

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CAMPUS REITOR JOÃO DAVID FERREIRA LIMA
CENTRO TECNOLÓGICO
DEPARTAMENTO ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E SISTEMAS
CURSO ENGENHARIA DE PRODUÇÃO CIVIL

Matheus Gonçalves Lintemani

Aplicação do Planejamento Estratégico em MPEs de Diferentes Segmentos

Florianópolis

2021

Matheus Gonçalves Lintemani

Aplicação do Planejamento Estratégico em MPEs de Diferentes Segmentos

Trabalho de Conclusão do Curso de Graduação em Engenharia de Produção Civil do Centro Tecnológico da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção Civil.

Orientador: Prof. Guilherme Ernani Vieira

Coorientador: Prof. Javier Gutierrez Castro

Florianópolis

2021

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor, através do Programa de Geração Automática da
Biblioteca Universitária da UFSC.

Lintemani, Matheus Gonçalves
Aplicação do Planejamento Estratégico em MPEs de Diferentes
Segmentos / Matheus Gonçalves Lintemani; orientador, Guilherme Ernani
Vieira, coorientador, Javier Gutierrez Castro, 2021. 76 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Federal de
Santa Catarina, Centro Tecnológico, Graduação em Engenharia de
Produção Civil, Florianópolis, 2021.

Inclui referências.

1. Engenharia de Produção Civil. 2. Planejamento. 3. Estratégia. 4. Micro
e Pequenas Empresas. 5. Planejamento Estratégico. I. Viera, Guilherme
Ernani. II. Castro, Javier Gutierrez. III. Universidade Federal de Santa
Catarina. Graduação em Engenharia de Produção Civil. IV. Título.

Matheus Gonçalves Lintemani

Aplicação do Planejamento Estratégico em MPEs de Diferentes Segmentos

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi julgado adequado para obtenção do Título de “Bacharel” e aprovado em sua forma final pelo Curso de Engenharia de Produção Civil.

Florianópolis, 10 de setembro de 2021.

Prof^a. Dra. Mônica Maria Mendes Luna
Coordenadora do Curso

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Guilherme Ernani Vieira
Orientador
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Dr. Javier Gutierrez Castro
Coorientador
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof^a. Dra. Olga Cardoso
Avaliadora
Universidade Federal de Santa Catarina

Este trabalho é dedicado aos meus amados pais.

RESUMO

As micro e pequenas empresas têm uma representação expressiva na economia brasileira, sendo de importância para o desenvolvimento econômico local, além de serem importantes responsáveis pela geração de emprego e distribuição de renda. Porém, existe um grave problema que atrapalha as pequenas empresas: a elevada taxa de mortalidade. Aponta-se como um dos problemas principais para essa situação, a falta de planejamento prévio, desde o surgimento da ideia até as atividades rotineiras. Neste trabalho, pretende-se analisar três micros e pequenas empresas de diferentes segmentos, com o intuito de verificar a importância do planejamento estratégico para este tipo de negócio, possibilitando ao gestor, informações úteis para melhorar a tomada de decisão e conseqüentemente, promover seu crescimento. Sabe-se que o planejamento estratégico é de fundamental importância para que o empreendedor conheça sua situação atual e tenha insumos suficientes para que através do levantamento de informações e análise dos dados, possa desenvolver estratégias de atuação, melhorando assim a gestão e influenciando nos resultados operacionais e financeiros. Este estudo mostra que por meio da metodologia aplicada, o planejamento estratégico, bem como as ferramentas que o compõe, são de fundamental importância para que o pequeno empreendedor conheça sua situação atual e situações futuras. Além disso, ficou evidente que o planejamento estratégico influencia diretamente na capacidade do gestor em tomar decisões de forma assertiva com base na situação mercadológica externa, aumentando, com isto, as chances de sucesso para as empresas analisadas.

Palavras - chave: Planejamento Estratégico, Micro e pequenas empresas, Plano de ação, Análise SWOT.

ABSTRACT

Micro and small companies have an expressive representation in the Brazilian economy, being important for local economic development, in addition to being responsible for generating employment and distributing income. However, there is a serious problem that hinders small businesses: the high mortality rate. One of the main problems for this situation is the lack of prior planning, from the emergence of the idea to routine activities. In this work, we intend to analyze three micro and small companies from different segments, in order to verify the importance of strategic planning for this type of business, providing the manager with useful information to improve decision making and, consequently, promote its growth. It is known that strategic planning is of fundamental importance for the entrepreneur to know their current situation and have sufficient inputs so that, through information gathering and data analysis, they can develop action strategies, thus improving management and influencing operational results and financial. This study shows that through the applied methodology, strategic planning, as well as the tools that make it up, are of fundamental importance for small entrepreneurs to know their now and current situation. Furthermore, it was evident that strategic planning directly influences the manager's ability to make assertive decisions based on the external market situation, thus increasing the chances of success for the analyzed companies.

Keywords: Strategic Planning, Micro and small companies, Action plan, SWOT analysis.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 — Cidades com Maior Concentração de MPEs	18
Figura 2 — Empresas Abertas em Fev./2021	19
Figura 3 — MEIs Abertos por Mês	20
Figura 4 — Matriz SWOT	35
Figura 5 — Etapas da Metodologia Aplicada	38
Figura 6 — Comparação de Cada Pergunta.....	68

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 — Classificação das MPÉs	23
Quadro 2 — Vantagens da aplicação do PE, segundo Pereira (2008).....	42
Quadro 3 — Estrutura Organizacional FL Bordados.....	45
Quadro 4 — Matriz SWOT FL Bordados.....	46
Quadro 5 — Missão, Visão e Valores FL Bordados.....	47
Quadro 6 — Plano de Ação 2021 FL Bordados	48
Quadro 7 — Respostas do Questionário - FL Bordados.....	51
Quadro 8 — Estrutura Organizacional Cervejaria Mirante	52
Quadro 9 — Matriz SWOT da Cervejaria Mirante.....	53
Quadro 10 — Missão, Visão e Valores da Cervejaria Mirante	55
Quadro 11 — Plano de Ação 2021 da Cervejaria Mirante	55
Quadro 12 — Respostas do Questionário – Cervejaria Mirante.....	58
Quadro 13 — Estrutura Organizacional Stillus Barbearia.....	59
Quadro 14 — Matriz SWOT Stillus Barbearia	60
Quadro 15 — Missão, Visão e Valores da Stillus Barbearia	61
Quadro 16 — Plano de Ação 2021 da Stillus Barbearia.....	62
Quadro 17 — Respostas do Questionário – Stillus Barbearia	66
Quadro 18 — Resultados do Questionário.	69

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
MEI	Micro Empreendedor Individual
MPEs	Micro e Pequenas Empresas
PE	Planejamento Estratégico
PIB	Produto Interno Bruto
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequenas Empresas

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO.....	14
1.2	APRESENTAÇÃO DO TEMA.....	14
1.3	OBJETIVOS.....	14
1.3.1	Objetivo Geral.....	14
1.3.2	Objetivos Específicos	15
1.4	JUSTIFICATIVA	15
1.5	LIMITAÇÕES DA PESQUISA	15
1.6	ESTRUTURA DA PESQUISA.....	16
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	17
2.1	MICRO E PEQUENAS EMPRESAS	17
2.1.1	Cenário das Micro e Pequenas Empresas	17
2.1.2	Legislação das Micro e Pequenas Empresas	20
<i>2.1.2.1</i>	<i>Lei Complementar 123/2006</i>	<i>21</i>
2.1.3	Simples Nacional.....	22
2.1.4	Classificação das MPES	22
2.2	PLANEJAMENTO.....	23
2.2.1	Importância do Planejamento	24
2.2.2	Tipos de Planejamento	25
<i>2.2.2.1</i>	<i>Planejamento Estratégico.....</i>	<i>25</i>
<i>2.2.2.2</i>	<i>Planejamento Tático.....</i>	<i>25</i>
<i>2.2.2.3</i>	<i>Planejamento Operacional.....</i>	<i>26</i>
2.3	ESTRATÉGIA.....	26
2.3.1	Definição de estratégia	27
2.3.2	Importância da Estratégia	27
2.3.3	Tipos de Estratégia	28
<i>2.3.3.1</i>	<i>Estratégia de Sobrevivência</i>	<i>28</i>
<i>2.3.3.2</i>	<i>Estratégia de Manutenção.....</i>	<i>29</i>
<i>2.3.3.3</i>	<i>Estratégia de Crescimento.....</i>	<i>29</i>
2.4	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	30
2.4.1	Definição de Planejamento Estratégico	30

2.4.2	Abordagens de Planejamento Estratégico.....	31
2.4.3	Etapas do Planejamento Estratégico	32
2.5	ETAPAS RELEVANTES NA EXECUÇÃO DO PE	33
2.5.1	Declaração da Missão, Visão e Valores.....	34
2.5.2	Construção da análise SWOT	34
2.5.3	Determinação das Questões Estratégicas e Ações.....	35
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	36
3.1	NATUREZA DA PESQUISA.....	36
3.2	O MÉTODO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO APLICADO.....	37
3.2.1	Etapas do método aplicado	37
3.2.1.1	<i>Etapa 1: Análise do negócio.....</i>	<i>38</i>
3.2.1.2	<i>Etapa 2: Análise do ambiente.....</i>	<i>39</i>
3.2.1.3	<i>Etapa 3: Identidade do negócio.....</i>	<i>39</i>
3.2.1.4	<i>Etapa 4: Construção dos objetivos.....</i>	<i>39</i>
3.2.1.5	<i>Etapa 5: Plano de ação</i>	<i>40</i>
3.2.1.6	<i>Etapa 6: Aplicação do questionário – Etapa adicional</i>	<i>40</i>
4	APLICAÇÃO E RESULTADOS DA PESQUISA-AÇÃO	44
4.1	APRESENTAÇÃO DAS EMPRESAS	44
4.1.1	Primeira MPE estudada: FL Bordados.....	44
4.1.1.1	<i>Análise do negócio e análise do ambiente – FL Bordados.</i>	<i>45</i>
4.1.1.2	<i>Identidade do negócio – FL Bordados</i>	<i>47</i>
4.1.1.3	<i>Construção dos objetivos e plano de Ação - FL Bordados</i>	<i>47</i>
4.1.1.4	<i>Aplicação do questionário – FL Bordados.....</i>	<i>50</i>
4.1.2	Segunda MPE estudada: Cervejaria Mirante.....	52
4.1.2.1	<i>Análise do negócio e análise do ambiente – Cervejaria Mirante</i>	<i>53</i>
4.1.2.2	<i>Identidade organizacional – Cervejaria Mirante.....</i>	<i>54</i>
4.1.2.3	<i>Construção dos objetivos e plano de ação – Cervejaria Mirante.....</i>	<i>55</i>
4.1.2.4	<i>Aplicação do questionário – Cervejaria Mirante.....</i>	<i>57</i>
4.1.3	Terceira MPE estudada: Stillus Barbearia	59
4.1.3.1	<i>Análise do negócio e análise do ambiente – Stillus Barbearia</i>	<i>60</i>
4.1.3.2	<i>Identidade organizacional – Stillus Barbearia</i>	<i>61</i>
4.1.3.3	<i>Construção de objetivos e plano de ação – Stillus Barbearia.....</i>	<i>61</i>
4.1.3.4	<i>Aplicação do questionário – Stillus Barbearia</i>	<i>65</i>
4.2	SÍNTESE DOS RESULTADOS DA METODOLOGIA APLICADA.....	67

5	CONCLUSÃO.....	70
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	72

1 INTRODUÇÃO

As Micro e Pequenas Empresas são o motor propulsor da economia brasileira, por representar cerca de 99,1% do total de empresas devidamente regularizadas no país. Mesmo sendo a principal fonte de geração de emprego e renda no país, são as organizações mais atingidas com as mudanças econômicas, principalmente, devido a falta de incentivos fiscais e pouco conhecimento em gestão. Embora a Constituição estabeleça crédito diferenciado para as Micro e Pequenas Empresas, percebe-se que poucos empresários têm acesso aos créditos disponíveis. (SEBRAE, 2008).

Ainda, a falta de planejamento é destacada por Maximiano (1995) como um dos principais motivos de falência das MPEs nos primeiros anos de existência, juntamente com as elevadas cargas tributárias, excesso de burocracia e, principalmente, a falta de políticas públicas que viabilizem novos negócios.

Vale destacar que, em sua maioria, as microempresas apresentam baixa intensidade de capital inicial e capital de giro, elevadas taxas de nascimento e mortalidade, forte presença de mão de obra familiar nos negócios, centralização do processo decisório, falta de registros contábeis e baixo investimento em tecnologia (IBGE, 2003).

Problemas como estes, podem ser minimizados com conhecimentos prévios em gestão de planejamento, que ajudam a mapear os cenários internos e externos que circundam a organização. Diante disto, pode-se afirmar que o planejamento é algo que se faz antes de agir, ou seja, antes da tomada de decisão. Já o planejamento estratégico é um conjunto de ações que devem ser elaboradas com uma projeção para longo prazo. (BOMFIM, TEIXEIRA E CALLADO, 2013)

É evidente que em um contexto empresarial turbulento, surgem ações operacionais pontuais para resolver um problema específico no presente, mas não servem como “guia” ou “estratégia” para uma organização a longo prazo. Sendo assim, conforme discutido no parágrafo anterior, o planejamento tem a missão de orientar a organização para cenários futuros.

Neste trabalho será apresentado o processo de aplicação de um planejamento estratégico com metodologia desenvolvida por uma empresa de consultoria da região de Florianópolis. Ao final da execução, será aplicado um questionário nas MPEs selecionadas a fim de explicitar os pontos mais impactantes da aplicação do método. Além disso, com o objetivo de compartilhar o impacto gerado, serão explicitados os resultados e plano de ação práticos para as empresas analisadas.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO

De início, é notório que o leitor compreenda o tema proposto neste estudo, buscando ressaltar os objetivos pretendidos no seu desenvolvimento, bem como a real importância da escolha da temática a fim de obter a construção do conhecimento administrativo e estratégico.

1.2 APRESENTAÇÃO DO TEMA

Verifica-se que os ambientes organizacionais atuais são muitos incertos e instáveis, diante do cenário de grave crise econômica, globalização e pandemia. Nesse contexto, as microempresas são as que enfrentam maior dificuldade, pois muitos empreendedores desconhecem das ferramentas administrativas que podem auxiliar na tomada de decisões.

Sendo assim, com o contexto atual e o histórico de dificuldade de empreender no Brasil, muitas MPEs fecham no início das atividades, conforme pesquisa realizada pelo Sebrae (2014), que aponta que cerca de 23% das organizações fecham antes de dois anos de existência e 35,9% não atingem quatro anos no mercado.

Vale destacar que o mercado concorrido e globalizado exige das empresas constantes mudanças como por exemplo, acesso a informações, tecnologia e, principalmente, análise da mudança de hábito dos consumidores (SALES, BARROS e PEREIRA, 2011).

Este trabalho tem como objetivo abordar especialmente nas MPEs, o planejamento estratégico, pois este analisa, a nível global, toda a organização e o ambiente na qual está inserida, traçando metas e objetivos a fim de garantir sucesso organizacional.

1.3 OBJETIVOS

Para uma melhor compreensão dos objetivos deste estudo, subdividiu-se os objetivos em objetivo geral e objetivos específicos.

1.3.1 Objetivo Geral

Implementar o planejamento estratégico por meio de uma metodologia desenvolvida por uma empresa de consultoria da região de Florianópolis em três MPEs para construir um plano de ação de acordo com a realidade de cada organização.

1.3.2 Objetivos Específicos

- a) Explicitar as ferramentas que compõe o Planejamento Estratégico;
- b) Descrever a metodologia aplicada;
- c) Explicitar os resultados do Planejamento Estratégico;
- d) Aplicar questionário para avaliação das vantagens da metodologia aplicada;

1.4 JUSTIFICATIVA

Esta pesquisa visa explicitar os principais resultados do planejamento estratégico em três Micro e Pequenas Empresas como ferramenta de suporte na gestão. Como se trata de empresas de diferentes segmentos, o presente trabalho permite uma análise horizontal aplicada para diferentes áreas.

