



**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA
CAMPUS JOÃO PESSOA
DIRETORIA DE ENSINO SUPERIOR
UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO E NEGÓCIOS
CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

VITÓRIA VON SZABO MEDEIROS

**IMPLEMENTAÇÃO DE PRÁTICAS DE GESTÃO (DIAGNÓSTICO
ORGANIZACIONAL E DO PLANO DE AÇÃO) NO MICROEMPREENHIMENTO
CIRCULARE**

**JOÃO PESSOA
2023**

VITÓRIA VON SZABO MEDEIROS

IMPLEMENTAÇÃO DE PRÁTICAS DE GESTÃO (DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL E DO PLANO DE AÇÃO) NO MICROEMPREENHIMENTO CIRCULARE



TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), curso Superior de Bacharelado em Administração, como requisito institucional para a obtenção do Grau de Bacharela em **ADMINISTRAÇÃO**.

Orientador: Prof. Dr. Alysson André Régis Oliveira

JOÃO PESSOA
2023

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação – CIP
Biblioteca Nilo Peçanha – IFPB, *campus* João Pessoa

M488i

Medeiros, Vitória Von Szabo.

Implementação de práticas de gestão (diagnóstico organizacional e do plano de ação) no microempreendimento circular / Vitória Von Szabo Medeiros. – 2023.
59 f. : il.

TCC (Graduação – Bacharelado em Administração) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba – IFPB / Unidade Acadêmica de Gestão - UAG.
Orientador : Prof. Dr. Alysson André Régis Oliveira.

1. Empreendedorismo. 2. Práticas de Gestão. 3. Diagnóstico Organizacional. I. Título.

CDU 005.342

Bibliotecária responsável Josinete Nóbrega de Araújo – CRB15/116



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA

FOLHA DE APROVAÇÃO

VITÓRIA VON SZABO MEDEIROS

20201460050

IMPLEMENTAÇÃO DE PRÁTICAS DE GESTÃO (DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL E DO PLANO DE AÇÃO) NO MICROEMPREENHIMENTO CIRCULARE

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO apresentado em 27/11/2023

no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), Curso Superior de Bacharelado em Administração, como requisito institucional para a obtenção do Grau de Bacharel(a) em **ADMINISTRAÇÃO.**

Resultado: APROVADO

BANCA EXAMINADORA:

(assinaturas eletrônicas via SUAP)

Dr Alysson André Régis Oliveira (IFPB)

Orientador(a)

Dra. Maria da Conceição Monteiro Cavalcanti (IFPB)

Examinador(a) interno(a)

Me Danielle Fernandes Rodrigues

Examinador(a) externo(a)

Documento assinado eletronicamente por:

- **Alysson Andre Regis Oliveira**, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 29/11/2023 17:28:44.
- **Maria da Conceicao Monteiro Cavalcanti**, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 02/12/2023 09:51:34.
- **Danielle Fernandes Rodrigues**, PROFESSOR DE ENSINO SUPERIOR NA ÁREA DE ORIENTAÇÃO EDUCACIONAL, em 03/12/2023 18:03:33.

Este documento foi emitido pelo SUAP em 29/11/2023. Para comprovar sua autenticidade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifpb.edu.br/autenticar-documento/> e forneça os dados abaixo:

Código 502230
Verificador: b6d10b0722
Código de Autenticação:



Av. Primeiro de Maio, 720, Jaguaribe, JOAO PESSOA / PB, CEP 58015-435
<http://ifpb.edu.br> - (83) 3612-1200

RESUMO

No contexto global, as Micro e Pequenas Empresas (MPes), tem um papel crucial na geração de empregos e no crescimento econômico. Hoje, o mundo do empreendedorismo demanda a necessidade de empreendedores resilientes e de uma gestão eficaz para superar os desafios diários. Dessa forma, o presente trabalho realça o impacto positivo das MPes locais nas comunidades e a importância de explorar a relação entre práticas de gestão e sucesso desses microempreendimentos, com foco no brechó Circulare, objeto de estudo deste trabalho. O objetivo central deste estudo consiste em fomentar a ação empreendedora junto ao empreendimento Circulare através da implementação de práticas de gestão (diagnóstico organizacional e plano de ação). A pesquisa foi classificada como estudo de caso e do tipo aplicada, com caráter exploratório e descritivo. Nesse sentido, o objeto de pesquisa escolhido é o empreendimento Circulare, o qual atua no ramo de brechó, localizado na cidade de João Pessoa - PB, tendo como responsável direta a Microempreendedora Individual (MEI). A coleta de dados deu-se por meio de entrevista, e o processo para a realização do tratamento dos dados, por meio de análise de conteúdo do estudo de caso, de forma qualitativa. A aplicação do diagnóstico organizacional e a implementação de um plano de ação junto ao empreendimento Circulare possibilitou à empreendedora uma nova percepção do negócio e contribuiu com a melhoria na gestão. Ao final do estudo, obteve-se, apesar dos desafios enfrentados pelo empreendedorismo em geral, a compreensão dos impactos positivos obtidos, impulsionando mudanças na abordagem da empreendedora em relação à gestão e a exploração de estratégias para lidar com desafios comuns enfrentados por micro e pequenas empresas.

Palavras-chave: Empreendedorismo. Programa IF Mais Empreendedor. Práticas de Gestão. Diagnóstico Organizacional. Plano de Ação.

ABSTRACT

In a global context, Micro and Small Enterprises (MSEs) play a crucial role in job creation and economic growth. Nowadays, the entrepreneurial world demands resilient entrepreneurs and effective management to overcome daily challenges. This study highlights the positive impact of local MSEs on communities and the importance of exploring the relationship between management practices and the success of these microenterprises, with a focus on the thrift store Circulare, the subject of this research. The primary objective of this study is to promote entrepreneurial action within the Circulare enterprise through the implementation of management practices (organizational diagnosis and action plan). The research was classified as an applied case study with an exploratory and descriptive approach. The chosen research subject is the Circulare thrift store located in João Pessoa, PB, operated by a Microentrepreneur Individual (MEI). Data collection was carried out through interviews and qualitative content analysis of the case study. The application of organizational diagnosis and the implementation of an action plan within the Circulare enterprise provided the entrepreneur with a new perspective on the business and contributed to management improvement. At the end of the study, despite the challenges faced by entrepreneurship in general, an understanding of the positive impacts achieved was obtained, encouraging changes in the entrepreneur's approach to management and the exploration of strategies to deal with common challenges faced by micro and small enterprises.

Keywords: Entrepreneurship, IF Mais Empreendedor Program, Management Practices, Organizational Diagnosis, Action Plan.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Características Atitudinais do Empreendedor	15
Quadro 2 – Ciclo PDCA.....	30
Quadro 3 – 5W2H.....	32
Quadro 4 – Etapas para aplicação do 5W2H.....	34
Quadro 5 – Formulário do PDCA	42
Quadro 6 – Respostas tópico PLANEJAR (Formulário PDCA).....	44
Quadro 7 – Plano de ação com utilização da ferramenta 5W2H	48

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

MPEs	Micro e Pequenas Empresas
MEIs	Microempreendedores Individuais
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
IFPB	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	10
1.1	Objetivos.....	12
1.1.1	Objetivo Geral.....	12
1.1.2	Objetivos Específicos.....	12
1.2	Justificativa.....	12
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	14
2.1	O Empreendedorismo e seus desafios.....	14
2.1.1	O Empreendedorismo no Brasil.....	17
2.1.2	O Empreendedorismo e sua contribuição na Economia.....	20
2.2	Gestão de microempreendimentos.....	22
2.3	Implementação de práticas de gestão.....	26
2.3.1	Método PDCA no Diagnóstico Organizacional.....	28
2.3.2	Aplicabilidade do 5W2H no Plano de Ação.....	31
3	METODOLOGIA.....	35
3.1	Caracterização da pesquisa.....	35
3.2	Universo e amostra.....	36
3.3	Instrumento de coleta de dados.....	37
3.4	Perspectiva de análise de dados.....	37
4	ANÁLISE DE DADOS.....	40
4.1	Elaboração do Diagnóstico Organizacional do empreendimento brechó em estudo.....	40
4.2	Priorização de demandas identificadas no Diagnóstico Organizacional.....	43
4.3	Elaboração do plano de ação, visando ao fomento da ação empreendedora mediante sua atuação no mercado.....	47
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	50
	REFERÊNCIAS.....	52
	APÊNDICE.....	59

1 INTRODUÇÃO

O ambiente empresarial moderno se destaca pela presença significativa de pequenas empresas, que desempenham um papel crucial na economia global. Essas empresas de pequeno porte, muitas vezes lideradas por empreendedores determinados, têm um impacto vital ao fornecer produtos e serviços, gerar empregos e impulsionar o crescimento econômico. Como resultado, as Micro e Pequenas Empresas (MPEs) são consideradas um importante fator de crescimento econômico e de criação de empregos, e transformam as políticas de inovação em um meio de estimular a competitividade (NETO; LOURENÇÃO; OLIVEIRA, 2006).

No entanto, a jornada para o sucesso nesse ambiente altamente competitivo é repleta de desafios e incertezas. Como afirmou Joseph Schumpeter (1985), o empreendedor é aquele que para obter lucro assume riscos, faz acontecer, se antecipa aos fatos e enxerga o futuro da organização. Nesse contexto, a gestão eficaz desempenha um papel crítico, e a implementação de planos de ação estratégicos pode se tornar uma alavanca poderosa para impulsionar o desempenho e a sustentabilidade dessas pequenas empresas.

O empreendedorismo local é uma força vital em muitas comunidades, impulsionando o crescimento econômico e a resiliência mesmo diante dos desafios. Dentro dessa perspectiva, os microempreendimentos locais frequentemente liderados por visionários corajosos exercem um papel essencial na dinâmica econômica e social de uma região. São empreendimentos que, mesmo começando com recursos limitados e sem uma base sólida, possuem o desejo intrínseco de expandir e evoluir constantemente. À medida que empresas de pequeno porte enfrentam obstáculos como recursos limitados e concorrência acirrada, a capacidade de planejar, implementar e avaliar estratégias de ação se torna crucial para o crescimento e a competitividade.

Este estudo se concentra em uma jornada específica nesse universo empreendedor, centrando-se em um brechó local iniciante e na empreendedora que o dirige. Se propõe a explorar a relação intrínseca entre as práticas de gestão e o sucesso de micro empreendimentos, focalizando a implementação de planos de ação como um fator determinante.

O plano de ação teve início e foi conduzido com o suporte do projeto de extensão "Resilire: Empreendedorismo em SuperaÇÃO," integrante do programa IF MAIS EMPREENDEDOR. Esse projeto foi implementado com o envolvimento de seis micro empreendimentos de diversos setores na cidade de João Pessoa/PB, em colaboração com estudantes bolsistas do IFPB - Campus João Pessoa.

O projeto em si tem como foco principal a prestação de serviços de atendimento, apoio e orientação a Micro e Pequenas Empresas (MPEs) e Empreendedores Individuais. Sua execução visa, principalmente, estimular o avanço econômico e social, fortalecendo as competências dos empreendedores e criando um impacto positivo tanto nos estudantes quanto nos membros da equipe acadêmica, bem como na comunidade em geral. Resumidamente, a proposta do projeto busca impulsionar o crescimento dos empreendedores individuais, gerando benefícios acadêmicos e sociais e estreitando os laços entre a instituição de ensino e a comunidade.

Nesse sentido, este trabalho inicia sua jornada exploratória nas práticas de gestão em microempreendimentos, destacando a implementação de práticas de gestão como um fator crucial para impulsionar o sucesso. Por meio de uma investigação aprofundada e da exploração deste caso específico, almeja-se contribuir tanto para o entendimento prático quanto teórico da gestão eficaz desses microempreendimentos, oferecendo insights valiosos para aqueles que buscam prosperar e enriquecer suas comunidades locais.

Ao longo deste estudo, serão examinados aspectos-chave relacionados à implementação de práticas de gestão, bem como os resultados alcançados pelo microempreendimento que serve como base para esta pesquisa e que adotou essas abordagens estratégicas. Por meio dessa investigação, busca-se lançar luz sobre as práticas de gestão que podem efetivamente moldar o sucesso dessas empresas, que desempenham um papel vital na economia contemporânea.

Diante do exposto, o problema de pesquisa focalizou a seguinte questão central: Como a implantação de práticas de gestão (diagnóstico organizacional e plano de ação) junto ao empreendimento Circulare fomenta sua ação empreendedora?

Para responder à questão central, o estudo se desenvolveu em cinco capítulos: o primeiro com a introdução onde é exposta a visão geral do estudo, onde trata-se de uma abordagem preliminar ao tema central do estudo, a natureza do problema com as questões de pesquisa, os objetivos do trabalho e a justificativa e relevância do tema em quatro categorias: organizacional, acadêmica, pessoal e social.

O segundo capítulo, onde se tem o desenvolvimento da fundamentação teórica aborda-se os conceitos e classificação do tema que serviu de base para a análise dos dados e subsídios para pesquisa, tratando de assuntos como O Empreendedorismo e seus Desafios, Gestão de Empreendimentos e a Implementação de Práticas de Gestão Estratégicas.

Seguindo a ordem, tem-se então o terceiro capítulo, que é a apresentação da metodologia da pesquisa, onde se encontra a classificação do estudo e do método, a área de abrangência ou universo e amostra, os elementos investigados na pesquisa, a análise descritiva dos indicadores

da pesquisa, os procedimentos para a coleta de dados, os instrumentos de coleta de dados, estratégias de tratamento dos dados e as etapas do desenvolvimento da pesquisa.

O quarto capítulo consta a análise e interpretação dos dados coletados, bem como as conclusões da pesquisa. Por fim, no quinto capítulo, são apresentados os resultados da pesquisa, as considerações gerais e limitações do estudo.

1.1 Objetivos

Para subsidiar este estudo, foram elaborados o objetivo geral e os objetivos específicos, com propósito de nortear o levantamento da coleta dos dados necessários às possíveis resoluções que o problema aborda.

1.1.1 Objetivo Geral

Implantar o plano de ação, a partir de um diagnóstico organizacional, no empreendimento Circulare, visando o fomento de sua ação empreendedora.

1.1.2 Objetivos Específicos

E, para garantir o objetivo geral, os seguintes objetivos específicos foram, inicialmente, traçados:

- a) elaborar o diagnóstico organizacional do empreendimento em estudo;
- b) priorizar um conjunto de demandas encontrado no diagnóstico organizacional;
- c) elaborar o plano de ação, visando o fomento da ação empreendedora mediante sua atuação no mercado; e
- d) sintetizar as lições aprendidas com a implementação das práticas de gestão por parte da empreendedora.

1.2 Justificativa

A relevância deste estudo se manifesta em quatro perspectivas distintas: organizacional, acadêmica, pessoal (da autora desta pesquisa) e social.

No âmbito organizacional, destaca-se uma proposta que traz benefícios diretos ao microempreendimento em análise, fornecendo um diagnóstico organizacional minucioso e um plano de ação que se ajusta à realidade enfrentada pelo negócio. A implementação de práticas de gestão mais eficazes pode resultar em melhorias substanciais na eficiência operacional, na qualidade dos serviços oferecidos e na capacidade de adaptação às mudanças no mercado.

