



**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**

**ALESSANDRA GOMES DE OLIVEIRA**

**IMPLEMENTAÇÃO DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA EMPRESA  
FAMILIAR NO RAMO ALIMENTÍCIO: DIAGNÓSTICO E PROPOSTAS DE  
MELHORIAS**

**João Pessoa  
2025**

**ALESSANDRA GOMES DE OLIVEIRA**

**IMPLEMENTAÇÃO DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA EMPRESA  
FAMILIAR NO RAMO ALIMENTÍCIO: DIAGNÓSTICO E PROPOSTAS DE  
MELHORIAS**



**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 Bacharel(a) em **ADMINISTRAÇÃO**.

**Orientador(a):** Me. Rachel Costa Ramalho Vasconcelos

**JOÃO PESSOA  
2025**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
Biblioteca Nilo Peçanha do IFPB, *Campus* João Pessoa

O48i Oliveira, Alessandra Gomes de.

Implementação de um planejamento estratégico em uma empresa familiar no ramo alimentício : diagnóstico e propostas de melhorias / Alessandra Gomes de Oliveira. - 2025.


150 f. : il.

TCC (Graduação – Curso Superior de Bacharelado em Administração) – Instituto Federal de Educação da Paraíba / Unidade Acadêmica de Gestão e Negócios, 2025.

Orientação: Prof<sup>a</sup> Me. Rachel Costa Ramalho Vasconcelos.

1. Planejamento estratégico. 2. Empresa familiar. 3. Diagnóstico organizacional. 4. Análise SWOT. 5. Plano de ação. I. Título.

CDU 005.21(043)

|   |  |
|---|--|
|  <b>INSTITUTO FEDERAL</b><br>Paraíba | CAMPUS JOÃO PESSOA<br>COORDENAÇÃO DO CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO - CAMPUS JOÃO PESSOA |
|---|--|

AVALIAÇÃO 23/2026 - CCSBA/UAS/UA/DDE/DG/IP/REITORIA/IFPB

Em 27 de janeiro de 2026.

### FOLHA DE APROVAÇÃO

**ALESSANDRA GOMES DE OLIVEIRA**

Matrícula 20231460016

### IMPLEMENTAÇÃO DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA EMPRESA FAMILIAR NO RAMO ALIMENTÍCIO: DIAGNÓSTICO E PROPOSTAS DE MELHORIAS

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO** apresentado em **26/01/2026**, às **11:30**, 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**

João Pessoa, 26 de janeiro de 2026.

**BANCA EXAMINADORA:**

*(assinaturas eletrônicas via SUAP)*

**Rachel Costa Ramalho Vasconcelos (IFPB)**

Orientador(a)

**Andreia Cavalcanti de Oliveira (IFPB)**

Examinador(a) interno(a)

**Edlaine Correia Sinezio Martins (IFPB)**

Examinador(a) interno(a)

Documento assinado eletronicamente por:

- Rachel Costa Romalho Vasconcelos, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLÓGICO, em 27/01/2026 19:29:33.
- Andreia Cavalcanti de Oliveira, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLÓGICO, em 27/01/2026 20:09:27.
- Edlane Correia Sincio Martins, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLÓGICO, em 28/01/2026 09:46:42.

Este documento foi emitido pelo SUAP em 26/01/2026. Para comprovar sua autenticidade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.fpb.edu.br/autenticar-documento/> e forneça os dados abaixo:

Código 825473  
Verificador d047asb2ee  
Código de Autenticação:



**NOSSA MISSÃO:** Ofertar a educação profissional, tecnológica e humanística em todos os seus níveis e modalidades por meio do Ensino, da Pesquisa e da Extensão, na perspectiva de contribuir na formação de cidadãos para atuarem no mundo do trabalho e na construção de uma sociedade inclusiva, justa, sustentável e democrática.

**VALORES E PRINCÍPIOS:** Ética, Desenvolvimento Humano, Inovação, Qualidade e Excelência, Transparência, Respeito, Compromisso Social e Ambiental.

A Deus, aos meus pais,  
meus irmãos e  
ao meu esposo Júlio César.

## **AGRADECIMENTOS**

Quero agradecer imensamente a Deus primeiramente pela oportunidade e graças em minha vida, diante de todas as circunstâncias e por muitas vezes ocorrer questionamentos eu sei que ele nunca me abandonou e a sua mão sempre esteve em minhas vida e em todos os meus passos, sei que se cheguei aonde eu cheguei foi por sua misericórdia e seu amor por mim.

Agradeço aos meus pais por terem me ensinado o valores e que por mais banal que se pareça hoje, estudar nunca vai perca de tempo e te levará a lugares e pessoas que você jamais irá pensar, hoje se me torno uma Administradora é porque a minha base familiar, sobretudo a minha mãe me ensinou o valor do conhecimento.

Quero também agradecer ao meu esposo Júlio César por toda a paciência nesse processo, pois não foi fácil, mas ele sempre esteve ali me apoiando e reforçando que iria dar certo porque eu sou capaz.

Agradeço também à minha orientadora Me. Rachell por todo conhecimento, reforço e orientação nessa caminhada.

Agradeço demais ao meu colega Luiz, por ter me aguentado e ter sido um anjo enviado por Deus, minha gratidão por tudo.

Ao IFPB fica meu carinho por toda essa trajetória nesses anos e quem sabe até um breve!

A estes meus agradecimentos!

*“Não fui eu que ordenei a você? Seja forte e corajoso! Não se apavore nem desanime, pois o Senhor, o seu Deus, estará com você por onde você andar.” Josue 1:9*



## RESUMO

O presente trabalho aborda como a implementação de um planejamento estratégico, a partir de um diagnóstico organizacional, pode contribuir para a melhoria da gestão em uma empresa familiar do ramo alimentício, no qual através de um contexto histórico demonstra como o planejamento estratégico já era adotado após a Segunda Guerra Mundial, segundo os autores da literatura do presente trabalho. No que tange às empresas familiares elas são uma grande parcela das empresas do País como destaca o Sebrae, porém enfrentam dificuldades por falta de ações de planejamento. O presente estudo justifica-se pela necessidade de evidenciar as fragilidades enfrentadas por empresas familiares em decorrência de ausência de ações internas e de um planejamento estratégico, situações que poderiam ser minimizadas por meio da adoção de práticas simples e estruturas de gestão. Tendo como objetivo demonstrar como a ausência de planejamento estratégico afeta de forma significativa as pequenas empresas, sobretudo as de caráter familiar. A metodologia utilizada foi um levantamento de um estudo de caso, sendo a pesquisa de caráter exploratório e também descritivo com o método dedutivo. A pesquisa foi realizada no mês de Novembro através do envio do questionário com 38 questões fechadas enviadas via whatsapp. O público alvo da pesquisa foi o gestor e demais colaboradores, no qual foi obtido uma amostragem de 06 respondentes. Realizada a pesquisa a mesma foi separados em 3 tópicos considerando os objetivos específicos: apresentar um diagnóstico estratégico da empresa com base na análise SWOT, caracterizar o tipo de estratégia predominante na empresa com base na análise SWOT e Propor melhorias mediante elaboração de um Plano de Ação: 5w2h. No primeiro tópico constatou-se que a organização apresenta fragilidades significativamente superiores às suas forças, oportunidades e ameaças. Sobre o segundo tópico foi demonstrado que a estratégia predominante da empresa é a de manutenção, e sobre o terceiro tópico foi considerado um plano de ação 5W2H, considerando variáveis como implementação de um planejamento estratégico, tecnologia e modernização, capacitação dos colaboradores, capacitação do gestor e marketing em redes sociais. Constatado que o principal motivo da empresa não adotar um planejamento estratégico é por causa do gestor e cultura.

**Palavras-chave:** Planejamento Estratégico. Empresas Familiares. Diagnóstico Organizacional. Análise SWOT. Plano de Ação

## ABSTRACT

This study discusses how the implementation of strategic planning, based on an organizational diagnosis, can contribute to improving management in a family-owned company in the food sector. Through a historical context, it demonstrates that strategic planning had already been adopted after World War II, according to the authors cited in the literature of this study. Regarding family businesses, they represent a large portion of companies in the country, as highlighted by Sebrae; however, they face difficulties due to the lack of planning actions. This study is justified by the need to highlight the weaknesses faced by family businesses as a result of the absence of internal actions and strategic planning, situations that could be minimized through the adoption of simple practices and management structures. The objective of this research is to demonstrate how the absence of strategic planning significantly affects small businesses, especially those of a family nature. The methodology used was a case study survey, characterized as exploratory and descriptive research, using the deductive method. The research was conducted in November through the distribution of a questionnaire containing 38 closed-ended questions sent via WhatsApp. The target audience consisted of the manager and other employees, resulting in a sample of six respondents. After conducting the research, the data were organized into three topics according to the specific objectives: to present a strategic diagnosis of the company based on SWOT analysis; to characterize the predominant type of strategy adopted by the company based on SWOT analysis; and to propose improvements through the development of an action plan using the 5W2H method. In the first topic, it was found that the organization presents weaknesses significantly greater than its strengths, opportunities, and threats. Regarding the second topic, it was demonstrated that the company's predominant strategy is a maintenance strategy. In the third topic, a 5W2H action plan was proposed, considering variables such as the implementation of strategic planning, technology and modernization, employee training, manager training, and marketing through social media. It was found that the main reason the company does not adopt strategic planning is related to managerial factors and organizational culture.

**Keywords:** Strategic Planning. Family Businesses. Organizational Diagnosis. SWOT Analysis. Action Plan.

## LISTA DE FIGURAS

|  |    |
|--|----|
| <b>FIGURA 1:</b> Elementos de um plano e do processo de planejamento.....                  | 21 |
| <b>FIGURA 2:</b> Níveis de decisão e tipos de planejamento.....                            | 23 |
| <b>FIGURA 3:</b> Forças que governam a competição num setor.....                           | 48 |
| <b>FIGURA 4:</b> As cinco forças de Porter.....  | 50 |
| <b>FIGURA 5:</b> Impacto das oportunidades e das ameaças nas expectativas da empresa ..... | 54 |
| <b>FIGURA 6:</b> Impacto dos pontos fortes e dos fracos na expectativa da empresa .....    | 57 |
| <b>FIGURA 7:</b> Os Planos de Ação Decorrem das Estratégias.....                           | 60 |

## LISTA DE QUADROS

|   |     |
|---|-----|
| <b>QUADRO 1:</b> Definição de eficiência, eficácia e eficiência.....                  | 22  |
| <b>QUADRO 2:</b> Diferenças entre planejamento estratégico e planejamento tático..... | 24  |
| <b>QUADRO 3:</b> Diferenças entre planejamento tático e planejamento operacional..... | 25  |
| <b>QUADRO 4:</b> Definições de estratégias conforme os autores.....                   | 26  |
| <b>QUADRO 5:</b> Tipos básicos de estratégia.....                                     | 34  |
| <b>QUADRO 6:</b> Definições de Planejamento Estratégico.....                          | 36  |
| <b>QUADRO 7:</b> Pontos fortes e fracos das empresas familiares.....                  | 40  |
| <b>QUADRO 8:</b> Matriz Swot (representação gráfica).....                             | 51  |
| <b>QUADRO 9:</b> Exemplos de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.....          | 52  |
| <b>QUADRO 10:</b> Classificação das oportunidades e ameaças ambientais.....           | 53  |
| <b>QUADRO 11:</b> Diretrizes do 5W2H.....   | 60  |
| <b>QUADRO 12:</b> Análise Swot.....   | 80  |
| <b>QUADRO 13:</b> Análise Swot da estratégia de sobrevivência.....                    | 87  |
| <b>QUADRO 14:</b> Análise Swot da estratégia de manutenção.....                       | 93  |
| <b>QUADRO 15:</b> Análise Swot da estratégia de Crescimento.....                      | 99  |
| <b>QUADRO 16:</b> Análise Swot da Estratégia de Desenvolvimento.....                  | 106 |
| <b>QUADRO 17:</b> Implementação de planejamento estratégico.....                      | 121 |
| <b>QUADRO 18:</b> Tecnologia e modernização.....                                      | 122 |
| <b>QUADRO 19:</b> Capacitação de colaboradores.....                                   | 123 |
| <b>QUADRO 20:</b> Capacitação do Gestor.....  | 124 |
| <b>QUADRO 21:</b> Marketing em redes sociais.....                                     | 125 |

## LISTA DE GRÁFICOS

|  |    |
|--|----|
| <b>GRÁFICO 1:</b> Metas e objetivos claros.....                    | 66 |
| <b>GRÁFICO 2:</b> Definição de atividades e responsabilidades..... | 67 |
| <b>GRÁFICO 3:</b> Diferenças em relação à concorrência.....        | 68 |

|  |     |
|--|-----|
| <b>GRÁFICO 4:</b> Recursos e equipamentos disponíveis.....             | 69  |
| <b>GRÁFICO 5:</b> Identificação e busca de oportunidades.....          | 70  |
| <b>GRÁFICO 6:</b> Fatores externos.....                                | 71  |
| <b>GRÁFICO 7:</b> Boa imagem junto ao cliente.....                     | 73  |
| <b>GRÁFICO 8:</b> Processos organizados e padronizados.....            | 74  |
| <b>GRÁFICO 9:</b> Comunicação do Gestor.....                           | 75  |
| <b>GRÁFICO 10:</b> Dificuldade internas.....                           | 77  |
| <b>GRÁFICO 11:</b> Monitoração dos concorrentes.....                   | 78  |
| <b>GRÁFICO 12:</b> Reconhecimento de pontos fortes e fracos.....       | 79  |
| <b>GRÁFICO 13:</b> Dificuldades no mercado competitivo.....            | 81  |
| <b>GRÁFICO 14:</b> Medidas emergenciais.....                           | 83  |
| <b>GRÁFICO 15:</b> Redução de clientes e quedas nas vendas.....        | 84  |
| <b>GRÁFICO 16:</b> Decisões imediata e sem planejamento prévio.....    | 86  |
| <b>GRÁFICO 17:</b> Foco da empresa.....                                | 88  |
| <b>GRÁFICO 18:</b> Ações de conservação de clientes e resultados.....  | 89  |
| <b>GRÁFICO 19:</b> Manter produtos e serviços sem alterações.....      | 90  |
| <b>GRÁFICO 20:</b> Estabilidade e riscos.....                          | 92  |
| <b>GRÁFICO 21:</b> Expansão do restaurante.....                        | 94  |
| <b>GRÁFICO 22:</b> Investimento do restaurante.....                    | 95  |
| <b>GRÁFICO 23:</b> Investimento em marketing e/ou redes sociais.....   | 96  |
| <b>GRÁFICO 24:</b> Ampliamento de clientes.....                        | 98  |
| <b>GRÁFICO 25:</b> Modernização na gestão.....                         | 99  |
| <b>GRÁFICO 26:</b> Parcerias, treinamento e inovações.....             | 101 |
| <b>GRÁFICO 27:</b> Adoção de tecnologias e/ou métodos de trabalho..... | 103 |
| <b>GRÁFICO 28:</b> Incentivos aos colaboradores.....                   | 104 |
| <b>GRÁFICO 29:</b> Gestor planejar a ação.....                         | 107 |
| <b>GRÁFICO 30:</b> Ações claras para um problema.....                  | 108 |
| <b>GRÁFICO 31:</b> Participação da equipe.....                         | 110 |
| <b>GRÁFICO 32:</b> Acompanhamento de ações.....                        | 111 |
| <b>GRÁFICO 33:</b> Aplicação de plano de Ação.....                     | 113 |
| <b>GRÁFICO 34:</b> Definição de responsabilidade sobre ações.....      | 114 |
| <b>GRÁFICO 35:</b> Estabelecimento de prazos.....                      | 115 |
| <b>GRÁFICO 36:</b> Avaliação de custos e recursos.....                 | 117 |
| <b>GRÁFICO 37:</b> Avaliação de custos e recursos.....                 | 118 |
| <b>GRÁFICO 38:</b> Importância de planejar atividades.....             | 119 |

## LISTA DE TABELAS

|  |    |
|--|----|
| <b>TABELA 1:</b> Evolução do pensamento estratégico com o tempo..... | 28 |
|--|----|

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

|        |  |
|--------|--|
| BCG:   | Matriz BCG   |
| PDCA   | Ciclo PDCA   |
| PEST   | Análise PEST   |
| SC     | Santa Catarina   |
| SEBRAE | Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e pequenas empresas |

## SUMÁRIO

|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| <b>1</b> | <b>INTRODUÇÃO</b>                         | <b>17</b> |
| 1.1      | OBJETIVOS                                 | 18        |
| 1.1.1    | Objetivo Geral                            | 18        |
| 1.1.2    | Objetivos Específicos                     | 19        |
| <b>2</b> | <b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>              | <b>20</b> |
| 2.1      | Planejamento: Origem e Conceito           | 20        |
| 2.1.1    | Princípios do planejamento                | 21        |
| 2.1.1.1  | Princípios Gerais do Planejamento         | 22        |
| 2.1.1.2  | Princípios específicos do planejamento    | 22        |
| 2.1.1.3  | Níveis do planejamento                    | 23        |
| 2.2      | ESTRATÉGIA                                | 25        |
| 2.2.1    | Tipos de Estratégia                       | 29        |
| 2.2.1.1  | Estratégia de sobrevivência               | 29        |
| 2.2.1.2  | Estratégia de manutenção                  | 30        |
| 2.2.1.3  | Estratégia de crescimento                 | 30        |
| 2.2.1.4  | Estratégia de desenvolvimento             | 31        |
| 2.3      | IMPORTÂNCIA DA ESTRATÉGIA                 | 35        |
| 2.4      | PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO                  | 36        |
| 2.5      | EMPRESA FAMILIAR                          | 38        |
| 2.6      | IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO | 41        |
| 2.6.1    | Definição do negócio                      | 42        |
| 2.6.2    | Definição do missão                       | 43        |
| 2.6.3    | Cenários                                  | 44        |
| 2.6.4    | Definição de visão                        | 45        |
| 2.7      | FERRAMENTAS DE DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO    | 46        |
| 2.7.1    | Port                                      | 46        |
| 2.7.2    | Matriz SWOT                               | 50        |
| 2.8      | ANÁLISE AMBIENTAL                         | 53        |
| 2.8.1    | Ambiente Externo                          | 53        |
| 2.8.2    | Ambiente Interno                          | 56        |
| 2.9      | AVALIAÇÃO E CONTROLE                      | 58        |
| 2.9.1    | Plano de Ação                             | 59        |
| 2.9.1.1  | 5W2H                                      | 60        |
|          | <b>METODOLOGIA DA PESQUISA</b>            | <b>63</b> |

|  |            |
|--|------------|
| 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA   | 63         |
| 3.2 UNIVERSO, AMOSTRAGEM E AMOSTRA   | 64         |
| 3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS   | 65         |
| 3.4 PERSPECTIVA DE ANÁLISE DE DADOS  | 65         |
| <b>4 INTERPRETAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS</b>                                    | <b>66</b>  |
| 4.1 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO ( ANÁLISE SWOT)                                  | 66         |
| 4.2 ESTRATÉGIA GENÉRICA PREDOMINANTE NA EMPRESA- ESTRATÉGIA DE SOBREVIVÊNCIA | 81         |
| 4.3 ESTRATÉGIA GENÉRICA PREDOMINANTE NA EMPRESA- ESTRATÉGIA DE MANUTENÇÃO    | 88         |
| 4.4 ESTRATÉGIA GENÉRICA PREDOMINANTE NA EMPRESA- ESTRATÉGIA DE CRESCIMENTO   | 93         |
| 4.5 ESTRATÉGIA GENÉRICA PREDOMINANTE NA EMPRESA- ESTRATÉGIA DE CRESCIMENTO   | 99         |
| 4.6 PROPOSTA DE MELHORIAS (5W2H)   | 107        |
| <b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>  | <b>127</b> |
| <b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>  | <b>132</b> |
| <b>APÊNDICES</b>   | <b>144</b> |



## 1 INTRODUÇÃO

O surgimento do planejamento estratégico está associado a marcos históricos que delinearam sua evolução, destacando-se, entre eles, o período posterior à Segunda Guerra Mundial. Para Chiavenato e Sapiro (2004), após a Segunda Guerra Mundial surgem os primeiros conceitos de planejamento estratégico, surgido assim da área militar e transportado para o mundo empresarial.

Para as empresas norte-americanas o planejamento estratégico foi de grande relevância nos negócios, conforme Chiavenato e Sapiro (2003, p.35-36), em 1956 “[...] 8% das grandes empresas norte-americanas utilizavam o planejamento estratégico. Esse percentual subiu para 85% em 1966”.

O planejamento estratégico alcançou seu auge na década de 1970, período marcado pelo aumento da concorrência e da competitividade entre as empresas, momento em que ações de marketing e práticas inspiradas em táticas militares passaram a ser incorporadas ao processo de gestão, conforme Kotler (1993) o planejamento estratégico surgiu nos anos 70, mediante que na década anterior o ambiente não era estável e os gestores utilizavam apenas o planejamento operacional.

Segundo Chiavenato e Sapiro (2003) a década de 1980 teve a recessão do planejamento estratégico e também nesse período ocorreu às competências organizacionais no qual Hamel e Prahalad adotavam o conceito competência essencial resultado de pesquisas sobre o sucesso de empresas americanas

Os autores Chiavenato e Sapiro (2003) reforçam que atualmente que o planejamento estratégico em um mundo cada vez mais globalizado e com constantes mudanças e concorrências se tornam indispensáveis para o sucesso organizacional.

No cenário empresarial contemporâneo, marcado pela intensa competitividade e pelas constantes transformações econômicas e mercadológicas, as organizações buscam continuamente consolidar seu espaço e garantir sua permanência no mercado. Nesse contexto, torna-se essencial o desenvolvimento de práticas de gestão que orientem as decisões estratégicas e promovam a sustentabilidade organizacional a longo prazo.

A presente pesquisa parte do entendimento de que as empresas familiares, embora representem parcela significativa empresarial brasileiro, enfrentam desafios específicos na implementação do planejamento estratégico. Segundo o Sebrae (2021), essas empresas lidam com obstáculos como conflitos familiares, nepotismo, resistência a mudanças e ausência de profissionalização, fatores que impactam diretamente a eficiência da gestão e a continuidade dos negócios.

Como futura administradora, a realização deste estudo é relevante para o aprimoramento de competências profissionais, sobretudo no que diz respeito ao desenvolvimento de visão sistêmica, capacidade analítica e formulação de estratégias assertivas voltadas à realidade das empresas familiares.

Para a área da Administração, esta pesquisa contribui ao apresentar um estudo de caso aplicado, utilizando ferramentas amplamente reconhecidas, como a análise SWOT e o plano de ação 5W2H, que permitem o diagnóstico e a proposição de melhorias de forma prática e acessível, podendo ser aplicadas pelos próprios gestores.

Por fim, no âmbito social deste trabalho está em promover o fortalecimento das empresas familiares do ramo alimentício, incentivando a adoção de práticas estratégicas que contribuam para o desenvolvimento local, a geração de empregos e assim, assegurando sua continuidade. Nesse sentido, **como a implementação de um planejamento estratégico, a partir de um diagnóstico organizacional, pode contribuir para a melhoria da gestão em uma empresa familiar do ramo alimentício?**

## 1.1 OBJETIVOS

### 1.1.1 Objetivo Geral

Elaborar uma proposta de planejamento estratégico para uma empresa familiar no ramo alimentício.

### **1.1.2 Objetivos Específicos**

- Apresentar um diagnóstico estratégico da empresa com base na análise SWOT;
- Caracterizar o tipo de estratégia predominante na empresa com base na análise SWOT;
- Propor melhorias mediante elaboração de um Plano de Ação: 5w2h.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 1.2 Planejamento: Origem e Conceito

O planejamento constitui um elemento inerente à vida humana, manifestando-se em diferentes situações do cotidiano, como por exemplo na aquisição de bens de consumo, na definição de escolhas educacionais ou na organização de deslocamentos. Gardner apud Maximiano (2015,p.154) “planejamento é mais que um processo: planejar é uma função cognitiva superior; uma forma refinada de inteligência”.

Segundo Maximiano (2015) quando buscamos entender e começamos também a tomar decisões sobre o futuro, estamos adentrando no planejamento.

Para Moraes (2004) o planejamento não se baseia em um tipo de resposta informal ou casual a uma crise, o mesmo busca um propósito e sendo realizado por gestores que usa como estratégia sobre o conhecimento e experiência de colaboradores para a sua elaboração.

Nesse sentido, o planejamento revela-se indispensável para as organizações, uma vez que constitui instrumento fundamental para a consecução dos resultados almejados. Segundo Maximiano (2015 p.155) o planejamento:

É a antecipação do tipo operatório porque busca provocar mudanças ou nova situação no futuro, por meio da definição de objetivos e a mobilização de recursos. Planejar, no fundo, envolve planejar, executar e controlar a ação.

O planejamento direciona o desenvolvimento e a produtividade das empresas em busca de resultados futuros. Para Oliveira (2015, p. 5), o planejamento pode ser conceituado como “um processo desenvolvido para o alcance de uma situação futura desejada de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa.”

Corroborando Maximiano (2015) planejamento resulta em planos e os mesmos conduzem para o futuro, possuindo assim elementos: situação atual, objetivo, curso de ação, de que precisamos e meios de controle. Diante que, para Maximiano (2015, p.155) esses elementos podem ser especificado como:

Situação atual - onde estamos.

Objetivos - para onde queremos ir; qual a situação deverá ser alcançada. Curso de ação - o que devemos fazer, qual caminho

seguir para atingir o objetivo. De que precisamos - previsão dos recursos para realizar o objetivo. Meios de controle - como saber se estamos no caminho certo; formas de controlar as atividades e o consumo dos recursos, para assegurar a realização dos objetivos.

Figura 1- Elementos de um plano (e do processo de planejamento).



Fonte: Maximiano (2015,p.155)

Diante que o planejamento pode ser compreendido como um instrumento de apoio à tomada de decisões em diferentes contextos seja no cotidiano ou em organizações, independente do porte ou natureza da organização favorecendo a racionalização dos processos e o alcance eficiente dos resultados, conforme Pereira (2010, p. 44) que o “planejamento pode ser o processo formalizado para gerar resultados a partir de um sistema integrado de decisões”.

As empresas que enxergaram a necessidade da implementação do planejamento de forma estratégica, buscaram o planejamento estratégico como aliada nesse processo.

As empresas que enxergaram a necessidade da implementação do planejamento de forma estratégica, buscaram o planejamento estratégico como aliada nesse processo.

### 2.1.1 Princípios do planejamento

Para Oliveira (2006) O planejamento deve seguir alguns princípios para que os objetivos sejam alcançados, esses princípios se dividem em gerais e específicos:

### 2.1.1.1 Princípios Gerais do Planejamento

Segundo Oliveira (2007, p. 6) ressalta que os executivos devem estar atentos a quatro princípios gerais:

O princípio da contribuição aos objetivos o planejamento deve sempre visar aos objetivos máximos da empresa.

O princípio da precedência do planejamento correspondendo a uma função administrativa que vem antes das outras (organização, direção e controle).

O princípio da maior influência e abrangência pois o planejamento pode provocar uma série de modificações nas características e atividades da empresa.

O princípio da maior eficiência, eficácia e efetividade o planejamento deve procurar maximizar os resultados e minimizar as deficiências.

Para uma melhor compreensão Oliveira (2007, p.7:8) enfatiza a diferenciação entre eficiência, eficácia e efetividade:

Quadro 1 - Definição de eficiência, eficácia e efetividade

| EFICIÊNCIA                          | EFICÁCIA                           | EFETIVIDADE   |
|-------------------------------------|------------------------------------|---|
| Fazer as coisas de maneira adequada | Fazer as coisas certas             | Manter-se no mercado  |
| Resolver problemas                  | Produzir alternativas criativas    | Apresentar resultados globais positivos a longo prazo (permanentemente) |
| Salvaguardar os recursos aplicados  | Maximizar a utilização de recursos | -   |
| Cumprir seu dever                   | Obter resultados                   | -   |
| Reduzir custos                      | Aumentar o lucro                   | -   |

Fonte: Adaptado de Oliveira (2007, p. 7;8)

### 2.1.1.2 Princípios específicos do planejamento

Na visão de Ackoff apud Oliveira (2007, p.9;10) apresenta quatro princípios do planejamento que pode ser considerado específicos:

Planejamento participativo o principal benefício do planejamento não é o seu resultado final, ou seja, o plano, mas o processo desenvolvido. Nesse sentido, o papel do responsável pelo

planejamento não é, simplesmente elaborá-lo, mas facilitar o processo de sua elaboração pela própria empresa e deve ser realizado pelas partes pertinentes ao processo.

Planejamento coordenado todos os aspectos envolvidos devem ser projetados de forma que atuem independentemente, pois nenhuma parte ou aspecto de uma empresa pode ser planejado eficientemente, se for de maneira independente de qualquer outra parte ou aspecto da empresa.

Planejamento integrado os vários escalões de uma empresa- de porte médio ou grande- devem ter seus planejamentos integrados.

Planejamento permanente essa condição é exigida pela própria turbulência do ambiente empresarial, pois nenhum plano mantém seu valor e utilidade com o tempo.

Segundo Oliveira (2007) destaca que é muito importante que o executivo esteja atento aos princípios gerais e específicos, pois os mesmos, proporcionam que as tomadas de decisões pelos executivos tenham amparo sobre o planejamento na empresa.

### 2.1.1.3 Níveis do planejamento

Existem três níveis de classificação de planejamento que podem se distinguir em: planejamento estratégico, planejamento tático e planejamento operacional. Oliveira (2007), destaca que os tipos de estratégia estão correlacionados aos níveis de decisão numa pirâmide organizacional.

Figura 2 - Níveis de decisão e tipos de planejamento



Fonte: Adaptado de Oliveira (2007, p.17)

Sobre cada nível e a sua relação com os tipos de planejamento, Andreuzza (2016, p.9) define de forma resumida:

Pode-se dizer que quanto aos níveis, o planejamento estratégico relaciona-se com objetivos de longo prazo e com estratégias e ações para alcançá-los que afetam a empresa como um todo, enquanto o planejamento tático relaciona-se aos objetivos de mais curto prazo e com estratégias e ações que, geralmente, afetam somente parte da empresa.

Já o planejamento operacional pode ser considerado como parte homogênea do planejamento tático, sendo a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidos. Tem foco nas atividades do dia a dia.

De uma maneira geral, o planejamento estratégico é responsabilidade dos níveis hierárquicos mais elevados da empresa/organização, o planejamento tático é desenvolvido pelos níveis intermediários, tendo como principal finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis e o planejamento operacional é elaborado pelos níveis mais baixos da organização. (Andreuzza, 2016, p. 9)

Para Oliveira (2007, p.20) existe diferenças sobre os planejamentos considerando variáveis como prazo, amplitude, riscos, atividade e flexibilidade conforme os quadros abaixo:

Quadro 2. Diferenças entre planejamento estratégico e planejamento tático

| Discriminação  | Planejamento Estratégico | Planejamento Tático |
|----------------|--------------------------|---------------------|
| Prazo          | Mais longo               | Mais curto          |
| Amplitude      | Mais ampla               | Mais restrita       |
| Riscos         | Maiores                  | Menores             |
| Atividades     | Fins e Meio              | Meios               |
| Flexibilidades | Menor                    | Maior               |

Fonte: Oliveira (2007)

A diferença entre o planejamento estratégico em relação ao planejamento tático, conforme Oliveira (2007,p.20):

De prazo mais longo, pois considera um conjunto de planejamentos táticos, e sua soma deve provocar um período de tempo maior para a sua conclusão; De amplitude maior, pois considera a empresa como um todo, enquanto o planejamento tático considera apenas uma parte dela; De risco maior, por sua maior amplitude e maior prazo de execução em relação ao planejamento tático; relacionados às atividades fins e meios da empresa, enquanto os planejamentos táticos são relacionados às atividades meios (não em sua totalidade);



e de flexibilidade menor, por considerar toda a empresa bem como sua situação e posição em seu ambiente.

Considerando o Planejamento Tático ao Planejamento Operacional, Oliveira (2007, p.20) destaca que esse mesmo raciocínio se aplica na diferença entre o planejamento tático e o operacional, conforme mostra no quadro:

Quadro 3. Diferenças entre planejamento tático e planejamento operacional

| Discriminação  | Planejamento Tático | Planejamento Operacional |
|----------------|---------------------|--------------------------|
| Prazo          | Mais longo          | Mais curto               |
| Amplitude      | Mais ampla          | Mais restrita            |
| Riscos         | Maiores             | Menores                  |
| Atividades     | Meios               | Meios                    |
| Flexibilidades | Menor               | Maior                    |

Fonte: Oliveira (2007,p.20)

Diante que Oliveira (2007) reforça que considerando as mudanças nas empresas, esses três níveis de mudanças: estratégico, tático e operacional podem se estabelecer que a mudança maior ocorre no nível estratégico no qual pode provocar alterações nos outros níveis da empresa.