Como contextualizado anteriormente, na gestão de muitas organizações de pequeno porte, o processo decisório é baseado na intuição e nas vivências do dia a dia, sem qualquer tipo de estudo. Na maioria das vezes, essa falta de análise estratégica é dificultada por vários motivos, como por exemplo: a falta de recursos para contratação de um administrador, ou, ainda, o empresário, encarregado de atividades operacionais, não tem tempo para desenvolver estratégias, conforme destacam Zamarioli, Benze e Escrivão Filho (2003).

Nesse contexto, o planejamento estratégico aparece como ferramenta importante para entender o estado atual e, principalmente, se preparar com segurança para um estado futuro, observando as características mercadológicas internas e externas.

1.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

O trabalho foi desenvolvido sabendo que existem limitações. No que diz respeito à literatura, existem diversas concepções de modelo para execução do planejamento estratégico. Durante a fundamentação teórica, apesar de ser abordado alguns modelos disponíveis na literatura, para a devida aplicação na estrutura de uma MPE, foi utilizado um modelo desenvolvido por uma empresa de consultoria da região de Florianópolis especialista nesse tipo de organização.

Com relação à coleta de dados, vale ressaltar que algumas entrevistas foram realizadas a distância devido ao Covid-19. Como limitante, identifica-se que nem sempre todos os

colaboradores estão aptos a realizarem vídeo-chamada e essa situação pode impactar diretamente nos resultados produtivos.

Tratando-se de uma monografia que tem prazo para conclusão, foi necessário adaptar o fechamento das entrevistas com datas que seriam plausíveis de análise. Fato que gera *déficit* nos resultados das ações práticas (plano de ação) abordadas dentro do método aplicado.

1.6 ESTRUTURA DA PESQUISA

Este trabalho traz uma fundamentação teórica sobre conceitos e informações a respeito de planejamento, estratégia, e aborda o planejamento estratégico de forma ampla, com os devidos conceitos, de autores importantes, além de ferramentas úteis para sua aplicação.

Na seção intitulada Micro e Pequenas Empresas, contextualiza-se as Micro e Pequenas Empresas, origem, legislação, cenários mercadológicos e a representatividade na economia brasileira. Nas seções seguintes, aborda-se questões relacionadas a planejamento e estratégia, seus tipos e níveis dentro da organização.

Na sequência, é discorrido na seção denominada Planejamento Estratégico, o planejamento estratégico, suas fases e definições a fim de orientar o leitor sobre sua importância e processo de construção organizacional. Além de abordar sobre uma das ferramentas estratégicas mais importantes como a análise SWOT (*Strengths Weaknesses, Opportunities e Threats*).

Por fim, nas últimas seções será apresentada a metodologia aplicada, contextualizado o leitor da situação MPEs estudadas, e por último, serão explicitados todos os resultados obtidos através da aplicação do planejamento estratégico.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo tem como propósito trazer conhecimentos de diferentes autores sobre planejamento, estratégia e algumas ferramentas fundamentais para o entendimento do processo de execução do planejamento estratégico. Além de uma breve fundamentação e contextualização sobre as Micro e Pequenas Empresas no Brasil.

2.1 MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Segundo estudo realizado pelo Sebrae em 2016, as MPEs são fundamentais para a função social da economia brasileira, sendo responsáveis por uma parcela significativa nas atividades produtivas do país. Ou seja, mantém na formalidade aqueles que querem exercer atividade própria e oferece oportunidades de emprego para população com nível escolar menor, além de fomentar a melhoria na distribuição de renda nos estados e municípios.

2.1.1 Cenário das Micro e Pequenas Empresas

Como explicitado anteriormente, as MPEs e a figura do empreendedor individual representam em nível mundial um papel interessante na geração de emprego e renda. De acordo com os dados coletados em 99 países pela OIT (Organização Internacional do Trabalho), as pequenas unidades econômicas têm uma representatividade de 70% do emprego. E, de acordo as recentes estimativas da OIT/CEPAL, na região Latino Americana e Caribe, as MPEs respondem por 46,6% do emprego total da área estudada.

De acordo com estudo elaborado pelo Sebrae em 2018, as micro e pequenas empresas respondiam por 30% do valor adicionado ao PIB, detalhe que em 5 dos 27 estados federativos, essas participações das MPEs no PIB representam mais de 40%, além de responder por 54,05% dos empregos formais.

Nos dias atuais, por conta da escassez de ofertadas de emprego, é plausível que cidadãos se arrisquem em desenvolver um novo negócio para buscar uma diferente fonte renda. Mas, a realidade a curto prazo não é positiva: em estudo realizado pelo Sebrae em 2014, com a finalidade de verificar a taxa de sobrevivência de empresas com até dois anos, foi feita a constatação em que a cada 100 MPEs abertas no Brasil, apenas 77 permanecem em atividade.

O estudo ainda afirma que essa elevada taxa de mortalidade é consequência da falta de planejamento e instrução no momento da abertura do negócio.

Ainda, de acordo com a mesma pesquisa, no ano de 2013, 1846 entrevistados apontam os motivos de se abrir uma empresa: desejo de ter um negócio próprio (37%), identificação de oportunidade de negócio (26%), exigência de clientes/fornecedores (19%), melhoria de vida (11%), dificuldade de retornar ao mercado de trabalho (4%) e outros motivos (4%). A pesquisa também identificou os perfis de empreendedores por oportunidade (69%) e empreendedores por necessidade (31%).

Segundo dados da ferramenta tecnológica denominada “Empresômetro”, desenvolvida pelo Instituto Brasileiro de Planejamento Tributário em 2019, verifica-se que as cidades com maior concentração de MPEs são: São Paulo, Rio de Janeiro e Curitiba. Como ilustrado na Figura 1 a seguir:

Figura 1 — Cidades com Maior Concentração de MPEs



Fonte: Adaptado de Empresômetro (2019).

Ainda, de acordo com o Mapa de Empresas, elaborado pelo Ministério da Economia, que aponta o número de empresas abertas no Brasil, no mês de fevereiro de 2021 foram abertas aproximadamente 341.000 novas empresas. Sendo que dentre esses números, cerca de 99% são MPEs, o que representa o surgimento de aproximadamente 286.000 novas MPEs, conforme ilustrado na Figura 2.

Figura 2 — Empresas Abertas em Fev./2021

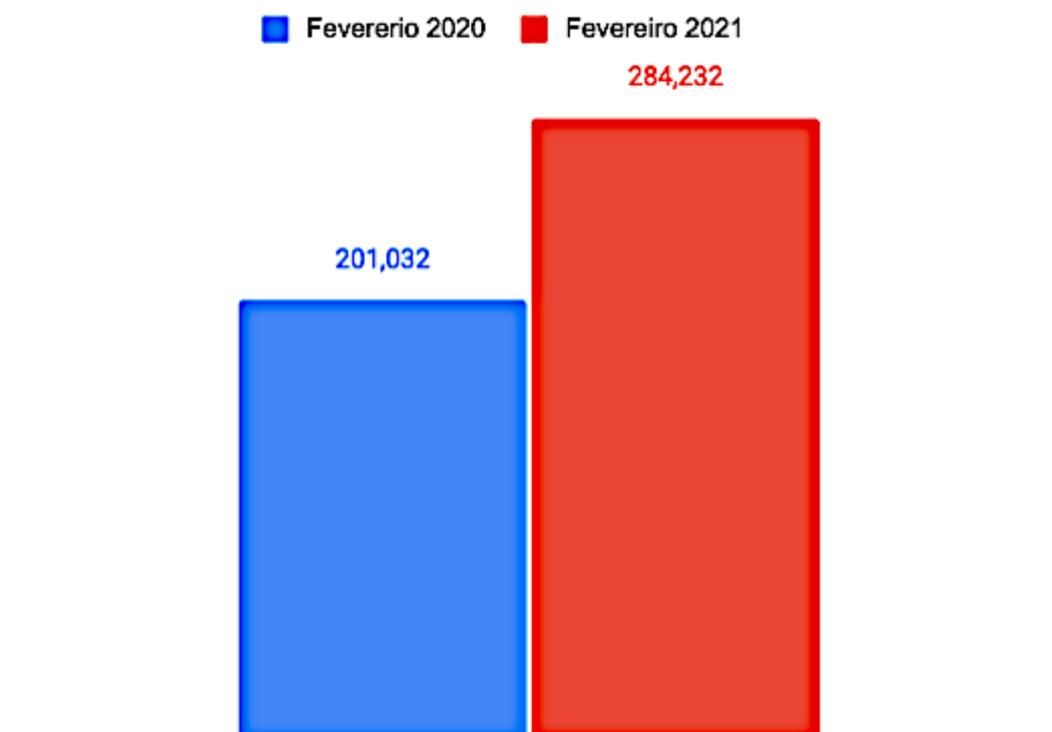
Feveireiro de 2021	
<i>341 mil empresas abertas;</i>	
MPEs - 99% <i>(286 mil)</i>	Outros - 1% <i>(55 mil)</i>
MEI: 272 mil	Sociedade: 45 mil
Não-MEI: 14 mil	Eireli: 8 mil
	Outros: 2 mil

Fonte: Adaptado de Ministério da Economia (2021).

Com base nesses dados, é nítido a predominância das Micro e Pequenas Empresas no cenário brasileiro. Por muitas vezes, desconhecer o mercado de atuação, o empreendedor inicia sua empresa como MEI (Micro Empreendedor Individual) para que, à medida que os produtos/serviços da organização forem se desenvolvendo, possam buscar um outro formato para crescer (SEBRAE, 2014).

Sendo assim, vale destacar o crescimento significativo de pequenos empreendedores, ocorreu um aumento de 40,1% (284.232) dos cadastros de empresas MEI em relação ao mesmo período no ano passado (201.032). Representado na Figura 3 a seguir.

Figura 3 — MEIs Abertos por Mês



Fonte: Adaptado de Ministério da Economia (2021).

De acordo com Carmo, Santos e Lima (2013), os microempreendedores entram no mercado com uma enorme força criativa, substituindo as tecnologias, métodos e produtos já conhecidos por opções mais vantajosas que agregam mais valor aos mercados locais.

Conforme destaca Carvalho (1999), as empresas que têm maior chance de crescimento são aquelas que se preparam para o futuro, ou seja, aquelas que observam seu estado atual e fazem as mudanças necessárias para acompanhar as mutações do mercado atuante.

2.1.2 Legislação das Micro e Pequenas Empresas

Segundo Sebrae (2014), a ideia de possuir um negócio próprio é demasiadamente atrativa, devido à sensação de rápidas recompensas e aquisição de patrimônios. Mas, a realidade nem sempre é essa. Em muitos casos, criar um próprio negócio significa frustrações, período de trabalho exaustivo e pouco retorno.

Com objetivo de facilitar o empreendedorismo no Brasil, no Governo de João Batista Figueiredo, mais precisamente, em 27 de novembro de 1984, publicou-se a Lei 7256/1984 em que incluía na semântica jurídica brasileira a microempresa, tratando-a como modelo de

negócios. Mas só com a Lei 8864/94 que foi estabelecido o estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, no qual a microempresa adquiriu uma forma própria dentro da legislação (BRASIL, 1984).

2.1.2.1 Lei Complementar 123/2006

Através da Lei Complementar LC123/2006, os empreendedores foram ainda mais estimulados para o crescimento dos negócios. No governo Lula, foi implantada uma legislação denominada “Lei Geral da Micro e Pequenas Empresas”, popularmente conhecida como Lei das MPEs, em que foi regulamentado tratamento de favorecimento, simplificação e diferenciação das MPEs, conforme disposição da constituição (BRASIL, 2006).

Segundo conteúdo divulgado pelo Sebrae em 2018, com a finalidade de auxiliar o empreendedor a interpretar a legislação, o objetivo da Lei Complementar 123/2006, é fomentar o desenvolvimento, competitividade e regulamentação do microempreendedor individual, gerando renda, redução da informalidade e, conseqüentemente, o fortalecimento da economia como um todo.

No que se refere a pagamento de impostos, o mesmo órgão ressalta que através da Lei Complementar 123 /2006, as Micro e Pequenas Empresas foram ainda mais beneficiadas, pois para cálculo do pagamento, é utilizado a receita bruta anual. Dessa forma, a alíquota do imposto cresce à medida que o faturamento do pequeno negócio cresce, não obrigando aos microempreendedores pagar altas taxas com faturamento um pequeno.

Ainda, na mesma pesquisa do Sebrae em 2018, destaca-se que os principais benefícios da lei são:

- a) Simplificação e desburocratização;
- b) Livre acesso ao mercado;
- c) Facilidades na obtenção de financiamentos e empréstimos;
- d) Facilidade em acessar à justiça;
- e) Estímulo à inovação e à exportação.

A pesquisa conclui que a lei é essencial para as MPEs, pois com a formalização e as garantias previstas, as empresas podem oferecer uma segurança maior aos seus clientes e contar com mais solidez no crescimento do negócio.

2.1.3 Simples Nacional

Através da Lei 7.256 / 1984, foi instituído a forma de tributação específica com redução dos impostos e simplificação de cálculo. Assim, o Simples Nacional traz como vantagem o pagamento de tributos através de uma única declaração ou guia, além da apuração de acordo com o faturamento dos últimos 12 meses. O Simples Nacional mostrou-se uma experiência de sucesso no que diz respeito à redução de carga tributária, desburocratização e, principalmente, contribuiu para a criação de um ambiente de negócios mais favorável, culminando com o aumento da arrecadação de tributos no âmbito Federal, Estadual e Municipal (BRASIL, 1984).

Vale destacar que segundo a mesma lei, os principais impeditivos dos microempreendedores para não se enquadrarem no Simples Nacional são: um dos sócios participar de outra empresa, um dos sócios morar no exterior, o negócio ser constituído sob a forma de ações ou ser uma cooperativa.

2.1.4 Classificação das MPES

Segundo Alice e Ruppenthal (2012), as empresas classificadas como micro e pequenas empresas de acordo com a Lei Complementar 123/2006, se dividem em três tipos de acordo com o critério de faturamento bruto anual, da seguinte forma:

- I. Microempreendedor Individual (MEI): pessoa que trabalha sozinho por conta própria, pode ter um funcionário, mas não pode ter sócio, se legaliza como pequeno empresário, optante pelo simples Nacional, com faturamento de até 81 mil reais.
- II. Microempresa (ME): sociedades simples e empresária, Empresas Individuais de Responsabilidade limitada (EIRELI) ou Empresário Individual, que tem faturamento igual ou inferior a 360 mil reais.
- III. Empresa de Pequeno Porte (EPP): sociedades simples e empresária, Empresas Individuais de Responsabilidade limitada (EIRELI) ou Empresário Individual, que tem faturamento superior a 360 mil reais e inferior ou igual a 3,6 milhões de reais.

As informações sobre a classificação das micro e pequenas empresas, podem ser vistas a seguir no Quadro 1. Destacando dentre as classificações, que o microempreendedor individual é optante ao Simples Nacional, nas categorias ME e EPP, os empresários podem decidir se escolher pelo Simples Nacional, ou a tributação por aferição dos lucros. (MATOS; MACAMBIRA; CACCIAMALI; 2014).

Quadro 1 — Classificação das MPes

CRITÉRIO: RECEITA BRUTA	DEFINIÇÃO	RECEITA BRUTA ANUAL
Microempresa	Sociedade empresária, sociedade simples, empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário, devidamente registrados nos órgãos competentes, que aufera em cada ano calendário.	igual ou inferior a R\$ 360.000,00
Empresa de pequeno porte	A empresa de pequeno porte não perderá o seu enquadramento se obter adicionais de receitas de exportação, até o limite de R\$ 4.800.000,00.	superior a R\$ 360.000,00 e igual ou inferior a R\$ 4.800.000,00
Microempreendedor individual	É a pessoa que trabalha por conta própria e se legaliza como pequeno empresário optante pelo Simples Nacional. O microempreendedor pode possuir um único empregado e não pode ser sócio ou titular de outra empresa.	igual ou inferior a R\$ 81.000

Fonte: SEBRAE (Publicado em 09/12/2013, atualizado em 22/03/2021)

Vale destacar que em empresas que a atividade fim esteja ligada a prestação continuada de serviços de assessoria creditícia, gestão de crédito, seleção e riscos e gerenciamento de ativos, as ME e EPP não podem optar pelo Simples Nacional, além dos impedimentos apontados na seção anterior.

