



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
CAMPUS DE RUSSAS
GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

ANA LUIZA GONDIM SANTOS

**PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA MICROEMPRESA:
ESTUDO DE CASO EM UM COMÉRCIO ESPECIALIZADO NO SERVIÇO DE
SINALIZAÇÃO DE TRÂNSITO.**

RUSSAS

2023

ANA LUIZA GONDIM SANTOS

PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA MICROEMPRESA:
ESTUDO DE CASO EM UM COMÉRCIO ESPECIALIZADO NO SERVIÇO DE
SINALIZAÇÃO DE TRÂNSITO.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Engenharia de Produção da Universidade Federal do Ceará – *Campus Russas*, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção.

Orientadora: Profa. Dra. Josemeire Alves Gomes.

RUSSAS

2023

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Sistema de Bibliotecas
Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

- S233p Santos, Ana Luiza Gondim.
Proposta de planejamento estratégico em uma microempresa: estudo de caso em um comércio especializado no serviço de sinalização de trânsito / Ana Luiza Gondim Santos. – 2023.
62 f.
- Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Campus de Russas, Curso de Engenharia de Produção, Russas, 2023.
Orientação: Prof. Dr. Josemeire Alves Gomes.
1. planejamento estratégico. 2. empreendedorismo. 3. SWOT. I. Título.

CDD 658.5

ANA LUIZA GONDIM SANTOS

PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA MICROEMPRESA:
ESTUDO DE CASO EM UM COMÉRCIO ESPECIALIZADO NO SERVIÇO DE
SINALIZAÇÃO DE TRÂNSITO.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção.

Aprovada em: 30/11/2023.

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Josemeire Alves Gomes (Orientadora)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Profa. Dra. Gabrielli Harumi Yamashita
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Magda Ferreira Maia Torres
Universidade Federal do Ceará (UFC)

A Deus.

Aos meus avós maternos, Maria Célia e
Antônio.

AGRADECIMENTOS

Agradeço de coração a todas as pessoas que estiveram ao meu lado e contribuíram de forma significativa para a realização deste Trabalho de Conclusão de Curso e, principalmente, para a conclusão da minha jornada acadêmica em Engenharia de Produção.

A Profa. Dra. Josemeire Alves Gomes, sou imensamente grata pela sua orientação perspicaz, expertise e dedicação ao longo deste processo. Suas orientações valiosas foram fundamentais para a estruturação e aprimoramento deste trabalho, e sua inspiração continuará a guiar-me em minha carreira profissional.

Aos meus amados avós, Antônio e Maria Célia, não tenho palavras suficientes para expressar minha gratidão. Vocês não apenas investiram financeiramente em minha educação, mas também me transmitiram valores de determinação e persistência que me conduziram até aqui. Seu sacrifício e apoio moldaram meu caminho, e sou profundamente grata por tudo o que fizeram por mim.

À minha mãe, Ana Cristina, mesmo diante das nossas diferenças, reconheço o quanto nossa jornada conjunta contribuiu para o meu crescimento e amadurecimento. Superar obstáculos ao seu lado fortaleceu minha determinação em busca dos meus objetivos, e levo conosco as lições valiosas que aprendemos juntas.

E finalmente, agradeço ao meu pai, Antônio, por ter se reconciliado com o passado e por sua contribuição durante toda a minha jornada acadêmica. Sua presença e apoio renovados demonstraram o poder do amor e da família, e estou profundamente grata por termos construído uma nova relação ao longo desse percurso.

Cada uma das pessoas mencionadas desempenhou um papel vital em minha trajetória acadêmica e pessoal. O sucesso deste Trabalho de Conclusão de Curso é resultado da combinação do apoio, amor e orientação que recebi de todos vocês. Expresso minha eterna gratidão e comprometo-me a honrar o legado de determinação e superação que vocês me transmitiram.

“Tente uma, duas, três vezes e se possível tente a quarta, a quinta e quantas vezes for necessário. Só não desista nas primeiras tentativas, a persistência é amiga da conquista. Se você quer chegar aonde a maioria não chega, faça o que a maioria não faz.” (BILL GATES).

RESUMO

Nos últimos anos o empreendedorismo tem se tornado uma opção viável como uma alternativa aos empregos tradicionais na iniciativa pública ou privada, e o número de indivíduos que buscam iniciar seus próprios negócios tem aumentado consideravelmente. No entanto, o empreendedorismo também traz consigo desafios significativos, como riscos financeiros, incerteza e a necessidade de desenvolver habilidades empreendedoras. O planejamento estratégico empresarial é vital para lidar com tais desafios sendo uma ferramenta crucial para a sobrevivência de qualquer empresa, com a ausência dele, a empresa enfrenta dificuldades na identificação das necessidades e oportunidades existentes dentro do mercado alvo. O objetivo deste trabalho é propor um planejamento estratégico para um estabelecimento especializado em sinalização de trânsito, situado na cidade de Limoeiro do Norte, no estado do Ceará. Trata-se de uma pesquisa aplicada com abordagem qualitativa, com características exploratórias e descritivas. Para alcançar os objetivos, foram utilizados procedimentos técnicos como pesquisa bibliográfica e estudo de caso. As informações foram obtidas por meio de uma reunião com os proprietários, observações e a aplicação de ferramentas de gestão, como a matriz SWOT e a ferramenta 5W1H. Os resultados obtidos possibilitaram uma análise do ambiente interno e externo da empresa, com isso na elaboração da matriz SWOT. Com base nessa matriz, foram identificadas áreas de necessidade de melhoria e pontos fortes a serem fortalecidos. Esse diagnóstico viabilizou a formulação de quatro estratégias, que são: a) Diversificação de Produtos, b) Diversificação de Fornecedores, c) Aumento da Capacidade de Produção, d) Inovação Tecnológica. Para cada uma dessas estratégias foram definidos planos de ação e indicadores. Portanto, os objetivos propostos para a realização deste trabalho foram alcançados.

Palavras-chave: planejamento estratégico; empreendedorismo; SWOT.

ABSTRACT

In recent years, entrepreneurship has become a viable option as an alternative to traditional jobs in the public or private sector, and the number of individuals seeking to start their own businesses has increased considerably. However, entrepreneurship also brings with it significant challenges, such as financial risks, uncertainty and the need to develop entrepreneurial skills. Strategic business planning is vital to dealing with such challenges and is a crucial tool for the survival of any company. In the absence of it, the company faces difficulties in identifying the needs and opportunities that exist within the target market. The objective of this work is to propose strategic planning for an establishment specialized in traffic signaling, located in the city of Limoeiro do Norte, in the state of Ceará. This is applied research with a qualitative approach, with exploratory and descriptive characteristics. To achieve the objectives, technical procedures such as bibliographic research and case studies were used. The information was obtained through a meeting with the owners, observations and the application of management tools, such as the SWOT matrix and the 5W1H tool. The results obtained made it possible to analyze the company's internal and external environment, thereby creating the SWOT matrix. Based on this matrix, areas in need of improvement and strengths to be strengthened were identified. This diagnosis made it possible to formulate four strategies, which are: a) Product Diversification, b) Supplier Diversification, c) Increase in Production Capacity, d) Technological Innovation. For each of these strategies, action plans and indicators were defined. Therefore, the objectives proposed for carrying out this work were achieved.

Keywords: strategic planning; entrepreneurship; SWOT.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Ferramenta 5W1H	29
Figura 2 - Etapas da pesquisa	32
Figura 3 - Organograma	35
Figura 4 - Relatório organizacional.....	36
Figura 5 - Matriz SWOT	41
Figura 6 - 5W1H - Estratégia de diversificação de produtos.....	43
Figura 7 - 5W1H - Diversificação de Fornecedores	44
Figura 8 - 5W1H - Aumento da Capacidade de Produção	45
Figura 9 - 5W1H - Inovação Tecnológica	46
Figura 10 - Indicadores - Diversificação de Produtos.....	47
Figura 11 - Indicadores - Diversificação de Fornecedores.....	49
Figura 12 - Indicadores - Aumento da Capacidade de Produção.....	50
Figura 13 - Indicadores - Inovação Tecnológica.....	52

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
MEI	Microempreendedor Individual
GEM	Global Entrepreneurship Monitor
TTE	Taxa de Empreendedorismo Total
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats
PIB	Produto Interno Bruto
BSC	Balanced Scorecard

LISTA DE SÍMBOLOS

R\$ Real

% Porcentagem

© Copyright

® Marca Registrada

SUMÁRIO

1	INTRODUCAO	14
1.1	Objetivos	16
<i>1.1.1</i>	<i>Objetivo geral</i>	16
<i>1.1.2</i>	<i>Objetivo específico</i>	16
1.3	Justificativa	17
1.4	Estrutura do trabalho	17
2	REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1	Planejamento estratégico	19
<i>2.1.1</i>	<i>Diagnóstico organizacional</i>	19
<i>2.1.2</i>	<i>Tipos de Planejamento estratégico</i>	20
<i>2.1.3</i>	<i>Etapas do Planejamento estratégico</i>	20
<i>2.1.4</i>	<i>Análise do ambiente interno</i>	24
<i>2.1.5</i>	<i>Análise do ambiente externo</i>	24
<i>2.1.6</i>	<i>Missão, visão e valores</i>	25
<i>2.1.6.1</i>	<i>Missão</i>	25
<i>2.1.6.2</i>	<i>Visão</i>	26
<i>2.1.6.3</i>	<i>Valores</i>	26
<i>2.1.7</i>	<i>Matriz SWOT</i>	27
<i>2.1.8</i>	<i>Formulação de estratégia</i>	28
<i>2.1.9</i>	<i>5W1H</i>	29
<i>2.1.10</i>	<i>Balanced Scorecard</i>	30
3	METODOLOGIA	31
3.1	Classificacao da pesquisa	31
3.2	Coleta de dados e diagnóstico organizacional	32
3.3	Etapas da pesquisa	32
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES	34
4.1	Estudo de caso: Planejamento estratégico em um comércio especializado no serviço de sinalização de transito	34
<i>4.1.1</i>	<i>Caracterização da empresa</i>	34
<i>4.1.2</i>	<i>Relatório organizacional</i>	35
4.2	Formulação das etapas do processo de Planejamento Estratégico	37
<i>4.1.1</i>	<i>Missão</i>	37

4.1.2	Visão	37
4.2.3	Valores	37
4.2.4	Análise ambiental	38
4.2.4.1	<i>Análise interna</i>	38
4.2.4.1.1	Pontos Fortes	38
4.2.4.1.2	Pontos Fracos	39
4.2.4.2	<i>Análise externa</i>	40
4.2.5	Elaboração da Matriz SWOT	41
4.2.6	Formulação de estratégias	42
4.2.7	Desenvolvimento do plano de ação para as estratégias	42
4.2.7.1	<i>Plano de ação para a estratégia 1</i>	43
4.2.7.2	<i>Plano de ação para a estratégia 2</i>	44
4.2.7.3	<i>Plano de ação para a estratégia 3</i>	44
4.2.7.4	<i>Plano de ação para a estratégia 4</i>	45
4.2.8	Indicadores	47
4.2.8.1	<i>Indicadores - Estratégia 2 Diversificação de Fornecedores</i>	47
4.2.8.2	<i>Indicadores - Estratégia 2 Diversificação de Fornecedores</i>	49
4.2.8.3	<i>Indicadores - Estratégia 3 Aumento da Capacidade de Produção</i>	50
4.2.8.4	<i>Indicadores - Estratégia 4 Inovação Tecnológica</i>	52
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	54
	REFERÊNCIAS	56
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO COM OS PROPRIETÁRIOS DA EMPRESA DE SINALIZAÇÃO	60

1 INTRODUÇÃO

De acordo com Chiavenato (2022), empreendedorismo é o processo no qual indivíduos com ideias inovadoras buscam oportunidades, mesmo sem ter todos os recursos necessários. Isso destaca a importância da iniciativa, criatividade e disposição para superar desafios na transformação de ideias em empreendimentos bem-sucedidos, ressaltando a natureza dinâmica e adaptativa do empreendedorismo.

O Global Entrepreneurship Monitor (GEM) coleta informações relacionadas à taxa de empreendedorismo, atitude empreendedora, ambiente de negócios, financiamento de startups e diversos outros indicadores ligados ao empreendedorismo. Segundo o GEM (2023) 67% da população adulta no Brasil possui alguma conexão com o empreendedorismo. Isso se manifesta através da operação de negócios existentes, envolvimento em atividades empreendedoras com vistas a futuros empreendimentos ou o desejo de iniciar um novo empreendimento nos próximos três anos.

Nos últimos anos, houve um notável aumento no interesse de indivíduos em estabelecer seus próprios empreendimentos. No ano passado, a taxa atingiu o mesmo patamar recorde registrado em 2021, com 53% da população enquadrada nessa categoria. Em 2017, apenas 15,3% da população se identificava como potencialmente empreendedora. Em 2019, esse número aumentou para 30,2%. É notável que em 2020, no primeiro ano da pandemia, tenha havido um incremento significativo de 22,5 pontos percentuais, elevando a taxa para 52,7% da população considerada como potencialmente empreendedora, conforme indicado na edição de 2023 do GEM.