## 2.2 Estratégia

A estratégia é algo que sempre esteve presente na vida do ser humano, desde da sua origem, segundo Chiavenato e Sapiro (2003) o tema não é algo recente, pois quando o homem da caverna usava a estratégia para a caçar o seu alimento ou até mesmo para obter a sua sobrevivência a estratégia estava presente nessa ação e assim ter o resultado alcançado.

Os estudos empresariais relatam que a os militares e estratégia sempre tiveram um alinhamento como também foram os precursores sobre o uso das estratégias, de acordo com Fernandes e Berton (2005, p 5):

O estudo de estratégias empresariais está fundamentado historicamente nos conceitos militares sobre como vencer os inimigos. Carl von Clausewitz, pai da estratégia militar moderna,

definia três alvos para vencer o inimigo. O primeiro relacionava-se à avaliação das forças do inimigo; o segundo, avaliar os recursos do inimigo; e o terceiro alvo dizia respeito à sua disposição para lutar. Assim, Clausewitz enfatizava os fatores psicológicos da guerra, os fatores acidentais e por fim, o caráter situacional das estratégias.

O termo estratégia também foi utilizado pelo chinês Sun Tzu há aproximadamente 3.000 anos, de acordo com Chiavenato (2014, p. 236), que afirmou que “Existem escritos milenares sobre estratégia militar: Sun Tzu escreveu A arte da guerra no século IV a.C.; 23 séculos depois, Clausewitz (1780 - 1831) enunciou seus conceitos de estratégia militar”.

Cada autor terá a definição do conceito estratégia de acordo com a sua visão e contexto:

Quadro 4 - Definições de estratégias conforme os autores:

|   |   |
|---|---|
| Von Neumann e Morgenstern (1947, p. 79) | “Movimento ou uma série específica de movimentos feitos por uma empresa.”   |
| Chandler Jr. (1962, p. 13)              | “Determinação de metas básicas a longo prazo e dos objetivos de uma empresa, bem como a adoção das linhas de ação e a aplicação dos recursos necessários para alcançar essas metas.”  |
| Tilles (1963, p. 113)                   | “Conjunto de objetivos e de políticas importantes.”   |
| Wrapp (1967, p. 13)                     | “Maneira de se conduzir as ações estabelecidas pela empresa, tal como um maestro rege sua orquestra.”   |
| Simon (1971, p. 79)                     | “Conjunto de decisões que determinam o comportamento a ser exigido em um determinado período de tempo.”   |
| Andrews (1971, p. 28)                   | “Conjunto de objetivos, finalidades, metas, diretrizes fundamentais e de planos para atingir esses objetivos, postulados de forma que defina em que atividades se encontra a empresa, que tipo de empresa ela é ou deseja ser.” |
| Rumelt (1974, p. 28)                    | “Manutenção do sistema empresarial em funcionamento, de forma vantajosa.”   |
| Buzzell et al. (1977, p. 116)           | “Conjunto de objetivos da empresa e a forma de alcançá-los.”  |
| Steiner (1979, p. 5)                    | “Futuridade das decisões correntes.”  |

|                                 |  |
|---------------------------------|--|
| Glueck et al. (1980, p. 9)      | “Plano uniforme, compreendido e integrado, que é estabelecido para assegurar que os objetivos básicos da empresa serão alcançados.”  |
| Pascale e Athos (1982, p. 8)    | “Processo de selecionar oportunidades definidas em termos de pedidos a serem atendidos e produtos a serem oferecidos.”   |
| Mintzberg (1983, p. 9)          | “Forma de pensar no futuro, integrada no processo decisório, com base em um procedimento formalizado e articulador de resultados e em programa previamente estabelecido.   |
| Sharplin (1985, p. 6)           | “Plano ou cursos de ação de vital, intensa e continuada importância para a empresa em sua totalidade.”   |
| Porter (1985, p. 21)            | “Busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria, a arena fundamental onde ocorre a concorrência, sendo que a escolha desta estratégia competitiva está baseada no nível de atratividade da indústria e nos determinantes da posição competitiva relativa dentro desta indústria.” |
| Ohmae (1985, p. 42)             | “Modo pelo qual a empresa procura distinguir-se da maneira positiva da concorrência, usando seus pontos fortes para atender melhor às necessidades dos clientes.”  |
| Ansoff (1990, p. 93)            | “Regras e diretrizes para decisão que orientem o processo de desenvolvimento de uma empresa.”  |
| Quinn (1992, p. 5)              | “Padrão ou plano que integra os objetivos maiores de uma empresa, suas políticas e sequência de ações em um todo coeso.”   |
| Stoner e Freeman (1995, p. 141) | “Programa amplo para se definir e alcançar as metas de uma empresa, sendo a resposta desta a seu ambiente através do tempo.”   |

Fonte: Adaptado de Oliveira (2007)

A evolução do pensamento estratégico tem a sua evolução com o tempo, conforme Lemos et. al (2012):

Tabela 1 - Evolução do pensamento estratégico com o tempo.

| Ano  | Acontecimentos   | Autores marcantes da época  |
|------|--|---|
| 1950 | Organizações administradas pela lógica financeira  | Peter Drucker (1954)  |
| 1960 | Planejamento formalizado e assim introduzido o conceito de planejamento a longo prazo: o futuro seria a continuação do presente  | Ansoff (1965)   |
| 1970 | Desenvolvimento de instrumentos de análise de negócios setores.  | Kotler (1972)   |
| 1980 | Crise de competitividade na economia ocidental. Pensamento estratégico agressivo   | Porter (1980,1985)  |
| 1990 | Empresas ocidentais problemas com competitividade, crescimento estagnado, margens declinantes e perda da participação no mercado | Hammer e Champi (1994)  |
| 2001 | Mercados menos previsíveis, mais virtuais e porosos  | Hamel e Prahalad (1996)<br>Kim e Mauoborgne (2005)<br>Davenport, Leibold e Voelpel (2006) |

Fonte: Adaptado de Lemos et. al (2012)

Oliveira (2007) faz a sua própria interpretação, ressaltando que a estratégia é um caminho ou forma para alcançar objetivos, se possível de forma diferenciada a fim de alcançar um posicionamento da organização perante ao ambiente, sendo a estratégia muito importante para os gestores saber qual o momento ideal para os movimentos estratégicos e a sua ação. Sendo assim o conceito de estratégia é amplo e passa por acontecimentos e pensamentos ao longo do tempo, sendo importante para as organizações a fim de vencer concorrentes e se posicionar aos mesmos.

### **2.1.1 Tipos de estratégias**

Existem vários tipos de estratégias para as empresas adotarem nas circunstâncias que se encontram e Oliveira (2007) destaca que a estratégia pode ser estabelecida de acordo com a situação da empresa, destacando assim as estratégias: estratégia de sobrevivência, estratégia de manutenção, estratégia de crescimento e estratégia de desenvolvimento.

#### **2.1.1.1 Estratégia de sobrevivência**

Esse tipo de estratégia, segundo Oliveira (2007) deve ser adotada pela empresa quando não existe outra alternativa, salientando que ao adotar a mesma por medo podem ter consequências ruins.

As estratégias de sobrevivência são adotadas na organização conforme Fernandes e Berton (2005, p. 12) :

São adotadas quando a sobrevivência de uma organização está ameaçada e ela não está competindo com eficiência. Nessas situações a estratégia de sobrevivência deve somente ser adotada quando não existem outras formas de reverter o quadro de crise da empresa

Diante de uma postura estratégica, Oliveira (2007) ressalta que a sobrevivência é adequada para uma situação no qual a condição mínima para sobreviver é no momento, porém deve ser almejado a melhora para o futuro e também de forma tangível como por exemplo lucros maiores, venda e etc, essa estratégia não deve ser utilizada como se fosse a única opção e sobreviver por sobreviver.

Segundo Oliveira (2007) as estratégias de sobrevivência se enquadram nessas situações:

- Redução de custos: reduzir todos os custos possíveis como: pessoal, estoque, compras e etc, sendo muito utilizada em períodos de estagnação.
- Desinvestimento: estratégia no qual deixa de produzir uma linha de produtos e/ou serviços, no qual não são mais interessantes para o público.
- Liquidação de negócio: é usada quando não se tem mais opção a não ser fechar o negócio, sendo usada em última instância.

### **2.1.1.2 Estratégia de manutenção**

Conforme Oliveira (2007), mesmo diante de um ambiente com ameaças, as empresas possuem pontos fortes no qual faz que o gestor queira continuar seus negócios, tendo que consolidar seus pontos fortes e minimizar seus pontos fracos, nessa visão a empresa continuará investindo mesmo de forma prudente. Segundo Oliveira (2007, p.186) também destaca que a estratégia de manutenção é uma “postura preferível quando a empresa está enfrentando ou espera encontrar-se em dificuldades, e a partir dessa situação prefere tomar uma atitude defensiva diante das ameaças.”

Sendo assim a estratégia de manutenção sendo apresentada em três formas, conforme Oliveira (2007):

- Estratégia de estabilidade: busca a manutenção e um estado de equilíbrio ameaçado ou retorno em caso de uma perda. O financeiro geralmente é o incomodado com esse desequilíbrio.
- Estratégia de nicho: a empresa busca dominar o mercado que atua e preservar as suas vantagens competitivas. Essa estratégia demonstra que a empresa tem um espaço restrito e assim dedicando-se apenas a um produto ou serviço.
- Estratégia de especialização: Nessa estratégia a empresa busca manter ou conquistar seu espaço no mercado concentrando assim seus esforços em uma única atividade ou em poucas atividades em relação ao produto e ao mercado. Tendo como vantagem a redução de custos e desvantagem a dependência de poucas formas de fornecer produção e vendas.

### **2.1.1.3 Estratégia de crescimento**

Para Oliveira (2007) acerca da estratégia de crescimento, mesmo que a empresa possua hegemonia de pontos fracos, o ambiente no qual ela se encontra pode proporcionar situação favorável e transformar isso em oportunidade, diante disso, o gestor busca aproveitar essa oportunidade para lançar novos produtos e serviços e etc.

A estratégia de crescimento se apresenta de quatro formas de acordo com Oliveira (2007):

- Estratégia de inovação: nessa situação a empresa procura sempre se antecipar diante dos seus concorrentes, através de desenvolvimento e lançamento de novos produtos e serviços.
- Estratégia de internacionalização: as empresas buscam expandir suas atividades para fora do país, é um processo que pode ser devagar e tende a ser arriscado sendo assim voltada para empresas de grande porte.
- Estratégia de “*joint venture*”: trata-se de uma estratégia para a inserção em um novo mercado, no qual duas empresas se unem para a produção de um produto. No qual com a junção dessa união, uma empresa entra com o capital e a outra com a tecnologia.
- Estratégia de expansão: trata-se da expansão do negócio, porém deve ocorrer o planejamento acerca dessa expansão caso o contrário pode se perder mercado.

#### **2.1.1.4 Estratégia de desenvolvimento**

Consiste na hegemonia nos pontos fortes da empresa e na oportunidade, diante dessas duas variáveis o gestor busca desenvolver a empresa guiando para dois caminhos: mercadológico e tecnológico, novos clientes e novas tecnologias permitindo assim que o gestor tenha novos mercados, segundo Oliveira (2007).

Para Oliveira (2007) a estratégia de desenvolvimento pode assumir uma ou mais das seguintes conotações:

- Desenvolvimento de mercado: ocorre quando a empresa busca maiores vendas e conseqüentemente levando seus produtos e serviços para novos mercados.
- Desenvolvimento de produtos ou serviços: ocorre quando a empresa busca novos mercados quando seus produtos ou serviços tiveram um desenvolvimento, melhora ou qualidade.
- Desenvolvimento financeiro: empresas de um mesmo grupo seja concorrentes ou não porém cada empresa possui sua particularidade, uma empresa possui poucos recursos financeiros e grande oportunidade de mercado e a outra o inverso disso, nessa situação ocorre a junção ou

fundem-se para uma nova empresa na qual tenha pontos fortes tanto no financeiro quanto nas oportunidades de mercado.

- Desenvolvimento de capacidades: quando se tem uma união de empresas no qual, uma tem como ponto fraco na tecnologia porém tem um índice alto de oportunidade no mercado e a outra empresa o inverso.
- Desenvolvimento de estabilidade: ocorre quando se tem uma função/associação das empresas no qual a sua evolução é uniforme quanto ao aspecto mercadológico.

Reforçando que acerca da estratégia de desenvolvimento, de acordo com Oliveira (2007, p.189;190)

Portanto, esses três últimos tipos de estratégias de desenvolvimento procuram a sinergia positiva através da fusão ou associação, ou mesmo a incorporação de empresas com diferentes posturas estratégicas (desenvolvimento financeiro e de capacidades) ou com posturas estratégicas idênticas (desenvolvimento de estabilidade). Saliente-se que, caso haja predominância e pontos fracos na empresa considerada, as estratégias de desenvolvimento financeiro e de desenvolvimento de capacidades devem ser tratados como um tipo de estratégia de crescimento, sendo inseridas no subgrupo das estratégias de joint venture. Entretanto, a estratégia mais forte de desenvolvimento de uma empresa corresponde a diversificação[...]

Nesse sentido, para Oliveira (2007) dentro da estratégia de desenvolvimento a diversificação corresponde a estratégia mais forte. Nessa análise da diversificação, deve considerar algumas características, conforme Oliveira (2007):

- Diversificação horizontal: a empresa faz a sua concentração de seu capital pela compra ou associação com empresas que sejam similares, atuando assim em um ambiente econômico que lhe seja familiar, pois os consumidores são iguais. A sinergia nesse tipo de diversificação é baixa, menos com o setor comercial. Na diversificação horizontal ocorre divisão de subsistemas/departamentos, diante que, cada um tem a sua atribuição em um contexto ambiental, também sendo diferenciado ou especializado. Sendo assim cada subsistema/departamento tem seu diferencial ou diversificação sobre os demais, no qual segue a parte do ambiente que lhe é relevante ligada a sua tarefa ou estratégia diferenciada.
- Diversificação vertical: a empresa passa a produzir novo produto e/ou serviço, que já se encontra entre seu mercado e matéria prima e o



consumidor final do produto que já fabrica. De modo que a empresa busca ter o domínio do processo e comercialização, porém a estratégia vertical tem a desvantagem de tornar a empresa inflexível em decorrência das oscilações econômicas, pois tende acabando dependendo de um único segmento da demanda.

- Diversificação concêntrica: a empresa tem diversificação de produtos com o benefício da mesma tecnologia e potencial de vendas, oferecendo assim uma quantidade maior de produtos ao mercado. tendo a vantagem em termos de flexibilidade
- Diversificação conglomerada: a empresa não aproveita a mesma tecnologia e/ou potencial de vendas. Possuem como característica um risco menor, pois a empresa está envolvida em diversos e diferentes ramos. A sinergia aqui na comercialização e tecnologia é pequena, porém pode ter um aumento acerca da flexibilidade. A diversificação conglomerada pode ser notável, caso a empresa possua uma boa sinergia no administrativo.
- Diversificação interna: corresponde à situação da empresa no qual é gerada pelos fatores internos, e sofre menos influência dos fatores externos ou que não estejam controlados pela empresa.
- Diversificação mista: corresponde à situação da empresa no qual apresenta mais de um tipo de diversificação ao mesmo tempo.

Esses tipo de estratégias básicas podem ser visualizadas no quadro abaixo, conforme Oliveira (2007):

Quadro 5 - Tipos básicos de estratégia

| INTERNO | DIAGNÓSTICO                    | INTERNO  |  |
|---------|--------------------------------|--|--|
|         |                                | PREDOMINÂNCIA DE PONTOS FRACOS                                   | PREDOMINÂNCIA DE PONTOS FRACOS   |
|         | PREDOMINÂNCIA DE AMEÇAS        | <b>Postura estratégica de sobrevivência</b>                      | <b>Postura estratégica de manutenção</b>   |
|         |                                | <b>Redução de custos, desinvestimento, liquidação de negócio</b> | <b>Estabilidade, nicho e especialização</b>  |
|         | PREDOMINÂNCIA DE OPORTUNIDADES | <b>Postura estratégica de crescimento</b>                        | <b>Postura estratégica de manutenção</b>   |
|         |                                | <b>Inovação, internacionalização, joint venture, expansão</b>    | de mercados, de produtos, financeiro, de capacidades, de estabilidade, diversificação: horizontal, vertical, concêntrica, conglomerada, interna, mista |

Fonte: Oliveira (2007, p.192)

A escolha estratégica representa um fator determinante para o desempenho organizacional, exigindo análise criteriosa e tomada de decisão consciente por parte dos gestores. Nesse sentido para Oliveira (2007 p.193), salienta que acerca da escolha da estratégia aos executivos:

Um aspecto a ser salientado é a importância do executivo escolher a estratégia básica certa para a situação de cada momento apresenta. Mas, naturalmente, esta flexibilidade estratégica não pode ser exagerada, pois a empresa pode perder sua flexibilidade.

Conforme os autores Freitas, Maximo e Sampaio (2007, p. 8.) pode se observar que a estratégia conduz as mudanças que são capazes de adaptação do cenário:

O gestor em momentos de mudanças, sejam externas ou internas, deve possuir estratégias competitivas capazes de se adaptar ao cenário exposto. Assim, a estratégia torna-se uma importante condutora da ação da mudança, sendo capaz de ajustar e equilibrar a organização perante as necessidades impostas pelo seu mercado consumidor. Porém, não se deve negligenciar a cultura interna organizacional, pois esta é que vai dizer sim ou não às mudanças.

Nesse sentido o tipo de estratégia deve ser analisada para que a organização possa fazer a escolha assertiva da estratégia.

## 2.3 Importância da estratégia

A estratégia assume papel central no contexto organizacional, uma vez que sua formulação e escolha assertiva configuram-se como elementos indispensáveis para que as empresas alcancem seus objetivos e assegurem sua competitividade no mercado. O grande estrategista Chandler Jr (1962, p.235) afirma que a “empresa é como a guerra, em certos aspectos, pois, se a estratégia adotada for correta, muitos erros táticos podem ser cometidos e a empresa ainda sairá vitoriosa.”

A formulação e a implementação das estratégias estão intrinsecamente vinculadas à estrutura organizacional, uma vez que sua eficácia depende da adequação entre ambos os elementos. Nesse sentido, para Mills (1993, p.116) “ as estratégias empresariais determinam as necessidades da estrutura organizacional em termos de qualificações, as quais, por sua vez, estabelecem a estrutura de pessoas, sistemas, estilo administrativo e valores comuns.”

De forma que Oliveira (2007) reforça que a estratégia pode ser uma ferramenta que facilita e melhora as interações da empresa com os fatores externos e tendo também influência sobre os fatores internos.

Nesse contexto, Fernandes e Berton (2005) apud Becker, Giovanela e Furtado (2016, p.36;37) acerca das estratégias e que os gestores e empresas devem se dedicar, criar, adaptar e reformular as estratégias.:

Assumir o controle do destino: a administração estratégica estabelece objetivos, meios e instrumentos de controle para encaminhar a organização à sua meta. Enxergar as oportunidades: quando focamos apenas nas atividades operacionais do dia a dia, a tendência é continuarmos a fazer as coisas que sempre fizemos, talvez com pequenas mudanças incrementais. O pensamento estratégico sinaliza as oportunidades de negócio quando nos convida a olhar além: o que acontece no mundo, na sociedade e na nossa cidade. Transformar ameaças em oportunidades: na maior parte dos setores, as novidades tecnológicas surgem a cada momento. Sem dúvida, uma delas vai substituir ou, pelo menos, aperfeiçoar os produtos ou serviços que nossas empresas oferecem hoje. [...].

O desempenho organizacional, seja caracterizado pelo sucesso ou pelo fracasso, não depende exclusivamente da estratégia escolhida, mas também da eficácia da gestão administrativa, a qual se apresenta como elemento de relevância equivalente à própria formulação estratégica, conforme destaca Oliveira (2007, p.183) relacionado a estratégia:

A estratégia não é, evidentemente, o único fator determinante no sucesso ou fracasso de uma empresa; a competência de sua cúpula administrativa é tão importante quanto a sua estratégia. A sorte pode ser um fator também, apesar de, frequentemente, o que as pessoas chamam de boa sorte, ser na realidade, resultado de boa estratégia. Mas uma estratégia adequada pode trazer extraordinários resultados para a empresa cujo nível geral de eficiência e eficácia seja apenas médio. Portanto deve-se considerar, com igual importância, o objetivo que se deseja alcançar e como se pode chegar a essa situação desejada. A fim de enunciar o que a empresa espera conquistar ou aonde que chegar, é importante expressar o que espera fazer com relação ao seu ambiente, onde estão os fatores externos e não controláveis da empresa.

## 2.4 Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico constitui-se em um elemento fundamental no âmbito empresarial, sendo objeto de múltiplas interpretações ao longo do tempo, à medida que diferentes autores desenvolveram concepções distintas sobre sua definição e aplicabilidade:

Quadro 6 - Definições de Planejamento Estratégico

|                                    |  |
|------------------------------------|--|
| Para Drucker (1984,p.133):         | “O planejamento estratégico é o processo contínuo de, com o maior conhecimento possível do futuro considerado, tomar decisões atuais que envolvem riscos futuros aos resultados esperados; organizar as atividades necessárias à execução das decisões e, através de uma reavaliação sistemática, medir os resultados face às expectativas alimentadas.” |
| Conforme Oliveira (2007, p.17;18): | “O planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos- não controláveis- e atuando de forma inovadora e diferenciada.”  |

|  |  |
|--|--|
| De acordo com Bateman e Snell (2009, p. 121        | “Conjunto de procedimentos para tomada de decisão sobre os objetivos e as estratégias de longo prazo” .  |
| Corroborando Pereira (2010, p.47):                 | “É um processo que consiste na análise dos pontos fortes (competências) e fracos (incompetências ou possibilidades de melhorias) da organização e das oportunidades e ameaças do ambiente externo, com o fim de formular (formar) estratégias e ações estratégicas com a intenção de aumentar a competitividade e seu grau de resolutividade.”   |
| Oliveira (2007,p.18)                               | “ É de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz respeito tanto a formulação de objetivos quanto a seleção dos cursos da ação a serem seguidos para a sua consecução levando em conta as condições externas e internas à empresa e sua evolução esperada. Também considera as premissas básicas que a empresa, como um todo, deve respeitar para que o processo estratégico tenha coerência e sustentação decisória. |
| Para Chiavenato e Sapiro (2023, p.1) exclamam que: | “É um processo de formulação e execução de estratégias organizacionais para buscar a competição bem sucedida e sustentável de uma empresa. Trata-se de planejar o foco e direção estratégica para onde a empresa pretende ir e , assim, garantir sua competitividade e sustentabilidade no alcance de seus objetivos globais. O planejamento estratégico enfatiza o desempenho a longo prazo [...]”.                               |

Fonte: Adaptação da autora (2025)

A escolha do planejamento estratégico deve ser pensando diante de variáveis conforme salientam Lorange e Vancil (1976, p. 75):

Para os quais não existe uma metodologia universal de planejamento estratégico, porque as empresas diferem em tamanho, em tipos de operações, em forma de organização, em filosofia e estilo administrativo.

O conceito de planejamento estratégico apresenta diferentes interpretações entre os autores, contudo, observa-se a recorrência de elementos em comum, tais como a ênfase no futuro, na obtenção de resultados, no processo decisório e na perspectiva de longo prazo, aspectos evidenciados nas definições analisadas. De tal forma que resumida o planejamento estratégico pode ser entendido que consiste em objetivos ao longo prazo e tendo as estratégias e ações para alcançá-los e diferentemente do planejamento tático, o planejamento estratégico afeta a empresa como um todo. (Oliveira, 2007).

## **2.5 Empresa familiar**

Segundo Bethlem citado por Antoniazzi et.al (2005) no final do século XIX para o início do século XX uma grande parte das empresas familiares se baseiam na questão de propriedade rural e ao longo dos tempos a necessidade das pessoas aumentaram acerca do consumismo de itens como calçados e roupas e com isso se tendo transações no Brasil e em outras localidades do mundo

As empresas familiares sempre estiveram presente e passando assim de geração, e com o desenvolvimento da sociedade, tendo como característica sobre o surgimento no Brasil a partir do processo migratório conforme destaca Adachi (2006,p.25):

Um novo capítulo da História das empresas familiares brasileiras foi desenhada no Brasil República, através do grande fluxo de imigrantes que aportaram no país. A entrada de espanhóis, italianos, japoneses, alemães, judeus, árabes e de diversas outras nacionalidades trouxe ao Brasil um novo espírito de pioneirismo e de empreendedorismo que influencia até hoje a grande maioria das empresas familiares nacionais.

Corroborando conforme destaca Gonçalves (2000) as empresas familiares até a década de 50 tiveram presença em quase todos os segmentos da economia nacional, como por exemplo em atividade agrícola, têxtil e até serviços de meio de

comunicação, sendo a partir desse momento que as empresas familiares começaram a ocupar espaços maiores como empresas multinacionais e estatais.

Segundo o Sebrae (2021) as empresas familiares estão em todo mundo, correspondendo 90% dos negócios constituídos, e com isso são responsáveis por 65% do Produto Interno Bruto e assim gerando 75% dos empregos formais, logo estamos falando de uma grande parcela de atividade. Contudo essas empresas passam por grandes desafios nos quais esses 75% dessas empresas acabam fechando as portas.

O conceito de empresa familiar é compreendido de maneiras distintas na literatura, visto que cada autor apresenta sua própria visão sobre o tema. Nesse sentido, de acordo com Vidigal (1996, p. 51) “todas as empresas tiveram sua origem no seio da família, excluindo aquelas criadas pelo governo”.

O entendimento sobre empresa familiar também pode ser interpretado partir da ótica da sucessão entre gerações, visto que, conforme Lodi (1998, p.51):

Empresa familiar é aquela em que a consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da firma identificam-se com o sobrenome de família ou fundador. (...) O conceito de empresa familiar nasce geralmente com a segunda geração de dirigentes

Para o Sebrae (2021) empresa familiar é a relação entre sistemas separados: família e negócio, sendo a mesma representada por diversos membros da família que estão na parte administrativa e até acionistas. Destacando que têm diferentes tipos (níveis) familiares, sendo: empresa de controle familiar, empresa de administração familiar e empresa familiar tradicional.

Os níveis familiares dependem de três coisas: abertura do negócio aos profissionais que não fazem parte do núcleo familiar, a influência da família no negócio e a composição da administração, segundo destaca o Sebrae (2021, p.5;6):

Empresa de controle familiar: A família exerce o controle da organização, comumente com 51% (ou até mais) das cotas ou ações da empresa. Isso faz com que a posição da família seja muito importante nas decisões estratégicas. Entretanto, nesses casos, a

administração do negócio não está necessariamente repleta de familiares. Existem muitos profissionais do mercado e com extensa experiência em outras organizações, o que pode ajudar a aliviar algumas das tensões familiares

**Empresa de administração familiar:** A administração do negócio é repleta de profissionais da mesma família, sobretudo nos cargos mais elevados. Eles estão lá porque são de confiança, possuem experiência na área e compromisso com o negócio. É possível, porém, que a família não tenha o controle do negócio, sendo que muitas das cotas ou ações do empreendimento pertencem a outros proprietários. Assim, a composição societária é mais heterogênea, o que pode facilitar algumas decisões estratégicas.

**Empresa familiar tradicional:** Nesse caso, o controle é familiar, e a administração, também. Portanto, a família influencia os negócios de todas as formas, sendo muito difícil dissociá-la da imagem do empreendimento. Nesse tipo de empresa, é preciso ter bastante cuidado, visto que não existem muitos mediadores de fora dela. Além disso, é importante ter um conjunto de políticas claras que facilitem a vivência da família ao longo do expediente, sem que isso comprometa a vida pessoal.

O Sebrae (2021) também ressalta que as empresas familiares possuem alguns pontos fortes e fracos conforme listado abaixo:

Quadro 7 - Pontos fortes e fracos das empresas familiares

| Pontos fortes   | Pontos fracos  |
|---|--|
| Comando único e centralizado  | Grande resistência à mudança                                       |
| Desenvolvimento mútuo e conjunto  | Postura de autoritarismo do fundador                               |
| Investimento em capacitação de colaboradores e assim retorno para empresa | Dificuldade para separar a parte emocional e intuitiva da racional |
| Obtenção de financiamentos e outros investimento                          | Jogos de poder   |

Fonte: Adaptado Sebrae (2021)

Então como melhorar a gestão de uma empresa familiar? O Sebrae (2021) destaca pontos como: melhorar a comunicação interna, investimento em políticas de transparência, boa política de ética e conduta, criação de um plano de sucessão, investimento na qualificação da alta administração, desenvolvimento de técnicas para



administrar conflitos, sem concedimento de privilégios, realize contratação de quem não faz parte da família, evolua preservando o núcleo, não confunda gastos familiares com empresários, e não tenha receio de desligar familiares

Sendo assim como normalmente em todas as empresas possuem pontos fracos e positivos e isso dependem da sua administração, conforme Adachi (2006,p.49):

As empresas familiares possuem o que podemos denominar de atributos bivalentes, isto é, características que podem ser, ao mesmo tempo, vantagens ou desvantagens dependendo da forma como as empresas são conduzidas, como, por exemplo, a simultaneidade de papéis desempenhados pelos membros da empresa familiar, o envolvimento emocional e afetivo das pessoas que nela trabalham, a identidade compartilhada dos parentes, sua história de vida comum e sua linguagem particular.

Nesse sentido todas as empresas possuem pontos positivos e negativos e os mesmos precisam ter uma atenção especial, de modo que as empresas familiares sobretudo precisam ter essa atenção para que possam ter o controle da administração da empresa

## **2.6 Implementação do Processo Estratégico nas empresas**

Observa-se na literatura a existência de diferentes perspectivas acerca da implementação do planejamento estratégico nas organizações, evidenciando que sua aplicação pode variar conforme a abordagem adotada pelos pesquisadores e estudiosos da área, nessa perspectiva sobre a implementação do processo estratégico nas empresas, de modo que, de acordo com Lorange e Vanci (1976, p.75) “ para os quais não existe uma metodologia universal de planejamento estratégico, porque as empresas diferem de tamanho, em tipos de operações, em forma de organização, em filosofia e estilo administrativo.”

Para Oliveira (2007, p.37) a partir de trabalhos como consultor, durante seminários, em diferentes tamanhos de empresas como também essa consultoria se aplicou em empresas para o Brasil e também exterior, observou nas empresas:

Toda e qualquer empresa tem alguma forma de estabelecimento de decisões e ações estratégicas. A maior parte dessas empresas apresenta alguma forma para desenvolver e implementar essas decisões e ações estratégicas de maneira estruturada, ainda de que de forma informal e quando o processo estratégico apresenta-se de maneira estruturada e formal, normalmente há metodologias diferentes, mas que contém os grandes aspectos, que podem ser considerados comuns às diferentes metodologias.(Oliveira 2007,p.37)

As organizações que adotam uma postura antecipatória tendem a ampliar suas possibilidades de atuação, criando condições favoráveis para o aproveitamento de oportunidades estratégicas, no qual segundo Cobra (1995, p. 16), planejar estrategicamente é “criar condições para que as organizações decidam rapidamente diante de oportunidades e ameaças otimizando as vantagens competitivas em relação ao ambiente concorrencial em que atuam”.

Diante que cada autor terá a sua visão, perspectiva e variáveis que podem ser em comum, acerca da importância da implementação do processo de implementação planejamento estratégico nas empresa.

### **2.6.1 Definição de negócio**

Para Lemos et. al (2012) para que uma organização alcance o êxito esperado é necessário que ocorra discussão e definição de qual é o seu negócio, visto que, com a definição clara sobre o seu negócio, isso terá efeito diretamente sobre a sua atuação no mercado. Com a disputa que ocorre cada vez mais no mercado é necessário que as organizações demonstrem seus diferenciais sobre os concorrentes.

Para que o negócio possa superar os concorrentes na geração de benefícios, nesse sentido para Lemos et. al (2012, p. 24), reforça que algumas perguntas ajudam a pensar sobre essa definição:

Por exemplo: quem é cliente? Quais benefícios ele procura ou o que é valor para seu cliente (o que ele valoriza)? Por que o cliente compraria de você e não da concorrência? As respostas a essas perguntas devem orientar a escolha dos diferenciais da empresa diante da concorrência e, dessa maneira, ajudar a esclarecer qual a essência do negócio (ou seu *core business*).

