o melhor caminho para alcançar os objetivos) que permite destrinchar uma ideia em várias partes para conseguir ter uma visão sistêmica de um modelo de negócios em desenvolvimento (Almeida; Miyatake; Utida, 2020).

Trata-se de uma ferramenta dinâmica, de linguagem objetiva, que possibilita a descrição, manipulação, compreensão e transmissão de ideias por meio de um quadro. De

acordo com Osterwalder e Pigneur (2011), o BMC estrutura-se como um quadro virtual, mas que pode ser impresso, dividido em nove componentes, onde são descritas as funções essenciais de um negócio ou mesmo uma atividade de uma organização, tendo como base quatro áreas consideradas como primordiais de um negócio: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira.

Por meio do quadro, como pode ser observado na Figura 5, é possível compreender de maneira rápida todos os seus nove blocos e fazer comparações e relações entre eles, a saber: parcerias-chave; atividades-chave; recursos principais; proposta de valor; relacionamento com clientes; canais; segmentos de clientes; estrutura de custo e fonte de receita.

**Figura 5** – Business Model Canvas (BMC)

Canvas do Modelo de Negócios

Criado para: Criado por: Em: Dia Mês Ano Revisão: Nº

Parcerias Principais Atividades-Chave Propostas de Valor Relacionamento com Clientes Segmentos de Clientes

Recursos Principais Canais

Estrutura de Custos Fontes de Receita

0800 570 0800 | www.sebraemg.com.br SEBRAE

Fonte: Elaborado por Sebrae (2025).

Para Theodoro, Neves e Marcusso (2021), o modo como o BMC é estruturado para possibilitar visualizá-lo não apenas como uma simples tela, mas sim como um desenho do negócio que está sendo planejando. A finalidade desse desenho é fazer com que os gestores compreendam rapidamente o negócio que está representado. Ainda, a representação visual

estimula o raciocínio e permite uma melhor comparação e análise das relações das informações contidas nos blocos que compõem o modelo.

O componente Parcerias-chave é descrita a rede de fornecedores de matérias-primas e produtos e os parceiros que viabilizam e fortalecem a empresa, quanto às Atividades-chave, são detalhadas as atividades e processos que precisam ser executados para que a empresa tenha sucesso e ofereça ao cliente seus produtos ou serviços. As atividades-chave são essenciais para o alcance de mercados, manutenção do relacionamento com o cliente e geração de receita (Teodoro; Neves; Marcossu, 2021; Osterwalder; Pigneur, 2011).

Em Recursos principais ou recursos-chave são descritos todos os recursos necessários para uma empresa funcionar, recursos esses que podem ser humanos, físicos (infraestrutura e equipamento) ou financeiros, e são a base para a empresa entregar seu produto ou serviço, alcançar mercados, obter receita e fidelizar os clientes (Almeida *et al.*, 2019; Sebrae, 2024).

A Proposta de valor é a peça fundamental que se relaciona com os clientes, pois é a principal razão que leva os clientes a escolherem determinado produto ou serviço, uma vez que ela busca solucionar um problema de quem irá consumir e satisfazer uma exigência com propostas de valor. Neste componente é detalhado quais são os produtos e serviços que criarão valor para um segmento de clientes específico (Osterwalder; Pigneur, 2011).

No Relacionamento com clientes é estabelecido quais os tipos de interações que a empresa utilizará para estabelecer e manter vínculo com o segmento de clientes de forma a idealizá-los, e estas relações podem ser automatizadas ou pessoais, sendo a finalidade desse componente a conquista e retenção de clientes, bem como o aumento das vendas (Osterwalder; Pigneur, 2011; Almeida *et al.*, 2019).

O componente Canais está relacionado com a maneira que a empresa interage com os clientes para criar e manter relacionamentos, e entregar a proposta de valor. Os canais de comunicação, vendas e distribuição são essenciais para a empresa, uma vez que representam a conexão com os clientes na fase antes, durante e no pós-venda; eles podem ser diretos (sites e equipes de vendas) ou indiretos (atacado e sites parceiros). Nele devem ser descritos quais canais que os clientes preferem ser contatados; como eles estão integrados; qual canal é mais eficiente e como o negócio integra os canais aos hábitos dos clientes (Osterwalder; Pigneur, 2011; Almeida *et al.*, 2019).

O componente Segmento de clientes determina um agrupamento de clientes que a empresa tem como foco, conforme as características, exigências e comportamentos similares

que determinada empresa quer alcançar (Almeida *et al.*, 2019). Já o componente Estrutura de custo, onde são detalhadas todas as despesas relacionadas às atividades, recursos, parcerias e operações necessárias para executar o plano de negócio. A estrutura de custos das empresas pode ser direcionada pelo custo, quando o negócio busca meios que reduzam despesas; ou pelo valor, que é quando não existe uma grande preocupação com os custos dispendidos, mas sim com o valor agregado (Teodoro; Neves; Marcossu, 2021; Osterwalder; Pigneur, 2011).

Por fim, tem-se o componente Fonte de receita descreve como a empresa vai gerar receitas (entrada de dinheiro), e como são estabelecidos os métodos de pagamento que os clientes podem utilizar, além de ser compreendido o quanto que os clientes estão dispostos a pagar pelo produto ou serviço (Osterwalder; Pigneur, 2011; Almeida *et al.*, 2019).

A estrutura do BMC pode ser compreendida pela analogia de um teatro, como propõem Osterwalder e Pigneur (2011), o lado direito do quadro representa o palco, onde ocorrem as interações visíveis com o cliente com Segmentos de clientes, Proposta de valor, Canais, Relacionamento com clientes, Fonte de receita e o lado esquerdo simboliza os bastidores, ou seja, a infraestrutura de apoio com Recursos principais, Atividades-chave, Parcerias-chave, e por fim todos os custos envolvidos para operar os “bastidores” e manter o “palco” funcionando, a fundação financeira com Estrutura de custos.

#### 4.6.8 Ferramenta 5W2H

A ferramenta 5W2H é de grande significância quando se trata de planejamento estratégico, visto que auxilia os gestores nas tomadas de decisões para a construção de plano de ação de melhorias e, além disso, facilita a definição das tarefas e dos responsáveis por cada uma delas (Pacheco, 2009). Foi criada no Japão e suas principais funções estão na parte da organização de estratégias e ações e no esclarecimento de dúvidas, e é muito utilizada na indústria automobilística por auxiliar na divisão e execução de tarefas dos operários (Duares, 2025).

Em essência, é um *checklist* que possibilita dividir uma tarefa em partes (Totvs, 2024). Após as sete perguntas serem respondidas é possível ter uma visão mais ampla sobre os detalhes de uma ação ou estratégia que será realizada. Sendo assim, a ferramenta demonstra-se útil quando a intenção é construir um bom planejamento para uma organização (Pacheco, 2009). O Quadro 16 representa o modelo de ferramenta 5W2H.

**Quadro 16 – Ferramenta 5W2H**

5W2H			
5W	What?	O que?	O que será executado?
	Why?	Por que?	Por que será executado?
	Where?	Onde?	Onde será realizado?
	When?	Quando?	Quando será executado?
	Who?	Quem?	Quem irá executar?
2H	How?	Como?	Como será executado?
	How Much?	Quanto custa?	Quanto custa a execução?

Fonte: Elaborado por Duraes (2025) e adaptado pelo autor (2025).

Após as sete perguntas serem respondidas, é possível ter uma visão muito mais ampla sobre os detalhes de uma ação ou estratégia que será realizada, sendo assim, a ferramenta demonstra-se útil quando a intenção é construir um bom planejamento para uma organização (Pacheco, 2009).

Em suma, neste capítulo foram abordados os pressupostos essenciais sobre micro e pequenas empresas, assim como os conceitos de planejamento, estratégia e planejamento estratégico. Assim, foram contempladas suas respectivas definições, níveis e a aplicação prática no âmbito das micro e pequenas empresas e, além disso, foram destacadas a importância e os impactos de sua adoção.

Apresentaram-se, ainda, os conceitos e algumas ferramentas pertinentes à elaboração de um planejamento estratégico, por meio de uma análise concisa de cada uma. No próximo capítulo é detalhada a abordagem metodológica que orientou a coleta e o tratamento dos dados desta pesquisa, viabilizando a estruturação de uma proposta para a implementação de aspectos da área escolhida para intervenção: estratégias e planos.

## 5 METODOLOGIA

Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos utilizados para atingir os objetivos deste trabalho. De acordo com Gil (2008), a metodologia pode ser definida como o conjunto de métodos e técnicas de pesquisa utilizados em prol de obter conhecimento válido e confiável sobre um fenômeno específico, visando à resolução de problemas e/ou questões de investigação.

Dessa forma, são abordados, ao longo do capítulo, aspectos como a caracterização do estudo, as questões de pesquisa, o delineamento e procedimentos da pesquisa, a unidade de análise e critérios para a seleção do caso, as fontes de evidência, as definições constitutivas, as categorias analíticas e elementos de análise, o protocolo de estudo, o método de análise de dados e os métodos para elaboração da proposta de intervenção.

### 5.1 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO

O presente estudo apresenta uma abordagem qualitativa, na qual o pesquisador pode realizar afirmações de conhecimentos externos ou composições individuais e sociais. Assim, a escolha foi definida no que diz respeito à busca por aspectos e práticas de estratégias e planos em um escritório de contabilidade. Conforme Creswell (2010, p. 208), nesse tipo de pesquisa, o pesquisador desempenha o papel de principal instrumento na coleta de dados, já que vivencia ativamente a pesquisa, fenômenos e os significados produzidos e percebidos.

A ideia é que a pesquisa não ocorre de forma isolada, mas sim como uma resposta a demandas concretas do mercado e do campo acadêmico. Para Neto e Castro (2017, p. 82-83) “[...] o que nos motiva pesquisar algo advém das experiências de vida, sejam pessoais e/ou profissionais, do contexto sociopolítico e econômico vivenciado e das lacunas existentes nas investigações científicas”. Dessa forma, o processo investigativo é impulsionado tanto por interesses individuais quanto por necessidades sociais e científicas.

Creswell (2014) enfatiza que a coleta de dados em pesquisas qualitativas possua fronteiras e utilize a literatura (documentos, materiais visuais, entre outros, com o suporte de protocolos de registro) de maneira consistente, buscando aliança com os pressupostos e inferências adquiridos no percurso. Além disso, ele afirma que uma das razões para escolher estudos qualitativos é a condução simultânea com estudos exploratórios.

Segundo Gil (2008), o estudo exploratório aprimora as ideias ou descobre intuições, e é desenvolvido quando ainda não há tantos dados e informações disponíveis sobre um tema. Esse tipo de estudo é crucial para proporcionar uma maior familiaridade com o problema estudado, auxiliar na formulação de hipóteses e desenvolver questões que possam ser aprofundadas em estudos posteriores (Marconi; Lakatos, 2017).

Sendo assim, é fundamental que na condução se tenha uma combinação entre estudo exploratório e abordagem qualitativa, visto que, apesar de o tema principal da pesquisa já ter sido amplamente explorado, nunca foi realizado no objeto de estudo, o escritório Beta, o que se caracteriza como estudo exploratório (Gil, 2008).

## 5.2 QUESTÕES DE PESQUISA

Para Yin (2015), a base lógica de um estudo exploratório são as questões de pesquisa, que sustentam e fundamentam a execução do estudo e possui a função de moldar o plano ou roteiro da pesquisa. Conforme os objetivos específicos anteriormente já pautados e desempenhando o papel de substituí-los, foram elaboradas as seguintes questões:

- a) Quais são as dimensões mais frágeis e relevantes para o sucesso da empresa conforme o diagnóstico organizacional?
- b) Quais são as práticas da área escolhida (estratégias e planos) já utilizadas no passado ou atualmente na empresa?
- c) Quais as forças e fraquezas, oportunidades e ameaças identificadas na análise ambiental da área (estratégias e planos)?
- d) Quais planos de ação podem ser propostos para a empresa, visando proporcionar melhorias dos pontos classificados como prioritários?

## 5.3 DELINEAMENTO E PROCEDIMENTOS DA PESQUISA

Delinear os procedimentos de pesquisa compreende planejar a pesquisa em sua dimensão mais ampla, abrangendo desde a metodologia e os objetivos até o ambiente da pesquisa e as técnicas de coleta e análise de dados. Ou seja, é como um roteiro que orienta todo o processo considerando os aspectos práticos e operacionais, funcionando tanto como um modelo de referência quanto como um plano de ação (Gil, 2017).

Os procedimentos de pesquisa utilizados, no âmbito prático, foi o Estudo de Campo, que proporciona ao pesquisador uma análise mais profunda e minuciosa dos dados coletados, visando o aprofundamento e flexibilidade das questões propostas com uma investigação empírica realizada diretamente no local do fenômeno ou por meio de instrumentos que o expliquem (Corrêa *et al.*, 2024).

Além disso, alinhado a este método, utilizou-se o Estudo de Caso, que recorre a diversas fontes de evidência, proporciona resultados com uma maior relevância e, assim, corrobora para um trabalho mais rico em detalhes (Yin, 2015). Assim como uma Proposta Intervencionista, que, no contexto da pesquisa aplicada, teve como objetivo principal provocar mudanças na realidade estudada e não somente analisar o fenômeno, privilegiando, assim, técnicas qualitativas, como entrevista não padronizadas e estudo de caso, em detrimento de métodos quantitativos (Vergara, 1990, 2005; Gil, 1989, 2008).

#### 5.4 UNIDADE DE ANÁLISE E CRITÉRIOS PARA ESCOLHA DO CASO

A escolha desta organização se deu por múltiplos fatores: iniciando pela facilidade de acesso às informações organizacionais e à disponibilidade do gestor, o que garantiu maior fluidez na comunicação, no acompanhamento das etapas da pesquisa e na coleta de dados. Além disso, o vínculo prévio estabelecido entre pesquisador e gestor proporcionou um ambiente de confiança e colaboração mútua, facilitando a compreensão do contexto organizacional e o comprometimento com a proposta de intervenção.

Ademais, o presente estudo também foi centralizado nos resultados do diagnóstico organizacional apresentado no Capítulo 2 deste trabalho, no qual a dimensão estratégias e planos foi classificada como a segunda mais frágil e de alta relevância para empresa dentre as dez avaliadas e, sendo assim, foi compreendido que a dimensão com segunda pior nota e segunda menor somente nos requisitos de alta relevância foi escolhida para atuação, justificando a concentração da proposta de intervenção nesta área específica.

Vale destacar que, por se tratar de uma microempresa (ME), a implementação do trabalho proposto apresenta maior viabilidade e aplicabilidade, uma vez que, segundo Lacombe e Heilborn (2008), estruturas organizacionais mais enxutas e com menos níveis hierárquicos favorecem a agilidade na tomada de decisões e a implementação de melhorias contínuas.

## 5.5 FONTES DE EVIDÊNCIAS

Para obtenção de informações, nesta pesquisa foram utilizadas duas fontes principais de evidências: em um primeiro momento, no dia 21 fev. de 2025 foi aplicado presencialmente um modelo de diagnóstico organizacional adaptado pela Universidade Federal de Sergipe (UFS, 2023), a partir do Modelo de Diagnóstico Empresarial do Projeto ALI (Sebrae/RN) e do Curso de Administração da Universidade Potiguar (UNP, 2011). Posteriormente, alguns encontros virtuais para alinhamento durante os meses de fevereiro e março, e esse instrumento permitiu avaliar dez dimensões da empresa, auxiliando na identificação das três áreas com pior desempenho e, conseqüentemente, na escolha da área foco deste estudo.