De acordo com o Portal do SEBRAE (2021), O empreendedor desempenha não apenas o papel de agente econômico na criação de empregos e renda, mas também atua como produtor e provedor de serviços à comunidade. Ele identifica, desenvolve e disponibiliza bens e serviços para satisfazer as necessidades e desejos tanto de indivíduos quanto de organizações. Dessa forma, o empreendedorismo representa uma parte importante no desenvolvimento econômico e na recuperação de crises. Segundo a pesquisa realizada pela Global Entrepreneurship Monitor em 2022, o PIB do Brasil cresceu 4% até julho de 2022, mas a inflação foi de cerca de 10%. A taxa de desemprego caiu para 9%, enquanto era de 13% um ano antes. As políticas governamentais apoiaram a recuperação econômica pós-pandemia, embora custos crescentes e incerteza na demanda possam ter desencorajado alguns empreendedores. O Ministério da Economia introduziu reformas legais para promover a inovação e o empreendedorismo. A avaliação geral do ambiente empresarial no Brasil

permaneceu inalterada em 2022, com uma pontuação de 3,6 no Índice de Condições Empreendedoras Nacionais (NECI). O Brasil ficou em 48º lugar entre 51 economias participantes. Houve algumas mudanças nas pontuações individuais dos indicadores de condições empresariais, com quedas em Facilidade de Entrada: Dinâmica do Mercado e aumentos em Normas Sociais e Culturais.

Em resumo, o empreendedorismo desempenha um papel fundamental na sociedade, impulsionando o crescimento econômico, gerando empregos, introduzindo inovações e promovendo mudanças sociais. Esses aspectos destacam a importância do empreendedorismo como um motor de desenvolvimento em diferentes níveis.

Iniciar um negócio é uma jornada complexa que demanda não apenas coragem, mas também um conjunto significativo de esforço, estratégia e recursos. Os aspirantes a empreendedores devem estar plenamente conscientes dos desafios inerentes a essa empreitada e estar preparados para enfrentá-los com tenacidade e dedicação.

O levantamento de dados do Sebrae (2023) destaca uma realidade preocupante: 29% das Microempreendedores Individuais (MEIs) encerram suas atividades antes dos cinco anos de atuação. Esse fenômeno é, em grande parte, atribuído à falta de planejamento e à ausência de capacitação por parte dos gestores. Essa constatação ressalta a importância crítica de não apenas ter uma ideia sólida, mas também de estruturar um plano de negócios robusto que contemple variáveis como mercado, finanças e operações.

Dornelas (2016) contribui para essa discussão ao salientar que a "falha ou falta de planejamento adequado do negócio" figura entre os fatores primordiais que contribuem para a mortalidade prematura empresarial. Isso sublinha a necessidade de os empreendedores dedicarem tempo e esforço à elaboração de estratégias abrangentes, antecipando desafios e traçando planos de contingência.

Alguns fatores que podem justificar a realização de uma pesquisa de planejamento estratégico incluem (PEREIRA, 2010):

- **Mudanças no ambiente de negócios:** As empresas enfrentam um ambiente de negócios em constante mudança, com novas tendências e tecnologias emergentes, concorrentes entrando no mercado, mudanças nas regulamentações governamentais, entre outros. A pesquisa pode ajudar a empresa a entender e responder a essas mudanças.
- **Necessidade de crescimento:** Uma empresa pode realizar uma pesquisa de planejamento estratégico para identificar oportunidades de crescimento, seja

expandindo seus mercados atuais, diversificando seus produtos e serviços ou entrando em novos mercados.

- **Pressões competitivas:** As empresas precisam estar cientes das atividades de seus concorrentes para manter sua posição no mercado. A pesquisa pode ajudar a empresa a entender as atividades de seus concorrentes e desenvolver estratégias para manter ou melhorar sua posição competitiva.
- **Mudanças internas:** As empresas podem realizar uma pesquisa de planejamento estratégico quando passam por mudanças internas, como fusões, aquisições, reestruturações ou mudanças na liderança. A pesquisa pode ajudar a empresa a avaliar o impacto dessas mudanças e desenvolver estratégias para lidar com elas.
- **Desempenho insatisfatório:** Uma empresa pode realizar uma pesquisa de planejamento estratégico quando seu desempenho financeiro ou operacional está abaixo do esperado. A pesquisa pode ajudar a empresa a identificar as causas do desempenho insatisfatório e desenvolver estratégias para melhorá-lo.

Diante disso, tendo em vista a relevância das pequenas empresas para a economia brasileira, e a importância da elaboração de um planejamento para a sobrevivência empresarial, esse trabalho pretende responder à seguinte pergunta: **Como elaborar um planejamento estratégico em uma empresa especializada em sinalização de trânsito em vias urbanas e locais de tráfego de pessoas?**

1.2 Objetivos

Os objetivos do trabalho foram subdivididos em geral e específico.

1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral deste trabalho consiste em propor um planejamento estratégico para um comércio especializado em sinalização de trânsito nas vias urbanas e locais de tráfego de pessoas.

1.2.2 Objetivo específico

- Realizar o diagnóstico organizacional da microempresa;
- Definir missão, visão e valores;
- Elaborar a matriz SWOT;
- Formular estratégias de acordo com as análises acima;
- Propor um plano de ações para a implementação das estratégias.

1.3 Justificativa

O número de microempreendimentos tem crescido consideravelmente nos últimos anos no Brasil, atingindo um recorde em 2021, com 682,7 mil novas microempresas, segundo dados do Governo Brasileiro (2021). Essa tendência reflete um fenômeno global impulsionado por diversos fatores, como a busca por autonomia profissional, acesso facilitado a informações e tecnologias, e a necessidade de alternativas de renda diante do desemprego e da crise econômica.

Apesar do potencial impacto positivo desses microempreendimentos no desenvolvimento econômico do país, é necessário abordar os desafios enfrentados por muitos desses negócios, que frequentemente fecham antes de completarem cinco anos de atuação, devido à falta de planejamento e capacitação dos gestores (SEBRAE, 2022). Nesse contexto, destaca-se a importância do planejamento estratégico, com ênfase na busca de capacitação e conhecimento em gestão de negócios pelos empreendedores.

As contribuições teóricas desta pesquisa podem oferecer avanços na compreensão da teoria e prática do planejamento estratégico, fornecendo novas abordagens, modelos e teorias para a gestão eficaz (GOVERNO BRASILEIRO, 2021). Gerencialmente, os resultados da pesquisa podem beneficiar empresas ao fornecer orientação prática e estratégica, auxiliando na tomada de decisões informadas e direcionadas por dados para alcançar objetivos de curto e longo prazo. A implementação das recomendações da pesquisa pode melhorar a capacidade de inovação, crescimento e competitividade das empresas, resultando em impactos positivos no desempenho financeiro, eficiência operacional, satisfação do cliente e engajamento dos funcionários.

1.4 Estrutura do trabalho

Este trabalho é organizado em cinco seções: introdução, referencial teórico, revisão bibliográfica, metodologia, resultados e discussões e, por fim, as considerações finais.

Na primeira seção é feita a introdução, nela há uma contextualização, sobre a importância do tema abordado, uma justificativa para a realização do trabalho. A problemática foi abordada e por fim os objetivos são definidos separadamente, como: objetivo geral e específico e por fim é apresentado como o trabalho será estruturado.

Na segunda seção é feito o referencial teórico, nele é apresentado alguns conceitos fundamentais utilizados para a realização do trabalho, como por exemplo: microempresa, comércio especializado, planejamento estratégico, matriz SWOT e a ferramenta 5W1H.

Na terceira seção é feita a metodologia, e nela é abordado os pontos principais do estudo, a caracterização da pesquisa, a coleta e análise dos dados e as etapas do estudo.

Na quarta seção é apresentado os resultados e discussões, nela consiste o desenvolvimento das etapas anteriores e apresenta os resultados do que foi obtido com o desenvolvimento do planejamento estratégico.

Nas quinta e última seção é onde são apresentadas as considerações finais do estudo realizado, é feita uma avaliação dos objetivos propostos, além disso é citada as limitações para a realização desse trabalho e sugestões para futuras pesquisas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nessa seção consta a revisão bibliográfica realizada para este trabalho.

2.1 Planejamento estratégico

De acordo com Teixeira et al. (2015), o planejamento estratégico é uma ferramenta importante para ajudar as empresas a se adaptarem às mudanças do mercado, a manterem-se competitivas e a garantir sua sustentabilidade a longo prazo. Ele permite que as empresas estejam preparadas para enfrentar desafios e aproveitar oportunidades em um ambiente em constante mudança, ou seja, o planejamento estratégico desempenha um papel crucial na gestão.

2.1.1 *Diagnóstico organizacional*

De acordo com Newman e Warren (1980), o diagnóstico organizacional é um processo de verificação temporal e espacial que visa analisar a empresa ou determinado processo como um todo; especificar desvios de desempenho; analisar condições internas e externas, ou seja, diagnosticar sintomas de procedimentos não adequados ou que poderiam estar mais delineados com as necessidades da organização.

O diagnóstico organizacional é uma prática fundamental realizada por gestores para identificar e solucionar questões relevantes em diversos setores da empresa, incluindo vendas, produção, finanças, contabilidade, informática, pessoal e marketing. Seu propósito principal é estruturar soluções, estabelecer prioridades e criar um plano de ação abrangente, contendo objetivos gerais, metas específicas, prazos, investimentos, despesas, responsabilidades e controles. Essa abordagem envolve a análise da organização como um todo ou de processos específicos, permitindo a identificação de desvios de desempenho e a análise de condições internas e externas. Esse processo possibilita diagnosticar sintomas de procedimentos inadequados, destacando áreas que podem ser mais alinhadas com as necessidades da organização (GOMES, 2007).

O diagnóstico fornece a base informativa essencial para o planejamento estratégico, orientando a definição de metas, objetivos e ações estratégicas alinhadas com a realidade da empresa. Essa interconexão contínua entre diagnóstico e planejamento estratégico é fundamental para garantir a eficácia e adaptabilidade das organizações em um

ambiente empresarial competitivo e dinâmico (ACOSTA, 2010).

2.1.2 Tipos de Planejamento estratégico

A escolha do estilo adequado de gerenciamento é de grande importância para formar a equipe responsável pela criação do Planejamento Estratégico. Ao realizar um Planejamento Estratégico, é possível relacionar o processo de sua criação com o estilo de gerenciamento escolhido para concebê-lo. Cada estilo de gerenciamento possui vantagens e desvantagens distintas. De acordo com Pereira (2010), existem três formas de constituição da equipe responsável pelo Planejamento Estratégico, são elas:

- **Modelo Top-down (ou cima para baixo):** nesse modelo, a alta administração é responsável por elaborar o Planejamento Estratégico (PE) e impõe sua implementação aos níveis hierárquicos inferiores. Sua principal vantagem é a rapidez na construção, porém, sua desvantagem é a falta de participação dos níveis inferiores, o que pode gerar conflitos internos na empresa e dificuldades em conscientizar os funcionários;
- **Modelo Bottom-up (ou baixo para cima):** nesse caso, todos os colaboradores da organização participam do desenvolvimento do Planejamento Estratégico. Sua principal vantagem é a maior sensibilização de todos os funcionários da organização. No entanto, sua desvantagem é o tempo prolongado necessário para sua execução, o que pode torná-lo desatualizado;
- **Modelo Misto:** esse modelo é considerado um intermediário entre os estilos Top-down e Bottom-up. Envolve a criação de uma equipe com membros de diversas áreas da empresa, garantindo o envolvimento de todos os setores da organização. Isso facilita a sensibilização dos funcionários e torna o processo mais rápido do que o modelo Bottom-up, pois envolve um número menor de pessoas.

2.1.3 Etapas do Planejamento estratégico

O planejamento estratégico pode abranger diferentes áreas da organização, como finanças, marketing, recursos humanos, operações, entre outras, e deve ser flexível o suficiente para se adaptar a mudanças no ambiente empresarial. Durante o processo de

planejamento estratégico, é importante envolver as partes interessadas relevantes, como funcionários, clientes, acionistas e parceiros, para obter diferentes perspectivas e garantir um maior engajamento. Também é fundamental monitorar e avaliar regularmente a implementação do plano estratégico, realizando ajustes quando necessário (THOMPSON, 2018).

A administração estratégica e o planejamento estratégico estão interligados. O planejamento estratégico é uma parte essencial da administração estratégica, que envolve a identificação, formulação, implementação e avaliação de estratégias para atingir os objetivos da organização. O planejamento estratégico fornece a estrutura e as diretrizes para a administração estratégica, orientando a tomada de decisões estratégicas e estabelecendo metas claras. É por meio do planejamento estratégico que a organização se prepara para enfrentar desafios e aproveitar oportunidades, garantindo seu alinhamento com o ambiente e direcionando suas ações em direção ao sucesso (BECKER, 2018).