Corroborando sobre a escolha do modelo de negócio, para Maximiano (2015) a escolha do negócio seja um produto ou serviço é a primeira e mais importante decisão estratégica ela é o primeiro elo da cadeia de causas e efeitos, essa primeira decisão desencadeia outros elos. A escolha do cliente e do mercado também está relacionada à escolha do negócio, tendo assim o modelo de negócio que é proposta de valor e negócios.

### **2.6.2 Definição de missão**

A definição da missão organizacional reflete o posicionamento estratégico da empresa e explicita sua razão de existir, sendo nesse sentido que, de acordo Oliveira (2007, p.50), a missão:

É a determinação do motivo central da existência da empresa, ou seja, a determinação de quem atende".Corresponde a um horizonte dentro do qual a empresa atua ou poderá atuar. Portanto a missão representa a razão de ser da empresa. Salienta-se também que a missão não esta correlacionada com o estatuto da empresa, e é, muito mais ampla, envolvendo, inclusive, expectativas.

De acordo com Lemos et. al (2012) a missão da empresa tem como objetivo comunicar o propósito e a essência da empresa. Deve estar muito claro do por que da existência da organização, proporcionando também um sentido de grupo. A definição de missão é algo difícil e complexo, mas é a partir da mesma que é possível estabelecer objetivos e políticas dentro da organização. A missão deve ser utilizada para direcionar os gestores no cotidiano da empresa e agindo assim como um norteador no crescimento da empresa e ajudando assim a atingir os objetivos. Destacando que a missão e a estratégia da empresa devem estar alinhadas, a fim de evitar, incoerências afetando assim diretamente com o seu público de interesse e os *stakeholders*.

Sobre os stakeholders, segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p.19) definem-se como "pessoas ou grupos que podem afetar e são afetados pelos resultados estratégicos obtidos e que têm reivindicações aplicáveis no tocante ao desempenho da empresa".

Corroborando sobre a definição de missão da empresa para Kortler (1980,p.83) exclama que “ a missão da empresa deve ser definida em termos de satisfazer a alguma necessidade do ambiente externo, e não em termos de oferecer algum produto ou serviço ao mercado.”

Dentro da missão os gestores precisam estabelecer os propósitos da empresa podendo ser propósitos atuais e potenciais, conforme Oliveira (2007, p.50):

Propósitos correspondem à explicitação dos setores de atuação dentro da missão em que a empresa já atua ou está analisando a possibilidade de entrada no setor, ainda que esteja numa situação de possibilidade reduzida. Estes setores de atuação referem-se tanto a produtos e serviços como a segmentos de mercado. Portanto, a empresa deve armazenar todos os dados e informações referentes a seus propósitos atuais e futuros.

As ações macroestratégias e a macropolítica corresponde como ações e caminhos, conforme Oliveira (2007, p.132):

Macroestratégias correspondem às grandes ações e caminhos que a empresa vai adotar, visando atuar nos propósitos atuais e futuros identificados dentro da missão, tendo como motor de arranque sua postura estratégica. Macropolíticas correspondem às grandes orientações que toda a empresa deve respeitar e que irão facilitar e agilizar suas ações estratégicas.

Chiavenato (2004) destaca que a nova lógica das organizações é que as empresas estão adotando novos valores organizacionais que antes eram regras, regulamentos, procedimentos e etc por missão da empresa, foco no cliente e o comportamento das pessoas.

### **2.6.3 Cenários**

A estruturação e o debate de cenários é defendido, segundo Oliveira (2007, p.51) :

Os cenários representam critérios e medidas para a preparação do futuro da empresa. Esses cenários devem ser montados com base nos dados e informações fornecidos pelo sistema de informações estratégicas. O executivo pode desenvolver cenários que retratem determinado momento no futuro ou que detalhem a evolução e a seqüência de eventos, desde o momento atual até determinado

momento no futuro. Por outro lado, existem cenários alternativos que, por definição, não são previsões do que deve ocorrer. Pelo contrário, por questionar premissas, devem explorar possibilidades alternativas do futuro, possibilidades estas inconsistentes entre si em algumas dimensões, mas compatíveis em outras.

Corroborando sobre o sentido do cenários das empresa, segundo Chiavenato (2004) a escola do planejamento estratégico os neoclássicos, adota o planejamento de cenários, no qual o cenário é definido como um instrumento de estratégia no qual existe uma hipótese que não se pode ter a previsão do futuro, podendo ter a sua variedade ou aproximação, sendo necessário que o gestor crie cenários suficientes para prever situações, porém tendo o equilíbrio também

#### **2.6.4 Definição de visão**

De acordo com Lemos et. al (2012) é nessa etapa para considerar a definição de negócio a visão da empresa deve estar definida. A visão determina para onde a empresa quer chegar, sendo a tradução para o que a empresa quer ser no futuro, considerando também que a perspectiva de longo prazo depende de mercado para mercado. A sua formulação deve seguir alguns critérios como: onde a empresa quer chegar daqui a 2, 4 ou 10 anos, recomendando que seja um prazo longo, a visão deve ser desenvolvida pelos gestores e compartilhada com todos os colaboradores, a visão deve ser desafiadora e inspirar as pessoas da equipe.

Diante que levando em considerando as expectativas da empresa, para Oliveira (2008, p.43):

A visão é considerada como os limites que os principais responsáveis pela empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla. Representa o que uma empresa quer ser em um futuro próximo ou distante.

Nesse sentido Oliveira (2008) também reforça que é nessa etapa que os gestores identificam as expectativas da empresa, tendo em vista, que tendo a visão clara da empresa proporciona a delimitação do planejamento estratégico que está sendo desenvolvido e será implementado.

Para a elaboração da visão, pode-se seguir orientações conforme destaca Lemos et. al (2012, p. 28;29):

Vale a orientação do *kiss (keep it simple, stupid)* que poderia ser traduzido por “faça simples” ou deixe simples”. Declarações de visão longas e complexas podem confundir ao invés de esclarecer e orientar esforços da organização.

Segundo Chiavenato (2000) a visão serve para almejar o futuro que se espera alcançar. Sendo a mesma o reflexo que a empresa deseja para o futuro

## **2.7 Ferramentas de Diagnóstico Estratégico**

### **2.7.1 PORT**

Ter a diferenciação no mercado é essencial ainda mais em um mercado competitivo, o modelo das 5 forças de Porter, foi desenvolvida em 1979 por Michael E.Porter, sendo o mesmo professor de estratégia empresarial de Harvard, segundo Porter (1999,p.27):

A essência da formulação estratégica consiste em enfrentar a competição (...) Além disso, na luta pela fatia do mercado, a competição não se manifesta apenas na figura dos outros participantes. Ao contrário, a competição num determinado setor se encontra arraigada na sua economia subjacente e algumas forças competitivas vão além dos combates estabelecidos. Os clientes,os fornecedores, os entrantes em potencial e os produtos substitutos, todos são concorrentes mais ou menos ostensivos ou ativos, dependendo do setor.

Segundo Nakagawa (2025), Porter no seu artigo Como as forças competitivas moldam a estratégia, publicado em 1979, mudou a questão da competição, pois a mesma só estava relacionada a rivalidade das empresas, sendo que depois da publicação do seu artigo, gestores passaram a entender que a competição vai além de rivalidade entre empresas que atuam no mesmo segmento de mercado.

O modelo de Porter é um instrumento analítico e eficaz, conforme destaca Michaux (2023, p.2):

O modelo das cinco forças é um instrumento essencial para compreender a estrutura competitiva de uma indústria. Este simples

instrumento analítico é eficaz para identificar concorrentes- no sentido amplo - de uma empresa mas, também para compreender como podem reduzir a sua capacidade de gerar lucro.

A ferramenta também tem a sua visão conceitual e de lógica simples, conforme Nakagawa (2025 p.1):

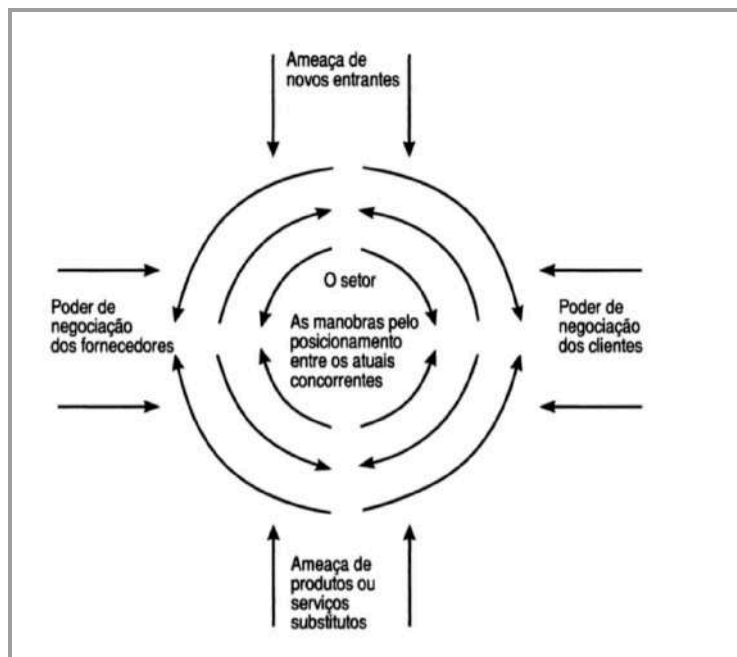
A ferramenta Análise das 5 Forças de Porter tem uma lógica simples do ponto de vista conceitual, mas exige uma visão abrangente do negócio. Para executar a análise, é preciso apontar os fatos que caracterizam cada força.

Segundo Michaux (2023) A ferramenta de análise das 5 forças de Porter busca analisar cinco forças: poder de negociação dos clientes, poder de negociação dos fornecedores, ameaça de produtos substitutos, ameaça de novos participantes e a rivalidade entre os concorrentes. Sendo os quatro primeiros elementos operando independentemente uns dos outros e com isso reforça ao mesmo tempo a rivalidade entre as empresas.

Em consonância com essa ideia, segundo Porter (1999 p.27) reforça que o estado de competição depende de cinco forças básicas:

A potência coletiva dessas forças determinam, em uma instância, as perspectivas de lucro do setor. Essa potência varia de intensa como em setores como pneus, latas de metal e siderurgia, que em nenhuma empresa auferem retornos espetaculares sobre o investimento, a moderada, em setores como serviços e equipamentos para a exploração de petróleo, bebidas não alcoólicas e artigos de toalete, onde há retornos muito elevados.

Figura 3 - Forças que governam a competição num setor



Fonte: Porter (1999,p.28)

Visto que, conforme destaca Porter (1999,p.28) sobre as cinco forças competitivas:

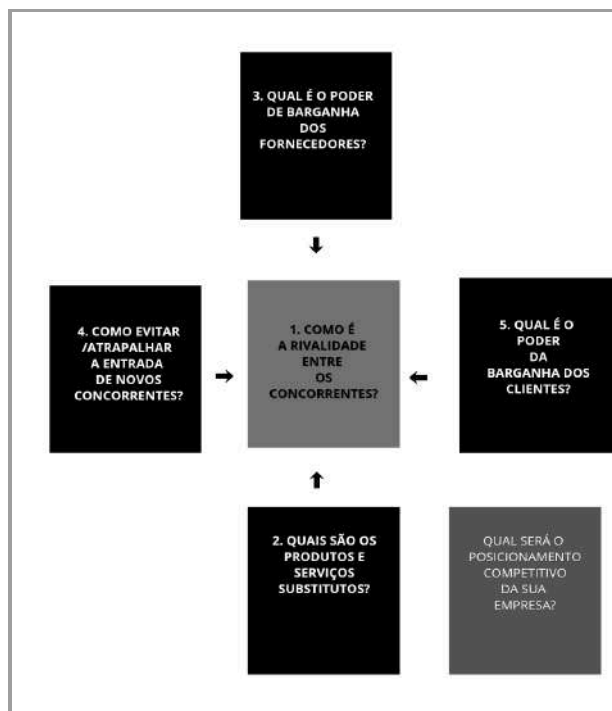
**Ameaça de entrada:** os novos entrantes em um setor trazem novas capacidades, o desejo de participação no mercado em geral e, em geral, recursos substanciais. A seriedade da ameaça de entrada depende da expectativa dos entrantes em relação à barreira existente e a reação dos concorrentes. **Fornecedores e compradores poderosos:** Os fornecedores são capazes de exercer poder de negociação sobre os participantes de um setor através da elevação dos preços ou a redução da qualidade de bens e serviços. Assim, os fornecedores poderosos dispõe de condições para espremer a rentabilidade de um setor que não consiga compensar os aumentos de custos nos próprios preços (...) Da mesma forma, os clientes também são capazes de forçar a baixa de preços, de exigir qualidade ou de cobrar maior prestação de serviços, jogando os concorrentes uns contra os outros em detrimento dos lucros do setor. **Produtos substitutos:** do ponto de vista estratégico, exigem a maior atenção são aqueles que (a) estão sujeitos a tendência que melhoram sua opção excludente preço- desempenho em relação aos produtos do setor, ou (b) são produzidos por setores de alta rentabilidade. **Posicionamento da empresa:** o conhecimento das capacidades da empresa e das causas das forças competitivas realçar as áreas em que deve enfrentar ou evitar a competição.



Complementando essa visão, Nakagawa (2025) apresenta uma releitura das cinco forças de Porter, expressando-as em uma linguagem mais atual e adaptada ao contexto contemporâneo:: 1.Como é a rivalidade entre os concorrentes? Nem toda empresa que vende o mesmo produto é seu concorrente diretamente, sendo necessário entender quem são os seus concorrentes diretos. A exemplo seriam as empresas da Cacau Show e a Kopenhagen, não focam o mesmo público-alvo, mesmo ambas vendendo chocolates. Diante disso é necessário observar pontos como: quem são os concorrentes diretos e com isso como posso a vir ser melhor do que ele? Como as empresas estão reunidas e nesse sentido como estão as forças delas para poder negociar com os fornecedores?A marca da empresa é respeitada e consolidada no mercado, e caso não,o porquê disso? Quais são as vantagens que meus concorrentes possuem ( bem localizada, baixos custos, pouca inadimplência e etc)? 2. Quais são os produtos e serviços substitutos? Muitas empresas e empreendedores entendem que seus produtos são tão inovadores que não possuem concorrentes, sendo aí onde se comete o erro, mesmo que seu produto possa ser inovador e ele resolva problemas, já devem existir a possibilidade de ter outras formas de resolver esse mesmo “problema” em outras empresas. Sendo assim necessário pensar em outra possibilidade é como fazer uma lista de outros produtos que também podem oferecer o mesmo benefício ou algo similar. Exemplo seria um brinquedo que pode distrair uma criança. E outro produto que poderia fazer essa mesma função? Um Livro por exemplo! 3.Qual é o poder de barganha dos fornecedores? Os gestores e empresas precisam ficar atentos sobre essa questão dos fornecedores, se uma empresa dependem de apenas um fornecedor por exemplo,a mesma ficará a mercê desse fornecedor em todos os aspectos como preços, prazos de entrega, qualidade e etc sendo assim necessário ter acesso a outros fornecedores e não apenas exclusividade de um. 4. Como evitar/atrapalhar a entrada de novos concorrentes?É algo complicado para empreendedores e empresas que estão começando, no qual ações como marcas fortes e registradas, patentes, contratos exclusivos e etc, podem ajudar acerca da chegada de novos concorrentes. 5. Qual é o poder de barganha dos clientes? Antigamente as empresas vendiam para um grupo reduzido de clientes, no qual se tinha um grande poder de negociação com a empresa e isso até fazia sentido. Porém atualmente e cada vez mais a tecnologia avançando e a internet e redes sociais tendo um grande poder nas vendas, o cliente tem o seu poder de barganha com grandes empresas e

isso reflete em grandes aspectos na empresa, com isso é necessário ter um leque diversificado de clientes.

Figura 4 - As cinco forças de Porter



Fonte: Nakagawa (2025)

Nesse sentido na concepção de Nakagawa (2025) destaca que a ferramenta das 5 forças de Porter é indicado para todos os tamanhos de organizações, servindo para analisar o ambiente competitivo em a empresa se enquadraram e assim determinar o melhor posicionamento do mercado frente aos concorrentes e assim os gestores passam a ter uma visão mais ampla do mercado. Feita assim a análise é necessário definir como a empresa se comporta frente aos concorrentes.

### 2.7.2 Matriz SWOT

De acordo com Lemos et. al (2012), a compreensão dos ambientes internos e externos para a compreensão do presente acerca de preestabelecer o futuro, ajudando assim sobre a elaboração da estratégia. Sendo assim, o ambiente externo observa as oportunidades e ameaças da organização e o ambiente interno identifica

as forças e as fraquezas. A incorporação dessas observações é realizada pela ferramenta matriz Swot, que vem de *strengths* (força), *weakness* (fraquezas), *opportunities* (oportunidades), *threats* (ameaças), que tem por finalidade sistematizar os ambientes a fim de determinar os objetivos e as ações estratégicas a serem alcançados.

O Sebrae (2021), destaca que a Matriz Swot, também é conhecida como FOFA ajudando assim empreendedores e empresas independentemente do porte e que esses quatro fatores tem uma grande importância para o sucesso e o crescimento de uma empresa, sendo assim com essa análise pode vir a reduzir riscos desnecessários.

Quadro 8 - Matriz Swot (representação gráfica)

|                                  |                              |
|----------------------------------|------------------------------|
| <b>S</b><br><b>FORÇAS</b>        | <b>W</b><br><b>FRAQUEZAS</b> |
| <b>O</b><br><b>OPORTUNIDADES</b> | <b>T</b><br><b>AMEAÇAS</b>   |

Fonte: Adaptado Lemos et. al (2012)

Nesse sentido como exemplos de forças, fraquezas, oportunidade e ameaças numa organização Thompson e Strickland III (2000, p.126) destaca:

Quadro 9 - Exemplos de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças

| Forças  | Fraquezas  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Competências em áreas críticas para o negócio.</li> <li>• Disponibilidade de recursos financeiros adequados à operação.</li> <li>• Capacidade de fabricação.</li> <li>• Habilidades tecnológicas</li> <li>• Marca bem reconhecida e boa reputação no mercado.</li> <li>• Habilidade de inovação dos produtos e processos.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de competências em áreas críticas para o negócio.</li> <li>• Instalações obsoletas.</li> <li>• Linha de produtos desatualizada e incompleta para atendimento ao consumidor.</li> <li>• Rede de distribuição limitada.</li> <li>• Falta de acesso a recursos financeiros.</li> <li>• Altos custos unitários em comparação aos concorrentes.</li> </ul> |
| Oportunidades   | Ameaças  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mudanças dos hábitos dos clientes.</li> <li>• Novos mercados.</li> <li>• Queda de barreiras comerciais.</li> <li>• Mudanças na regulamentação.</li> <li>• Possibilidades de novos canais de distribuição.</li> <li>• Possibilidade de integração vertical.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mudanças dos hábitos dos clientes.</li> <li>• Entrada de novos concorrentes.</li> <li>• Produtos substitutos</li> <li>• Mudanças na regulamentação</li> <li>• Novas tecnologias</li> <li>• Mudanças nas barreiras tarifárias.</li> </ul>  |

Fonte: Adaptado de Thompson e Strickland III (2000, p.126)

Segundo Mussak apud. Sebrae (2019, p.1), destaca o olhar que devemos ter sobre a matriz Swot:

Devemos olhar para a matriz SWOT como uma janela da sua empresa: Existem duas formas de olhar uma janela: De fora para dentro: Quando olhamos de fora para dentro, procuramos por pontos fortes e pontos fracos nossos. De dentro para fora: Agora procuramos por oportunidades e ameaças que venham impactar nossa empresa. Se pensarmos nessa analogia, será muito fácil o exercício de levantar os pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças.

Depois de listar as forças, fraquezas, ameaças e oportunidades, conforme o Sebrae (2019), aconselha que confirme a sua lista e faça avaliações como: o que pode ameaçar a empresa, quais as oportunidades que o mercado oferece e etc. Faça a análise swot periodicamente observando assim os resultados.

A análise Swot traz muitos benefícios para a empresa, no qual conforme o Sebrae (2021, p.1) enfatiza cinco benefícios da análise Swot, destacando que:

É possível construir um diagnóstico da empresa, ajuda a definir prioridades, permite explorar novas oportunidades no mercado, reduz riscos e é um método simples que ajuda na tomada de decisões.

Nesse sentido para Silveira (2001) a análise swot é um instrumento para realizar o diagnóstico da empresa, no qual é muito utilizada no planejamento estratégico, demonstrando assim ao gestor os pontos fortes fracos, fraquezas e ameaças para qual possa a vim trazer melhorias do interno ao externo da organização.

## **2.8. Análise Ambiental**

### **2.8.1 Ambiente externo**

Acerca da finalidade da análise do ambiente externo, conforme Oliveira (2007, p.71), levanta os pontos centrais dessa análise que são as oportunidades e ameaças:

Tem por finalidade estudar a relação existente entre a empresa e seu ambiente em termos de oportunidades e ameaças, bem como a sua atual posição produtos versus mercados, e prospectiva, quanto a sua atual posição produtos versus mercados desejada no mercado. O executivo deve identificar os componentes relevantes do ambiente e, em seguida, analisá-los quanto a situação de oportunidades ou ameaças para a empresa.

Compreende que a análise externa decorre sobre a diversificação ou não sobre o negocio, conforme Ansoff (1977, p. 127), a análise externa:

É a análise das oportunidades de produtos e mercados disponíveis à empresa fora de seu conjunto corrente das linhas de produtos versus segmentos de mercados, decorrendo daí a decisão final de diversificar ou não os negócios da empresa.

Reconhecer oportunidades e ameaças é fundamental para orientar as decisões estratégicas da empresa, diante que para Lemos et. al (2012) oportunidades são situações ou condições que possam vir contribuir para que a organização tenha competitividade e alcance assim a estratégia. As ameaças

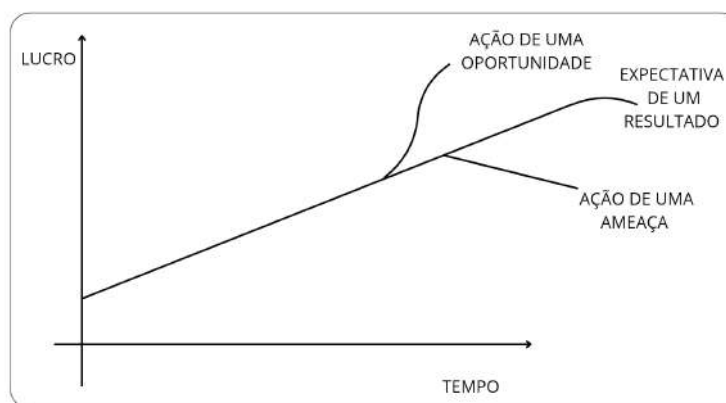
também configuram situações ou condições no qual a organização possa ser impedida de ter competitividade e assim não alcançado sua estratégia.

No processo de diagnóstico estratégico em seu processo de análise externa, Oliveira (2007, p.68) analisa as variáveis oportunidades e ameaças:

Oportunidades são variáveis externas e não controláveis pela empresa, que podem criar condições favoráveis para a empresa, desde que a mesma tenha condições e/ou interesse de usufruí-las. Ameaças são variáveis externas e não controláveis pela empresa que podem criar condições desfavoráveis para a mesma

Conforme Oliveira (2007), os gestores precisam ficarem atentos sobre as oportunidades e ameaças e o impacto que essas variáveis podem causar na expectativa de uma empresa, conforme demonstrado na figura abaixo:

Figura 5 - Impacto das oportunidades e das ameaças nas expectativas da empresa



Fonte: Oliveira (2007, p.74)

Portanto acerca de aproveitar a oportunidade, segundo exclama Oliveira (2007, p.74):

Uma oportunidade devidamente usufruída pode proporcionar aumento dos lucros da empresa, enquanto uma ameaça não administrada pode acarretar diminuição nos lucros previstos, ou mesmo prejuízos para a empresa.

A classificação das oportunidades e ameaças ambientais, segundo Oliveira (2007, p.74), são:

Quadro 10 - Classificação das oportunidades e ameaças ambientais

| Oportunidades | Ameaças      |
|---------------|--------------|
| Naturais      | Naturais     |
| Evolução      | Aceitáveis   |
| Sinérgicas    | Inaceitáveis |
| De inovação   |              |

Fonte:Oliveira (2007, p.74)

Sobre as classificações das oportunidades e ameaças, conforme Oliveira destaca (2007):

Oportunidades naturais: são de natureza da empresa, um exemplo dessa oportunidade seria relacionado aos computadores. Diante que nesse aspecto a empresa realiza a verificação se tem os recursos e competências necessárias para condição natural.

Oportunidades de evolução: ocorre em meio às condições e circunstâncias que tendem a objetiva uma vantagem que possa ser competitiva definida e concreta. Nessa circunstância de oportunidade de evolução, o que vai diferencia uma empresa da outra são as estratégias no qual são usada e com isso se tem a ação de antecedência no qual pode vir gerar oportunidades

Oportunidades sinérgicas: provocam situações que tendem a complementar ou adicionar a empresa, também podendo trazer modificações na estrutura da empresa, fazendo que se tenha a adesão de um novo setor de conhecimento para a mesma.. Esse tipo de oportunidade quando usada na empresa pode ocorrer uma situação de risco, um exemplo é a utiliza a oportunidade dentro de uma verticalização na empresa

Oportunidade de inovação: tendem a modificar as características econômicas e fundamentais da empresa, como também a sua capacidade, podem apresentam grandes riscos pois a empresa começa a fazer grandes investimentos em pesquisas

e desenvolvimento, como também são capazes da criação de uma nova indústria. Por exemplo, essa oportunidade seria no setor de robotização.

Ameaças naturais: são de natureza da própria empresa. Como por exemplo, o risco da indústria eletrônica pela própria evolução eletrônica.

Ameaças aceitáveis: a empresa permite aceitar as ameaças, porém também considerando até que ponto a mesma é aceitável. Exemplo dessa ameaça é quando a empresa pode ter uma sofrência ao se inserir em um mercado conhecido e aceitos entre os consumidores

Ameaças inaceitáveis: nesse caso a empresa não permite essa ameaça, devido não ter a capacidade dessa situação no qual a empresa pode não ter êxito diante dessa ameaça. O capital de terceiros dentro de uma empresa, pode ser um exemplo de ameaça inaceitável.

Conforme Oliveira (2007) exclama, que as variáveis do ambiente externo ameaças e oportunidade, são variáveis não controláveis ficando assim notório que são variáveis com maior problemática sobre os quais não tem controle

### **2.8.2 Ambiente interno**

Fazendo também parte do diagnóstico estratégico da empresa, segundo Oliveira (2007, p.81) a análise interna tem por finalidade:

Colocar em evidência as deficiências e qualidades da empresa que está sendo analisada, ou seja, os pontos fortes e fracos da empresa devem ser determinados diante de sua atual posição de seus produtos ou serviços versus segmentos de mercados. Essa análise deve tomar como perspectiva para comparação as outras empresas de seu setor de atuação, sejam elas concorrentes diretas ou apenas concorrentes potenciais.

Conforme destaca Oliveira (2007, p.68), os componentes pontos fortes e fracos são variáveis controláveis, sendo apresentados:

Pontos fortes: são as variáveis internas e controláveis que propiciam uma condição favorável para a empresa, em relação a seu ambiente.  
Pontos fracos: são as variáveis internas e controláveis que provocam

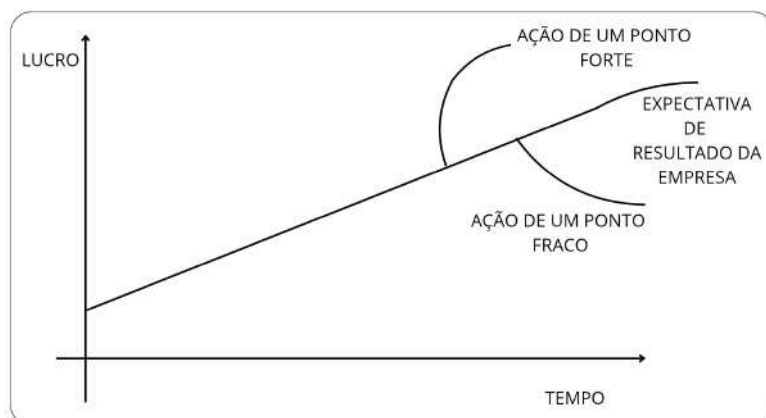


uma situação desfavorável para a empresa, em relação a seu ambiente.

Além dos pontos fortes e fracos de uma empresa, também deve ser considerado o ponto neutro, conforme destaca Oliveira (2007) na análise interna nem sempre é possível a classificação dos pontos fortes e fracos, no qual a falta de informação é o fator para isso. Diante disso, para não se ter um ponto forte ou fraco colocado de forma errada, o ponto neutro é atribuído a isso, no qual são variáveis controláveis que teve a sua identificação, porém não se condições de atribuí-las como favorável ou desfavorável a empresa, então quando se tiver informações sólidas adequadas, estará saindo do ponto neutro e lhe será atribuído a um ponto forte ou fraco da empresa. Considerando também que a atribuição errada dos pontos fortes e fracos podem prejudicar todo um processo da empresa.

Observa-se na figura abaixo o impacto dos pontos fortes e fracos na empresa ao longo do tempo:

Figura 6 - Impacto dos pontos fortes e dos fracos na expectativa da empresa



Fonte: Oliveira 2007, p.82

Segundo Oliveira (2007) para que ocorra o estabelecimento de pontos fortes, fracos e neutros da empresa, os gestores devem analisar aspectos como: funções a serem analisadas; aspectos organizacionais, abrangência dos processos, níveis de controle e avaliação; critérios de avaliação; e obtenção das informações.

## 2.9 Avaliação e controle

Nessa fase corresponde de avaliação e controle, podendo ter a sua definição de simples como a empresa está caminhando, visto que, segundo Oliveira (2007, p.256):

O papel desempenhado pela função de controle e avaliação no processo de planejamento estratégico é acompanhar o desempenho do sistema, através da comparação entre as situações alcançadas e as previstas, principalmente quanto aos objetivos, desafios e metas, bem como da avaliação das estratégias e políticas adotadas pela empresa. Nesse sentido, a função controle e avaliação é destinada a assegurar que o desempenho real possibilite o alcance dos padrões que foram estabelecidos.

Para Oliveira (2007) destaca também que as empresas possuem de forma implícita ou não, os pontos como: missão, propósitos, macroestratégias, macropolíticas, objetivos, desafios, metas, estratégias, políticas, projetos e para o alcance dos resultado as empresas devem respeitar normas e procedimentos a fim que os objetivos esperados sejam alcançados.

A função controle e avaliação em um planejamento estratégico tem a sua finalidade conforme destaca Oliveira (2007, p.257;258):

Identificar problemas, falhas e erros que se transformam em desvios do planejado, com a finalidade de corrigi-los e de evitar sua reincidência; fazer com que os resultados obtidos com a realização das operações estejam, tanto quanto possível, próximos dos resultados esperados e possibilitem o alcance dos desafios e consecução dos objetivos; verificar se as estratégias e políticas estão proporcionando os resultados esperados, dentro das situações existentes e previstas; e proporcionar informações gerenciais periódicas, para que seja rápida a intervenção no desempenho do processo.

Para Chiavenato (2004) o controle é composto por quatro fases: estabelecimento de padrões ou critérios, sendo o padrão o que se espera ser alcançado no desempenho e o critério a diretriz que guia nas decisões. Observação de desempenho no qual busca se ter informações essenciais do qual está sendo controlado. Comparação do desempenho com o padrão estabelecido, as atividades precisam de parâmetros, o controle faz a separação do que deve ser corrigido e

concentrar seus esforços em exceções. Ação corretiva mantendo assim o controle dentro dos padrões estabelecidos para ser ter o que deseja ser alcançado.

### **2.9.1. Plano de Ação**

Conforme destaca Oliveira (2007) o plano de ação faz parte de conjuntos de projetos quanto ao assunto a ser tratado, podendo ser da natureza tecnológica, ou humana por exemplo. No qual estabelecido um projeto o gestor terá possibilidade de operacionalizar o plano de ação desejado e assim alcançar o desejado pelo planejamento estratégico.