2.2 PLANEJAMENTO

Conforme aponta Chiavenato (2010), o planejamento refere-se à primeira função administrativa, responsável por definir de forma antecipada os objetivos a serem alcançados e os meios de atingi-los. Entende-se que o planejamento é uma ferramenta gerencial de importância para as empresas, pois é responsável por estudar e desenvolver caminhos para atingir os objetivos de forma eficiente.

Ainda, segundo Lima (2018), o planejamento é um processo administrativo que busca definir direções a fim de alcançar um resultado desejado. Dessa maneira, permite fazer análise antecipada de possíveis cenários, facilitando o processo de tomada de decisões.

Sendo assim, conforme reforçam Kotler e Armstrong (2003), o planejamento incentiva os gestores a terem pensamentos de forma sistemática na realidade atual da organização, forçando aos mesmos a elaborar objetivos pensando no futuro da organização.

Conforme aponta Maximiano (1995), o planejamento é uma espécie de processo contínuo, devendo estar ativo e envolver todos os níveis organizacionais. Nota-se que o planejamento não é estático, à medida que as ações vão acontecendo, faz-se necessário, reavaliar e corrigir erros e decisões, sendo, portanto, um processo dinâmico.

Diante do exposto, fica evidente que o foco principal do planejamento é fazer com que o gestor tome decisões de forma assertiva e embasada, de modo que possa desenhar previsões confiáveis para cenários futuros.

2.2.1 Importância do Planejamento

Como afirmado anteriormente, para se obter o sucesso organizacional, as empresas em sua maioria, utilizam o planejamento para mapear eventos. Embora a construção de um planejamento não garanta o sucesso, ele ajuda no controle dos riscos, detecta ameaças e pode evitar grandes prejuízos financeiros.

Conforme destaca Gracioso (1996), o planejamento tem como objetivo o alcance de tomadas de decisões cada vez mais efetivas que sejam capazes de prever, medir e minimizar os impactos negativos que possam surgir no mercado de maneira inesperada. O mesmo autor, ainda afirma que as principais razões para se executar um planejamento são: a organização dos objetivos, controle operacional e entendimento horizontal da organização.

Na mesma linha, Certo (1993) afirma em sua obra “Planejamento e Implantação” que um planejamento bem executado produz decisões coordenadas e direciona as discussões para os objetivos estruturais da organização, além de propiciar aos gestores clareza na tomada de decisões a médio e longo prazo.

2.2.2 Tipos de Planejamento

Como o planejamento é um processo contínuo, e para que desta forma esteja amplamente alinhado, faz-se necessário à distribuição de atividades em todos os níveis de colaboradores da empresa. Nota-se que a cada nível, o planejamento possui suas peculiaridades. Dependendo da abrangência e do impacto que têm sobre a organização, os planos podem ser classificados em três níveis principais: estratégicos, táticos e operacionais (MAXIMIANO, 1995).

2.2.2.1 Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico será detalhado na seção específica mais a diante, pois é concernente ao assunto principal do trabalho. De antemão, o planejamento estratégico tem relação intrínseca ao atingimento de metas ao longo prazo, definindo objetivos que englobam toda a empresa. É desenvolvido pelo topo da hierarquia organizacional, o qual possui uma visão geral da empresa. Classificados como “estratégicos”, normalmente são objetivos empíricos e de difícil mensuração.

2.2.2.2 Planejamento Tático

No planejamento tático, os objetivos definidos são oriundos dos diretores e coordenadores que estão no nível estratégico da organização. A execução tática se encontra no nível intermediário nas organizações e é normalmente representado por gerentes e supervisores que orientam os colaboradores no nível operacional.

Conforme aponta Oliveira (2004), o planejamento tático tem como missão a melhoria de uma área, não englobando toda a organização, e atua na decomposição dos objetivos estabelecidos no planejamento estratégico. É um conjunto de procedimentos que traduz os objetivos estratégicos em planos específicos e novos objetivos para a determinada área da organização (SANTOS; ALVES; ALMEIDA, 2007).

Para Pereira (2010), o planejamento tático se relaciona com os objetivos de médio prazo, normalmente um ano, foca em uma determinada área de resultado, decompondo estratégias e ações estratégicas do PE, ficando sobre responsabilidade da administração de nível médio, dependendo do tamanho da organização.

Sendo assim, os objetivos propostos normalmente são atingidos em um período inferior que os objetivos estratégicos. Ainda, cabe ao planejamento tático traduzir os objetivos estratégicos em metas qualitativa ou quantitativa, para que os gerentes consigam desenvolver ações que os colaboradores operacionais, por sua vez, consigam realizar.

2.2.2.3 *Planejamento Operacional*

Para Oliveira (2004) o planejamento operacional pode ser visto como uma atividade a ser direcionada as execuções rotineiras de uma organização para obter-se resultados a curto prazo. Basicamente, o planejamento operacional é um processo de identificação de ações e processos específicos solicitados ao nível operacional, normalmente o nível mais baixo da empresa.

Ainda o mesmo autor afirma que o planejamento operacional se deriva do que é proposto no planejamento estratégico, como acontece com o planejamento tático, porém suas ações envolvem os níveis inferiores da empresa, tendo foco de curto prazo, como as atividades que são executadas repetitivamente semanalmente ou diariamente.

Dessa forma, identifica-se que o foco principal do planejamento operacional é definir as rotinas empresariais, listar as tarefas e os recursos disponíveis e necessários para execução das atividades, sendo assim, no plano operacional, tem-se ações palpáveis de fácil mensuração (SANTOS; ALVES; ALMEIDA, 2007).

Na mesma linha, conforme destaca Maximiano (1995), o processo de planejamento operacional consiste na identificação dos objetivos, elaboração dos cronogramas e orçamentos, e execução de atividades operacionais do dia a dia.

2.3 ESTRATÉGIA

Após a definição de planejamento, neste tópico serão abordadas definição e importância da estratégia no contexto empresarial. O tópico reúne discussões de diferentes autores sobre o tema em questão.

2.3.1 Definição de estratégia

A definição de estratégia é complexa, mas em geral refere-se ao caminho para atingir os objetivos organizacionais. De origem militar, a palavra estratégia tem como significado a “utilização do combate para atingir o objetivo da guerra” (PEREIRA; BORINI; FISCHMANN, 2017).

Essencialmente, para Chiavenato (2010), a estratégia é uma espécie de escolha que a organização participa a fim de selecionar, dentre várias opções, a que melhor se enquadra nos aspectos internos e externos organizacionais e tomar decisões baseadas nessa escolha feita. Ainda, o mesmo autor afirma que a estratégia se refere à mobilização dos recursos empresariais com vista ao atingimento dos objetivos de longo prazo.

Já para Oliveira (2004), a estratégia pode ser compreendida como um caminho ou ação desenvolvida para atingir as metas e objetivos estabelecidos, de forma diferenciada, para um melhor posicionamento organizacional em seu ambiente externo.

Segundo o mesmo autor:

Estratégia é a situação em que existe uma identificada, analisada e efetiva interligação entre fatores externos – não controláveis e – e internos – controláveis – da empresa, que visa interagir com oportunidades e ameaças ambientais ou externas perante os pontos fortes e fracos internos da empresa (OLIVEIRA, 2004, p. 6).

Ainda, para Pereira (2010), a utilização da estratégia pode ser caracterizada quando a empresa desenvolve seus pontos positivos e oportunidades com a finalidade de resolver problemas internos ou externos.

Diante de referências de renome entende-se que é imprescindível que as organizações busquem inserir em seu planejamento a consolidação de diferentes estratégias para que possam se manter competitivas no mercado e, possivelmente, prosperar com mais facilidade.

2.3.2 Importância da Estratégia

Diante das incertezas mercadológicas, as organizações para se sustentarem, precisam definir objetivos e traçar caminhos para atingi-los, em outras palavras, seguindo o pensamento de Cher (1990), para se ter uma estratégia bem definida, a empresa precisa entender o motivo da sua existência, suas atividades fim e, principalmente, a situação atual que permeia a organização.

O mesmo autor ressalta que a principal função da estratégia no contexto empresarial é desenvolver uma boa posição mercadológica e, principalmente desenvolver uma vantagem competitiva entre os concorrentes.

2.3.3 Tipos de Estratégia

Cada empresa é única, possui projetos e produtos com características específicas. Sendo assim, cada organização deve desenvolver sua própria estratégia de atuação para definir e traçar caminhos adequados de acordo com cenário que a empresa está vivenciando.

Seguindo essa linha, Oliveira (2004) afirma que as estratégias organizacionais devem levar em consideração a análise dos cenários existentes, pois se não existir uma análise detalhada dos cenários externos e internos, as estratégias podem levar a organização a ruína. Além disso, o mesmo autor ressalta que as organizações, no momento de construir sua estratégia, devem ser criativas e, principalmente, inovadoras.

Como destacado anteriormente, a estratégia pode ser vista de diferentes formas e sua aplicação varia de acordo com o estágio que a empresa se encontra no mercado. Sendo assim, pode-se destacar três importantes tipos de estratégias que são: estratégia de sobrevivência, estratégia de manutenção e a estratégia de crescimento.

2.3.3.1 Estratégia de Sobrevivência

A estratégia de sobrevivência normalmente é utilizada em situações em que a empresa se encontra ameaçada e não está conseguindo se reerguer diante do mercado, deve-se buscar este tipo de estratégia quando não existe outras formas de reversão da crise enfrentada, conforme aponta Gimenez (1998). O mesmo autor ainda relata que se faz necessário executar esse tipo de estratégia quando o período de crise vivenciado pela empresa, não permite manter sua operação em funcionamento.

Segundo Oliveira (2004), essa abordagem estratégica é de difícil adequação para a organização, pois refere-se a mudanças estruturais ou técnicas, recomendando-se utilizar quando a organização não responde a mudanças pontuais. Ainda de acordo com Oliveira (2004), os tipos de estratégia tomados em situação de sobrevivência, normalmente são:

- a) Redução de custos: consiste na diminuição dos custos possíveis da empresa, pessoal, estoque, entre outros;

- b) Desinvestimento: refere-se a estratégia de tirar do catálogo de produtos e serviços da empresa, aqueles que não atendam mais à necessidade do mercado e dessa forma, não gera lucro para a empresa;
- c) Liquidação do negócio: opção de última instância, optando em encerrar as atividades, quando não se tem outro caminho para manter a empresa de portas abertas.

2.3.3.2 *Estratégia de Manutenção*

A estratégia de manutenção pode ser utilizada quando a organização está passando um período de dificuldade, mas possui pontos fortes e disponibilidade de recursos para sobreviver no mercado. Sendo assim, é um tipo de postura que a organização pode adotar quando está enfrentando ou visualiza dificuldades futuras e prefere agir antecipadamente, conforme ressalta Oliveira (2004).

Ainda, conforme aponta Golde (1986), quando a empresa busca este tipo de estratégia, ela não investe em novos produtos, foca apenas nos existentes e busca se manter estável no cenário que se encontra. Tem como objetivo preparar a organização para manter a sua operação em funcionamento e, principalmente, proteger a organização de um possível novo concorrente.

2.3.3.3 *Estratégia de Crescimento*

Conforme aponta Golde (1986), a estratégia de crescimento surge em momentos que as empresas estão em busca de novas oportunidades e podem aplicar recursos acumulados. São desenvolvidas atitudes para introdução de novos produtos e/ou serviços no mercado, criação de novas técnicas de produção para produtos existentes, investimento em tecnológica e desenvolvimento de marketing.

O mesmo autor ainda ressalta que nesse tipo de estratégia, a empresa pode melhorar seu ambiente interno, através do mapeamento e posterior resolução dos pontos fracos internos.

Na mesma linha, Oliveira (2004) afirma que, uma organização, mesmo com suas fraquezas, pode aproveitar oportunidades externas favoráveis, tais como:

- a) Inovação: o desenvolvimento frequente e lançamentos de novos produtos e serviços, principalmente em mercado de rápida evolução tecnológica;

- b) Internacionalização: empresa de grande porte buscando atuação em outro país, diferente do país de origem;
- c) *Joint venture*: união de duas empresas para desenvolver um produto juntas e entrar em um novo segmento mercadológico. Na maioria das vezes, uma organização fica responsável pelo desenvolvimento e detém o *know-how* e a outra com o investimento;
- d) Expansão: buscar meios de participar de uma parcela do mercado ou buscar novos mercados.

2.4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Depois de definir separadamente planejamento e estratégia, nesta seção, serão desenvolvidos os conceitos de “planejamento estratégico” abordados por diferentes autores, além das formas de aplicação para diferentes tamanhos de organização. Destaca-se as etapas, abordagens e, principalmente, as ferramentas administrativas mais importantes para sua construção.

2.4.1 Definição de Planejamento Estratégico

Para Pereira (2010), o termo planejamento estratégico pode ser considerado o processo responsável pela análise sistemática das competências (pontos fortes) e pontos de melhoria (pontos fracos) da empresa, além do mapeamento das oportunidades e ameaças externas.

Vale destacar que o planejamento estratégico é elaborado pelo nível institucional, a cúpula da organização, devendo considerar as condições externas e internas da empresa, formulando os objetivos e as ações para alcançá-los. Sendo um processo de extrema importância organizacional por fundamentar as etapas que deverão ser seguidas pelos colaboradores da instituição

Como aponta Ackoff (1982), o planejamento estratégico é um conjunto de decisões interdependentes, mas que interagem entre si. Dessa forma, o planejamento estratégico assume papel essencial que determina o rumo da organização, atuando na tomada decisão, no alcance de resultados e aumentando a competitividade da organização frente ao mercado.

Reforçando essa ideia, Chiavenato (2010) destaca que o planejamento estratégico é relacionado com três parâmetros: a viabilidade externa, a capacidade interna e a visão

compartilhada. Ou seja, através do planejamento estratégico será feito o alinhamento entre o que a empresa tem de capacidade produtiva e o que se pode executar com os recursos existentes.

Ainda, o mesmo autor acrescenta que o planejamento estratégico tem relação com os objetivos estratégicos da empresa, em curto, médio e longo prazo que norteiam o caminho e a viabilidade da organização. Sendo assim, conforme aponta Almeida (1994), o planejamento não se refere as decisões futuras e sim o que acontecerá no futuro com as decisões presentes.

Diante do exposto, fica evidente que o PE é um processo imprescindível para o direcionamento das decisões organizacionais. E, sua aplicação tem como produto melhor conhecimento do ambiente interno, entendimento do mercado, desenvolvimento da capacidade gerencial e melhoria dos relacionamentos interpessoais.

2.4.2 Abordagens de Planejamento Estratégico

Para Pereira (2010), existem três abordagens para elaborar o Planejamento Estratégico:

- a) *Top-down* (ou modelo cima para baixo): a cúpula da organização desenvolve o PE e repassa aos outros níveis, sendo estes, responsáveis por executar as metas e ações propostas, é um modelo de rápida construção, porém, pela falta de participação dos demais colaboradores, pode gerar conflitos internos ou dificuldade dos colaboradores em realizar a execução das metas propostas.
- b) *Botton-up* (ou modelo de baixo para cima): nesse modelo, ocorre a participação dos colaboradores na elaboração do Planejamento Estratégico, o que pode ser vantajoso, para discutir problemas na operação, porém pode levar mais tempo na sua execução.
- c) Misto: estilo híbrido entre os modelos *Top-down* e *Botton-up*, em que reúne uma equipe com pessoas de todas as áreas, envolvendo e sensibilizando os funcionários e se torna mais rápido por ter menos pessoas envolvidas.