Na perspectiva social, é abordado o importante papel desempenhado pelo setor de brechós na economia local, promovendo a sustentabilidade por meio da reutilização de roupas e acessórios. Portanto, aprimorar a gestão de microempreendimentos como o brechó em análise pode gerar impactos sociais positivos, como a criação de empregos locais, a promoção da economia circular e o acesso a produtos acessíveis pela comunidade. Além disso, ao fortalecer esses negócios, a pesquisa pode contribuir para a resiliência econômica das comunidades locais.

Sob uma perspectiva pessoal, a motivação para esta pesquisa surge da própria vivência da autora no projeto de extensão "Resilire: Empreendedorismo em SuperaÇÃO". Nesse projeto, a pesquisadora teve a oportunidade de trabalhar diretamente com o brechó Circulare, participando ativamente da implementação das práticas de gestão. Essa experiência direta estimulou seu interesse e compreensão das necessidades específicas dos microempreendimentos, servindo como um estímulo pessoal para explorar e aprimorar essas práticas.

Do ponto de vista acadêmico, este estudo promete contribuir significativamente para o desenvolvimento da comunidade acadêmica, ao proporcionar uma oportunidade de aplicar teorias e conceitos de gestão em um contexto real. A pesquisa estabelece uma conexão entre o conhecimento sobre práticas de gestão específicas e sua aplicação em microempreendimentos, particularmente no setor de brechós. Além disso, a análise crítica das práticas de gestão existentes e a formulação de um plano de ação substancial podem enriquecer a compreensão das complexidades e desafios da gestão em organizações de pequeno porte. Essa experiência acadêmica também pode aprimorar habilidades essenciais, como pesquisa, análise de dados e resolução de problemas, fundamentais para uma jornada acadêmica e carreira profissional bem-sucedidas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 O Empreendedorismo e seus desafios

O termo "empreendedorismo" teve sua origem inicialmente associada ao economista austríaco Joseph Alois Schumpeter (1883-1945). Em seu livro "Capitalismo, Socialismo e Democracia," publicado em 1942, Schumpeter introduziu a Teoria da Destruição Criativa. Essa teoria fundamenta o empreendedorismo, que envolve a criação de produtos, serviços ou empresas inovadoras, como uma resposta do empreendedor a uma necessidade percebida pelos consumidores.

De acordo com Bernardi (2011), o empreendedorismo envolve a disposição de assumir riscos e empreender algo novo, o que implica que qualquer indivíduo que tenha iniciado uma inovação em sua abordagem ou atividades pode ser considerado um empreendedor. O empreendedorismo tem evoluído ao longo da história, moldado por mudanças econômicas, tecnológicas, sociais e culturais. Desde os mercadores medievais até os empreendedores globais e inovadores do século XXI, o empreendedorismo desempenhou um papel vital na criação de riqueza, inovação e progresso econômico em todo o mundo. Hoje, o empreendedorismo tem sido um tema de interesse crescente, desde a Revolução Industrial, o empreendedorismo tem sido visto como uma forma de criar novas empresas e inovações (Schumpeter, 1934).

Seguindo o pensamento de Schumpeter (1934), o empreendedorismo é a força motriz por trás do crescimento econômico, pois permite que as empresas se adaptem às mudanças no ambiente de negócios. Os empreendedores são vistos como pessoas que têm a capacidade de identificar oportunidades e desenvolver soluções inovadoras para problemas existentes. Definido por Fillion (1991), o empreendedor é definido como uma pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos e que mantém um alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-a para detectar oportunidades de negócios. Ainda de acordo com Fillion (2004), empreendedores e intraempreendedores parecem evoluir da concepção para a realização de um projeto por meio da formulação de visões da realidade a ser transformada.

A literatura aborda uma variedade de ideias relacionadas ao empreendedorismo e às qualidades que definem o perfil empreendedor. Na tabela a seguir, desenvolvida por Maria Cristina Bohnenberger e Serje Schmidt, professores do Centro Universitário Feevale, em Novo Hamburgo/RS, Brasil, ilustra as características comportamentais comuns dos empreendedores, conforme descritas por diferentes autores ao longo do tempo.

Quadro 1 – Características Atitudinais do Empreendedor

Características atitudinais	Descrição
Assume riscos calculados	“Indivíduos que precisam contar com a certeza é de todo impossível que sejam bons empreendedores” (Drucker, 1986, p. 33). “O passaporte das empresas para o ano 2000 será a capacidade empreendedora, isto é, a capacidade de inovar, de tomar riscos inteligentemente, agir com rapidez e eficiência para se adaptar às contínuas mudanças do ambiente econômico” (Kaufman, 1991, p. 3).
Planejador	“Os empreendedores não apenas definem situações, mas também imaginam visões sobre o que desejam alcançar. Sua tarefa principal parece ser a de imaginar e definir o que querem fazer e, quase sempre, como irão fazê-lo” (Filion, 2000, p. 3). “O empreendedor é aquele que faz as coisas acontecerem, se antecipa aos fatos e tem uma visão futura da organização” (Dornelas, 2001, p. 15).
Detecta oportunidades	“é a habilidade de capturar, reconhecer e fazer uso efetivo de informações abstratas, implícitas e em constante mudança” (Markman; Baron, 2003, p. 289). “que tem capacidade de identificar, explorar e capturar o valor das oportunidades de negócio” (Birley; Muzyka, 2001, p. 22). “A predisposição para identificar oportunidades é fundamental para quem deseja ser empreendedor e consiste em aproveitar todo e qualquer ensejo para observar negócios” (Degen, 1989, p. 19).
Persistente	“capacidade de trabalhar de forma intensiva, sujeitando-se até a privações sociais, em projetos de retorno incerto” (Markman; Baron, 2003, p. 290). “Desenvolver o perfil empreendedor é capacitar o aluno para que crie, conduza e implemente o processo de elaborar novos planos de vida A formação empreendedora baseia-se no desenvolvimento do autoconhecimento, com ênfase na perseverança, na imaginação, na criatividade, associadas à inovação” (Souza; Souza; Assis; Zerbini, 2004, p. 4).
Sociável	“Os empreendedores... fornecem empregos, introduzem inovações e estimulam o crescimento econômico. Já não os vemos como provedores de mercadorias e autopeças nada interessantes. Em vez disso, eles são vistos como energizadores que assumem riscos necessários em uma economia em crescimento, produtiva” (Longenecker; Moore; Petty, 1997, p. 3).
Inovador	Carland, Hoy e Carland (1988) concluem que o empreendedorismo é principalmente função de quatro elementos: traços de personalidade (necessidade de realização e criatividade), propensão à inovação, risco e postura estratégica.
Líder	“Uma vez que os empreendedores reconhecem a importância do seu contato face a face com outras pessoas, eles rapidamente e vigorosamente procuram agir para isso” (Markman; Baron, 2003, p. 114).

Fonte: Maria Cristina Bohnenberger e Serje Schmidt, 2009.

Os autores destacaram que na literatura encontraram-se alguns conceitos preexistentes, enquanto outros foram elaborados com a colaboração de especialistas na área. Como resultado, eles identificaram as seguintes características comportamentais do empreendedor em sua pesquisa: autoeficácia, disposição para assumir riscos calculados, habilidade de planejamento, capacidade de identificar oportunidades, perseverança, sociabilidade, inclinação para inovação e liderança. Nesse sentido, foi possível identificar que essas atitudes corroboram o pensamento de que o empreendedor sempre está buscando a mudança, reage a ela e a explora como sendo uma oportunidade (Drucker, 1987, p. 36).

Considerado como um dos principais motores da economia moderna, o empreendedorismo permite que as pessoas criem negócios e empresas, gerando empregos e

riqueza. No entanto, os empreendedores enfrentam desafios significativos ao lidar com a incerteza, a complexidade e a competição no mercado. A incerteza é uma das principais dificuldades enfrentadas pelos empreendedores, eles precisam tomar decisões com base em informações limitadas e, às vezes, imprecisas, isso significa que eles precisam tomar decisões com base em suposições e estimativas, o que pode levar a resultados inesperados. A falta de informações precisas e confiáveis pode dificultar a implementação de um plano de ação eficaz.

Além disso, os empreendedores também precisam lidar com a complexidade do mercado, eles precisam entender como as mudanças no mercado afetam seus negócios e como se adaptar a essas mudanças. A complexidade do mercado pode envolver fatores como a concorrência, as demandas dos clientes, as tendências de mercado e as regulamentações governamentais, sendo assim, eles precisam estar preparados para lidar com esses fatores e ajustar suas estratégias de acordo. Frente ao vasto panorama cultural que se apresenta ao empreendedor brasileiro, as políticas tributárias implementadas pelo governo em diversos níveis agravam a carga financeira e tornam mais desafiante o papel que ele busca cumprir na sociedade. Em relação a esse tema, Giugliani estabelece uma definição:

No Brasil, além de termos uma carga excessiva de tributos, que oneram demais o consumo, seja ele de bens ou serviços, a forma como somos cobrados, exigidos e fiscalizados é muito desleal (para não dizer cruel). Aqui, diferentemente dos demais países do mundo, além de tributarmos o lucro, somos tributados também pelo faturamento; ou seja, sobre o que você vende, seja bens ou serviços. Também tributamos nossas despesas, como é o caso da folha de salários. (Giugliani; Andrea.)

Os desafios enfrentados pelos empreendedores são diários e praticamente intermináveis sejam eles de grande ou pequeno porte. É preciso estar sempre atento as mudanças sejam elas na regulamentação de alguma nova lei, ou a mudança no prazo para pagamento de tributos sem aviso prévio, com isso comprometendo a gestão financeira, alterações e capacitação em seu quadro de funcionários, com isso o comprometimento de sua gestão de pessoas, perante diversos outros fatores que impossibilitam o desenvolvimento de sua atividade pois tiram o foco do principal desafio do empreendedor que é estar sendo o tempo todo competitivo perante ao mercado. (Rizzi, 2019)

Neste sentido, em um mercado cada vez mais competitivo, os empreendedores precisam encontrar maneiras de se destacar e se diferenciar de seus concorrentes. Isso pode envolver a oferta de preços mais baixos, melhores serviços ou produtos inovadores. A competição acirrada pode exigir que os empreendedores sejam criativos e inovadores em suas abordagens de negócios. Por fim, a falta de recursos é um desafio comum para muitos empreendedores. Eles não podem ter acesso suficiente a recursos financeiros, humanos ou tecnológicos para implementar seus planos de ação.

Entre os principais fatores responsáveis pela dificuldade de permanência das micro e pequenas empresas (MPEs) no mercado pode-se citar: a falta de capital de giro, desconhecimento do mercado onde atuam, baixa visão gerencial, falta de clientes, local de abertura do negócio ruim, inadimplência elevada e outros fatores (SEBRAE, 2004). Para Degen (1989) a maioria dos micro e pequenos empreendimentos fracassam pelos seguintes motivos: a falta de habilidades administrativa, financeira, mercadológica e tecnológica dos empreendedores. Segundo o mesmo autor, essa falta de habilidade manifesta-se mais frequentemente por meio dos seguintes problemas: falta de experiência gerencial do empreendedor; conhecimento inadequado do mercado; insuficiência de disponibilidade de capital para iniciar o empreendimento; problemas de qualidade com o produto, entre outros tantos.

Ao explorar os desafios enfrentados pelas micro e pequenas empresas (MPEs) no mercado, torna-se evidente que fatores como a falta de capital de giro, desconhecimento do mercado, visão gerencial limitada e dificuldade em atrair clientes desempenham um papel crucial em suas dificuldades. Ao direcionarmos o olhar para o contexto brasileiro, pode-se explorar como esses desafios específicos citados por Degen (1989) se manifestam no cenário empreendedor do país e examinar as iniciativas e políticas que visam apoiar o empreendedorismo no Brasil.

2.1.1 O Empreendedorismo no Brasil

Nas últimas duas décadas, o Brasil testemunhou um aumento significativo no empreendedorismo. De acordo com o Sebrae, em 2021, o empreendedorismo atingiu um marco histórico no Brasil, mais de 3,9 milhões de empreendedores formalizaram seus negócios, buscando uma fonte de renda ou realizando o sonho de serem proprietários de suas próprias empresas. Esse valor representa um aumento de 19,8% em comparação com 2020, quando foram criados 3,3 milhões de CNPJ, e um aumento impressionante de 53,9% em relação a 2018, quando 2,5 milhões de micro e pequenas empresas foram formalizadas. Um dos fatores que contribuíram para esse crescimento é a necessidade de oportunidades de emprego, já que o mercado de trabalho formal nem sempre consegue absorver toda a mão de obra disponível. Muitos empreendedores brasileiros iniciam seus negócios por necessidade, devido à falta de opções de emprego formal. No entanto, há também um número crescente de empreendedores que veem oportunidades de negócios e buscam explorá-las.

Após a expansão do empreendedorismo pelo mundo, no Brasil, o movimento se efetivou na década de 1990, com a criação de entidades, como Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) e Softex (Sociedade Brasileira para Exportação de Software), segundo Dornelas (2008, p. 10). Segundo o autor, antes da criação delas, a nação não falava em empreendedorismo, até porque os ambientes econômicos e político não eram propícios.

A partir disso, entende-se que no passado, havia uma forte vontade das pessoas de empreender, mas a situação política do país não oferecia um ambiente favorável. Esse desejo de empreender resultou na criação de novos empregos e estimulou o desenvolvimento de novos produtos e serviços. No entanto, a implementação, montagem e expansão desses empreendimentos exigiam recursos financeiros substanciais.

Passados 15 anos do início das primeiras ações, o Brasil tem todas as possibilidades de desenvolver o maior programa de ensino de empreendedorismo do mundo, percebe-se isso quando é lançado ações como o Programa Brasil Empreendedor do Governo Federal, o qual foi dirigido a mais de 6 milhões de empreendedores em todo país, entre 1999 e 2002, o Empretec, e Jovem Empreendedor do SEBRAE, programas de capacitação com muita procura e ótima avaliação, o enorme crescimento das incubadoras de empresas, dentre outros (Dornelas, 2005).

Dornelas (2003) destaca algumas ações que também contribuíram para o crescimento da prática do empreendedorismo no Brasil: os programas Softex e GENESIS (Geração de Novas Empresas de Software, Informação e Serviços) que apoiavam atividades de empreendedorismo em software, o programa Brasil Empreendedor, do Governo Federal, dirigido à capacitação de mais de 6 milhões de empreendedores em todo o país, os programas EMPRETEC e Jovem Empreendedor do SEBRAE. O Sebrae oferece suporte a micro e pequenas empresas, por meio da educação empreendedora, que abrange orientações na área administrativa, financeira, jurídica, entre outras, com o objetivo de estimular o crescimento saudável dos empreendimentos assistidos pela entidade.

Nesse mesmo período, surgiu o *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), uma iniciativa conjunta entre a *Babson College* (Massachusetts, Estados Unidos) e a *London Business School* (Londres, Reino Unido), considerado, até os dias atuais, o maior estudo contínuo sobre a dinâmica empreendedora de abrangência mundial. O objetivo central era reunir os melhores estudiosos do mundo do empreendedorismo para estudar a complexa relação entre empreendedorismo e crescimento econômico, com base em Reynolds *et al.* (2000, p.4). Inicialmente, os estudos contaram com a participação dos seguintes países: o G7 (Canadá, França, Alemanha, Itália, Japão, o Reino Unido e Estados Unidos), Dinamarca, Finlândia e Israel. Posteriormente, no ano de 2000, foram adicionados 11 países: Argentina, Austrália,

Bélgica, Brasil, Índia, Irlanda, Coréia, Noruega, Cingapura, Espanha e Suécia. Nesse mesmo ano, o Brasil ganhou destaque no movimento do empreendedorismo, quando houve a apresentação do relatório executivo elaborado pelo GEM. O Brasil apareceu como o país que apresentava a melhor relação entre o número de habitantes adultos que começam um novo negócio e o total dessa população: 1 em cada 8 adultos (Dornelas, 2008, p. 12).