Corroborando sobre o plano de Ação, para Costa (2007, p.218), o plano de ação decorrem de estratégias:

Um verdadeiro plano estratégico não estará completo se não estiverem prontos os planos de ação, ao menos para aquelas estratégias competitivas e corporativas vitais.(...) Os objetivos e metas devem ser fixados a partir das estratégias estabelecidas, tanto as competitivas como as corporativas. Para cada objetivo e para cada meta, deve haver planos de ação específicos para assegurar que as ações e os passos necessários para a implantação das estratégias combinadas sejam executados e acompanhados por pessoas previamente alocadas.

Nesse sentido, acerca dos planos da empresa segundo Chiavenato (2007, p. 131) destaca que “todos os planos têm um propósito comum: a previsão, a programação e a coordenação de uma sequência lógica de eventos, os quais, se bem-sucedidos, deverão conduzir ao alcance do objetivo que se pretende”.

Desse modo, todos os planos têm um propósito independente do seu nível de planejamento, ajudando nos processos da empresa e assim resultando na produtividade e competitividade da empresa.

Figura 7 - Os Planos de Ação Decorrem das Estratégias



Fonte: Costa ( 2007, p.218)

### 2.9.1.1 5W2H

Sendo também conhecida como plano de ação, se torna uma ferramenta óbvia e muito utilizada, no qual não se tem a certeza e nem a concordância de quem a desenvolveu. Como ferramenta ganhou popularidade com o alastramento nas técnicas de gestão de qualidade e com a gestão de projetos. Sendo indicada para qualquer pessoa que deseje implementar um plano de ação, servindo assim para a tomada de decisões no qual orientará sobre a sua implementação, conforme destaca Nakagawa (2025).

Em contraposição sobre a criação do 5w2h, segundo Silva, et al (2013, p. 3), "A ferramenta 5W2H foi criada por profissionais da indústria automobilística do Japão como uma ferramenta auxiliar na utilização do PDCA, principalmente na fase de planejamento."

Sendo assim as diretrizes do 5w2h são, conforme quadro abaixo:

Quadro 11 - Diretrizes do 5W2H

|                              |
|------------------------------|
| O que (What) deve ser feito? |
|------------------------------|

|   |
|---|
| Por que (Why) deve ser implementado?          |
| Quem (Who) é o responsável pela ação?         |
| Onde (Where) deve ser executado?              |
| Quando (When) deve ser implementado?          |
| Como (How) deve ser conduzido?                |
| Quanto (How much) vai custar a implementação? |

Fonte: Adaptado Nakagawa (2025)

Nakagawa (2025) reforça também que a ferramenta pode ser utilizada até para as coisas simples do dia a dia, podendo ser feita em um editor de texto ou até mesmo numa planilha, por exemplo. Sendo muito útil também quando atrelada a outras ferramentas como SWOT, BCG, 5 Forças de Porter ou PEST.

Para Possarle (2014, p. 102), destaca que “a ferramenta 5W2H pode ser entendida como uma maneira de estruturarmos o pensamento de uma forma bem organizada e materializada antes de implantarmos alguma solução no negócio.”

Por fim, Nakagawa (2025, p.1) reforça que tem pouca divulgação e na sua visão o 5w2h poderia ser algo obrigatório diante que:

É pouco mencionado na literatura, mas a 5W2H deveria ser obrigatória em cada parte do plano de negócio tradicional, pois ofereceria orientação na implementação de cada decisão mencionada no documento.

Nesse aspecto para *Integrated Management Business Solutions* (2018), o método 5W2H pode ajudar um negócio pois realiza mapeamento, padroniza e elabora o plano de ação, diante que, quando é implementado na empresa resulta em produtividade, rentabilidade, tempo e recursos.

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

O propósito deste estudo consistiu em elaborar uma proposta de planejamento estratégico para uma empresa familiar no ramo alimentício. Trata-se de uma pesquisa por levantamento de um estudo de caso, conforme destaca Yin (2005) o estudo de caso é uma pesquisa empírica que busca entender situações reais com profundidade e contextualização, baseando assim com várias fontes para a evidência. Corroborando sobre a conceitualização de estudo de caso, segundo Gil é caracterizado (2008, p.58):

O estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado, tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamentos considerados.

Sendo a pesquisa de caráter exploratório e também descritivo, conforme destaca Gil (2008,p.27) “ pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato ”. A pesquisa descritiva busca levantar as práticas e desafios do planejamento estratégico do restaurante familiar Segundo Gil (2008) as pesquisas descritivas estão interligadas com a exploratória no qual os pesquisadores buscam também uma atuação prática. A Abordagem foi qualitativa baseando nos fenômenos organizacionais e familiar, no qual o seu conceito conforme Trivinos (1987,p.124)

A pesquisa qualitativa é conhecida também como "estudo de campo", "estudo qualitativo", "interacionismo simbólico", "perspectiva interna", "interpretativa", "etnometodologia", "ecológica", "descritiva", "observação participante", "entrevista qualitativa", "abordagem de estudo de caso", "pesquisa participante", "pesquisa fenomenológica", "pesquisa-ação", "pesquisa naturalista", "entrevista em profundidade", "pesquisa qualitativa e fenomenológica", e outras [...].

No tocante ao método foi o dedutivo segundo Gil (2008), o método dedutivo parte do geral e posteriormente ao particular, tendo como raciocínio sigiloso, no qual é constituído a partir de lógicas, partindo assim de princípios do maior, menor e a conclusão.

### 3.2 UNIVERSO, AMOSTRAGEM E AMOSTRA

O presente estudo de caso foi realizado em um restaurante de caráter familiar, situado em João Pessoa, cujo proprietário possui ampla vivência no ambiente empresarial, iniciada ainda na infância. Desde os sete anos de idade, atuando nas praias da cidade de João Pessoa na venda de petiscos, o empreendedor desenvolveu, de forma empírica, habilidades e percepções sobre o mundo dos negócios, mesmo sem ter tido acesso a formação acadêmica formal ou especializações na área. Este é o quarto empreendimento aberto pelo proprietário no setor alimentício, que, assim como os anteriores, demonstra fragilidades no que se refere à adoção de práticas de planejamento estratégico. Essa lacuna motivou a pesquisadora a eleger o referido restaurante como objeto de investigação para este estudo.

A seleção desse local justificou-se pela facilidade de acesso da pesquisadora ao ambiente organizacional e pela viabilidade de realizar a aplicação dos questionários de forma simultânea, considerando a presença integral dos colaboradores em suas atividades laborais no mesmo período.

O público-alvo deste estudo foi composto pelo gestor do restaurante e pelos demais colaboradores, incluindo garçons e cozinheiras. A amostragem foi não probabilística, segundo Gil (2008) no qual não envolve matemática ou estática, considerando apenas o critério do pesquisador. Sendo do tipo acessibilidade ou por conveniência no qual, segundo Gil (2008, p.94):

Constitui o menos rigoroso de todos os tipos de amostragem, por isso mesmo é destituída de qualquer risco estatístico. O pesquisador seleciona elementos a que tem acesso, admitindo que estes possam, de alguma forma, representar o universo.

A coleta de dados ocorreu no mês de novembro, de forma online, mediante o envio de um link do questionário elaborado no Google Forms aos participantes. A aplicação do questionário resultou em uma amostra composta por seis respondentes.



### 3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi realizada no mês de novembro, de forma online, por meio do envio de um link do questionário, elaborado no Google Forms, via WhatsApp aos participantes. Sob uma perspectiva metodológica e estratégica, o instrumento foi estruturado com perguntas fechadas, com o objetivo de reduzir vieses, evitar respostas tendenciosas ou manipuladas e assegurar maior confiabilidade e consistência à análise dos dados.

A escolha do questionário é em decorrência das vantagens que possuem conforme destaca segundo Gil (2008) como o anonimato em relação às respostas, facilidade acerca de responder permitindo assim realizar a mesma quando se sentir à vontade e com tempo por exemplo, dentre outras.

### 3.4 PERSPECTIVA DE ANÁLISE DE DADOS

O instrumento de pesquisa foi um questionário fechado no qual foi estruturado da seguinte maneira: para a coleta de dados, foram utilizadas 38 perguntas fechadas, divididas em 6 seções, sendo a Seção 1 – Diagnóstico Estratégico (Análise SWOT) com 12 perguntas, Seção 2- Estratégias Genéricas Predominantes na Empresa - Estratégia de sobrevivência com 04 perguntas, Seção 3- Estratégias Genéricas Predominantes na Empresa - Estratégia de Manutenção com 04 perguntas, Seção 4 - Estratégias Genéricas Predominantes na Empresa - Estratégia de Crescimento, com 04 perguntas e Seção 5 - Estratégias Genéricas Predominantes na Empresa - Estratégia de Desenvolvimento com 04 perguntas e Seção 6 - Proposição de Melhorias (Plano de Ação 5W2H) com 10 perguntas.

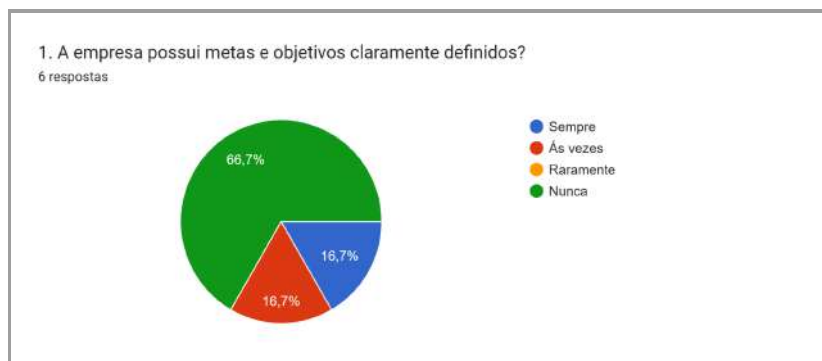
Os dados obtidos por meio do questionário foram organizados e analisados com o auxílio do Microsoft Excel, utilizando-se a funcionalidade de geração de gráficos para a apresentação dos resultados.

Todos os participantes manifestaram consentimento em participar da pesquisa, sendo devidamente informados de que as informações coletadas seriam utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos, com garantia de sigilo e anonimato.

## 4 INTERPRETAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

### 4.1 Diagnóstico Estratégico (Análise SWOT)

#### Gráfico 1 - Metas e objetivos claros.



Fonte: Dados da pesquisa (2025)

Ao serem questionados se a empresa possui metas e objetivos claramente definidos, observou-se a predominância de 66,7% dos participantes afirmaram que isso nunca ocorre, enquanto 16,7% relataram que ocorre às vezes e outros 16,7% indicaram que ocorre sempre.

Ter metas em uma organização é importante e responsabilidade dos gestores, segundo Lemos [et.al.](#) (p.32, 2012) “ o estabelecimento de metas é umas das atividades mais importantes de uma organização, pela definição das responsabilidades de seus gerentes e alocação de recursos da organização”.

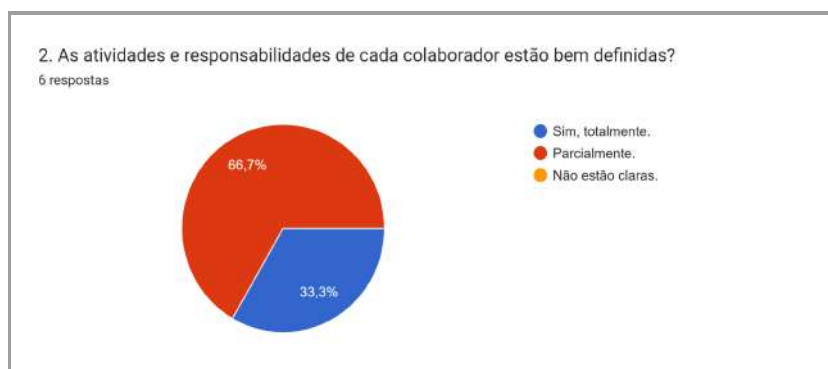
Destacando também que conhecer o ambiente que se está inserido é importante para o processo estratégico, nesse sentido segundo Oliveira (2007,p. 72)

Toda empresa é parte integrante de seu ambiente. [...] o conhecimento efetivo sobre o ambiente é fundamental para o processo estratégico, no sentido de se obter a adequada compatibilidade entre a empresa e as forças externas que afetam, direta ou indiretamente, seus propósitos, objetivos, desafios, metas,

estratégias, políticas, estrutura, recursos, planos, programas, projetos, procedimentos etc.

Os dados evidenciam uma significativa ausência de metas e objetivos claramente definidos. Essa falta de direcionamento compromete a compreensão do próprio ambiente organizacional, ainda que o estabelecimento de metas constitua um requisito fundamental para o adequado funcionamento de qualquer empresa, como destaca Oliveira (2007) esse estabelecimento de metas, desafios e objetivos são algo básico e leva para a adequar o planejamento estratégico, a junção dos três componentes levar a definição do fim da empresa.

**Gráfico 2-** Definição de atividades e responsabilidades.



Fonte: Dados da pesquisa (2025)

Ao serem questionados se as atividades e responsabilidades de cada colaborador estão bem definidas, verificou-se que 66,7% dos participantes indicaram que essa variável ocorre apenas parcialmente, enquanto 33,3% afirmaram que ela está totalmente definida.

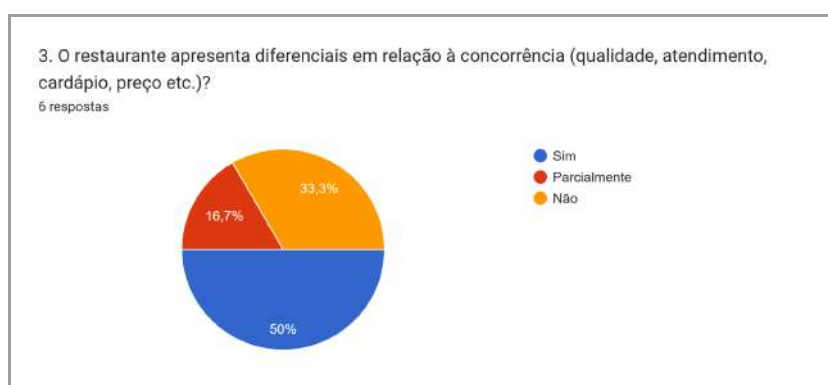
Conforme destaca o Sebrae (2021) é importante que estejam definidos os papéis e atribuições de cada pessoa na empresa, para que assim seja evitado conflitos de responsabilidades e competências em cada atividade como por exemplo em compras ou vendas entre outros.

O conhecimento da equipe alinhado juntos aos gestores exercem papel junto ao planejamento estratégico, segundo Becker, Giovonela e Furtado (2016 p.183):

Conhecimento da equipe e a observação do perfil dos funcionários fará com que gerentes e executivos tomem decisões importantes em relação às ações de suas áreas e organização, bem como interpretar o papel que as pessoas exercem para o planejamento da empresa.

Os dados indicam que as atividades do restaurante ainda não estão plenamente estruturadas, evidenciando a necessidade de definir com precisão as funções e responsabilidades de cada integrante da empresa.

**Gráfico 3** - Diferenças em relação à concorrência.



Fonte: Dados da pesquisa (2025)

Ao serem questionados sobre diferenciais do restaurante como qualidade, atendimento, cardápio, preço e etc , verificou-se que 50% dos participantes indicaram que sim apresentam esses diferenciais, enquanto 33,3% afirmaram que não apresentam esses diferenciais, enquanto 16,7% consideram que apresentam de forma parcial.

Ao compreender a definição de restaurante sobre uma ótica acerca do produto, para Fonseca (2014, p.13):

Todo restaurante possui um conceito do mais simples ao mais sofisticado, pressupõem-se um público-alvo, um ambiente, um tipo de comida, um tipo de serviço, diversos aspectos, enfim, que compõem esse produto restaurante.

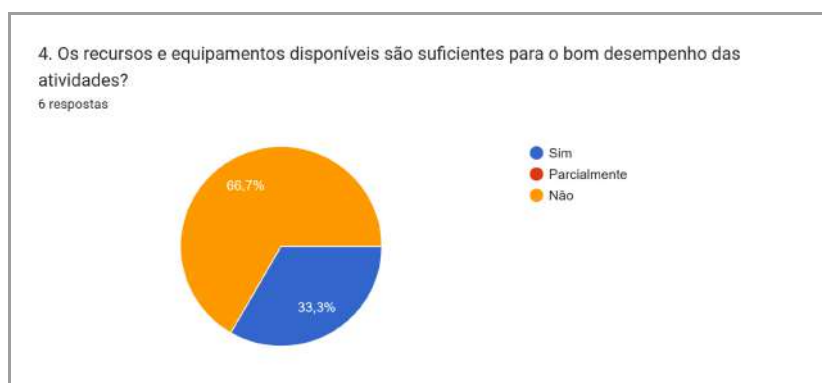
Segundo Oliveira (2009) é considerado restaurante o estabelecimento que visa preparar e fornecer ao seu público a alimentação, no qual pode vim ou não a

bebida, mediante a um pagamento. Esse conceito pode ser englobado em vários estabelecimentos, porém cada um terá a suas próprias características.

Para o Sebrae (2021) os empreendedores do setor devem investir em criatividades como em menus criativos para os clientes como comunicação de identidade, detalhes do produtos e versão on-line. Segundo o Sebrae (2023) também reforça que é necessário oferecer uma boa experiência ao cliente e assim criando vínculos com a empresa e estabelecendo um relacionamento.

Assim, os percentuais apontam que a empresa apresenta certos diferenciais competitivos frente à concorrência, especialmente em aspectos como qualidade, atendimento, cardápio e preço. No entanto, os dados também revelam a ausência de consistência nesses mesmos fatores, o que impede que tais diferenciais se sustentem de forma contínua.

#### **Gráfico 4 - Recursos e equipamentos disponíveis**



Fonte: Dados da pesquisa (2025)

Questionados acerca de recursos e equipamentos disponíveis se são suficientes para o bom desempenho das suas atividades, 66,7% dos participantes informaram que não consideram suficientes para o desempenho de suas atividades, enquanto 33,3% informaram que consideram que são suficientes os recursos e equipamentos disponibilizados.

Existem diversas definições do que é a ergonomia, no qual para Lida e Guimarães (2016,p.2), “ também chamada de fatores humanos, é o estudo da

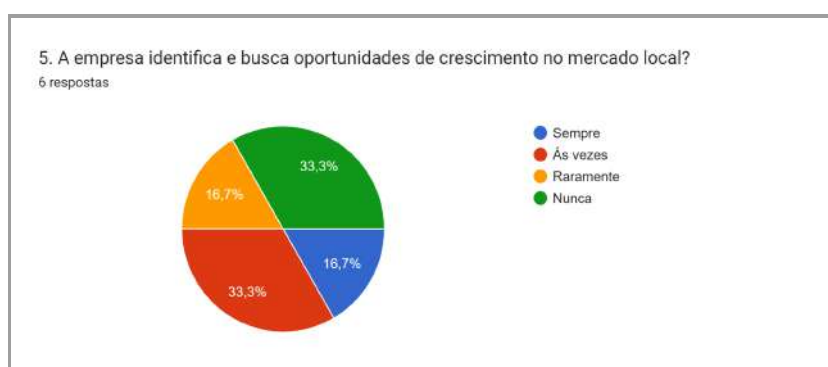
adaptação do trabalho para o ser humano.” Lida Guimarães (2016) exclama que a ergonomia teve o seu nascimento em 1949 na Inglaterra.

Para o Sebrae (2023) se faz necessário esta atendo a ergonomia no ambiente de trabalho, no qual está relacionado a saúde e a integridade do trabalhador. Nesse sentido a ergonomia contribui na prevenção de doenças físicas e mentais que podem ocorrer no trabalho.

Segundo Guérin et. al (1997) a transformação do trabalho é propósito da ação ergonômica, sendo para o ergonomista essa transformação contribui para compreender as situações no qual não altera a saúde do trabalhador e nos alcance dos objetivos econômicos da empresa.

Observa-se que os dados evidenciam a carência de recursos e equipamentos essenciais à ergonomia da empresa, o que pode resultar em faltas, afastamentos, insatisfação e maior rotatividade entre os colaboradores. Segundo Lida e Guimarães (2016, p.15), “ nas empresas, mesmo não existindo departamentos especializados em ergonomia, há diversos profissionais ligados à saúde do trabalhador, à organização do trabalhador e ao projetos de máquinas e equipamentos.”

### Gráfico 5 - Identificação e busca de oportunidades



Fonte: Dados da pesquisa (2025)

Questionados acerca da identificação e busca de oportunidades de crescimento no mercado local, observa-se que 33,3% dos participantes informaram que às vezes ou nunca a empresa identifica e busca crescimento local, enquanto

16,7% consideram que sempre ou raramente ocorre a identificação e busca do crescimento local.

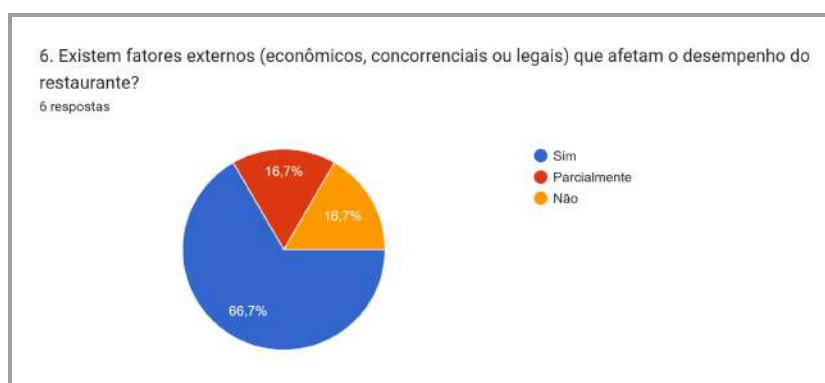
Conforme destaca Paula (2019, p.10) “ para obter esse nível de participação da comunidade local, é preciso adotar estratégias de planejamento e gestão compartilhada do processo de desenvolvimento.”

Corroborando sobre a importância de pequenas empresas acerca do desenvolvimento local, segundo Surek (2023, p.1):

No Brasil, as MPEs respondem por 27% do PIB e somadas atingem 99% das empresas formalizadas do país. Ainda, os pequenos negócios são os principais geradores da riqueza do país, os quais correspondem a 36,3% da economia em serviços, 53,4% do comércio e 22,5% da indústria, o que gera 52% dos empregos e 40% da massa salarial brasileira.

Os dados apresentados indicam que a empresa demonstra pouca ou nenhuma iniciativa voltada ao desenvolvimento local, evidenciando falhas em seu planejamento estratégico, especialmente na identificação e exploração de oportunidades de mercado. Esse déficit pode impactar diretamente seu desenvolvimento e limitar seu crescimento.

#### Gráfico 6 - Fatores externos



Fonte: Dados da pesquisa (2025)

Questionados sobre a existência de fatores externos como econômicos, concorrentes ou legais que possam afetar o desempenho do restaurante, 66,7% dos

participantes informaram que consideram que existem fatores externos que influenciam no desempenho do restaurante, enquanto 16,7% consideram que não como também de forma parcial existem fatores externos que afetam o restaurante .

Para Daft (2002) o ambiente organizacional é definido como todos os componentes que estão fora da organização e que pode afetar de forma como um todo ou parte da organização.

Segundo Sertex, Guindani e Martins (2007, p.13) destacam fatores que podem impulsionar mudanças nas organizações que são: “ que ameaças externas podem afetar a sobrevivência da empresa, mudanças como oportunidades externas e rapidez de resposta às solicitações do mercado.”

Diante que para Megginson et al. (1998) o ambiente externo inclui fatores que que tem o potencial de influenciar as decisões estratégicas da organização, como fatores políticos, econômicos, sociais e tecnológicos.

Diante dos dados apresentados, observa-se a predominância de respostas que indicam a percepção, por parte dos participantes, da influência do ambiente externo sobre o desempenho do restaurante. Contudo, não se verifica um consenso, uma vez que parte dos respondentes não reconhece tal influência. Esse cenário sugere a ausência de um monitoramento sistemático do ambiente externo, bem como falhas na comunicação interna, o que dificulta a consolidação de uma visão estratégica compartilhada.



**Gráfico 7** - Boa imagem junto ao cliente.



Fonte: Dados da pesquisa (2025)

Questionados sobre uma boa imagem do restaurante em detrimento dos clientes, 50% dos participantes consideram que o restaurante possui de forma parcial uma boa imagem junto aos clientes, diante que 33,3% consideram que o restaurante não possui uma boa imagem junto aos clientes e 16,7% consideram que o restaurante possui uma boa imagem diante dos clientes.

Segundo Gomes e Sapiro (1993, p.84) a imagem corporativa é considerada intangível e abstrata: A imagem corporativa “[...] não pode ser tocada e nem vista ou medida em termos absolutos; existe somente como conceito na cabeça das pessoas.”

A definição sobre o que é restaurante tem muitas definições, sobre a ótica do cliente, segundo Walker e Lundberg (2003, p.66):é " a matriz das idéias que irão constituir a imagem que o público terá do restaurante".

A percepção do cliente sobre a organização é definida por lacunas segundo Parasunaman et al. apud. Kotler (1998, p.421):

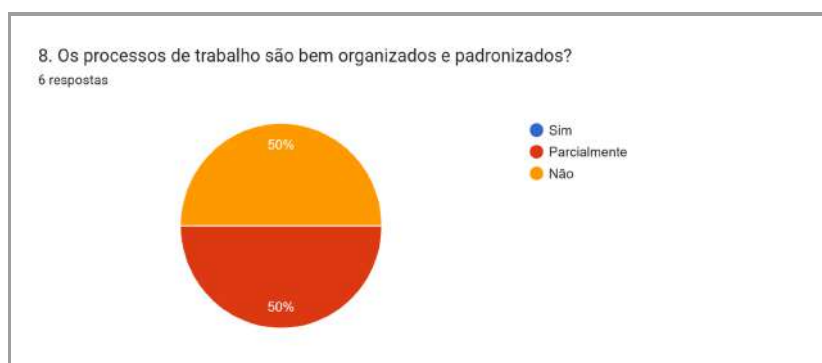
As lacunas que representam as diferenças entre a percepção do usuário e a da organização, que vão se formando entre a experiência do consumidor: sua expectativa; necessidades pessoais; o serviço percebido pelo consumidor e o serviço oferecido pela organização. Apesar de se oferecerem produtos baseados nas necessidades dos usuários, a percepção do serviço prestado pode ser diferenciada entre o usuário e a unidade de informação e até entre os próprios usuários. Para

resolver as possíveis discrepâncias, é necessário que a unidade de informação faça a identificação dessas lacunas de uma maneira cíclica.

Segundo Ward (2003) os clientes que ditam as regras e as empresas atentem a isso buscam estratégias de sucesso para esse alcance.

Com base nos dados apresentados, verificou-se que, embora uma parte dos participantes avalie positivamente a imagem do restaurante perante os clientes, uma parcela ainda maior considera que essa imagem não é satisfatória ou não se manifesta de forma efetiva. Esse cenário revela inconsistências e falta de clareza na percepção dos clientes sobre a identidade do estabelecimento no qual, conforme destaca Gronross (2023) a imagem da empresa causa um impacto interno sobre os colaboradores, como também um impacto externo diante dos clientes. Evidenciando que a imagem interna também está refletindo sobre a externa.

#### **Gráfico 8 - Processos organizados e padronizados**



Fonte: Dados da pesquisa (2025)

Questionados sobre os processos de trabalho acerca de organização e padronização, 50% dos participantes consideram que existem de forma parcial e 50% consideram que não existem a organização e padronização.

Segundo Maximiano (2015) destaca que o processo de controle busca fornecer informações para que assim seja tomada decisões sobre objetivos, desempenho da organização, riscos e oportunidades e etc.

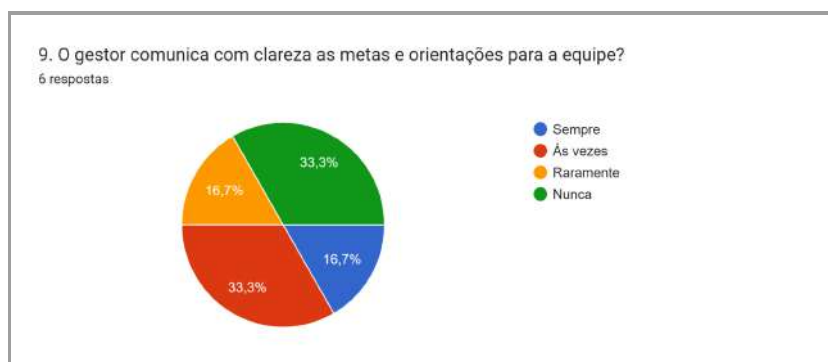
O planejamento estratégico tem o controle como ação importante nas suas ações como destaca Becker, Giovonela e Furtado (2016, p.148):

Em todas as etapas do planejamento estratégico é importante haver o controle de atividades e das ações propostas. Antes, durante e após a construção do planejamento estratégico é fundamental que existam mecanismos que controlem todas as tarefas, pessoas, datas, prazos e o respeito ao contrato dentro do planejamento.

Os dados apresentados evidenciam fragilidades no monitoramento e na padronização dos processos, uma vez que os participantes divergem em suas percepções sobre a existência dessas práticas, revelando a ausência de consenso. A falta de planejamento estratégico é algo cultural e comum no Brasil, conforme Becker, Giovonela e Furtadi (2016,p. 144):

O Brasil é um país que ainda não possui uma cultura para o planejamento enraizada no dia a dia da maioria de suas organizações, é sempre um desafio se pensar no planejamento estratégico e sua implementação para qualquer empresa. A conscientização interna em todos os níveis do que a ferramenta pode auxiliar a empresa é fundamental para que o processo não tenha vícios desde o início e um modelo padronizado seja seguido.

### Gráfico 9 - Comunicação do Gestor



Fonte: Dados da pesquisa (2025)

Questionados sobre a comunicação com clareza do gestor acerca de metas e orientações junto a equipe, observa-se impasse das respostas, visto que, 33,3% dos participantes consideram que nunca ou às vezes ocorre clareza na comunicação do gestor acerca de metas e orientações para a equipe do gestor e 16,7% dos

participantes informaram que sempre ou raramente existe comunicação com clareza do gestor acerca de metas e orientações junto a equipe.

Para Oliveira (2016) o estabelecimento da comunicação do líder é de fundamental competência e habilidade para que se tenha desempenho positivo diante das relações e atividades.

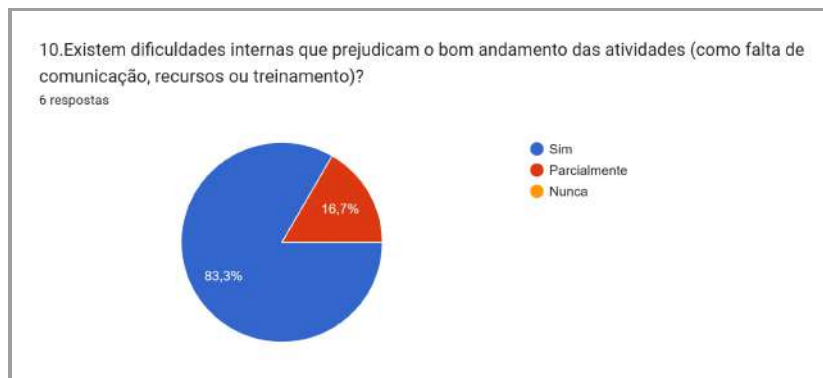
Diante que para Chiavenato (2010) enfatiza [...] que a comunicação é a ponte que faz o ligamento entre pessoas, sentimentos e os conhecimentos. Sendo a comunicação um ato sobre as pessoas.

A comunicação organizacional segundo Maximiano (2015) depende da qualidade dessa comunicação. Se as pessoas da organização se comunicarem de forma eficaz os processos da organização tendem a serem eficazes também.

Para o Sebrae (2023) a comunicação possui objetivos básicos como alinhamentos juntos aos colaboradores e assim ocorrendo o alinhamento da missão e visão junto a empresa, porém quando ocorrem falhas nessa comunicação acarreta problemas junto a equipe.

Os dados mostram uma distribuição equilibrada das respostas, mas também revelam que ainda existem falhas na clareza da comunicação entre os colaboradores e o gestor. Segundo Maximiano (2015) a comunicação é um objetivo básico para os gestores que devem ter essa competência, sendo a comunicação o processo de quem transmite e quem recebe, sendo assim necessário clareza para não ocorrer falhas, caso exista isso não tem como ter comunicação.

### Gráfico 10 - Dificuldade internas



Fonte: Dados da pesquisa (2025)

Questionados sobre a dificuldade internas que prejudicam o andamento das atividades como falta de comunicação, recursos e/ou treinamento, verificou -se a predominância de 83,3% dos participantes informaram que existem dificuldades assim citadas que afetam o andamento das atividades, enquanto apenas 16,7% dos participantes consideram que existem dificuldades de forma parcial.