No segundo momento, foram conduzidas entrevistas semiestruturadas em dois períodos com o gestor da empresa, o primeiro em 30 jul. de 2025, visando aprofundar o entendimento sobre os aspectos relacionados às estratégias e planos na empresa e captar maiores informações, como contexto organizacional, as percepções do gestor e os desafios enfrentados pela empresa. E o segundo, no dia 2 ago. de 2025 para alinhamento de alguns itens. Diante disso, as questões do roteiro de entrevistas (Apêndice A) foram elaboradas com base nos objetivos específicos do estudo e fundamentadas nos conceitos apresentados no referencial teórico.

A entrevista semiestruturada é caracterizada por um roteiro de tópicos previamente definidos, mas com flexibilidade para que o entrevistador formule novas perguntas durante a interação, conforme o andamento da conversa e as respostas do entrevistado (Lakatos; Marconi, 2003). Para Cooper e Schindler (2003), esse tipo de abordagem favorece um ambiente de confiança que estimula o compartilhamento de informações ricas e espontâneas.

Conforme Gil (2008), a entrevista é uma interação social em que o pesquisador, ao conduzir o diálogo, visa obter dados relevantes sobre o fenômeno investigado. Marconi e Lakatos (2017, p. 229) complementam que se trata de “um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional”.

## 5.6 DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS

Gil (2008, p. 79) destaca que as definições constitutivas funcionam como o ponto de partida para a operacionalização dos conceitos, possibilitando que sejam compreendidos de

forma objetiva e associados a fenômenos observáveis no campo empírico. Portanto, com os conceitos definidos é possível apresentar a orientação da pesquisa.

1. Microempresa (ME): segundo a Lei Complementar nº 123/2006 no Brasil, trata-se de uma empresa com receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 360.000,00. As MEs têm acesso a um regime tributário simplificado e compõem a base da economia brasileira, sendo responsáveis por significativa parcela da geração a geração de emprego e renda (Brasil, 2006).
2. Planejamento estratégico: é um processo de formulação e implementação de objetivos de longo prazo com base em uma análise do ambiente interno e externo da organização. Sua função é orientar a empresa em direção à sua missão, aproveitando oportunidades e enfrentando ameaças de maneira estruturada (Oliveira, 2014).
3. Modelo de planejamento estratégico: trata-se de um conjunto de etapas sequenciais que orienta o gestor desde o diagnóstico organizacional até a definição de metas e elaboração de estratégias, considerando os recursos disponíveis e o contexto da empresa (Mintzberg; Ahlstrand; Lampel, 2010).
4. Planejamento estratégico na microempresa: refere-se à aplicação dos princípios do planejamento estratégico, como um diagnóstico organizacional prévio, adaptando ferramentas e metodologias a realidade da organização, e essa adaptação possibilita a identificação de um modelo de planejamento mais acessível e prático para aplicação no cotidiano da gestão (Dornelas, 2018).
5. Diagnóstico organizacional: é uma análise estruturada realizada para identificar os pontos fortes e fracos da organização em diversas dimensões, servindo como base para intervenções gerenciais. No presente trabalho, foi utilizado um modelo adaptado da UFS (2023), com base no Projeto ALI/Sebrae, que considera dez dimensões da gestão empresarial.

## 5.7 CATEGORIAS ANALÍTICAS E ELEMENTOS DE ANÁLISE

Com base nos objetivos específicos, o Quadro 17 exhibe as categorias de análise e os componentes de estudo que fundamentaram a elaboração do instrumento de pesquisa, e alinhamento dos interesses do trabalho como um todo.

**Quadro 17** – Objetivos específicos, categorias de análise e elementos de análise

Objetivos específicos	Categorias de análise	Elementos de análise	Fonte
Identificar as dimensões mais frágeis e relevantes para o sucesso da empresa pesquisada por meio de um diagnóstico organizacional;	Dimensões mais frágeis e mais relevantes.	1. Estratégias e Planos 2. Liderança 3. Pessoas 4. Saúde e segurança no trabalho 5. Clientes e Marketing 6. Finanças e Custos 7. Tecnologia da Informação 8. Gestão da Produção 9. Gestão Ambiental 10. Fornecedores e parcerias	Instrumento de mensuração das dimensões 01 a 112
Levantar, com maior profundidade, práticas da área escolhida (estratégias e planos) utilizadas na empresa;	Práticas de planejamento estratégico  Principais autores: Rezende (2008); Mitzberg (2004); Oliveira (2018, 2014, 2007); Maximiano (2000, 2004); Carvalho et al. (2022); Rengel et. (2020); Fedato; Rehn; Almeida, 2009); Kaplan; Norton (1997); Silva (2019), Moraes et al. (2023); Vieira (2016); Inácio et al. (2023); Amaral (2004); Kotler; Keller (2018).	- Documentação de Estratégia - Identidade Organizacional (Missão, visão e valores) - Vivência em Objetivos e Metas - Monitoramento e Indicadores de Desempenho - Plano de Ação	Roteiro de Entrevista 1 a 12
Analisar a área escolhida (estratégias e planos) da empresa com base na ferramenta SWOT, verificando os pontos fracos suscetíveis para melhorias por meio de intervenção;	Ambiente da empresa na área de estratégias e planos baseado na SWOT	- Forças - Fraquezas - Oportunidades - Ameaças	Dados da ferramenta SWOT
Criar, com base na ferramenta 5W2H, planos de ação para melhorias dos pontos priorizados.	Plano de Ação	- O quê - Por quê - Quem - Quando - Onde - Como - Quanto	Dados da ferramenta SWOT

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

## 5.8 PROTOCOLO DE ESTUDO

No Quadro 18, são apresentados os componentes que compõem o protocolo de estudo de caso utilizado nesta pesquisa, o qual, seguindo a metodologia proposta por Yin (2015), tem como principal função orientar o pesquisador na condução da análise, servindo

como um conjunto de diretrizes, procedimentos e regras que asseguram a consistência metodológica e aumentam a confiabilidade do estudo de caso.

#### Quadro 18 – Protocolo de estudos

<b>Questão de pesquisa</b>	Quais ações podem ser propostas para aspectos de planejamento estratégico em uma microempresa de contabilidade localizada em Aracaju-SE, em prol de melhorar o desempenho do negócio?
<b>Unidade de análise</b>	Microempresa na área de serviços contábeis
<b>Organização</b>	Empresa Beta, localizada na cidade de Aracaju-SE.
<b>Limite de tempo</b>	Ano de 2025
<b>Fontes de dados e confiabilidade</b>	Dados coletados mediante entrevista semiestruturada com o gestor da empresa
<b>Validade de dados</b>	Análise meticulosa da Entrevista
<b>Questões do estudo de caso</b>	<p>a. Quais são as dimensões mais frágeis e relevantes para o sucesso da empresa conforme o diagnóstico organizacional?</p> <p>b. Quais são as práticas da área escolhida (estratégias e planos) já utilizadas no passado ou utilizadas atualmente na empresa?</p> <p>c. Quais as forças e fraquezas, oportunidades e ameaças identificadas na análise ambiental da área escolhida (estratégias e planos)?</p> <p>d. Quais planos de ação podem ser propostos para a empresa, visando proporcionar melhorias?</p>
<b>Procedimento de campo do protocolo (PREPARAÇÃO)</b>	Elaboração do roteiro de entrevista. Contato com os participantes – unidade de análise.
<b>Procedimento de campo do protocolo (AÇÃO)</b>	Agendamento das entrevistas. Realização das entrevistas. Transcrição das entrevistas.
<b>Relatório do estudo de caso</b>	Consolidação dos dados. Confronto dos dados com os objetivos da pesquisa.

Fonte: Elaborado a partir de Yin (2015) e adaptado pelo autor (2025).

A aplicação dos elementos apresentados no Quadro 18 contribui para a organização do processo investigativo, facilitando o registro, o tratamento e a análise dos dados coletados.

#### 5.9 MÉTODO DE ANÁLISE DOS DADOS

No primeiro momento, foi aplicado um questionário no modelo de diagnóstico organizacional para avaliar dez dimensões da empresa, e, a partir desse instrumento, foram identificadas as três áreas com os desempenhos mais frágeis. Com base nesses resultados, foi

escolhida a dimensão de estratégias e planos, conforme justificativa apresentada ao final do diagnóstico empresarial (item 2.11).

Em um segundo momento, foi realizada uma entrevista com roteiro semiestruturado para maior aprofundamento na área escolhida, cuja análise dos dados obtidos foi realizada por meio da análise qualitativa básica, conforme proposta por Merriam (1998, apud Yazan, 2016), que consiste em um conjunto de procedimentos organizados na ordem de três etapas: (a) pré-análise; (b) exploração do material; e (c) tratamento dos resultados obtidos e interpretação.

Desse modo, na pré-análise, que tem como principal objetivo organizar e resumir as ideias iniciais, estabelecendo um direcionamento claro para o desenvolvimento das fases subsequentes, foram realizadas atividades como a triagem e sistematização dos documentos, delimitação dos objetivos da análise, definição das categorias analíticas e dos elementos a serem observados.

Posteriormente, a exploração do material permitiu analisar minuciosamente as percepções, práticas e desafios enfrentados pela empresa em relação ao conteúdo abordado, elaboração do instrumento de pesquisa e coleta das informações por meio da entrevista semiestruturada.

Por fim, na etapa de tratamento dos resultados e interpretação, realizou-se a síntese e seleção dos resultados com auxílio da transcrição das falas do entrevistado, sendo aplicado o item relacionado ao tratamento dos dados coletados em conjunto com a interpretação, e, assim, possibilitando a identificação de trechos significativos dentro das categorias analíticas estabelecidas e seus respectivos elementos de estudo. Nesse sentido, a análise foi conduzida com base no referencial teórico, permitindo o confronto entre o conteúdo empírico e os conceitos discutidos na literatura, possibilitando identificar pontos de convergência e divergência entre teoria e prática.

Para organizar e apresentar essa etapa claramente, a análise qualitativa foi dividida em três subetapas:

A: Interpretação: momento em que o pesquisador compreende e interpreta as respostas do entrevistado à luz dos objetivos da pesquisa;

B: Confirmação: uso de trechos transcritos da entrevista para validar as interpretações realizadas, assegurando a fidelidade das análises;

C: Análise: comparação dos resultados obtidos com o referencial teórico, destacando alinhamentos e desalinhamentos entre os dados empíricos e a base conceitual.

## 5.10 MÉTODO PARA ELABORAÇÃO DA PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

O intuito deste capítulo é exibir as ferramentas matriz GUT e o 5W2H utilizadas como base para os planos de ação, cujo propósito é solucionar os problemas identificados na organização.

A matriz GUT, segundo Daychoum (2018), é utilizada para a priorização de problemas, com o objetivo de orientar a ordem de tratamento das questões identificadas. Para isso, considera três critérios principais: Gravidade, que avalia o impacto potencial do problema caso não seja solucionado; Urgência, relacionada ao tempo disponível ou necessário para sua resolução; e Tendência, que examina a probabilidade de agravamento ou evolução do problema ao longo do tempo.

O Quadro 19 expõe que a análise é feita por meio de uma pontuação de 1 a 5, conforme o grau atribuído a cada critério.

**Quadro 19** – Critérios de Pontuação do Método GUT

Nota	(G) Gravidade	(U) Urgência	(T) Tendência
5	Extremamente grave	É necessária uma ação imediata	Se nada for feito, o agravamento da situação será imediato
4	Muito grave	Com alguma urgência	Vai piorar em curto prazo
3	Grave	O mais cedo possível	Vai piorar em médio prazo
2	Pouco grave	Pode esperar um pouco	Vai piorar a longo prazo
1	Sem gravidade	Não tem pressa	Não vai piorar ou pode até melhorar

Fonte: Adaptado de Daychoum (2025).

Com base no que foi exposto, observa-se que a Matriz GUT atribui pesos de 1 a 5 a três dimensões conforme o grau de relevância de cada fator. Assim, essa nota permite priorizar os problemas que podem gerar maior impacto organizacional, ou seja, para os problemas extremamente graves, que exigem ação imediata e apresentam tendência de agravamento rápido, recebem a pontuação máxima em cada critério (5), resultando em um escore total de 125 pontos, ou seja, (G) 5 x (U) 5 x (T) 5, evidenciando a necessidade de intervenção prioritária (Periard, 2011; Daychoum, 2018).

Considerando melhor validação das informações e coerência na análise, cada ponto fraco identificado será apresentado ao gestor e, em conjunto com o pesquisador, as notas serão atribuídas perante o que foi abordado, resultando em uma ordem de prioridade entre os planos de ação.

No que diz respeito ao 5W2H, de acordo com Oliveira (1996, apud Lima, 2021), é uma ferramenta que permite elaborar um plano de ação estruturado, facilitando a definição de tarefas específicas e a designação dos responsáveis por sua execução. Permite organizar de forma objetiva as ações necessárias para o alcance dos objetivos estratégicos definidos, possibilitando maior clareza, acompanhamento e mensuração dos resultados.

Ademais, a ferramenta consiste em responder sete perguntas fundamentais para garantir o detalhamento da ação, sendo um acrônimo formado pelas iniciais das seguintes palavras em inglês presentes no Quadro 20:

**Quadro 20 – 5W2H**

Palavra	Pergunta	Descrição
<i>What</i>	O que será feito?	Refere-se à definição clara da atividade ou tarefa a ser executada.
<i>Why</i>	Por que será feito?	Justifica a necessidade da ação, apontando suas razões e objetivos.
<i>Where</i>	Onde será feito?	Especifica o local ou setor onde a ação será realizada.
<i>When</i>	Quando será feito?	Determina o prazo ou cronograma para o início e/ou conclusão da ação.
<i>Who</i>	Quem fará?	Indica o responsável pela realização da ação definida.
<i>How</i>	Como será feito?	Explica como a ação será executada, incluindo métodos e procedimentos.
<i>How Much</i>	Quanto custará?	Aponta os custos envolvidos ou os recursos necessários para a execução.

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Assim, o 5W2H, amplamente difundido na literatura da Administração pela sua aplicabilidade prática e linguagem acessível, abastece a organização com informações importantes para o planejamento como um todo, o que justifica seu uso para a elaboração da proposta de intervenção.

## 6 ANÁLISE DE DADOS E APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

Este capítulo aborda a análise dos resultados obtidos na entrevista realizada com o gestor da empresa estudada, como também a discussão e comparação entre os achados na entrevista com o trazido no Referencial Teórico, para possibilitar a elaboração de uma proposta de intervenção nos pontos fracos da organização com base nas melhores práticas trazidas na literatura utilizada.

### 6.1 ASPECTOS DE ESTRATÉGIAS E PLANOS

Este tópico visa aprofundar a compreensão dos aspectos de estratégias e planos utilizados pela empresa, permitindo a identificação de vulnerabilidades.

#### 6.1.1 Documentação de Estratégia

O elemento de análise **documentação de estratégia** refere-se à existência de um planejamento na organização, instrumentos formais e estruturados que consolidem as decisões estratégicas da empresa e que orientem a equipe e permitam o acompanhamento contínuo.