Para Wosniak e Resend (2012), a administração estratégica e o planejamento estratégico são essenciais para o sucesso de uma organização. A administração estratégica é um processo contínuo que engloba todas as fases do ciclo estratégico, começando pelo planejamento. Durante o planejamento estratégico, a alta administração define objetivos de longo prazo e formula estratégias. Em seguida, a administração estratégica envolve a implementação das estratégias, monitoramento do progresso e adaptação às mudanças. Ambos os processos estão intimamente relacionados e são cruciais para alinhar a organização com sua visão de futuro e alcançar sucesso a longo prazo. “A administração estratégica pode ser resumida em etapas inter-relacionadas e interdependentes, que a alta administração deve realizar e apoiar”. O planejamento estratégico geralmente envolve as seguintes etapas (OLIVEIRA, 2022):

- **Análise do ambiente:** Nessa etapa, a organização realiza uma análise detalhada do ambiente interno e externo. Isso inclui identificar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que afetam a organização. Essa análise envolve avaliar recursos internos, concorrência, tendências de mercado, mudanças regulatórias e outros fatores relevantes;
- **Definição da missão, visão e valores:** A organização estabelece sua missão, que é sua razão de existir, sua visão de futuro desejado e seus valores fundamentais. A missão descreve o propósito central da organização, a visão descreve onde a organização quer chegar e os valores representam os princípios

e crenças fundamentais que guiam as ações da organização;

- **Definição de objetivos estratégicos:** Com base na análise do ambiente e na definição da missão, visão e valores, a organização estabelece os objetivos estratégicos de longo prazo. Esses objetivos são as metas que a organização deseja alcançar e devem ser específicos, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e temporais (SMART);
- **Formulação de estratégias:** Nesta etapa, a organização desenvolve estratégias para alcançar seus objetivos estratégicos. As estratégias são planos de ação de alto nível que envolvem decisões sobre como a organização alocará recursos, quais mercados ou segmentos de mercado irá atender, como se diferenciará da concorrência e outras diretrizes estratégicas;
- **Implementação do plano estratégico:** Uma vez que as estratégias são definidas, a organização implementa o plano estratégico, atribuindo responsabilidades, recursos e prazos para as diferentes ações necessárias. Isso envolve comunicação clara dos objetivos, monitoramento do progresso e ajustes conforme necessário;
- **Monitoramento e avaliação:** Durante a implementação, a organização monitora e avalia regularmente o progresso em relação aos objetivos estratégicos. Isso envolve coletar e analisar dados relevantes, realizar revisões periódicas e identificar áreas que requerem melhorias ou ajustes.

Seguindo a metodologia proposta por Oliveira (2009), o Planejamento Estratégico é desenvolvido e implementado em seis fases, compostas por um total de 15 etapas. Essas fases fornecem uma estrutura metodológica para o desenvolvimento e implementação do Planejamento Estratégico, permitindo uma abordagem sistemática e abrangente para orientar as ações da organização.

- **1ª Fase: Delineamento das grandes questões estratégicas.**
 - **Etapa 1.1:** Identificação da visão e dos valores das pessoas representativas da empresa.
 - **Etapa 1.2:** Estabelecimento das macroestratégias e macropolíticas da empresa.
- **2ª Fase: Análise interna e externa da empresa.**
 - **Etapa 2.1:** Análise interna da empresa.

- **Etapa 2.2:** Análise externa da empresa.
- **Etapa 2.3:** Análise dos concorrentes e estabelecimento das vantagens competitivas.
- **3ª Fase: Estabelecimento da amplitude e abordagem dos negócios da empresa.**
 - **Etapa 3.1:** Estabelecimento da missão da empresa.
 - **Etapa 3.2:** Estabelecimento dos propósitos atuais e potenciais da empresa.
 - **Etapa 3.3:** Estruturação e debate de cenários.
 - **Etapa 3.4:** Estabelecimento da postura estratégica da empresa.
- **4ª Fase: Estabelecimento das ações e resultados estratégicos.**
 - **Etapa 4.1:** Estabelecimento de objetivos, desafios e metas da empresa.
 - **Etapa 4.2:** Estabelecimento de estratégias e políticas da empresa.
- **5ª Fase: Aplicação das decisões estratégicas.**
 - **Etapa 5.1:** Estabelecimento de projetos e planos de ação da empresa.
 - **Etapa 5.2:** Interligação com orçamento e outros instrumentos administrativos.
- **6ª Fase: Acompanhamento, Avaliação e aprimoramento do plano estratégico.**
 - **Etapa 6.1:** Interação com os indicadores de desempenho.
 - **Etapa 6.2:** Plano estruturado para a melhoria contínua do processo estratégico nas empresas.

Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), existem vários modelos de execução do Planejamento Estratégico na academia e no mundo empresarial, sendo que a maioria desses modelos se baseia em ideias básicas, tais como a utilização do modelo SWOT, a divisão em etapas claras, o uso de listas de verificação e técnicas em cada etapa, a definição de objetivos no início, a elaboração de orçamentos e o desenvolvimento de planos operacionais no final.

Em resumo, o planejamento estratégico é um processo que visa definir a direção e os caminhos a serem seguidos pela organização, proporcionando uma base sólida para a tomada de decisões e o alcance dos objetivos de longo prazo.

2.1.4 Análise do ambiente interno

A análise do ambiente interno é uma das etapas do processo de análise ambiental. A análise do ambiente interno é uma etapa essencial do processo de planejamento estratégico, pois permite que a organização avalie seus recursos, capacidades e competências internas (OLIVEIRA, 2022).

Segundo Pereira (2011), durante a análise interna, a organização realiza uma avaliação de seus pontos fortes e pontos fracos. Os pontos fortes referem-se aos recursos disponíveis que contribuem para o alcance de resultados positivos, enquanto os pontos fracos são as limitações ou desafios que dificultam o progresso da organização.

A análise do ambiente interno pode incluir a avaliação de diversos aspectos, como a cultura organizacional, a estrutura da empresa, seus processos internos, recursos humanos, tecnologia, finanças e marketing. Cada um desses aspectos pode influenciar a capacidade da empresa de alcançar seus objetivos e metas, e por isso é importante avaliá-los de forma sistemática e objetiva. A análise do ambiente interno é um processo contínuo e dinâmico, que deve ser atualizado regularmente para garantir que a empresa esteja alinhada com suas metas e objetivos. Com uma análise cuidadosa e bem estruturada do ambiente interno, as empresas podem identificar áreas de melhoria e tomar medidas proativas para melhorar seu desempenho e aumentar sua competitividade no mercado (BECKER, 2016).

Dessa forma, a análise interna desempenha um papel fundamental ao ajudar a organização a compreender seus recursos e identificar as fontes que têm maior potencial para gerar vantagem competitiva. Além disso, por meio dessa análise, é possível identificar as áreas que necessitam de melhorias e mudanças para fortalecer a posição da empresa no mercado (BARNEY, 2011).

2.1.5 Análise do ambiente externo

A empresa realiza uma análise do ambiente externo para identificar tanto as ameaças como as oportunidades que podem afetar seu desempenho. Essa análise envolve a compreensão do ambiente competitivo em que a empresa está inserida e a projeção de como essa competição provavelmente evoluirá ao longo do tempo. O objetivo dessa análise é identificar fatores externos que podem influenciar o desempenho da empresa e que devem ser considerados em sua estratégia de negócio (THOMPSON, 2018).

De acordo com Pereira (2011), ao realizar a análise externa, é importante

considerar algumas variáveis ambientais que impactam a organização. Uma dessas variáveis é a tecnologia, uma vez que as empresas estão inseridas em um ambiente em que o elemento tecnológico é incerto e dinâmico. Cada organização reagirá de maneira diferente, pois a tecnologia varia de uma empresa para outra. Existem outras variáveis importantes, como por exemplo os fatores econômicos, políticos e legais. Cada um desses fatores pode influenciar o sucesso ou fracasso da empresa e, por isso, é importante avaliá-los cuidadosamente.

A análise do ambiente externo é um processo contínuo e dinâmico que permite às empresas compreender o mercado e identificar oportunidades e ameaças. Por meio dessa análise, a empresa se adapta às mudanças nas condições externas, como fatores econômicos, políticos, legais e tecnológicos. Isso possibilita ajustar a estratégia de negócio, maximizando oportunidades e minimizando ameaças, garantindo o sucesso a longo prazo.

2.1.6 Missão, visão e valores

A missão, visão e valores são elementos fundamentais do planejamento estratégico de uma organização. Eles definem o propósito e os objetivos da empresa, bem como seus princípios e crenças que a guiam em suas ações e decisões. Juntos, a missão, visão e valores formam a base da estratégia da empresa e ajudam a definir a cultura organizacional. Eles orientam o planejamento estratégico, os objetivos e as decisões da empresa, e devem ser constantemente revisados e atualizados para garantir que estejam alinhados com as necessidades do mercado e da empresa. Quando bem elaborados e aplicados, a missão, visão e valores são capazes de inspirar e engajar funcionários, clientes e parceiros em torno dos objetivos da empresa (CHIAVENATO, 2022).

2.1.6.1 Missão

De acordo com Chiavenato (2012), a missão de uma organização é a sua razão de ser e existir, e tem como foco a definição do negócio e do cliente. Ela deve ser clara e sucinta, e deve orientar todas as atividades da empresa. De acordo com Pereira (2011), algumas perguntas são consideradas importantes para a definir a missão que são:

- O que a empresa faz?
- Para quem ela faz?
- Como ela faz?

- Por que ela faz?

Através da missão, a empresa busca compreender o que deve ser feito (produtos/serviços), como deve ser feito (tecnologia utilizada) e para quem deve ser feito (clientes).

2.1.6.2 *Visão*

Segundo Chiavenato (2012), enquanto a missão se refere à essência e razão de ser da empresa, a visão é a imagem que o empreendedor possui em relação ao futuro do negócio. A visão é uma declaração de longo prazo que descreve como a empresa deseja ser percebida no futuro. Ela deve ser inspiradora e desafiadora, e deve servir como um guia para os objetivos de longo prazo da empresa. A visão deve responder a perguntas como:

- Onde a empresa quer chegar?
- Como ela quer ser vista pelos clientes e pelo mercado?
- Qual é a imagem que ela quer transmitir?

Conforme destacado por Ireland et al. (2014), a visão empresarial representa a imagem do que a organização almeja se tornar e alcançar. Segundo o autor, a visão geralmente tem uma natureza duradoura, permanecendo estável ao longo do tempo, enquanto a missão da empresa pode ser sujeita a ajustes diante de novas condições ambientais.

Portanto, de acordo com esses autores, a visão refere-se à definição do destino desejado pela organização em um determinado período de tempo, expressando o que ela aspira se tornar.

2.1.6.3 *Valores*

Conforme Oliveira (2009 apud SCHIMITT, 2015), os valores devem refletir os princípios éticos e questões fundamentais que a organização deve respeitar e fortalecer ao longo do tempo. Os valores são os princípios éticos e culturais que a empresa acredita e defende. Eles servem como um guia para determinar o que é considerado certo e errado dentro da empresa, estabelecendo uma base para as ações e decisões tomadas por todos os envolvidos (PEREIRA, 2011). Eles são importantes para orientar as decisões e

comportamentos da empresa em todas as áreas, incluindo a relação com os clientes, fornecedores, funcionários e com a sociedade em geral. Os valores devem responder a perguntas como:

- Quais são os princípios que a empresa defende?
- O que é importante para a empresa?
- Quais são as crenças e ética que guiam a empresa em suas atividades?

2.1.7 Matriz SWOT

A matriz SWOT é uma ferramenta de análise ambiental que ajuda as empresas a avaliar suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (conhecidas como SWOT). Essa análise é fundamental para a elaboração do planejamento estratégico, pois permite identificar fatores internos e externos que afetam o desempenho da empresa e ajuda a definir as ações necessárias para alcançar os objetivos da organização. A matriz SWOT é dividida em quatro quadrantes, cada um representando um aspecto da análise SWOT (OLIVEIRA, 2022):

- Forças (Strengths): são os pontos fortes da empresa, que a diferenciam de seus concorrentes e a ajudam a alcançar seus objetivos. Esses pontos podem incluir recursos internos, como equipes qualificadas, marca forte, tecnologia avançada, entre outros;
- Fraquezas (Weaknesses): são os pontos fracos da empresa, que a impedem de alcançar seus objetivos ou que podem ser explorados por seus concorrentes. Esses pontos podem incluir falta de recursos, má gestão, deficiências na produção, entre outros;
- Oportunidades (Opportunities): são fatores externos que podem ajudar a empresa a alcançar seus objetivos, como mudanças no mercado, novas tendências ou necessidades do cliente, oportunidades de negócios, entre outros;
- Ameaças (Threats): são fatores externos que podem prejudicar o desempenho da empresa, como a concorrência, mudanças na regulamentação, mudanças no mercado, entre outros.

Com base na análise SWOT, as empresas podem identificar oportunidades de crescimento, maximizar seus pontos fortes, minimizar seus pontos fracos e se preparar para

enfrentar as ameaças externas. A matriz SWOT é uma ferramenta útil para orientar a elaboração do planejamento estratégico, permitindo que a empresa identifique suas vantagens competitivas e defina sua posição no mercado (WRIGHT, 2009).

2.1.8 Formulação de estratégia

A formulação da estratégia é uma etapa fundamental no processo de planejamento estratégico de uma organização. É nessa fase que são definidos os objetivos e direcionamentos que irão guiar as ações e decisões da empresa em busca do sucesso a longo prazo. A formulação estratégica envolve a análise da situação atual da organização, levando em consideração tanto os fatores internos (forças e fraquezas) quanto os fatores externos (oportunidades e ameaças). Essa análise é conhecida como análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) e permite identificar os pontos fortes e fracos da organização, bem como as oportunidades e ameaças do ambiente em que ela está inserida (OLIVEIRA, 2018). De acordo com Pereira (2011), a estratégia é a forma pela qual uma organização influencia seu comportamento organizacional na busca por resultados. Por meio da estratégia, a organização utiliza seus pontos fortes e fracos com o objetivo de alcançar seus objetivos, levando em consideração as oportunidades e ameaças apresentadas pelo ambiente externo (Becker, 2016).