Para Oliveira (2016) quando uma empresa está nascendo é criado padrões que irão reger o interno ou externo da mesma, desta forma os princípios são criados pelos fundadores e para que o gestor possa exercer a sua influência é essencial que os padrões da empresa também estejam alinhados com o gestor.

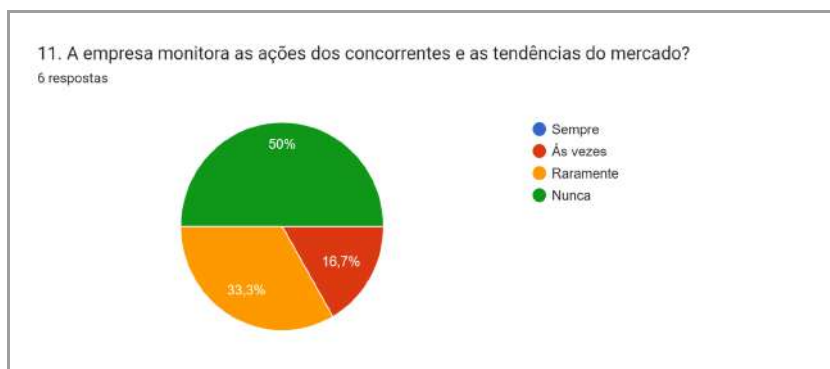
Segundo Freitas (1999) a cultura organizacional de uma empresa é definida pelos gestores no qual a partir de uma visão estrategicamente definida em soma com o meio ambiente é uma variável que tem um impacto sobre o desempenho da organização.

Desse modo, para Williams (2010, p. 55) considera que “os ambientes internos são importantes porque afetam o que as pessoas pensam, sentem e fazem no trabalho”.

Observa-se, a partir dos dados apresentados, que a organização apresenta uma cultura interna fragilizada, cujos problemas impactam tanto os colaboradores quanto a própria empresa, comprometendo o andamento das atividades e o

desempenho das pessoas. Segundo Chiavenato (2004, p.165) destaca que “[...] a cultura organizacional representa as percepções dos dirigentes e funcionários da organização e reflete a mentalidade que predomina na organização.

### Gráfico 11- Monitoração dos concorrentes



Fonte: Dados da pesquisa (2025)

Questionados sobre o monitoramento dos concorrentes e tendências do mercado, 50% dos participantes informaram que nunca ocorre monitoramento, 33,3% consideram que ocorrem de forma raramente e 16,7% que às vezes ocorre o monitoramento.

Segundo Oliveira (2007) se torna válido que a empresa busque elaborar um plano estratégico para seus concorrentes e de forma mais detalhada possível.

Diante que sobre os seus concorrentes, segundo Williams (2010, p. 49) “é um erro subestimar o potencial de qualificação dos concorrentes.”

No desenvolvimento do trabalho sobre o planejamento estratégico sobre os concorrentes, Oliveira (2007,p.95) verificou que:

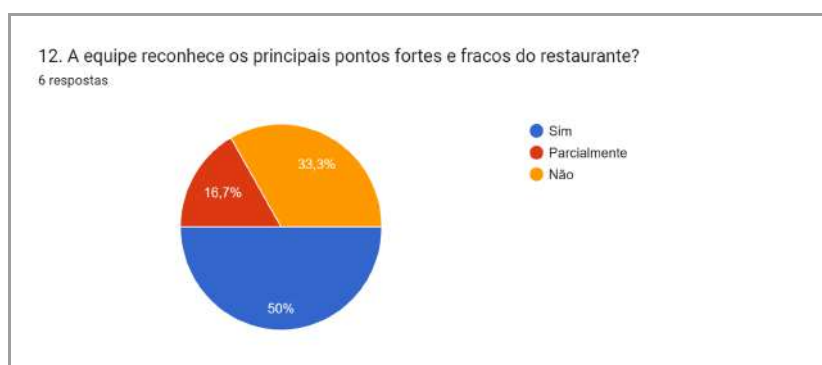
Verifica-se o nível de conhecimento que se possui de cada concorrente e , quanto menor o nível de conhecimento do concorrente, maior o risco estratégico perante as estratégias desse concorrente; e vice-versa, quanto maior o nível de conhecimento, menor o risco estratégico. Essa análise pressupõe otimizado sistema de informações estratégicas a respeito da atuação passada e presente dos principais concorrentes. Com base na análise,

projeções e simulações desses dados e informações é possível o delineamento inicial da atuação futura desses concorrentes.

Corroborando com essa idéia segundo Becker, Giovonela e Furtado (2016), reforçam que quando isso acontece os gestores deixam de tomar os cuidados no aperfeiçoamento de seus produtos e acompanhar concorrentes acabam assim perdendo a sua participação no mercado de atuação.

Os dados evidenciam que a empresa não realiza o monitoramento de seus concorrentes e subestima a importância dessa prática, demonstrando uma falta significativa de compreensão sobre sua relevância para o negócio. Destacando -se para Becker, Giovonela e Furtado (2016), reforçam que quando isso acontece os gestores deixam de tomar os cuidados no aperfeiçoamento de seus produtos e acabam assim perdendo a sua participação no mercado de atuação.

#### **Gráfico 12 - Reconhecimento de pontos fortes e fracos**



Fonte: Dados da pesquisa (2025)

Questionados sobre o reconhecimento de pontos fortes e fracos do restaurante, 50% dos participantes informaram que reconhecem tais variáveis, visto que 33,3% dos participantes informaram que não reconhecem enquanto e 16,7% dos participantes reconhecem porém de forma parcial.

Segundo Sampaio (2024) conhecer os pontos fortes e fracos da empresa é essencial para que se tenha sucesso a longo prazo, diante que esse é um processo nada superficial envolvendo assim uma compreensão profunda no qual faz a

empresa ter o seu destaque no mercado como também impede que a gestão alcance objetivos.

O posicionamento da empresa é algo essencial e relevante, para Oliveira (2007,p.51):

A postura proporciona um quadro-diagnóstico geral da empresa, resultante do confronto entre seus pontos fortes e fracos e que a qualifica quanto a sua capacidade de aproveitar oportunidades e de enfrentar ameaças externas ou não controláveis pela empresa.

Para o Zenivox (2024) cada vez que o negócio ignora a necessidade de uma análise mais profunda do seu negócio, se perde dinheiro e dá oportunidade ao seu concorrente que poderia ser da empresa.

Observa-se que a empresa reconhece parte de seus pontos fortes e fracos; contudo, uma parcela significativa dos respondentes afirma não identificá-los totalmente ou apenas de forma parcial, o que reforça a importância de compreender plenamente esses aspectos. Segundo Oliveira (2007) feito um diagnóstico da empresa correspondendo assim uma análise estratégica, apresenta algumas premissas como que para enfrentar o ambiente externo a empresa necessita ter o conhecimento dos seus pontos fortes e fracos.

Para tanto procurou apresentar uma análise Swot com base nos dados apresentados conforme abaixo:

Quadro 12 - Análise Swot

| <b>FORÇAS</b>   | <b>FRAQUEZAS</b>                      |
|---|---------------------------------------|
| Possui alguns diferenciais (qualidade,atendimento, cardápio, preço e etc) | Falta de metas e objetivos claros     |
| Reconhecimento de pontos fortes e fracos                                  | Atividades pouco definidas.           |
| Imagem parcialmente positiva  | Recursos e equipamentos insuficientes |
|   | Falta de padronização.                |

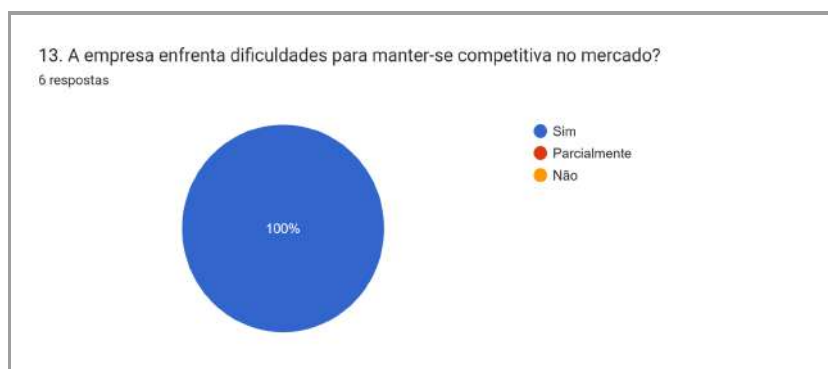


|                                       |   |
|---------------------------------------|---|
|                                       | Comunicação ineficaz do gestor.   |
|                                       | Dificuldades internas graves( falta de comunicação, recursos ou treinamento)          |
|                                       | Falta de monitoramento da concorrência.   |
|                                       | Imagem fragilizada para parte dos clientes.   |
|                                       | Falta de constância sobre identificação e busca de oportunidades de crescimento local |
| <b>OPORTUNIDADES</b>                  | <b>AMEAÇAS</b>  |
| Melhorar e consolidar a imagem local. | Fatores externos(econômicos,concorrentes ou legais) influenciam o desempenho.         |
| Explorar diferenciais já existentes.  | Concorrência não monitorada.  |
| Crescimento no mercado local.         | Percepção negativa de parte dos clientes.   |
|                                       | Aumento da competitividade no setor.  |

Fonte: Elaboração própria (2025)

## 4.2 Estratégias Genéricas Predominantes na Empresa - Estratégia de sobrevivência

**Gráfico 13-** Dificuldades no mercado competitivo



Fonte: Dados da pesquisa (2025)

Questionados acerca das dificuldades da empresa em se manter em competitividade, todos os participantes concordaram que a mesma enfrenta dificuldades.

A competitividade está interligada à eficácia da empresa, conforme destaca Maximiano (2015,p.99) “ a competitividade é uma tradução particular da ideia de eficácia, que se aplica particularmente a empresas [...] O sucesso de uma pode significar o fracasso de outra”.

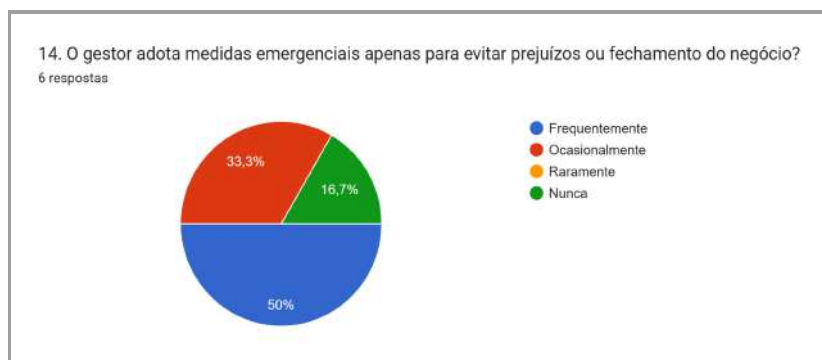
Corroborando com essa ideia, segundo Costa (2007) a competitividade é o resultado de disputas entre entidades no qual competem a preferência dos clientes ou no mercado.

Para se manter competitiva para Maximiano (2015) as empresas precisam ter desempenho melhor do que as outras e assim disputam o mesmo cliente e como também ela se torna competitiva quando ela possui vantagem competitiva sobre o seu concorrente. Maximiano (2015) destaca também que vantagens competitivas como :qualidade do produto e serviço, domínio na tecnologia e fonte de matéria prima, posse de capital, imagem perante aos clientes, eficácia em distribuição e eficiência no sistema da produção podem ser incluídas nas estratégias nas organizações.

Segundo Costa (2007) a ausência de indicadores respostas favoráveis como por exemplo a novos produtos ou serviços no mercado, preferências dos clientes, concorrência e etc indicam problemas graves na área da competitividade no qual devem ser investigados e tratados no processo estratégico.

Com base nos dados levantados, observa-se que a empresa apresenta uma deficiência significativa no que diz respeito à sua competitividade no mercado. Diante de uma estratégia competitiva, segundo Porter (1947,p 52) “ o lema da estratégia competitiva é ser diferente. Significa escolher, de forma deliberada, um conjunto diferente de atividades para proporcionar um mix único de valores.”

### Gráfico 14 - Medidas emergenciais



Fonte: Dados da pesquisa (2025)

Questionados acerca da adoção de medidas emergenciais a fim de evitar prejuízos ou fechamento do negócio por parte do gestor, 50% dos participantes informaram que ocorre de forma frequente, 33,3% dos participantes consideram que ocorre de forma ocasional e 16,7% dos participantes consideram que isso nunca ocorre.

Considerando a sobrevivência das empresas em ações estratégicas e operacionais, para Martins (2003, p.1):

[...] A falta de planos, estratégicos e operacionais, é um dos principais motivos das empresas fecharem as suas portas antes de completar um ano de atividade, ou seja, podemos dizer que é uma questão de sobrevivência.[...]

Segundo o Sebrae (2023) é grande o número de empresas que não conseguem sobreviver, dos dados de 2018 a 2021 foi verificado que empresas fecharam por fatores como abrir por necessidade, menor conhecimento no ramo, pouca capacitação e etc. O planejamento de uma empresa faz com que esses fatores possam ser contornados e sendo uma ferramenta para que isso possa ser evitado, segundo Lacombe (2009, p. 70):

O planejamento é um poderoso instrumento de intervenção na realidade e, que se bem utilizado, constitui ferramenta fundamental para o desenvolvimento das organizações.

Os dados evidenciam que o gestor recorreu em grande parte a medidas emergenciais para evitar o fechamento do restaurante, sendo que um posicionamento e decisões mais estratégicas e assertivas teriam maior probabilidade de garantir a continuidade do negócio. Para Marion (1998, p. 27;28):

[...] com certa frequência várias empresas,principalmente as pequenas, têm falido ou enfrentado sérios problemas de sobrevivência. Ouvimos empresários que criticam a carga tributária,os encargos sociais, a falta de recursos, juros altos etc.,fatores estes que, sem dúvida, contribuem para debilitar a empresa. Entretanto, descendo a fundo nas nossas investigações, constatamos que, muitas vezes, a “Célula cancerosa ” não repousa naquelas críticas, mas na má gerência, nas decisões tomadas sem respaldo, sem dados confiáveis. Por fim observamos, nesses casos, uma contabilidade irreal, distorcida, em consequência de ter sido elaborada única e exclusivamente para atender às exigências fiscais.

Segundo Ward (2003) fala da capacidade da organização de aceitar o que ocorre no mercado de forma positiva levando assim a possibilidade de enfrentar as transformações que ocorrem no mercado.

#### Gráfico 15 - Redução de clientes e quedas nas vendas



Fonte:Dados da pesquisa (2025)

Questionados acerca da empresa está enfrentando redução de clientes ou queda nas vendas de forma recente, 83,3% dos participantes informaram que a empresa tem enfrentado redução de clientes ou queda nas vendas e 16,7% dos participantes informaram que a empresa tem enfrentado redução de clientes ou quedas nas vendas de forma parcial.

O Sebrae (2024) destaca que a sociedade evolui e com isso o gosto e preferências do consumidor também. Hábitos de costumes associados a questões econômicas, sociais e ambientais interferem nessa questão. A pesquisa Pulso dos Pequenos Negócios – 5ª edição, realizada pelo Sebrae, evidencia que 34% dos negócios o maior problema é a falta de clientes.

Considerando o novo cenário e perfil do consumidor, segundo diretor superintendente do Sebrae no Piauí, Júlio César Filho (2023,p.1) [Pesquisa aponta que falta de clientes é uma das principais dificuldades enfrentadas pelos pequenos negócios | ASN Piauí - Agência Sebrae de Notícias:](#)

Os consumidores estão cada vez mais exigentes. Os pequenos negócios precisam estar atentos às mudanças de comportamento dos clientes, atendendo de maneira cada vez mais eficiente e qualificada às necessidades e desejos desse público. As empresas que seguirem as tendências e ficaram em superar as expectativas dos clientes terão mais chances de conquistá-los, mantendo-se competitivas e sustentáveis no mercado”

Destacando-se também a COVID-19 que se alastrou em todo mundo e trouxe efeitos para toda uma sociedade, empresas e na macroeconomia, segundo Enes (2022, p.93):

A COVID -19 reduziu o nível de atividade e fez despencar a produtividade de determinados setores, principalmente do turismo, como setor aéreo, hotéis e restaurantes. Já outros setores tendem a experimentar uma expansão das suas atividades, como tecnologia da informação, saúde e comunicação.

Os resultados revelam que o restaurante vem sofrendo uma diminuição considerável em sua clientela, embora alguns participantes apontem que essa redução não se apresenta de forma tão acentuada. Nesse contexto, destaca-se a importância de implementar novas estratégias que possibilitem a recuperação desse público, evidenciando a necessidade de um planejamento sólido e de uma gestão alinhada ao novo cenário. Diante de boas vendas, segundo Tonet (2024,p1):

Boas vendas são resultado de uma série de fatores que incluem desde aspectos relacionados ao produto e à sua diferenciação, passando por uma definição de estratégia de preço, escolha da praça, ou seja, onde vai vender e como vai promover o negócio.

**Gráfico 16** - Decisões imediata e sem planejamento prévio



Fonte: Dados da pesquisa (2025)

Questionados sobre as decisões serem tomadas de forma imediatista e sem um planejamento prévio, 66,7% dos participantes informaram que ocorre de forma frequentemente e 33,3% informaram que ocorre de forma raramente.

Para Chiavenato (p.348) a organização é como um sistema em tomada de decisões e que cada pessoa participa conforme a sua percepção:

A organização é um sistema de decisões em que cada pessoa participa consciente e racionalmente, escolhendo e decidindo entre alternativas mais ou menos racionais que são apresentadas de acordo com sua personalidade, motivações e atitudes. Os processos de percepção das situações e o raciocínio são básicos para a explicação do comportamento humano nas organizações: o que uma pessoa aprecia e deseja influencia, o que vê e interpreta, assim como o que vê e interpreta influencia o que aprecia e deseja.

O planejamento é um processo para as tomadas de decisões e sucesso de um negócio, segundo Becker, Giovonella e Furtado (2016) O planejamento é importante para as organizações, destacando que fatores como competitividade e mudanças que as organizações precisam enfrentar, as mesmas precisam se adequar criando estratégias para ter um bom planejamento e assim consequentemente lucros e espaço no mercado.

Acerca da racionalidade nas decisões, segundo Simon apud Chiavenato (2004, p.349) acerca da racionalidade limitada:

Ao tomar decisões, a pessoa precisaria de um grande número de informações a respeito da situação para que pudesse analisá-las e avaliá-las. Como isso está além da capacidade individual de coleta e análise, a pessoa toma decisões por meio de pressuposições, isto é, de premissas que ela assume subjetivamente e nas quais baseia a sua escolha. As decisões relacionam-se com uma parte da situação ou com apenas alguns aspectos dela.

Os dados apresentados demonstram uma falta de planejamento prévio alinhado com decisões tomadas de forma imediatista prejudicam o percurso do planejamento demonstrando uma tomada de decisão de forma irracional. Segundo Chiavenato (2004) o processo decisório é algo complexo e depende muito de características pessoais do gestor que está tomando decisões.

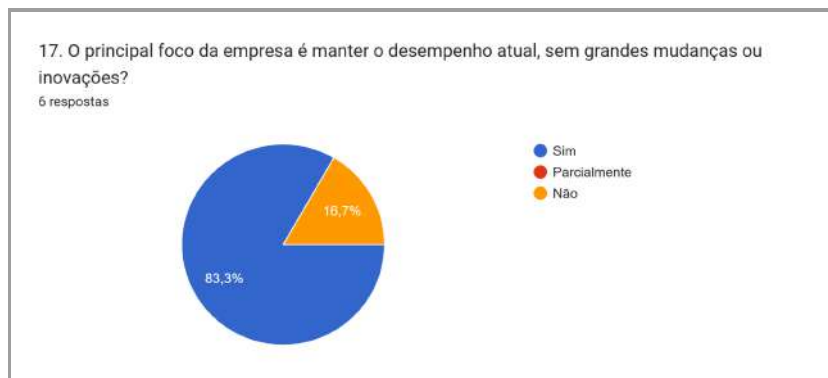
Para tanto procurou apresentar uma análise Swot com base nos dados apresentados conforme abaixo:

Quadro 13 - Análise Swot da estratégia de sobrevivência

| FORÇAS  | FRAQUEZAS  |
|---|--|
| Não foram identificadas as forças com clareza com base nas respostas. | Dificuldade de manter competitividade.                   |
|   | Medidas emergenciais frequentes                          |
|   | Queda de clientes e vendas                               |
|   | Decisões tomadas de forma imediatista e sem planejamento |
| OPORTUNIDADES   | AMEAÇAS  |
| Reorganização e adoção de planejamento estratégico.                   | Perda contínua de clientes.                              |
| Recuperação de vendas com ações direcionadas.                         | Risco de prejuízos e fechamento.                         |
|   | Concorrência mais forte no mercado.                      |
|   | Vulnerabilidade a fatores externos.                      |

Fonte: Elaboração própria (2025)

#### 4.3 Estratégias Genéricas Predominantes na Empresa - Estratégia de Manutenção

**Gráfico 17: Foco da empresa**

Fonte: Dados da pesquisa (2025)

Questionados sobre o foco da empresa em se manter com o desempenho atual sem considerar mudanças ou inovações, 83,3% dos participantes consideram que é o principal foco da empresa e 16,7% dos participantes não consideram que seja o foco o principal foco da empresa.

Para Ward (2003) as dificuldades tipicamente encontradas em todos os negócios, no que se trata de negócios familiares têm desafios particulares, dentre eles por serem pequenas têm a carência do financeiro ou de uma experiência administrativa que se tem em grandes empresas, nesse modo algum momento deixam de serem competitivas.

Para o Sebrae (2022) a inovação é uma questão de sobrevivência das empresas e não mais uma escolha. Diante de um cenário em constantes mudanças e os mercados mais competitivos é necessário que as empresas saibam se adaptar para conseguir seguir em frente, considerando que isso já era uma realidade antes mesmo da pandemia do COVID-19. Segundo Albert Einstein apud Sebrae (2022) é loucura as empresas insistir em fazer as mesmas coisas e esperar que tenham resultados diferentes.

Para Chiavenato (2004) os gestores precisam ser agentes de transformação e inovação dentro de uma organização, tendo em vista que, é ele que faz acontecer a mudança seja em uma mentalidade ou cultura organizacional por exemplo, sendo a



assim a inovação seu principal produto. Porém para que isso ocorra é necessário que o gestor adote características pessoais necessárias para se tornar um líder da organização, como: assertividade, competitividade, convicção profunda, inconformismo e espírito empreendedor

Os resultados indicam que a empresa demonstra um padrão de conformismo operacional, priorizando a continuidade das rotinas existentes em detrimento da adoção de práticas inovadoras. Segundo o Sebrae (2022) destaca que empresas que não buscam inovação tendem a estagnar. Enfatizando que ao aplicar as mesmas opções você terá apenas essas mesmas ações ou resultados e num cenário de mudanças constantes, as empresas serão forçadas a buscar novas alternativas para a sua sobrevivência.

**Gráfico 18 - Ações de conservação de clientes e resultados**



Fonte: Dados da pesquisa (2025)

Questionados sobre ações da empresa sobre conservar os clientes e manter os resultados já alcançados, 33,3% dos participantes consideram que ocorre de forma às vezes ou de forma raramente e 16,7% dos participantes consideram que ocorre de sempre ou nunca.

Segundo o Exame (2025), mesmo diante de inovações e tecnologias, o Brasil ainda é muito voltado para o conservadorismo. Destacando que os brasileiros têm dificuldades em desenvolver tecnologias no qual irão impulsionar os seus negócios. O Sebrae apud Exame (2025) fez um levantamento das pesquisas procuradas sobre

ideias de negócios e constatou que teve um total de 116 pesquisas, no qual aponta uma preferência em negócios que tenham pouco investimento e um retorno rápido.

Para Maximiano (2000) a liderança tem um papel fundamental nas organizações, diante desse papel estudante profissionais da Administração devem estudar a mesma, a fim de compreender o seu processo social e características que nele envolve.

Sobre a liderança criar um ambiente que seja favorável para todos, Sugo (2009, p. 235) enfatiza que:

O desapego em nossas ações pessoais e profissionais se traduz em encorajamento e incentivo ao próximo, sentindo alegria sincera de vê-lo crescer graças às nossas orientações e encaminhamentos. Esse líder é capaz de construir junto com seus liderados um campo propício para a criação de novos conhecimentos, obras e ações.

Com base nos dados apresentados, percebe-se que a gestão direciona suas iniciativas sobretudo para manter a clientela existente e conservar os resultados já alcançados. Entretanto, essa postura acaba limitando a expansão do negócio, pois reduz as chances de captar novos clientes e demonstra uma inclinação ao conservadorismo, revelando conformidade com a situação atual.

#### **Gráfico 19 - Manter produtos e serviços sem alterações**



Fonte: Dados da pesquisa (2025)

Questionados acerca do restaurante procurar manter produtos e serviços sem buscar alterações, 83,3 % dos participantes informaram que o restaurante procura

manter-se dessa forma e 16,7% dos participantes informaram que o restaurante não procura manter produtos e serviços sem alterações.

O estudo levantado pelo Sebrae junto com Abrasel (2024) constatou que realizar treinamento de colaboradores, padronização de produção e estabelecimento de metas são os principais desafios encontrados pelo setor em bares e restaurantes no Brasil [...]. Dentre um dos desafios encontrados foi a adaptação de cardápios por parte de alguns estabelecimentos. No estudo 53,1% dos empreendedores entrevistados fazem o uso de ficha técnica para todos os pratos, sendo a mesma um instrumento que documenta o processo produtivo, qualidade e os custos dos pratos produzidos. Dentre a parcela que não faz uso da ficha técnica se encontra 14,3% que estão em fase de implementação, 22,6% adotam o que se encontra na receita sem detalhamento técnico e 10% utilizam o padrão das receitas dos pratos que são vendidos.

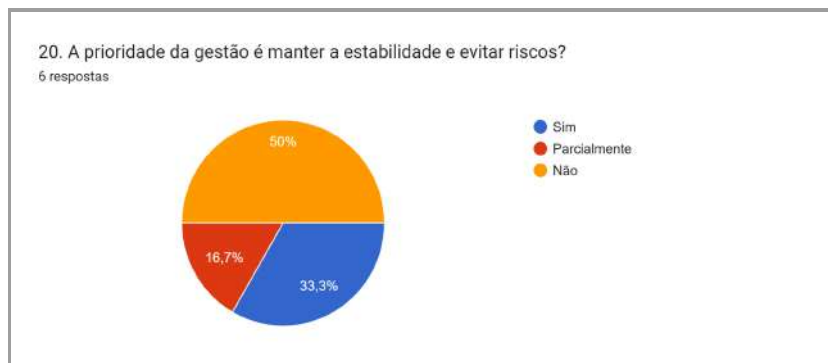
Segundo o Sebrae (2025) o planejamento do cardápio deve levar em consideração três fatores principais: proposta de serviço, clientes e equipamentos e área física, sendo definidos e especificados: proposta de serviço sendo definido qual será o tipo de serviço que será oferecido? Menu à la carte, buffet a quilo ou rodízio? Sendo para cada um desse tipo de serviço existe um tipo de cardápio ao tempo de preparo e disponibilidade de tempo do cliente. Clientes necessitam de tratamento do seu perfil e assim será elaborado um cardápio específico para o mesmo. Equipamentos e área física, estabelecer cozinhas que sejam reduzidas no qual deverão realizar a elaboração de cardápios otimizados no qual as preparações tenham uma prévia e a finalização quando o pedido foi realizado.

Diante dos dados apresentados o restaurante possui uma predominância acerca da atuação conservadora, mantendo produtos e serviços sem mudanças significativas, priorizando continuidade e evitando mudanças quando também se faz necessário em algumas situações. Sobre o atingimento mínimo de satisfação, segundo Ackoff (1974, p. 5):

Satisfazer é fazer “suficientemente bem”, mas não necessariamente “tão bem quanto possível”. O nível que define a satisfação é o que o

tomador de decisões está disposto a fixar e, freqüentemente, é o mínimo necessário.

### Gráfico 20 - Estabilidade e riscos



Fonte: Dados da pesquisa (2025)

Questionados acerca da prioridade da gestão em procurar manter estabilidade e evitar riscos, 50% dos participantes informaram que isso acontece, 33,3% dos participantes informaram que isso acontece porém de forma parcial e 16,7% dos participantes informaram que isso não acontece.

Todas as organizações, independentemente de seu porte, estão expostas a riscos inerentes às atividades empresariais, os quais constituem parte integrante do processo de desenvolvimento e aprendizagem no ambiente corporativo. Considerando os riscos que uma empresa enfrenta diante do ambiente que se está inserido, para Zaccarelli (1980, p. 35) considera três tipos de riscos:

Riscos referentes à compatibilidade atual entre a empresa e o seu ambiente; riscos referentes à evolução futura do ambiente empresarial; riscos referentes à avaliação do poder da empresa para alterar o ambiente empresarial.

Existe uma correlação entre risco e rentabilidade, segundo Oliveira (2007, p.76):

[...] quando diminui o risco, a rentabilidade obtida no empreendimento também decai pela simples razão de que os negócios com pouco risco são muito procurados, ocorrendo grande concorrência, o que, conseqüentemente, faz diminuir a margem do lucro [...]

Diante dos dados apresentados o restaurante possui uma predominância significativa de conservadorismo e uma fragilidade acerca de correr risco. Sendo o risco ao qual o restaurante está exposto refere-se às incertezas associadas à evolução futura do ambiente empresarial, segundo Oliveira (2007, p. 76):

O risco de evolução está relacionado com a situação de se conseguir detectar qual o direcionamento das mudanças ou evolução que irá ocorrer no ambiente e qual sua intensidade. Isso porque, quando uma empresa assume riscos na suposição de que determinada evolução irá ocorrer, nesse momento está correndo o risco de que essa evolução não ocorra, ou ocorra antes ou depois do momento esperado.

Para tanto procurou apresentar uma análise Swot com base nos dados apresentados conforme abaixo:

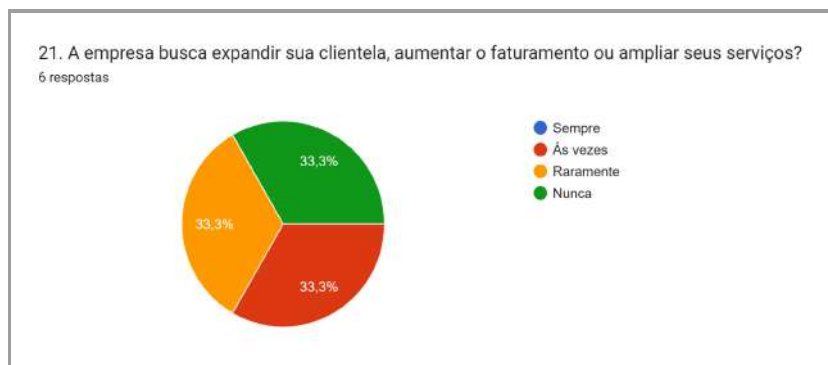
Quadro 14 - Análise Swot da estratégia de manutenção

| <b>FORÇAS</b>   | <b>FRAQUEZAS</b>                                 |
|---|--|
| Não foram identificadas as forças com clareza com base nas respostas. | Foco em manter desempenho atual sem inovar.      |
|   | Ações inconsistentes para conservar clientes.    |
|   | Manutenção de produtos e serviços sem alterações |
|   | Gestão conservadora e avessa a riscos.           |
| <b>OPORTUNIDADES</b>  | <b>AMEAÇAS</b>                                   |
| Inovar produtos e serviços.   | Perda de competitividade.                        |
| Melhorar retenção de clientes.  | Concorrentes inovadores.                         |
| Modernizar processos e gestão.  | Mudanças nas preferências do consumidor.         |
|   | Risco de estagnação.                             |

Fonte : Elaboração própria (2025)

#### **4.4 Estratégias Genéricas Predominantes na Empresa - Estratégia de Crescimento**

**Gráfico 21 - Expansão do restaurante**



Fonte: Dados da pesquisa (2025)

Questionados acerca da empresa buscar expandir a clientela aumentar o faturamento ou ampliar os serviços, 33,3% dos participantes informaram que a empresa busca de forma às vezes, raramente como também nunca.

Segundo Chiavenato (2004) o relacionamento com os clientes consiste em ter foco em estratégias organizacionais para assim facilitar o acesso a outros pontos como membros de organizações, informações e produtos oferecidos. O cliente faz parte da organização e deve aplicar esforços para a manutenção do relacionamento com o mesmo.