Ao ser questionado sobre a formalização da estratégia na empresa, o gestor da empresa relatou que o processo de planejamento ocorre de forma bienal, sendo iniciado a partir de percepções e análises dele, complementadas por *feedbacks* de clientes e vivências acumuladas. Esse levantamento inicial resulta na formulação de ideias estratégicas, que são posteriormente debatidas com os responsáveis dos setores antes de ser apresentado a todos os colaboradores em uma exposição, que permanece como o único registro acessível da estratégia discutida no ciclo.

Percepção minha dentro do escritório, *feedback* e vivência, inicia um estudo individualmente e tenho uma ideia inicial, posteriormente abordo com encarregados dos setores debatendo melhor caminho. Só assim, é repassado para todos os colaboradores (Gestor da empresa, 2025).

Ainda segundo o gestor, o conteúdo do planejamento contempla a análise do que foi realizado no período anterior e dos fatores macro e micro observados, além de integrar informações obtidas em eventos corporativos e convenções contábeis, como práticas de gestão de processos e automação com uso de inteligência artificial.

Um balanço do que foi realizado dentro do proposto e fatores macros observados durante o período, alinhando com todos os fatores micros observados e

implementados. Participação em eventos, acabo sabendo o que outros fazem e tenho uma ideia do que pode ser importante para melhoria (Gestor da empresa, 2025).

Contudo, apesar dessas práticas sinalizarem uma intenção estratégica ativa, o gestor relatou que não há um documento oficial consolidado que registre o planejamento de forma contínua e estruturada, e que a estratégia é transmitida por meio de reuniões periódicas “Não fica em documento oficial, o planejamento bienal fica disponível em apresentação ppt, porque é feita apresentação para mostrar a todos os colaboradores e à consultoria” (Gestor da empresa, 2025).

A ausência de um documento formal pode comprometer a clareza dos objetivos, a definição das responsabilidades e a continuidade das ações. Sendo assim, o processo está em discordância com o que foi apresentado referencial, visto que, de acordo com Rezende (2008), é com a formalização que a organização consegue produzir um resultado articulado – documentado – que serve como um sistema integrado de decisões. Desta forma, busca-se garantir que as ações de todos os colaboradores sejam coordenadas e direcionadas para a obtenção do resultado proposto e antecipação aos problemas e desafios (Mintzberg, 2004).

### **6.1.2 Identidade Organizacional (Missão, visão e valores)**

A **identidade organizacional** refere-se à definição clara e formal das características que orientam a existência e o posicionamento estratégico da empresa, como missão, visão e valores. Esses componentes são fundamentais para a construção da cultura organizacional e o alinhamento entre colaboradores, gestores e estratégias, além de influenciar nas decisões administrativas e nas relações com os *stakeholders*.

Dessa maneira, buscando identificar o propósito, onde deseja chegar e quais crenças e comportamentos são esperados foram elaboradas perguntas a respeito da missão, visão e valores da empresa.

#### **6.1.2.1 Missão**

No que diz respeito à missão da organização, buscou-se identificar qual a principal “razão de ser”, o seu propósito e o que guia toda a equipe.

Ao ser questionado sobre esse aspecto, o Gestor da empresa (2025) destacou que, pessoalmente, enxerga a missão como “proporcionar tranquilidade ao cliente prestando um

serviço de excelência”. Entretanto, o gestor informou que não há um enunciado oficial ou documentado da missão do escritório “não está em nenhum documento formal, apenas na minha cabeça e transmitido boca a boca para colaboradores/clientes” (Gestor da empresa, 2025).

Embora essa visão pessoal ofereça pistas sobre os objetivos centrais do negócio, a ausência de uma definição formal e institucional da missão compromete seu papel estratégico, pois dificulta o alinhamento interno e a comunicação da proposta de valor da empresa de forma clara e consistente.

Portanto, este tópico não está em conformidade com o identificado no referencial teórico, visto que, conforme Oliveira (2018), a missão representa a identidade organizacional de uma empresa, ou seja, que expõe seu propósito, sua razão de ser, o que ela faz e para quem faz. Adicionalmente, Maximiano (2004) reforça que, o primeiro aspecto a considerar é a clareza com relação a missão do negócio, sendo fundamental responder a questionamentos ao tomar decisões estratégicas, como a identificação dos clientes, a definição do negócio e a compreensão das necessidades que estão sendo atendidas.

#### 6.1.2.2 Visão

Aspirando identificar a visão da organização foi questionado ao gestor a respeito do que expressa o futuro desejado pela organização, o que funciona como uma direção a ser perseguida nos médio e longo prazos, e retrata a imagem que deseja alcançar no mercado.

Ao ser questionado, o gestor relatou que não há uma visão formalmente definida. Entretanto, sua percepção individual sobre o futuro da empresa envolve o crescimento sustentável, o uso de novas tecnologias e a manutenção de um bom relacionamento com os clientes, mas essas ideias ainda não foram sistematizadas e nem compartilhadas de forma institucionalizada com a equipe.

Até o momento é algo apenas na minha cabeça, nada visual ou em documento. Sem dúvidas, ser um escritório de contabilidade 100% digital, inclusive com quadro completo de colaboradores na modalidade home office, além da adequação constante às necessidades do mercado, mantendo a qualidade de excelência no serviço prestado (Gestor da empresa, 2025).

Assim, realizando a análise do que foi identificado na entrevista com base no referencial teórico é possível constatar que este aspecto não está em conformidade, visto que, de acordo com Oliveira (2007), visão representa aquilo que a organização almeja se tornar em um futuro que pode ser próximo ou distante, definindo o que almeja construir.

Ou seja, é a imagem que a organização deseja no futuro e que pode ou não se concretizar com passar do tempo, sendo essencial passar por adequações, adotando novas perspectivas a serem atingidas (Carvalho *et al.*, 2022; Rezende, 2008). Desse modo, a ausência de sua formalização limita a capacidade de inspirar e direcionar os esforços estratégicos da empresa, especialmente em cenários de diversas mudanças.

### 6.1.2.3 Valores

No tocante aos valores organizacionais, buscou-se identificar os comportamentos que são inegociáveis, aquilo que orienta desde a relação com um cliente até as decisões internas, ou seja, os princípios éticos e culturais.

Durante a entrevista, o gestor reconheceu que não há uma relação de valores estabelecida ou disseminada na empresa, mas busca transparecer aos colaboradores aquilo que acredita – “atualmente não, só na minha cabeça e entendo que na deles também” (Gestor da empresa, 2025). Contudo, citou atitudes que preza e que direciona o escritório como “o cuidado com as pessoas, a transparência e comprometimento com a sociedade” (Gestor da empresa, 2025).

Essas referências, embora valiosas, permanecem no campo da percepção pessoal do gestor e não são comunicadas como um código coletivo de conduta. Desse modo, a ausência de valores definidos e formalizados está em desacordo com o referencial, visto que, de acordo com Maximiano (2000) são os princípios e crenças que orientam a conduta e as decisões de uma organização, tanto aos seus objetivos quanto às necessidades de seus membros, funcionando como um guia para as ações e comportamentos dentro da empresa.

Adicionalmente, Oliveira (2014) compreende que existe uma lacuna entre a definição e internalização desses princípios, sendo indicativo da necessidade de ações voltadas à disseminação e à vivência prática da identidade organizacional pelos membros da empresa e a percepção dos seus *stakeholders*.

### 6.1.3 Vivência em Objetivos e Metas

Neste elemento, buscou-se constatar a existência, clareza, desdobramento e acompanhamento de objetivos e metas dentro da organização, de modo a orientar as ações práticas e decisões.

Desse modo, ao ser questionado a respeito, o gestor deixou claro que a definição de objetivos e metas ocorre de acordo com sua percepção e considerando os aspectos do mercado externo (oportunidades e ameaças), ou seja, esporádica e mais associada a momentos de necessidade pontual do que a uma rotina estratégica contínua.

Escolhido por mim, mas 100% guiado pela situação do mercado externo e considero manter uma regularidade dos serviços prestados, ou seja, a qualidade, e um ótimo relacionamento com meus clientes. O principal foco da contabilidade e do escritório é o boca a boca, o cliente que chama cliente (Gestor da empresa, 2025).

Os objetivos e metas existentes são bem sucintos e operacionais, como prazos para entrega de serviços e rotinas fiscais, e muitas vezes estão ligadas à resposta a demandas de clientes ou adequações a contextos específicos, como o período do Imposto de Renda ou obrigações acessórias. Além disso, não possui nenhum documento que formalize esses objetivos e metas: “não, são percepções minha e vou passando gradualmente” (Gestor da empresa, 2025).

Dessa forma, apesar de a empresa reconhecer a importância de estabelecer metas e perseguir objetivos, a vivência desses elementos ainda se apresenta de forma informal e desestruturada. Portanto, o elemento está em desacordo com o que foi apresentado no referencial teórico, visto que uma condição crucial para a sobrevivência de uma empresa está ligada à clara definição de seus objetivos e metas, bem como a exposição de como atingi-los, ou seja, a estruturação e alinhamento estratégico pode ser benéfico e auxiliar na tomada de decisões de maneira antecipada e no sucesso organizacional (Rengel *et al.*, 2020; Fedato; Rehn; Almeida, 2009).

#### **6.1.4 Monitoramento e Indicadores de Desempenho**

Neste elemento, a intenção foi identificar como a empresa acompanha a execução de suas estratégias, que dados ela coleta e quais indicadores usa para saber se está no caminho certo ou se existem problemas que a impedem de atingir seus resultados.

Desse modo, foram elaboradas perguntas a respeito do monitoramento e indicadores, ação e desdobramento das estratégias.

#### 6.1.4.1 Monitoramento e indicadores

O gestor reconheceu que não há um sistema de acompanhamento estruturado dessas metas, nem indicadores formais definidos para mensuração. Ademais, ressaltou que, como não existe uma definição formalmente dos objetivos e metas, acompanha o desempenho de maneira subjetiva. Quando perguntado sobre alguma forma de acompanhamento, afirmou que “existem conversas pontuais/periódicas, de acordo do contato do cliente, o *feedback* dele, tendo uma noção se tá indo bem ou não, mas isso é mais pela percepção do que por número” (Gestor da empresa, 2025).

Dessa maneira, realizando a análise do que foi identificado na entrevista com o trazido no referencial teórico é possível constatar que este aspecto não está em conformidade, uma vez que, conforme Kaplan e Norton (1997), indicadores bem definidos são essenciais para traduzir a estratégia em ações práticas e mensuráveis, servindo de base para avaliação e controle da gestão estratégica (Silva, 2019; Morais *et al.*, 2023).

Ademais, em ambientes de negócios que não param de se transformar, as organizações não podem ficar paradas e, nessa jornada, os indicadores de desempenho funcionam como uma bússola. As organizações precisam rever o seu desempenho de forma constante, analisando as estratégias e fazendo o uso de indicadores de desempenho com o intuito de monitorar e modificar suas estratégias, caso seja necessário (Vieira, 2016).

#### 6.1.4.2 Ação

Almejando identificar as ações realizadas quando percebido que não estão tendo sucesso no que foi definido, foi questionado ao gestor como a empresa age e ele relatou que, nos casos em que se percebe um desvio ou falha no cumprimento, as decisões são tomadas “na hora, com uma percepção individual minha e de acordo com *feedbacks* dos clientes, é feito uma reunião para levantar o que estamos errando ou que não funcionou e ajustar, geralmente é concentrado no setor que está travado” (Gestor da empresa, 2025).

Essa resposta indica que não há uma política estruturada para análise de desempenho nem ações de contingência padronizadas para lidar com desvios, e acontece no *feeling* (percepção intuitiva). Desse modo, o aspecto está em discordância com o que foi apresentado no referencial teórico, uma vez que, segundo Oliveira (2014), a ausência de critérios claros e

planos de contingência dificulta a capacidade da organização de aprender com seus próprios erros e compromete a melhoria contínua dos processos.

#### 6.1.4.3 Desdobramento das estratégias

O foco foi identificar a conexão entre o planejamento e as tarefas diárias da equipe, ou seja, como as diretrizes de alto nível são traduzidas em objetivos específicos e práticos para os colaboradores.

Assim, ao ser questionado a respeito, o gestor respondeu que há a realização de reuniões de alinhamento, nas quais as direções estratégicas são discutidas com a equipe, seguidas de cobrança informal da execução das ações combinadas. Em suas palavras “reunião de alinhamento, e posteriormente cobranças do que foi alinhado durante as reuniões e não executado durante aquele período” (Gestor da Empresa, 2025).

Embora haja uma tentativa de transformar diretrizes em ações, a ausência de desdobramento formalizado em metas mensuráveis e indicadores específicos dificulta a consolidação de uma cultura de resultados, ou seja, o aspecto está em desacordo com o referencial, visto que, de acordo com Silva (2019), a tradução de diretrizes estratégicas em metas operacionais concretas exige clareza na formulação, registro e monitoramento contínuo e, pois isso, permite engajamento das equipes e a mensuração do progresso.

Complementando, Kaplan e Norton (1997) destacam que a criação de metas derivadas da estratégia permite que toda a organização alinhe seus esforços para alcançar os objetivos maiores, sendo a clareza e o alinhamento entre os níveis hierárquicos fatores críticos para o sucesso.

#### 6.1.5 Plano de Ação

No desenvolvimento de um planejamento, é formalizado um plano de ação que articula os resultados esperados e entregas a serem realizadas, como serão feitas, quem será o responsável, o prazo e o custo envolvido nesta ação.

Sendo assim, foram elaboradas perguntas acerca do processo de priorização de problema, seus critérios e plano de ação detalhado.

### 6.1.5.1 Processo de priorização e critérios

O gestor da empresa relata que, diante de múltiplas demandas, a escolha ocorre de maneira intuitiva, sendo baseada principalmente em prazos mais próximos e na relevância do cliente envolvido (porte ou impacto da demanda): “Prazo! É resolvido com base no prazo mais próximo e no porte do cliente. Não existe processo documentado; tudo é feito por orientação informal e percepção, minha e dos colaboradores” (Gestor da empresa, 2025).

Casos como participação em licitações ou pendências documentais que envolvem recebimentos financeiros são priorizados de maneira intuitiva e perceptiva, conforme aponta o gestor.

Quando um cliente está participando de uma licitação e ele precisa de um documento, o foco recai sobre ele devido ao prazo crítico de 12 meses para fornecer o serviço, quanto antes iniciar, melhor. Em outro caso, um cliente com documentação pendente para receber um montante de dinheiro (pagamento). – Ele já ganhou, está garantido e é somente para receber (Gestor da empresa, 2025).

A priorização por meio de critérios situacionais reforça o caráter reativo. Embora a intuição e a experiência do gestor sejam importantes, elas podem ser complementadas por ferramentas formais de análise e priorização.

Desse modo, este tópico está em desconformidade com o identificado no referencial teórico, visto que, segundo Maximiano (2000), o uso de instrumentos estruturados no planejamento contribui para melhores resultados, além de favorecer a transparência e o alinhamento entre as equipes. Nesse contexto, destaca-se a relevância do uso da Matriz GUT, que auxilia na tomada de decisão ao classificar e hierarquizar as ações que devem ser priorizadas (Inácio *et al.*, 2023).

### 6.1.5.2 Plano de ação detalhado

No que se refere à elaboração de um plano de ação detalhado, o gestor relatou que as iniciativas são desenvolvidas conforme a complexidade e o momento, partindo da análise pessoal do próprio gestor, seguida de reuniões com os setores envolvidos para discussão, validação e treinamento. Apesar desse processo conter elementos práticos de gestão, “não tem nada documentado, tudo em minha cabeça” (Gestor da empresa, 2025), ou seja, ainda não há uma estrutura formal, como um documento padronizado que defina responsáveis, prazos e recursos.