Vale destacar que para Alves (2013), independente do tipo de planejamento estratégico, durante a execução, faz-se necessário atenção na equipe envolvida, para evitar erros e problemas nas propostas estratégicas desenvolvidas. Conforme teoria proposta por ele, esses erros são chamados de “Assassinos Silenciosos”, e são definidos como:

- a) Estilo *top-down* só com a gerência;
- b) Estabelecimento de estratégias confusas ou prioridades conflitantes;

- c) Gerência sem conhecimento da operação;
- d) Comunicação vertical ineficiente;
- e) Coordenação deficiente de funções e negócios;
- f) Inadequado desenvolvimento de habilidades de liderança para níveis altos da empresa.

Ainda, no contexto das MPEs, alguns autores apontam que as dificuldades de implantação do PE se devem ao fato de que as metodologias existentes focam em grandes corporações. Os gestores, muitas vezes por serem pessoas simples, têm dificuldades de assimilar os conceitos e, principalmente, adaptá-los para sua operação (TERENCE, 2002). Sendo assim, conforme aponta Terence (2002), para se ter um planejamento estratégico eficaz, faz-se necessário a adoção de estratégias diferentes diante do contexto em que as MPEs estão inseridas.

2.4.3 Etapas do Planejamento Estratégico

Encontra-se na literatura o processo de execução de planejamento estratégico com diferentes etapas e métodos. Sendo assim, nesse tópico serão explicitadas as etapas e algumas ferramentas importantes de três diferentes autores: Terence (2002), Kotler (2000) e Pereira (2010).

Segundo Terence (2002), em um de seus estudos focados em MPEs, no momento de execução do processo de planejamento estratégico, pode-se seguir as etapas descritas a seguir:

- a) Análise do Ambiente;
- b) Estabelecimento de uma diretriz organizacional;
- c) Formulação de uma estratégia organizacional;
- d) Implementação da estratégia organizacional;
- e) Controle estratégico.

Já para Pereira (2010), para execução de um PE, seja em uma MPEs ou uma grande empresa, discrimina-se um pouco mais esse processo estratégico. As etapas são as seguintes:

- a) Diagnóstico estratégico;
- b) Declaração de valores;
- c) Missão;

- d) Visão;
- e) Fatores críticos de sucesso;
- f) Análise externa;
- g) Análise interna;
- h) Questões estratégicas;
- i) Estratégias;
- j) Ações estratégicas.

Com base em outra proposição, dessa vez abordada por Kotler (2000), tem-se as seguintes etapas em um Planejamento Estratégico:

- a) Definição da missão do negócio;
- b) Análise das oportunidades e ameaças externas;
- c) Análise de forças e fraquezas (Matriz SWOT);
- d) Formulação de metas;
- e) Formulação de estratégias;
- f) Formulação de programas de apoio;
- g) Implementação dos programas e coleta de feedback (retroalimentação);
- h) Exercício de controle.

2.5 ETAPAS RELEVANTES NA EXECUÇÃO DO PE

Verifica-se que dentre as abordagens apresentadas, independentemente da quantidade de etapas e passos estratégicos, para se aplicar um plano estratégico parte-se basicamente do alinhamento de três etapas básicas, que são:

- a) Declaração de Missão, Visão e Valores;
- b) Construção da análise SWOT (em português: matriz FOFA: forças, fraquezas, ameaças e oportunidades) ou análise do ambiente.
- c) Determinação das questões estratégicas e ações.

Por fim, serão discorridos a seguir alguns dos principais conceitos na execução dessas etapas, visto que, as mesmas servirão de base para o entendimento da aplicação da metodologia na pesquisa-ação deste trabalho.

2.5.1 Declaração da Missão, Visão e Valores

Para Almeida (1994), o conjunto de Missão, Visão e Valores que compõem a filosofia institucional são bem difundidos, mas nem todos compreendem e sabem fazer sua aplicação correta. O mesmo autor afirma que são conceitos abstratos que podem ser distorcidos. Saber definir esses conceitos é de fundamental importância para desenhar o futuro da organização, ou seja, se faz necessário uma análise profunda.

Para Oliveira (2004), a missão tem o objetivo de satisfazer o ambiente externo, oferecendo produtos ou serviços que atendam a necessidade do mercado. Já para Chiavenato (2010), a missão é o propósito organizacional, para que sirva de lembrete de orientação aos funcionários saberem a direção do negócio. Quanto à visão, o mesmo autor afirma que se refere a posição em que empresa quer estar no futuro, representa o destino que a empresa pretende transformar em realidade.

Referente aos valores organizacionais, Deal e Kennedy (1982) apontam como a crença básica de uma organização. Sendo a essência da filosofia organizacional para atingir ao sucesso pretendido, pois orientam comportamento e direção aos colaboradores. Entende-se que esse conceito deve ser construído e, principalmente, difundido com todos os colaboradores.

O mesmo autor ainda afirma que os valores são todas as crenças e regras de conduta que a empresa entende como inegociáveis, sendo imprescindíveis para cumprir sua missão organizacional.

2.5.2 Construção da análise SWOT

Criada por Kenneth Andrews e Roland Christensen, através do acrônimo SWOT, essa matriz explicita a competitividade organizacional de acordo com quatro variáveis: *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças).

Para Chiavenato (2010), a principal função da Matriz SWOT é cruzar os pontos fortes e fracos da organização com as oportunidades e as ameaças externas. Sendo assim, a Matriz SWOT (ou em português: FOFA), vista na Figura 4 a seguir, é uma ferramenta utilizada para traçar ações estratégicas, analisar os cenários que permeiam a organização e, principalmente, auxiliar no processo decisório.

Figura 4 — Matriz SWOT



Fonte: Elaborado pelo Autor (2021).

Para Daychouw (2007) a matriz SWOT é um sistema simples para verificar a posição estratégica da empresa em análise. É uma ferramenta que analisa cenários, servindo para embasar a gestão e o planejamento estratégico da organização. O mesmo autor ainda destaca que essa importante ferramenta permite uma visão global da organização através dos pontos positivos e negativos, além da visão externa que influencia o desempenho das empresas

2.5.3 Determinação das Questões Estratégicas e Ações

Por fim, essa etapa tem como objetivo o levantamento das questões estratégicas e a criação de ações. Sintetiza-se tudo o que foi construído nas etapas anteriores: na análise SWOT e na declaração da Missão, Visão e Valores.

Conforme aponta Pereira (2010), nessa etapa são levantadas as principais questões da organização. Discute-se as estratégias para resolver as questões levantadas colocando-as em um plano de ação. O autor ainda destaca que para cada Ação do Plano de Ação deve haver: um responsável, uma data, recurso financeiro e indicador de desempenho.

Segundo os autores Lobato, Filho, Torres e Rodrigues (2004), o Plano de Ação tem como objetivo principal a conscientização e treinamento das pessoas encarregadas do problema/tarefa, o estabelecimento de novos padrões através de formulários base para as avaliações, a definição de autoridade e responsabilidade dos envolvidos no processo, materiais adequados no ambiente de trabalho e o monitoramento dos resultados.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo serão descritos o tipo de pesquisa e os métodos utilizados na aplicação prática desenvolvida, com objetivo de dar suporte técnico e científico ao trabalho apresentado.

Vale destacar que os conceitos têm como base uma metodologia desenvolvida e amplamente aplicada no mercado, por uma empresa de consultoria da região de Florianópolis.

3.1 NATUREZA DA PESQUISA

Para validar os estudos desenvolvidos, fez-se um estudo comparativo sobre o uso de PE com três Micro e Pequenas Empresas. A fim de analisar os benefícios do PE, as MPEs escolhidas foram submetidas à:

- a) Aplicação da metodologia em questão;
- b) Etapa adicional com aplicação de questionário para avaliação dos benefícios do método utilizado.

Inicialmente, foi desenvolvido uma pesquisa bibliográfica com o objetivo de levantar alguns autores relevantes na literatura, e principalmente, discorrer sobre diferentes conceitos e características referentes a planejamento, estratégia e, em especial, planejamento estratégico. Segundo Kahlmeyer-Mertens (2007), a pesquisa bibliográfica é fundamental para qualquer tipo de projeto, pois busca embasar os argumentos com fontes sólidas.

Para Vergara (1997), a pesquisa bibliográfica pode ser definida com o estudo sistematizado através de qualquer tipo de pesquisa feita em livros, revistas e sites. Ou seja, para se enquadrar como pesquisa bibliográfica, o estudo deve ser desenvolvido com base em informações já existentes, que possam ser apresentados suas fontes.

A parte prática do presente trabalho caracteriza-se como uma pesquisa-ação, uma vez que o autor responsável pela pesquisa também participa da execução. Segundo Bryman (1989), caracteriza-se como pesquisa-ação quando pesquisador desempenha um papel fundamental na resolução dos problemas e execução do método em si.

O mesmo autor ainda ressalta que a pesquisa-ação tem como característica fundamental a interação entre a teoria e o campo de pesquisa, no qual o executor e os participantes influenciam-se simultaneamente ao longo da pesquisa, moldando o resultado

final. Neste método de pesquisa, o conhecimento é produzido e a realidade é modificada simultaneamente, cada um ocorrendo devido ao outro (OQUIST, 1978).

Na mesma linha, Thiollent (2007) destaca que para uma pesquisa ser qualificada como pesquisa-ação é vital a implantação de uma ação por parte das pessoas ou grupos implicados no problema sob observação

3.2 O MÉTODO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO APLICADO

Uma das razões primordiais que dificultam as MPEs a praticarem com efetividade o planejamento estratégico, dá-se pelo fato que as metodologias desenvolvidas são para grandes empresas e não abrangem as particularidades das MPEs, conforme aponta (PEREIRA; BORINI; FISCHMANN, 2017).

Para execução do PE nas empresas estudadas, embora o processo de execução tenha similaridade com a pesquisa bibliográfica exposta, será utilizada uma metodologia desenvolvida por empresa de consultoria da região de Florianópolis focada exclusivamente em MPEs. Além disto, em etapa adicional, será realizada a aplicação de um questionário que irá auxiliar na análise da metodologia utilizada.

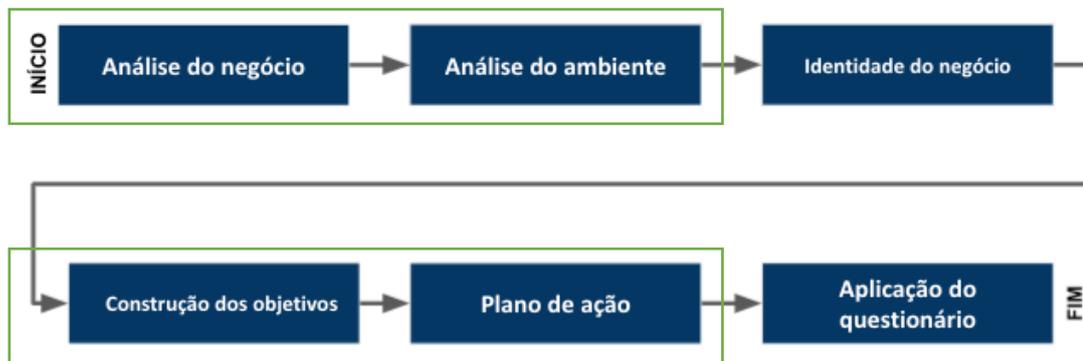
Ainda, é importante sinalizar que as empresas estudadas são casos reais, porém seus nomes foram alterados para preservar os dados e informações sigilosas.

Por fim, as reuniões que necessitavam ser feitas de forma presencial foram executadas seguindo todas as normas sanitárias requeridas tendo em vista o cenário de pandemia.

3.2.1 Etapas do método aplicado

Pelo fato de a metodologia ser construída por uma empresa de consultoria que foca exclusivamente em MPEs, a mesma dedicou-se em construir um método enxuto que se adapta a realidade de pequenas empresas. Dito isso, a execução da metodologia adotada é feita em quatro reuniões composta por seis etapas. A ordem da execução das atividades segue conforme descrito no fluxograma ilustrado na Figura 5 a seguir.

Figura 5 — Fluxograma da Metodologia Aplicada



Fonte: Elaborado pelo Autor (2021).

Apresentada a visão macro da metodologia deste trabalho, os próximos tópicos dedicam-se em detalhar a função e o processo de cada etapa em si.

3.2.1.1 Etapa 1: Análise do negócio

Com base em classificações gerais, a primeira etapa tem como principal objetivo entender as características e, diretrizes do negócio. Assim, a execução da primeira etapa é subdividida em três partes:

- I. Classificação do tipo de MPE com base no faturamento:
 - a) Microempresa: < R\$ 360 Mil faturado por ano;
 - b) EPP: > R\$ 360 Mil e < R\$ 4.8 Milhões faturado por ano;
 - c) MEI: < R\$ 81 Mil faturado por ano (se não ocorrer quadro societário)

- II. Classificação do tipo de estratégia de acordo com os recursos financeiros disponíveis para operação:
 - a) Sobrevivência: Auxílio de crédito emergencial para manter a operação em andamento;
 - b) Manutenção: Recursos escassos para manter a operação em andamento
 - c) Crescimento: Possui recursos acumulados com sua operação em andamento.

- III. Classificação do detalhamento do tipo de planejamento de acordo com a estrutura organizacional:

- a) Exclusivamente Estratégico: Os gestores executam a maior parte operação;
- b) Estratégico, Tático e Operacional: A MPE tem estrutura suficiente para ser dividida em sócios, gerentes e operadores.

3.2.1.2 *Etapa 2: Análise do ambiente*

Nesta etapa, para entendimento do ambiente, utiliza-se as características internas e externas para construção da matriz SWOT. São feitas quatro perguntas, aos empreendedores, para nortear a análise.

- I. Para entendimento do ambiente interno as perguntas são:
 - a) O que faz sua organização forte?
 - b) O que faz sua organização fraca?
- II. Para entendimento do ambiente externo as perguntas são:
 - a) Quais oportunidades a organização pode explorar?
 - b) Quais ameaças a organização deve mapear?

3.2.1.3 *Etapa 3: Identidade do negócio*

Nesta etapa, para construção da identidade do negócio, discute-se a definição de missão, visão e valores. Os empreendedores são questionados, essencialmente, com três principais perguntas:

- I. Para construção da Missão: Por que a organização existe?
- II. Para a construção dos Valores: O que é importante no dia-dia da organização?
- III. Para a construção da Visão: O que a organização deseja ser?

3.2.1.4 *Etapa 4: Construção dos objetivos*

Com as etapas anteriores concluídas, tem-se insumos suficientes para a construção dos objetivos do planejamento estratégico. O desenvolvimento desta etapa revisa cada ponto da

análise do ambiente e, principalmente, a análise do negócio para transformar as respostas obtidas em objetivos a serem executados.

Para nortear a construção dos objetivos são feitos dois grupos de questionamentos para os empreendedores. Primeiramente, em relação a análise do ambiente:

- a) Como a organização pode perpetuar a força em questão através de um objetivo?
- b) Como a organização pode aproveitar a oportunidade em questão através de um objetivo?
- c) Como a organização pode reverter a fraqueza em questão através de um objetivo?
- d) Como a organização pode se prevenir da ameaça em questão através de um objetivo?

Para finalizar, em relação a identidade organizacional:

- a) Como a organização pode transformar a Missão em objetivos menores?
- b) Como a organização pode transformar a Visão em objetivos menores?
- c) Como a organização pode transformar os Valores em objetivos menores?