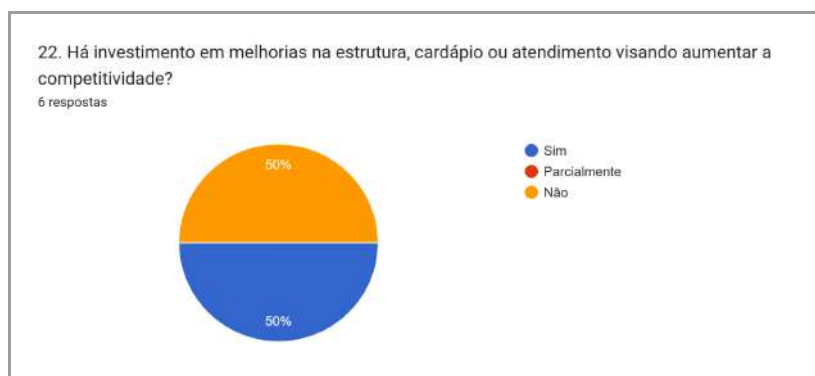
Para o Sebrae (2024) a fidelização de clientes e fazer com que o negócio cresça como consequência, requer muita dedicação e a compreensão de quem é o seu público alvo. Destacando - se práticas como personalizar a experiência do cliente, agilidade no atendimento, investimento no pós vendas, facilitação ao acesso a informações, monitoramento e feedback e manter atualizado acerca das tendências do mercado.

A expansão de um negócio constitui um objetivo almejado por muitos empreendedores, representando a concretização de suas expectativas de desenvolvimento, segundo o Sebrae (2023, p.1) para que isso ocorra deve levar em consideração:

Aumento da visibilidade do negócio, destacar-se dos concorrentes e tornar o negócio mais lucrativo e rentável. E é só com um plano bem traçado e planejado que você conseguirá dar os passos necessários para aumentar seu espaço e crescer no mercado.

Os dados apresentados evidenciam que o restaurante possui interesse em expandir o negócio e ampliar a captação de clientes; como também não possui interesse efetivo, contudo, revelam também que tais iniciativas ocorrem de maneira lenta e esporádica, o que compromete o alcance efetivo desse objetivo. A organização deve se adaptar e ajustar para garantir a sua crescer, segundo Chiavenato (2004,p.163) “A organização, como um organismo vivo, deve estar apta para se ajustar e expandir-se continuamente para sobreviver e crescer. O crescimento é um sinal de vitalidade e de garantia de sobrevivência.”

#### Gráfico 22 - Investimento do restaurante



Fonte: Dados da pesquisa (2025)

Questionados acerca da empresa buscar investimentos de melhorias no que tange à estrutura, cardápio ou atendimento visando aumentar a competitividade, 50% dos participantes informaram que isso ocorre e 50% dos participantes informaram que isso não ocorre.

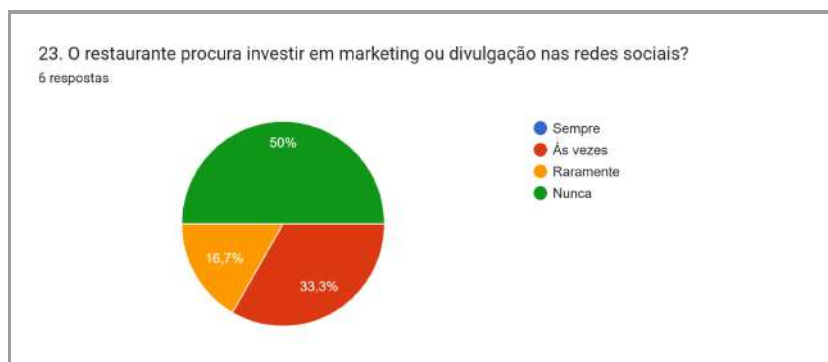
Para Ward (2003) o planejamento é uma ferramenta para orientar as empresas, por um lado ela orienta a necessidade acerca dos investimentos destinados a empresa a fim de promover o seu crescimento, do outro lado faz com que todos os membros da família tenham o entendimento sobre o negócio familiar.

Para o Consuting (2024) a melhoria contínua das empresas é essencial para para o seu crescimento e sustentabilidade, sendo o seu conceito baseado em que sempre é possível inovação e crescimento nas empresas, independentemente do seu tamanho e independentemente do tempo.

Segundo o Sebrae (2024) existem fatores que determinam o sucesso de bares e restaurantes, destacando-se que para sucesso em um negócio é necessário viável para os colaboradores e clientes, comidas sem tipos de conservantes estão cada vez mais sendo procurados nos restaurantes e o atendimento se torna o diferencial da empresa no qual investir em profissionais qualificados que consiga atender as necessidades dos clientes trazendo o diferencial.

Diante dos dados apresentados demonstra-se uma imparcialidade no que diz respeito aos investimentos nessas variáveis no que tange o restaurante. Indica baixa consistência nas ações de melhoria, falta de alinhamento interno e falta de planejamento.

### Gráfico 23 - Investimento em marketing e/ou redes sociais



Fonte: Dados da pesquisa (2025)

Questionados sobre o restaurante realizar investimentos no marketing ou em redes sociais, 50% dos participantes informaram que isso nunca ocorre, 33,3% dos participantes informaram que ocorre às vezes e 16,7% dos participantes informaram que ocorre de forma raramente.



Para Becker, Giovanella e Furtado (2016) destaca que para que ocorra a integração de setores para um planejamento estratégico se faz necessário que a comunicação circule e também esteja clara, fazendo que os gestores busquem inovações que já estejam no mercado e facilite o dia a dia do gestor dentro da organização.

A tecnologia está cada vez mais presente e facilitando os processos burocráticos de uma organização, segundo Andrade (2012, p.134):

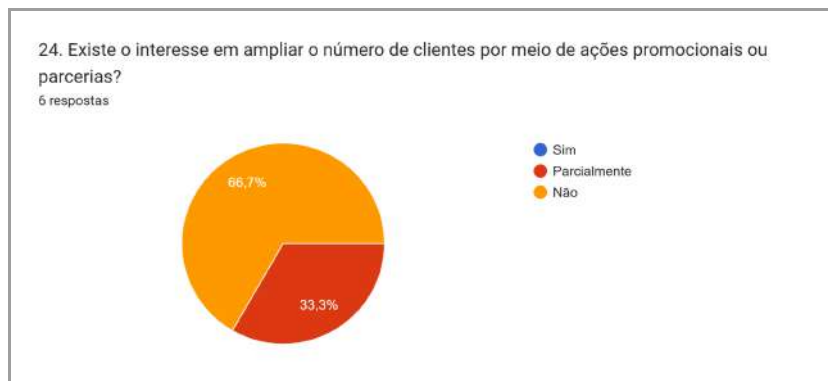
Atualmente, a tecnologia vai mais além da simples preocupação de racionalizar o trabalho e de modernizar os equipamentos para obter o máximo rendimento. Além disso, a tecnologia inclui processos, rotinas e procedimentos burocráticos e, como já foi dito anteriormente, os modos de fazer negócio ou de executar funções administrativas.

Segundo Silva (2021) observa-se que as redes sociais estão sendo cada vez mais utilizadas pelas empresas, sendo quase impossível não fazer o uso da mesma. Sendo a versão marketing digital uma nova versão do marketing e aproximando cada vez mais o cliente e potencializando as vendas da empresa.

Os dados apresentados indicam que a empresa apresenta insuficiência de investimentos em marketing e em ações nas redes sociais, comprometendo o fortalecimento de sua presença institucional e a consolidação de sua imagem no mercado. A presença digital das empresas se torna necessária sobretudo no novo atual, segundo Lima (2023,p.1):

O mundo hoje é digital. Esta percepção vem acompanhada da mudança em curso no Capitalismo, que abandona a Revolução Industrial, o modelo fordista, onde poucos enriquecem à custa de muitos, e pulveriza os meios de produção. Por isso, a presença digital se tornou essencial para as empresas de todos os portes e segmentos, principalmente os pequenos negócios.

## Gráfico 24 - Ampliamento de clientes



Fonte: Dados da pesquisa (2025)

Questionados sobre o restaurante ter o interesse em ampliar o número de clientes por meio de promoções e parcerias, 66,7% dos participantes informaram que não se tem esse interesse e 33,3% dos participantes informaram que ocorre de forma parcial.

Segundo o Sebrae (2021) plano de promoções de fidelização é uma estratégia para fidelizar clientes, no qual ocorre promovendo produtos e serviços e com isso aumentar a visibilidade da empresa e consequentemente atrair novos clientes e fidelizando os atuais e assim impulsionando as vendas. Dentro da promoção o Sebrae destaca (2024) também que quanto a sua capacidade de promover produtos e serviços for boa, as suas vendas terão um aumento na base de seus clientes.

Para o Sebrae (2024) um dos momentos mais cruciais da pandemia do COVID-19 foi as empresas se encontrarem em dificuldades, no qual mostrou que por meio de firmar parcerias com fornecedores, por exemplo, foi uma prática no qual todos os envolvidos saem ganhando. Corroborando com essa idéia, segundo Pontes (2024) ter uma rede de parcerias para fazer negócios é de suma importância para alcance das empresas nos seus objetivos na instituição.

Com base nos dados apresentados, observa-se que a empresa vem sofrendo perdas relevantes no mercado, uma vez que não tem investido na ampliação de sua base de clientes nem na adoção de ferramentas de promoção e parcerias que

poderiam fortalecer esse processo. Segundo o Sebrae (2024) parcerias estratégicas podem ajudar a expandir o negócio.

Para tanto procurou apresentar uma análise Swot com base nos dados apresentados conforme abaixo:

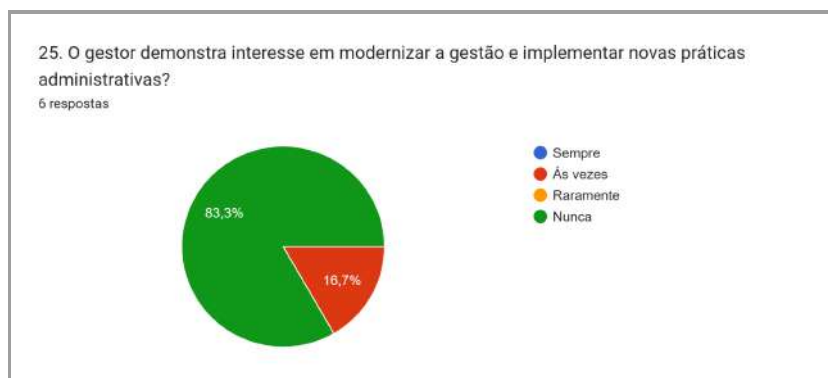
Quadro 15 - Análise Swot da estratégia de Crescimento

| <b>FORÇAS</b>   | <b>FRAQUEZAS</b>                                  |
|---|---|
| Não foram identificadas as forças com clareza com base nas respostas. | Baixa busca por expansão de clientela.            |
|   | Falta de investimentos consistentes em melhorias. |
|   | Ausência de marketing e redes sociais.            |
|   | Falta de interesse em promoções e parcerias.      |
| <b>OPORTUNIDADES</b>  | <b>AMEAÇAS</b>                                    |
| Investir em marketing e redes sociais.                                | Concorrentes com maior presença digital.          |
| Melhorar estrutura, cardápio e atendimento.                           | Perda de mercado por falta de inovação.           |
| Criar promoções e parcerias.  | Menor competitividade no mercado.                 |
|   | Baixa atração de novos clientes.                  |

Fonte: Elaboração própria (2025)

#### **4.5 Estratégias Genéricas Predominantes na Empresa - Estratégia de Desenvolvimento**

### Gráfico 25 - Modernização na gestão



Fonte: Dados da pesquisa (2025)

Questionados sobre o gestor demonstrar interesse em modernizar a gestão e a implementação de novas práticas administrativas, 83,3% dos participantes informaram que o gestor nunca demonstrou esse interesse e 16,7% dos participantes informaram que às vezes ocorre esse interesse.

Segundo Drucker (1909) desde de 1940 e final de 1950 não se tinham tantas práticas administrativas e importantes como hoje é visto, destacando-se : terceirização, redução, qualidade, valor econômico, *benchmarking* e reengenharia. Sendo todas elas muito importantes. Porém essas práticas muitos gestores ainda têm muita dificuldade em inserir nas organizações.

Diante que, para Chiavenato (2004) baseando nos conceitos da Teoria das relações humanas, que o comportamento dos seres humanos não podem ser compreendidos sem considerar a organização informal da fábrica. Sendo o conjunto das interações pessoais estabelecido por pessoas denominadas de organização informal, sendo a mesma conduzida sem objetivos e consciência, baseando-se por costumes e tradições nos ideais e sociais.

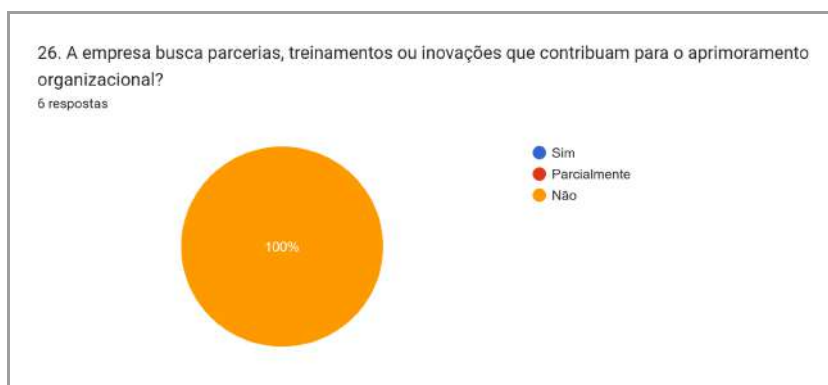
Os dados apresentados indicam que o gestor não tem buscado modernizar a gestão, embora essas práticas sejam amplamente reconhecidas e consolidadas no ambiente organizacional há bastante tempo, o que acaba reduzindo as possibilidades de crescimento da organização. Evidenciando também uma postura

de organização informal sem objetivos e clareza. Sobre o crescimento da organização, segundo Chiavenato (2004, p.15):

As organizações bem-sucedidas tendem ao crescimento e à ampliação de suas atividades, seja em termos de tamanho e de recursos, seja na expansão de mercados, seja no volume de operações. O crescimento é uma decorrência inevitável do êxito organizacional.

Tendo nisso a importância do crescimento nas organizações, um andar a mais no nível organizacional e o sucesso da organização.

### Gráfico 26 - Parcerias, treinamento e inovações.



Fonte: Dados da pesquisa (2025)

Questionados se a empresa busca parcerias, treinamentos ou inovações que contribuam para o aprimoramento organizacional, 100% dos participantes informaram que a empresa não realiza essa busca.

Vários fatores provocam impactos em uma organização e uma delas é o uso da tecnologia, para Chiavenato (2004, p.16):

A tecnologia proporciona eficiência maior, precisão maior e a liberação da atividade humana para tarefas mais complicadas que exigem planejamento e criatividade. A tecnologia introduziu novos processos e instrumentos que causarão impactos sobre as organizações.

Segundo Chiavenato (2004) destaca que as tecnologias deixaram de serem simples e tornaram mais sofisticadas e com essa rapidez também vem novos produtos e empresas e estruturas organizacionais.

Sobre inovação no negócio, segundo Drucker (1909) o objetivo da inovação é aquele no qual a empresa define qual deveria ser o seu negócio. Diante do processo de inovação nas organizações, corroborando com essa ideia, destaca que segundo Oliveira (2007,p.305)

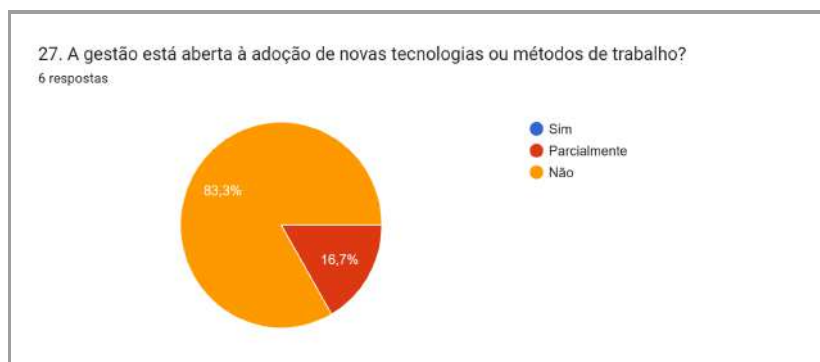
A inovação é um aspecto muito importante para a efetivação do processo de planejamento estratégico.O executivo deve estar ciente de que inovação é, antes de tudo, uma mudança no ambiente econômico, social ou legal.

Conforme destaca o Sebrae (2024) parcerias impulsionam negócios e que o gestor tem que entender que não é alcançado sucesso sozinho e a parceria vem para somar na empresa.

Segundo Oliveira (2007) para que ocorra mudanças organizacionais e melhore resultados, um dos aspectos que devem ficar atento é o treinamento e desenvolvimento da capacitação dos colaboradores. Corroborando com essa idéia para Chiavenato (1999, p.295) o treinamento é importante para os colaboradores:

Treinamento é o processo de desenvolver qualidades nos recursos humanos para habilita-los a serem mais produtivos e contribuir melhor para o alcance dos objetivos organizacionais. O propósito do treinamento é aumentar a produtividade dos indivíduos em seus cargos influenciando seus comportamentos

Os dados apresentados revelam fragilidades relacionadas às variáveis parcerias, treinamentos e iniciativas de inovação, uma vez que o gestor adota um posicionamento de liderança marcado pelo conservadorismo, deixando de aproveitar os benefícios que práticas inovadoras e colaborativas no qual poderiam trazer ao seu negócio. Além disso, a ausência de capacitação adequada para os colaboradores tende a gerar desmotivação interna, evidenciando um modelo de liderança centralizada e autocrática.

**Gráfico 27 - Adoção de tecnologias e/ou métodos de trabalho**

**Fonte:** Dados da pesquisa (2025)

Questionados sobre a gestão está aberta a adoção de novas tecnologias ou métodos de trabalho, 83,3% dos participantes informaram que a gestão não está aberta a essa adoção e 16,7% dos participantes informaram que a gestão está aberta de forma parcial.

Segundo Chiavenato (2004, p.175) para que o planejamento e organização sejam eficazes:

Para que o planejamento e a organização possam ser eficazes, eles precisam ser dinamizados e complementados pela orientação a ser dada às pessoas por meio de uma adequada comunicação e habilidade de liderança e de motivação.

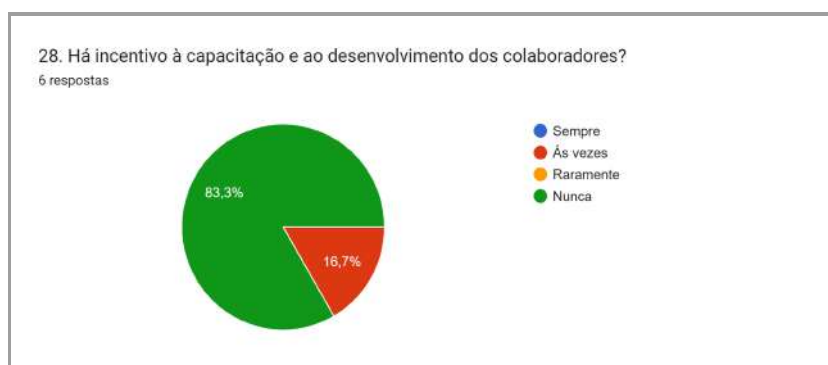
Corroborando com essa ideia de acordo com Luz (2003) diante das variáveis que influenciam um clima organizacional, estão relacionados com o clima da organização, performance e liderança.

Existem estilos de liderança e com elas características, sendo elas liderança: autoritária, liberal e democrática. Segundo Chiavenato (2004): a liderança autocrática o gestor concentra as suas decisões e impõe o que deve ser feito, a liderança liberal o gestor delega as atividades deixando os colaboradores livres e liderança democrática o gestor orienta e coordena a equipe.

Segundo o Sebrae (2017) a tecnologia busca soluções que auxiliam as empresas no que tange um produto ou serviço, realização de atendimento ao cliente como também a organização como um todo

Diante dos dados apresentados, observa-se que o gestor não demonstra abertura para a adoção de tecnologias ou novos métodos de trabalho, evidenciando um estilo de liderança autocrático. Esse perfil e posicionamento acabam dificultando o crescimento da empresa no contexto tecnológico atual e comprometem o processo de planejamento organizacional, refletindo uma cultura organizacional pouco adaptável às mudanças. Segundo Oliveira (2007, p.128) “ A vantagem competitiva de uma empresa pode ser resultado do ambiente onde ela opera, da situação geral da empresa, bem como da postura de atuação de sua alta administração.”

#### **Gráfico 28 - Incentivos aos colaboradores**



Fonte: Dados da pesquisa (2025)

Questionados sobre a existência de incentivos à capacitação e o desenvolvimento dos colaboradores, 83,3% dos participantes informaram que isso nunca ocorre e 16,7% dos participantes informaram que ocorre às vezes.

As organizações são feitas por pessoas que têm objetivos e buscam algo em comum, segundo Lacombe (2011, p. 29) define a organização como:

Um grupo de pessoas que se constitui de forma organizada para atingir objetivos comuns. Para que exista uma organização, é preciso que existam objetivos comuns, divisão de trabalho, fonte de autoridade e relações entre as pessoas.



Para o alcance de objetivos nas organizações, deve se considerar fatores como motivação dos colaboradores, segundo Oliveira (2007, p.143):

O comportamento do indivíduo é determinado por suas necessidades, que se localizam dentro dele e se dirigem para um objetivo ou incentivo que está fora dele. Como base dessa situação, o executivo deve considerar a motivação, que é representada por um conjunto de energias e forças internas do indivíduo e que o mantém, permanentemente, direcionado para resultados específicos e concretos.

Tendo a motivação diversas definições e pensamento, segundo Chiavenato (2003,p.366), motivação “é o estado íntimo que leva uma pessoa a se comportar de maneira a assegurar o alcance de determinado objetivo ou a se engajar em uma atividade para satisfazer necessidades pessoais”.

Segundo Gomes (2007, p.2) a motivação é destacada por impulsos internos e direciona o indivíduo: [...] “a motivação é intrínseca, é um impulso que vem de dentro, isto é, que tem suas fontes de energia no interior de cada pessoa, é uma força que direciona a pessoa para alguma coisa, ou seja, um objetivo”.

Diante dos dados apresentados, evidencia-se a ausência de incentivos e de ações de capacitação voltadas aos colaboradores, elementos essenciais para o desenvolvimento profissional e para o fortalecimento organizacional. A falta dessas práticas tende a gerar efeitos como a desmotivação da equipe, considerando que uma organização é sustentada por pessoas. Investir no desenvolvimento dos colaboradores promove ganhos mútuos, tanto para o indivíduo quanto para a empresa, favorecendo assim, o alcance dos objetivos de forma mais eficiente. Segundo Chiavenato (2014,p.37) desenvolver pessoas traz enriquecimento pessoal:

Desenvolver pessoas significa apenas dar-lhes informação e apoio suficiente para que elas aprendam novos conhecimentos, habilidades e competências e se tornem mais eficientes no que fazem. É, sobretudo, dar-lhes a formação básica para que aprendam novas atitudes, soluções, ideias, conceitos e que mudem seus hábitos e comportamentos e se tornem mais eficazes no que fazem. Formar é muito mais do que simplesmente informar, pois representa um enriquecimento da personalidade humana.

Nesse sentido, a falta de capacitação dos colaboradores afeta o seu desenvolvimento e causa desmotivação na equipe.

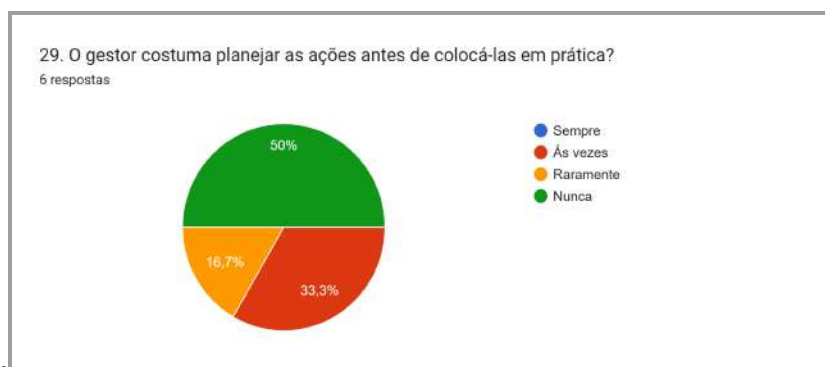
Quadro 16 - Análise Swot da Estratégia de Desenvolvimento

| <b>FORÇAS</b>   | <b>FRAQUEZAS</b>   |
|---|--|
| Não foram identificadas as forças com clareza com base nas respostas. | Falta de interesse em modernizar a gestão.                               |
|   | Falta de parcerias, treinamentos ou inovações                            |
|   | Resistência à adoção de novas tecnologias.                               |
|   | Ausência de incentivo à capacitação dos colaboradores.                   |
| <b>OPORTUNIDADES</b>  | <b>AMEAÇAS</b>   |
| Modernização da gestão  | Perda de competitividade devido à falta de inovação.                     |
| Melhorar presença digital e investir em marketing.                    | Visibilidade reduzida frente à concorrência mais ativa em divulgação.    |
| Implantar capacitação para elevar a qualidade do atendimento.         | Risco de perder colaboradores por falta de desenvolvimento profissional. |
| Crescer por meio de promoções, parcerias e ações comerciais.          |  |

Fonte: Autoria própria (2025)

#### 4.6 Proposição de Melhorias (Plano de Ação 5W2H)

**Gráfico 29** - Gestor planejar a ação



Fonte: Dados da pesquisa(2025)

Questionados acerca do gestor ter o costume sobre realizar planejamento das ações antes de colocar em prática, 50% dos participantes informaram que o gestor nunca costuma realizar um planejamento prévio antes da sua efetivação, 33,3% dos participantes informaram que o planejamento prévio ocorre às vezes e 16,7% dos participante informaram que que raramente o gestor realizar planejamento prévio.

Planejar é uma das funções básicas e importante na Administração e o planejamento é a primeira etapa da da função administrativa,e a visão das organizações que buscam o planejamento para dar direcionamento nas suas decisões, segundo Chiavenato (2004,p.167):

As organizações não trabalham na base da improvisação. Quase tudo nelas é planejado antecipadamente. O planejamento figura como a primeira função administrativa, por ser aquela que serve de base para as demais funções.

O planejamento direciona as tomadas de decisões dos gestores e sendo utilizada nas empresas acerca das estratégias, segundo Oliveira (2009, p.46):

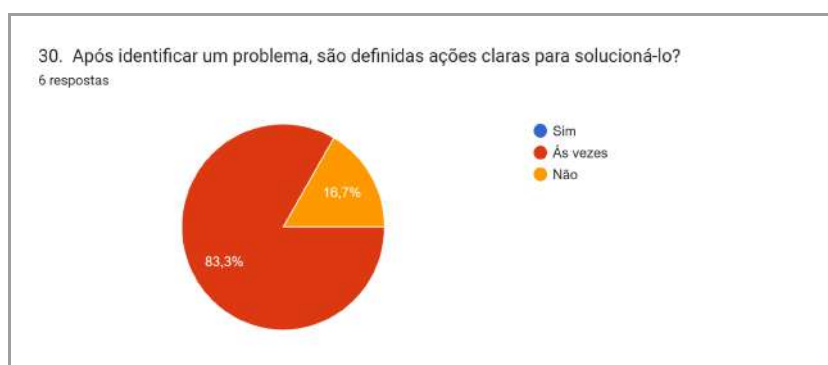
O planejamento é uma das funções principais do processo administrativo, possui conceitos mais amplos do que simplesmente organizar os números e adequar as informações, passando a ser um instrumento de administração estratégica, incorporando o controle de turbulências ambientais e possibilitando que a empresa conquiste

mais competitividade e mais resultados organizacionais, pois é a função que indica a direção a ser consolidada pela empresa.

Segundo o Sebrae (2022) enfatiza que muitas empresas deixam o planejamento para algo que esteja em segundo plano, no qual traz consequências e risco para a existência da empresa no mercado. Numa gestão empresarial é necessário ter um planejamento de metas no qual vai guiá-lo para o alcance de estratégias. Sendo o planejamento estratégico indispensável no trancamento de metas e objetivos.

Diante dos dados apresentados, observa-se que o gestor não realiza um planejamento prévio, o que o leva a tomar decisões sem o devido direcionamento, sem clareza e sem estratégias definidas. Essa forma de condução pode resultar em prejuízos futuros, uma vez que as decisões são tomadas sem análise aprofundada e sem embasamento estratégico. Sendo considerado o sucesso nas empresas que buscam o planejamento estratégico na empresa, segundo Kotler (2000, p. 67) “o segredo das empresas bem-sucedidas no mercado se deve ao fato de praticarem frequentemente a arte do planejamento estratégico”.

### Gráfico 30 - Ações claras para um problema.



Fonte: Dados da pesquisa (2025)

Questionados sobre após a identificação de um problema e se são realizadas ações claras de como será resolvido o problema, 83,3% dos participantes informaram que ocorre às vezes ações para solucionar o problema e 16,7% dos participantes informaram que não ocorre ações para solucionar o problema.

Para Maximiano (2015) a execução e o controle estão em complemento do planejamento. O controle indica um processo de realizar análise, avaliar e tomar decisões seja de atribuições ou recursos. Indicando também caso haja necessidade alterar o objetivo no processo do controle.

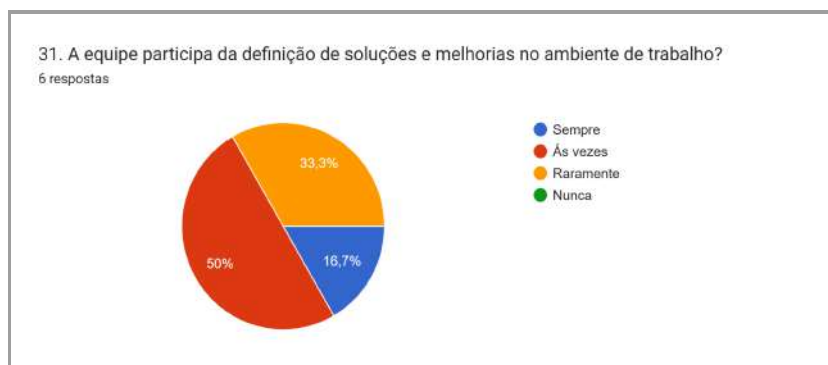
No que consiste o processo do controle, segundo Oliveira (2007) no processo do controle a informação é o resultado final, diante disso, o gestor deve estabelecer uma informações que possa avaliar objetivos, metas, estratégias como também projetos.

Para Chiavenato (2004,p.176) a finalidade do controle “é assegurar que os resultados do que foi planejado, organizado e dirigido se ajustem tanto quanto possível aos objetivos previamente estabelecidos.”

Segundo Moraes (2004) o controle compreende em verificar a compatibilidade da ação da organização e no plano que foi determinado e com isso se consegue mensurar e avaliar os resultados alcançados. Visto que, nenhum plano fica completo e acabado até que sejam elaborados meios para avaliar os resultados e consequências.

Diante dos dados apresentados, observa-se uma predominância acerca de não buscar ações para resolução de problemas, mesmo que também exista sem grande regularidade tais ações. As intervenções são realizadas de forma esporádica ou deixam de acontecer, o que evidencia a necessidade de estabelecer um controle mais consistente sobre essas ações.

### Gráfico 31 - Participação da equipe



Fonte: Dados da pesquisa (2025)

Questionados sobre a equipe participar da definição de melhorias no ambiente de trabalho, 50% dos participantes informaram que às vezes acontece a participação, 33,3% dos participantes informaram que acontece raramente e 16,7% dos participantes informaram que sempre acontece.

Segundo Chiavenato (2004) Um dos objetivos do DO (Desenvolvimento Organizacional) é o compartilhamento de informações junto aos colaboradores, no qual a Administração participativa significa que os gestores não evidenciam hierarquias, colocando a mesma abaixo e dá aos colaboradores autonomia nas tomadas de decisões. Para que ocorra isso, o gestor precisa considerar mudar a cultura organizacional da empresa por meio de mudanças na organização e nas pessoas.