De acordo com cada setor, seus encarregados. Na prática, realizo uma análise, depois converso com as pessoas envolvidas no processo, apresento para todos e aí uma nova conversa só com os envolvidos do setor para avaliar o que foi apresentado, fechar e treinar as pessoas que vão realizar (Gestor da empresa, 2025).

O cenário apresentado pela organização está em desacordo com o referencial, visto que o planejamento integra diversas formas de condução dos negócios para aprimorar o desempenho futuro da organização, com foco na alocação de recursos calculados para alcançar certos objetivos em um ambiente extremamente dinâmico e competitivo (Gracioso, 1996, apud Amaral, 2004). Portanto, o plano de ação tem como propósito estabelecer as atividades necessárias para o alcance dos resultados pretendidos neste planejamento e, sendo assim, a organização deve desenvolver um plano de ação para cada um de seus negócios, a fim de atingir seus objetivos de longo prazo (Kotler; Keller, 2018).

## 6.2 ANÁLISE SWOT DA ÁREA DE ESTRATÉGIAS E PLANOS

Com base nas informações coletadas durante a entrevista com o gestor e no confronto dos achados com o referencial teórico, apresentados nos aspectos de estratégias e planos, foi construído o Quadro 21 de análise SWOT visando identificar e delimitar as principais forças, fraquezas, ameaças e oportunidades da empresa Beta para que pudessem ser desenvolvidos os planos de ação que compõem a proposta de intervenção deste trabalho.

De acordo com Kotler e Keller (2018), a análise SWOT é uma poderosa ferramenta que pode auxiliar na elaboração do planejamento estratégico, utilizada para monitorar os ambientes interno e externo que permeiam as práticas de estratégias e planos da organização. Ademais, essa análise busca retratar o ambiente organizacional de acordo com sua realidade, devendo ser elaborada de forma clara e honesta, oferecendo aprimoramento das ações planejadas e segurança ao gestor na tomada de decisões (Ribas; Facini; Teixeira, 2014; Silva, 2019).

### Quadro 21 – Análise SWOT

FORÇAS (STRENGTHS)	FRAQUEZAS (WEAKNESSES)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Experiência e conhecimento técnico do gestor, com participação ativa em eventos e entidades de classe (ex.: CRCSE), permitindo acesso a práticas e tendências do setor;</li> <li>2. Contato próximo com clientes, permitindo percepção rápida de necessidades e <i>feedbacks</i>;</li> <li>3. Atendimento humanizado;</li> <li>4. Reputação consolidada no mercado, sustentada por qualidade no serviço e fidelização boca a boca.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ausência de documentação formal e estruturada para o planejamento estratégico;</li> <li>2. Ausência de missão, visão e valores e sua formalização;</li> <li>3. Objetivos e metas esporádicos, pouco desdobrados e sem padronização;</li> <li>4. Ausência de capacitação para uso de ferramentas de gestão estratégica;</li> <li>5. Monitoramento subjetivo e ausência de indicadores;</li> <li>6. Priorização reativa e intuitiva;</li> <li>7. Ausência de um plano de ação;</li> <li>8. Baixa institucionalização de rotinas estratégicas;</li> <li>9. Dependência de decisões centralizadas no gestor.</li> </ol>
OPORTUNIDADES (OPPORTUNITIES)	AMEAÇAS (THREATS)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Benchmarking</i> no segmento;</li> <li>2. Disponibilidade crescente de soluções tecnológicas acessíveis para gestão estratégica;</li> <li>3. Tendência de valorização de serviços contábeis consultivos;</li> <li>4. Oferta de programas de capacitação e consultoria por entidades de classes e órgãos de apoio;</li> <li>5. Expansão da digitalização no mercado contábil e administrativo, reduzindo barreiras físicas.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mudanças constantes na legislação tributária e fiscal, exigindo agilidade estratégica;</li> <li>2. Instabilidade política e econômica;</li> <li>3. Concorrência com gestão mais estruturada e presença digital forte.</li> </ol>

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Em suma, a análise SWOT proporcionou fundamento para o desenvolvimento de planos de ação, com foco exclusivo nas fraquezas identificadas. A priorização desses pontos se justifica por serem as vulnerabilidades que mais impactam o desempenho, e saná-las se mostra um caminho eficaz para o aperfeiçoamento das estratégias da organização, abrangendo competências e sugestões de melhorias alinhadas à proposta de intervenção. Além disso, o gestor também ressaltou a importância de direcionar esforços para tais aspectos, uma vez que abrangem competências e sugestões de melhorias alinhadas à proposta de intervenção.

Entretanto, constatou-se que a ausência de formalização estratégica e de ferramentas que auxiliam o monitoramento do desempenho compromete a consolidação de um planejamento estratégico consistente, mesmo demonstrando competências relevantes, como flexibilidade e conhecimento prático do mercado. Ademais, a empresa possui um modelo de gestão centralizado em seu gestor, que transmite habilidades comportamentais, personalidade, visão e valores para toda empresa e seus *stakeholders*.

Desse modo, pode-se compreender que a organização reflete os valores e princípios pessoais de seu gestor, influenciando diretamente a maneira como a empresa se posiciona estrategicamente e se relaciona com seus *stakeholders*. Sendo assim, embora o planejamento e

a cultura organizacional não tenham sido construídos de forma intencional, por meio de um planejamento estruturado com objetivos definidos, princípios e diretrizes, eles emergem como resultado da postura do seu líder, o que se torna evidente nas falas sobre seus clientes e na interação com colaboradores.

## 7 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

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

Neste contexto, os tópicos passíveis de intervenção são oriundos do objetivo específico: “Analisar a área escolhida da empresa com base na ferramenta SWOT, verificando os pontos fracos suscetíveis para melhorias por meio de intervenção”. Além disso, podem ser objeto de intervenções futuras na organização os demais pontos identificados na análise SWOT.

Diante do uso da metodologia 5W2H, no que diz respeito ao custo da solução, *How much* (quanto?), de acordo com consultas realizadas pelo pesquisador em algumas empresas de consultoria, foi utilizado um valor médio praticado no mercado de R\$ 200,00 por hora de consultoria, multiplicado pelo número de horas empregadas na solução.

Para priorizar os pontos fracos que receberam planos de ação foi utilizada a matriz GUT, a qual destaca os pontos mais urgentes e com maior potencial de impacto na empresa. Assim, todos os pontos fracos identificados pelo pesquisador receberam planos de ação.

O Quadro 22 apresenta os pontos fracos identificados na análise SWOT e o seu grau de prioridade com base na matriz GUT. Vale ressaltar que os valores aplicados a cada ponto fraco foram estabelecidos com base nos critérios de pontuação apresentados no Quadro 19. Além disso, foi apresentada a matriz ao gestor da empresa e, sobre orientação do pesquisador, foi estabelecido pelo gestor a avaliação de cada ponto fraco, em um único encontro presencial no dia 19 de agosto 2025 e revisados no dia 20 de agosto 2025 em um encontro virtual.

**Quadro 22** – Matriz de priorização GUT

Pontos fracos identificados	Gravidade (G)	Urgência (U)	Tendência (T)	Resultado	Prioridades
Ausência de documentação formal e estruturada para o planejamento estratégico	4	3	3	36	5
Ausência de missão, visão e valores e sua formalização	5	3	3	45	4
Objetivos e metas esporádicos, pouco desdobrados e sem padronização	4	4	4	64	3
Ausência de capacitação para uso de ferramentas de gestão estratégica	4	4	3	48	2

Monitoramento subjetivo e ausência de indicadores	5	4	4	80	1
Priorização reativa e intuitiva	2	2	1	4	10
Ausência de um plano de ação	4	3	2	24	8
Baixa institucionalização de rotinas estratégicas	3	3	3	27	7
Dependência de decisões centralizadas no gestor	4	4	2	32	6

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Desse modo, os resultados encontrados na matriz GUT serviram de base para ordenar o cronograma geral da intervenção, tendo uma fragmentação em planos de ação específicos e detalhados. Os planos de ação sugeridos, bem como o cronograma estipulado, podem sofrer alterações para se adequarem melhor às condições e necessidades da empresa.

No mais, os resultados encontrados na matriz GUT serviram de base para ordenar o cronograma geral da intervenção. Os planos de ação sugeridos, bem como o cronograma estipulado, podem sofrer alterações para se adequarem melhor às condições e necessidades da empresa, se necessário.

A estrutura justifica-se no entendimento de que esses problemas estão relacionados e são consequência da ausência de planejamento estratégico estruturado e documentado formalmente, tendo como base a entrevista com o gestor da empresa. Além disso, é importante a utilização de uma consultoria para o gestor e colaboradores obterem conhecimento sobre conceitos e ferramentas utilizados em um planejamento estratégico.

## 7.1 PLANOS DE AÇÃO

Para elaboração de uma proposta de intervenção visando sanar as fraquezas identificadas, é vital a realização de algumas etapas sequenciais e interligadas. Dessa maneira, embora a matriz GUT tenha sido fundamental para determinar a prioridade de cada ponto, a ordem de implementação dos planos de ação foi ajustada para seguir uma sequência lógica e construtiva.

Ademais, esta abordagem se justifica pelo entendimento de que os pontos identificados estão interligados e são consequência da falta de um planejamento formal e estruturado. Assim, como etapa substancial, é crucial que o gestor e os colaboradores passem por um treinamento, o que promoverá o envolvimento mais eficaz e alinhado aos objetivos estratégicos da organização.

### 7.1.1 Diagnóstico organizacional aprofundado

A realização de um diagnóstico organizacional aprofundado apresenta-se como uma etapa preliminar indispensável para a intervenção, diferentemente dos demais planos de ação que serão apresentados nesta proposta, que foram baseados nas fraquezas identificadas e priorizados com a Matriz GUT, este primeiro plano foi estabelecido de maneira independente. Sua criação justifica-se pela necessidade imperativa de realizar um diagnóstico mais aprofundado na empresa e, especificamente, na área escolhida (Estratégias e Planos).

Ademais, para que as propostas de intervenção subsequentes sejam assertivas e gerem os resultados esperados, é fundamental possuir uma base de dados e informações mais robusta e detalhada do cenário atual. Portanto, este plano atua como um alicerce, assegurando que as ações futuras sejam contundentes e baseadas na realidade da organização, potencializando a eficácia das intervenções propostas.

#### 7.1.1.1 Diagnóstico empresarial detalhado

É apresentado o plano de ação diagnóstico empresarial detalhado, que tem como foco a coleta e análise minuciosa de informações.

- *What (O que)*: Realizar um diagnóstico empresarial detalhado com ênfase na coleta de dados e informações da empresa e área escolhida;
- *Why (Por que)*: Garantir que as propostas de intervenção sejam mais assertivas e baseadas em dados concretos;
- *Where (Onde)*: Na empresa;
- *When (Quando)*: Na 1ª semana
- *Who (Quem)*: Gestor, consultor externo e participação dos colaboradores;
- *How (Como)*: Levantamento de processos, análise de documentos internos e entrevistas específicas para mapear lacunas que o diagnóstico inicial não cobriu;
- *How much (Quanto)*: Sem custos, incluso no treinamento (consultoria).

### 7.1.2 Ausência de capacitação para uso de ferramentas de gestão estratégica

O treinamento visa proporcionar conhecimento ao gestor e colaboradores nos métodos e ferramentas que serão utilizados para desenvolvimento da gestão estratégica, capacitando-os para os desafios identificados. Sauer e Colossi (1997, apud Terence, 2002) apontam que a ausência em técnicas administrativas e a dificuldade de acesso a processos de formação gerencial são elementos internos que prejudicam diretamente a capacidade competitiva das empresas pequenas. Essa ausência, somada à sobrecarga de responsabilidades sobre o empresário, tende a gerar problemas estruturais e ineficiência na gestão.

Adicionalmente, Inácio *et al.* (2023) apontam que essas variadas técnicas auxiliam na identificação dos problemas e redução dos riscos, nesse contexto, o treinamento surge como uma solução estratégica, equipando a empresa para propor soluções aos desafios e assegurando a criação de um planejamento sólido e competitivo.

#### 7.1.2.1 Treinamento e acompanhamento de cada etapa

Considerando o ponto fraco ausência de capacitação para uso de ferramentas de gestão estratégica, é apresentado o plano de ação de treinamento e acompanhamento.

- *What (O que)*: Receber um treinamento das técnicas e ferramentas administrativas;
- *Why (Por que)*: Instruir o gestor e colaboradores a respeito dos métodos e ferramentas empregadas na construção do planejamento, possibilitando eficiência;
- *Where (Onde)*: Na empresa;
- *When (Quando)*: Da 1ª a 8ª semanas;
- *Who (Quem)*: Gestor e colaboradores;
- *How (Como)*: Por meio da contratação de uma consultoria ou profissional do ramo especializado em treinamentos de gestão;
- *How much (Quanto)*: R\$ 3.200,00.

A definição do custo da ação teve como base o valor de R\$200,00 por hora de consultoria, com duração total de 8 semanas, incluindo dois encontros semanais de 1 hora cada, resultando em 16h de consultoria. Além disso, sugere-se a realização de um

acompanhamento e a disponibilização de suporte para dúvidas e demais orientações necessárias.

### 7.1.3 Ausência de missão, visão e valores e sua formalização

A identidade organizacional, expressa por meio da missão, visão e valores, constitui um dos principais instrumentos de orientação estratégica das empresas. Segundo Oliveira (2007), esses elementos fornecem direcionamento para a organização, servindo como guia para decisões e ações que afetam o futuro do negócio. A missão descreve a razão de ser da empresa, a visão projeta o futuro desejado e os valores expressam os princípios que sustentam suas ações.

No caso da empresa Beta, verificou-se a inexistência formal desses três elementos fundamentais e o gestor apresentou percepções pessoais sobre o que considera propósito, metas futuras e valores do negócio, mas sem qualquer registro ou comunicação clara para a equipe.

Essa lacuna dificulta o alinhamento interno, a construção de uma cultura organizacional sólida e o posicionamento estratégico no mercado. Assim, faz-se necessário desenvolver e formalizar a identidade organizacional, registrando-a e difundindo-a entre colaboradores, clientes e parceiros, para que se torne um eixo de integração e referência para todas as práticas estratégicas.

#### 7.1.3.1 Definição de missão, visão e valores

É apresentado o plano de ação de definição de missão, visão e valores para o ponto fraco ausência de missão, visão e valores e sua formalização.

- *What (O que)*: Elaborar e formalizar missão, visão e valores da empresa;
- *Why (Por que)*: Estabelecer diretrizes que orientem a estratégia, engajem colaboradores e comuniquem propósito aos clientes;
- *Where (Onde)*: Na empresa;
- *When (Quando)*: Na 2ª semana;
- *Who (Quem)*: Gestor, com apoio de consultor externo ou participação dos colaboradores;

- *How (Como)*: Workshop com lideranças; consolidação das definições; divulgação interna e externa em murais e documentos;
- *How much (Quanto)*: Sem custos, incluso no treinamento (consultoria).

#### **7.1.4 Objetivos e metas esporádicos, pouco desdobrados e sem padronização**

A definição de objetivos e resultados-chave é fundamental para guiar as ações e medir o progresso em direção às metas. Drucker (2001) afirma que os objetivos são a estratégia fundamental de uma empresa, sendo necessário que sejam operacionais e possam constituir a base, motivar o trabalho e, portanto, sendo indispensáveis para realização e concentração nos principais recursos e esforços em busca dos resultados. Além disso, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) destacam que a ausência de objetivos bem definidos leva à improvisação, dificultando a consolidação de uma estratégia consistente.