Segundo Chiavenato (2012), na formulação da estratégia, busca-se encontrar a melhor maneira de atingir os objetivos globais, aproveitando as forças internas e as oportunidades externas, ao mesmo tempo em que neutraliza as fraquezas internas e as ameaças externas. Isso é possível porque a organização já possui conhecimento sobre suas forças e fraquezas internas, bem como sobre as oportunidades e ameaças do ambiente externo.

Com base nessa análise, são estabelecidos os objetivos estratégicos da organização, ou seja, as metas que ela pretende alcançar em um determinado período de tempo. Esses objetivos devem ser claros, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e temporais, formando a base para a definição das estratégias que serão adotadas. Wosniak e Resend (2012) afirmam que a estratégia é um plano que integra os objetivos, a missão, as políticas e as ações de uma organização.

Em resumo, a formulação da estratégia no planejamento estratégico é o momento em que são definidos os objetivos e direcionamentos que irão guiar as ações da organização. Isso envolve a análise da situação atual, a definição dos objetivos estratégicos, a identificação das estratégias a serem adotadas e o estabelecimento da visão de longo prazo da organização.

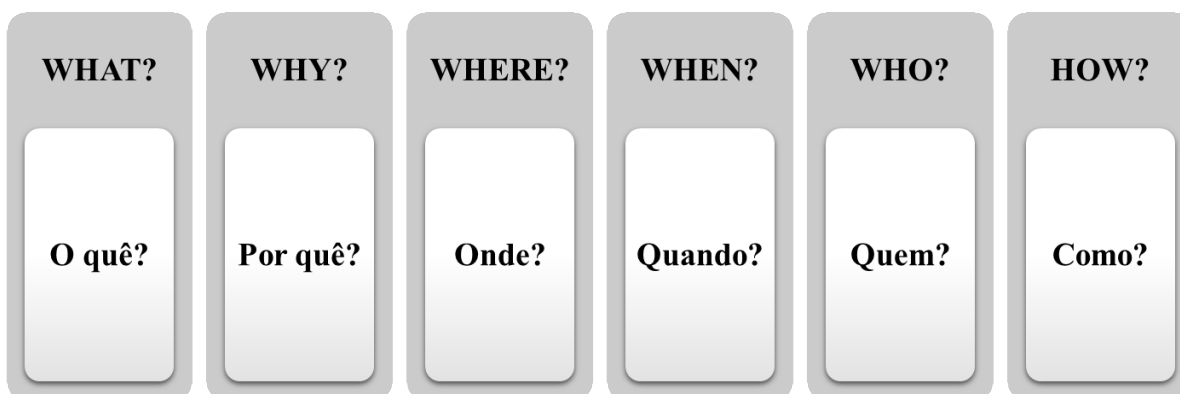
2.1.9 5W1H

A ferramenta 5W1H é uma técnica utilizada para estabelecer planos de ação e monitorar o progresso das atividades de uma empresa. Através das seis perguntas utilizadas cada uma começando com uma letra diferente, tem como objetivo propor e implementar soluções para a empresa (LIMA, 2022).

- What? (O que deve ser feito?);
- Why? (Por que deve ser feito?);
- Where? (Onde deve ser feito?);
- When? (Quando deve ser feito?);
- Who? (Quem deve fazer?);
- How? (Como deve ser feito?).

A ferramenta 5W1H possibilita que a organização compreenda um problema ou oportunidade de melhoria. Por isso, pode ser aplicada de forma simples em uma planilha ou tabela, facilitando a compreensão e resolução do problema. A Figura 1 exemplifica um modelo utilizado.

Figura 1 - Ferramenta 5W1H.



Fonte: Adaptado de Lima (2022).

A partir das respostas a essas perguntas, é possível estabelecer um plano de ação detalhado que inclui as atividades, os responsáveis, os prazos, os recursos necessários e os custos envolvidos. A ferramenta 5W1H é uma técnica simples, mas eficaz, que pode ser aplicada em diversas situações, como no planejamento de projetos, na definição de metas e

objetivos, na solução de problemas, entre outras (GROSBELLI, 2014).

2.1.10 *Balanced Scorecard*

A gestão estratégica tem se tornado cada vez mais complexa e desafiadora em um ambiente de negócios em constante mudança. Nesse contexto, o *Balanced Scorecard* (BSC) visa fornecer uma visão equilibrada do desempenho organizacional. Desenvolvido por Robert Kaplan e David Norton na década de 1990, o BSC vai além das medidas financeiras tradicionais e incorpora outras perspectivas essenciais para o sucesso de uma organização. Segundo Kaplan e Norton (1997 apud CHIAVENATO, 2012), o BSC é uma ferramenta administrativa que procura conciliar os objetivos diferentes, no sentido de integrá-los a uma estratégia, e assim, conseguir balancear o alcance.

De acordo com Kaplan e Norton (1997 apud CHIAVENATO, 2012), são apresentadas quatro perspectivas que descrevem o Balanced Scorecard (BSC):

- **Perspectiva financeira:** Nessa perspectiva, são analisados os indicadores e medidas financeiras e contábeis para avaliar a lucratividade e o retorno sobre o investimento da empresa;
- **Perspectiva do cliente:** Sob o ponto de vista dos clientes, essa perspectiva analisa o negócio, levando em consideração indicadores e medidas como satisfação e participação no mercado;
- **Perspectiva dos processos internos:** Focando na visão interna da empresa, essa perspectiva analisa o negócio, considerando indicadores como capacidade de produção, alinhamento com a demanda, inovação, criatividade, entre outros;
- **Perspectiva da aprendizagem/crescimento organizacional:** Essa perspectiva analisa o negócio em relação aos elementos básicos necessários para alcançar o sucesso no futuro.

Além disso, segundo os autores, é importante que cada um desses objetivos contribua para os demais, a fim de alcançar os resultados desejados. O BSC deve ser implementado de forma ascendente, ou seja, iniciando pela perspectiva de aprendizado e crescimento, passando pelos processos internos, clientes e, por fim, finanças, com o objetivo de criar uma cadeia de valor em constante crescimento.

3 METODOLOGIA

Nessa seção consta a metodologia realizada para este trabalho.

3.1 Classificação da pesquisa

Este trabalho se caracteriza como uma pesquisa aplicada, visando gerar conhecimentos para solucionar problemas reais e atender a interesses locais. Enfoca a descrição de problemas em uma área específica do conhecimento, embasando-se em referências teóricas relevantes (PRODANOV; FREITAS, 2013). Conforme a visão desses autores, a pesquisa é concebida como um conjunto de ações planejadas e sistemáticas voltadas para a busca de soluções para questões específicas.

A natureza da pesquisa aplicada é destacada pelo seu propósito principal de contribuir para a solução de problemas concretos no contexto do planejamento estratégico. Essa abordagem busca utilizar uma metodologia sistemática respaldada por referências teóricas pertinentes para oferecer alternativas e soluções aos problemas identificados.

Quanto à forma de abordagem, esta pesquisa é qualitativa, adotando uma perspectiva interpretativa e analítica dos fenômenos estudados. De acordo com Prodanov e Freitas (2013), a abordagem qualitativa destaca o ambiente como principal fonte direta de obtenção de dados. No contexto do planejamento estratégico, a coleta de informações ocorre por meio de entrevistas, observações e interações, permitindo uma análise mais interpretativa e indutiva para identificar padrões, temas e significados emergentes (NASCIMENTO, 2016).

No que diz respeito aos objetivos da pesquisa, ela é classificada como exploratória e descritiva. A abordagem exploratória é empregada para adquirir familiaridade com o tema do planejamento estratégico, utilizando técnicas como revisão bibliográfica e entrevistas não padronizadas. Por sua vez, a pesquisa descritiva busca detalhar as características do fenômeno em estudo, estabelecendo relações entre variáveis por meio de técnicas padronizadas de coleta de dados (GIL, 2008; GUERRA, 2023).

No âmbito dos procedimentos técnicos, a pesquisa é caracterizada como bibliográfica e estudo de caso. A pesquisa bibliográfica utiliza materiais já publicados, como livros e artigos científicos, para embasar teoricamente o estudo. Simultaneamente, o estudo de caso envolve a coleta e análise de informações para compreender a situação real e os aspectos relevantes do planejamento estratégico no contexto específico abordado (PRODANOV; FREITAS, 2013; GIL, 2008). Essa combinação de métodos proporciona uma base sólida para

a investigação, utilizando conhecimentos pré-existentes e explorando a realidade de maneira aprofundada.

3.2 Coleta de dados e diagnóstico organizacional

O período de coleta de dados ocorreu entre 5 de julho e 10 de agosto de 2023. Durante esse intervalo, foram realizadas reuniões informais com os sócios proprietários, nas quais foi aplicado o questionário (ver Apêndice A) para a obtenção das informações necessárias. As análises dos dados foram conduzidas empiricamente, e as soluções para as questões propostas emergiram das observações realizadas ao longo da pesquisa, à medida que os dados foram sendo explorados.

Nessa etapa, buscou-se efetuar o diagnóstico organizacional da empresa estudada. Para realizar uma avaliação completa, as perguntas do questionário desempenharam um papel crucial ao proporcionar uma visão abrangente das expectativas, desafios e metas dos proprietários em relação ao processo de planejamento estratégico. Isso, por sua vez, ajudou a orientar o processo de planejamento de forma mais eficaz, garantindo que as estratégias futuras estejam alinhadas com as visões e objetivos dos proprietários.

3.3 Etapas da pesquisa

A pesquisa pode ser estruturada em quatro etapas distintas, cada uma desempenhando um papel fundamental no desenvolvimento do estudo. Na Figura 2, e representado de forma esquemática cada uma dessas etapas.

Figura 2 - Etapas da pesquisa.



Fonte: Autora (2023).

O trabalho inicia-se com a definição precisa do tema de pesquisa: Sugestão de um planejamento estratégico para auxiliar no desenvolvimento de uma microempresa garantido a

sobrevivência da mesma no atual cenário competitivo.

Em seguida, o trabalho avança para a revisão bibliográfica, buscando trabalhos e artigos que pudessem orientar e embasar o desenvolvimento desta pesquisa. A seleção dessas fontes priorizou trabalhos acadêmicos que apresentassem uma conexão direta com o tema em estudo. A utilização dessa ferramenta proporcionou acesso a uma gama diversificada de publicações acadêmicas, contribuindo para a obtenção de uma visão embasada para a condução do presente trabalho.

Na etapa seguinte, por meio do embasamento teórico no capítulo 2 e as metodologias do capítulo 3 desse trabalho, procedeu-se à coleta, organização dos dados referentes a empresa estudada. Esse processo permitiu uma abordagem estruturada na obtenção e interpretação dos dados, alinhando-se aos objetivos estabelecidos para a pesquisa.

Por fim, a etapa de resultados e discussões concentra-se na análise e interpretação dos dados coletados. Finalmente, foram elaboradas as conclusões e considerações pertinentes aos resultados da pesquisa, alinhando-se com o problema formulado inicialmente e abrangendo o alcance dos objetivos propostos.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nessa seção consta os resultados e discussões obtidos para este trabalho.

4.1 Estudo de caso: Planejamento estratégico em um comércio especializado no serviço de sinalização de trânsito.

Nessa etapa do estudo o objetivo deste capítulo é introduzir o processo de desenvolvimento do planejamento estratégico para um comércio especializado no serviço de sinalização de trânsito situado na cidade de Limoeiro do Norte, Ceará. Para a implementação desse planejamento, foram seguidos os procedimentos delineados na seção Metodologia, culminando na criação dos resultados e na subsequente análise das discussões.

4.1.1 Caracterização da empresa

O presente trabalho aborda uma empresa situada em Limoeiro do Norte-CE, que iniciou suas operações em 2018 e está em processo de crescimento e expansão. A empresa em estudo é uma empresa de engenharia especializada em sinalização de vias urbanas e áreas de tráfego de pedestres.

É uma empresa que busca fornecer um serviço especializado no segmento de sinalização de trânsito, com responsabilidade e comprometimento, visando soluções inovadoras desenvolvidas por profissionais capacitados e experientes na área de sinalização de trânsito, implantando e reparando peças e equipamentos nas vias urbanas, além de conscientizar os seus clientes sobre a importância da segurança no trânsito.