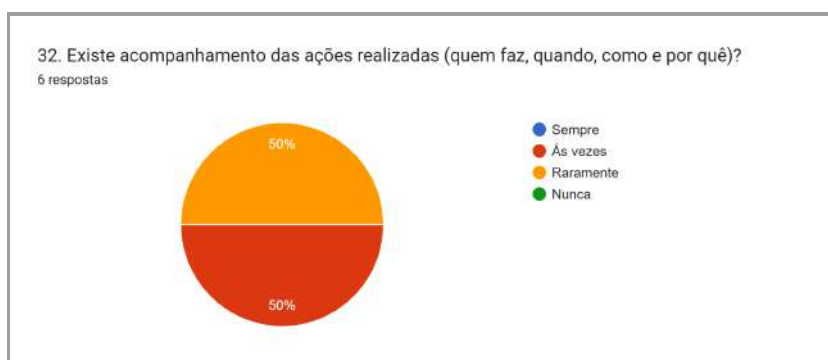
A administração participativa também pode ser considerada como um conjunto de sistemas, segundo Maramaldo (1989, p.60):

Administração participativa é o conjunto harmônico de sistemas, condições organizacionais e comportamentos gerenciais que provocam e incentivam a participação de todos no processo de administrar os três recursos gerenciais(Capital, Informação e Recursos humanos), obtendo, através dessa participação, o total comprometimento os resultados, medidos como eficiência, eficácia e qualidade.

Segundo Chiavenato (2004) as empresas estão buscando cada vez mais trabalho em equipe, porém além de desenvolver precisa também buscar uma excelência no seu desempenho.

Os dados revelam que a participação da equipe na oferta de sugestões para a empresa é limitada. Entretanto, modelos de gestão que promovem o envolvimento dos colaboradores tendem a gerar resultados positivos, pois reforçam o reconhecimento, ampliam o engajamento e estimulam a motivação. Ao valorizar a voz dos trabalhadores, a organização favorece a integração interna e cria condições para o desenvolvimento de equipes mais eficientes e de alto desempenho.

### Gráfico 32 - Acompanhamento de ações



Fonte: Dados da pesquisa (2025)

Questionados sobre a existência de acompanhamento de ações (quem faz, quando, como e por quê), 50% dos participantes informaram que às vezes acontecem esse acompanhamento e 50% dos participantes informaram que raramente acontece acompanhamento dessas ações.

Na atualidade as equipe multifuncionais estão sendo utilizadas em todo mundo, conforme destaca Chiavenato (2004, p.201)

As equipes - multifuncionais ou multidisciplinares, autônomas ou semi-autônomas - são utilizadas no mundo todo para proporcionar flexibilidade e agilidade às organizações. O trabalho isolado das pessoas passou a ser substituído pelo trabalho conjunto e social para obter maior satisfação e maior produtividade.

Segundo Caldato (2021) o gestor tem um papel fundamental na gestão da equipe e isso contribui diretamente para o desempenho da mesma.

Acerca da comunicação numa estrutura de empresa, segundo Maximiano (2000, p.266) “Uma empresa organizada tem uma estrutura organizacional que define com precisão as responsabilidades, a autoridade e a comunicação das pessoas que nela trabalham.”

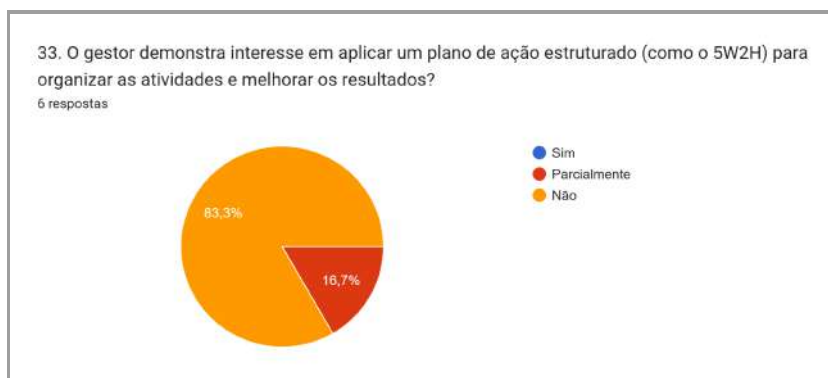
Existe o fator motivação para que as pessoas se mantenha em uma organização, como também motivos para o líder deixar de motivar a sua equipe, segundo Petracca apud Maximiano (2000, p.389):

[...] líder e liderados encontram-se numa relação de influência recíproca. Os liderados são colaboradores de quem exerce a liderança. Sem liderados, não há liderança, nem missão. O mesmo autor apresenta uma definição de líder em que as motivações dos liderados estão evidentes nessa relação de mútua dependência: Líderes são os que, no interior de um grupo, ocupam uma posição de poder que tem condições de influenciar, de forma determinante, todas as decisões de caráter estratégico. O poder é exercido ativamente e encontra legitimação na correspondência com as expectativas do grupo.

Os resultados evidenciam que o acompanhamento das ações não ocorre de maneira estruturada. Enquanto 50% dos participantes afirmam que esse monitoramento acontece apenas ocasionalmente, os outros 50% relatam que ele raramente é realizado. Essa divergência revela falta de regularidade e de critérios definidos para o controle das atividades, indicando fragilidades nos processos de gestão.



### Gráfico 33 - Aplicação de plano de Ação



Fonte: Dados da pesquisa (2025)

Questionados sobre o gestor demonstrar interesse na aplicação de um plano estruturado como o 5W2H para organização das atividades e melhorar os resultados, 83,3% dos participantes informaram que o gestor não possui interesse e 16,7% dos participantes informaram que o gestor tem interesse de forma parcial.

Segundo Famat (2023) a elaboração de um plano de ação é uma das formas para organizar as etapas de elaboração da execução do plano, obtendo assim um detalhamento das atividades necessárias para atingir os objetivos. O plano de ação pode ser tanto utilizado no âmbito pessoal como também no âmbito profissional.

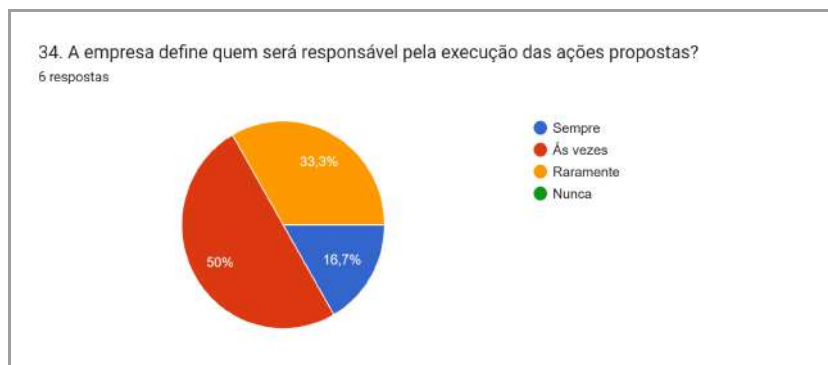
Para Totvs (2022) o plano de ação sendo bem estruturado, serve como um indicador para quem vai tomar as decisões, avalie os os benefícios e desafios acerca do objetivo que se quer alcançar, facilitando assim que objetivo seja alcançado.

Corroborando com a ideia, segundo o Sebrae (2025) o plano de ação é um planejamento que tem como objetivo a definição de metas e objetivos de uma organização, no qual serão transformadas em ações que terão acompanhamento. Enfatizando que a ferramenta 5W2H é eficiente e tem clareza ao identificar necessidades e propor soluções a empresa.

Com base nos dados analisados, observa-se que o gestor demonstra desinteresse na implementação de um plano de ação estruturado, o que impacta

diretamente o desempenho organizacional e compromete o processo de planejamento. Essa postura evidencia fragilidades no acompanhamento das atividades e na organização voltada para o alcance de resultados, prejudicando o avanço competitivo da empresa no mercado.

**Gráfico 34** - Definição de responsabilidade sobre ações.



Fonte:Dados da pesquisa (2025)

Questionados sobre a empresa define quem será o responsável pela execução das ações propostas, 50% dos participantes informaram que às vezes acontece a definição, 33,3% dos participantes informaram que acontece a definição de forma raramente e 16,7% dos participantes informaram que sempre acontece a definição.

Para Sebrae (2025) por meio do plano de ação a empresa pode realizar a previsão das ações que terão execução, criação de uma metodologia, elaboração de cronograma e definição do responsável por essas ações. Sendo a ferramenta 5W2H que transforma ações práticas de análise e a formulação de estratégias que sejam ideais para o plano de ação.

Segundo a Famart(2023) o plano de ação pode ser elaborado de diversas formas, desde de uma planilha a um bloco de papel, contudo hoje com a tecnologia em constante evolução e sendo necessário nas organizações, o uso de software auxilia na gestão e facilita a agilidade do processo.

Para Ward (2003) quando os gestores da empresa e os integrantes familiares quando a entendem a questão de condução do negócio com condução de programas, a participação estabelece vínculos de compromisso e o sentimento de pertencer entre os colaboradores e membros da família

A análise dos dados indica que a designação de responsáveis pelas ações ocorre de forma ocasional, não estando integrada à rotina de gestão do restaurante familiar. Essa descontinuidade está vinculada à inexistência de um plano de ação estruturado, o que faz com que as iniciativas sejam realizadas de maneira esporádica e sem alinhamento sistemático com a condução gerencial.

### Gráfico 35 - Estabelecimento de prazos.



Fonte: Dados de pesquisa (2025)

Questionados sobre o gestor ter o costume de estabelecer prazos para a realização das atividades, 50% dos participantes informaram que nunca acontece o estabelecimento de prazo para a realização das atividades, 33,3% dos participantes informaram que raramente acontece estabelecimento de prazo para realização das atividades e 16,7% dos participantes informaram que acontece às vezes o estabelecimento de prazo para a realização de atividades.

Acerca do gerenciamento do tempo, pode ser visto muito além de processos sobre elaboração de tarefas com o tempo determinado, segundo Raffoni (2006,p6):

Gerenciar o tempo significa muito mais do que elaborar uma lista de afazeres e aprender a dizer não. Gerenciar o tempo é uma habilidade – uma habilidade que exige autoavaliação, planejamento e constante

disciplina e aperfeiçoamento. A verdade é que mesmo quem se considera mestre em gerenciar o próprio tempo acaba ficando negligente.

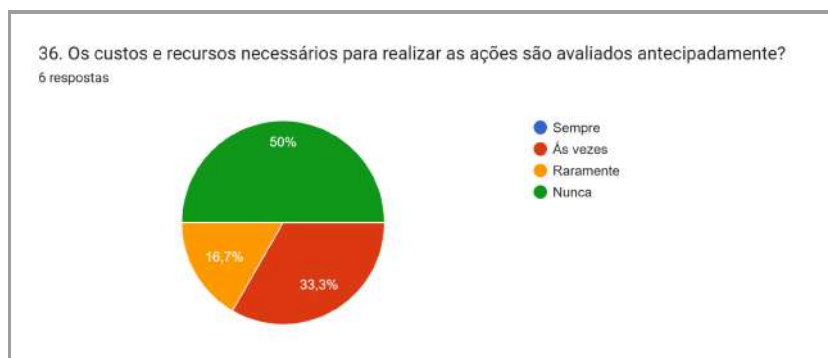
Para Guerreiro e Soutes (2012) a gestão baseada no tempo tem como ponto de largada a formulação de estratégias considerando o tempo a seu favor.

Segundo Maximiano (2015) destaca que as atividades ocasionam em consumir tempo. Esse consumo de tempo depende do trabalho ou esforço que será feito para que a atividade seja cumprida.

Desse modo o Sebrae (2025) ressalta que para que a empresa alcance resultados, a mesma precisa satisfazer os clientes, e não se tenha atrasos ou falta de qualidade no serviço ou produto. De tal forma que é necessário saber administrar as demandas e administrar o tempo acerca das obrigações e escolhas e isso faz parte da gestão do tempo.

A análise dos dados revela que o gestor não define prazos para a realização das tarefas, o que prejudica de forma expressiva a organização do tempo na empresa. Essa lacuna de condução evidencia limitações no exercício da liderança, deixando os colaboradores sem referência clara de atuação, o que tende a reduzir a produtividade e comprometer a qualidade das ações executadas. Para Chaves (1992, p. 6) “o bom ou mau uso do tempo depende do que se pretende alcançar. O mau uso do tempo causa stress porque tempo mal usado é tempo usado para fazer aquilo que não consideramos importante e prioritário.

### Gráfico 36 - Avaliação de custos e recursos



Fonte: Dados da pesquisa (2025)

Questionados sobre os custos e recursos necessários para a realizar as ações são avaliados antecipadamente, 50% dos participantes informaram que nunca acontece avaliação antecipadamente, 33,3% dos participantes informaram que às vezes acontece avaliação antecipadamente e 16,7% dos participantes informaram que raramente acontece avaliação antecipadamente.

O planejamento visa antecipar ações acerca de resultados esperados, segundo Chiavenato (2004, p.167) “O planejamento é a função administrativa que determina antecipadamente quais são os objetivos a serem atingidos e como se deve fazer para alcançá-lo.”

No que tange a contabilidade de custos acerca da competitividade das empresas, para Martins (2003,p.15):

Com o significativo aumento de competitividade que vem ocorrendo na maioria dos mercados, seja industriais, comerciais ou de serviços, os custos tornam-se altamente relevantes quando da tomada de decisões em uma empresa. Isto ocorre pois, devido à alta competição existente, as empresas já não podem mais definir seus preços apenas de acordo com os custos incorridos, e sim, também, com base nos preços praticados no mercado em que atuam.

Segundo Maximiano (2015) às atividades da empresa tendem está associada a despesas, porém o termo despesas é diferente do termo custo, no que tange às despesas está relacionado ao desembolso do dinheiro e precisam que tenham previsão. O cálculo da previsão da despesa é com a estimativa ou definido através

dos recursos necessários para realizar a tarefa. Em seguida, é estimado o custo dentre esses recursos, sendo o custo expressado por valores.

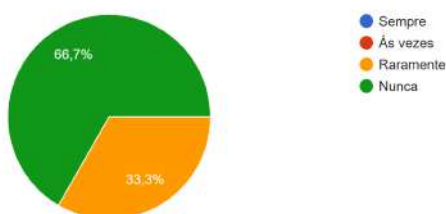
Na gestão de custos segundo o Sebrae (2020) deve ser realizada de forma organizada para que seja eficiente, o gestor responsável por ela precisa saber gerenciar custos e não simplesmente saber fazer cortes, para que ocorra uma produtividade sabendo o que de fato precisa ser cortado ou não.

Para um gestão de custos eficiente na organização, segundo o Sebrae (2020,p.8): " [...] uma gestão de custos bem feita vai manter a saúde organizacional da empresa e prepará-la para momentos de turbulência através de um ativo tão desejado quanto escasso: a antecipação.

A partir dos dados apresentados, verifica-se que a gestão não realiza um planejamento prévio consistente acerca dos custos e dos recursos necessários. Essa lacuna no planejamento compromete a eficiência administrativa e pode resultar em prejuízos financeiros para a empresa. O Sebrae (2020) destaca que erros na gestão de custos ocasiona perda de produtividade e consequentemente o poder de fazer caixa.

### Gráfico 37 - Verificação de resultados.

37. Após a execução das ações, há verificação se os resultados esperados foram atingidos?  
6 respostas



Fonte: Dados da pesquisa (2025)

Questionados sobre após a execução das ações, ocorre a verificação se os resultados esperados foram atingidos, 66,7% dos participantes informaram que

nunca ocorre verificação se os resultados foram atingidos e 33,3% dos participantes informaram que acontece raramente a verificação se os resultados foram atingidos.

Para Chiavenato (2004) estabelecer os objetivos que desejam ser alcançados é o início da visão do planejamento. Sendo o objetivo a primeira coisa que deve ser observada, saber aonde pretende chegar e ter esta ciente como chegar.

Segundo o Sebrae (2022) destaca que controlar os resultados é uma forma de avaliar se o que foi planejado está sendo atingido. Sendo fundamental também para compreender o que está dando certo e o que está dando errado e o porque desses resultado, isso serve como aprendizagem e adquirir experiência no qual mesmo diante de erros pode se ter um recomeço.

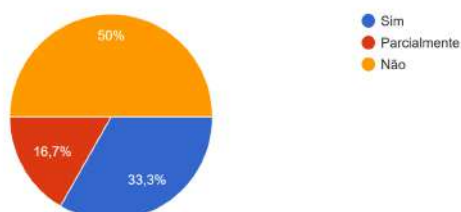
O controle das ações é importante para o planejamento estratégico e isso interfere nos resultados esperados, segundo Becker, Givonella e Furtado (2016,p.144):

O controle das ações é de fundamental importância para que a organização atinja os seus objetivos, bem como os processos que interferem diretamente em resultados sejam analisados e constantemente reavaliados. A tomada de decisão é definida com base neste diagnóstico construído nas ações de controle. Tudo aquilo que foi objetivado estrategicamente pela organização poderá ser assegurado.

Com base nos dados apresentados, percebe-se que a gestão não realiza, de forma contínua, a verificação dos resultados decorrentes das ações propostas. Essa ausência de acompanhamento compromete o planejamento, gera desorganização e impede a identificação precisa do alcance dos objetivos, dificultando, conseqüentemente, a avaliação do desempenho real do negócio.

### Gráfico 38 - Importância de planejar atividades

38. A equipe percebe a importância de planejar as atividades antes de executá-las?  
6 respostas



Fonte: Dados da pesquisa (2025)

Questionados sobre a equipe percebe a importância de planejar as atividades antes de executá-las, 50% dos participantes informaram que não sabem a importância de planejar as atividades antes de executá-las, 33,3% dos participantes informaram que sabem a importância de planejar as atividades antes de executá-las e 16,7% dos participantes informaram que sabem de forma parcial a importância de planejar as atividades antes de executá-las.

Para Guedes (2025) a cultura organizacional é importante para o sucesso da empresa e isso afeta diretamente valores, crenças e práticas no qual direciona o comportamento dos colaboradores e a tomada de decisão. A empresa precisa ter clareza no seu propósito e os colaboradores precisam entender qual o objetivo da organização, com essa clareza o trabalho o discernimento acerca dos objetivos que se quer alcançar fica mais fácil.

Segundo Chiavenato (2004) a organização tem muitos significados, dentre dele organização como entidade social que pode ser formal ou informal e organização como função administrativa. Como entidade social com objetivos específicos e estruturados, enquanto organização como função administrativa depende de planejamento, direção e controle para que possa ser formado o processo administrativo. Chiavenato (2004,p.434) também destaca que “A única maneira viável de mudar as organizações é mudar sua cultura, isto é, mudar os sistemas dentro dos quais as pessoas trabalham e vivem”



Maximiano (2000) destaca que o comportamento de pessoas dentro de uma organização é organizado pelas condutas quanto pelo regulamento, sendo a norma de conduta uma das mais importante na cultura organizacional pois nela abrange valores, crenças, hábitos entre outras coisas que também estão direcionadas ao comportamento das pessoas.

Para Guedes (2025) Uma cultura organizacional é uma responsabilidade de todos da empresa, porém cargos de gestão influencia na diretamente na construção e a manutenção, uma cultura organizacional consolidada influencia diretamente o comportamento dos colaboradores, o bem-estar dos clientes, a produtividade da empresa

Diante dos dados apresentados, observa-se que uma parcela dos colaboradores não reconhece a importância do planejamento antecipado, enquanto um grupo menor afirma compreender essa relevância. Essa situação evidencia a influência de uma gestão e de uma cultura organizacional que falham em transmitir o valor do planejamento prévio, sobretudo porque o próprio gestor não adota essa prática, impactando diretamente o comportamento de toda a equipe.

Para tanto procurou apresentar um plano de ação 5W2H com base nos dados apresentados conforme abaixo:

#### Quadro 17 - Implementação de planejamento estratégico

|   |
|---|
| O que (What) deve ser feito? Implementação de um planejamento estratégico   |
| Por que (Why) deve ser implementado? A empresa não possui planejamento estratégico e carece de direção clara para as operações. |

Quem (Who) é o responsável pela ação? O gestor imediato que no caso é o proprietário do restaurante com alinhamento com os demais colaboradores

Onde (Where) deve ser executado? No próprio restaurante.

Quando (When) deve ser implementado? Início imediato, com revisão mensal.

Como (How) deve ser conduzido? Reunir a equipe por 30-40 minutos mensalmente, seja de forma presencial ou com o auxílio de videoconferências a fim da definição de metas e objetivos, apresentação de relatórios, sugestões, treinamentos e *feedbacks*.

Quanto (How much) vai custar a implementação? Sem custos, considerando que a elaboração e aplicação de um planejamento estratégico, nessa abordagem, não demanda investimentos financeiros.

Fonte: Elaboração própria (2025)

#### Quadro 18- Tecnologia e modernização

O que (What) deve ser feito? Implementar tecnologias simples para organização e controle das atividades do negócio.

Por que (Why) deve ser implementado? Melhorar a eficiência operacional do restaurante, a fim de reduzir erros manuais e apoiar a tomada de decisão sem investimentos elevados.

Quem (Who) é o responsável pela ação? Gestor, com apoio de um colaborador de confiança.

Onde (Where) deve ser executado? Na gestão administrativa, controle de vendas, estoque e financeiro.

Quando (When) deve ser implementado? Início imediato e com controle periódico.

Como (How) deve ser conduzido? Utilização de whatsapp business e de planilhas eletrônicas (Excel no próprio computador ou Google excel que pode ser visto e utilizado tanto no computador quanto no celular) para controle de estoque, fluxo de caixa e vendas; uso de aplicativos gratuitos para organização de tarefas e agenda como o Trello ou o próprio bloco de notas do celular

Quanto (How much) vai custar a implementação? Custo zero ou mínimo (uso de ferramentas gratuitas).

Fonte: Elaboração própria (2025)

#### Quadro 19 - Capacitação de colaboradores

O que (What) deve ser feito? Capacitar os colaboradores em atendimento ao cliente, boas práticas de higiene e organização.

Por que (Why) deve ser implementado? Para melhorar a qualidade do atendimento e padronizar processos internos.

Quem (Who) é o responsável pela ação? Gestor.

Onde (Where) deve ser executado? No próprio estabelecimento.

Quando (When) deve ser implementado? De forma imediata, com prazo médio de 2 a 3 meses, com reciclagens periódicas.

Como (How) deve ser conduzido? Reuniões rápidas de orientação, treinamentos internos, compartilhamento de vídeos gratuitos e materiais online que podem ter acesso em plataformas como o SEBRAE.

Quanto (How much) vai custar a implementação? Custo zero, considerando que os materiais de capacitação podem ser obtidos em plataformas como o SEBRAE, que disponibiliza cursos e conteúdos gratuitos.

Fonte: Elaboração própria (2025)

#### Quadro 20 - Capacitação do Gestor

O que (What) deve ser feito? Capacitar o gestor a fim de desenvolver competências gerenciais e estratégicas do gestor.

Por que (Why) deve ser implementado? Para que o gestor possa aprimorar suas competências na a tomada de decisão, planejamento e controle do negócio

Quem (Who) é o responsável pela ação? O próprio gestor

Onde (Where) deve ser executado? Online e no próprio ambiente de trabalho como também em horas vagas em casa.

Quando (When) deve ser implementado? De início imediato a longo prazo.

Como (How) deve ser conduzido? Participação em cursos gratuitos, palestras online, leitura de materiais do SEBRAE e conteúdos digitais sobre gestão de pequenas empresas, liderança, estoque, vendas, planejamento estratégico, marketing para pequenas empresas, excel

Quanto (How much) vai custar a implementação? A princípio custo zero, levando em consideração que esses materiais são disponibilizados no portal do SEBRAE de forma gratuita.

Fonte: Elaboração própria (2025)

#### Quadro 21 - Marketing em redes sociais

O que (What) deve ser feito? Fortalecer a presença da empresa nas redes sociais.

Por que (Why) deve ser implementado? Aumentar a visibilidade do negócio, atrair novos clientes e fidelizar os atuais.

Quem (Who) é o responsável pela ação? Um colaborador ou familiar com afinidade com redes sociais, supervisionado pelo gestor.

Onde (Where) deve ser executado? Redes sociais como Instagram e WhatsApp.

Quando (When) deve ser implementado? Imediato, longo prazo e contínuo.

Como (How) deve ser conduzido? Publicação de fotos dos pratos, rotina do restaurante, promoções simples e interação com clientes; uso do WhatsApp para divulgação de cardápio e comunicação direta.

Quanto (How much) vai custar a implementação? Custo zero (uso orgânico das redes sociais) a princípio podendo posteriormente pagar por anúncios ou alguém exclusivamente para essa atividade como um social media.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo geral elaborar uma proposta de planejamento estratégico para a empresa familiar no ramo alimentício. O principal resultado mostrou que a falta de planejamento estratégico na empresa é por uma cultura conservadora, liderança autocrática e má gestão.

No que se refere ao primeiro objetivo específico, que consistiu em apresentar um diagnóstico estratégico da empresa com base na análise SWOT, constatou-se que a organização apresenta fragilidades significativamente superiores às suas forças, oportunidades e ameaças. Em relação ao sentido das oportunidades e forças, observou-se que a percepção existente sobre tais variáveis é limitada e pouco clara, podendo inclusive ser interpretada como um indicativo de fraqueza. A compreensão sobre as ameaças também se mostrou insuficiente, uma vez que não há consciência dos possíveis impactos que esses fatores podem gerar visto que a gestão de riscos não é devidamente considerada. Tendo como forças possui alguns diferenciais (qualidade, atendimento, cardápio, preço e etc), reconhecimento de pontos fortes e fracos e uma imagem parcialmente positiva, no que tange às fraquezas é evidenciado falta de metas e objetivos claros, atividades pouco definidas, recursos e equipamentos insuficientes, falta de padronização, comunicação ineficaz do gestor, dificuldades internas graves (falta de comunicação, recursos ou treinamento), falta de monitoramento da concorrência, imagem fragilizada para parte dos clientes e falta de constância sobre identificação e busca de oportunidades de crescimento local sobre as oportunidades se evidenciam melhorar e consolidação a imagem local, explorar diferenças já existentes e crescimento no mercado local e sobre as ameaças se destacam fatores externo(econômicos, concorrentes ou legais) que influenciam o desempenho, concorrência não monitorada, percepção negativa por parte dos clientes e ao aumento da competitividade no setor. Esses conjuntos de evidências demonstram limitações relacionadas à gestão, liderança, comunicação, estrutura de trabalho e capacidade de inovação. Assim, torna-se essencial que as fraquezas sejam desenvolvidas e aprimoradas para que possam transformar-se em forças e oportunidades, indicando que, com melhorias internas, o restaurante tem potencial para fortalecer sua posição no mercado.

No que se refere ao segundo objetivo específico, voltado à caracterização da estratégia predominante na empresa a partir da análise SWOT, observou-se que, em todas as estratégias analisadas, prevaleceram indicativos relacionados às variáveis de fraquezas e ameaças. As oportunidades identificadas derivam, em grande parte, da ausência de iniciativas e ações evidenciadas nas respostas, enquanto no contexto da análise não foram identificadas forças internas consistentes. Esse cenário revela uma fragilidade significativa na gestão e a presença marcante de uma postura conservadora. Diante da análise, constatou-se que a empresa adota predominantemente a estratégia de manutenção, uma vez que direciona seus esforços para preservar o estado atual, evita riscos, não realiza investimentos em inovação ou tecnologia e demonstra forte resistência a mudanças. Nesse sentido, mesmo diante da redução expressiva de clientes e da perda de competitividade, a organização mantém o foco em conservar sua condição atual.

No que se refere ao terceiro objetivo específico, que consistiu em propor melhorias por meio da elaboração de um Plano de Ação (5W2H), constatou-se de pontos de melhoria como implementação de planejamento estratégico, tecnologia e modernização, capacitação de colaboradores, capacitação do gestor e marketing em redes sociais

Diante que de forma expressiva a ausência de um planejamento estratégico aliado à falta de uma liderança assertiva. As ações observadas não demonstram que a equipe compreende plenamente suas funções, tampouco existe clareza quanto à condução das atividades. Por tratar-se de um restaurante familiar, essa falta de organização e de definição de responsabilidades exige atenção, uma vez que impacta diretamente o funcionamento do negócio. A principal melhoria necessária envolve o próprio gestor, que precisa reconhecer como suas decisões ou a ausência delas influenciam o desempenho da equipe e a cultura organizacional. Considerando que a falta de planejamento decorre principalmente da postura do gestor, torna-se essencial que ele busque aperfeiçoamento, podendo, inclusive, realizar cursos gratuitos oferecidos por instituições como o SEBRAE, além de incentivar os colaboradores a participarem de capacitações. Tais medidas não geram custos e podem ser realizadas conforme sua disponibilidade. Eventualmente, caso identifique necessidade, o gestor pode recorrer a uma consultoria



especializada com profissionais da área de Administração. Ademais, a adoção de hábitos simples, como o uso de cadernetas ou anotações no celular para registro e controle das atividades, demonstra que ações básicas voltadas ao planejamento estratégico podem ser implementadas sem demandar investimentos financeiros.

Os resultados apresentados neste estudo evidenciam que, em empresas familiares, o planejamento estratégico ainda é percebido com significativa resistência, tanto quanto à sua importância quanto aos benefícios que pode gerar. Assim, a pesquisa contribui para a compreensão de que essa resistência está fortemente vinculada a um modelo de gestão conservador, que pode adotar uma visão mais ampla sem, necessariamente, abandonar sua essência. O conservadorismo, por si só, não é negativo; porém, quando exercido de forma excessiva, pode comprometer o desempenho e a evolução do negócio.

No que concerne à tecnologia e à modernização, evidencia-se a necessidade de sua adoção como suporte ao aprimoramento da gestão e da competitividade do negócio. A utilização de ferramentas acessíveis, como o WhatsApp Business, tende a otimizar a comunicação entre o restaurante e seus clientes, especialmente no atendimento a pedidos por delivery, favorecendo a ampliação do alcance e a retenção da clientela. De modo complementar, o uso de planilhas eletrônicas contribui para a organização e o controle das atividades operacionais, permitindo o acompanhamento sistemático de aspectos essenciais, como estoque, vendas e fluxo financeiro. Tal monitoramento revela-se fundamental para a análise da saúde do negócio e para a tomada de decisões mais assertivas, destacando-se que essas ferramentas apresentam custo inexistente, o que reforça sua viabilidade no contexto da empresa analisada.

No que se refere à capacitação dos colaboradores e do próprio gestor, destaca-se que essa prática é essencial para o funcionamento e a sustentabilidade do restaurante, especialmente por se tratar de um negócio familiar. A qualificação conjunta dos envolvidos contribui para a continuidade e o desenvolvimento da empresa, inclusive diante de situações imprevistas. Quando todos estão devidamente preparados, ampliam-se as possibilidades de fortalecimento do negócio, além de promover maior motivação da equipe e o aperfeiçoamento da

gestão. Nesse contexto, evidencia-se que o gestor necessita de aprimorar as práticas de liderança e desenvolver competências gerenciais mais assertivas, e os demais colaboradores se aperfeiçoar nas atividades já realizadas, ressaltando que tais capacitações podem ser realizadas a custo zero, por meio de plataformas como o SEBRAE, que oferecem apoio e conteúdos gratuitos.

No que diz respeito ao marketing em redes sociais, sua adoção possibilita a inserção do restaurante no processo de modernização, ampliando a visibilidade do negócio e favorecendo a captação de novos clientes, bem como o fortalecimento da marca. Trata-se de uma estratégia necessária no contexto atual e no futuro próximo das empresas, que precisam acompanhar o crescimento das redes sociais e utilizar esse ambiente como apoio ao seu desenvolvimento. Ressalta-se, ainda, que a manutenção de perfis em redes sociais pode ser realizada a custo zero, o que reforça a viabilidade dessa ação para o restaurante analisado.

A implementação do plano de ação no restaurante tende a resultar em ganhos e melhorias evidentes, uma vez que foi elaborado a partir da análise da realidade da empresa. As ações propostas caracterizam-se pela simplicidade e pelo potencial de gerar mudanças significativas, sem a necessidade de investimentos financeiros. Considera-se, ainda, o atual momento do negócio, que não dispõe de recursos para custos expressivos, ressaltando que os cursos e conteúdos necessários podem ser acessados gratuitamente por meio do SEBRAE. Nesse sentido, reforça-se que a efetivação das ações não depende necessariamente de recursos financeiros, mas, sobretudo, de iniciativa e comprometimento na sua execução.

Quanto às limitações deste estudo, destaca-se que a implementação do planejamento estratégico é abordado de diferentes maneiras por diversos autores. Embora muitas das reflexões convergem para conclusões semelhantes, a análise aqui desenvolvida fundamenta-se sobretudo na perspectiva de Djalma Oliveira, sem desconsiderar as contribuições de outras abordagens teóricas.