Conforme destaca o Guia Prático OKR (2023), os objetivos correspondem a declarações qualitativas e inspiradoras, que expressam aquilo que se pretende alcançar. Para serem efetivos, devem ser formulados de maneira breve, motivadora e envolvente. Por sua vez, os resultados-chave representam um conjunto de métricas responsáveis por monitorar o progresso em relação ao objetivo definido, assegurando uma avaliação clara e objetiva do avanço obtido.

Definir metas claras, desdobrá-las entre os níveis organizacionais e padronizar seu acompanhamento também é um fator essencial para dar direcionamento. A ausência de metas contínuas e formalizadas também dificulta a criação de indicadores robustos, perpetuando a lógica reativa e a centralização das decisões no gestor.

Na empresa Beta, os achados revelaram que a definição de objetivos e metas ocorre de forma esporádica e pouco estruturada, sem o devido registro ou padronização. Essa prática reduz o engajamento da equipe e enfraquece a cultura de acompanhamento sistemático dos resultados.

##### **7.1.4.1 Definição de objetivos e resultados chaves**

Pensando em promover maior clareza no direcionamento e sustentabilidade das ações, é apresentado o plano de ação definição de objetivos e resultados chaves:

- *What (O que)*: Estabelecer os objetivos e os resultados chaves;
- *Why (Por que)*: Para orientar as ações da empresa, bem como possibilitar a medição do alcance dos resultados pretendidos.;
- *Where (Onde)*: Na empresa;
- *When (Quando)*: 2ª e 3ª semanas (realizadas 2 horas semanais);
- *Who (Quem)*: Gestor e colaboradores;
- *How (Como)*: Por meio da ferramenta OKR;
- *How much (Quanto)*: R\$ 200,00 por hora, totalizando R\$ 800,00.

### 7.1.5 Monitoramento subjetivo e ausência de indicadores

A mensuração do desempenho é um dos pilares da gestão estratégica. Sem indicadores claros, a organização passa a depender da intuição do gestor e de percepções subjetivas, o que pode levar a decisões inconsistentes e desalinhadas com os objetivos de longo prazo. Kaplan e Norton (1997), ao desenvolverem o *Balanced Scorecard*, reforçam que a construção de indicadores-chave de desempenho (KPIs) permite traduzir a visão e a estratégia em objetivos concretos e mensuráveis, ampliando a capacidade de controle e aprendizado organizacional (Morais *et al.*, 2023).

Na empresa Beta, constatou-se que o acompanhamento de resultados ocorre de forma fragmentada e intuitiva, sem critérios objetivos que permitam comparar desempenhos ao longo do tempo ou verificar se as metas foram efetivamente alcançadas. Essa lacuna gera riscos tanto no curto prazo, por limitar a tomada de decisão operacional, quanto no longo prazo, por enfraquecer a construção de uma visão estratégica consolidada.

Desse modo, é apresentado para este ponto fraco o plano de ação de monitoramento estratégico seguindo a ferramenta 5W2H.

#### 7.1.5.1 Monitoramento estratégico

É fundamental a adoção de um sistema simples e acessível de monitoramento, capaz de integrar os principais indicadores.

- *What (O que)*: Implantar sistema de monitoramento com indicadores-chave de desempenho (KPIs) alinhados aos objetivos estratégicos;

- *Why (Por que)*: Possibilitar acompanhamento objetivo dos resultados, apoiar decisões gerenciais e reduzir subjetividade;
- *Where (Onde)*: Na empresa;
- *When (Quando)*: 4ª semana (realizadas em 2 horas semanais);
- *Who (Quem)*: Gestor com apoio de um consultor;
- *How (Como)*: Definição de KPIs estratégicos (financeiros, operacionais e de clientes), criação de planilha ou sistema simples de acompanhamento e reuniões semanais de avaliação;
- *How much (Quanto)*: R\$ 200,00 por hora, totalizando R\$ 400,00.

### 7.1.6 Ausência de documentação formal e estruturada para o planejamento estratégico

A ausência de documentação formal do planejamento estratégico compromete a continuidade e a consistência das práticas gerenciais. Segundo Ansoff e McDonnell (1993), a sistematização das estratégias em registros formais possibilita clareza, comunicação eficaz e maior comprometimento organizacional com os objetivos de longo prazo. Além disso, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) ressaltam que a documentação auxilia na institucionalização das estratégias, evitando que dependam exclusivamente da memória ou da experiência individual do gestor.

Conforme resumido por Carvalho *et al.* (2022), ao planejar, preveem-se ações que ocorrerão no futuro, seguindo etapas e aplicando métodos e procedimentos. A empresa Beta, conforme os achados, demonstrou que mesmo com um planejamento estratégico realizado bianualmente, não há registros estruturados sobre o processo de planejamento estratégico, tampouco documentação que descreva objetivos, metas ou estratégias já adotadas.

Assim, gera descontinuidade das ações e limita a análise histórica da evolução do negócio. Dessa maneira, propõe-se a criação de um manual de planejamento estratégico, que consolide a identidade organizacional, metas, indicadores e planos de ação, servindo como referência para futuras revisões e ajustes.

#### 7.1.6.1 Documentação e estruturação do planejamento estratégico

O ponto fraco abordado pode gerar descontinuidade das ações e limitar a análise histórica da evolução do negócio e, dessa maneira, propõe-se a criação de um manual de

planejamento estratégico, que consolide a identidade organizacional, metas, indicadores e planos de ação, servindo como referência para futuras revisões e ajustes.

- *What (O que)*: Estruturar e implementar documento formal de planejamento estratégico contendo objetivos, metas, indicadores e planos de ação;
- *Why (Por que)*: Registrar, padronizar e facilitar o acompanhamento da gestão estratégica;
- *Where (Onde)*: Na empresa;
- *When (Quando)*: Na 5ª e 6ª semanas;
- *Who (Quem)*: Gestor, com apoio de consultor;
- *How (Como)*: Compilar missão, visão e valores, estruturar objetivos e metas, registrar planos de ação e indicadores e elaborar documento formal acessível;
- *How much (Quanto)*: Sem custos, incluso no treinamento (consultoria).

#### 7.1.7 Dependência de decisões centralizadas no gestor

A centralização excessiva das decisões no gestor pode comprometer a agilidade e a eficiência da organização. Segundo Mintzberg *et al* (2006), a descentralização promove maior participação dos colaboradores, estimula o aprendizado organizacional e contribui para a tomada de decisões mais ágil e próxima da realidade operacional. Drucker (2001) aborda que lidar com “trabalhadores de conhecimento” é saber que as pessoas são cada vez mais associadas e menos subordinadas, sendo cada vez mais administrados como “parceiros” pelo gestor, portanto, o papel do gestor moderno deve ser o de orientar e apoiar, em vez de centralizar decisões, criando um ambiente que incentive a autonomia e a responsabilidade dos colaboradores.

No caso da empresa Beta, observou-se que as decisões estratégicas e até mesmo algumas operacionais estão concentradas no gestor, o que gera sobrecarga e limita tomadas de decisões estratégicas e a contribuição da equipe.

### 7.1.7.1 Programa de descentralização

O plano de ação busca mitigar o ponto fraco por meio de um programa de descentralização gradual das decisões, estabelecendo critérios claros de delegação, promovendo treinamentos e incentivando a autonomia dos colaboradores.

- *What (O que)*: Implementar um programa de descentralização de decisões estratégicas e operacionais;
- *Why (Por que)*: Reduzir a sobrecarga do gestor, aumentar a autonomia da equipe e melhorar a agilidade na tomada de decisão;
- *Where (Onde)*: Na empresa;
- *When (Quando)*: Gradual em duas semanas, 6ª e 7ª;
- *Who (Quem)*: Gestor, líderes de equipe e colaboradores estratégicos com apoio de um consultor;
- *How (Como)*: Mapear processos e funções do gestor, definir critérios de delegação, realizar treinamentos e estabelecer reuniões periódicas de alinhamento;
- *How much (Quanto)*: Sem custos, incluso no treinamento (consultoria).

A descentralização prepara o terreno para que as rotinas estratégicas possam ser institucionalizadas de forma mais estruturada e contínua, garantindo maior alinhamento entre os níveis da empresa.

### 7.1.8 Baixa institucionalização de rotinas estratégicas

O gerenciamento de rotinas estratégicas garante que práticas de planejamento, monitoramento e avaliação sejam realizadas de forma contínua. Ansoff e McDonnell (1993) abordam que a ausência de rotinas estratégicas leva à descontinuidade e compromete a efetividade dos planos de ação. Adicionalmente, segundo Rezende (2008), a gestão estratégica deve ser encarada como um processo cíclico e sistemático, capaz de alinhar ações de curto prazo com a visão de longo prazo da organização, essencial para antecipar-se aos problemas e desafios da organização.

Na empresa Beta, foi identificado que não existem encontros regulares ou mecanismos padronizados para acompanhar e revisar o desempenho estratégico, o que dificulta a adaptação da empresa às mudanças do mercado.

#### 7.1.8.1 Gerenciamento de rotinas estratégicas

O plano de ação busca a criação de um ciclo formal de rotinas estratégicas, envolvendo reuniões periódicas, revisões de indicadores e comunicação clara dos resultados.

- *What (O que)*: Implementar um ciclo formal de rotinas estratégicas;
- *Why (Por que)*: Garantir continuidade, transparência e alinhamento entre tarefas e atividades diárias, semanais e mensais em prol dos objetivos da empresa;
- *Where (Onde)*: Na empresa;
- *When (Quando)*: A partir da 6ª semana;
- *Who (Quem)*: Gestor e colaboradores com apoio de um consultor;
- *How (Como)*: Criar calendário de reuniões estratégicas, revisar indicadores trimestralmente e comunicar resultados para toda a equipe;
- *How much (Quanto)*: Sem custos, incluso no treinamento (consultoria).

#### 7.1.9 Priorização reativa e intuitiva

A priorização de problemas de forma reativa e intuitiva compromete a consistência das decisões e pode direcionar recursos para áreas de menor impacto. De acordo com Oliveira (2014), o cenário que mais demanda a definição de prioridades dentro de uma organização é aquele caracterizado por uma vasta gama de necessidades e problemas que requerem solução.

Dessa maneira, a melhor saída seria, portanto, a otimização do uso do tempo por meio da priorização dos problemas, visando clarear as decisões e direcionar as ações para solucionar aqueles que poderão trazer maior impacto para a empresa (Daychoum, 2018). Na empresa Beta, observou-se que a ausência de critérios formais para priorização faz com que as decisões sejam tomadas conforme a percepção imediata do gestor.

### 7.1.9.1 Priorização das soluções

O plano de ação busca a adoção de um método estruturado de priorização estratégica, a ser aplicado sempre que houver múltiplos problemas ou projetos para análise.

- *What (O que)*: Implantar um método estruturado de priorização de problemas;
- *Why (Por que)*: Necessidade de centralizar os esforços na solução de problemas e ameaças que podem acarretar maiores danos à organização;
- *Where (Onde)*: Na empresa;
- *When (Quando)*: Na 7ª semana;
- *Who (Quem)*: Gestor e líderes;
- *How (Como)*: Utilizando a matriz GUT, aplicando a ferramenta em reuniões de decisão, registrando resultados e acompanhando a execução;
- *How much (Quanto)*: Sem custos, incluso no treinamento (consultoria).

Para Oliveira (2014), ferramentas como a matriz GUT auxiliam na análise estruturada de problemas, especificamente utilizada para priorizar problemas e projetos com base na sua Gravidade (G), Urgência (U) e Tendência (T) de crescimento. Assim, ela auxilia na tomada de decisão ao classificar e hierarquizar as ações que devem ser priorizadas (Inácio *et al.*, 2023).

Após identificação dos tópicos que necessitam de prioridade, eles são alocados na tabela da matriz GUT e depois da aplicação dos respectivos valores e o cálculo total os itens seguirão uma sequência de prioridade baseada no resultado total. Caso sejam identificados tópicos empatados, deve-se estabelecer critérios de desempate ou revisar os parâmetros utilizados, de forma mais clara e criteriosa (Pacheco, 2009).

### 7.1.10 Ausência de um plano de ação

A ausência de um plano de ação formal compromete a execução das estratégias definidas, já que não há clareza sobre responsabilidades, prazos e recursos. Para Oliveira (2014), o plano de ação é o elo entre o planejamento e a execução, traduzindo diretrizes estratégicas em atividades práticas. Pacheco (2009) acrescenta que esse processo auxilia os

gestores na tomada de decisões voltadas à elaboração de planos de melhoria e, adicionalmente, contribui para a definição das tarefas e dos responsáveis por cada uma delas.

Na empresa Beta, constatou-se que as ações são conduzidas de forma pontual e não registradas em um plano estruturado, o que dificulta o acompanhamento e a mensuração dos resultados.

#### 7.1.10.1 Execução e aplicabilidade da estratégia

O plano de ação almeja o desenvolvimento de um guia prático de ações estratégicas, que contemple as iniciativas planejadas, os responsáveis, prazos e indicadores de acompanhamento.

- *What (O que)*: Criar e aplicar planos de ação estratégicos;
- *Why (Por que)*: Para que a meta seja alcançada é preciso estipular algumas premissas como as responsabilidades, os custos, prazos, o que e como será feito;
- *Where (Onde)*: Na empresa;
- *When (Quando)*: A partir da 7ª semana;
- *Who (Quem)*: Gestor e colaboradores com apoio de um consultor;
- *How (Como)*: Por meio da ferramenta 5W2H, acompanhar semanalmente execução e revisar trimestralmente;
- *How much (Quanto)*: Sem custos, incluso no treinamento (consultoria).

A ferramenta utilizada neste processo evidencia-se pela eficiência, simplicidade e facilidade de uso, contribuindo para a organização e materialização do pensamento, bem como na criação dos planos de ação com etapas claramente estabelecidas. Em síntese, essa etapa possibilita atribuir responsabilidade, definir o local e os prazos de entrega, ressaltar a importância do objetivo, estabelecer os meios para alcançar os resultados pretendidos e identificar o custo envolvido na ação (Lima, 2021; Pacheco, 2009).

Diante do exposto, todas as ações sugeridas demandam a realização de um planejamento prévio, visando a sua melhor aplicabilidade e eficiência, uma vez que algumas apresentam maior grau de complexidade. Dessa forma, almeja-se que a proposta de intervenção elaborada neste trabalho alcance o resultado esperado, com os planos de ação sendo um conjunto integrado de práticas que fortaleçam a área de Estratégias e Planos e

ofereçam maior consistência à gestão estratégica, contribuindo para a mitigação ou eliminação dos problemas identificados.

No Quadro 23 é apresentado o cronograma geral que segue uma sequência lógica de etapas a serem cumpridas para o desenvolvimento da proposta. Entretanto, algumas atividades do cronograma podem ser feitas em paralelo, caso a empresa deseje reduzir o tempo de implementação da proposta como um todo.