Hoje, os empreendedores no Brasil enfrentam diversos desafios, incluindo a burocracia e a complexidade do ambiente regulatório, altos impostos, falta de acesso a financiamento e concorrência acirrada. Segundo Costa (2009), o Brasil tem uma forte dependência de sua base empreendedora, e é essencial fornecer o apoio necessário para que essas empresas possam se expandir de forma estável, gerando mais empregos. O grande obstáculo para o governo é incentivar muitas dessas empresas a operarem de maneira legalizada, o que exigirá a redução da carga tributária e a oferta de garantias aos empresários.

Também é importante ressaltar que, em um cenário de aumento do desemprego no Brasil, o empreendedorismo pode ser a solução do problema. Nesse contexto, em que as pessoas abrem o próprio negócio motivadas pela necessidade, é possível verificar o crescimento de um empreendedorismo menos qualificado. São pessoas que não se prepararam adequadamente e que têm um sério risco de sofrer problemas de gestão no futuro. Principalmente na gestão financeira do negócio.

Em relação aos fatores que inibem o empreendedorismo no Brasil, Passos (2007) apontou que, para os empreendedores, a principal dificuldade é a falta de recursos financeiros, seguida pelas insuficientes políticas governamentais de incentivo, o difícil acesso à infraestrutura física e a dificuldade de conquistar clientes para seus produtos. Especialistas mencionam ainda problemas relacionados à educação e treinamento como barreiras ao desenvolvimento dos negócios.

Nesse sentido, atualmente, o governo brasileiro tem implementado políticas e programas para apoiar o empreendedorismo, como o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) e linhas de crédito específicas para pequenos negócios. O Brasil também conta com um forte ecossistema empreendedor, grandes centros urbanos, como São Paulo, Rio de Janeiro e Belo Horizonte, têm desenvolvido ecossistemas empreendedores robustos, com incubadoras, aceleradoras, espaços de coworking e eventos de networking que promovem a colaboração e o crescimento das startups.

À medida que examinamos o cenário do empreendedorismo no Brasil, torna-se claro que o país está vivenciando uma expansão notável nessa área, apesar dos desafios que persistem, como questões regulatórias, acesso a financiamento e entrada nos mercados. No

entanto, é importante notar que o Brasil também demonstra um potencial promissor, especialmente no que diz respeito à inovação e ao empreendedorismo baseado em tecnologia. Esses elementos podem desempenhar um papel crucial no crescimento econômico e na geração de empregos no futuro próximo. Agora, ao adentrarmos no próximo tópico sobre "O Empreendedorismo e sua Contribuição na Economia", poderemos aprofundar ainda mais como o empreendedorismo pode impactar positivamente a economia, com foco não apenas no Brasil, mas também em um contexto global.

2.1.2 O Empreendedorismo e sua Contribuição na Economia

O empreendedorismo desempenha um papel fundamental no desenvolvimento econômico de qualquer país através da geração de emprego e renda. Sendo ele o processo pelo qual indivíduos identificam oportunidades de negócios, criam e gerenciam empresas para explorar essas oportunidades, que quando bem-sucedido, o pode ter um impacto significativo na criação de empregos e no aumento da renda da população.

Dolabela (1999) afirma que o empreendedorismo deve conduzir ao desenvolvimento econômico, gerando e distribuindo riquezas e benefícios para a sociedade. Por estar constantemente diante do novo. O empreendedor evolui através de um processo iterativo de tentativa e erro, avança em virtude das descobertas que faz, as quais podem se referir a uma infinidade de elementos, como novas oportunidades, novas formas de comercialização, de gestão entre outros.

De acordo com Schumpeter (1982), a presença de empresários inovadores e a criação de novas combinações produtivas são fatores essenciais para impulsionar o processo de desenvolvimento econômico. Ele descreve uma situação na qual uma economia não está experimentando esse desenvolvimento econômico como uma "economia em fluxo circular". Nesse contexto, a economia se encontra em equilíbrio, com relações entre variáveis ocorrendo em um estado de crescimento estável, principalmente determinado pelo ritmo do crescimento demográfico. Uma economia em fluxo circular ocorre quando não há inovações significativas e falta empreendedorismo. Em outras palavras, Schumpeter (1982) argumenta que a ausência de novas combinações de recursos, de crédito bancário e de empreendedores é o fator restritivo no processo de desenvolvimento econômico.

Segundo Hisrich & Peter (2004, p. 33) “O papel do empreendedorismo no desenvolvimento econômico envolve mais do que apenas o aumento de produção e renda per capita; envolve iniciar e constituir mudanças na estrutura do negócio e da sociedade”.

É importante notar que o ambiente regulatório, o acesso a financiamento, a educação empreendedora e o apoio à inovação desempenham um papel crucial na promoção do empreendedorismo e, conseqüentemente, na geração de empregos e renda. Portanto, os governos e outras partes interessadas desempenham um papel importante no incentivo e no apoio aos empreendedores para maximizar os benefícios econômicos e sociais do empreendedorismo.

No entendimento de Abramovay *et al.* (2003), o empreendedorismo somente se reforça na medida em que os indivíduos, as famílias, as organizações associativas e o setor empresarial tornam-se sujeitos da construção de um novo ambiente, em que as iniciativas das pessoas sejam valorizadas, assim como seus laços de confiança sejam reforçados, provocando a redução dos custos dos negócios que, em última análise, são os responsáveis pela exclusão das camadas mais pobres da população aos mercados.

Em uma análise a respeito do papel do empreendedorismo no crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) de diferentes países, Van Stel, Carree e Thurik (2005) verificaram que este papel se diferencia de acordo com o nível do desenvolvimento econômico. Em países pobres, os efeitos das atividades empreendedoras sobre o crescimento econômico são negativos, enquanto em países desenvolvidos é positivo. Para os autores, a razão para tal evidência estaria no fato de que o empreendedorismo em países pobres se caracteriza por atividades em estágio inicial, ou seja, negócios novos. Por outro lado, nos países desenvolvidos prevalecem atividades tradicionais de grandes corporações, com maior potencial de geração de renda.

A contribuição do empreendedor ao desenvolvimento econômico ocorre fundamentalmente pela inovação que introduz e pela concorrência no mercado. A inovação de produtos e de processos de produção está no coração da competitividade de um país, conforme destacou Porter (1992).

A ideia de que o empreendedorismo desempenha um papel crucial no crescimento econômico foi inicialmente introduzida com base nos conceitos apresentados na obra clássica de Schumpeter (1934). Schumpeter argumentou que os empreendedores impulsionam o progresso econômico através do que ele chamou de "destruição criativa". Segundo o autor, a função do empreendedor como um agente de destruição criativa envolve a concepção de novos mercados, setores, produtos e métodos de produção que têm o potencial de tornar obsoletos os padrões de consumo existentes na economia. Nesse sentido, o progresso econômico é impulsionado pela busca constante da inovação.

Além de Schumpeter (1934 e 1984), Kirzner (1973) destaca o papel do empreendedor no crescimento econômico. Para o autor, todos os agentes capazes de fazer um negócio lucrativo são empreendedores e todas as suas atividades são essencialmente competitivas.

Entre as visões de Schumpeter e Kirzner é possível notar algumas divergências, principalmente quando se olha para o desenvolvimento econômico. Enquanto Schumpeter enxerga no empreendedor a capacidade de produzir um desequilíbrio, ou seja, a inovação é compreendida a partir de “uma radical transformação” causando uma “ruptura no fluxo econômico contínuo” (Martes, 2010, p. 260), Kirzner (1979) aponta que a característica mais importante do empreendedor não está somente em romper com as atividades rotineiras, mas sim em perceber as novas oportunidades que outras pessoas ainda não têm notado. Nesse contexto, enquanto o objetivo de Schumpeter era explicar o desenvolvimento do sistema capitalista a partir da destruição criativa, ou seja, da capacidade do empreendedor em inovar, Kirzner foca em responder como funciona a economia de mercado, ou seja, o processo que leva a economia para um equilíbrio.

Ao explorarmos a contribuição do empreendedorismo para a economia, torna-se evidente que as atividades empreendedoras desempenham um papel fundamental no crescimento econômico, na criação de empregos e no estímulo à inovação. No entanto, para compreendermos melhor como esses empreendimentos individuais e pequenas empresas podem realmente prosperar e contribuir para a economia de forma sustentável, é essencial abordar a questão da gestão desses empreendimentos. A gestão eficaz é um componente crítico para garantir que essas iniciativas empreendedoras se desenvolvam de maneira sólida e estejam bem preparadas para enfrentar desafios e aproveitem ao máximo as oportunidades disponíveis no mercado. Portanto, a partir dos pontos já discutidos até aqui investigaremos como as habilidades gerenciais, a tomada de decisões e as estratégias de gestão desempenham um papel central no sucesso e na sustentabilidade de pequenas empresas empreendedoras.

2.2 Gestão de microempreendimentos

A gestão empresarial engloba estratégias que orientam a empresa para alcançar um desempenho superior em suas operações. Essas estratégias baseiam-se em ações que buscam a organização eficaz de processos, a padronização de procedimentos e a otimização de todos os serviços relacionados às atividades do negócio. Em resumo, trata-se de um conjunto de práticas que visa aprimorar a eficiência e a eficácia da empresa.

A gestão estratégica é fundamental para o sucesso de qualquer empreendimento, independentemente do seu tamanho. No caso de micro empreendimentos, essa gestão pode ser ainda mais crucial, uma vez que essas empresas muitas vezes têm recursos limitados e enfrentam concorrência acirrada. Conforme Mintzberg *et al.* (2010), a gestão estratégica envolve uma abordagem organizacional sistêmica composta pelas fases de planejamento, execução e monitoramento e, sempre que necessário, a revisão. Essas etapas podem ocorrer de forma holística ou linear.

A gestão estratégica envolve alguns passos específicos, podendo-se destacar as seguintes etapas: 1. análise do ambiente interno e externo da organização, para verificar ameaças e oportunidades, pontos fortes e fracos, de modo a ter uma visão sobre os cenários possíveis; 2. identificação dos valores da organização e determinação de sua visão de futuro; 3. definição dos fatores críticos de sucesso que serão fundamentais para que se realize o planejamento com sucesso; 4. determinação dos objetivos, iniciativas para alcançá-los e as ações a serem executadas; 5. formulação do planejamento estratégico; 6. elaboração do plano de ação que deverá conter um prazo de exercício, a definição do orçamento e a delimitação das prioridades da organização (Andrade; Frazão, 2011).

É essencial que se analise internamente o contexto ao qual se encontra a organização e como tem se dado o seu desempenho, bem como o cenário do ambiente como um todo ao qual ela está inserida. Em seguida, têm-se a etapa de formulação do planejamento estratégico, na qual definem-se as ações que devem ser tomadas em um determinado espaço de tempo. Em se tratando da execução, a qual implica na tradução do que foi pré-definido em ação na prática, deve-se continuamente medir os resultados alcançados, para que a partir daí, consiga-se corrigir os desvios, bem como incorporar novos aspectos que ao longo do processo foram identificados como relevantes. Já no que concerne ao monitoramento da execução das ações planejadas, este relaciona-se com o acompanhamento contínuo da execução pelos gestores ou agentes frente aos objetivos e metas planejadas. E por fim, a revisão consiste na avaliação e análise regular do que foi executado frente aos cenários, resultando em lições aprendidas que devem ser incorporadas para os próximos exercícios (Silva; Caldeira; Mello, 2014).

Para Teixeira (2010), A gestão estratégica desempenha um papel fundamental na harmonização da eficiência operacional com a orientação estratégica da organização, uma vez que se concentra na abordagem adotada pelas organizações para adquirir uma vantagem competitiva em seu setor. Nesse contexto, ela orienta o direcionamento de longo prazo da empresa e elabora os detalhes operacionais. Dessa forma, a gestão estratégica representa a implementação prática dos planos estratégicos predefinidos por uma organização.

As etapas do ciclo de gestão estratégica, quando desenvolvidas em consonância com as variações do ambiente interno e externo, promovem o desenvolvimento organizacional, levando em consideração o dinamismo e a complexidade desse ambiente e das entidades que se relacionam com a instituição, como pessoas e outras organizações (Poister, 2010). Assim sendo, a gestão estratégica desempenha um papel crucial na identificação e aproveitamento das oportunidades disponíveis, na criação de relações vantajosas e na facilitação de processos de aprendizado que impulsionam o progresso da organização em direção à concretização de seus objetivos.

A globalização impõe continuamente novos critérios de competição, demandando agilidade nas adaptações para garantir a sobrevivência das empresas. No entanto, as Micro e Pequenas Empresas (MPEs) têm uma estrutura organizacional simples que lhes permite se adaptar de forma mais ágil ao ambiente em constante evolução. Portanto, desempenham um papel significativo no avanço econômico e tecnológico.

Contudo, apesar do relevante papel das MPEs para economia brasileira, a administração delas ainda é um enigma, pois seguem um padrão próprio, uma vez que, na maioria das vezes, possuem a concentração da administração na pessoa do proprietário (Pelissari; Gonzalez; Vanalle, 2011).

A gestão de microempreendimentos é uma área crítica para o sucesso desses negócios, uma vez que são caracterizados por serem pequenos em escala, muitas vezes operados por uma única pessoa ou uma equipe muito reduzida. A estrutura flexível da pequena empresa e a concentração das decisões na pessoa do proprietário-gerente reduzem o custo da decisão e possibilitam uma resposta ágil às mudanças externas (Tavares; Ferreira; Lima, 2011). Neste contexto, a eficiência e a eficácia na gestão são essenciais para garantir a sobrevivência e o crescimento do negócio. O processo de gestão de micro e pequenas empresas é complexo pois envolve todas as atividades de uma empresa em funcionamento, porém em escala reduzida e com menos pessoal. Para gerir uma organização deste porte é preciso: planejar, organizar, dirigir e controlar as operações para que se alcance os objetivos e metas.

Segundo Pereira (2001), a gestão empresarial é um conceito de grande amplitude, que se concentra na administração interna de uma organização com o objetivo de aprimorar a eficiência na utilização de recursos, nas operações e na oferta de produtos/serviços. Isso ocorre levando em consideração as variáveis provenientes tanto do ambiente externo quanto do interno, as quais têm impacto significativo nas atividades da empresa.

Conforme um estudo conduzido pelo Sebrae utilizando dados da Receita Federal do Brasil e informações de pesquisas realizadas entre 2018 e 2021, os Microempreendedores

Individuais (MEIs) apresentam a mais alta taxa de encerramento de atividades entre os Pequenos Negócios, atingindo 29% de encerramento após 5 anos de operação. Vale notar que, ainda de acordo com o Sebrae, 17% dos empreendedores encerraram suas operações devido à falta de planejamento, enquanto 59% relataram que o planejamento empresarial foi abandonado no prazo de seis meses. Segundo 37% dos entrevistados, o planejamento empresarial durou de seis meses a dois anos, enquanto 11% afirmaram que esse processo se estendeu por mais de dois anos. Esses dados evidenciam que uma gestão amadora, baseada apenas na intuição e experiências anteriores, prejudica substancialmente o crescimento e o desenvolvimento de um negócio. Além disso, a ausência de uma visão de negócios sólida e a falta de um planejamento estratégico de longo prazo que oriente as ações e diretrizes da empresa são obstáculos significativos para o sucesso de um empreendimento.