Dentre os serviços prestados pela empresa são listados a seguir:

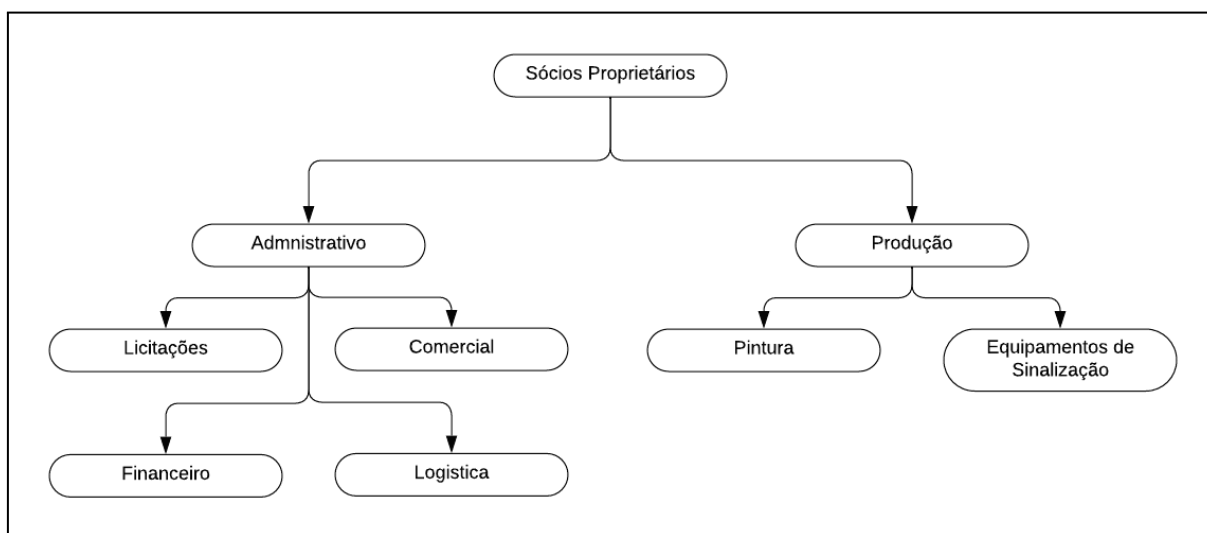
- Sinalização Vertical: Meio de comunicação na posição vertical, normalmente placas, classificadas de acordo com sua função: regulamentação, advertência e indicação;
- Sinalização Horizontal: Forma de sinalização que utiliza linhas, marcações símbolos e legendas pintados sobre o pavimento das vias;
- Sinalização Semafórica: Aplicação de semáforos para controle de trânsito num cruzamento ou seção de via;
- Projetos personalizados: Projetos de automação, sistemas web e sistemas

IoT.

A estrutura organizacional da empresa atualmente é composta por um total de 25 colaboradores. Os sócios-proprietários desempenham funções estratégicas e de gerenciamento, sendo fundamentais para a tomada de decisões corporativas. No setor administrativo, quatro colaboradores se dividem entre as áreas de licitação, comercial, financeiro e logística.

A maior parte da equipe, composta por 19 colaboradores, atua no setor de produção. Destes, 17 estão envolvidos no processo de pintura, enquanto os outros dois são responsáveis pelo setor de equipamentos de sinalização. O organograma da empresa está ilustrado na Figura 3.

Figura 3 - Organograma.



Fonte: Autora (2023).

Além disso, a empresa conta com funcionários encarregados das atividades operacionais e de produção, desempenhando um papel importante no trabalho prático necessário para a execução das atividades da empresa.

4.1.2 Relatório organizacional

Com base nas respostas obtidas por meio do questionário apresentado no Apêndice A, foi possível criar a Figura 4, que representa o relatório organizacional detalhado da empresa. Essa figura encapsula uma síntese visual das principais conclusões derivadas da

coleta de dados junto aos sócios da organização.

A Figura 4 destaca os principais pontos identificados no questionário, abrangendo áreas como gestão interna, percepções dos sócios sobre o posicionamento da empresa no mercado, pontos fortes, áreas de melhoria e estratégias propostas. Essa representação gráfica proporciona uma visão acessível e estruturada das informações coletadas, permitindo uma compreensão rápida e clara do panorama organizacional.

Ao integrar as respostas no relatório organizacional, a Figura 4 desempenha um papel importante na comunicação eficaz das conclusões, possibilitando que as partes interessadas tenham uma compreensão visual das principais diretrizes e recomendações delineadas no planejamento estratégico da empresa. Essa abordagem visual contribui para uma interpretação mais intuitiva e acessível das informações contidas no relatório, facilitando a disseminação e compreensão das estratégias propostas.

Figura 4 - Relatório organizacional.

Área de Análise	Situação Atual	Oportunidades/Desafios
Desafios do Planejamento	Obter e analisar dados relevantes. - Decidir metas e estratégias prioritárias.	Desafio: Alocação cuidadosa de recursos. - Desafio: Priorização eficiente de metas e estratégias.
Envolvimento dos Colaboradores	Expectativa de participação ativa e parceria. - Valorização das ideias e perspectivas da equipe.	Oportunidade: Construir uma cultura de envolvimento para contribuir para o Crescimento da empresa.
Histórico de Planejamento	Ausência de planejamento formal. - Crescimento orgânico baseado em necessidades imediatas.	Oportunidade: Implementar planejamento estratégico para orientar Crescimento e aprimorar serviços.
Informação Crucial para Planejar	Importância de sistemas de gestão. - Visão clara do futuro desejado e objetivos a longo prazo.	Necessidade: Implementar sistemas e ferramentas de gestão. - Necessidade: Definir uma Visão clara para orientar o planejamento.
Melhorias Desejadas	Concentração em aprimorar eficiência operacional. - Prioridade absoluta na qualidade dos serviços.	Oportunidade: Encontrar equilíbrio eficaz entre eficiência operacional e qualidade dos serviços.
Momento Ideal para Planejar	Consideram o momento ideal devido à estabilidade financeira. - Ausência de grandes desafios.	Oportunidade: Desenvolver estratégias enquanto a empresa está financeiramente estável.
Objetivos do Planejamento	Identificar oportunidades de mercado. - aprimorar continuamente a qualidade dos serviços.	Oportunidade: Alinhar estratégias para Identificar oportunidades e aprimorar a qualidade dos serviços.
Planejamento Estratégico	Reconhecimento recente da importância.	Consideração para estabelecer metas e melhorar serviços. - Oportunidade: estabelecer metas para impulsionar o sucesso e aprimorar serviços.
Posicionamento Atual	Vistos como uma empresa em crescimento. - Comprometidos com expansão e inovação.	Oportunidade: Utilizar Crescimento para explorar novos mercados e inovar.
Valores e Princípios	Compromisso com qualidade, confiabilidade, inovação e segurança.	Importância: Refletir esses valores no planejamento estratégico para orientar práticas e decisões.

Fonte: Autora (2023).

4.2 Formulação das etapas do processo de Planejamento Estratégico

Nessa seção consta a formulação das etapas do processo de construção do planejamento estratégico.

4.2.1 Missão

A missão é liderar o setor de sinalização viária, oferecendo soluções de qualidade superior e altamente inovadoras. A empresa está dedicada a estabelecer relações transparentes e honestas com seus clientes, colaboradores e comunidades, contribuindo assim para a segurança no trânsito e uma consciência mais aguçada.

4.2.2 Visão

Almeja se tornar uma referência estadual em sinalização viária, impulsionada por sua busca incessante pela qualidade e pela constante inovação. A empresa enxerga um futuro em que suas soluções de sinalização estabeleçam novos padrões, elevando os níveis de segurança nas vias urbanas para patamares sem precedentes.

4.2.3 Valores

1. **Comprometimento e Ética:** A empresa valoriza profundamente o comprometimento com seus objetivos e a integridade em todas as suas ações. Os mais altos padrões éticos norteiam cada aspecto das operações, estabelecendo bases sólidas para relações duradouras;
2. **Responsabilidade Social:** A empresa reconhece a relevância de sua missão para a sociedade e assume o papel de promover ativamente a segurança viária, reduzindo acidentes e aumentando a conscientização sobre as práticas seguras de trânsito;
3. **Qualidade e Inovação:** A empresa se empenha em oferecer apenas o melhor, ao mesmo tempo em que abraça a inovação como meio de aprimorar a eficácia da sinalização viária, incorporando novas tecnologias e abordagens criativas;
4. **Colaboração e Desenvolvimento:** A empresa acredita que a colaboração é um pilar fundamental para o sucesso. A empresa investe no desenvolvimento de

sua equipe, incentivando a aprendizagem contínua, a criatividade e a busca conjunta por soluções.

4.2.4 Análise ambiental

Nessa etapa é realizada a análise ambiental da empresa estudada.

4.2.4.1 Análise interna

A análise interna é um processo importante para entender a situação de uma empresa em relação às suas capacidades, recursos e áreas de melhoria. Essa etapa é necessária para o desenvolvimento de um plano estratégico sólido, pois fornece uma base sólida para identificar prioridades e estabelecer metas realistas. Compreender os pontos fortes e fracos da empresa estudada ajuda a direcionar os esforços de melhoria e a maximizar o potencial de crescimento da empresa.

Essa análise interna foi elaborada por meio de uma reunião que envolveu tanto os proprietários quanto os funcionários da empresa. Durante essa reunião, foram discutidas e apresentadas as diferentes áreas funcionais da organização, seguindo as diretrizes propostas por Pereira (2011). Essa abordagem permitiu uma avaliação completa das operações internas da empresa, identificando pontos fortes e áreas que necessitam de melhorias. Com base nessa análise, a empresa pode desenvolver estratégias direcionadas para otimizar seu desempenho e alcançar seus objetivos organizacionais.

4.2.4.1.1 Pontos Fortes

Inicialmente, procedeu-se ao levantamento de todos os pontos fortes da empresa. Esses pontos fortes referem-se aos recursos internos e habilidades que possibilitam uma maior exploração das oportunidades e uma redução das ameaças enfrentadas pela empresa. Durante a reunião com os proprietários, foram identificados diversos pontos fortes da empresa estudada.

1. **Equipe Qualificada:** A empresa possui uma equipe altamente qualificada e experiente no campo de sinalização, o que é necessário para oferecer produtos e serviços de alta qualidade.

2. **Reputação Sólida:** A empresa tem de uma excelente reputação no mercado, com uma base de clientes satisfeitos que confiam na marca para suas necessidades de sinalização.
3. **Flexibilidade Operacional:** A capacidade de ajustar a produção conforme as demandas do mercado torna a empresa ágil na resposta às necessidades dos clientes.
4. **Localização Estratégica:** A localização estratégica da empresa facilita a logística de entrega e permite atender eficientemente os clientes em diferentes regiões.
5. **Ampla Variedade de Produtos/Serviços:** A empresa oferece uma ampla gama de produtos de sinalização, abrangendo desde sinalização de trânsito até sinalização industrial e interna, atendendo a diversas necessidades dos clientes.

4.2.4.1.2 Pontos Fracos

Procedeu-se ao levantamento de todos os pontos fracos da empresa. Esses pontos fracos estão relacionados às limitações internas e deficiências que podem dificultar a exploração de oportunidades e aumentar as ameaças enfrentadas pela empresa. Durante a reunião com os proprietários, foram identificados diversos pontos fracos da empresa estudada.

1. **Concorrência Crescente:** O setor de sinalização pode estar enfrentando uma crescente concorrência de novos entrantes ou empresas estabelecidas, o que pode afetar a participação de mercado.
2. **Dependência de Fornecedores Específicos:** A empresa pode depender fortemente de fornecedores específicos para materiais ou componentes, o que pode aumentar o risco de interrupções na cadeia de suprimentos.
3. **Limitações em Escala de Produção:** A capacidade de produção da empresa pode ser limitada, o que pode dificultar a expansão para atender a uma demanda crescente.
4. **Flutuações de Preços de Matérias-Primas:** Variações nos preços das matérias-primas, como metais e tintas, podem impactar os custos de produção.

4.2.4.2 Análise externa

A análise externa da empresa permitiu identificar oportunidades de mercado, bem como ameaças que a empresa pode enfrentar. Com base nessa análise, a empresa pode desenvolver estratégias para aproveitar as oportunidades e mitigar as ameaças, contribuindo para o desenvolvimento de um plano estratégico sólido e adaptado ao seu ambiente de negócios.

- **Oportunidades:**

- **Crescimento Urbano:** O crescimento das áreas urbanas frequentemente demanda uma maior sinalização viária e de tráfego de pedestres. À medida que cidades se expandem, há oportunidades para fornecer seus serviços em novas áreas geográficas;
- **Expansão de Serviços:** Além da sinalização viária tradicional, a empresa pode explorar oportunidades em serviços relacionados, como consultoria em segurança viária, treinamento ou manutenção de sistemas de sinalização;
- **Normas de Segurança Atualizadas:** Mudanças nas normas de segurança viária podem exigir atualizações ou substituição de sinalização existente, gerando oportunidades de negócios.
- **Sinalização Inteligente:** A demanda por soluções de sinalização inteligente que se adaptem ao tráfego em tempo real está em crescimento. A empresa pode aproveitar essa tendência para oferecer serviços mais avançados.
- **Parcerias Estratégicas:** Colaborações com outras empresas ou órgãos governamentais podem abrir portas para projetos de sinalização viária em larga escala, como em grandes empreendimentos imobiliários ou obras públicas.

- **Ameaças:**

- **Concorrência Intensa:** A presença de muitos concorrentes no mercado de sinalização viária pode resultar em pressão sobre os preços e margens de lucro, tornando a competição mais acirrada;
- **Custos de Matéria-Prima:** Flutuações nos preços das matérias-primas, como metais e plásticos, podem afetar os custos de produção da sinalização viária;

- **Tecnologia Emergente:** A rápida evolução tecnológica pode tornar obsoletos sistemas de sinalização viária existentes, exigindo investimentos em atualizações constantes;
- **Instabilidade Política:** Eventos políticos, instabilidade governamental ou mudanças nas políticas públicas podem impactar projetos e contratos governamentais, afetando os negócios da empresa;
- **Reputação Online:** Avaliações e comentários negativos online podem afetar a reputação da empresa, afastando potenciais clientes.