**Quadro 23 – Cronograma geral**

Ações	Semanas							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Diagnóstico empresarial detalhado	■							
Treinamento e acompanhamento de cada etapa	■	■	■	■	■	■	■	■
Definição de missão, visão e valores		■						
Definição de objetivos e resultados chaves		■	■					
Monitoramento estratégico				■				
Documentação e estruturação do planejamento estratégico					■	■		
Programa de descentralização						■	■	
Gerenciamento de rotinas estratégicas						■	■	■
Priorização das soluções							■	
Execução e aplicabilidade da estratégia							■	■


Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

## 7.2 DIAGNÓSTICO PROJETADO

É apresentado neste tópico o diagnóstico presente e o projetado da área de estratégias e planos, construído mediante as perguntas aplicadas ao entrevistado durante o diagnóstico inicial, e ressalta-se que o projetado é uma simulação, na qual as respostas originais foram ajustadas para refletir o impacto esperado das ações de intervenção propostas neste trabalho.


Assim, na simulação foi atribuída uma nova nota, indicando uma evolução do cenário inicial (nota 6,3) para o cenário projetado (nota 9,5), conforme as melhorias recomendadas forem incorporadas. Dessa maneira, no Quadro 24 é possível observar a nota antes das melhorias (planos de ação propostos), e no Quadro 25 a alcançada após as melhorias.

**Quadro 24** – Estratégias e Planos – Presente

<b>DIMENSÃO 01 : ESTRATÉGIAS E PLANOS</b>				
<b>Requisitos</b>		<b>Avaliação</b>	<b>Relevância</b>	
01.01	Existe um planejamento estratégico/plano de negócios que contenha análises financeiras, de mercado, da concorrência, dos recursos, dos fornecedores e funcionários?	3	ALTA	
01.02	Este planejamento/plano está desdobrado em metas e ações que são acompanhadas regularmente?	3	ALTA	
01.03	O planejamento/plano abrange fatores relacionados às necessidades dos clientes, fornecedores, colaboradores e comunidade?	2	ALTA	
01.04	Os resultados do planejamento são analisados com frequência e medidas são tomadas para a melhoria contínua?	2	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)?	4	ALTA	
01.07	As decisões da empresa são tomadas em conjunto com os colaboradores?	2	MODERADA	
01.08	Existe aprimoramento contínuo da empresa?	4	ALTA	
01.09	A empresa tem programa de melhoria de sua produtividade e qualidade?	1	MODERADA	
01.10	A empresa apresenta visão, missão, política, normas e ou procedimentos definidos na empresa?	1	ALTA	
01.11	A empresa inova na sua gestão organizacional?	3	ALTA	
<b>Evidências e/ou observações:</b>				
<b>PONTUAÇÃO</b>	<b>NA DIMENSÃO</b>	<b>SOMENTE NOS REQUISITOS DE RELEVÂNCIA:</b>		
		<b>ALTA</b>	<b>MODERADA</b>	<b>BAIXA</b>
Possível	40	32	8	0
Obtida	25	22	3	0
Nota	 <b>6,3</b>	6,9	3,8	#DIV/0!

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

**Quadro 25 – Estratégias e Planos – Projetado**

<b>DIMENSÃO 01 : ESTRATÉGIAS E PLANOS</b>				
<b>Requisitos</b>		<b>Avaliação</b>	<b>Relevância</b>	
01.01	Existe um planejamento estratégico/plano de negócios que contenha análises financeiras, de mercado, da concorrência, dos recursos, dos fornecedores e funcionários?	4	ALTA	
01.02	Este planejamento/plano está desdobrado em metas e ações que são acompanhadas regularmente?	4	ALTA	
01.03	O planejamento/plano abrange fatores relacionados às necessidades dos clientes, fornecedores, colaboradores e comunidade?	3	ALTA	
01.04	Os resultados do planejamento são analisados com frequência e medidas são tomadas para a melhoria contínua?	4	ALTA	
01.05	Existe um planejamento de compra/controle da produção conforme expectativa de vendas?	0	NENHUMA	
01.06	A empresa muda frente às necessidades de mercado (é flexível)?	4	ALTA	
01.07	As decisões da empresa são tomadas em conjunto com os colaboradores?	3	MODERADA	
01.08	Existe aprimoramento contínuo da empresa?	4	ALTA	
01.09	A empresa tem programa de melhoria de sua produtividade e qualidade?	3	MODERADA	
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?	4	ALTA	
<b>Evidências e/ou observações:</b>				
<b>PONTUAÇÃO</b>	<b>NA DIMENSÃO</b>	<b>SOMENTE NOS REQUISITOS DE RELEVÂNCIA:</b>		
		<b>ALTA</b>	<b>MODERADA</b>	<b>BAIXA</b>
Possível	40	32	8	0
Obtida	38	31	7	0
Nota	 <b>9,5</b>	9,7	8,8	#DIV/0!

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

A partir da simulação de implementação dos planos de ação propostos, foi possível projetar melhorias significativas nos itens 01.01, 01.02, 01.03, 01.04, 01.06, 01.07, 01.07, 01.08, 01.10, 01.10, 01.11. O item 01.05 permaneceria inalterado, visto que não se aplica a empresa e, os itens 01.08 e 01.09 se manteriam com avaliação máxima. Além disso, em alguns itens o impacto projetado das ações é direto, já em outros indireto.

A principal solução proposta, o desenvolvimento de um plano de ação, abrange a maioria dos aspectos abordados nesses pontos do questionário, visto que esse planejamento será estruturado e documentado, focando em ações específicas a fim de avaliar os resultados de maneira contínua.

Dessa maneira, apresentariam impacto direto os itens 01.01, 01.02, 01.04, 01.07, 01.10 e 01.11, refletindo avanços significativos em aspectos estratégicos e operacionais, o que decorre da aprimoração do planejamento estratégico, incluindo sua formalização e documentação, permitindo maior abrangência e integração das variáveis críticas da organização. O desdobramento do planejamento em metas e ações regulares deixaria de ser pontual e passaria a ser monitorado sistematicamente com definição de objetivos claros, ciclo estruturado de revisão estratégica, planos de ação e utilização de indicadores de desempenho, assegurando acompanhamento contínuo.

É sugerido que as propostas sejam implementadas em conjunto com os colaboradores, facilitando práticas de comunicação interna mais participativas e maior envolvimento da equipe em decisões estratégicas, além da descentralização no gestor contribuir significativamente para isso. Já acerca dos itens 01.03 e 01.09, o impacto esperado é indireto, visto que, ao abranger as necessidades dos colaboradores, bem como a produtividade e a qualidade, um gerenciamento de rotinas estratégicas e um plano de ação estruturado integrariam etapas bem definidas e claras e, conseqüentemente, possibilitaria possíveis reduções em retrabalhos e em prejuízos ocasionados pela falta de estruturação.

Quanto ao item 01.10, o impacto seria mais expressivo, graças à definição e formalização da missão, visão e valores organizacionais, que antes inexistiam e, com a proposta, constituiriam parte integrante da identidade da empresa, sendo consolidadas em documentos oficiais e comunicada aos colaboradores. Por fim, a inovação na gestão organizacional, que já era presente, é reforçada pela adoção de novas práticas estruturadas e formalizadas de gestão estratégica.

Diante disso, por meio deste diagnóstico projetado busca-se demonstrar os avanços que a empresa pode obter ao implementar as ações sugeridas, permitindo visualizar uma comparação entre a situação atual da empresa e o cenário esperado após a implementação das melhorias.

## 8 CONCLUSÕES

A conclusão deste trabalho é apresentada em três etapas, estruturadas para sintetizar os principais resultados e suas implicações. A discussão inicia-se pelas respostas às questões de pesquisa deste trabalho, demonstrando o efetivo cumprimento dos objetivos traçados. Subsequentemente, são oferecidas sugestões para futuras pesquisas. Por fim, nas considerações finais, são ponderados os principais desafios enfrentados durante o desenvolvimento deste trabalho, bem como as contribuições significativas resultantes da pesquisa.

### 8.1 RESPONDENDO ÀS QUESTÕES DE PESQUISA

O objetivo central deste trabalho foi apresentar uma proposta de intervenção voltada para aspectos da área escolhida a partir da aplicação do diagnóstico empresarial para uma microempresa de contabilidade localizada em Aracaju-SE. Dessa maneira, o capítulo visa responder à questão de pesquisa: Quais práticas podem ser propostas para a área escolhida a partir da aplicação do diagnóstico empresarial em uma microempresa de contabilidade localizada em Aracaju-SE.

Para respondê-la, o trabalho foi estruturado em objetivos específicos que, em conjunto, permitiram alcançar a resposta para a questão de pesquisa. Inicialmente, atendendo ao primeiro objetivo específico, foi realizado um diagnóstico organizacional com base em modelo adaptado da UFS, visando identificar as três áreas mais frágeis e relevantes para o sucesso da empresa objeto de estudo, entre as quais a dimensão de estratégias e planos obteve destaque pela sua relevância e baixo desempenho.

Sendo assim, a área escolhida foi considerada prioritária por aspectos da organização, por apresentar a segunda menor nota e pelo posicionamento do gestor perante futuro da empresa. Ademais, segundo Drucker (1967, 2004), o planejamento não diz respeito a decisões futuras, mas às implicações futuras de decisões presentes, reforçando a ideia de que o futuro de uma organização é construído a partir das escolhas feitas no presente e, assim, compreende-se que o planejamento estratégico fornece ações para a melhoria das demais dimensões.

Em continuidade, alinhado ao segundo objetivo específico, procedeu-se à investigação das práticas da área escolhida (estratégias e planos) existentes na empresa, por

meio de entrevistas semiestruturadas com o gestor. Nesse sentido, o pesquisador constatou que essa etapa revelou que, embora a organização adote algumas práticas pontuais de gestão estratégica, estas não estão formalizadas nem documentadas, sendo conduzidas de maneira mais intuitiva, perceptiva e reativa.

Posteriormente, contemplando o terceiro objetivo específico, foi realizada uma análise da área escolhida (estratégias e planos) com base na ferramenta SWOT. Essa análise teve como objetivo identificar os pontos fracos que são passíveis de intervenção, o que possibilitou constatar que as principais fragilidades da empresa estão diretamente associadas à ausência de formalização e documentação de um planejamento estratégico, corroborando a necessidade de institucionalizar práticas de gestão estratégica.

Por fim, no quarto objetivo específico, que trata de planos de ação elaborados para melhorias dos pontos fracos com base na ferramenta 5W2H e auxílio da matriz GUT, o pesquisador desenvolveu 10 planos de ação fundamentados no referencial teórico, com a intenção de propor soluções para as dores identificadas no diagnóstico. Dessa maneira, ao articular essas ações, o trabalho oferece à empresa um caminho prático para a construção de uma gestão estratégica mais formalizada e estruturada, em consonância com o referencial teórico explorado, além disso, não apenas corrigir as fragilidades identificadas, mas também proporcionar um processo de gestão mais robusto e contínuo.

## 8.2 SUGESTÕES PARA PESQUISA FUTURAS

Diante desta pesquisa e da elaboração da proposta de intervenção, e do potencial de geração de emprego e renda por parte das micro e pequenas empresas, é possível destacar algumas sugestões para futuros trabalhos acadêmicos.

A primeira delas consiste em ampliar a investigação para outras áreas organizacionais além da escolhida (estratégias e planos), de modo a compreender como outras dimensões impactam a competitividade e a sustentabilidade da microempresa estudada. Tal abordagem permitiria uma visão mais integrada da gestão, em conformidade com a ideia de que o planejamento estratégico deve dialogar com todas as áreas funcionais da organização.

Ademais, sugere-se realizar estudos comparativos envolvendo diferentes empresas do segmento contábil, em especial em micro e pequenas empresas de Aracaju e de Sergipe, a fim de identificar padrões comuns de fragilidades e potencialidades. Essa comparação

possibilitaria verificar se os desafios enfrentados pela empresa objeto deste estudo são específicos ou se refletem tendências mais amplas do setor.

Adicionalmente, propõe-se a realização de pesquisa-ação da área escolhida (estratégias e planos) na empresa pesquisada, contemplando a aplicação prática e acompanhamento desta intervenção, a fim de comparar o diagnóstico inicial com os resultados obtidos após melhorias. Esse acompanhamento permitiria avaliar, em médio e longo prazo, se as medidas propostas de fato contribuem para o fortalecimento da dimensão de estratégias e planos e se resultam em ganhos concretos no desempenho organizacional.

Por fim, em futuros trabalhos na dimensão escolhida (estratégias e planos), recomenda-se a elaboração de planos de ação para todos os quadrantes da análise SWOT. Afinal, essa aplicação pode gerar evidências mais concretas acerca de sua competitividade e efetividade.

### 8.3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em suma, os objetivos da pesquisa foram cumpridos. Portanto, este trabalho contribui para a sociedade ao apresentar uma proposta de intervenção para uma microempresa, fomentando o fortalecimento de negócios que impactam a economia local por meio da geração de emprego e renda. Ademais, este estudo pode ser proveitoso para o Departamento de Administração da Universidade Federal de Sergipe, servindo como referência para futuros trabalhos acadêmicos da área de estratégias e planos, e que abordem a aplicação dos aspectos de gestão em micro e pequenas empresas.

Para o pesquisador, este trabalho representou uma experiência de grande valor, tanto no âmbito profissional quanto acadêmico, com a oportunidade de aplicar os conhecimentos adquiridos ao longo da graduação em um contexto real, ao proporcionar um sólido embasamento teórico na área de estratégias e planos e com um contato direto com o mercado, devido à proximidade com a empresa objeto de pesquisa.

Mergulhar na rotina da empresa fez este pesquisador enxergar na prática a distância que as vezes existe entre a teoria da universidade e os desafios do dia a dia de um negócio. Foi um grande aprendizado aplicar ferramentas como a análise SWOT e o 5W2H para a realidade da microempresa, o que exigiu não só o conhecimento técnico, mas também sensibilidade e criatividade.

Ademais, conversar com o gestor e ter acesso a informações tão importantes foi um exercício que aprimorou a comunicação, a análise crítica e, fortemente, o senso de responsabilidade deste pesquisador. Diagnosticar os problemas e, ao final, propor soluções que podem realmente ajudar, proporcionou um sentimento enorme de contribuição, e sem dúvida, essa experiência consolidou o interesse pela área e reforçou a visão de que a Administração é essencial para transformar para melhor a realidade das empresas.

No decorrer da execução da pesquisa, enfrentou-se algumas dificuldades, como: (i) na busca por estudos acadêmicos que abordassem propostas de intervenção em planejamento estratégico com um enfoque prático e aplicado a micro e pequenas empresas do setor contábil; (ii) a localização de obras recentes que unissem os conceitos, métodos e práticas do planejamento estratégico às particularidades e desafios das micro e pequenas empresas; e (iii) a busca por obras atualizadas que abordam microempresas no setor contábil.