A gestão empresarial envolve uma série de medidas e planos destinados a guiar um empreendimento, sendo impulsionada por uma filosofia orientadora de valores que permite o planejamento eficaz, a administração e a alocação eficiente de recursos financeiros, recursos humanos e infraestrutura.

Para enfatizar a importância de uma gestão adequada, Chiavenato (2009, p. 7) afirma que a administração é o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso dos recursos e de competências organizacionais, para alcançar determinados objetivos, de maneira eficiente e eficaz através de um arranjo integrado e convergente.

Segundo Crepaldi (1998), a tomada de decisão envolve um conjunto de práticas necessárias para o conhecimento do mercado e desenvolvimento da atividade econômica. Assim, nota-se que administrar uma organização exigirá do gestor a adoção

de boas práticas de gerenciamento para alavancar o desempenho do negócio. Contudo, de acordo com Wright (2000), o ato de administrar de forma eficaz exigirá conhecimento e entendimento sobre a missão da organização em direção ao seu propósito.

Apesar das Micro e Pequenas Empresas (MPEs) desempenharem um papel relevante na economia e contribuírem significativamente para o desenvolvimento do país, elas ainda enfrentam desafios relacionados a aspectos decorrentes de planejamento e gestão.

Para compreender melhor a aplicação prática das estratégias de gestão em microempreendimentos, é fundamental analisar exemplos concretos de como essas práticas são implementadas no contexto real, examinando como esses princípios e abordagens se traduzem em ações eficazes dentro de um cenário empresarial de pequena escala. Isso permitirá destacar a relevância e os desafios específicos enfrentados pelos microempreendedores ao aplicar as técnicas de gestão em suas operações diárias.

2.3 Implementação de práticas de gestão

A gestão estratégica é um processo fundamental para o sucesso de qualquer organização, seja ela uma empresa, uma instituição pública, uma ONG ou qualquer outro tipo de empreendimento. A gestão eficaz envolve a aplicação de estratégias, políticas, procedimentos e técnicas que visam a alcançar os objetivos da organização de forma eficiente e efetiva. O modelo de gestão refere-se à forma como as empresas organizam suas atividades e seus recursos com a aplicação de procedimentos, normas e regras. Assim sendo, “a gestão da empresa reflete sua cultura organizacional, seus valores, sua visão e missão” (Medeiros *et al*, 2011, p. 6).

Uma das ferramentas da gestão estratégica é a elaboração e implementação do plano de ação estratégico, sendo este um componente crucial da gestão estratégica pois detalha como as estratégias serão executadas no nível operacional. Ele fornece um roteiro claro para as equipes e indivíduos envolvidos na implementação das estratégias, ajudando a garantir que todos estejam alinhados e focados nas metas estratégicas.

Oliveira (1995) define planejamento estratégico como uma técnica “[...] que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com seu ambiente.” como um instrumento de gestão que tem como objetivo ajudar as empresas a estabelecerem os princípios a serem seguidos na construção de uma visão de futuro. Ele serve como guia para as decisões cotidianas, direcionando a organização na direção desejada.

Por outro lado, Drucker (1998) concebe o planejamento estratégico como um processo que projeta o futuro em um horizonte de longo prazo. Esse processo envolve a definição de metas globais primordiais, o estabelecimento das diretrizes fundamentais para alcançá-las e a identificação dos meios necessários para concretizar essas realizações.

Um plano de ação estratégico em micro empreendimentos é uma ferramenta valiosa para orientar o crescimento e o desenvolvimento de negócios de forma organizada e estruturada, mesmo com recursos limitados. Ele serve como um guia para tomar decisões informadas e acompanhar o progresso em direção a objetivos estratégicos. Planejar e implementar um plano de ação é uma parte crucial da gestão de um micro empreendimento, pois ajuda a orientar as atividades diárias e alocar recursos limitados de forma eficaz para atingir os objetivos definidos. O desenvolvimento, avaliação e a implementação de estratégias de negócios são o coração de uma administração bem-sucedida (Calcagnotto, 1995, p. 56).

Em síntese, o plano de ação no planejamento estratégico é uma ferramenta importante para assegurar a efetiva implementação do plano elaborado. Em outras palavras, ele é

responsável por assegurar que os projetos estratégicos concebidos para a empresa possam ser concretizados de fato.

De acordo com Lacombe (2009, p. 30), planejar é decidir antecipadamente o que fazer, de que maneira fazer, quando fazer e quem deve fazer. Assim, a concentração de esforços e recursos se dará pela empresa, por um processo desenvolvido para o alcance de uma posição desejada de modo mais eficiente e efetivo. Isso acontecerá através de um planejamento em que se terá uma certeza maior de que as decisões de hoje trarão um efeito já previsto anteriormente à tomada dessas decisões (Calcagnotto, 1995; Lacombe, 2009).

Portanto, entende-se que se o planejamento é o procedimento que determina os objetivos da empresa e os recursos necessários para alcançá-los, a estratégia desempenha o papel de determinar o caminho efetivo pelo qual a empresa atingirá esses objetivos. Conforme Terence (2002) observa, o Planejamento Estratégico é um instrumento que auxilia os líderes em suas tomadas de decisão, uma vez que possibilita a antecipação e a preparação para as frequentes transformações no ambiente empresarial. Sua qualidade fundamental deve ser a adaptabilidade, o que viabiliza a realização de ajustes e modificações em resposta às mudanças.

A busca por melhorias e crescimento muitas vezes exige a aplicação de estratégias bem definidas e a implementação de um plano de ação eficiente. No caso estudado aqui, a empreendedora, que atua como a única gestora e operadora do brechó, reconheceu a necessidade de um planejamento estratégico para seu negócio. Para alcançar esse objetivo, optou-se por adotar uma abordagem sistemática, que envolveu a utilização de ferramentas de gestão comprovadas, como o método PDCA, o diagnóstico organizacional e o 5W2H.

No contexto do microempreendimento examinado neste estudo, a aplicação das ferramentas utilizadas concentrou-se na solução de um problema central: a loja física do empreendimento enfrentava desafios de visibilidade limitada e atração de clientes, principalmente devido à sua localização pouco visível na região. Esse problema resultava em uma menor exposição da marca e dificultava a captação de clientes, o que, por sua vez, tinha um impacto adverso nas vendas e no desenvolvimento do negócio.

2.3.1 Método PDCA no Diagnóstico Organizacional

O diagnóstico organizacional é uma avaliação detalhada da situação atual de uma empresa e de seu sistema de gestão. Pode ter uma abordagem ampla, examinando todos os aspectos da gestão, ou se concentrar em áreas específicas, como processos internos. Conforme

observado por Rosa (2001, p. 10), o diagnóstico proporciona uma visão abrangente e bem conectada da organização ou de um problema específico, o que resulta em maior agilidade na superação de desafios e na alocação mais eficaz de recursos.

Além disso, ainda de acordo com Rosa (2001, p. 05), o diagnóstico empresarial envolve a coleta e análise de informações sobre o estado de saúde e eficiência de uma empresa. Isso permite identificar problemas ou disfunções que afetam os resultados da organização e fornece indicadores para a implementação de ações corretivas que ajudam a resolver esses problemas. Em suma, o diagnóstico organizacional é como uma radiografia que oferece uma visão precisa e completa do estado da empresa, permitindo a identificação de problemas e a orientação de medidas para melhorar seu desempenho e saúde geral.

Já o ciclo PDCA, também conhecido como Ciclo de Deming, visa promover a melhoria contínua, a eficiência operacional e a qualidade em diversas áreas, desde a produção industrial até a gestão de projetos e serviços. É um ciclo de análise e melhoria, criado por Walter Shewhart, em meados da década de XX e disseminado para o mundo por Deming. Esta ferramenta é de fundamental importância para a análise e melhoria dos processos organizacionais e para a eficácia do trabalho em equipe (Campos, 1992).

A importância do ciclo PDCA reside no seu propósito de garantir que todos os resultados sejam gerenciados de maneira a melhorar a eficiência de cada um. Devido à sua capacidade de prevenir erros e à sua ampla utilidade, o PDCA é reconhecido como uma ferramenta de qualidade aplicável a empresas de diferentes tamanhos, sendo um método eficaz e ágil para solucionar problemas. As melhorias contínuas começam quando as metas definidas são alcançadas. Nesse ponto, é necessário retornar à fase de planejamento e revisar as metas já cumpridas. Isso implica estabelecer novos objetivos e procedimentos, e o modelo PDCA (Planejar, Executar, Verificar/Checkar e Agir) é um dos mais adotados pelas organizações para realizar esse processo.

O autor Andrade (2003) acredita que o ciclo PDCA é um modelo de gestão. Pois esta ferramenta proporciona aos gestores maneira para gerenciar a organização da maneira desejada, em que as crises e pelos problemas serão identificados para que os mesmos não sejam apenas ‘apagadores de incêndio’.

A primeira etapa do ciclo PDCA de acordo com Andrade (2003, p.19) é “O primeiro módulo do ciclo PDCA é o expresso pela letra P (PLANEJAR). Esse módulo é considerado como o mais importante, por ser o início do ciclo, desencadeando todo o processo referente ao ciclo PDCA.”.

Segundo Tubino (2009), a segunda etapa do ciclo PDCA é a execução dos procedimentos-padrão de operação pelos colaboradores. Esta etapa começa pela educação e treinamento, segundo os procedimentos-padrão definidos, dos responsáveis que irão executar o trabalho, incluindo-se nesse treinamento a função de coleta de dados. Desta maneira segue a execução do trabalho e a coleta de dados. A segunda etapa do ciclo PDCA é executar segundo Krajewsky; Ritzman; Malhotra (2009, p.175): “A equipe implementa o plano e monitora o progresso. Os dados são coletados continuamente para medir as melhorias no processo. Quaisquer alterações no processo são documentadas e revisões adicionais são feitas quando necessário.”

O autor Tubino (2009), define a verificação como sendo a terceira etapa do ciclo PDCA, para ele na verificação comparam-se os resultados obtidos com os padrões de controle estabelecidos. Se não existirem problemas, a rotina do trabalho permanece, caso apareçam desvios, passa-se ao quarto passo do ciclo. A terceira etapa do ciclo PDCA é controlar segundo Krajewsky; Ritzman; Malhotra (2009), nessa etapa a equipe que irá fazer a análise dos dados que foram coletados com a intenção de descobrir se os resultados correspondem às metas que foram estabelecidas no primeiro passo que foi o de planejar. Neste caso de existirem problemas será necessário reanalisar o plano.

Agir é a quarta etapa do ciclo PDCA segundo A primeira etapa é planejar segundo Krajewsky; Ritzman; Malhotra (2009, p.175): “Se os resultados são bons, a equipe documenta o processo revisado de modo que ele se torne o procedimento normal para todos que possam usá-lo. A equipe pode, então, treinar outros funcionários no uso do processo revisado.”.

Conforme o quadro abaixo, na fase de planejamento, é fundamental definir metas relacionadas aos elementos controlados, juntamente com a estratégia para alcançá-las. Durante a etapa de execução, as atividades são realizadas conforme o planejado, enquanto dados são coletados para posterior verificação do processo. Na fase de verificação, os dados coletados na fase anterior são usados para comparar o que foi planejado com o que foi alcançado. Por fim, na etapa de ação corretiva, ocorre a implementação de medidas definitivas para corrigir qualquer desvio identificado, garantindo que o problema não se repita no futuro.

Quadro 2 – Ciclo PDCA

<i>PDCA</i>	FLUXO	ETAPA	OBJETIVO
<i>P</i>	1	Identificação do problema	Definir claramente o problema/processo e reconhecer sua importância.
	2	Observação	Investigar as características específicas do problema/processo, com uma visão ampla e sob vários pontos de vista.
	3	Análise	Descobrir a causa fundamental.
	4	Plano de Ação	Conceber um plano para bloquear a causa fundamental.
<i>D</i>	5	Execução	Bloquear a causa fundamental.
<i>C</i>	6	Verificação	Verificar se o bloqueio foi efetivo.
<i>A</i>	7	Padronização	Prevenir contra o reaparecimento do problema.
	8	Conclusão	Recapitular todo o método de solução do problema para trabalhos futuros.

Fonte: Vieira (2007, p. 25).

O Ciclo Plan, Do, Check, Action (PDCA) é uma ferramenta de controle de processo que pode ser utilizado tanto para a manutenção do nível de controle quanto para o melhoramento deste (Campos, 1992).

A utilização adequada dessa ferramenta de melhoria contínua pode proporcionar várias vantagens competitivas. Isso ocorre porque a ferramenta permite a identificação de erros e problemas nos processos de gerenciamento, facilitando a busca por soluções adequadas para cada desafio identificado. O resultado desse processo é o aumento da produção, a redução de retrabalhos e perdas, o que, por sua vez, contribui significativamente para o aumento da lucratividade.

O PDCA (Plan-Do-Check-Act) e o diagnóstico organizacional são duas ferramentas essenciais no contexto da gestão empresarial, elas ajudam a melhorar processos, tomar decisões informadas e impulsionar a eficiência e eficácia das operações. O diagnóstico organizacional fornece uma visão holística da empresa e serve como base para a elaboração de estratégias de negócios, planos de ação e tomada de decisões informadas. É uma ferramenta poderosa para ajudar as empresas a se adaptarem às mudanças do ambiente empresarial e a maximizarem seu potencial de sucesso. Quando combinado com o PDCA, permite uma abordagem estruturada para melhorar continuamente a organização.

Primeiramente, no contexto do empreendimento em análise, iniciou-se uma fase de imersão abrangente, na qual houve uma exploração profunda da empresa e de sua história. Esse mergulho no contexto permitiu uma avaliação minuciosa das práticas de gestão adotadas pela empreendedora. Em seguida, procedeu-se à apresentação do diagnóstico da empresa,

evidenciando seus pontos fortes e áreas de oportunidade, o que levou a empreendedora a refletir sobre suas abordagens de gestão.

Com base nessa análise, foi desenvolvido um plano estratégico que delineou objetivos de curto e médio prazo para o empreendimento Circulare. Isso englobou a definição de metas específicas, tais como aumentar a clientela na loja física, otimizar a eficiência operacional e ampliar as estratégias de marketing. A partir desse plano, deu-se início à execução de ações concretas (fazer – "Do") destinadas a alcançar tais objetivos.

2.3.2 Aplicabilidade do 5W2H no Plano de Ação

O 5W2H é uma ferramenta de gestão amplamente utilizada para planejar e implementar ações de forma clara e eficaz. Tengan (2008), fala das questões que compõe o 5W2H e diz que a utilidade desta ferramenta está em enfrentar situações onde existe a dificuldade de identificar a função a ser satisfeita e as causas que dão origens aos efeitos que estão sendo observados. Esta ferramenta pode ser aplicada em todo o processo, isto é, em todas as etapas. Por meio destas sete questões pode-se explorar exaustivamente o tema que está em pauta, fazendo-se o reconhecimento das causas dos problemas e utilizando-se um plano de ação para corrigi-las.