3.2.1.5 *Etapa 5: Plano de ação*

A etapa de plano de ação consiste em tornar prática todas as questões que foram respondidas nos objetivos estratégicos. Sendo assim, define-se diretrizes para execução de cada um dos objetivos:

- a) Como: Modo que o objetivo deve ser executado;
- b) Onde: Local que o objetivo deve ser executado;
- c) Data: Período limite para execução do objetivo;
- d) Métrica: Valor que quantifica o objetivo;
- e) Meta: Valor da métrica que controla o objetivo;
- f) Responsável: Encarregado em gerenciar o objetivo;

3.2.1.6 *Etapa 6: Aplicação do questionário – Etapa adicional*

Antes de discorrer sobre a sexta e última etapa, é importante destacar que esta etapa, não faz parte da metodologia originalmente desenvolvida pela empresa de consultoria da região

de Florianópolis. Assim, essa etapa, com caráter adicional, tem como objetivo enriquecer e fornecer outros dados relevantes para execução do presente trabalho.

Vale destacar que a construção do questionário foi feita com base nas afirmações de Pereira (2008) em relação as vantagens da aplicação de um Planejamento Estratégico dentro de uma organização. O Quadro 2 a seguir ilustra todas as vantagens destacadas por este autor.

Quadro 2 — Vantagens da aplicação do PE, segundo Pereira (2008).

Pergunta
Possibilita o comportamento sinérgico das áreas funcionais da organização;
Transforma a organização em proativa;
Coordena a execução do planejamento tático e operacional;
Permite a integração de todas as funções organizacionais em um plano único;
Minimiza os recursos e o tempo que devem ser dedicados a corrigir erros de decisões;
Cria uma estrutura para a comunicação interna entre as pessoas;
Permite ordenar as prioridades dentro do cronograma do plano;
Ajuda a ordenar as ações individuais em uma organização dirigida para o esforço global;
Contribui para a motivação dos membros da organização;
Desenvolve um processo descentralizado de planejamento;
Permite a obtenção de melhores resultados operacionais;
Orienta e agiliza o processo decisório;
Propicia o esforço coordenado e maximiza o impacto de recursos limitados;
Possibilita a organização manter maior interação com o ambiente;
Aumenta o nível de interação entre os indivíduos da organização através da concentração de esforços para um fim comum;
Aponta os problemas que podem surgir antes que eles ocorram;
Ajuda os gestores a serem mais comprometidos com a organização;
Chama a atenção da organização para as mudanças e permite ações em resposta a elas;
Identifica necessidades de redefinição na natureza do negócio e da missão;
Permite que os gestores tenham uma clara visão do negócio;
Facilita a identificação e exploração de oportunidades de mercado;
Oferece uma visão objetiva dos problemas da organização;
Fornece uma estrutura para analisar e controlar a execução do plano e controlar a execução;
Minimiza os efeitos indesejáveis de condições e mudanças;
Torna clara a razão de ser da organização;
Torna mais efetiva a alocação do tempo e recursos para a identificação de oportunidades;
Estimula uma abordagem cooperativa, integrada e entusiasmada para enfrentar problemas e aproveitar as oportunidades.

Fonte: Adaptado de Pereira (2008).

Dessa forma, ao final da execução do PE nas empresas estudadas, os empreendedores são indagados para avaliar cada uma das afirmações de Pereira (2008) na escala de 0 (zero) a 10 (dez), com as seguintes referências de análise.

- a) Nota 0: Discordo totalmente da afirmação;
- b) Nota 5: Concordo parcialmente da afirmação;
- c) Nota 10: Concordo totalmente com a afirmação.

4 APLICAÇÃO E RESULTADOS DA PESQUISA-AÇÃO

Esta seção tem o objetivo de descrever os resultados da metodologia aplicada nas três MPEs. Sendo assim, contextualiza-se a situação em que cada empresa está inserida e em seguida, explicita-se as etapas e elaboração das atividades que culminaram no Planejamento Estratégico.

4.1 APRESENTAÇÃO DAS EMPRESAS

As organizações estudadas, em geral, são formadas por pequenas estruturas organizacionais e com produtos de aceitação no mercado. De antemão é possível afirmar que todas estão sofrendo dificuldades para se manterem, diante da crise gerada pela pandemia de Covid-19.

A aplicação da pesquisa proposta além de gerar insumos para um estudo teórico, também fornece ponderações a fim de auxiliar as organizações envolvidas a se estruturarem melhor no mercado em que se encontram. Como afirmado anteriormente, foram analisadas três MPEs de diferentes segmentos. Por questões de confidencialidade, os nomes das empresas foram alterados. Os respectivos nomes fictícios das empresas analisadas foram:

- I. FL Bordados: atua no segmento de customização de bordados;
- II. Cervejaria Mirante: atua no segmento de bebidas artesanais;
- III. Stillus Barbearia: atua no segmento de beleza e estética.

4.1.1 Primeira MPE estudada: FL Bordados

A FL Bordados tem como finalidade a produção de bordados personalizados para uniformes industriais. De natureza familiar, constituída pela mãe, Sra. L e seu filho Sr. FM.

A FL Bordados surgiu após a Sra. L ser desligada da empresa em que trabalhava, utilizou o capital obtido para abertura da empresa. Além dos dois, atua na empresa, o responsável pela operação das máquinas de costura, Sra. A. O Quadro 3 a seguir representa estrutura organizacional.

Quadro 3 — Estrutura Organizacional FL Bordados

Estrutura organizacional			
Nome	Idade	Cargo	Presente no PE?
Sr. FM	21 anos	Sócio Proprietário	Sim
Sra. L	59 anos	Sócio Proprietário	Sim
Sra. A	45 anos	Operadora de máquinas	Não

Fonte: Elaborado pelo Autor (2021).

Localizada na cidade de Palhoça, Santa Catarina, a FL Bordados tem 6 anos de atuação, dedicados a confecção de bordados para uniformes profissionais. Com faturamento de 5.000 a 7.000 reais por mês, encontra-se em grave crise, devido a diminuição de pedidos e perdas de vários clientes que fecharam as suas portas. A empresa não possui planejamento prévio das atividades e não estuda sobre o mercado. É importante destacar que a empresa também não contava com a definição do quadro de identidade organizacional.

Como mercado de customização aumentou muito nos últimos anos, a empresa FL Bordados concentrou seus trabalhos na produção de uniformes profissionais, com os bordados personalizados.

Para alavancarem as vendas, a FL Bordados passou a investir na produção de roupas personalizadas com símbolos de cursos universitários. Também investiu nos bordados para o segmento cama, mesa e banho, em que passaram a produzir peças atrativas, chamando atenção das donas de casa.

4.1.1.1 *Análise do negócio e análise do ambiente – FL Bordados.*

Na primeira reunião, em conversa com os empreendedores, é feita análise do negócio. Foi constatado que a empresa se enquadra na legislação MEI, atua sobre estratégia de sobrevivência e o planejamento a ser executado deve ser no modelo exclusivamente estratégico.

Ainda, na primeira reunião, foram levantadas as principais características que o ambiente oferece. Disposto no Quadro 4 a seguir intitulado de Matriz SWOT FL Bordados.

Quadro 4 — Matriz SWOT FL Bordados

Forças	Oportunidades
Adaptação do produto a necessidade do cliente	Crescimento do mercado digital
Qualidade dos produtos em relação aos concorrentes	Crescimento do mercado de personalização
Bom relacionamento com clientes	Explorar o retorno dos eventos
Confiança na proposta da marca	Explorar bonés e quadros
Produz apenas sob encomenda	Possibilidade de investir em estamperia
	Facilidade de acesso a empréstimo
Fraquezas	Ameaças
Baixa presença digital	Domínio dos <i>Market Places</i> pelos grandes
Baixa capacidade das máquinas	Alta capacidade de produção dos concorrentes
Baixa gestão financeira	Crescimento da concorrência de vendedores locais
Baixo preço de venda	Alto custo dos fretes
Alto custo da mão de obra	Crescimento do produto emborrachado
Alto custo de aluguel	
Nenhuma exploração do mercado local (Físico)	

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Destacam-se dentre as forças da FL Bordados: a adaptabilidade para buscar tendências e atender as necessidades personalizadas dos clientes, além da qualidade dos produtos e o bom relacionamento com os clientes.

No que diz respeito as fraquezas, no momento em que o diagnóstico foi feito, ficou evidente a baixa presença digital, falta de habilidade técnicas para fazer o controle financeiro e de precificação. Porém o que mais se destaca é a falta de exploração do mercado local.

Dentre as oportunidades, destaca-se o levantamento das potencialidades do mercado nesse segmento, além de reforçar a necessidade da presença digital da empresa, pois o *digital* está em crescente evolução, sobretudo neste momento de pandemia.

Já em relação as ameaças, destaca-se a capacidade produtiva dos concorrentes, o aumento do custo do frete, surgimento de produtos substitutos e o poder maior de barganha dos concorrentes que já atua no mercado há muito tempo.

4.1.1.2 Identidade do negócio – FL Bordados

Após serem feitos alguns levantamentos do cenário interno e externo da organização, os sócios foram orientados na composição do Quadro de Missão, Visão e Valores, essenciais para dar o norte da empresa, salientando a razão da sua existência, o futuro que a empresa almeja e, principalmente, definir a identidade do negócio.

A seguir, pode ser visto o Quadro 5, no qual foram construídos a Missão, Visão e Valores da FL Bordados. Após a elaboração desse quadro, a empresa consegue traçar rotas e caminhos para os próximos anos, pois terá uma perspectiva do que motivou o surgimento da empresa e os seus planos para o futuro. Diante de qualquer interferência externa ou entraves internos, a empresa precisa realizar esse quadro, com o intuito de se tornar cada vez mais competitiva e, principalmente, para exaltar sua identidade perante ao mercado.

Quadro 5 — Missão, Visão e Valores FL Bordados

Missão	Através de nossa ampla experiência produzimos e comercializamos bordados e roupas para que nossos clientes possam vestir seus valores com um produto de qualidade incomparável
Visão	Ser a maior referência da internet em personalização de bordados atendendo o varejo e confecção de roupas exclusivas, sendo independente de <i>Market Places</i> e com foco em <i>B2C</i> .
Valores	Foco na satisfação do cliente Eficiência produtiva Sensibilidade para harmonização de cores Boa relação com tecnologias básicas Disposição física Pro atividade.

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

4.1.1.3 Construção dos objetivos e plano de Ação - FL Bordados

Na terceira reunião, foram realizados os levantamentos dos objetivos e apontamentos de ações, para que em 2022, o modelo de negócio que eles almejam, esteja em pleno vapor. O Plano de Ação do ano de 2021, da empresa FL Bordados, pode ser visto no Quadro 6, em que foram traçadas estratégias e ações para que a Sra. L e o seu filho Sr. FM, tenham condições de implementar na organização.

Quadro 6 — Plano de Ação 2021 FL Bordados

O que/Objetivo	Métrica	Meta	Onde	Início	Fim	Como	Responsável
Criar formulário de pós venda para qualidade e do produto	0 = Não feito 1 = Feito	1	Google Forms	01/04	09/04	Através do <i>Google Forms</i> elaborar “perguntas padrão” para identificar a qualidade do produto.	M
Avaliação de clientes no Forms de pós venda	N. de pessoas entrevistadas por mês	10 por mês	Google Forms/ Ligação	10/04/21	01/03/22	Realizar a ligação para preenchimento do formulário	L
Criar mensagem padrão explicando o que é personalização	0 = Não feito 1 = Feito	1	Chats	09/03	13/03	Elaborar textos simples para enviar a os clientes sempre no primeiro contato.	M
Diminuir tempo de resposta para clientes (orçamento)	N. de clientes atrasados (tempo máx. 60 min)	8 por mês	Chats	09/04/21	01/03/22	Arrumar notificação do Chrome/mercado livre. Visualizar <i>chat</i> de hora em hora.	M
Avaliar o nível de satisfação	N. de avaliações Positiva / N total de clientes	>85% por mês	Google Forms	30/03	30/12	Compilar os dados de satisfação do pós venda.	M
Construir o <i>SEO</i> da loja virtual	N. de páginas feitas / N. de páginas total	>100%	Loja virtual	02/03	30/04	Estudar sobre <i>SEO</i> e executar ações	M
Investir em tráfego pago <i>Google ADS</i>	Valor investido	R\$ 50 por mês	Google ADS	01/04	30/12	Investigar meios de pagamento, estudar sobre ADS e executar ação.	M
Padronizar site versão <i>web/mobile</i>	0 = Não feito 1 = Feito	1	Loja virtual	02/03	30/04	Usar métodos do <i>Wix</i> .	M
Aquisição de uma máquina nova	0 = Não feito 1 = Feito	1	Produção física	02/03/22	02/03/22	Cotar/Orçar e comprar.	L
Registrar todas as movimentações financeiras	0 = Saldo não bate 1 = Saldo bate	1 por mês	Planilha financeira	02/03	31/12	Olhar as movimentações bancárias e registrar na planilha. Todas as entradas e saídas. Todo mês o saldo (planilha) deve bater com o banco. Todo sábado	L
Aumentar em 5-10% o PV	0 = Não feito 1 = Feito	1	Plataformas de venda	02/05	03/05	Aumentar o preço de venda para impactar no <i>ticket</i> médio (alterar em todas plataformas)	L

O que/Objetivo	Métrica	Meta	Onde	Início	Fim	Como	Responsável
Elaborar fachada local	0 = Não feito 1 = Feito	1	Loja	02/08	03/08	Cotar/Orçar e comprar.	M
Buscar um novo local de produção	0 = Não feito 1 = Feito	1	Produção física	02/03/22	03/03/22	Cotar/Orçar e comprar.	L
Construir identidade nas redes sociais	0 = Não feito 1 = Feito	1	Instagram	20/06	30/06	Olhar concorrentes e construir uma identidade própria.	M
Realizar mais postagens no Instagram	N. de postagens	4 por mês	Instagram	01/05/22	02/05/22	Postar novidades e criar um texto para as fotos. Sempre com fotos reais.	L
Criar listas para feira de artesanato	0 = Não feito 1 = Feito	1	Região de Florianópolis	10/08	11/08	Pesquisar e levantar responsáveis por feiras de artesanato para entrar nesses eventos.	M
Desenvolver novos produtos	N. produtos desenvolvidos	1 por mês	Produção Interna	10/11	10/12	Desenvolver novos produtos para tentar atingir outros nichos de públicos	L
Regularizar CNPJ	0 = Não feito 1 = Feito	1	Receita	17/03	20/03	Através do <i>site</i> da receita.gov regularizar as questões pendentes para ter mais visibilidade dentro dos <i>Market Places</i>	M
Atualizar cartão de visita	0 = Não feito 1 = Feito	1	Programas de edição	03/08	04/08	Atualizar em geral, site, imagens, logo etc.	M
Cotar transportadoras na região	0 = Não feito 1 = Feito	1	Ligação	17/03	20/03	Fazer uma relação das transportadoras que são viáveis para realizar as entregas	L
Criar <i>ticket</i> de entrega com desconto	0 = Não feito 1 = Feito	1	Clientes do <i>Market Places</i>	03/08	04/08	Selecionar clientes compatíveis do <i>ticket</i> de descontos.	M
Desenhar modelo de negócio com roupas	0 = Não feito 1 = Feito	1	Produção Interna	13/10	13/10	Analisar recursos para viabilizar a produção de roupas dentro da estrutura existente	L
Analisar a viabilidade da aquisição de mesas e cadeiras	0 = Não feito 1 = Feito	1	Produção Interna	13/10	13/10	Analisar a possibilidade de aquisição de melhores instrumentos de trabalho para deixar o ambiente mais confortável para a produção	M

Fonte: Elaborado pelo Autor (2021).

Foram destacados que diante da pandemia, mesmo tendo alguns problemas internos, a maior dificuldade era manter a empresa em funcionamento, pois as vendas eram B2B (*business to business*), prestando serviço para outras empresas através de eventos.

Para a construção do plano de ação, levando em conta a pandemia, a FL Bordados fez algumas modificações nos seus produtos e passou a atender outros públicos. Foram traçadas algumas ações para que a empresa possa continuar suas atividades. Vale destacar a forte inserção no meio digital, principalmente com a criação da loja virtual, na qual tem o objetivo de gerar mais receita para a empresa.