Por fim, este pesquisador é grato pela total disponibilidade e a confiança depositada em mim pelo empresário, que concedeu acesso irrestrito às informações sigilosas e à rotina organizacional, permitindo uma análise fidedigna da sua realidade. Além disso, é notório que sem essa colaboração e abertura, a realização deste trabalho não teria sido possível e, diante disso, anseia-se que este trabalho possa contribuir para o crescimento e o desenvolvimento da organização, assim como contribuiu de maneira decisiva para a formação acadêmica deste autor.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, E. O.; MIYATAKE, A. K.; UTIDA, M. A. Ferramentas de apoio à gestão e as influências nos negócios: plano de negócios (PN) e Business Model Canvas (BMC). **Revista Brasileira de Desenvolvimento**. v. 6, n. 3, p. 13757-13764, 2020. Disponível em: <<https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/7854>> Acesso em: 10 jun. 2025.
- ALMEIDA, K. M. S. *et al.* Utilização da metodologia canvas na elaboração do plano de negócio de uma clínica de fisioterapia em uma IES. **Encontro de extensão, docência e iniciativa científica**. v. 4, n. 1, 2019. Disponível em: <<http://publicacoesacademicas.unicatolicaquixada.edu.br/index.php/eedic/article/view/2706>> Acesso em: 10 jun. 2025.
- AMARAL, C. C. N. **O planejamento estratégico para uma instituição de contabilidade: um estudo de caso**. 2004. 103p. Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Engenharia) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004. Disponível em: <http://www.producao.ufrgs.br/arquivos/publicacoes/ClaudioCirinoNunesDoAmaral.pdf>. Acesso em: 10 jun. 2025.
- ANSOFF, H. I.; MCDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- BARBIERI, J. C. **Gestão Ambiental Empresarial: conceitos, modelos e instrumentos**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007. Disponível em: <<https://pt.scribd.com/document/234569643/150195680-Gestao-Ambiental-Empresarial-Jose-Carlos-Barbieri-PDF>>. Acesso em: 16 mai. 2025.
- BARRETO, J. M. **Introdução à administração**. Salvador: UFBA, 2017.
- BATISTA, N.; GOUVEIA, T. A.; OLIVEIRA, C. T. F.; KAMLOT, D. O papel da prestação de serviços contábeis às micro e pequenas empresas durante a crise econômica e social provocada pela pandemia de SARS COVID-19: a visão do contador. **ConTexto - Contabilidade em Texto**, Porto Alegre, v. 24, n. 58, p. 2–18, 2024. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/ConTexto/article/view/131612>. Acesso em: 29 mai. 2025.
- BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, [2023]. Disponível em: <https://abrir.link/NURwC>. Acesso em: 22 jun. 2025.
- BRASIL. **Lei Nº 123, de 14 de dezembro de 2006**. Dispõe sobre o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. Brasília, DF: Diário Oficial da União, 2006.
- BRASIL. **Mapa de empresas - Boletim do 1º quadrimestre/2024**. Gov.br, 2024. Disponível em: <<https://www.gov.br/empresas-e-negocios/pt-br/mapa-de-empresas/boletins/mapa-de-empresas-boletim-1o-quadrimestre-2024.pdf>> Acesso em: 07 mai. 2025
- BRASIL. **Ministério do Empreendedorismo, da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte**. Mapa de Empresas. Gov.br, 2025. Disponível em: <https://www.gov.br/empresas-e-negocios/pt-br/mapa-de-empresas>. Acesso em: 2 fev. 2025.

BRASIL. **Ministério do Empreendedorismo, da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. Boletim do Mapa de Empresas: 3º quadrimestre de 2024.** 24 jan. 2025. Disponível em: <https://www.gov.br/empresas-e-negocios/pt-br/mapa-de-empresas/boletins/boletim-do-mapa-de-empresas-3o-quad-2024.pdf>. Acesso em: 2 fev. 2025.

BRITTO, V. **Setor de serviços recua 0,5% em dezembro e fecha 2024 em 3,1%, quarta alta seguida.** Agência de Notícias IBGE, 12 fev. 2025. Disponível em: <https://abrir.link/igXKe>. Acesso em: 2 fev. 2025.

CANVA. **Figura de Business Model Canvas (BMC).** 2025. Disponível em: <http://www.canva.com> Acesso em: 10 jun. 2025

CANVASBUSINESSMODEL. **Quais são a missão, a visão e os valores centrais da Walt Disney Company?**. 12 jul. 2025. Disponível em: <https://abrir.link/ydkjB>. Acesso em: 27 jul. 2025.

CAPRINE, G. R. et al. Planejamento estratégico: conceitos, análises e métodos para assegurar a execução da estratégia. **Revista Dimensão Acadêmica.** v.4, n.2, 2019. Disponível em: <https://multivix.edu.br/wp-content/uploads/2020/07/revista-dimensao-academica-v04-n02-artigo06.pdf> Acesso em: 10 jun. 2025.

CARAVELA. **Contabilidade, consultoria e auditoria.** 2025. Disponível em: <https://www.caravela.info/setores/contabilidade%2C-consultoria-e-auditoria>. Acesso em: 29 mai. 2025.

CARAVELA. **Escritório e apoio administrativo.** 2025. Disponível em: <https://www.caravela.info/setores/escrit%C3%B3rio-e-apoio-administrativo> Acesso em: 29 mai. 2025.

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

CFC. **Quem é e qual o papel do contador no cenário pós-pandemia.** Agência Apex, 21 nov. 2021. Disponível em: <https://cfc.org.br/noticias/quem-e-e-qual-o-papel-do-contador-no-cenario-pos-pandemia/>. Acesso em: 16 mai. 2025.

CHRISTOPHER, M. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos.** 5. ed. São Paulo: Cengage Learning, p. 1-31, 2018. Disponível em: [https://issuu.com/cengagebrasil/docs/log\\_stica\\_e\\_gerenciamento\\_da\\_cadeia](https://issuu.com/cengagebrasil/docs/log_stica_e_gerenciamento_da_cadeia). Acesso em: 16 mai. 2025.

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

CORRÊA, R. O.; SALGADO, T. E. O.; SILVA, R. S.; ZAMBANINI, M. E. **Manual para elaboração e normalização de trabalhos acadêmicos.** 2. ed. São Cristóvão: Universidade Federal de Sergipe, 2024. 88 p.

CRCSE. **38ª Reunião Ordinária Câmara de Registro.** 2025. Apresentação em slides. Apresentado na 38ª Reunião Ordinária da Câmara de Registro do Conselho Regional de Contabilidade de Sergipe, Aracaju, 16 de mai. 2025.

CRCSE. **Conselho Regional de Contabilidade de Sergipe**. Disponível em: <https://crcse.org.br/>. Acesso em: 16 mai. 2025.

CRESWEL, J. W. **Projeto de pesquisa: método qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CRESWELL, J. W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens**. Porto Alegre, RS: Penso, 2014.

DAYCHOUM, M. **40 Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento**. 7. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2018.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

DRUCKER, P. F. Managing business effectiveness. **Harvard Business Review**, v. 41, n. 3, p. 53–60, 1963.

DRUCKER, P. F. **O melhor de Peter Drucker: a administração**. São Paulo: Nobel, 2001.

DRUCKER, P. F. **The effective executive**. 1. ed. New York: Harper & Row, 1967.

DRUCKER, P. F. **The effective executive: the definitive guide to getting the right things done**. New York: Harper Business, 2004.

DUARES, S. S. **5W2H: o que é, para que serve e por que usar na sua empresa**. 2025. Disponível em: <<https://www.sebrae-sc.com.br/blog/5w2h-o-que-e-para-que-serve-e-por-que-usar-na-sua-empresa>>. Acesso em: 07 mai. 2025.

FEDATO, G. A. D. L.; REHN, A.; ALMEIDA, E. I. D. O Planejamento Estratégico em Empresas de Serviços Contábeis. **Revista contabilidade e Amazônia**. v. 2, n. 1, p. 44-55, 2009. Disponível em: <[https://web.archive.org/web/20180416115135id\\_/http://sinop.unemat.br/projetos/revista/index.php/contabilidade/article/viewFile/514/pdf](https://web.archive.org/web/20180416115135id_/http://sinop.unemat.br/projetos/revista/index.php/contabilidade/article/viewFile/514/pdf)>. Acesso em: 07 mai. 2025.

FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R. D. **Planejamento Estratégico na Prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

FRÂNCIO, S.; BILAU, V. P. Proposta de planejamento estratégico para a empresa Giltec comercial elétrica Ltda. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**. v.1, n. 4, p. 1-29, 2007. Disponível em: <<https://portaldeperiodicos.animaeducacao.com.br/index.php/rica/article/view/17506/11291>>. Acesso em: 07 mai. 2025.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GITMAN, L. J. **Princípios de Administração Financeira**. 12. ed. São Paulo: Pearson, 2010.

GOVERNO DO PIAUÍ. Secretaria de Governo do Estado do Piauí. **GUIA PRÁTICO OKR, PIAUÍ**, p. 1-24, 2023. Disponível em: <https://www.segov.pi.gov.br/wp-content/uploads/2025/04/Guia-Pratico-OKR.pdf>. Acesso em: 9 set. 2024.

HOSS, O. et al. **Contabilidade: ensino e decisão**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2008

INÁCIO, L. C. D. R. et al. Ferramentas básicas da qualidade: folha de verificação, estratificação, fluxograma, diagrama de Ishikawa, diagrama de Pareto, matriz GUT e 5W2H. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 14, n. 10, p. 17413-17427, 2023. Disponível em: <<https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/2890>> Acesso em: 07 jun. 2025

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5ª ed, São Paulo: Atlas, 1998.

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

LACOMBE, F. J. M.; HEILBORN, G. L. J. **Administração: princípios e tendências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. **Sistemas de informação gerenciais**. 11. ed. Tradução: Célia Taniwaki. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.

LIMA, P. **O papel da universidade no incentivo à inovação: proposta de fonte de informação sobre empresas de base tecnológica**. 2021. 125 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Universidade Federal de Alagoas, Instituto de Ciências Humanas, Comunicação e Artes, Maceió, 2021. Disponível em: [https://www.repositorio.ufal.br/bitstream/123456789/8568/1/O%20papel%20da%20universidade%20no%20incentivo%20%C3%A0%20inova%C3%A7%C3%A3o\\_proposta%20de%20fonte%20de%20informa%C3%A7%C3%A3o%20sobre%20empresas%20de%20base%20tecnol%C3%B3gica.pdf](https://www.repositorio.ufal.br/bitstream/123456789/8568/1/O%20papel%20da%20universidade%20no%20incentivo%20%C3%A0%20inova%C3%A7%C3%A3o_proposta%20de%20fonte%20de%20informa%C3%A7%C3%A3o%20sobre%20empresas%20de%20base%20tecnol%C3%B3gica.pdf). Acesso em: 27 jun. 2025.

MACEDO, C. S. de. **O papel da contabilidade consultiva como diferencial competitivo de empreendimentos iniciais**. 2023. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) – São Luís: Centro Universitário UNDB, 2023. Disponível em: <http://repositorio.undb.edu.br/handle/areas/1121>. Acesso em: 14 set. 2025.

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

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. 2. São Paulo: Atlas, 2017.

MARQUES, W. L. **Marketing. Cianorte: Gráfica Vera Cruz**, 2009.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2002. Disponível em: <https://archive.org/details/administraoderec0000jean>. Acesso em: 27 mai. 2025.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MEDEIROS, C. G. L.; MOTA, M. T. A.; CASTRO, W. A. Planejamento Estratégico. Nível de utilização das ferramentas do planejamento estratégico nas empresas de Nova Serrana. **Research, Society and Development**, v. 12, n. 6, p. e12512638993-e12512638993, 2023. Disponível em: <<https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/38993>> Acesso em: 10 jun. 2025.

MENDONÇA, C. **Dez ferramentas para gestão ágil**. UNIFAP, 2020. Disponível em: <<https://www2.unifap.br/administracao/files/2020/07/Apresenta%C3%A7%C3%A3o-em-PDF.-Dez-ferramentas-para-gest%C3%A3o-%C3%A1gil.pdf>>. Acesso em: 14 jun. 2025.

MINTZBERG, H. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Tradução de Maria Adelaide Carpigiani. Porto Alegre: Bookman, p. 21-41, 2004.

MINTZBERG, H. et al. **O processo da estratégia: conceitos, contextos, casos e textos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. trad. Nivaldo Monttngelli Jr. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2000. Disponível em: <[https://www.leme.uerj.br/wp-content/uploads/2020/03/mintzberg.\\_safari\\_de\\_estrategia.pdf](https://www.leme.uerj.br/wp-content/uploads/2020/03/mintzberg._safari_de_estrategia.pdf)>. Acesso em: 08 jun. 2025.

MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. 392 p. Disponível em: <[https://www.academia.edu/11235162/Saf%C3%A1ri\\_da\\_Estrat%C3%A9gia\\_Henry\\_Mintzberg\\_Bruce\\_Ahlstrand\\_e\\_Joseph\\_Lampel](https://www.academia.edu/11235162/Saf%C3%A1ri_da_Estrat%C3%A9gia_Henry_Mintzberg_Bruce_Ahlstrand_e_Joseph_Lampel)>. Acesso em: 22 jun. 2025.

MORAIS, S. C. B. et al. Planejamento estratégico e avaliação de desempenho: o caso de uma empresa de consultoria. **Revista Administração em Diálogo-Rad**, v. 25, n. 2, p. 80-100, 2023. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/rad/article/view/58829>> Acesso em: 10 jun. 2025.

NATURA. **Bem estar bem**. Disponível em: <<https://www.natura.com.br/a-natura>>. Acesso em: 27 jul. 2025.

NERY, C. **De 2019 para 2020, setor de serviços perde 1,1% das empresas e 2,4% dos postos de trabalho**. Agência de Notícias IBGE, 24 ago. 2022. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/34704-de-2019-para-2020-setor-de-servicos-perde-1-1-das-empresas-e-2-4-dos-postos-de-trabalho>. Acesso em: 23 mar. 2025.

NETO, J. H. C; CASTRO, A. E. Pesquisa em educação: discussões iniciais para a construção de uma investigação científica. **Cadernos da Fucamp**. Monte Carmelo, MG, v. 16, n. 27, p. 80-88, 2017.

NIVEN, P. R.; LAMORTE, B. **Objectives and Key Results: Driving Focus, Alignment, and Engagement with OKRs**. 1. ed. New Jersey: Wiley, 2016.

OBSERVATORIOFIES. **Volume de serviços prestados em Sergipe aumentou 7,1%, em 2024**. Aracaju: Observatório da Indústria do Sistema FIES, 20 fev. 2025. Disponível em: <https://observatorio.fies.org.br/conteudo/1/4439/volumedeserviosprestadosesergipeaumentou7,1,em2024.html>. Acesso em: 2 fev. 2025.

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

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 29. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas**. 34. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011. Disponível em: <[https://www.academia.edu/37075116/Business\\_Model\\_Generation](https://www.academia.edu/37075116/Business_Model_Generation)> Acesso em: 10 jun. 2025.

PACHECO, D. **Planejamento estratégico: ferramentas de gestão estratégica**. Cadernos da Escola Judicial do TRT da 4ª Região. n. 2. 2009. Disponível em: <[https://juslaboris.tst.jus.br/bitstream/handle/20.500.12178/88949/2009\\_pacheco\\_denise\\_planejamento\\_estrategico.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=Segundo%20Chiavenato%20\(2003\)%2C%20planejamento,esfor%C3%A7os%20e%20recursos%20pela%20empresa](https://juslaboris.tst.jus.br/bitstream/handle/20.500.12178/88949/2009_pacheco_denise_planejamento_estrategico.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=Segundo%20Chiavenato%20(2003)%2C%20planejamento,esfor%C3%A7os%20e%20recursos%20pela%20empresa)>. Acesso em: 07 mai. 2025.

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

PERIARD, G. **Matriz GUT: Guia Completo**, 2011. Disponível em: <<http://www.sobreadministracao.com/matriz-gut-guia-completo/>>. Acesso em: 4 jun. 2025.

PETROBRAS. **Plano Estratégico 2050 e Plano de Negócios 2025-2029**. Disponível em: <<https://petrobras.com.br/quem-somos/estrategia>>. Acesso em: 27 jul. 2025.