Com relação à ferramenta 5W2H, Behr; Moro; Estabel (2008), falam que o 5W do nome corresponde às palavras de origem inglesa *What, When, Why, Where* e *Who*, e o 2H, à palavra *How* e à expressão *How Much*. Traduzindo: O quê, Quando, Por que, Onde, Quem, Como, e Quanto respectivamente. Para eles esta ferramenta é uma forma de organizar o pensamento e tornar mais acessível antes de implantar alguma solução no negócio.

Segundo Ballesterro-Alvarez (2012), a ferramenta 5W2H é um *check list* prático, fácil e rápido que ajuda a não esquecer um só detalhe de um projeto, problema ou qualquer situação que se deseja estudar, detalhar e analisar para descobrir caminhos alternativos.

Segundo Napoleão (2018), o 5W2H tem como objetivo principal auxiliar no planejamento de ações, pois ele ajuda a esclarecer questionamentos, sanar dúvidas sobre um problema ou tomar decisões. Assim, seu uso traz benefícios a como facilidade na compreensão de fatos e um melhor aproveitamento de informações. Isso acontece pois o 5W2H ajuda a obter respostas que clareiam cenários e ajudam a organizar e sistematizar ideias. A ferramenta funciona como uma espécie de checklist composto por sete perguntas específicas e que tem as iniciais de suas palavras-chave (em inglês). As perguntas que compõem o 5W2H são:

Quadro 3 – 5W2H

<i>WHAT</i>	O que será feito?	Aqui deve-se determinar a intenção do que se pretende realizar, ou seja, definir e descrever o que será feito de fato. Por exemplo: <i>criação de um ambiente de descanso e leitura para colaboradores.</i>
<i>WHY</i>	Por que será feito?	Trata-se da justificativa para o desenvolvimento do que foi proposto. Por exemplo: <i>para proporcionar uma oportunidade de relaxamento e pausa para melhorar a qualidade de vida dos colaboradores e consequentemente enriquecendo suas entregas.</i>
<i>WHERE</i>	Onde será feito?	Definição do local de realização. Este local pode ser físico ou até mesmo um departamento ou setor de uma empresa. Por exemplo: <i>na sala 2 disponível no subsolo da empresa.</i>
<i>WHEN</i>	Quando será feito?	O tempo de execução – cronograma e prazos para a execução.
<i>WHO</i>	Por quem será feito?	Deve-se definir quem ou qual área será responsável pela execução do que foi definido. Por mais que uma área seja a responsável, uma boa prática é escolher um líder, ou seja, alguém que será encarregado de gerenciar a execução do que foi proposto.
<i>HOW</i>	Como será feito?	Os métodos ou estratégias utilizadas para a condução do que foi estabelecido devem ser definidos para que o que foi idealizado seja executado da melhor forma.
<i>HOW MUCH</i>	Quanto custará?	Definição do custo e investimento necessário para a realização do que foi proposto.

Fonte: Napoleão (2018)

O 5W2H é uma ferramenta de gestão desenvolvida com o objetivo de corrigir determinados gargalos encontrados nos processos das empresas. Na verdade, funciona como um checklist de atividades bem claras e definidas que devem ser realizadas em um projeto. As letras são as iniciais de sete perguntas a serem respondidas para que sejam eliminadas quaisquer dúvidas sobre o que deve ser feito (Lucinda, 2016).

O Sebrae (2003, p.1) aponta que “a ferramenta oferece diversos usos da técnica 5W2H, desde as versões mais simples e objetivas até o desenvolvimento de um plano de negócio tático e operacional.” Além disso, o autor recomenda a automatização do uso da ferramenta, que consiste, basicamente, em “[...] uma tabela e pode ser feita em um editor de texto ou em uma planilha. Se for feita em editores ou planilhas disponíveis online, outros envolvidos poderão consultá-la, acompanhá-la e editá-la.” Com isso, ela pode ser utilizada em diversos contextos organizacionais, como no planejamento estratégico, a fim de organizar e guiar a execução de

ações, ou determinar o momento ideal para a compra de equipamentos para a empresa. Além disso, o 5W2H “pode ser utilizado para analisar competências que um indivíduo precisa desenvolver e, assim, estabelecer um plano de ação para que ele consiga colocar em prática exatamente o que irá precisar” (Zamo, 2016, p.36). Assim, essa abordagem também contribui para a organização, eficiência e praticidade ao ser usada na execução de tarefas pessoais. Consequentemente, os líderes podem empregá-la tanto nas atividades da equipe quanto em suas responsabilidades individuais, o que facilita a elaboração de planos de ação e a avaliação dos procedimentos, com o propósito de estimular a evolução contínua e o crescimento do empreendimento.

De acordo com Meira (2003), o 5W2H desempenha um papel fundamental no planejamento estratégico, pois assegura que as informações cruciais sejam apresentadas de forma clara e concisa. Isso garante que as ações propostas incluam todos os detalhes necessários para a execução do projeto, sem comprometer a compreensão. Devido à sua simplicidade e capacidade de facilitar a realização de tarefas, esta pesquisa optou por utilizar essa ferramenta como suporte para o estudo de caso.

O planejamento para a administração e operação de uma empresa requer um nível de detalhamento e coesão, abrangendo especificações sobre as atividades a serem realizadas, o prazo para sua execução, os responsáveis pela sua realização e quaisquer dados suplementares relevantes. Assim, a ferramenta 5W2H desempenha um papel de apoio no processo estratégico, como destacado por Meira (2003). Ela oferece uma abordagem simplificada para assegurar que as informações essenciais sejam definidas de maneira clara e que as ações propostas sejam detalhadas, ao mesmo tempo em que são mantidas de forma simples.

Um planejamento deve ser traçado ao passo que houver a chance de melhorias de um processo ou de um serviço, no qual as ideias devem ser dispostas em ordem pré-determinadas, com o intuito de alcançar uma meta ou a eliminação de um problema. Para que se obtenha êxito neste plano de ação, deve-se ter o envolvimento de pessoas que conheçam o processo e sabem, por experiência, quais as deficiências críticas. Com o detalhamento do problema, as opiniões tenderão ser mais claras e concisas, aumentando o sucesso na conclusão do plano (Scartezini, 2009).

O plano de ação tem como finalidade concretizar a estratégia em ações passíveis de monitoramento. Através dele, a organização deve detalhar todas as atividades a serem realizadas, estabelecer uma abordagem, criar um calendário e designar os responsáveis para conduzir cada fase do processo. Para desenvolver um plano de ação tendo como base o 5W2H,

o procedimento envolve responder a sete perguntas desse método, abordando assim todos os elementos fundamentais e cruciais de um planejamento.

Quadro 4 – Etapas para aplicação do 5W2H

MÉTODO DO 5W2H		
5W	O que? (What?)	Que ação será executada?
	Quem? (Who?)	Quem irá executar/participar da ação?
	Onde? (Where?)	Onde será executada a ação?
	Quando? (When?)	Quando a ação será executada?
	Por quê? (Why?)	Por que a ação será executada?
2H	Como? (How?)	Como será executada a ação?
	Quanto custa? (How Much?)	Quanto custa para executar a ação?

Fonte: Meira (2003)

Em síntese, o 5W2H se revela como uma ferramenta essencial na tradução de estratégias e metas em ações práticas e eficientes, tornando a implementação de planos de ação viável em uma ampla gama de cenários, abrangendo desde empreendimentos corporativos até projetos de cunho pessoal. A relação entre o 5W2H e a aplicação de planos de ação especificamente em microempreendimentos é bastante significativa. Microempreendimentos, muitas vezes, operam em ambientes altamente desafiadores e competitivos, e a capacidade de planejar e executar ações de forma eficaz é essencial para o sucesso.

A utilização do 5W2H no contexto do brechó em estudo se revelou uma ferramenta valiosa para a elaboração detalhada das ações planejadas. Suas indagações forneceram uma compreensão precisa de cada passo a ser executado e asseguraram que nenhum aspecto fosse negligenciado durante o planejamento e implementação do plano de ação. Vale ressaltar também que a formulação e execução dessas ferramentas e do plano de ação do negócio, foi formulado junto a empreendedora e possui como objetivo principal a aplicação de ações de melhoria para o negócio.

3 METODOLOGIA

De acordo com Gil (2002), a metodologia caracteriza-se pelo detalhamento de todos os métodos aplicados na pesquisa. Dessa forma, nesta seção, serão descritos os métodos utilizados para conduzir este estudo, abordando o tipo de pesquisa adotado, a definição do universo e da amostra, a explicação dos instrumentos de coleta de dados e a apresentação das estratégias de análise dos dados obtidos.

Strauss & Corbin (1998) definem o método de pesquisa como um conjunto de procedimentos e técnicas utilizados para coletar e analisar os dados. Segundo os autores, o método fornece os meios para se alcançar o objetivo proposto, ou seja, são as “ferramentas” das quais fazemos uso na pesquisa, a fim de responder nossa questão.

3.1 Caracterização da pesquisa

Quanto à sua tipologia, este estudo foi classificado como um estudo de caso com abordagem exploratória e descritiva. Já que, de acordo com Gil (1991), as pesquisas exploratórias “têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema” (Gil, 1991, p. 45). E as pesquisas descritivas adotam “como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno” (Gil, 1991, p. 46). Este estudo de caso foi aplicado junto a um pequeno empreendimento do ramo de brechó e sua empreendedora, proprietária do negócio.

Segundo Silva & Menezes (2000, p.21), “a pesquisa descritiva visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática. Assume, em geral, a forma de levantamento”. Para Vergara (2000, p.47), a pesquisa descritiva expõe as características de determinada população ou fenômeno, estabelece correlações entre variáveis e define sua natureza.

Para Rovey (2000), a pesquisa descritiva envolve a observação, registro, análise e correlação de eventos ou fenômenos, com o objetivo de determinar a frequência de ocorrência, suas relações com outros fenômenos e suas características intrínsecas. Esta abordagem abarca aspectos amplos e abrangentes de um contexto, examinando e identificando diversas manifestações dos fenômenos, sua organização e categorização. Além disso, requer uma base teórica e prática sólida para descrever e interpretar os fatores que impactam o fenômeno sob investigação.

Já a pesquisa exploratória visa proporcionar maiores informações sobre um assunto investigado, familiarizar-se com o fenômeno ou conseguir nova compreensão deste, a fim de poder formular um problema mais preciso de pesquisa ou criar novas hipóteses. Pode ser também o passo inicial em um processo de pesquisa. Os estudos exploratórios conduzem apenas a hipóteses, não verificam, nem demonstram. (Leão, 2017). Da mesma maneira, segundo Gil (1999), a pesquisa exploratória concentra-se primordialmente em aprimorar, esclarecer e aperfeiçoar conceitos e ideias, com o propósito de formular problemas mais específicos ou hipóteses que possam ser investigadas em estudos futuros.

A pesquisa do presente estudo, portanto, é descritiva por descrever um fenômeno ou objeto de estudo e analisar a relação entre suas variáveis, sendo eles a aplicação do plano de ação e as suas consequências no negócio em estudo, e exploratória por dar uma explicação geral sobre o tema do estudo de caso, através da delimitação do estudo, levantamento bibliográfico, leitura e análise de documentos.

Segundo Hartley (1994), o estudo de caso consiste em uma investigação detalhada de uma ou mais organizações, ou grupos dentro de uma organização, com vistas a prover uma análise do contexto e dos processos envolvidos no fenômeno em estudo. O fenômeno não está isolado de seu contexto (como nas pesquisas de laboratório), já que o interesse do pesquisador é justamente essa relação entre o fenômeno e seu contexto.

3.2 Universo e amostra

O universo, ou população, é o conjunto de elementos que possuem as características que serão objeto do estudo, e a amostra, ou população amostral, é uma parte do universo escolhido selecionada a partir de um critério de representatividade (Vergara, 1997). Nesta pesquisa, o universo é formado pela rede de empreendedores no setor de brechós da Cidade de João Pessoa-PB, e a amostra é o pequeno empreendimento Circulare e sua proprietária, sendo ela não-probabilística e por acessibilidade.

Conforme Marconi e Lakatos (2003) afirmam, o universo ou a população referem-se a um conjunto de seres, sejam eles animados ou inanimados, que compartilham, pelo menos, uma característica em comum.

E de acordo com Vergara (2010), amostra ou população amostral é uma parte do universo escolhida segundo algum critério de representatividade. Assim, a amostra objetiva extrair um subconjunto da população que é representativo nas principais áreas de interesse da pesquisa (Reesch, 1999). A amostra não probabilística, utilizada neste estudo, se caracteriza

por não ser baseada em métodos matemáticos, dependendo exclusivamente de critérios do pesquisador, sendo do tipo por acessibilidade, que seleciona elementos pela facilidade de acesso a eles (Vergara, 2010).

3.3 Instrumento de coleta de dados

Como estratégia de coleta dos dados, foi implantado junto ao empreendimento Circulare uma entrevista visando identificar a percepção da empreendedora sobre as ações realizadas durante o projeto e o impacto das práticas de gestão adotadas em seu negócio. Segundo Gil (2008), pode-se definir entrevista como a técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam à investigação.

De acordo com Duarte (2004, p. 3):

Entrevistas são fundamentais quando se precisa/deseja mapear práticas, crenças, valores e sistemas classificatórios de universos sociais específicos, mais ou menos bem delimitados, em que os conflitos e contradições não estejam claramente explicitados. Nesse caso, se forem bem realizadas, elas permitirão ao pesquisador fazer uma espécie de mergulho em profundidade, coletando indícios dos modos como cada um daqueles sujeitos percebe e significa sua realidade e levantando informações consistentes que lhe permitam descrever e compreender a lógica que preside as relações que se estabelecem no interior daquele grupo, o que, em geral, é mais difícil obter com outros instrumentos de coleta de dados.

Para a produção de conhecimento, a pesquisa realizada foi do tipo qualitativa, o autor Malhotra (2011) diz que a pesquisa qualitativa “deve ser realizada para obter uma clara compreensão dos fatores que sustentam o problema de pesquisa.”.

As pesquisas qualitativas qualificam os dados, não se preocupam com medidas, avaliam a qualidade das informações, são ricas em dados descritivos (Marconi; Lakatos, 2011). Para Flick (2009, p. 20), “a pesquisa qualitativa é de particular relevância ao estudo das relações sociais devido à pluralização das esferas da vida.”.

A entrevista foi aplicada junto ao empreendimento no dia 24 de outubro de 2023, através de uma reunião *online* realizada via Google Meet com a proprietária do brechó. Durante a entrevista, foi realizada a coleta de informações sobre a percepção da empreendedora em relação às práticas de gestão estratégicas implementadas ao longo do projeto e seu consequente impacto no desempenho do negócio.

3.4 Perspectiva de análise de dados

A pesquisa realizada, como já citado anteriormente, é uma pesquisa qualitativa e seus resultados foram interpretados dessa forma. Segundo Denzin e Lincoln (2006), a pesquisa qualitativa envolve uma abordagem interpretativa do mundo, o que significa que seus pesquisadores estudam as coisas em seus cenários naturais, tentando entender os fenômenos em termos dos significados que as pessoas a eles conferem. Seguindo essa linha de raciocínio, Vieira e Zouain (2005) afirmam que a pesquisa qualitativa atribui importância fundamental aos depoimentos dos atores sociais envolvidos, aos discursos e aos significados transmitidos por eles. Nesse sentido, esse tipo de pesquisa preza pela descrição detalhada dos fenômenos e dos elementos que o envolvem.