4.2.5 Elaboração da Matriz SWOT

Após a finalização da análise interna e externa pode-se contruir a matriz SWOT. Esta matriz SWOT pode servir como base para o planejamento estratégico, ajudando a identificar maneiras de evoluir a partir das forças e oportunidades, ao mesmo tempo em que aborda as fraquezas e ameaças. É importante adaptar as estratégias de acordo com a análise SWOT específica da empresa e suas metas de negócios. Conforme nos dados coletados pode-se verificar a matriz SWOT na Figura 5 situada abaixo.

Figura 5 - Matriz SWOT.

FORÇAS	FRAQUEZAS	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Equipe Qualificada 2. Reputação Sólida 3. Flexibilidade Operacional 4. Localização Estratégica 5. Ampla Variedade de Produtos/Serviços 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Concorrência Crescente 2. Dependência de Fornecedores Específicos 3. Limitações em Escala de Produção 4. Flutuações de Preços de Matérias-Primas 	AMBIENTE INTERNO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Crescimento Urbano 2. Expansão de Serviços 3. Normas de Segurança Atualizadas 4. Sinalização Inteligente 5. Parcerias Estratégicas 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Concorrência Intensa 2. Custos de Matéria-Prima 3. Tecnologia Emergente 4. Instabilidade Política 5. Reputação Online 	AMBIENTE EXTERNO
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS	

Fonte: Autora (2023).

Através da matriz SWOT da empresa, podem ser determinadas ações que servirão para a formulação do planejamento estratégico.

4.2.6 Formulação de estratégias

Com base na análise SWOT, foi possível desenvolver algumas estratégias que podem auxiliar no enfrentamento dos desafios e aproveitar as oportunidades. Esse procedimento foi acordado durante a reunião com os proprietários da empresa estudada, assegurando assim a proteção dos interesses estratégicos da organização. As estratégias foram definidas, refletindo o compromisso da equipe em direção aos objetivos organizacionais. Portanto, as questões estratégicas a serem resolvidas estão situadas abaixo:

- **Estratégia 1 - Diversificação de Produtos:** Continuar a expandir o portfólio de produtos e serviços, explorando oportunidades em sinalização inteligente, consultoria em segurança viária e treinamento específicos na área de atuação;
- **Estratégia 2 - Diversificação de Fornecedores:** Reduzir a dependência de fornecedores específicos, buscando alternativas e garantindo uma cadeia de suprimentos mais robusta;
- **Estratégia 3 - Aumento da Capacidade de Produção:** Avaliar a viabilidade de expandir a capacidade de produção para atender à crescente demanda, superando as limitações em escala;
- **Estratégia 4 - Inovação Tecnológica:** Investir em pesquisa e desenvolvimento para oferecer soluções de sinalização mais avançadas, aproveitando a demanda por sinalização inteligente.

4.2.7 Desenvolvimento do plano de ação para as estratégias

Após a formulação das estratégias apresentadas na seção 4.2.6, o próximo passo será estabelecer as ações específicas que levarão à realização de cada uma delas. Essas ações serão fundamentais para a implementação das estratégias e a consecução dos objetivos estratégicos da organização.

4.2.7.1 Plano de ação para a estratégia 1

Foi elaborado um plano de ação para a primeira estratégia de diversificação de produtos, com o propósito de estabelecer tarefas e sua gestão de forma eficiente e descomplicada. A Figura 6 apresenta o detalhamento deste plano de ação.

Figura 6 - 5W1H - Estratégia de diversificação de produtos.

WHAT? O quê?	WHY? Por quê?	WHERE? Onde?	WHEN? Quando?	WHO? Quem?	HOW? Como?
Expansão do portfólio de produtos e serviços.	<ul style="list-style-type: none"> - Para diversificar as fontes de receita. - Para atender às necessidades do mercado em constante evolução. - Para capitalizar as oportunidades nos setores de sinalização inteligente. 	Nas instalações da empresa.	<ul style="list-style-type: none"> - Início imediato do processo de pesquisa e desenvolvimento. - Lançamento planejado de novos produtos e serviços ao longo do próximo ano. 	Equipe de desenvolvimento de produtos.	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar pesquisa de mercado para identificar oportunidades e demandas. - Desenvolver produtos e serviços relevantes. Implementar estratégias de marketing direcionadas para cada segmento.

Fonte: Autora (2023).

O objetivo do plano de ação na matriz 5W1H da Estratégia 1 - Diversificação de Produtos é ampliar o número de produtos e serviços oferecidos pela empresa. Esse objetivo específico envolve a exploração de oportunidades em três áreas-chave: sinalização inteligente, consultoria em segurança viária e treinamento especializado dentro do escopo de nossa atuação.

Essa estratégia de diversificação visa aprimorar a versatilidade da empresa, permitindo-a adaptar-se às mudanças nas preferências e necessidades do mercado. Além disso, pretende-se capitalizar novas fontes de receita e fortalecer a posição da empresa nos mercados relevantes. Essa iniciativa é importante para manter a competitividade e o crescimento sustentável no cenário empresarial em constante evolução. Portanto, o objetivo é promover a expansão, a inovação e a satisfação do cliente, que são elementos relevantes para o sucesso da Estratégia 1.

4.2.7.2 Plano de ação para a estratégia 2

Foi elaborado um plano de ação para a estratégia de Diversificação de Fornecedores, com o intuito de definir tarefas e gerenciá-las de maneira eficaz e simplificada. A Figura 7 apresenta a descrição detalhada deste plano de ação.

Figura 7 - 5W1H - Diversificação de Fornecedores.

WHAT? O quê?	WHY? Por quê?	WHERE? Onde?	WHEN? Quando?	WHO? Quem?	HOW? Como?
Diversificar a base de fornecedores para reduzir a dependência de fornecedores específicos.	<ul style="list-style-type: none"> - Mitigar riscos relacionados à interrupção do fornecimento. - Garantir uma cadeia de suprimentos mais robusta e resiliente. - Buscar alternativas para otimizar custos e melhorar a eficiência. 	Nas instalações da empresa.	Iniciar imediatamente a avaliação dos fornecedores existentes e de possíveis novos fornecedores.	<ul style="list-style-type: none"> - Equipe de compras. - Gerentes de cadeia de suprimentos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar análise de risco de fornecedores atuais. - Pesquisar e identificar novos fornecedores em potencial. - Avaliar a capacidade de produção, qualidade e confiabilidade dos novos fornecedores. - Negociar acordos contratuais com os fornecedores selecionados.

Fonte: Autora (2023).

Este plano de ação visa reduzir a dependência de fornecedores específicos, aumentando a robustez da cadeia de suprimentos. A implementação bem-sucedida dessa estratégia pode ajudar a mitigar riscos relacionados a interrupções no fornecimento e otimizar custos, contribuindo para a sustentabilidade e eficiência da empresa. Essa estratégia já se mostrou vantajosa nos estudos de Silva (2023)

4.2.7.3 Plano de ação para a estratégia 3

Foi elaborado um plano de ação para a Estratégia de Aumento da Capacidade de Produção, com o objetivo de definir tarefas e gerenciá-las de forma eficaz e simplificada. A Figura 8 apresenta a descrição detalhada deste plano de ação.

Figura 8 - 5W1H - Aumento da Capacidade de Produção.

WHAT? O quê?	WHY? Por quê?	WHERE? Onde?	WHEN? Quando?	WHO? Quem?	HOW? Como?
Avaliar a viabilidade de expandir a capacidade de produção da empresa.	Para aumentar a eficiência, reduzir custos e garantir a conformidade com os padrões de qualidade e segurança.	Instalações de produção existentes.	O projeto de melhoria dos processos começará no próximo mês com revisões regulares no futuro.	Financeiro para análise de investimentos.	Análises de processo para identificar gargalos e ineficiências. Com base nos resultados, serão implementadas mudanças nos fluxos de trabalho, treinamento adicional para a equipe e aquisição de tecnologia de produção mais eficiente.

Fonte: Autora (2023).

O plano tem como foco principal avaliar a viabilidade de expandir a capacidade de produção, visando atender à crescente demanda e superar quaisquer limitações em escala que possam afetar a capacidade de atendimento. A implementação bem-sucedida dessa estratégia busca garantir que a empresa esteja preparada para crescer, atendendo às necessidades dos clientes e aproveitando oportunidades de mercado, entretanto mantendo a viabilidade financeira da empresa.

4.2.7.4 Plano de ação para a estratégia 4

Foi concebido um plano de ação para a Estratégia de Inovação Tecnológica, com o propósito de estabelecer tarefas e gerenciá-las de forma eficaz e simplificada. A Figura 9 disponibiliza uma descrição minuciosa desse plano de ação.

Figura 9 - 5W1H - Inovação Tecnológica.

WHAT? O quê?	WHY? Por quê?	WHERE? Onde?	WHEN? Quando?	WHO? Quem?	HOW? Como?
Investir em pesquisa e desenvolvimento (P&D) para criar soluções de sinalização mais avançadas.	- Atender à crescente demanda por sinalização inteligente. - Diferenciar-se por meio de inovações tecnológicas.	Instituições de pesquisa externas.	- Iniciar imediatamente o processo de P&D. - Lançar novas soluções de sinalização nos próximos 12-18 meses.	Engenheiros e especialistas em tecnologia.	- Realizar pesquisas de mercado para identificar necessidades e tendências. - Alocar recursos financeiros específicos para P&D. - Estabelecer parcerias de pesquisa, se necessário.

Fonte: Autora (2023).

Essa estratégia visa a direcionar os esforços de pesquisa e desenvolvimento (P&D) da empresa para aprimorar e criar soluções de sinalização mais avançadas, aproveitando a crescente demanda por sinalização inteligente. O objetivo principal é manter a empresa na liderança da vanguarda tecnológica em seu setor.

Para alcançar esse objetivo, recursos financeiros e humanos serão alocados para P&D, envolvendo uma equipe especializada de engenheiros e tecnólogos, possivelmente colaborando com parceiros externos de P&D. A pesquisa de mercado desempenhará um papel crucial na identificação das necessidades e tendências emergentes, orientando os esforços de inovação.

Comprometem-se a iniciar o processo de P&D imediatamente, com o intuito de lançar novas soluções de sinalização mais avançadas nos próximos 12 a 18 meses. Será estabelecido um orçamento específico para esse fim, garantindo que a empresa possa conduzir pesquisas, desenvolver protótipos, realizar testes rigorosos e implementar com êxito as soluções aprimoradas.

Além disso, metas de inovação e indicadores de desempenho relacionados a tempo de desenvolvimento e a eficácia das inovações serão estabelecidos para monitorar continuamente o progresso e o impacto dessa estratégia. A empresa está empenhada em liderar o mercado, fornecendo soluções de sinalização que atendam às necessidades sempre mutantes de seus clientes, consolidando sua posição na vanguarda da concorrência por meio da inovação tecnológica.

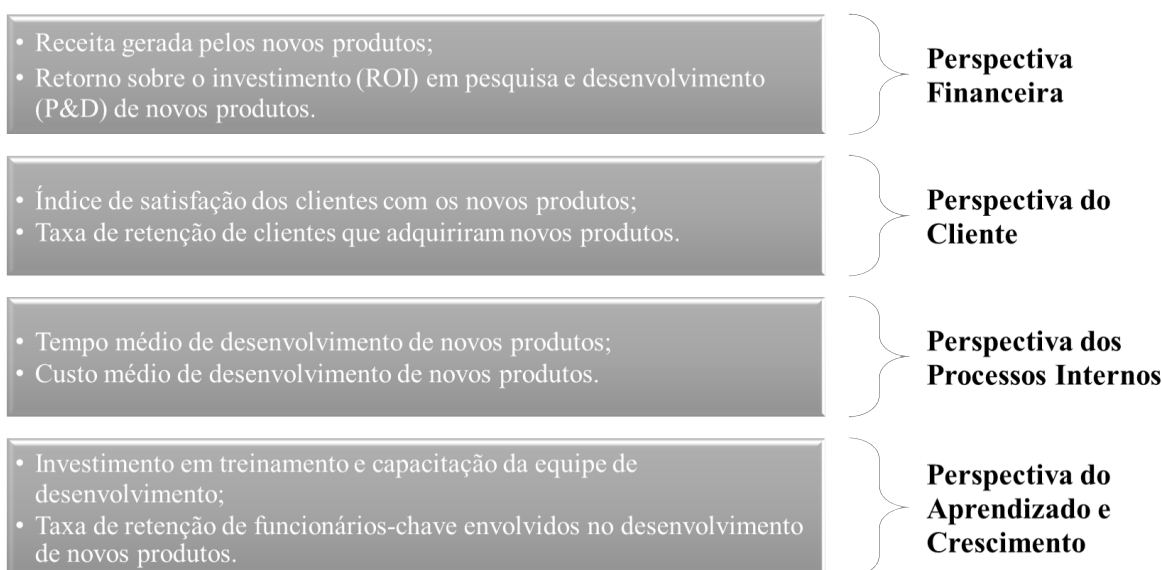
4.2.8 Indicadores

Os indicadores serão desenvolvidos de acordo com o modelo do Balanced Scorecard (BSC), conforme apresentado na seção 2.2.9 deste trabalho. Cada estratégia será acompanhada por indicadores específicos. Ao considerar as questões estratégicas estabelecidas, estas podem ser categorizadas em quatro perspectivas de acordo com a abordagem do BSC: clientes, financeira, aprendizado e crescimento, e processos internos.