Com a pandemia, o *e-commerce*, passou a ser o meio de venda mais comum, pois as pessoas evitam a circulação em locais com grandes aglomerações. Sendo assim, uma loja virtual, bem arquitetada com um *design* característico e disposição dos itens com imagens atrativas, tende a ser uma ótima estratégia.

A partir disso, aparece necessidade de investir na construção de conteúdo nas redes sociais para gerar confiabilidade da marca e conseqüentemente angariar mais vendas. Sendo assim, desenvolver a marca, criar conteúdo e investir na captação de clientes no meio digital são atividades que a FL Bordados necessita investir o quanto antes para manter suas atividades em funcionamento.

Ainda, em paralelo, ao investimento no *e-commerce*, os sócios podem buscar um local de produção com aluguel mais barato, pois as vendas físicas estão menores, dessa forma a localização não é um atributo relevante no momento atual.

4.1.1.4 Aplicação do questionário – FL Bordados

Por fim, no último encontro, foi aplicado o questionário para avaliação da metodologia. Os resultados com as respostas dos empreendedores encontram-se no Quadro 7 a seguir.

Quadro 7 — Respostas do Questionário - FL Bordados

Nota	Pergunta
2	Possibilita o comportamento sinérgico das áreas funcionais da organização;
8	Transforma a organização em proativa;
0	Coordena a execução do planejamento tático e operacional;
9	Permite a integração de todas as funções organizacionais em um plano único;
10	Minimiza os recursos e o tempo que devem ser dedicados a corrigir erros de decisões;
0	Cria uma estrutura para a comunicação interna entre as pessoas;
10	Permite ordenar as prioridades dentro do cronograma do plano;
9	Ajuda a ordenar as ações individuais em uma organização dirigida para o esforço global;
6	Contribui para a motivação dos membros da organização;
9	Desenvolve um processo descentralizado de planejamento;
9	Permite a obtenção de melhores resultados operacionais;
10	Oriente e agiliza o processo decisório;
5	Propicia o esforço coordenado e maximiza o impacto de recursos limitados;
0	Possibilita a organização manter maior interação com o ambiente;
10	Aumenta o nível de interação entre os indivíduos da organização através da concentração de esforços para um fim comum;
3	Aponta os problemas que podem surgir antes que eles ocorram;
10	Ajuda os gestores a serem mais comprometidos com a organização;
0	Chama a atenção da organização para as mudanças e permite ações em resposta a elas;
10	Identifica necessidades de redefinição na natureza do negócio e da missão;
9	Permite que os gestores tenham uma clara visão do negócio;
7	Facilita a identificação e exploração de oportunidades de mercado;
10	Oferece uma visão objetiva dos problemas da organização;
10	Fornecer uma estrutura para analisar e controlar a execução do plano e controlar a execução;
4	Minimiza os efeitos indesejáveis de condições e mudanças;
9	Torna clara a razão de ser da organização;
9	Torna mais efetiva a alocação do tempo e recursos para a identificação de oportunidades;
7	Estimula uma abordagem cooperativa, integrada e entusiasmada para enfrentar problemas e aproveitar as oportunidades.

Referência- 0: Discordo // 5: Concordo Parcialmente // 10: Concordo

Evidenciada as avaliações, um fato que merece destaque é a nota zero para duas perguntas: “coordena a execução do planejamento tático e operacional” e “cria uma estrutura para a comunicação interna entre as pessoas”

Vale destacar que a nota zero para a questão: “coordena a execução do planejamento tático e operacional” provavelmente é produto da execução do tipo de planejamento: exclusivamente estratégico. Dessa maneira, não havendo planejamento para níveis táticos e operacionais.

Em relação à: “cria uma estrutura para a comunicação interna entre as pessoas”, provavelmente, a nota zero, ocorreu pela falta de construção de ações dentro do Plano de Ação para fomentar a comunicação interna entre os sócios.

4.1.2 Segunda MPE estudada: Cervejaria Mirante

A Cervejaria Mirante, formada por dois sócios, P e M, apaixonados por cerveja, investiram seu capital em uma cervejaria. Na estrutura da organização, contam com auxílio de dois funcionários, uma coordenadora, Sra. Ma e um auxiliar geral, Sr. H, conforme pode ser visto no quadro 8 a seguir.

Quadro 8 — Estrutura Organizacional Cervejaria Mirante

Estrutura organizacional			
Nome	Idade	Cargo	Presente na reunião de PE?
Sr. M	24 anos	Sócio Proprietário	Sim
Sr. P	29 anos	Sócio Proprietário	Sim
Sra. Ma	30 anos	Coordenador	Sim
Sr. H	30 anos	Auxiliar Geral	Não

Fonte: Elaborado pelo Autor (2021).

Localizada no município de Cotia, em São Paulo, a produtora de cerveja artesanal iniciou suas operações antes da pandemia, no início de 2019. Os sócios P e M apaixonados pelo ramo, após sair das empresas em que trabalharam, decidiram abrir um novo negócio.

Até os primeiros meses de 2020, as vendas eram apenas via *B2B* (*business to business*), ou seja, vendendo para bares e restaurantes. Em seguida, apareceram os primeiros casos de Covid-19 e a organização rapidamente redesenhou o processo de vendas, investindo nas vendas

B2C (business to customer), na qual passaram a fazer campanhas nas redes sociais e conseguiram atingir o público direto.

Com uma estrutura pequena, no ano de introdução de mercado, a organização adquiriu um faturamento médio de 8 mil reais por mês. No entanto, ainda precisa aperfeiçoar o processo produtivo e aumentar a divulgação da marca para se tornar conhecida em nível estadual e, posteriormente, em todo o Brasil.

4.1.2.1 Análise do negócio e análise do ambiente – Cervejaria Mirante

Inicialmente, em conversa com P e M, foi feita análise do negócio. Foi constatado que a empresa se enquadra na legislação de Microempresa, atua sobre estratégia de crescimento e o planejamento a ser executado deve ser do no modelo exclusivamente estratégico.

Na primeira reunião, foram levantados os pontos fortes e fracos da empresa e apontadas as oportunidades e ameaças que o mercado oferece, classificados no Quadro 9 a seguir. Vale destacar que os sócios são formados em áreas de gestão, fato que facilitou o levantamento de todas as características.

Quadro 9 — Matriz SWOT da Cervejaria Mirante

Forças	Oportunidades
Modelo de impacto socioambiental	Crescimento do setor (micro cervejarias)
Cerveja boa e fresca	Crescimento de iniciativas sustentáveis (impacto)
Identidade visual artística	Falta de cervejarias locais na região da Granja Viana
Infraestrutura base de qualidade	Aumento da demanda por delivery
Foco no mercado local	Conexão com ONGs de referência nacional
Gestão consciente, inovadora e alinhada	Crescimento do interesse em arte-urbana (grafite)
	Aumento do consumo de produtos frescos e saudáveis
	Cultura de colaboração/acolhimento do mercado cervejeiro
Fraquezas	Ameaças
Falta do <i>marketing</i> para vendas	Alta concorrência com pequenos e grandes <i>players</i>
Falta de processos administrativos	Alto poder de barganha dos bares
Pequenas margens	Pouca credibilidade no mercado (experiência)
Logística complexa	Dificuldade em executar a mensagem que transmitimos
Alto preço do produto	Público consumidor exigente

Nenhuma infraestrutura produtiva	Relação da cervejaria com os malefícios sociais
Pouco tempo de mercado	Dificuldade em abrir um local físico na pandemia
Pouca diversificação produtiva	Entrada de novos concorrentes, como vinhos e coquetéis em lata.
	Matéria prima encareceu na pandemia

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Destacam-se, dentre as forças da Cervejaria Mirante: A gestão consciente e inovadora, infraestrutura certificada de acordo com as especificações do setor e insumos de qualidade.

Em relação às fraquezas, evidencia-se a falta de processos administrativos. Além da necessidade de avaliar a precificação e de buscar alternativas para as questões logísticas.

Dentre as oportunidades, destacaram-se as peculiaridades crescentes do setor e o espaço de crescimento para o setor cervejeiro, o incentivo do consumo de produtos frescos e o aumento na demanda por *delivery* (tele-entrega).

No tocante às ameaças, foi diagnosticado o alto poder de barganha dos concorrentes e, inclusive, o alto poder de negociação dos clientes pela existência de várias cervejarias. Ainda, vale destacar que os custos, sobretudo com aquisição de matéria prima, aumentaram muito, encarecendo o produto final, implicando diretamente no volume de vendas.

4.1.2.2 Identidade organizacional – Cervejaria Mirante

Na segunda reunião, após a devida definição da matriz SWOT, o foco foi direcionado para que os sócios dialogassem e pensassem estrategicamente na composição do Quadro de Missão, Visão e Valores.

Essa composição é importante para delinear os caminhos a serem percorridos pelos colaboradores e demais pessoas interessadas, porque define o norte da empresa, transparecendo a razão da sua existência, o futuro que a empresa almeja e também os valores que a organização não quer se desfazer.

Sendo assim, pode-se verificar definição de Missão, Visão e Valores da Cervejaria Mirante desenvolvida no Quadro 10 a seguir.

Quadro 10 — Missão, Visão e Valores da Cervejaria Mirante

Missão	Ser um espaço de fabricação de cervejas, confraternização e cultura local, referência em impacto e sustentabilidade.
Visão	Causar impacto socioambiental positivo através de uma produção sustentável de cervejas variadas, boas e frescas.
Valores	Cerveja sempre boa e fresca Comprometimento com impacto Diversidade e democracia Incentivo a arte e cultura local Cerveja como ferramenta de mudança socioambiental Resiliência e honestidade Mão na massa

Fonte: Elaborado pelo Autor (2021)

4.1.2.3 Construção dos objetivos e plano de ação – Cervejaria Mirante

Na terceira reunião, foram feitos os levantamentos e apontamentos necessários para transformar os insumos obtidos nas discussões anteriores em objetivos e, posteriormente, detalhados em um plano de ação completo.

O plano de ação do ano de 2021 da Cervejaria Mirante, em que foram traçadas estratégias para que Sr. M e Sr. P possam implementar na organização pode ser consultado a seguir no Quadro 11.

Quadro 11 — Plano de Ação 2021 da Cervejaria Mirante

O que/Objetivo	Métrica	Meta	Onde	Início	Fim	Como	Responsável
Ser um canal artístico de relevância	N. de artistas publicados	4 por semestre	Produto	11/02	12/02/22	Incluir novos artistas em todo o processo.	P
Ser um canal artístico de impacto/propulsor	Nível de impacto na carreira (0 - 10)	Média 7	Entrevista com artistas	11/02	12/02/22	Entrevistas (informal) com artistas a cada 6 meses após o lançamento do rótulo. Colher o <i>feedback</i> .	P
Se tornar parceiro importante das ONGs apoiadas	Nível de impacto nas ONGs (0 - 10)	Média 7	Entrevista com ONGs	11/02	12/02/22	Entrevistas com as ONGs a cada seis meses para entender o impacto gerado	M
Se certificar como empresa B	Feito / Não feito	Feito	Sistema B	06/01	06/01/22	Atingindo uma pontuação mínima de 80 no BIA. Desenvolver todas as políticas internas.	M

O que/Objetivo	Métrica	Meta	Onde	Início	Fim	Como	Responsável
Reconhecimento por qualidade cervejeira	N. de premiações	1 por ano	Competições	18/12/20	18/12/21	Ficar atento as datas de competições e inscrições. Enviar a cerveja para avaliação	P
Maior controle da origem dos nossos insumos	0 = Não feito 1 = Feito (PP) 2 = Feito (HC) 3 = Ambos	3	Contratos	02/08/21	02/08/21	Firmar contrato com a <i>Hops Company</i> / Pequenos produtores.	P
Regularizar o espaço físico para serviço	Feito / Não feito	Feito	Ancora	12/03	02/08	Regularizar a situação com a prefeitura: Alvarás, CNAE e interiores.	P
Regularizar o espaço físico para produção	Feito / Não feito	Feito	Ancora	03/01/22	18/12/22	Levantar investimentos. Firmar o contrato de consultoria.	P
Ser reconhecido como a principal cervejaria da região	Percentual de vendas para consumo local	30%	Região local	15/03	31/12	Ma vai fazer a controladoria do fluxo de informações de venda. Locais de venda e Quantidade consumida.	Ma
Aumentar o alcance do Instagram	N. Seguidores	1500 seguidores	Instagram	19/03	19/05	Patrocinar uma publicação por semana. Orçamento: R\$ 20 por dia.	M
Contratar uma agência de marketing	Feito / Não feito	Feito	-	15/04	30/04	Definir questões referente a contratação.	P
Criar (mapear) processos administrativos	Percentual sobre o todo 5/5	100%	Mapeamento de processos	22/03	24/05	Financeiro, Clientes, Políticas internas, comunicação e fornecedores.	M
Desenvolver planilha de custos	Feito / Não feito	Feito	Planilha de custo e despesas	15/03	26/03	Finalizar planilha que irá alocar todas as despesas e formar os custos para venda.	Ma
Listar opções de logística (SP, interior e etc.)	Feito / Não feito	Feito	Planilha de orçamentos de logística	22/03	15/04	Realizar <i>coldcall</i> para cotar opções de transporte nas empresas selecionadas	Ma
Montar uma estrutura fiel para testes	Feito / Não feito	Feito	Ancora	19/03	19/04	Assessoria para desenhar, orçar e comprar todos os itens necessários.	P
Segunda rodada de investimento dos sócios	Capital investido	100 mil	-	01/01	01/05	Realizar os aportes combinados entre os sócios	P
Fazer <i>collabs</i> com o mercado cervejeiro	N. de <i>collabs</i> realizados	2 por ano	Cervejarias Parceiras	01/01/21	01/01/22	Produção cervejeira, Impacto, Iniciativas, Ensinamentos, Exemplos e etc.	P

O que/Objetivo	Métrica	Meta	Onde	Início	Fim	Como	Responsável
Verificar viabilidade das consultorias cervejarias	Feito / Não feito	Feito	Consultorias cervejeiras	01/03/21	01/01/22	Orçar, analisar e contratar.	P
Analisar viabilidade de consultoria ambiental	Feito / Não feito	Feito	Consultorias cervejeiras	01/03/21	01/01/22	Orçar, analisar e contratar.	P

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Dentre as propostas do plano de ação da Cervejaria Mirante, concentram-se as maiores ações voltadas em melhorar a produção, processos administrativos e contratação de uma agência de *marketing*. Vale ressaltar que essa contratação vai facilitar a gestão das redes sociais, campanhas publicitárias, participação de concursos, organização de eventos e transmissões ao vivo em que a Cervejaria Mirante poderá patrocinar.

Ainda, destacam-se a busca por certificações, a possibilidade de contratação de consultores especializados em sabor, além da participação de feiras e eventos do segmento.

Nas propostas estratégicas para os demais segmentos, destaca-se o levantamento das questões logísticas, a possibilidade de uma nova rodada de investimento entre os sócios, além de se adequar à precificação dos itens com o preço de venda dos produtos concorrentes.

4.1.2.4 Aplicação do questionário – Cervejaria Mirante

No último encontro, desta vez realizado por vídeo chamada, foi aplicado o questionário para avaliação da metodologia e o do PE em si. Os resultados com as notas dos sócios P e M encontram-se no Quadro 12 a seguir.