O processo de coleta de dados durante a entrevista foi realizado com auxílio do formulário elaborado no Google Forms, onde posteriormente foi gerado um relatório com as perguntas e respectivas respostas da empreendedora para realização do tratamento dos dados, por meio de análise e interpretação de conteúdo do estudo de caso, de forma qualitativa.

A estratégia de tratamento de dados qualitativa utilizada é a Análise de Conteúdo baseada nos estudos de Bardin (1977), onde as informações foram analisadas e interpretadas através da utilização das técnicas descritas pelo autor.

Para Bardin (1977), a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações, feita através de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens. Ele compara a técnica de análise de conteúdo e duas outras práticas científicas de análise de dados e conclui que, enquanto a linguística estuda apenas a língua, a análise de conteúdo procura conhecer o que está por trás das palavras, buscando outras realidades através das mensagens.

Segundo Bardin (1977), as fases da análise de conteúdo são:

1. Pré-análise: é a fase da organização. Estabelece-se um programa ordenado, mas flexível. Essa fase é composta por três fatores: escolha dos documentos, formulação dos objetivos/hipóteses e elaboração dos indicadores que fundamentem a interpretação final (pré-teste de análise).
2. Exploração do material: é a administração sistemática das decisões tomadas e consiste na codificação e enumeração, de acordo com as regras previamente estabelecidas.

3. Tratamento dos resultados, inferência e interpretação: os resultados brutos são tratados para se tornarem significativos e válidos, podendo propor inferências e novas interpretações.

A etapa inicial, denominada pré-análise, compreendeu a fase de estruturação, preparação e transcrição do material a ser examinado, ou seja, as respostas provenientes da entrevista conduzida com a empreendedora. No que diz respeito à fase de exploração do material, procedeu-se à análise efetiva dos dados, na qual ocorreu a transformação dos dados "iniciais" em dados elaborados. Quanto à terceira fase, que é o tratamento dos resultados, as conclusões foram derivadas das informações obtidas e analisadas.

4 ANÁLISE DE DADOS

A elaboração do diagnóstico organizacional e a implementação do plano de ação estratégico representou um marco importante para o brechó Circulare. A empreendedora adotou uma abordagem pró-ativa para melhorar sua gestão e promover mudanças significativas na estrutura preexistente. Ao aplicar o método PDCA para realizar um diagnóstico organizacional abrangente e usar o 5W2H para orientar cada passo do plano de ação, ela demonstrou, apesar dos desafios do dia a dia, uma abordagem disciplinada e focada na busca de melhorias contínuas.

A implementação dessas estratégias sólidas e a aplicação das ferramentas de gestão adequadas podem posicionar o brechó de forma mais competitiva no mercado, promovendo um crescimento sustentável e uma experiência ainda melhor para seus clientes. Essa abordagem demonstra o compromisso da empreendedora em transformar seu microempreendimento em um negócio de sucesso.

4.1 Elaboração do Diagnóstico Organizacional do empreendimento brechó em estudo

Essa seção vem responder ao primeiro objetivo específico desta pesquisa: “elaborar o diagnóstico organizacional do empreendimento em estudo”. Portanto, o diagnóstico organizacional do brechó Circulare foi realizado, cumprindo, assim, um dos objetivos do estudo, pois, como afirma Mendonça *et al.* (2020, p.1), “O diagnóstico organizacional visa contribuir para aumentar a compreensão e explicação dos problemas e dos desafios organizacionais, tanto no âmbito dos sistemas e dos processos funcionais como nos aspectos comportamentais.”

Para implementar integralmente o projeto no empreendimento, a equipe iniciou por uma análise do histórico do empreendimento: trata-se de um brechó de pequeno porte, operado de forma direta por sua idealizadora e única proprietária. A finalidade deste empreendimento é disponibilizar roupas, calçados e acessórios de segunda mão criteriosamente escolhidos, oferecendo aos consumidores locais uma opção sustentável e economicamente viável.

A proprietária do empreendimento desempenha um papel central na gestão do brechó, tomando decisões estratégicas e operacionais diariamente, sua atuação abrange uma variedade de responsabilidades, que vão desde a seleção e aquisição de produtos para o estoque até o atendimento aos clientes e a gestão financeira. Essa dinâmica específica de administração em um micro empreendimento como este apresenta desafios distintos que merecem uma análise

aprofundada. Estudar as competências empreendedoras existentes nos indivíduos é essencial, considerando que o ato de empreender é o ponto inicial de criação ou recriação de todas as coisas, além de ser responsável pela geração de empregos e crescimento profissional de muitas pessoas (Bracht; Werlang, 2015).

No contexto do microempreendimento, é fundamental analisar diversos aspectos administrativos que impactam diretamente no funcionamento e no sucesso do negócio. A proprietária demonstra uma notável habilidade na organização interna do brechó, isso inclui a disposição cuidadosa das peças de vestuário e acessórios, a limpeza e manutenção adequadas do espaço físico e a criação de uma atmosfera convidativa para os clientes. Apesar de operar sozinha, e isso ser um desafio para a mesma, a organização interna é eficiente e contribui para uma experiência agradável dos clientes ao visitar o brechó.

Uma parte essencial da administração de um micro empreendimento é a gestão eficiente dos recursos. A proprietária precisa equilibrar seu orçamento, controlar custos, adquirir mercadorias de forma econômica e garantir a alocação adequada de recursos, como mão de obra e espaço físico. Sua habilidade de se manter organizada e cuidadosa com os recursos disponíveis é um ponto forte que contribui para a sustentabilidade financeira do brechó.

Em relação a isso, Catelli (2006) assegura que a gestão se caracteriza pela atuação em nível interno da firma que busca aperfeiçoar as relações recursos-operação-produtos ou serviços, considerando as variáveis dos ambientes externo e interno que causam impacto nas atividades da empresa em seus aspectos operacionais, financeiros, econômicos e patrimoniais.

Portanto, para um empreendedor conseguir se manter no mercado, ele não deve apenas saber criar o próprio empreendimento e colocá-lo em funcionamento, mas também é necessário saber gerir o negócio a fim de mantê-lo e sustentá-lo continuamente, obtendo, com isso, retornos dos seus investimentos. Ele deve estar atento, sobretudo, ao desenvolvimento de ações como: administrar, planejar, organizar, dirigir e controlar todas as atividades relacionadas direta ou indiretamente com o negócio (Chiavenato, 2007).

Dentre os obstáculos enfrentados, destaca-se a necessidade de equilibrar o cuidado meticuloso com a seleção de peças de vestuário de qualidade, a gestão eficaz dos recursos financeiros disponíveis e o equilíbrio com o bom atendimento e a manutenção da clientela. Além disso, a singularidade do brechó como um empreendimento de pequena escala demanda estratégias criativas para se destacar em um mercado competitivo.

Partindo dessas informações foi formulado junto a empreendedora o diagnóstico organizacional do negócio. O diagnóstico organizacional visa contribuir para aumentar a compreensão e explicação dos problemas e dos desafios organizacionais, tanto no âmbito dos

sistemas e dos processos funcionais como nos aspectos comportamentais (Mendonça; Ferreira; Neiva, 2020).

Com esse propósito, foi utilizado com base o Ciclo PDCA – *Plan* (planejamento); *Do* (execução); *Check* (checagem); *Action* (ação). O intuito do seu uso foi para ajudar a entender não só como um problema surge, mas também como deve ser solucionado, focando na causa e não nas consequências, e uma vez identificada a oportunidade de melhoria, coloca-se em ação atitudes para promover a mudança necessária e, então, atingir os resultados desejados com mais qualidade e eficiência.

Segue abaixo modelo de PDCA disponibilizado pelo IF MAIS EMPREENDEDOR, esse modelo de formulário foi utilizado durante a formulação do diagnóstico organizacional:

Quadro 5 – Formulário do PDCA

FORMULÁRIO DO PDCA					
PLANEJAR					
1 – Identificar o problema					
1.1 – Definir o problema a ser resolvido (o que está acontecendo?)					
1.2 – Estabelecer uma meta para a solução do problema.					
2 – Analisar o problema					
2.1 – Analisar o histórico do problema					
3 – Analisar o processo (causa raiz). “Por que esse problema está acontecendo?” Elencar e priorizar as principais causas as quais devemos atuar.					
3.1 – Identificar as causas dos problemas					
4 – Criar o plano de ação					
4.1 – Planejar a solução para o problema					
4.2 – Elaborar o plano de ação					
O que fazer?	Por que fazer?	Onde fazer?	Quem vai fazer?	Como fazer?	Situação
EXECUTAR					
5 – Executar o plano de ação					
5.1 – Treinar as pessoas envolvidas					
5.2 – Executar o plano de ação					
CHECAR					
6 – Verificar os resultados					
6.1 – Verificar os resultados obtidos					
AGIR					
7 – Tomar ações corretivas no caso de insucesso					
7.1 – Analisar as causas de não ter resolvido o problema					
8 – Padronizar e treinar no caso de sucesso					

8.1 – Padronizar o plano de ação

Fonte: IF MAIS EMPREENDEDOR, 2023.

O formulário PDCA aplicado junto ao empreendimento foi elaborado durante uma reunião online onde inicialmente, para o diagnóstico organizacional, foram tratados apenas os tópicos iniciais do formulário, no que diz respeito ao item P (Planejar).

Durante a discussão sobre as áreas que oferecem oportunidades de aprimoramento no empreendimento, a proprietária identificou desafios como a limitada visibilidade da loja física do brechó, a alocação insuficiente de recursos para estratégias de vendas e divulgação, a restrição do capital disponível para investimentos em mercadorias diversificadas, e as dificuldades associadas à gestão e ao atendimento ao público do brechó, operando de forma independente. Nesse contexto, as demandas foram hierarquizadas com base na avaliação conjunta da empreendedora e da equipe do projeto, considerando o impacto que teriam nos resultados iniciais do empreendimento, e essas prioridades orientaram as primeiras ações a serem tomadas no projeto.

4.2 Priorização de demandas identificadas no Diagnóstico Organizacional

Esta seção tem é direcionada e tem o objetivo de responder o segundo objetivo específico desta pesquisa: “priorizar um conjunto de demandas encontrado no diagnóstico organizacional”.

A realização do diagnóstico organizacional, por meio do Formulário PDCA aplicado, possibilitou ao empreendimento a identificação de pontos positivos e pontos de melhoria presentes em cada processo. Segundo Dornelas (2008) as principais características dos empreendedores de sucesso são a capacidade de serem visionários, saber tomar decisões e implementar suas ações rapidamente, fazer a diferença agregando valor aos produtos e serviços que introduzem no mercado, saber explorar ao máximo suas oportunidades, possuir determinação, dinâmica e dedicação, são bem relacionados, otimistas e apaixonados pelo que fazem, planejam, são líderes e formadores de equipe, possuem conhecimento e criam valor para a sociedade. Neste contexto, visando alcançar o objetivo de priorizar as ações a serem tomadas para abordar as deficiências identificadas nas práticas de gestão do empreendimento, foi necessário realizar uma análise com a responsável para entender as causas subjacentes dos obstáculos presentes no negócio e determinar quais deles exercem maior impacto na gestão atual do brechó.

A etapa PLANEJAR aplicada na etapa do diagnóstico organizacional, é subdividida nas etapas: Identificação do problema; Priorização do problema; Análise do fenômeno; Definição do plano de ação. Desta forma, o problema pode ser analisado de forma sistemática e a elaboração do planejamento ocorre de forma padronizada e objetiva (SILVA et al., 2017). Para Couto e Marrash (2012, p. 2) o PDCA nas organizações obtém resultados e planos tendo como base os procedimentos seguidos na etapa “P” do ciclo PDCA que determina onde se quer chegar impondo um planejamento eficaz e atingindo um caminho para uma situação desejada.

Com base na realidade do empreendimento em estudo foram formuladas as respostas para cada um dos questionamentos do tópico “Planejar”, conforme demonstrado abaixo:

Quadro 6 – Respostas tópico PLANEJAR (Formulário PDCA)

1 – Identificar o problema
1.1 – Definir o problema a ser resolvido (o que está acontecendo?)
<p>1. Ponto físico com baixa visibilidade: A localização do ponto fixo da empresa possui pouca visibilidade, o que resulta em uma menor exposição da marca e dificulta a atração de clientes. Isso impacta negativamente nas vendas e no crescimento do negócio.</p> <p>2. Baixa disposição de recursos para estratégias de vendas/divulgação: A empresa não tem recursos suficientes para investir em estratégias eficazes de vendas e divulgação. Isso dificulta a promoção da marca, a criação de campanhas publicitárias e o alcance de um público mais amplo. Como resultado, a empresa pode ter dificuldades em aumentar sua base de clientes e expandir seus negócios.</p>
1.2 – Estabelecer uma meta para a solução do problema.
<p>1. Ter um aumento de 50% no número de pessoas atendidas pelo ponto fixo localizado no bairro do Rangel, em João Pessoa/PB, dentro de um período de 12 meses.</p> <p>2. Impulsionar as vendas em 30% e implementar estratégias de divulgação dos produtos e da empresa para aumentar a visibilidade junto ao público, dentro de um período de 12 meses.</p>
2 – Analisar o problema
2.1 – Analisar o histórico do problema
<p>1. Baixa visibilidade e clientela devido à localização do estabelecimento. Por não estar situado em uma rua principal do bairro do Rangel, a loja tem dificuldade em atrair clientes e gerar demanda.</p> <p>2. Pouca visibilidade em feiras, redes sociais e no ponto fixo. A empresa precisa adotar estratégias para aumentar sua presença e atrair a atenção do público, tanto em eventos locais quanto nas redes sociais.</p>
3 – Analisar o processo (causa raiz). “Por que esse problema está acontecendo?”
Elencar e priorizar as principais causas as quais devemos atuar.
3.1 – Identificar as causas dos problemas

- Falta de determinação de horário fixo de atendimento no ponto fixo: A ausência de um horário regular de funcionamento dificulta que os clientes conheçam e visitem o brechó de forma consistente
- Baixa visibilidade devido à localização: O brechó estar localizado em uma área de baixa movimentação.
- Forte concorrência de empresas no mesmo setor no bairro: A presença de concorrentes diretos no mesmo bairro traz outras opções aos clientes, reduzindo assim a clientela do Mari Brechó.
- Baixa interação com clientes através das mídias sociais: A falta de uma presença ativa e engajada nas mídias sociais impede que o brechó alcance e se comunique com um público mais amplo.
- Pouca ou nenhuma divulgação visível em feiras/ponto fixo: A falta de divulgação adequada em feiras e no próprio ponto fixo impede que os clientes em potencial conheçam as promoções, descontos, formas de pagamento e outros atrativos oferecidos pelo brechó.
- Falta de etiquetagem das peças: A ausência de etiquetas com informações sobre os produtos, como descrição e preço, dificulta a visualização e a tomada de decisão dos clientes.

Fonte: Elaborado pela autora, 2023.