PODER360. **Microempresas crescem 21% e atingem recorde em 2024**. Poder360, 16 jan. 2025. Disponível em: <https://www.poder360.com.br/poder-empresendedor/microempresas-crescem-21-e-atingem-recorde-em-2024/>. Acesso em: 23 mar. 2025.

PODER360. **Setor de serviços atinge ocupação recorde de 14,2 milhões**. Gualter Marianna, 28 ago. 2024. Disponível em: <https://www.poder360.com.br/poder-economia/setor-de-servicos-atinge-ocupacao-recorde-de-142-milhoes/>. Acesso em: 2 fev. 2025.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2ª ed. 3ª reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier. 2004. Disponível em: <<https://archive.org/details/estrategia-competitiva-michael-e.-porter-livro-completo-todas-as-paginas/page/n5/mode/2up>> Acesso em: 20 mai. 2025.

PORTER, M. E. What is Strategy? **Harvard Business Review**, v. 74, n. 6, p. 61-78, 1996. Disponível em: <[https://iqfystage.blob.core.windows.net/files/CUE8taE5QUKZf8ujfYIS\\_Reading+1.4.pdf](https://iqfystage.blob.core.windows.net/files/CUE8taE5QUKZf8ujfYIS_Reading+1.4.pdf)>. Acesso em: 15 mai. 2025.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RENGEL, R. et al. Planejamento estratégico em um escritório de contabilidade em processo de sucessão familiar. **Revista Gestão organizacional**. v. 13, n. 2, p. 6-26, 2020. Disponível em: <<https://pegasus.unochapeco.edu.br/revistas/index.php/rgo/article/view/5190>>. Acesso em: 07 mai. 2025.

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

RIBAS, A. J. F.; FACINI, M. A.; TEIXEIRA, G. **Planejamento estratégico**. Ed. Unicentro Paraná. 2014. Disponível em: <<http://repositorio.unicentro.br:8080/jspui/bitstream/123456789/882/5/Livro%20-%20Planejamento%20estrat%C3%A9gico.pdf>>. Acesso em: 07 mai. 2025

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009. Disponível em: [https://admdotunisa.wordpress.com/wp-content/uploads/2019/03/robbins\\_2009\\_livro\\_comportamento\\_organiz.pdf](https://admdotunisa.wordpress.com/wp-content/uploads/2019/03/robbins_2009_livro_comportamento_organiz.pdf). Acesso em: 28 mai. 2025.

ROBBINS, S. P.; COULTER, M. **Administração**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2018.

RODRIGUES, S. **Contador pode ser MEI?** 2024. Disponível em: <<https://www.educamaisbrasil.com.br/educacao/carreira/contador-pode-ser-mei>> Acesso em: 05 mai 2025.

SALARIO. **Atividades de Contabilidade - Salários 2025 - Aracaju, SE**. 2025. Disponível em: <https://www.salario.com.br/empresas/atividades-de-contabilidade/aracaju-se-6920601/>. Acesso em: 29 mai. 2025.

SALARIO. **Atividades de Contabilidade - Salários 2025 - Sergipe**. 2025. Disponível em: <https://www.salario.com.br/empresas/atividades-de-contabilidade/se-6920601/>. Acesso em: 29 mai. 2025.

SEBRAE. **A taxa de sobrevivência das empresas no Brasil**. 2023. Disponível em: <<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/a-taxa-de-sobrevivencia-das-empresas-no-brasil,d5147a3a415f5810VgnVCM1000001b00320aRCRD>> Acesso em: 05 mai 2025.

SEBRAE. **Canvas do Modelo de Negócios**. Disponível em: <https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/MG/Sebrae%20de%20A%20a%20Z/Modelo+de+Neg%c3%b3cios+-+Canvas+em+branco.pdf>. Acesso em: 30 dez. 2025.

SEBRAE. **DATA MPE BRASIL – Sergipe**. 2022. Disponível em: <<https://datampe.sebrae.com.br/profile/geo/sergipe>> Acesso em: 02 mai. 2025.

SEBRAE. **Lei Geral da Micro e Pequena Empresa**. Sebrae, 27/09/2022. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/lei-geral-da-micro-e-pequena-empresa,46b1494aed4bd710VgnVCM100000d701210aRCRD>. Acesso em: 22 jun. 2025.

SEBRAE. **O impacto da falta de planejamento estratégico nas MPE**. 2022. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/conteudos/posts/o-impacto-da-falta-de-planejamento-estrategico-nas-mpe,51766531d1ac4810VgnVCM100000d701210aRCRD>. Acesso em: 11 abr. 2025.

SEBRAE. **O que é Business Model Canvas e como aplicá-lo no seu negócio?**. 2024. Disponível em: <https://inovacaoebraeminas.com.br/o-que-e-business-model-canvas-e-como-aplica-lo-no-seu-negocio/> Acesso em: 10 jun. 2025.

SEBRAE. **Qual o papel das pequenas empresas na economia brasileira**. 2023. Disponível em: [https://www.sebrae-sc.com.br/blog/qual-o-papel-das-pequenas-empresas-na-economia-brasileira#:~:text=MPES%20representam%2099%25%20das%20empresas,Interno%20Bruto%20Brasileiro%20\(PIB\)](https://www.sebrae-sc.com.br/blog/qual-o-papel-das-pequenas-empresas-na-economia-brasileira#:~:text=MPES%20representam%2099%25%20das%20empresas,Interno%20Bruto%20Brasileiro%20(PIB)). Acesso em: 05 mai. 2025.

SILVA, A. G. D. et al. Planejamento estratégico e inovação em confinamento de gado: um estudo de caso aplicado. In: **VIII Simpósio de tecnologia da FATEC JALES**. 2024. Disponível em: <http://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/31122> Acesso em: 08 mai. 2025.

SILVA, I. B. D. C. **OKR como ferramenta no processo de retomada do planejamento estratégico em uma empresa de consultoria ambiental**. 127 f. 2022. Monografia (Graduação em engenharia de produção). UFRN. 2022. Disponível em: <https://repositorio.ufrn.br/handle/123456789/51199> Acesso em: 08 jun. 2025.

SILVA, P. H. F. D. **Proposta de implantação de planejamento estratégico baseado em cenários em um escritório de contabilidade**. 27 f. 2019. Trabalho de conclusão de curso (Especialização em Gestão contábil e financeira). UTFPR. 2019. Disponível em: [https://riut.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/26238/1/PB\\_EGCF\\_XVI\\_2020\\_22.pdf](https://riut.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/26238/1/PB_EGCF_XVI_2020_22.pdf) Acesso em: 08 mai. 2025.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da Produção**. 2. ed. São Paulo: Atlas, p. 13-60, 2002. Disponível em: <http://folgueral.com.br/producao/arquivos/adminstracao%20da%20producao/capitulo%201-administracao%20da%20producao.pdf>. Acesso em: 16 mai. 2025.

SOUZA, M. H. A. **Um estudo de caso para avaliar a eficiência de OKR (Objectives and Key-Results) em uma empresa júnior**. 63 f. 2018. Monografia (Graduação em Engenharia da Computação) Universidade Federal de Pernambuco, 2018. Disponível em: <https://www.cin.ufpe.br/~tg/2018-1/mhas-tg.pdf> Acesso em: 08 mai. 2025.

STEAD, J. G.; STEAD, E. Sustainable strategic management: an evolutionary perspective. **Journal Sustainable strategic management**. v. 1, n. 1, p.62–81, 2008. Disponível em: <https://pt.scribd.com/document/609927189/Sustainable-strategic-management-An-evolutionary-p> Acesso em: 10 mai. 2025.

TEODORO, E. C. S.; NEVES, R. F. C.; MARCUSSO, M. F. **Introdução ao empreendedorismo e à modelagem de negócios**. 1 Ed., Poços de Caldas: IFSULDEMINAS, 2021. Disponível em:

<[https://educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/642638/2/Eduani%20\\_%20INTRODU%C3%87%C3%83O%20AO%20EMPREENDEDORISMO%20E%20%C3%80%20MODELAGEM%20DE%20NEG%C3%93CIOS.pdf](https://educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/642638/2/Eduani%20_%20INTRODU%C3%87%C3%83O%20AO%20EMPREENDEDORISMO%20E%20%C3%80%20MODELAGEM%20DE%20NEG%C3%93CIOS.pdf)> Acesso em: 10 jun. 2025.

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

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

TISOTT, S. T. et al. A contabilidade consultiva como fator de sucesso das micro e pequenas empresas. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 16, n. 1, p. 127-144, 2022.

TOTVS. **5W2H**: o que é, onde aplicar e como fazer em seu negócio. 2024. Disponível em: <https://www.totvs.com/blog/negocios/5w2h/>. Acesso em: 16 mai. 2025.

TREGOE, B. B.; ZIMMERMAN, J. W. **A estratégia da alta gerência**: o que é e como fazê-la funcionar. 2. ed. Rio de Janeiro: Guanabara, 132p, 1988.

UNIDADOSCONTABIL. **Pesquisa aponta que 62,85% dos profissionais contábeis acreditam que a tecnologia será dominante, mas transformação digital ainda é desafio**. 2023. Disponível em: <https://www.unidadoscontabil.com.br/noticias/artigos/2023/08/01/pesquisa-aponta-que-62-85-dos-profissionais-contabeis-acreditam-que-a-tecnologia-sera-dominante-mas-transformacao-digital-ainda-e-desafio.html>. Acesso em: 29 mai. 2025.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

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

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

WILLIAMS, A. **Walt Disney's Mission Statement & Vision Statement (An Analysis)**. PANMORE, 11 nov. 2024. Disponível em: <<https://panmore.com/walt-disney-company-mission-statement-vision-statement-analysis>>. Acesso em: 27 jul. 2025.

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

## APÊNDICES

### APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

#### **Categorias 1 – Práticas de Planejamento Estratégico**

##### **Elemento de análise:** Documentação de Estratégia

Visualizar a estratégia atual de maneira geral significa ter clareza sobre quais são os objetivos e as diretrizes que guiam as operações e os projetos em andamento. Em termos práticos, é saber responder qual é o foco da companhia agora e quais decisões estão sendo tomadas para assegurar seu bom desempenho. Às vezes, tem até um documento que deixa isso claro e organizado, tipo um “mapa do tesouro” o que todo mundo pode consultar.

1. No nosso diagnóstico, foi mencionado que o planejamento é realizado bianualmente. Poderia descrever como esse processo acontece na prática? Que informações você considera para definir os rumos da empresa, por exemplo?
2. Esses planos e decisões estratégicas são registrados de alguma forma para consulta futura, como em um documento, uma apresentação ou mesmo em anotações pessoais?

##### **Elemento de análise:** Identidade Organizacional (Missão, visão e valores)

Missão expõe a essência da organização: o que ela entrega, para quem e qual o seu propósito fundamental no mundo. É a sua razão de existir, um exemplo é a missão da Natura “promover o bem-estar-bem – relações harmoniosas do indivíduo consigo mesmo, com os outros e com a natureza”.

3. Pensando no propósito do escritório, para além das obrigações contábeis, qual você diria que é a principal “razão de ser” da Empresa Beta? O que guia o trabalho de toda a equipe? Se for positivo, está documentado em algum lugar?

Quanto à visão, ela representa o futuro desejado, a grande aspiração de onde a empresa quer chegar nos próximos anos, assim, deve ser uma declaração inspiradora, capaz de engajar e alinhar todos que fazem parte da empresa na mesma direção. A visão não é permanente; ela pode e deve evoluir conforme a empresa atinge seus objetivos e o mercado se transforma. Um exemplo é a visão da Disney “ser uma das principais produtoras e provedoras de entretenimento e informação do mundo” (Williams, 2024).

4. Olhando para o futuro, digamos, daqui a 5 anos, onde você imagina o escritório? Que imagem ou posição no mercado de Aracaju você gostaria que a empresa alcançasse?  
Em caso positivo, ela está registrada em algum lugar?

Valores são as “regras do jogo” da empresa, constituem os princípios e crenças fundamentais que norteiam o comportamento e a tomada de decisão dentro de uma organização. Ademais, funcionam como a bússola ética e cultural da empresa, e é responder à pergunta: “o que a gente não abre mão de jeito nenhum?”. Como exemplo os valores da Petrobras – Cuidado com as Pessoas; Integridade; Sustentabilidade; Inovação; Comprometimento com a Petrobras e com o país.

5. Quais são os princípios ou valores que são inegociáveis aqui dentro? Aquilo que orienta desde a relação com um cliente até as decisões internas. Caso essas diretrizes existam, elas estão documentadas em algum lugar?

**Elemento de análise:** Vivência em Objetivos e Metas

‘Objetivos estratégicos’ são os alvos principais, de curto ou longo prazo, que uma organização define para si e eles funcionam como uma bússola, direcionando as ações e as decisões importantes. Para identificação, pergunte-se: “quais os principais resultados a empresa busca para garantir seu crescimento, construir seu futuro e obter uma vantagem competitiva no mercado?”.

6. Na prática, como vocês escolhem os objetivos estratégicos mais importantes para o futuro da empresa? O que é levado em consideração nesse processo? Em caso afirmativo, está documentado em algum lugar?

**Elemento de análise:** Monitoramento e Indicadores de Desempenho

O monitoramento consiste no processo sistemático de acompanhar e medir os resultados para avaliar se a estratégia está funcionando como o esperado. Nessa fase, são utilizados indicadores de desempenho (também conhecidos como KPIs), que são métricas que ajudam a quantificar o sucesso da uma estratégia. Exemplificando, para uma estratégia focada em eficiência operacional, um indicador a ser monitorado poderia ser o “Custo de Aquisição de Cliente” (CAC) ou a pesquisa de NPS “Net Promoter Score” para avaliar satisfação dos clientes, e assim basear possíveis ajustes de estratégias que vêm sendo utilizadas.

7. Como você avalia se essas metas estão sendo alcançadas? Existe alguma forma de acompanhamento, como relatórios, indicadores de desempenho ou reuniões periódicas para verificar o progresso?
8. Como a empresa age quando percebe que as metas definidas não estão sendo alcançadas?
9. Quando você define uma direção estratégica, como “aumentar a carteira de clientes” ou “otimizar processos”, como isso se transforma em metas mais concretas para o dia a dia da equipe?

**Elemento de análise:** Plano de Ação

O plano de ação é o roteiro que traduz a estratégia em atividades concretas e executáveis. Ele detalha os passos práticos necessários para que os objetivos traçados se tornem realidade, por exemplo, se a estratégia é melhorar a retenção de talentos, o plano de ação pode incluir iniciativas como a reestruturação do plano de carreira, a oferta de novos benefícios corporativos e a implementação de um programa de mentoria interna.

10. Quando surgem múltiplos problemas ou demandas ao mesmo tempo, como a empresa decide qual problema resolver primeiro? Que critérios são mais importantes para definir essa prioridade? Existem processos documentados ou tudo ocorre de maneira mais intuitiva, com base na percepção dos envolvidos?
11. Você poderia compartilhar um exemplo prático em que foi necessário estabelecer prioridades entre diferentes problemas? Existem procedimentos documentados ou tudo ocorre de maneira mais intuitiva, com base na percepção dos envolvidos?
12. Uma vez que uma nova iniciativa é definida (como a adoção de um novo sistema contábil, por exemplo), como fica estabelecido o que precisa ser feito, quem será o responsável, qual o prazo e os recursos necessários? Existem processos documentados ou tudo ocorre de maneira mais intuitiva, com base na percepção dos envolvidos?