4.2.8.1 Indicadores - Estratégia 1 Diversificação de Produtos

A Seguir na Figura 10 estão listados indicadores de acordo com as abordagens do BSC para a estratégia de diversificação de produtos.

Figura 10 - Indicadores - Diversificação de Produtos.



Fonte: Autora (2023).

A coleta e quantificação desses indicadores envolvem uma abordagem cuidadosa e metodológica para garantir dados úteis. Abaixo estão algumas sugestões sobre como coletar e quantificar cada conjunto de indicadores:

- **Perspectiva Financeira:**
 - **Receita gerada pelos novos produtos:**

Utilize sistemas de contabilidade e vendas para rastrear as receitas específicas associadas aos novos produtos/serviços.

- **Retorno sobre o investimento (ROI) em P&D:**

Calcule o ROI comparando os ganhos líquidos com os custos de pesquisa e desenvolvimento. Isso requer uma análise detalhada dos custos e benefícios ao longo do tempo.

- **Perspectiva do Cliente:**

- **Índice de satisfação dos clientes:**

Realize pesquisas de satisfação, entrevistas ou análises de feedback para quantificar a satisfação dos clientes.

- **Taxa de retenção de clientes:**

Utilize dados de CRM para monitorar a taxa de retenção de clientes que adquiriram novos produtos/serviços.

- **Perspectiva dos Processos Internos:**

- **Tempo médio de desenvolvimento:**

Registre o tempo necessário para concluir cada etapa do processo de desenvolvimento de novos produtos.

- **Custo médio de desenvolvimento:**

Analise os custos associados a cada fase do desenvolvimento, incluindo recursos humanos, materiais e tecnologia.

- **Perspectiva do Aprendizado e Crescimento:**

- **Investimento em treinamento e capacitação:**

Registre os custos associados ao treinamento e capacitação da equipe de desenvolvimento.

- **Taxa de retenção de funcionários-chave:**

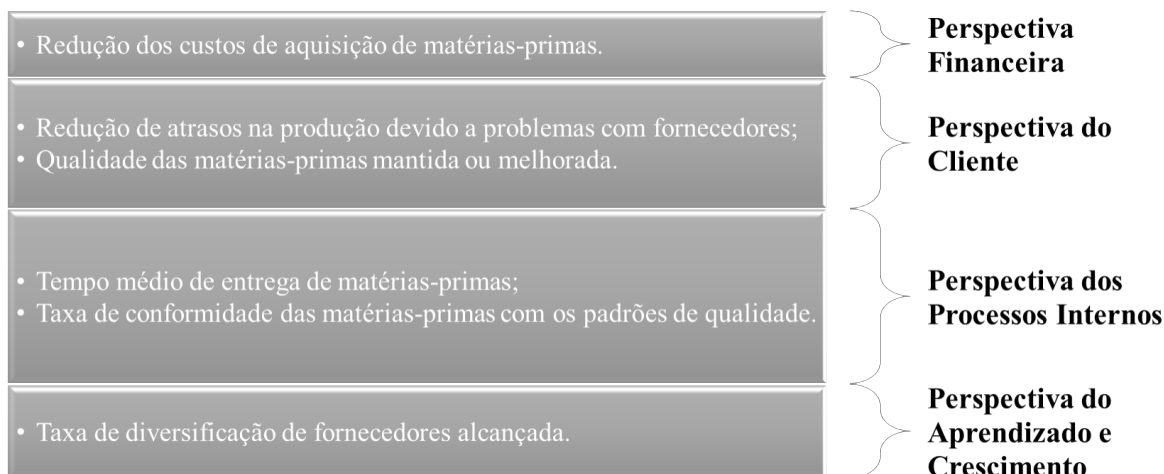
Monitore a permanência de funcionários-chave envolvidos no desenvolvimento de novos produtos.

Ao implementar essas práticas de coleta de dados, é fundamental garantir a consistência nos métodos ao longo do tempo para permitir análises comparativas. Utilize sistemas de informação e tecnologia adequados para automatizar o processo sempre que possível e considere a realização de auditorias regulares para garantir a precisão dos dados coletados.

4.2.8.2 Indicadores - Estratégia 2 Diversificação de Fornecedores

A Seguir na Figura 11 estão listados indicadores de acordo com as abordagens do BSC para a estratégia de diversificação de fornecedores.

Figura 11 - Indicadores - Diversificação de Fornecedores.



Fonte: Autora (2023).

A coleta e quantificação desses indicadores podem ser realizadas da seguinte maneira:

- **Perspectiva Financeira:**

- **Redução dos custos de aquisição de matérias-primas:**

Compare os custos de aquisição ao longo do tempo, registrando variações e ajustes nos preços de matérias-primas.

- **Perspectiva do Cliente:**

- **Redução de atrasos na produção devido a problemas com fornecedores:**

Registre o tempo médio de entrega de matérias-primas e identifique a ocorrência de atrasos significativos.

- **Qualidade das matérias-primas mantida ou melhorada:**

Implemente avaliações regulares de qualidade das matérias-primas, registrando quaisquer melhorias ou desvios em relação aos padrões estabelecidos.

- **Perspectiva dos Processos Internos:**

- **Tempo médio de entrega de matérias-primas:**

Registre o tempo decorrido entre o pedido e a entrega efetiva das matérias-primas.

- **Taxa de conformidade das matérias-primas com os padrões de qualidade:**

Realize inspeções regulares das matérias-primas para avaliar a conformidade com os padrões de qualidade predefinidos.

- **Perspectiva do Aprendizado e Crescimento:**

- **Taxa de diversificação de fornecedores alcançada:**

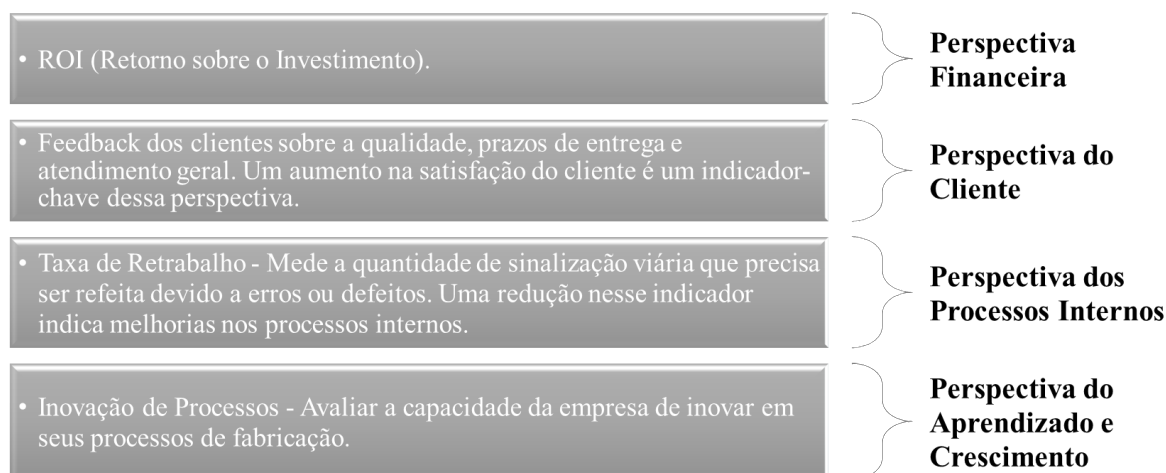
Monitore a inclusão de novos fornecedores e a diversificação da base de fornecedores ao longo do tempo.

Ao implementar essas práticas de coleta de dados, lembre-se de envolver partes interessadas relevantes, como equipes de aquisição, produção e controle de qualidade. Além disso, estabeleça métricas claras e procedimentos para garantir a consistência na coleta de dados, permitindo análises robustas e orientadas a resultados.

4.2.8.3 Indicadores - Estratégia 3 Aumento da Capacidade de Produção

A Seguir na Figura 12 estão listados indicadores de acordo com as abordagens do BSC para a estratégia de aumento da capacidade de produção.

Figura 12 - Indicadores - Aumento da Capacidade de Produção.



Fonte: Autora (2023).

- **Perspectiva Financeira:**

- **ROI (Retorno sobre o Investimento):**

Documente todos os investimentos realizados pela empresa, incluindo projetos, tecnologias e treinamentos.

Utilize sistemas de contabilidade para categorizar e monitorar os gastos associados a cada investimento.

Associe retornos financeiros a investimentos específicos, rastreando receitas e benefícios gerados.

- **Perspectiva do Cliente:**

- **Feedback e Satisfação:**

Desenvolva pesquisas de satisfação do cliente abrangentes, abordando qualidade, prazos de entrega e atendimento geral.

Utilize ferramentas de análise de sentimentos para extrair insights qualitativos dos comentários dos clientes.

Crie métricas específicas para cada componente (qualidade, prazos, atendimento) e monitore suas variações ao longo do tempo.

- **Perspectiva de Processos Internos:**

- **Taxa de Retrabalho:**

Documente todas as atividades relacionadas à sinalização viária, identificando pontos críticos onde retrabalho pode ocorrer.

Estabeleça códigos ou categorias para diferentes tipos de retrabalho (erros, defeitos) para uma análise mais granular.

Avalie periodicamente a quantidade que requer retrabalho.

Implemente sistemas de relatórios que identifiquem as causas principais do retrabalho para direcionar melhorias.

- **Perspectiva de Aprendizado e Crescimento:**

- **Inovação de Processos:**

Estabeleça indicadores-chave para medir a capacidade da empresa de inovar em seus processos de fabricação.

Registre a participação dos colaboradores em iniciativas de inovação e avalie a implementação bem-sucedida de novos processos.

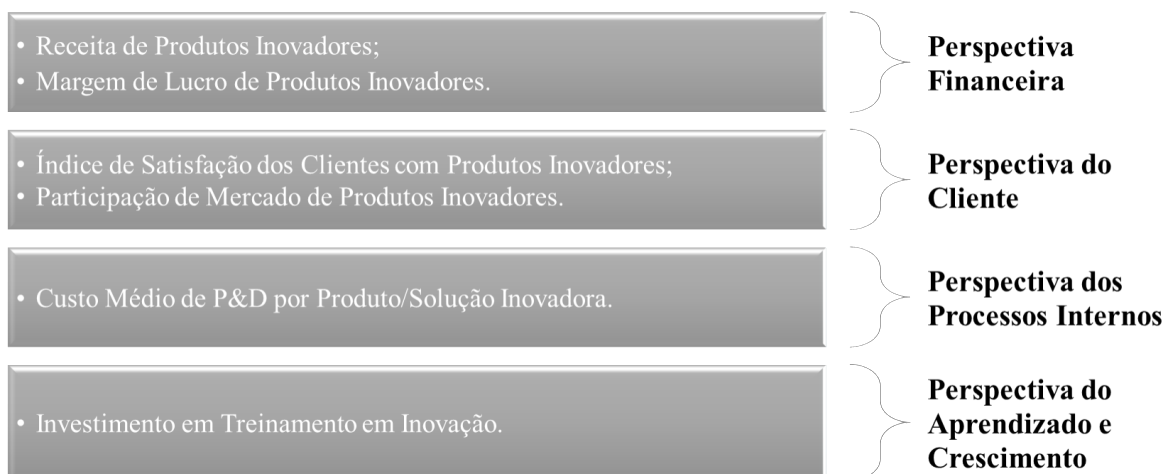
Mantenha um registro de projetos de inovação em andamento, avaliando seu impacto nos processos existentes.

Utilize métricas específicas, como tempo de implementação e eficácia operacional, para medir o sucesso das inovações.

4.2.8.4 Indicadores - Estratégia 4 Inovação Tecnológica

A Seguir na Figura 13 estão listados indicadores de acordo com as abordagens do BSC para a estratégia de inovação tecnológica.

Figura 13 - Indicadores - Inovação Tecnológica.



Fonte: Autora (2023).

- **Perspectiva Financeira:**

- **Receita de Produtos Inovadores:**

Registre a receita gerada por produtos inovadores ao longo de períodos específicos.

Utilize sistemas de contabilidade para rastrear as vendas desses produtos e associar a receita diretamente a eles.

- **Margem de Lucro de Produtos Inovadores:**

Calcule a margem de lucro associada a produtos inovadores, considerando custos diretos e indiretos.

Compare a margem de lucro desses produtos com a média do portfólio para avaliar o impacto financeiro da inovação.

- **Perspectiva do Cliente:**

- **Índice de Satisfação dos Clientes com Produtos Inovadores:**

Implemente pesquisas de satisfação específicas para produtos inovadores, medindo a satisfação dos clientes em relação a esses produtos.

Analise os resultados das pesquisas para identificar áreas de melhoria e pontos fortes.

- **Participação de Mercado de Produtos Inovadores:**

Utilize dados de vendas para calcular a participação de mercado de produtos inovadores em comparação com concorrentes.

Monitore mudanças na participação de mercado ao longo do tempo para avaliar a aceitação e demanda por inovações.

- **Perspectiva dos Processos Internos:**

- **Custo Médio de P&D por Produto/Solução Inovadora:**

Registre os custos associados à pesquisa e desenvolvimento (P&D) para cada produto inovador.

Calcule o custo médio de P&D por unidade de produto/solução inovadora.

- **Perspectiva do Aprendizado e Crescimento:**

- **Investimento em Treinamento em Inovação:**

Registre os custos relacionados ao treinamento em inovação, incluindo programas internos ou externos.

Avalie a eficácia do treinamento monitorando a implementação bem-sucedida de práticas inovadoras após o treinamento.