Desse modo, após a identificação dos problemas prioritários, é possível compreender os obstáculos enfrentados pelo empreendimento para alcançar condições básicas de desenvolvimento do negócio. Conforme expressado por Motta (1995), no mundo dos negócios, existe mudança nas formas de planejamento e realização de negócios, de utilização de recursos e de atendimento e relacionamento com clientes, fornecedores, funcionários, acionistas e ainda com a comunidade. Sendo assim, nota-se o aumento da necessidade de adaptação à constante evolução da humanidade, fazendo com que as empresas busquem formas ideais de agir antecipadamente ou mediante as situações, surgindo, assim, modelos de gestão, com o intuito de suprir essa imprescindibilidade.

É evidente a falta de avanços em todo o cenário empreendedor no Brasil, conforme já mencionado anteriormente no embasamento teórico deste estudo, onde ressaltou a importância de investir na promoção da educação empreendedora, incluindo a capacitação dos empreendedores no domínio da "gestão empresarial".

No contexto da inovação no empreendedorismo, de acordo com Schumpeter (1997), o empreendedor é predominantemente considerado um agente de inovação que impulsiona o progresso econômico e social ao reformar ou revolucionar os padrões de produção. Portanto, o processo de desenvolvimento não deve ser interpretado simplesmente como um aumento na economia, mas como um fenômeno caracterizado por um ciclo contínuo que busca o equilíbrio, promovendo mudanças substanciais e significativas na estrutura preexistente.

As disposições de novas tecnologias e a criação de novos produtos possibilitam o surgimento de empreendimentos que buscam, ao assumirem práticas reais inovadoras, entrar, competitivamente, tanto no mercado nacional quanto internacional. Esse processo reforça, então, o papel ativo do empreendedor no desenvolvimento de práticas organizacionais que

representem uma cultura inovadora (Souza & Lopez, 2011). Nesse quesito, a inovação é o diferencial do empreendedor, pois assume a responsabilidade de inovar, sejam em novos produtos, serviços, mercados ou uma nova fonte de matéria-prima (Schumpeter, 1982).

A limitação de recursos humanos e técnicos também figura como um desafio significativo. A gestora assume múltiplos papéis, muitas vezes desempenhando funções que, em empresas maiores, seriam distribuídas em diversos membros da equipe. Isso requer uma habilidade excepcional de multitarefa e a capacidade de tomar decisões ágeis para manter o negócio operando de maneira eficaz.

Em relação a práticas de marketing, embora a proprietária admita ter menos experiência em estratégias de marketing, ela reconhece a importância de promover o brechó. Até o momento, ela tem marcado presença nas redes sociais e mídias do brechó, mesmo que de forma limitada, ela entende que para expandir a clientela, aprimorar as estratégias de marketing é fundamental. Isso pode incluir a criação de conteúdo relevante e atrativo nas redes sociais, o uso de técnicas para melhorar a visibilidade online e a exploração de estratégias de fidelização de clientes.

O brechó já possui uma clientela fixa, o que é um ativo valioso. No entanto, a proprietária está ciente da necessidade de expandir essa base de clientes. Manter um excelente atendimento ao cliente, compreender as preferências e necessidades dos clientes e implementar estratégias de fidelização serão passos importantes nessa direção.

Dentro deste contexto, para alcançar o sucesso do empreendimento, seja ele agrícola, industrial ou do setor de serviços, o administrador precisa adotar boas práticas de gestão com a inserção de inovações em seu processo produtivo, comercialização e/ou prestação de serviços. Um dos aspectos importantes é a questão do controle, que é uma das funções da administração. O controle refere-se, portanto, a verificar o que foi realizado e confrontá-lo ao que foi planejado, adotando, ao final, ações corretivas para as prestações de contas (Pereira, 2013).

4.3 Elaboração do Plano de Ação, visando ao fomento da ação empreendedora mediante sua atuação no mercado

Esta seção responde ao terceiro objetivo específico desta pesquisa: “elaborar o plano de ação, visando o fomento da ação empreendedora mediante sua atuação no mercado”. De acordo com Chiavenato (2004, p. 183), plano é um curso determinado de ação necessário para atingir algum objetivo. Dessa forma, foi elaborado o plano de ação do empreendimento Circulare, sendo este o penúltimo objetivo a ser cumprido neste trabalho.

Com base na análise organizacional efetuada, identificam-se dois desafios de maior importância que requerem prioridade na resolução:

- 1) Limitada visibilidade e clientela, decorrente da localização do estabelecimento e da escassa familiaridade do público com o negócio; e
- 2) Restrição de recursos disponíveis para estratégias de vendas e divulgação.

Fundamentado nisso, foi definido o plano de ação para melhoria de cada processo relacionado a estes gargalos, utilizando a ferramenta 5W2H. “Essa ferramenta é de origem gerencial e busca o fácil entendimento através da definição de responsabilidades, métodos, prazos, objetivos e recursos associados” (Silva *et al.*, 2019, p. 6).

O Sebrae explica que os sete campos da ferramenta 5W2H precisam ser preenchidos da seguinte forma:

1. Ação ou atividade que deve ser executada ou o problema ou o desafio que deve ser solucionado (*what*);
2. Justificativa dos motivos e objetivos daquilo estar sendo executado ou solucionado (*why*);
3. Definição de quem será (serão) o(s) responsável(eis) pela execução do que foi planejado (*who*);
4. Informação sobre onde cada um dos procedimentos a serem executados (*where*);
5. Cronograma sobre quando ocorrerão os procedimentos (*when*);
6. Explicação sobre como serão executados os procedimentos para atingir os objetivos pré-estabelecidos (*how*);
7. Limitação de quanto custará cada procedimento e o custo total do que será feito (*how much*)?

Portanto, para apoiar a empreendedora na implementação das medidas necessárias, foi apresentado o seguinte plano de ação elaborado com a abordagem 5W2H:

Quadro 7 – Plano de ação com utilização da ferramenta 5W2H

O QUÊ?	COMO?	QUEM?	QUANDO?		ONDE?	POR QUÊ?	QUANTO?
			INÍCIO	FIM			
Determinação de horário fixo de atendimento no ponto físico e fazer uso de materiais visuais para maior promoção e visibilidade do ponto.	Analisar um horário que se adeque aos horários da proprietária e defini-lo como horário de atendimento fixo no ponto físico, além de divulgar aos clientes e deixar exposto na loja/redes sociais e promover estratégias para que o ponto físico se torne mais atrativo visualmente.	Proprietária	09/06/2023	31/11/2023	Empreendimento Circulare (ponto físico)	Aumento da visibilidade do empreendimento e do público atendido na loja física.	R\$ 200,00
Aumentar a interação com o público por meio das mídias sociais incentivando a visitação no ponto físico.	Estar mais presente nas mídias sociais e tornar o empreendimento atrativo aos clientes para que realizem uma visita.	Proprietária	09/06/2023	31/11/2023	Empreendimento Circulare (redes sociais)		R\$ 100,00

Fonte: Elaborado pela autora, 2023.

Desse modo, a implementação de melhorias, como estabelecer um horário fixo de atendimento no ponto físico, utilizar materiais visuais para aumentar a visibilidade e interagir com o público por meio das mídias sociais, pode oferecer diversos benefícios ao microempreendimento. Esses benefícios incluem o aumento da clientela, maior visibilidade, expansão da base de clientes, fidelização, aumento nas vendas, construção de reputação, promoção da sustentabilidade, melhoria na competitividade e o potencial de crescimento a longo prazo. Essas melhorias não apenas resolvem problemas identificados, mas também fortalecem o empreendimento e o posicionam de forma mais sólida no mercado.

Para Fonseca et al. (2013), a principal preocupação do gestor é garantir que a entidade permaneça em funcionamento por tempo indeterminado e que, durante esse processo de gestão, seja possível o crescimento da entidade e, conseqüentemente, o aumento de seus ganhos. Nesse pensamento, os insights e aprendizados obtidos a partir das experiências práticas podem ser aplicados de forma mais ampla e estruturada na gestão de microempreendimentos com o brechó em estudo. As lições aprendidas em diretrizes e estratégias concretas podem ser adaptadas e

implementadas em diversos cenários de microempresas, contribuindo para aprimorar a eficiência, a organização e o crescimento desses empreendimentos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A execução deste projeto foi realizada com o intuito de fortalecer a iniciativa empreendedora do negócio em análise, o brechó Circulare personifica as lutas diárias enfrentadas pelas micro e pequenas empresas enquanto perseveram em seus objetivos no contexto da realidade em que operam.

Desse modo, para se atingir uma compreensão do objetivo principal do estudo de “Implantar o plano de ação, a partir de um diagnóstico organizacional, no empreendimento Brechó, visando o fomento de sua ação empreendedora”, definiram-se quatro objetivos específicos. De início, buscou-se elaborar o diagnóstico organizacional baseado no Formulário do PDCA, coletando informações com a proprietária e responsável pelo empreendimento, sendo este o primeiro objetivo específico do trabalho. O segundo objetivo tratou da priorização do conjunto de ações quanto às lacunas encontradas nas práticas de gestão do empreendimento Circulare, ato realizado junto à responsável. A partir desses dados, foi realizado o plano de ação, utilizando a ferramenta de gestão 5W2H, visando potencializar a ação empreendedora junto ao brechó Circulare, sendo este o terceiro objetivo.

Para compreensão do quarto e último objetivo específico de “sintetizar as lições aprendidas com a implementação das práticas de gestão por parte da empreendedora”, foi aplicado junto a empreendedora uma entrevista final para entendimento da sua percepção sobre os impactos das ações realizadas durante o projeto no seu negócio. A empreendedora expressou sua satisfação com os impactos positivos do Projeto Resilire em seu empreendimento. Ela destacou a importância de obter uma perspectiva externa, superar dificuldades nas redes sociais e simplificar processos. Além disso, ressaltou a motivação gerada pela presença de um grupo de apoio. Sua visão sobre a melhoria das práticas de gestão evoluiu significativamente, as mudanças mais impactantes incluem o aprimoramento na gestão das redes sociais, uma nova abordagem em relação ao horário de funcionamento do ponto, a valorização da sinalização no espaço físico e a motivação para aprimorar a marca e identidade visual do brechó.

Entretanto, a empreendedora enfrenta desafios, como a falta de tempo para dedicar-se integralmente ao negócio e a dependência da sua presença para operar o brechó. No entanto, benefícios identificados incluem facilidade no fornecimento de roupas, aumento na procura por brechós e o apoio da equipe do projeto.

Em resumo, o Projeto Resilire teve um impacto positivo no empreendimento, impulsionando mudanças significativas na abordagem da empreendedora em relação às práticas de gestão. Ainda existem desafios a serem superados, mas a empreendedora reconhece

oportunidades no mercado e valoriza o apoio recebido, sinalizando um caminho promissor para seu negócio no setor de brechós.

Sendo assim, com o cumprimento de todos os objetivos propostos neste trabalho, foi possível elucidar o problema de pesquisa, respondendo: “Como a implantação de práticas de gestão (diagnóstico organizacional e plano de ação) junto ao empreendimento Circulare fomenta sua ação empreendedora?”. No contexto dessa pesquisa, pode-se entender que a implantação de práticas de gestão fomentou a ação empreendedora do brechó Circulare, proporcionando uma abordagem mais estruturada, identificando áreas de melhoria e oferecendo suporte para implementar mudanças efetivas. As lições aprendidas enfatizam a importância da gestão eficaz das redes sociais, da flexibilidade operacional e do apoio da comunidade empreendedora para fortalecer e impulsionar a iniciativa empreendedora.

Ao final deste estudo, com a consecução dos quatro objetivos específicos, foi possível obter uma visão abrangente das ações empreendidas e seus impactos no negócio. Ao longo do projeto, diversas lições foram aprendidas, tanto pela empreendedora quanto pela equipe envolvida. Também é importante reconhecer as limitações deste estudo, primeiramente, a pesquisa se baseou em um único caso, o brechó Circulare, o que limita a generalização das conclusões para outros empreendimentos. Além disso, o estudo se concentrou nas percepções da empreendedora, sem a incorporação de métricas quantitativas para avaliar o impacto das ações.

Para avançar na compreensão do fomento da ação empreendedora por meio de práticas de gestão, sugere-se a realização de estudos adicionais que incluam uma amostra mais ampla de micro e pequenas empresas em diferentes setores. A utilização de métricas quantitativas permitiria uma avaliação mais precisa dos impactos das práticas de gestão. Além disso, explorar abordagens específicas para lidar com os desafios comuns enfrentados pelas micro e pequenas empresas, como a falta de tempo e a dependência da presença do proprietário, poderia fornecer insights valiosos.

Em conclusão, o estudo realizado proporcionou uma visão profunda das ações empreendidas no brechó Circulare e seus impactos na iniciativa empreendedora. As lições aprendidas destacam a importância da gestão eficaz das redes sociais, da flexibilidade operacional e do apoio da comunidade empreendedora. Para futuras pesquisas, é fundamental ampliar o escopo e aprofundar a análise para continuar a contribuir para o fortalecimento das micro e pequenas empresas em seu caminho empreendedor.

REFERÊNCIAS

- ABRAMOVAY, Ricardo *et al.* Mercados do empreendedorismo de pequeno porte no Brasil. CEPAL. Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe. 2003. Disponível em: <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/13d30f24-cba1-4852-8021-a879c63a918d/content>. Acesso em: 04 out. 2023.
- ANDRADE, F. F. de. **O método de melhorias PDCA**. 2003. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Construção Civil e Urbana) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003. Disponível em: <https://teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3146/tde-04092003-150859/pt-br.php>. Acesso em: 10 out. 2023.
- ANDRADE, I. R. S.; FRAZÃO, M. F. A. Estratégia em ação: planejamento estratégico e Balanced Scorecard na OSID. **Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade**, v. 1, n. 1, p. 18-34, 2011. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4045708.pdf>. Acesso em: 10 out. 2023.
- BALLESTERO-ALVAREZ, M.E. **Gestão da qualidade, produção e operações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 2000.
- BEHR, A; MORO, E. L. S.; ESTABEL, L. B. Gestão da biblioteca escolar: metodologias, enfoques e aplicação de ferramentas de gestão e serviços de biblioteca. **Revista Ciência da Informação**, Brasília, v. 37, n. 2, p. 32-42, 2008. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ci/a/7qkmKSkzS5xmqhM3FjMnk5t/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 10 out. 2023.
- BERNARDI, Luiz Antonio. **Manual do Plano de negócios: Fundamentos, processos e estruturação**. 1. ed. 6 reimpr. São Paulo: Atlas, 2011.
- BRACHT, D. E.; WERLANG, N. B. Competências empreendedoras: uma investigação com produtores rurais catarinenses. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 4, n. 1, p. 101-124, 2015. Disponível em: <https://www.regepe.org.br/regepe/article/view/130>. Acesso em: 31 out. 2023.
- CALCAGNOTTO, A. C. P. **Planejamento Estratégico: As Estratégias Competitivas e Suas Aplicações em Empresas de Varejo da Região de Caxias do Sul**. 1995. Dissertação (Mestrado em Administração). Escola de Administração de Empresas de São Paulo. Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, SP, 1995. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/4727>. Acesso em: 10 out. 2023.
- CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC: controle da qualidade total (no estilo japonês)**. 5. ed. Rio de Janeiro: Bloch, 1992.
- CATELLI, A. (coord.). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – Gecon**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CHIAVENATO, I. S. S. Introdução à Teoria Geral Da Administração. ISBN 978-8535214512. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo**: dando asas ao espírito empreendedor: empreendedorismo e viabilidade de novas. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

CHIAVENATO, I. **Iniciação à administração geral**. Barueri: Manole, 2009.