Quadro 12 — Respostas do Questionário – Cervejaria Mirante

Nota	Pergunta
8	Possibilita o comportamento sinérgico das áreas funcionais da organização;
8	Transforma a organização em proativa;
8	Coordena a execução do planejamento tático e operacional;
9	Permite a integração de todas as funções organizacionais em um plano único;
9	Minimiza os recursos e o tempo que devem ser dedicados a corrigir erros de decisões;
8	Cria uma estrutura para a comunicação interna entre as pessoas;
10	Permite ordenar as prioridades dentro do cronograma do plano;
8	Ajuda a ordenar as ações individuais em uma organização dirigida para o esforço global;
0	Contribui para a motivação dos membros da organização;
9	Desenvolve um processo descentralizado de planejamento;
7	Permite a obtenção de melhores resultados operacionais;
10	Orienta e agiliza o processo decisório;
0	Propicia o esforço coordenado e maximiza o impacto de recursos limitados;
7	Possibilita a organização manter maior interação com o ambiente;
10	Aumenta o nível de interação entre os indivíduos da organização através da concentração de esforços para um fim comum;
5	Aponta os problemas que podem surgir antes que eles ocorram;
10	Ajuda os gestores a serem mais comprometidos com a organização;
5	Chama a atenção da organização para as mudanças e permite ações em resposta a elas;
10	Identifica necessidades de redefinição na natureza do negócio e da missão;
9	Permite que os gestores tenham uma clara visão do negócio;
8	Facilita a identificação e exploração de oportunidades de mercado;
8	Oferece uma visão objetiva dos problemas da organização;
10	Fornecer uma estrutura para analisar e controlar a execução do plano e controlar a execução;
3	Minimiza os efeitos indesejáveis de condições e mudanças;
9	Torna clara a razão de ser da organização;
9	Torna mais efetiva a alocação do tempo e recursos para a identificação de oportunidades;
6	Estimula uma abordagem cooperativa, integrada e entusiasmada para enfrentar problemas e aproveitar as oportunidades.

Referência- 0: Discordo // 5: Concordo Parcialmente // 10: Concordo

Vale destacar que as seguintes questões obtiverem pontuação máxima: “permite ordenar as prioridades dentro do cronograma do plano”, “orienta e agiliza o processo decisório”, “ajuda os gestores a serem mais comprometidos”, “identifica necessidades de redefinição na natureza do negócio” e “fornece uma estrutura para analisar e controlar a execução do plano”.

Ainda, a afirmação “propicia o esforço coordenado e maximiza o impacto de recursos limitados” obteve pontuação mínima, nota zero, evidenciando a discordância dos sócios em relação ao impacto do PE em relação ao desenvolvimento financeiro. Outro ponto relevante é referente a nota zero da afirmação: “contribui para a motivação dos membros da organização”. Em posterior conversa com os sócios, entendeu-se que a nota baixíssima ocorreu em função da falta de comprometimento dos colaboradores em relação as tarefas construídas no plano de ação.

4.1.3 Terceira MPE estudada: Stillus Barbearia

A Stillus Barbearia, é formada por três sócios e barbeiros: O Sr. T, que é responsável pela administração geral do local, o Sr. G e o Sr. C. A organização ainda conta com mais uma funcionária, Sra. He, responsável pelo atendimento ao cliente conforme Quadro 13 a seguir.

Quadro 13 — Estrutura Organizacional Stillus Barbearia

Estrutura organizacional			
Nome	Idade	Cargo	Presente na reunião de PE?
Sr. T	38 anos	Sócio Proprietário	Sim
Sra. G	36 anos	Sócio Proprietário	Sim
Sr. C	31 anos	Sócio Proprietário	Sim
Sra. He	25 anos	Atendente	Não

Fonte: Elaborado pelo Autor (2021).

Localizada em Florianópolis, próximo a UFSC, a Stillus Barbearia tem como principais clientes os alunos e frequentadores gerais da UFSC. Assim, seu público alvo é homem, jovem e adulto. No mercado desde 2016, tem um faturamento médio de 10 mil reais por mês. Mas, diante da pandemia, com a mudança para o ensino remoto, os clientes diminuíram drasticamente.

4.1.3.1 Análise do negócio e análise do ambiente – Stillus Barbearia

Como já evidenciado nos casos anteriores, na primeira reunião, em conversa com o quadro societário fez-se a análise do negócio. Foi constatado que a empresa se enquadra na legislação de microempresa, atua sobre estratégia de manutenção e o planejamento a ser executado deve ser no modelo exclusivamente estratégico. Vale destacar que os sócios não possuem graduação, todos têm certificados de curso de cabeleireiro e desconhecem ferramentas de *marketing* e de gestão

As primeiras discussões foram focadas em construir a análise do ambiente, levantando os pontos fortes e fracos da instituição, além das oportunidades e ameaças que permeiam a organização. No Quadro 14 a seguir, pode-se verificar com detalhes a formatação da Matriz SWOT da organização.

Quadro 14 — Matriz SWOT Stillus Barbearia

Forças	Oportunidades
Baixo valor do corte	Venda de produtos para barba e cabelo
Foco no público universitário	Crescimento do setor
Ambiente agradável	Interesse por estética do público com mais de 40 anos
Infraestrutura enxuta	Tributação baixa para MEI
Fraquezas	Ameaças
Pouca diversificação de cortes	Alto custo de equipamentos para operação
Pouca comunicação entre colaboradores	Diminuição do público devido a adesão do trabalho em casa
Ambiente com alto ruído	Domínio do mercado por franquias
Poucos produtos em estoque para venda	

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Destacam-se dentre as forças da terceira MPE estudada: a adaptabilidade para buscar tendências e o ambiente agradável, além do bom relacionamento com os clientes.

Em relação as fraquezas, destacam-se a falta de diversidade nos cortes de cabelo, a baixa variabilidade de produtos de beleza para revenda, o foco apenas em clientes jovens, além da falta de *feedbacks* no que se refere às opiniões dos clientes.

Dentre as oportunidades, foi realizado o levantamento das potencialidades do mercado nesse segmento, destacando-se: o crescimento no setor, a possibilidade de atuar com público mais velho e a transição para modelo de franquia. Outro ponto relevante a ser explorado é o crescimento do atendimento em casa.

Em relação às ameaças, o principal fato que se pode destacar é a competitividade com franquias consolidadas no mercado, pois dificulta a expansão e captação de novos clientes para a Stillus Barbearia.

4.1.3.2 *Identidade organizacional – Stillus Barbearia*

Após os levantamentos do cenário interno e externo da organização, os empreendedores foram orientados na construção dos elementos da identidade organizacional.

No caso da Stillus Barbearia, o foco principal dessa etapa foi desenvolver ainda mais a identidade organizacional. Segundo os sócios, a identidade e as particularidades da Stillus Barbearia são os principais propulsores do negócio, pois possuem características únicas. Dito isso, a construção dos elementos de Missão, Visão e Valores estão destacados no Quadro 15 a seguir.

Quadro 15 — Missão, Visão e Valores da Stillus Barbearia

Missão	Ser uma grande franquia referência para todas as pessoas que queiram ter um corte da moda.
Visão	Cortamos cabelo e barba através das melhores técnicas para tornar as pessoas mais satisfeitas com si. E, dessa maneira, fazer grandes amigos.
Valores	Comprometimento, atenção no cliente, respeito as diferenças e energia alta sempre.

Fonte: Elaborado pelo Autor (2021).

4.1.3.3 *Construção de objetivos e plano de ação – Stillus Barbearia*

Como feito anteriormente para as MPEs estudadas, a terceira reunião tem como principal foco transformar os insumos obtidos na análise SWOT e na definição de identidade organizacional em um plano de ação prático.

Tal plano foi elaborado de forma compatível ao cenário dos salões de beleza em todo o Brasil e a realidade local vivenciada pelos sócios da organização. Pode-se destacar as ações internas, estratégias de marketing e busca por aprendizado constante para os colaboradores.

Sendo assim, o plano de ação Stillus Barbearia, pode ser visto no detalhadamente no Quadro 16 a seguir.

Quadro 16 — Plano de Ação 2021 da Stillus Barbearia

O que/ Objetivos	Métrica	Meta	Onde	Início	Fim	Como	Responsável
Economizar o máximo possível de pomadas fixadora	N. de pomadas modeladoras por semana	1 por mês	Operação	10/03	10/03/22	Evitar o uso em excesso de pomadas para finalizar o corte. Utilizar medida padrão de 5g	T
Patrocinar publicações para atingir o público universitário	N. de usuários atingidos	5000 por mês	Instagram	24/03	25/03/22	Em contato com a agência de <i>marketing</i> , elaborar e divulgar campanhas no Instagram que visam atrair o público universitário	T
Realizar processo de limpeza diariamente	N. de limpeza realizada	1 por dia	Operação	10/03	10/09	No final de cada expediente, executar todo o processo de limpeza e anotar na planilha.	G
Contratar um <i>designer</i> para melhorar a identidade da marca	Feito / Não feito	Feito	Google	20/03	20/05	Procurar um <i>designer</i> para trazer um pouco do <i>surf e skate</i> para a identidade visual da marca. Selecionar no mercado as possíveis opções viáveis	T
Padronizar processos	Feito / Não feito	Feito	Planilha de POP	10/03	10/04	Identificar todos os processos de início e fim de corte e padronizar para todos os atendimentos.	T
Estudar barbeiros internacionais e suas tendências	N. de referências estudadas	3 por semestre	Conteúdos <i>Hotmart</i>	10/03	10/09	Estudar semestralmente cursos e publicações de barbeiros internacionais e possivelmente discutir com a equipe	G

O que/ Objetivos	Métrica	Meta	Onde	Início	Fim	Como	Responsável
Realizar reuniões semanais de <i>feedback</i>	N. de reuniões realizadas	1 por semana	Planilha de Pauta	10/03	10/09	Semanalmente se reunir e criar pautas para discussão e um ambiente para coleta de <i>feedbacks</i> . Realizar pós expediente. Uma vez por semana	T
Avaliar possibilidade da instalação de antirruídos	Feito / Não feito	Feito	Operação	20/03	30/03	Verificar no mercado preços, prazos e empresas que fazem essa instalação	T
Definir produtos para revenda	Feito / Não feito	Feito	Operação	25/03	29/03	Entender com fornecedores as possibilidades de produtos para compra e revenda pós corte	G
Realizar agenda de compra de produtos para revenda	Feito / Não feito	Feito	Agenda de compras	15/03	20/03	Definir produtos e quantidades para serem adquiridas.	T
Definir estruturação para abertura de franquias	Feito / Não feito	Feito	Reunião semanal	15/03	15/03	Avaliar quais pontos são necessários para a transformação da estrutura atual em franquia	T
Criar campanhas de <i>marketing</i> para público de maiores de 60 anos	N. de usuários atingidos	2000 por mês	Instagram	10/03	20/03	Em contato com a agência de <i>marketing</i> , elaborar e divulgar campanhas no Instagram que visam atrair de maiores de 50 anos	T
Criar planilha de gerenciamento financeiro	Feito / Não feito	Feito	Planilha Financeira	12/03	14/03	Ajudar as categorias e grupos de para realizar a formação do fluxo de caixa	T
Realizar lançamentos financeiros	N. de fechamentos realizados	1 por semana	Planilha Financeira	15/03	20/03	Semanalmente organizar as notas e lançar na planilha para controlar os resultados	G
Estruturar o Barbeiro <i>Delivery</i> (Atender em casa)	Feito / Não feito	Feito	Operação	15/03	16/03	Estruturar custos e entender viabilidade de deslocamentos até outro ambiente para realizar o serviço	T
Avaliar boas práticas das grandes franqueadoras	N. de franquias concorrentes estudadas	2 por semestre	Franquias concorrentes	15/03	20/03	Ir visitar outras barbearias na região e realizar corte. Para entender possíveis melhorias.	T

O que/ Objetivos	Métrica	Meta	Onde	Início	Fim	Como	Responsável
Frequentar <i>workshops</i> de corte	N. de <i>Workshops</i> frequentados	1 por semestre	<i>Workshops</i>	05/06	05/12	Ficar atendo as inscrições de novos <i>workshops online</i> ou presenciais para desenvolver cada vez mais as técnicas de corte.	T
Criar padrão de comunicação barbeiro-cliente	Feito / Não feito	Feito	Reunião semanal	10/03	19/02	Desenvolver um manual de boas práticas para primeiras abordagens de clientes. Elencar quais assuntos não podem ser abordados em uma conversa inicial	T
Criar registro de controle de clientes	Feito / Não feito	Feito	Ficha de controle	15/03	15/03	Elaborar uma planilha simples que registra entrada e saída de cada cliente no ambiente	L
Registrar entrada e saída de clientes	N. de registro feito por dia por barbeiro	1 por dia	Ficha de controle	16/03	16/09	Registrar diariamente o tempo de permanência no ambiente	T

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Nas ações internas, de acordo com os relatos dos sócios, foram destacadas ações pontuais, tais como:

- a) Redução de custos em insumos, por meio da padronização de atividades produtos utilizados;
- b) Organização administrativa financeira;
- c) Reuniões periódicas para alinhamento de decisões para auxiliar na dificuldade de comunicação entre os colaboradores.

Ainda, dentre as ações, chama atenção a necessidade de estruturação do Barbeiro *delivery*, em que o mesmo deve estar ciente dos processos sanitários para atendimento em domicílio.

Em relação ao *marketing* e comunicação, destaca-se o desenvolvimento de campanhas publicitárias para atingir homens de 40 anos ou mais. Além da construção da ficha de controle dos clientes para armazenar os dados de localização e perfil.

Nas ações de aprendizagem e treinamento, para empresas do segmento de beleza, faz-se necessário estar por dentro de todas as inovações. Dessa forma, é imprescindível atenção às

novidades do setor. E, para manutenção dessas tendências, destacam-se a participação em *workshops*, feiras do segmento e cursos de imersão.

4.1.3.4 Aplicação do questionário – Stillus Barbearia

Por fim, na última reunião da terceira e última empresa estudada, foi aplicado novamente o questionário. Os resultados com as notas avaliadas pelos empreendedores encontram-se explicitadas no Quadro 17 a seguir.

Quadro 17 — Respostas do Questionário – Stillus Barbearia

Nota	Pergunta
9	Possibilita o comportamento sinérgico das áreas funcionais da organização;
9	Transforma a organização em proativa;
5	Coordena a execução do planejamento tático e operacional;
9	Permite a integração de todas as funções organizacionais em um plano único;
9	Minimiza os recursos e o tempo que devem ser dedicados a corrigir erros de decisões;
10	Cria uma estrutura para a comunicação interna entre as pessoas;
10	Permite ordenar as prioridades dentro do cronograma do plano;
8	Ajuda a ordenar as ações individuais em uma organização dirigida para o esforço global;
0	Contribui para a motivação dos membros da organização;
8	Desenvolve um processo descentralizado de planejamento;
8	Permite a obtenção de melhores resultados operacionais;
10	Oriente e agiliza o processo decisório;
0	Propicia o esforço coordenado e maximiza o impacto de recursos limitados;
0	Possibilita a organização manter maior interação com o ambiente;
9	Aumenta o nível de interação entre os indivíduos da organização através da concentração de esforços para um fim comum;
7	Apointa os problemas que podem surgir antes que eles ocorram;
10	Ajuda os gestores a serem mais comprometidos com a organização;
5	Chama a atenção da organização para as mudanças e permite ações em resposta a elas;
10	Identifica necessidades de redefinição na natureza do negócio e da missão;
8	Permite que os gestores tenham uma clara visão do negócio;
7	Facilita a identificação e exploração de oportunidades de mercado;
9	Oferece uma visão objetiva dos problemas da organização;
10	Fornecer uma estrutura para analisar e controlar a execução do plano e controlar a execução;
5	Minimiza os efeitos indesejáveis de condições e mudanças;
7	Toma clara a razão de ser da organização;
9	Toma mais efetiva a alocação do tempo e recursos para a identificação de oportunidades;
9	Estimula uma abordagem cooperativa, integrada e entusiasmada para enfrentar problemas e aproveitar as oportunidades.

Referência- 0: Discordo // 5: Concordo Parcialmente // 10: Concordo

Fonte: Elaborado pelo Autor (2021).

Como ocorrido com a Cervejaria Mirante, observa-se novamente a nota zero para o questionamento: “contribui para a motivação dos membros da organização”, provavelmente

evidenciando a pouca relação da construção do PE com questões relacionadas a motivação dos envolvidos.

Ao final da última reunião, ambos os gestores afirmaram que o planejamento estratégico desenvolvido auxiliou no entendimento e prevenção dos problemas mais ameaçadores eminentes a organização. Fato que ficou evidenciado pela nota dez nas afirmações: “ajuda os gestores a serem mais comprometidos” e “orienta e agiliza o processo decisório”.