Garanta que a coleta de dados seja consistente ao longo do tempo para permitir análises comparativas. Automatize processos sempre que possível, e assegure a confidencialidade e conformidade com regulamentações de proteção de dados durante todo o processo de coleta e armazenamento de informações.

O monitoramento dos indicadores é importante para o sucesso na implementação das estratégias estabelecidas, permitindo a detecção precoce de desvios e a aplicação ágil de correções. Essa prática não apenas identifica problemas, mas também proporciona uma compreensão do desempenho organizacional, alinhando os indicadores às quatro perspectivas do Balanced Scorecard. Negligenciar essa monitorização compromete a eficácia do planejamento estratégico, impactando a capacidade da empresa em atingir seus objetivos. Em resumo, o acompanhamento sistemático dos indicadores é essencial para adaptar-se às mudanças e fortalecer a resiliência organizacional.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo enfatiza a importância do planejamento estratégico como uma ferramenta essencial para uma empresa especializada em sinalização viária urbana e de tráfego de pedestres, às mudanças em seus ambientes interno e externo. Ele ressalta como o processo de planejamento estratégico pode auxiliar na identificação de desafios e oportunidades, oferecendo uma base sólida para a tomada de decisões e a busca por melhorias nos negócios.

Os objetivos deste estudo foram alcançados por meio de uma revisão bibliográfica que explorou os conceitos, tipos e etapas do planejamento estratégico. Além disso, uma entrevista com os proprietários da empresa estudada possibilitou um diagnóstico organizacional, e reuniões com toda a equipe contribuíram para a definição da missão, visão e valores da empresa, bem como para a análise dos fatores internos e externos.

A matriz SWOT foi elaborada com base nessas análises, identificando forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Com base nessa matriz, estratégias foram formuladas, e um plano de ação foi desenvolvido para sua implementação. O estudo destaca que o planejamento estratégico desempenha um papel fundamental para os proprietários, proporcionando uma compreensão mais profunda do ambiente de negócios e orientando decisões bem fundamentadas. É importante ressaltar que os resultados obtidos neste estudo são específicos para o setor específico dessa empresa e podem não ser aplicáveis de forma direta a outros tipos de negócios ou indústrias. Portanto, a implementação de estratégias estratégicas deve ser considerada de acordo com as características e necessidades específicas de cada empresa e contexto.

Uma limitação fundamental reside na falta de uma análise prática dos efeitos da implementação do planejamento estratégico proposto. A ausência dessa avaliação direta dos resultados e impactos reais representa uma restrição significativa à compreensão abrangente da eficácia das estratégias delineadas. Além disso, a natureza específica do estudo de caso e a dependência de dados fornecidos pelos sócios-proprietários podem introduzir vieses, limitando a generalização dos resultados para outros contextos empresariais. O período restrito de coleta de dados e a dinâmica imprevisível do ambiente de negócios também são fatores que podem impactar a amplitude e a aplicabilidade das conclusões deste estudo. Essas limitações sublinham a importância de interpretar os resultados com cautela e indicam a necessidade de investigações adicionais para abordar essas restrições, permitindo uma análise mais robusta e aplicável das estratégias propostas.

Considerando a ausência de uma avaliação prática dos efeitos da implementação do planejamento estratégico proposto, torna-se imperativo realizar investigações subseqüentes e conduzir estudos adicionais. Essas atividades são cruciais para obter uma compreensão mais abrangente e tangível dos resultados reais e dos impactos decorrentes da aplicação das estratégias sugeridas. Destaca-se, assim, a importância de pesquisas futuras para preencher essa lacuna e proporcionar uma visão mais completa dos resultados observados.

Para fomentar a continuidade e o avanço das pesquisas na área de estudo, são sugeridas diversas abordagens. Em primeiro lugar, é essencial acompanhar de perto a execução do planejamento estratégico, avaliando o impacto das estratégias implementadas. Além disso, a investigação de estratégias específicas de competição, como aquelas relacionadas a preços e qualidade, direcionadas a microempresas no setor de sinalização de trânsito, pode fornecer insights valiosos. A análise da viabilidade da diversificação de serviços, contemplando a introdução de novos produtos ou a expansão para outros segmentos de mercado, representa outra área promissora de pesquisa. Por último, a avaliação do potencial impacto e das oportunidades apresentadas pelas tecnologias emergentes, como a Internet das Coisas (IoT), nos serviços de sinalização de trânsito, constitui uma vertente relevante a ser explorada.

REFERÊNCIAS

- ACOSTA, Elias. **Diagnóstico Organizacional: Diagnóstico na Área de Marketing**. 2010
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva: conceitos e casos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2014.
- BECKER, Keitty Aline Wille; GIOVANELA, Adriana; FURTADO, Leonardo. **Planejamento Estratégico**. Uniasselvi: Editora, 2016
- Brasil registra recorde na abertura de novos negócios em 2021. Disponível em: <<https://www.gov.br/pt-br/noticias/financas-impostos-e-gestao-publica/2022/03/brasil-registra-recorde-na-abertura-de-novos-negocios-em-2021>>. Acesso em: 30 abr. 2023.
- CARVALHO, Marly Monteiro de; LAURINDO, Fernando José Barbin. **Estratégia Competitiva: Dos Conceitos à Implementação**. SÃO PAULO: ATLAS S.A., 2010.
- CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. 4.ed. Barueri: Manole, 2012..
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: Teoria, Processo e Prática**. 6. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2022.
df>. Acesso em: 23 maio 2023.
- DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.
- DORNELAS, José. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 6. ed. São Paulo: Empreende/Atlas, 2016.
- FERNADES, Vitor Henrique. **A importância e os desafios enfrentados pelas micro e pequenas empresas no Brasil**. 2018. 27 f. Monografia (Graduação em Administração) - Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal de Ouro Preto, Mariana, 2018.
- GEM – GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. **Empreendedorismo no Brasil 2020**. 2020. Disponível em: <<https://datasebrae.com.br/wpcontent/uploads/2021/06/Relat%C3%B3rio-Executivo-BR-v7-FINAL.pdf>>. Acesso em: 10 abr. 2023.
- GEM Global Entrepreneurship Monitor. 2023. **Empreendedorismo no Brasil 2023** Disponível em: <<https://gemconsortium.org/report/20222023-global-entrepreneurship-monitor-global-report-adapting-to-a-new-normal-2>>. Acesso em: 11 maio 2023.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GOMES, E. L., DIAS, E. J., AMARAL, G. D. G., CORREGOZINHO, M. F., & RODRIGUES, P. **Diagnóstico Organizacional**. Belo Horizonte. 2007

- GOVERNO BRASILEIRO. **Brasil registra recorde na abertura de novos negocios em 2021**. 2021. Disponível em:
<<https://www.gov.br/pt-br/noticias/financas-impostos-e-gestao-publica/2022/03/brasil-registra-recorde-na-abertura-de-novos-negocios-em-2021>>
- GROSBELLI, Andressa Carla. **Proposta De Melhoria Contínua Em Um Almojarifado Utilizando A Ferramenta 5W2H**. 2014
- GUERRA ,Avaetê de Lunettae Rodrigues; MATOS ,Diego de Vargas; COSTA, Michel da;
- ROZENDO ,Jefferson Florencio; MELO ,Nedilson José Gomes de. **Procedimentos Metodológicos De Classificação Das Pesquisas Científicas**. 2023
- IRELAND, D. R.; HOSKISSON, R. E.; HITT, M. A. **Administração Estratégica**. São Paulo: Cengage Learning, 2014. IS_vf.pdf>. Acesso em: 11 mai. 2023.
- LIMA, Larissa De Sousa. **Proposta De Planejamento Estratégico Em Uma Microempresa: Estudo De Caso Em Um Comércio Varejista**. 2022
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do Planejamento Estratégico**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. X,392p. ISBN 9788577807215.
- NASCIMENTO, Francisco Paulo Do; SOUSA, Flávio Luís Leite. **Metodologia da Pesquisa Científica: teoria e prática – como elaborar TCC**. 2016.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: Conceitos, Metodologias e práticas**, 31 Edição, editora Atlas S.A. 2003, p 04.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Administração estratégica na prática: a competitividade para administrar o futuro das empresas**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 281p. ISBN 9788522453214.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico – Conceitos Metodologia - Práticas**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2018
- PEREIRA, M. F. (2011). **Administração Estratégica**. Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC. Florianópolis. Disponível em:
<http://www.ead.uepb.edu.br/arquivos/licitacao_livros_admpub/16-administrar%E7%E3o%20estrat%E9gica/livro%20administra%E7%E3o%20estrat%E9gica.p>
- PEREIRA, Mauricio Fernandes. **Planejamento estretégico: teorias, modelos e processos**. São Paulo, Atlas, 2010.
- PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. Disponível em:

<<http://www.feevale.br/Comum/midias/8807f05a-14d0-4d5b-b1ad-1538f3aef538/Ebook%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf>>. Acesso em: 04. julho 2023.

SCHMITT, I. **Planejamento Estratégico para a empresa Point Calçados e Esportes**. TCC (Bacharelado em Administração) - Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis. p. 104. 2015.

SEBRAE. **Mais de 93 milhões de brasileiros estão envolvidos com o empreendedorismo**. 2023. Disponível em:
<<https://agenciasebrae.com.br/cultura-empreededora/mais-de-93-milhoes-de-brasileiros-esta-o-envolvidos-com-o-empreededorismo/>>.

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

SEBRAE. **Causa Mortis: o sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros 5 anos de vida**. 2014. Disponível em:
<<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/CAUSA%20MORT>>

SEBRAE. **Entenda as diferenças entre microempresa, pequena empresa e MEI**, 2023. Disponível em:
<<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/brasil-tem-quase-15-milhoes-de-microemprededores-individuais,e538151eea156810VgnVCM1000001b00320aRCRD>>. Acesso em: 30 abr. 2023.

SEBRAE. **Entenda as diferenças entre microempresa, pequena empresa e MEI**, 2018. Disponível em
<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-as-diferencasentre-microempresa-pequena-empresa-emei,03f5438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em 11 setembro 2023.

SEBRAE. **Taxa de Sobrevivência das empresas no Brasil, 2011**. Disponível em
http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia_das_empresas_no_Brasil_2011.pdf. Acesso em 11 setembro 2023.

SILVA, Wesley Mendes da. **Diversificação De Fornecedores E Desempenho Financeiro: Um Estudo Empírico Com Indústrias Brasileiras**. 2023

SOUSA, Demiane Maria Siqueira. **Micro E Pequenas Empresas: Inovações Advindas A Partir Da Lei Complementar No 147/2014**. 2016. Disponível em:
<<https://dspace.bc.uepb.edu.br/jspui/bitstream/123456789/12310/1/PDF%20-%20Demiane%20Maria%20Siqueira%20Sousa.pdf>>.. Acesso em: 11 setembro 2023.

THOMPSON JR., A. A.; STRICKLAND III, A. J.; GAMBLE, J. E.. **Estratégia: A Busca da Vantagem Competitiva**. 2018.

TORRES, V. **Microempresa: O que é uma ME? Como funciona, definição e características**. 2022. Disponível em:

<<https://www.contabilizei.com.br/contabilidade-online/o-que-e-microempresa-e-qual-adiferenca-com-outros-tipos/>>. Acesso em: 11 mai. 2023.

VOITTO. **O que é 5W2H e como ajuda a tirar seus planos do papel**. 2020. Disponível em: <<https://www.voitto.com.br/blog/artigo/o-que-e-5w2h>>. Acesso em: 02 maio 2023.

WOSNIAK, F. L.; REZENDE, D. A. **Gestão de estratégias: uma proposta de modelo para os governos locais**. Rev. Adm. Pública, Rio de Janeiro, v. 46, n. 3, junho 2012. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rap/a/TWGh5gCYGcz4QZMxM857wpK/?format=pdf&lang=pt>>. Acesso em: 23 maio 2023.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração Estratégica**. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2009.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO COM OS PROPRIETÁRIOS DA EMPRESA DE SINALIZAÇÃO

- 1. Qual o entendimento sobre a importância do planejamento estratégico durante os primeiros anos de empresa?**
- 2. Já tinham realizado algum tipo de planejamento para a empresa? Se sim, qual?**
- 3. Este é o momento ideal para a organização desenvolver um planejamento estratégico?**
- 4. Quais são os principais objetivos que vocês desejam alcançar por meio do planejamento estratégico?**
- 5. Quais são os principais desafios que vocês acreditam que podem encontrar ao desenvolver e implementar o planejamento estratégico?**
- 6. Vocês possuem uma visão clara do posicionamento da empresa no mercado atualmente? Como vocês descreveriam esse posicionamento?**
- 7. Quais são os valores e princípios que norteiam a empresa? Como eles se refletem no planejamento estratégico?**
- 8. Como vocês veem o envolvimento dos colaboradores no processo de planejamento estratégico? Quais são suas expectativas em relação a isso?**
- 9. Existe alguma informação ou recurso específico que vocês consideram crucial para o desenvolvimento do planejamento estratégico?**
- 10. Quais são as principais áreas ou aspectos da empresa que os proprietários gostariam de melhorar ou fortalecer por meio do planejamento estratégico?**
- 11. Existem limitações relativas a seus produtos ou serviços?**

12. Existe algum problema relativo a compra de materia prima?

13. Atualmente vocês tem capacidade de suprir completamente a demanda?