COSTA, C. da. O empreendedor no Brasil. Administradores, 23 mar. 2009. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/o-empreendedor-no-brasil>. Acesso em 03 set. 2023.

COUTO, B. do A.; ROBERT, M.; I. **Gestão por processos**: em sistemas de gestão da qualidade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2012.

DENZIN, N. K. e LINCOLN, Y. S. Introdução: a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. In: DENZIN, N. K. e LINCOLN, Y. S. (Orgs.). **O planejamento da pesquisa qualitativa**: teorias e abordagens. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 15-41.

DOLABELA, Fernando. **Oficina do empreendedor, a metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza**. São Paulo: Cultura, 1999.

DORNELAS, J. C. **Empreendedorismo Corporativo**: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. 2.edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo**: Transformando ideias em negócios. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo corporativo**: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier 2008.

DRUCKER, P. F. **Inovação e Espírito Empreendedor**. São Paulo: Pioneira, 1987.

DRUCKER, Peter F. **Administrando para obter resultados**. São Paulo: Pioneira, 1998.

DUARTE R. Entrevistas em pesquisas qualitativas. Curitiba: Editora UFPR, 2004.

FILION, L. J. O planejamento do seu sistema de aprendizagem empresarial: identifique uma visão e avalie o seu sistema de relações. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 31, n. 3, p. 63-71, jul./set. 1991. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/JvKjZkMGxqfvjxQLXfbpPXJ/?lang=pt>. Acesso em: 10 out. 2023.

FILION, L. J. Entendendo os intraempreendedores como visionistas. **Revista de Negócios**, v. 9, n. 2, p. 65-80, abr./jun. 2004. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/28066/entendendo-os-intraempreendedores-como-visionis--->. Acesso em: 10 out. 2023.

FLICK U. **Métodos de Pesquisa: Introdução à Pesquisa Qualitativa**. 3.ed. São Paulo: Artmed, 2009.

FONSECA, R. A. *et al.* Custo de Transação - Impacto da Inadimplência no Setor Comercial. **Revista da Faculdade de Administração e Economia**, v. 4, n. 2, p. 39–60, 2013. Disponível em: <https://www.metodista.br/revistas/revistas-metodista/index.php/ReFAE/article/view/3932>. Acesso em: 07 nov. 2023.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo. Atlas. 1991.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. Editora Atlas. São Paulo. 2008. p. 109.

GIUGLIANI, Andréa. **Os desafios do empreendedorismo no Brasil**. Administradores.com, 14 de jun. 2018. Disponível em: <https://administradores.com.br/noticias/os-desafios-do-empreendedorismo-no-brasil>. Acesso em 13 out. 2023.

HARTLEY, Jean F. Case studies in organizational research. *In: CASSELL, Catherine & SYMON, Gillian (Ed.). Qualitative methods in organizational research: a practical guide*. London: Sage, 1994. 253p. p. 208-229.

HISRICH, R. D., & Peter, M. P. **Empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

KIRZNER, I. M. **Competition and Entrepreneurship**. Chicago, The University of Chicago Press, 1973.

KIRZNER, I. M. (1979). **Perception, opportunity, and profit: studies in the theory of entrepreneurship**. Chicago: The University of Chicago Press, 274p.

KRAJEWSKY, L.; RITZMAN, L.; MALHOTRA, M. **Administração da produção e operações**. 8. ed. São Paulo: Pearson, 2009.

LACOMBE, F. J. M. **Teoria Geral da Administração**. Saraiva, 2009.

LEÃO, Lourdes Meireles. **Metodologia do Estudo e Pesquisa: facilitando a vida dos estudantes, professores e pesquisadores**. Petrópolis: Vozes, 2017.

LUCINDA, Marco Antônio. **Análise e Melhoria de Processos –Uma abordagem prática para micro e pequenas empresas**. Simplíssimo, 2016.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: foco na decisão**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

MARCONI, Marina; LAKATOS, Eva. **Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MARTES, A. C. B. Weber e Schumpeter: a ação econômica do empreendedor. **Revista de Economia Política**, São Paulo, v. 30, n. 2, pp. 254-270, abr./jun. 2010. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rep/a/J34vkgf9BK7BSN4WgYYvspK/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 10 out. 2023.

MEDEIROS *et al.* Estrutura Organizacional e Modelo de Gestão: Uma Análise no Instituto Federal Sul – Rio-Grandense – IFSUL. Gestão Universitária, Cooperação Internacional e Compromisso Social. **II Congresso Internacional – IGLU**. 2011. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/26140>. Acesso em: 10 out. 2023.

MEIRA, R. C. **As ferramentas para a melhoria da qualidade**. 2 ed. Porto Alegre: SEBRAE, 2003.

MENDONÇA, H.; FERREIRA, M. C.; NEIVA, E. R. **Análise e Diagnóstico Organizacional: Teoria e Prática**. São Paulo: Vetor Editora, 2020.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MOTTA, R. A busca da competitividade nas empresas. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 2, p. 12-16, 1995. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-75901995000200003>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/t7pGqSs8yWM73LkWm3B8hZm/?lang=pt>. Acesso em: 31 out. 2023.

NAPOLEÃO, Bianca Minetto. **5W2H**. Ferramentas da qualidade, 2018. Disponível em: <https://ferramentasdaqualidade.org/5w2h/>. Acesso em: 17 out. 2023.

NETO, Giuseppe Hilário; DE MELLO LOURENÇÃO, Paulo Tadeu; OLIVEIRA, Edson Aparecida de Araújo Querido. Análise do perfil do empreendedor Joseense para implantação de novos negócios e Desenvolvimento Regional. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, v. 2, n. 1, 2005. Disponível em: <https://www.rbgdr.net/revista/index.php/rbgdr/article/view/52>. Acesso em: 04 out. 2023.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias, práticas**. São Paulo: Atlas, 1995.

PASSOS, C. A. K. *et al.* **Empreendedorismo no Brasil: 2007**. Curitiba: IBQP, 2008.

PELLISSARI, A. S.; GONZALEZ, I. V. D. P.; VANALLE, R. M. Competências gerenciais: um estudo em pequenas empresas de confecções. **REAd. Revista Eletrônica de Administração** (Porto Alegre), v. 17, n. 1, p. 149–180, jan. 2011. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/read/a/jTvvRwt8FL3mgyjqsgwwwLz/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 10 out. 2023.

PEREIRA, Carlos Alberto. Ambiente, empresa, gestão e eficiência. *In*: CATELLI, Armando (Org.). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

Pereira, S. P. (2013). Caracterização de propriedades cafeeiras com relação às boas práticas agrícolas: aplicação das análises de cluster e discriminante. Tese (Doutorado em Produção Vegetal) – Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2013. Disponível em: <http://repositorio.ufla.br/jspui/handle/1/731>. Acesso em: 31 out. 2023.

POISTER, T. The Future of Strategic Planning in the Public Sector: Linking Strategic Management and Performance. **Public Administration Review**, Ano 70, pág S246-S254, 2010.

Porter, M. E. A vantagem competitiva das nações. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

REYNOLDS, P.D. *et al.* **Global Entrepreneurship Monitor: 2000 Executive Report**. London: London Business School, 2000.

RIZZI, Maurício Alves. **Os desafios do empreendedorismo no Brasil**. 2019. Trabalho de Conclusão de Curso – Graduação em Administração – Faculdade Anhanguera de Porto Alegre, Porto Alegre, 2019. Disponível em: https://repositorio.pgsskroton.com/bitstream/123456789/28414/1/MAURICIO_ALVES_RIZZI_ATIVIDADE_DEFESA.pdf. Acesso em: 10 out. 2023.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo; BECKER, Grace Vieira; MELLO, Maria Ivone de. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSA, J. A. **Roteiro Prático para Análise e Diagnóstico da Empresa**. São Paulo: Editora STS Publicações e Serviços Ltda., 2001. v. 1. 158 p.

ROVERY, M.H. Metodologia da Pesquisa. www.unilestemg.br/fapemig/downloads/exame_2004/1_Estrutura_Projeto_Pesquisa.doc> Acesso em: 12 nov. 2023, v. 25, n. 11, p. 2019, 2000.

Schumpeter, J. A. **The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1934.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico**. [s.l.] Rio De Janeiro, Editora Fundo de Cultura, 1961.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do Desenvolvimento Econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SCHUMPETER, J. A. **Capitalismo, socialismo e democracia**. [s.l.] Rio De Janeiro: Zahar Editores, 1984.

SCHUMPETER, J. **Teoria do Desenvolvimento Econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. São Paulo: Editora Nova Cultural, 1997.

SILVA, A. T. B.; CALDEIRA, C. A.; MELLO, R. B. Formulação e Execução de Estratégias Políticas no Setor de Etanol: Um Modelo Processual. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 18, Edição Especial, art. 2, p. 22-40, dez. 2014. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/rac/a/Z4V88FC79jRczqy6ywckXBk/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 10 out. 2023.

SILVA, B. C. C. DO.; TROMBINI J. C. DE.; CORREA R. S. **Aplicação das Ferramentas Diagrama de Ishikawa e 5W2H: um estudo de caso em uma microempresa de móveis no sul de Minas**. Minas Gerais, 2019. Disponível em: <http://repositorio.unis.edu.br/handle/prefix/1199>. Acesso em: 02 nov. 2023.

SILVA, C. O. et al. A utilização do método PDCA para melhoria dos processos: um estudo de caso no carregamento de navios. **Revista ESPACIOS**, v. 38, n. 27, 2017. Disponível em: <https://www.revistaespacios.com/a17v38n27/a17v38n27p09.pdf>. Acesso em: 31 out. 2023.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: UFSC/PPGEP/LED, 2000.

STRAUSS, Anselm; CORBIN, Juliet. **Pesquisa Qualitativa: Técnicas e procedimentos para o desenvolvimento da teoria fundamentada**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 1998.

SEBRAE. **Ferramenta: 5W2H – Plano de Ação. Estratégia e Gestão para Empreendedores**. Disponível em: <https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/5W2H.pdf>. Acesso em: 10 out. 2023.

SEBRAE - SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas no Brasil**. Relatório de Pesquisa. Brasília – DF, 2004.5p. Disponível em: [https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/8F5BDE79736CB99483257447006CBAD3/\\$File/NT00037936.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/8F5BDE79736CB99483257447006CBAD3/$File/NT00037936.pdf). Acesso em: 02 set. 2023.

SOUZA, E. C. L.; LOPEZ JÚNIOR, G. S. Empreendedorismo e desenvolvimento: uma relação em aberto. **Innovation and Management Review**, v. 8, n. 3, p.120-140, 2011. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/4060/empreendedorismo-e-desenvolvimento--uma-relacao--->. Acesso em: 31 out. 2023.

Terence, A. **Planejamento Estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa: Desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento**. 2002. (Dissertação de Mestrado) – Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, 2002. Disponível em: <https://teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18140/tde-27052004-110812/pt-br.php>. Acesso em: 10 out. 2023.

TAVARES, Bruno; FERREIRA, Marco Aurélio Marques; LIMA, Afonso Augusto Teixeira de Freitas de Carvalho. Identificação das práticas de gestão da micro e pequenas empresas: construindo uma escala de mensuração. **Revista de Negócios**, [SI], v. 4, p. 11-27, mar. 2010. ISSN 1980-4431. DOI: <http://dx.doi.org/10.7867/1980-4431.2009v14n4p11-27>. Disponível em: <https://proxy.furb.br/ojs/index.php/rn/article/view/1153>. Acesso em: 12 set. 2023.

TEIXEIRA, G. M; SILVEIRA, A. C; NETO, C. P. S; OLIVEIRA, G. A. **Gestão Estratégica de Pessoas**. Rio de Janeiro: FGV Editora. 2010.

TENGAN, C. Abordagem teórica e aplicação de um método de qualidade em serviços público odontológico. 2008. 71 f. Tese (Doutorado em Odontologia) – Faculdade de Odontologia de Piracicaba, Universidade Estadual de Campinas, Piracicaba, 2008. Disponível em: <https://repositorio.unicamp.br/Busca/Download?codigoArquivo=479690>. Acesso em: 10 out. 2023.

TUBINO, Dalvio F. **Planejamento e controle da produção: Teoria e prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

Van Stel, A., Carree, M., & Thurik, R. The Effect of Entrepreneurial Activity on National Economic Growth. **Small Business Economics**, v. 24, n. 3, p. 311-321, 2005. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/40229425>. Acesso em: 10 out. 2023.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

VIEIRA, Geraldo Filho. **Gestão da qualidade total: uma abordagem prática**. 2. ed. Campinas: Alínea, 2007.

VIEIRA, M. M. F. e ZOUAIN, D. M. **Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

ZAMO, Tainá de Oliveira. **A Aplicação do Planejamento Estratégico na Vida Pessoal**. 2016. Monografia (Bacharelado em Ciências Econômicas) - Universidade Federal de Santa Maria, Rio Grande do Sul, 2016. Disponível em: https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/17133/Zamo_Tain%C3%A1_DeOliveira%20_2016_TCC.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 12 nov. 2023.

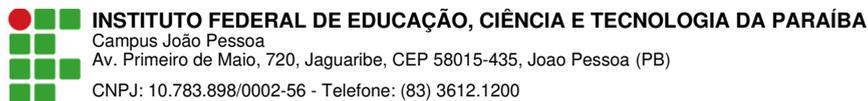
APÊNDICE

INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

ENTREVISTA (EMPREENHIMENTO CIRCULARE)

A referida entrevista é utilizada como instrumento de coleta de dados do trabalho de conclusão de curso intitulado “Implementação de Práticas de Gestão (Diagnóstico Organizacional e do Plano Ação) no Microempreendimento Circulare”. E somente será utilizada para este fim. Desse modo, faz-se necessária a colaboração do responsável pelo empreendimento em estudo para responder aos questionamentos e fazer contribuições de forma voluntária durante a coleta de informações. A finalidade da aplicação do questionário a seguir foi para obter informações sobre a percepção do empreendimento Circulare sobre o Projeto Resilire.

1. Você considera que o Projeto Resilire impactou positivamente no seu empreendimento? Se sim, justifique.
2. Você considera que sua visão mudou em relação a melhoria das práticas de gestão no seu empreendimento? Se sim, quais pontos você acha que impactou mais em seu negócio?
3. Descreva quais os aprendizados mais significativos que você obteve e que podem ser aplicados ao seu negócio.
4. Na sua opinião, qual fator que impacta mais negativamente o seu negócio? Justifique o porquê.
5. Na sua opinião, qual fator que mais beneficia o seu negócio? Justifique o porquê.



Documento Digitalizado Ostensivo (Público)

Entrega TCC 2023.2 - Vitória Von Szabo Medeiros

Assunto: Entrega TCC 2023.2 - Vitória Von Szabo Medeiros
Assinado por: Vitoria von
Tipo do Documento: Termo
Situação: Finalizado
Nível de Acesso: Ostensivo (Público)
Tipo do Conferência: Cópia Simples

Documento assinado eletronicamente por:

- **Vitória von Szabo Medeiros, ALUNO (20201460050) DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO - JOÃO PESSOA**, em 05/12/2023 11:16:42.

Este documento foi armazenado no SUAP em 05/12/2023. Para comprovar sua integridade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifpb.edu.br/verificar-documento-externo/> e forneça os dados abaixo:

Código Verificador: 1012735
Código de Autenticação: c06262936f