4.2 SÍNTESE DOS RESULTADOS DA METODOLOGIA APLICADA

Após o desenvolvimento da metodologia nas três MPEs analisadas, verificou-se que os empreendedores tiveram maior entendimento das questões que permeiam suas respectivas organizações por meio da etapa “Plano de Ação”. Tal etapa atua como peça fundamental para organizar todos os insumos obtidos nas reuniões executadas.

Os Planos de Ação explicitados no presente trabalho contaram com um número elevado de objetivos construídos:

- a) FL Bordados: 23 objetivos;
- b) Cervejaria Mirante: 21 objetivos;
- c) Stillus Barbearia: 20 objetivos.

Vale destacar que esses objetivos não são complexos para serem desenvolvidos dentro do Plano de ação, e quando concluídos, geram um impacto significativo nas organizações. Como no caso da FL Bordados e da Cervejaria Mirante que apresentavam como ameaça a falta de controle financeiro. Problema facilmente resolvido com a construção de uma planilha de registros financeiros e controlada através das métricas de preenchimentos semanais. Ou, como o caso da Stillus Barbearia que tinha como principal ameaça os elevados custos com “pomada fixadora capilar”. A resolução do problema ocorreu através da padronização da quantidade utilizada por corte.

Em relação ao método utilizado, os dados obtidos com a aplicação do questionário mostraram que a maior parte dos empreendedores avaliaram com “notas altas” praticamente todos os questionamentos. Ou seja, o método se mostrou benéfico para a realidade das MPEs estudadas.

Ainda é importante destacar as perguntas que tiveram pontuação trinta (30), ou seja, tiveram avaliação com nota dez (10) por todas as organizações. Sendo assim, ficou constatado que as maiores vantagens da aplicação da metodologia são:

- “Permite ordenar as prioridades dentro do cronograma do plano”;
- “Orienta e agiliza o processo decisório”;
- “Ajuda os gestores a serem mais comprometidos com a organização”;
- “Identifica necessidades de redefinição na natureza do negócio e da missão”, e
- “Fornece uma estrutura para analisar e controlar a execução do plano”.

Por fim, para complementar a avaliação da metodologia, a Figura 6 mostra de forma comparativa a nota de cada pergunta, em relação as demais. Já Quadro 18 ilustra com detalhes a nota concebida por cada empresa e a nota final de cada pergunta do questionário.

Figura 6 — Comparação de Cada Pergunta



Fonte: Elaborado pelo Autor (2021).

Quadro 18 — Resultados do Questionário.

Bordados	Cervejaria	Barbearia	Pergunta	Soma
2	8	9	Possibilita o comportamento sinérgico das áreas funcionais da organização;	19
8	8	9	Transforma a organização em proativa;	25
0	8	5	Coordena a execução do planejamento tático e operacional;	13
9	9	9	Permite a integração de todas as funções organizacionais em um plano único;	27
10	9	9	Minimiza os recursos e o tempo que devem ser dedicados a corrigir erros de decisões;	28
0	8	10	Cria uma estrutura para a comunicação interna entre as pessoas;	18
10	10	10	Permite ordenar as prioridades dentro do cronograma do plano;	30
9	8	8	Ajuda a ordenar as ações individuais em uma organização dirigida para o esforço global;	25
6	0	0	Contribui para a motivação dos membros da organização;	6
9	9	8	Desenvolve um processo descentralizado de planejamento;	26
9	7	8	Permite a obtenção de melhores resultados operacionais;	24
10	10	10	Oriente e agiliza o processo decisório;	30
5	0	0	Propicia o esforço coordenado e maximiza o impacto de recursos limitados;	5
0	7	0	Possibilita a organização manter maior interação com o ambiente;	7
10	10	9	Aumenta o nível de interação entre os indivíduos da organização através da concentração de esforços para um fim comum;	29
3	5	7	Aponta os problemas que podem surgir antes que eles ocorram;	15
10	10	10	Ajuda os gestores a serem mais comprometidos com a organização;	30
0	5	5	Chama a atenção da organização para as mudanças e permite ações em resposta a elas;	10
10	10	10	Identifica necessidades de redefinição na natureza do negócio e da missão;	30
9	9	8	Permite que os gestores tenham uma clara visão do negócio;	26
7	8	7	Facilita a identificação e exploração de oportunidades de mercado;	22
10	8	9	Oferece uma visão objetiva dos problemas da organização;	27
10	10	10	Fornece uma estrutura para analisar e controlar a execução do plano e controlar a execução;	30
4	3	5	Minimiza os efeitos indesejáveis de condições e mudanças;	12
9	9	7	Toma clara a razão de ser da organização;	25
9	9	9	Torna mais efetiva a alocação do tempo e recursos para a identificação de oportunidades;	27
7	6	9	Estimula uma abordagem cooperativa, integrada e entusiasmada para enfrentar problemas e aproveitar as oportunidades.	22

Referência- 0: Discordo // 5: Concordo Parcialmente // 10: Concordo

5 CONCLUSÃO

O presente trabalho conseguiu explicitar através da fundamentação teórica as ferramentas e modelos que compõe um planejamento estratégico. Sendo assim, ficou evidente que o PE é interessante para o desenvolvimento e sobrevivência de uma organização, especialmente as MPEs.

Vale destacar que através da descrição das etapas e aplicação da metodologia, a mesma se mostrou interessante para a realidade das organizações estudadas. Ou seja, para a obtenção do sucesso organizacional é imprescindível analisar as fraquezas, forças, oportunidades, ameaças, visão, missão e valores.

Com a aplicação do questionário nas três MPEs evidenciou-se que as organizações avaliaram positivamente a maior parte dos questionamentos. Ou seja, o método se mostrou vantajoso para a realidade das MPEs estudadas.

Para alcançar o efeito desejado, o planejamento estratégico necessita da contribuição e percepção dos mais diferentes níveis de colaboradores da organização. Baseado nessa premissa, cada etapa e discussão dentro do de planejamento estratégico, tem função fundamental para a construção do resultado final: o Plano de Ação.

Tendo em vista que a economia está em constante modificação, torna-se necessário conhecimento profundo dos fatores que contribuem para a manutenção e sobrevivência da organização. Sendo assim, é preciso que seja feita uma análise horizontal dos ambientes externos e internos.

Os principais resultados da aplicação do PE mostraram que o principal motivo das organizações abordadas cometerem falhas são principalmente a falta de conhecimento da situação atual e a falta de planejamento institucional. Foram propostas soluções detalhadas por meio do Plano de Ação como maneira de se preparar e, principalmente, buscar soluções para as falhas já existentes.

Diante da aplicação do PE nas três MPEs, pode-se concluir que o pensar estratégico alinhado a aplicação de conceitos básicos da engenharia de produção, fazem a diferença para as organizações conseguirem se alavancar e criar uma vantagem competitiva que pode ser o diferencial para se manterem vivas nesse momento tão desafiador que se encontra o país.

A principal dificuldade encontrada no presente trabalho foi em relação a comunicação com gestores e colaboradores dos mais diferentes níveis de instrução acadêmica. Temas como planejamento e estratégia podem conter definições complexas e tornar as reuniões lentas e, principalmente, repetitivas. Em relação á fundamentação teórica, como já dito anteriormente,

há uma certa escassez de autores que tratam especificamente da aplicação do planejamento estratégico para Micro e Pequenas Empresas.

Por fim, por se tratar de uma monografia com prazo de conclusão, o presente trabalho não conseguiu acompanhar se todas as ações propostas no Plano de Ação foram executadas da maneira como foram indicadas. Sugere-se para trabalhos futuros que posteriormente a execução do planejamento estratégico, disponha-se de um período maior para acompanhar, orientar e controlar as ações que foram planejadas na etapa de Plano de Ação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACKOFF, R. L. **Planejamento Empresarial**. Rio de Janeiro: LTC – Livros técnicos e Científicos Editora S.A. Rio de Janeiro, 1982.
- ALICE, L.; RUPPENTHAL, J. E. Microcrédito como fomento ao empreendedorismo na base da pirâmide social. **Gepros: Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, São Paulo, v. 7, n. 1, p. 23-34, 2012.
- ALMEIDA, M. I. R. **Desenvolvimento de um modelo de planejamento estratégico para grupos de pequenas e médias empresas**. 196f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Faculdade de Estudos Administrativos, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1994.
- ALVES, J. N.; SILVA, T. B.; TAVARES, C. E. M.; DAL-SOTO, F. A Utilização do Planejamento Estratégico como Ferramenta de Gestão na Pequena Empresa. **Revista da Micro e Pequena Empresa**. Campo Limpo Paulista, v.7, n.2, p.80-100, 2013.
- ANSOFF, H. I.; MCDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- BOMFIM, E. T., TEIXEIRA, W. S. & CALLADO, A. L. C. A. **Utilização de indicadores de desempenho em micros e pequenas empresas: Um Estudo em Empresas Localizadas em João Pessoa – PB**, 2013.
- BRASIL. **Lei 7.256** de 27 de novembro de 1984. Estabelece normas integrantes do Estatuto da Microempresa, relativas ao tratamento diferenciado, simplificado e favorecido, nos campos administrativo, tributário, previdenciário, trabalhista, creditício e de desenvolvimento empresarial. Brasília, 1984.
- BRASIL. **Lei Complementar 123** de 14 de dezembro de 2006. Institui o Estatuto Nacional da Micro Empresa e da Empresa de Pequeno Porte. Brasília, 2006.
- BRYMAN, A. **Research methods and organization studies (contemporary social research 1st ed)**. London: Routledge, 1989.
- CARMO, C. R. S., SANTOS, T. G. & LIMA, I. G. A utilização de “artefatos de custos” por micro e pequenas empresas (MPES) da cidade de Uberlândia-MG, Brasil. **Revista del Instituto Internacional de Costos**, Lima. n. 12, p. 5-27.2013.
- CARVALHO, R. E. **Integração e inclusão: do que estamos falando?** In: Salto para o futuro: tendências atuais / Secretaria de Educação a Distância. Brasília: Ministério da Educação, SEED, 1999.
- CERTO, S.C. **Planejamento e Implantação da Estratégia**. São Paulo, 1993.

CHER, R. **A gerência das pequenas e médias empresas**. São Paulo: Maltese, 1990.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DAYCHOUW, Merhi. **40 Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento**. 3. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

DEAL, T; KENNEDY, A. **Corporate culture: The rites and rituals of corporate life**. Massachusetts: Addison-Wesley, 1982.

GIL, A.C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6 ed. São Paulo: Atlas 2010.

GIMENEZ, F. A. P. Escolhas estratégicas e estilos cognitivos: um estudo com pequenas empresas. **Revista de Administração Contemporânea**, São Paulo, v.2, n.1, p. 27-45, 1998.

GOLDE, R.A. **Planejamento Prático para Pequenas Empresas**. Coleção Harvard de Administração. Nova Cultura, v.9, São Paulo, 1986.

GRACIOSO, F. **Planejamento estratégico orientado para o mercado: como planejar o crescimento da empresa conciliando recursos e cultura com as oportunidades do ambiente externo**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Síntese de indicadores sociais** – 2006. Rio de Janeiro: IBGE, 2003.

KAHLMAYER-MERTENS, Roberto Saraiva. MARQUES, Claudia Toffano Benevento. SILVA, Fabio Do Nascimento Siqueira Da. SOUZA, Mario Fumanga Dos Santos De. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa: Linguagem E Método**. São Paulo, editora FGV, 2007.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. 10 ed. São Paulo: Novo Milênio, 2000.

KOTLER, P; ARMSTRONG, G. **¿Qué es Marketing?** En Philip Kotler y Gary Armstrong. **Fundamentos de Marketing** (pp. 2-41). México: Pearson Educación. 2003.

LEMES, A. B. Jr.; PISA, B. J. **Administrando micro e pequenas empresas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

LIMA, J. S. **O Planejamento Estratégico como Ferramenta de Gestão**. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**. São Paulo, 2018.

LOBATO, David Menezes; FILHO, Jamil Moysés; TORRES, M. C. Sotelino; RODRIGUES, Murilo R. A. **Estratégia de Empresas**. 3ª ed. rev. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MATOS, F.; CACCIAMALI, M. C.; MACAMBIRA, J. **A Atividade e a Política de Microcrédito no Brasil: visões sobre sua evolução e futuros desafios.** Fortaleza: IDT, USP, 2014.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração.** 4. Ed. São Paulo, Atlas.1995.

NUNES, L. A.; SANTOS, L. C. dos; MOREIRA, G. Benefícios e desafios adquiridos através da formalização. **Factu Ciência**, São Paulo, v. 36, n. 1, p. 23-40, 2019.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** 20 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

OQUIST, P. **The epistemology of action research.** Acta Sociologica, v. 21, n. 2, p. 143-163, 1978.

PEREIRA, M. F. **Planejamento estratégico: teorias, modelos e processo.** São Paulo: Atlas, 2010.

PEREIRA, Mauricio F.; **Planejamento: Teorias e Modelos.** Florianópolis: UFSC, 2008.

PEREIRA, R. M.; BORINI, F.; FISCHMANN, A. A. Estilo cognitivo e as dimensões do processo de estratégia em micro e pequenas empresas. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 6, n. 3, p. 525-552, 2017.

SALES, R. L., BARROS, A. A. & PEREIRA, C. M. M. A. Fatores condicionantes da mortalidade dos pequenos negócios em um típico município interiorano brasileiro. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 5, n. 1, p. 38-55.2011.

SANTOS; L.L DA S.; ALVES, R. C.; ALMEIDA, K. N. T.; Formação de Estratégia nas Micro e Pequenas Empresas: um Estudo no Centro-Oeste Mineiro, **Revista RAE**, v.47 n. 4 p.59-73, 2007.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Covid e Pequenos Negócios: Impactos e Tendências.** 27ª Edição. 2020. Disponível em:[https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/163726f786599b8d1c0315c6e5e09b02/\\$File/30569.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/163726f786599b8d1c0315c6e5e09b02/$File/30569.pdf). Acesso em 25.fev.2021.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Leia os boletins de mercado de cada setor e atualize a sua empresa.** 2020. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/leia-os-boletins-de-mercado-de-cada-setor-e-atualize-a-sua-empresa,de5f974198962510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em 25.fev.2021.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **O impacto da pandemia do Corona vírus nos Pequenos Negócios**-7ª Edição. 2020. Disponível em: https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2020/09/Impacto-coronavi%CC%81rus-nas-MPE-7%C2%AAedicao_DIRETORIA-v7.pdf. Acesso em 25.fev.2021.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Pequenos Negócios em Números**. 2014. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/sebraeaz/pequenos-negocios-em-numeros,12e8794363447510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em 25.fev.2021.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Entenda as diferenças entre Microempresa, Pequena Empresa e MEI**. 2018. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-as-diferencas-entre-microempresa-pequena-empresa-emei,03f5438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em: 27.mar.2021.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Lei Geral completa 10 anos e beneficia milhões de empresas**. 2008. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/lei-geral-completa-10-anos-e-beneficia-milhoes-de-empresas,baebd455e8d08410VgnVCM2000003c74010aRCRD>. Acesso em: 27.mar.2021.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Sobrevivência das empresas no Brasil**. 2016. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br>. Acesso em: 27.mar.2021.

TAVARES, M. C. **Planejamento estratégico**. A opção entre sucesso e fracasso empresarial. São Paulo. Editora Habra, 1991.

TERENCE, Ana Cláudia Fernandes. **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.

THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação** 15. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

ZAMARIOLI, R.; BENZE, R. P.; ESCRIVÃO FILHO, E. **Participação e tomada de decisão na pequena empresa: estudo multi-casos em três empresas industriais do ramo metalúrgico de Ribeirão Preto-SP**. In: Simpósio Interinstitucional de Administração do Bolsão Sul-mato-grossense E Noroeste Paulista, Três Lagoas, 2003.