Diante disso, para pesquisas futuras recomenda-se a ampliação do referencial teórico, incorporando diferentes perspectivas de autores sobre a

implementação do planejamento estratégico em empresas familiares. Essa abordagem poderá aprofundar a compreensão do tema e enriquecer as análises já existentes.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADMINISTRADOR, O. **Como identificar os pontos fortes e fracos na sua empresa.** Brasil: O Administrador, 2025. Disponível em : [Como identificar pontos fortes e fracos na sua empresa](#) | Acesso em 05/12/2025.

ALVES, Helen Stéfane Corrêa. Et al. Proposta da Ferramenta 5W2H na Gestão de Logística: Estudo de caso na Instituição Casa de Apoio Coração de Mãe. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**. Ano 05, Ed. 11, Vol. 05, pp. 34-52. Brasil, Novembro de 2020. Disponível em : [Proposta da Ferramenta 5W2H na Gestão de Logística: Estudo](#) . Acesso em 03/10/2025.

ANTONIAZZI, Cristina Eliana; TITO, Juliane Caroline; CANDIDO, Patricia e ANDRÉ, Tatiane de Fátima. **Empresas Familiares e seus desafios**. São Carlos – SP, Brasil, Repositório Institucional do Conhecimento do Centro Paula Souza (RIC-CPS), vinculado à Etec Paulino Botelho – programa técnico do Centro Paula Souza., 2024. Disponível em: [Campinas, 14 de janeiro de 2005](#) . Acesso 06/10/2025.

ANTUNES, Ariani dos Santos. **Proposta de planejamento estratégico para uma microempresa familiar**. 2021. Monografia (bacharel em Administração), Universidade Federal de Santa Maria, Campus Palmeira das Missões (UFSM, RS). Palmeira das Missões RS, 2021.

BAPTISTA, Sofia Galvão. **A importância do estudo sobre a imagem organizacional para as unidades de informação e para seus gestores** Brasília: Universidade de Brasília (Repositório Institucional da UnB), \*Ano 5, n.18-19, abr./set. 2004. Disponível em: [A necessidade de ter habilidades gerenciais, saber tomar decisões, ser um bom negociador e comunicador é evidente nos estu...](#) Acesso em 22/11/2025.

BECKER, Keitty Aline Wille; GIOVONELA, Adriana e FURTADO, Leonardo. **Planejamento estratégico**. 1 ed. Brasil: Uniasselvi, 2016.

BRASIL. Passei direto, Administração Pública, 2025 Disponível em : [Grátis: Para Peter Drucker \(1984, p. 714\), em seu livro “Introdução à Administração”, o Planejamento Estratégico é “o processo contínuo de, sistematicament... – Questões Respondidas](#) . Acesso em 12/09/2025.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Introdução ao planejamento estratégico.** Transformando Intenções em Resultados. Barueri SP: Atlas, 2023.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico:** Fundamentos e Aplicações. 12 Reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. Disponível em: [Planejamento estratégico - Idalberto Chiavenato - Google Livros](#) . Acesso em 11/09/2025.

CLAUDIO, Tenente Luís. **Aula 1- Planejamento Estratégico:** Evolução do Planejamento Estratégico. Distrito Federal: CBM 2021, Slide. Disponível em : [AULA 1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO - ATUAL](#) . Acesso em 09/09/2025.

CONSULTING, Rheis. A importância da melhoria contínua nas organizações. Brasil: Consulting Rheis, 2024. Disponível em : [A Importância da Melhoria Contínua nas Organizações](#) . Acesso em 05/12/2025.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão Estratégica:** da empresa que temos para a empresa que queremos. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

CRUZ, Diogenes Marco de Brito ; NERIS, Lucas Magno ; BOAS, Lucas Gomes Vilas ; MENEZES, Jeane Denise de Souza. Aplicação do planejamento estratégico: a partir da análise Swot: um estudo numa empresa de tecnologia de informação. In: Simposio de Engenharia de Produção de Sergipe, 9., 2017, São Cristóvão. **Anais** .São Cristóvão: DEPRO/UFS, 2017. p. 140-154., Disponível em: [Aplicação Análise SWOT.pdf](#) . Acesso em 07/12/2025.

DELLA, Erika Antonelli Possamai. **Estudo para implementação de um planejamento estratégico em uma empresa familiar do ramo alimentício localizada no extremo Sul Catarinense.** 2024. Monografia(Bacharelado no curso de Ciências Contábeis). Universidade Extremo Sul Catarinense, UNESC. Criciúma, 2024.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **O melhor de Peter Drucker:** a administração. São Paulo, Nobel, 2001. Disponível em: [O melhor de Peter Drucker: A administração - Peter Ferdinand Drucker - Google Livros](#) . Acesso em 30/11/2025.

ENES, Wilson Machado. Pequenos Negócios em tempos de COVID- 19: impacto e estratégia de sobrevivência. **Revista Engenharia de Interesse Social**, ano 7, v .7, n.9, 87-109, Jan/Junho.2022. Disponível em: [Vista do Pequenos negócios em](#)

[tempos de Covid-19: impacto e estratégias de sobrevivência](#) . Acesso em 26/11/2025.

ESCORSIN, Ana Paula;WALGER, Carolina.**Liderança e Desenvolvimento de equipe**. 1.ed.Curitiba:Intersaberes, 2017. Disponível em: [Liderança e desenvolvimento de equipes - Ana Paula Escorsin, Carolina Walger - Google Livros](#). Acesso em 01/12/2025.

EXAME. **10 maneiras de melhorar a cultura organizacional na empresa**. São Paulo: EXAME, 2025. Disponível em : [maneiras de melhorar a cultura organizacional na empresa | Exame](#) . Acesso em 03/12/2024.

EXAME. **A nova era do empreendedorismo no Brasil**: oportunidades e desafios. Brasil, Exame, 2025. Disponível em :[A nova era do empreendedorismo no Brasil: oportunidades e desafios | Exame](#) . Acesso em 27/11/2025.

FAMART, Faculdade. **Qual a importância de um plano de Ação?**Itaúna/MG: FAMART, 20233. Disponível em: [Qual a importância de um plano de ação?](#) Acesso em 02/12/2025.

FORMANEK, Ricardo. **Planejamento Estratégico**. 1 ed. Curitiba, Iedes Brasil SA, 2019. Disponível em: [Planejamento Estratégico - Ciro Antonio Fernandes, Djair Pereira - Google Livros](#) . Acesso em 05/10/2025.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**.6 ed.São Paulo: Atlas,2008.Disponível em : [gil-a-c-mc3a9todos-e-tc3a9cnicas-de-pesquisa-social.pdf](#) Acesso em 15/10/2025.

GONÇALVES, Carlos Alberto; FILHO, Cid Gonçalves; REIS, Mário Teixeira. **Estratégia empresarial**: o desafio nas organizações. São Paulo: Saraiva, 2006. ISBN 85-02-05724-3

GONÇALVES, J. Sérgio R. C. As empresas familiares no Brasil, São Paulo,**Revista de Administração de Empresas** / EAESP / FGV, 2000. Disponível em : [Untitled-30](#) . Acesso em 06/10/2025.

GUÉRIN, F. [et.al.](https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=gkniDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR5&dq=o+que+os+autores+falam+de+ter+recursos+e+equipamentos+necessario+para+exercer+o+trabalho&ots=-1SdDFfP5a&sig=ncmyzEiLEO-KMkxDp08iEYknLxA&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false) **Compreender o trabalho para transformá-lo.** A prática de ergonomia. São Paulo: Blucher, Fundação Vanzolini, 2001. Disponível em: [https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=gkniDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR5&dq=o+que+os+autores+falam+de+ter+recursos+e+equipamentos+necessario+para+exercer+o+trabalho&ots=-1SdDFfP5a&sig=ncmyzEiLEO-KMkxDp08iEYknLxA&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=gkniDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR5&dq=o+que+os+autores+falam+de+ter+recursos+e+equipamentos+necessario+para+exercer+o+trabalho&ots=-1SdDFfP5a&sig=ncmyzEiLEO-KMkxDp08iEYknLxA&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false) . Acesso em 01/12/2025.

GUERREIRO, Reinaldo; SOUTES, Dione Oleczuk. Práticas de Gestão baseada no tempo: um estudo em empresas no Brasil. **R. Cont. Fin - USP**, São Paulo, v.24, n. 63, p.181-194, set/out/nov/dez 2013. Disponível em: [scielo.br/j/rcf/a/XhgpjrhLb6nzsSJ5M9gkLSB/?format=pdf&lang=pt](https://scielo.br/j/rcf/a/XhgpjrhLb6nzsSJ5M9gkLSB/?format=pdf&lang=pt). Acesso em 02/12/2025.

JOHNSON, Gerry; SCHOLLES, Kevan; WHITTINGTON, Richard. **Fundamentos da estratégia.** 1 ed. Porto Alegre: Artmed Editora S.A, 2009. Disponível em : [Fundamentos de Estratégia - Gerry Johnson, Kevan Scholes](#). Acesso em: 13/10/2025

LARA, Ângela Mara de Barros; MOLINA, Adão Parecido. **Pesquisa Qualitativa:** apontamentos, conceitos e tipologias. Maringá: EEduem, 2011. v. 1, p. 121-172. Disponível em : [\(CAPÍTULO 5 - Pesquisa Qualitativa\)](#) acesso em 27/10/2025.

LEMONS, Paulo Mattos de; PINTO, Fátima Regina de Toledo; ZOTES, Luís Perez; FRIDMAN, Salomão. **Gestão Estratégica de empresas.** 1. ed. Rio de Janeiro, FGV Management, 2012. ISBN 978-85-225-1230-0.

LIDA, Itiro; GUIMARÃES Lia Buarque de Macedo. **Ergonomia:** Projeto e Produção. 3. ed. São Paulo: Blucher, 2018. Disponível em: [Ergonomia: projeto e produção - Itiro lida, Lia Buarque - Google Livros](#). Acesso em 01/12/2025.

LIMA, Abizai Campos. Empresa familiar: um estudo sobre a difícil tarefa de se preparar um sucesso para sua gestão. Fortaleza, **Revista Científica Semana Acadêmica** (ISSN 2236-6717), 2016. Disponível em: [empresa familiar.pdf](#). Acesso em 06/10/2025.

LIMARCIO, Thiago; ALVES, Luciene; LEITE, Cesar Eduardo; ANTUNES, Marcos Aurélio e DANIEL, Lacerda Alves. **A importância da Gestão em empresas familiares.** Resende- Rio de Janeiro, AEDB, 2015. Disponível em: [27122309.pdf](#) Acesso em 06/10/2025.

MANIÁ, Ana Paula. **A boa imagem corporativa como pilar de sustentação no gerenciamento de crises**. 2010. Monografia, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2010. Disponível em : [Ana Paula Maniá.pdf](#) . Acesso em 22/11/2025.

MARMOL, Thomas Del. **Análise PESTLE**: Compreender e planejar o seu ambiente de negócios. Europa: 50 Minutos.em, 2023, *E-book*. Disponível em; [Análise PESTLE: Compreender e planejar o seu ambiente de negócios - Thomas del Marmol - Google Livros](#) Acesso em 05/10/2025.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos**.9 ed. São Paulo, Atlas, 2003. Disponível em: [CONTABILIDADE DE CUSTOS - Livro - Eliseu Martins.pdf - Google Drive](#) Acesso em 03/12/2025.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Fundamentos da Administração**: introdução à teoria geral e aos processos de Administração. 3. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2015. ISBN 978-85-216-26497.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas,2000.

MELÔNIO, Eula Pereira Moura. **Ferramenta 5w2h**: a importância do plano de ação para tomadas de decisão no empreendedorismo. 2023.Monografia( Especialista em Docência para Educação Profissional e Tecnológica) Instituto Federal da Paraíba, Cabedelo, 2023. Disponível em : [IFPB - Repositório Digital: Ferramenta 5w2h: a importância do plano de ação para tomadas de decisão no empreendedorismo](#) Acesso em 07/12/2025.

MENDONÇA, Walter de. **Comunicação dos objetivos estratégicos em empresas do setor elétrico e eletrônico**. 2006. Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado em Administração, Universidade Municipal de São Caetano do Sul-SP, Sao Caetano do Sul,2006. Disponível em : [Dissertacao Encadernar](#) . Acesso em 07/12/2025.

MICHAUX, Stephanie. **As Cinco Forças de Porter**: Compreender as forças competitivas e manter-se à frente da concorrência. Europa: 50 Minutos.em, 2023, *E-book*. Disponível em: [Cinco Forças de Porter: Compreender as forças competitivas e manter-se à ... - Stéphanie Michaux - Google Livros](#) . Acesso em 05/10/2025.



MORAES, Anna Maria Pereira. **Introdução à Administração**. 3. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004. ISBN 85-87918-92-3.

NAKAGAWA, Marcelo. **Ferramenta: 5W2H-Plano de Ação para Empreendedores**. Brasília: Sebrae, 2025. Disponível em : [5W2H.pdf](#). Acesso em 03/10/2025.

NETO, Clovis Antunes de Avila; STEFENON, Stéfano Frizzo; OLIVEIRA, Joaquim Rodrigo de; COELHO, Antônio Sérgio ; VENÇÃO, Alexandre Tripoli e KLAAR, Anne Carolina Rodrigues. Aplicação do 5W2H para criação do manual interno de segurança do trabalho. **Revista Espacios**. Venezuela, Vol. 37 (Nº 20) Año 2016.p. 19 .Disponível em: [Revista ESPACIOS | Vol. 37 \(Nº 20\) Año 2016](#) . Acesso em 03/10/2025.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 23 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, Rafael de Souza. **O papel do gestor na maximização da produtividade no meio ambiente do trabalho**. 2016. Monografia. (curso de Administração de Empresas) a Fundação de Ensino “Eurípides Soares da Rocha”, mantenedora do Centro Universitário Eurípides de Marília – UNIVEM. Marília. 2016. Disponível em: [TCC - O papel do gestor na maximização -CD Rafael de Souza 466530.pdf](#) . Acesso em: 02/12/2025.

PARCERIAS EMPRESARIAIS. **Rede de Parcerias: o que é e quais os objetivos**. São Paulo, Rede parcerias, 2025. Disponível em : [Entenda como funcionam as parcerias entre empresas](#) . Acesso em 30/11/2025.

PAULA, de Roseli. **Planejamento**. 1 ed. Cuiabá-MT: Rede e-Tec Brasil, 2015. Disponível em : [Planejamento- ADMINISTRAÇÃO -CEPSS.pdf](#). Acesso em 11/09/2025.

PORTER, Michael. **Competição** On Competion Estratégias Competitivas essenciais .13 ed. Rio de Janeiro, Elsevier, 1999. Disponível em : [Competição: estratégias competitivas essenciais - Michael E. Porter - Google Livros](#) Acesso em 11/10/2025.

REIS, Roberta Teixeira. **Gestão do tempo e qualidade de vida como fatores de produtividade no trabalho**. 2006. Monografia (curso de Administração). UniCEUB - Centro Universitário de Brasília .Brasília. 2006 Disponível em : [Microsoft Word - Monografia.doc](#). Acesso em 02/12/2025.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Conheça a Análise SWOT:** Aprenda como fazer e os benefícios de utilizar essa ferramenta de planejamento. Brasília: SEBRAE, 2021. Disponível em: [Conheça a Análise SWOT - Sebrae](#). Acesso em 03/10/2025.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Análise SWOT: como aplicar no planejamento da sua empresa.** Brasília: SEBRAE 2021. Disponível em: [Análise SWOT: como aplicar no planejamento da sua empresa - Sebrae](#). Acesso em 03/10/2025.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Guia Completo sobre a Gestão de Empresas Familiares.** Brasília: SEBRAE, 2021. Disponível em : [Guia sobre gestão de empresas familiares.pdf](#). Acesso em 06/10/2025.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Negócio familiares:** entenda como eles funcionam. Brasília: SEBRAE, 2022. Disponível em: [Negócios familiares: entenda como eles funcionam - Sebrae](#) . Acesso em 06/10/2025.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Empresa Familiar, os desafios para uma gestão eficiente.** Brasília: SEBRAE, 2023. E-book. Disponível em: [Ebook Empresa Familiar Sebrae.pdf](#) acesso em 06/10/2025.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Vantagens e Desafios na gestão das empresas familiares.** Brasília: SEBRAE, 2024. Disponível : [Vantagens e desafios na gestão das empresas familiares - Sebrae](#) . Acesso em 08/10/2025

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Cardápio pode ser um diferencial em bares e restaurantes.** Brasília: SEBRAE, 2022. Disponível em : [Cardápio pode ser um diferencial em bares e restaurantes - Sebrae](#) . Acesso em 21/11/2025.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Como deve ser o atendimento ao cliente?** Brasília: SEBRAE, 2023.

Disponível em [Como deve ser o atendimento ao cliente? - Sebrae](#) Acesso em 21/11/2025.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Qual a importância da ergonomia no ambiente de trabalho?**c, 2023. Disponível em: [Qual a importância da ergonomia no ambiente de trabalho - Sebrae](#) . Acesso em 21/11/2025.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Desenvolvimento Local.** Como fazer? Brasília: SEBRAE, 2019 Disponível em [Desenvolvimento Local. Como fazer? - Sebrae](#) . Acesso em 21/11/2025.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **A importância das Micros e Pequenas empresas para o desenvolvimento local.** Paraná: SEBRAE, 2023. Disponível em: [Comunidade Sebrae](#). Acesso em 21/11/2025.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE).**Como conseguir uma comunicação interna de qualidade na sua empresa.** Santa Catarina: SEBRAE,2025. Disponível em:[Como conseguir uma comunicação interna de qualidade na sua empresa - Sebrae SC](#). Acesso em 24/11/2025.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **A taxa de sobrevivência das empresas no Brasil.** Brasília: SEBRAE, 2023. Disponível em: [A taxa de sobrevivência das empresas no Brasil - Sebrae](#) Acesso em 26/11/2025.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE).**Pesquisa aponta que falta de clientes é uma das principais dificuldades enfrentadas pelos pequenos negócios.**Piauí: SEBRAE,2025.Disponível em: [Pesquisa aponta que falta de clientes é uma das principais dificuldades enfrentadas pelos pequenos negócios | ASN Piauí - Agência Sebrae de Notícias](#) Acesso em 26/11/2025.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Falta de clientes é a principal preocupação dos empresários.** Saiba como atrair atenção para o seu negócio e vender mais. Brasília: SEBRAE,2025.[Falta de clientes é a principal preocupação dos empresários. Saiba como atrair atenção](#)

[para o seu negócio e vender mais | ASN Nacional - Agência Sebrae de Notícias](#)  
Acesso em 26/11/2025.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Entenda a importância da inovação para a sua empresa.** Brasília: SEBRAE, 2022. Disponível em: [Entenda a importância da inovação para a sua empresa - Sebrae](#) Acesso em 27/11/2025.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **10 fatores-chave de sucesso para melhorar o seu bar ou restaurante.** Brasília, Sebrae, 2024. Disponível em: [10 fatores-chave de sucesso para melhorar o seu bar ou restaurante. - Sebrae](#) .Acesso em 27/11/2025.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Sete em cada 10 pequenos negócios têm perfis nas redes sociais. Instagram é a plataforma preferida.** Brasília, Sebrae, 2023. Disponível em: [Sete em cada 10 pequenos negócios têm perfis nas redes sociais. Instagram é a plataforma preferida | ASN Nacional - Agência Sebrae de Notícias](#) Acesso em 27/11/2025.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Estudo inédito mapeia características que influenciam a produtividade dos bares e restaurantes no país.** Brasília, Sebrae, 2024. Disponível em: [Estudo inédito mapeia características que influenciam a produtividade dos bares e restaurantes no país | ASN Nacional - Agência Sebrae de Notícias](#) Acesso em 29/11/2025.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Como agradar e fidelizar clientes no cenário digital.** Brasília, Sebrae, 2024. Disponível em: [Como agradar e fidelizar clientes no cenário digital - Sebrae](#). Acesso em 29/11/2025.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Plano de Promoção.** Espírito Santos, Sebrae, 2021. Disponível em: [Plano de Promoção - Sebrae](#) Acesso em 29/11/2025

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **4 Ps do marketing:** entenda o que são e qual a sua importância. Brasília, Sebrae, 2024. Disponível em: [4 Ps do marketing: entenda o que são e qual a sua importância - Sebrae](#). Acesso em 29/11/2025.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Parceria:** por que são importantes e como usá-las em seu negócio. Brasília, Sebrae, 2025. Disponível em [A importância da parceria e como usá-la](#). Acesso em 30/11/2025.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Inovação e tecnologia.** Brasília, Sebrae, 2017. Disponível em: [Inovação e Tecnologia - Sebrae](#). Acesso em 30/11/2025.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Conheça o passo a passo para o planejamento empresarial.** Brasília: SEBRAE, 2022. Disponível em : [Conheça o passo a passo para o planejamento empresarial - Sebrae](#). Acesso em 01/12/2025.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **A gestão de equipe.** Brasília: SEBRAE, 2021. Disponível em: [Comunidade Sebrae](#). Acesso em 01/12/2025.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **5W2H:** O que é, para que serve e por que usar na sua empresa. Santa Catarina: SEBRAE, 2025. Disponível em: [5W2H: o que é, para que serve e por que usar na sua empresa - Sebrae SC](#) . Acesso em 02/12/2025

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Gestão do Tempo:** estratégias para aumentar o nível de produtividade do seu negócio. Santa Catarina: SEBRAE, 2025. Disponível em: [sebrae-sc.com.br/blog/gestao-do-tempo-estrategias-para-aumentar-o-nivel-de-productividade](#) . Acesso em 02/12/2025.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Você faz o controle dos resultados na gestão da sua empresa?** Brasília: SEBRAE, 2022. Disponível em: [Você faz o controle dos resultados na gestão da sua empresa? - Sebrae](#). Acesso em 03/12/2025.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **FINANÇAS:** Tudo sobre gestão de custos para pequenas empresas. Brasília: SEBRAE, 2022. V.1. *E-book*. Disponível em: [tudo sobre gestao de custos para pequenas empresas.pdf](#). Acesso em: 03/12/2025.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Análise Swot** “Concentre-se nos pontos fortes, reconheça as fraquezas, agarre as oportunidades e proteja-se contra as ameaças”. Brasília: SEBRAE, 2022. Disponível em: [ANÁLISE SOWT](#) . Acesso em 05/12/2025.

SILVA, Ernestino Amaro da; SANTOS, Kassia Tamires de Lima; SILVA, Lucicleide Alves de Luna. **Análise e discussão da Administração Participativa**. Vitória de Santo Antão- PE, 2013. Disponível em : [Administracao-Participativa.pdf](#). Acesso em 01/12/2025.

SILVA, Paulo Henrique França da. **Análise do desenvolvimento de planejamento estratégico nas microempresas**: um estudo de caso em consultoria. 2022.

SOUZA, Fabiana Alves de; MARCELINO, Lincoln; SANTOS, Sivirino Ferreira dos; GIMENES, Antônia Maria. Planejamento estratégico: uma das formas de adequar uma empresa para o futuro. **Revista INESUL**, Londrina, v. 58, (ano aproximado). Disponível em: [TCC - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO](#) . Acesso em 01/12/2025.

TOTVS, Equipe. **O que é um plano de Ação?** Como montar, ferramentas, e mais! São Paulo: TOTVS, 2025. Disponível em : [Plano de ação: o que é, importância e como elaborar - TOTVS](#) . Acesso em 02/12/2025.

VARELLA, Jessica de Albuquerque. REINERT JUNIOR, Adival José. O Papel Da Gestão De Pessoas No Desenvolvimento De Equipes De Trabalho. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**. Ano 06, Ed. 04, Vol. 14, pp. 153 169. Abril de 2021. Disponível em : [papel-da-gestao.pdf](#) . Acesso em 01/12/2025.

VARELLA, Jessica de Albuquerque. REINERT JUNIOR, Adival José. O Papel Da Gestão De Pessoas No Desenvolvimento De Equipes De Trabalho. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**. Ano 06, Ed. 04, Vol. 14, pp. 153 169. Abril de 2021. Disponível em : [papel-da-gestao.pdf](#) . Acesso em 01/12/2025.

WARD, John L Planejar para prosseguir. **HSM Management**. São Paulo. n.41 p.1-5, novembro-dezembro 2003. Disponível em : [44-schiff](#). Acesso em 03/12/2025.

ZALUSKI, Felipe Cavalheiro; SAUSEN, Jorge Oneide. A influência do ambiente organizacional no processo de mudança e adaptação estratégica das organizações: uma revisão teórica. Artigo. **Gestão Universitária**, Brasil, v. 9, p. 398, 201. Disponível em: [Artigo.pdf](#) Acesso em 15/12/2025.

ZENIVOX, **Os pontos fortes e fracos da sua empresa- Swot**. Brasil: Zenivox, 2024. Disponível em :[Os Pontos Fortes e Fracos da Sua Empresa- SWOT - Zenivox](#) Acesso em 05/12/2025.



## APÊNDICES

### APÊNDICE A- Questionário aplicado na empresa

Seção 1 de 6

### Trabalho de Conclusão de Curso - Planejamento Estratégico em uma empresa familiar de ramo alimentício em João Pessoa

O presente questionário faz parte do estudo de caso: "Implementação de um Planejamento Estratégico em uma Empresa Familiar do Ramo Alimentício: Diagnóstico e Proposta de Melhorias", desenvolvida pela discente Alessandra Gomes de Oliveira, aluna do 8º período do Curso de Administração – turno noturno, do Instituto Federal da Paraíba (IFPB), sob orientação da Me. Rachel Costa Ramalho Vasconcelos.

As informações coletadas por meio deste questionário serão utilizadas **exclusivamente para fins acadêmicos**, integrando o Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) da referida discente. Ressalta-se que **todas as respostas serão tratadas de forma sigilosa**, e o nome da empresa e dos participantes permanecerão em **completo anonimato**, assegurando o respeito à privacidade e à confidencialidade dos dados.

Este questionário integra uma pesquisa acadêmica que tem como objetivo analisar o cenário estratégico de uma empresa familiar do ramo alimentício, identificando seus pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças, além de propor melhorias com base em um plano de ação.

A participação é **voluntária** e não trará qualquer tipo de prejuízo ou benefício direto aos respondentes, mas contribuirá significativamente para o desenvolvimento deste estudo e para a compreensão das práticas administrativas no contexto das empresas familiares do setor alimentício.

#### Seção 1 – Diagnóstico Estratégico (Análise SWOT)

Descrição (opcional)

---

#### Seção 1 – Diagnóstico Estratégico (Análise SWOT)

Descrição (opcional)

1. A empresa possui metas e objetivos claramente definidos? \*

☐ Sempre

☐ Às vezes

☐ Raramente

☐ Nunca

2. As atividades e responsabilidades de cada colaborador estão bem definidas? \*

☐ Sim, totalmente.

☐ Parcialmente.

☐ Não estão claras.

3. O restaurante apresenta diferenciais em relação à concorrência (qualidade, atendimento, cardápio, preço etc.)? \*

☐ Sim



3. O restaurante apresenta diferenciais em relação à concorrência (qualidade, atendimento, cardápio, preço etc.)? \*

- ☐ Sim
- ☐ Parcialmente
- ☐ Não

4. Os recursos e equipamentos disponíveis são suficientes para o bom desempenho das atividades? \*

- ☐ Sim
- ☐ Parcialmente
- ☐ Não

5. A empresa identifica e busca oportunidades de crescimento no mercado local? \*

- ☐ Sempre
- ☐ Às vezes
- ☐ Raramente
- ☐ Nunca

6. Existem fatores externos (econômicos, concorrenciais ou legais) que afetam o desempenho do restaurante? \*

- ☐ Sim
- ☐ Parcialmente
- ☐ Não

...

7. O restaurante possui uma boa imagem junto aos clientes? \*

- ☐ Sim
- ☐ Parcialmente
- ☐ Não

8. Os processos de trabalho são bem organizados e padronizados? \*

- ☐ Sim
- ☐ Parcialmente
- ☐ Não

9. O gestor comunica com clareza as metas e orientações para a equipe? \*

- ☐ Sempre
- ☐ Às vezes
- ☐ Raramente
- ☐ Nunca

10. Existem dificuldades internas que prejudicam o bom andamento das atividades (como falta de comunicação, recursos ou treinamento)? \*

- ☐ Sim
- ☐ Parcialmente
- ☐ Nunca

11. A empresa monitora as ações dos concorrentes e as tendências do mercado? \*

- ☐ Sempre
- ☐ Às vezes
- ☐ Raramente
- ☐ Nunca

12. A equipe reconhece os principais pontos fortes e fracos do restaurante? \*

- ☐ Sim
- ☐ Parcialmente
- ☐ Não

Após a seção 1 Continuar para a próxima seção

Seção 2 de 6

**Seção 2- Estratégias Genéricas Predominantes na Empresa - Estratégia de sobrevivência**

Tipo de estratégia predominante na empresa, considerando as estratégias genéricas de sobrevivência, manutenção, crescimento e desenvolvimento respectivamente.

13. A empresa enfrenta dificuldades para manter-se competitiva no mercado? \*

- ☐ Sim
- ☐ Parcialmente

13. A empresa enfrenta dificuldades para manter-se competitiva no mercado? \*

- ☐ Sim
- ☐ Parcialmente
- ☐ Não

14. O gestor adota medidas emergenciais apenas para evitar prejuízos ou fechamento do negócio? \*

- ☐ Frequentemente
- ☐ Ocasionalmente
- ☐ Raramente
- ☐ Nunca

15. A empresa tem enfrentado redução de clientes ou queda nas vendas recentemente? \*

- ☐ Sim
- ☐ Parcialmente
- ☐ Não

16. As decisões são tomadas de forma imediata, sem planejamento prévio? \*

- ☐ Frequentemente
- ☐ Ocasionalmente
- ☐ Raramente
- ☐ Nunca

Após a seção 2. Continuar para a próxima seção

Seção 3 de 6

Seção 3- Estratégias Genéricas Predominantes na Empresa - Estratégia de Manutenção

Descrição (opcional)

17. O principal foco da empresa é manter o desempenho atual, sem grandes mudanças ou inovações? \*

- ☐ Sim
- ☐ Parcialmente
- ☐ Não

181

18. As ações de gestão são voltadas para conservar clientes e resultados já alcançados? \*

☐ Sempre

☐ Às vezes

☐ Raramente

☐ Nunca

182

19. O restaurante procura manter seus produtos e serviços sem grandes alterações? \*

☐ Sim

☐ Parcialmente

☐ Não

183

20. A prioridade da gestão é manter a estabilidade e evitar riscos? \*

☐ Sim

☐ Parcialmente

Seção 4 - Estratégias Genéricas Predominantes na Empresa - Estratégia de Crescimento

Descrição (opcional)

184

21. A empresa busca expandir sua clientela, aumentar o faturamento ou ampliar seus serviços? \*

☐ Sempre

☐ Às vezes

☐ Raramente

☐ Nunca

185

22. Há investimento em melhorias na estrutura, cardápio ou atendimento visando aumentar a competitividade? \*

☐ Sim

☐ Parcialmente

☐ Não

186

23. O restaurante busca inovar em seus produtos e serviços? \*

☐ Sempre

☐ Às vezes

☐ Raramente

☐ Nunca

23. O restaurante procura investir em marketing ou divulgação nas redes sociais? \*

☐ Sempre

☐ Às vezes

☐ Raramente

☐ Nunca

24. Existe o interesse em ampliar o número de clientes por meio de ações promocionais ou parcerias? \*

☐ Sim

☐ Parcialmente

☐ Não

Após a seção 4 Continuar para a próxima seção

Seção 5 de 6

Seção 5 - Estratégias Genéricas Predominantes na Empresa - Estratégia de

Seção 5 de 6

Seção 5 - Estratégias Genéricas Predominantes na Empresa - Estratégia de Desenvolvimento

Descrição (opcional)

25. O gestor demonstra interesse em modernizar a gestão e implementar novas práticas administrativas? \*

☐ Sempre

☐ Às vezes

☐ Raramente

☐ Nunca

26. A empresa busca parcerias, treinamentos ou inovações que contribuam para o aprimoramento organizacional? \*

☐ Sim

☐ Parcialmente

☐ Não

27. A gestão está aberta à adoção de novas tecnologias ou métodos de trabalho? \*

☐ Sim

☐ Parcialmente

☐ Não

28. Há incentivo à capacitação e ao desenvolvimento dos colaboradores? \*

☐ Sempre

☐ Às vezes

☐ Raramente

☐ Nunca

Após a seção 5 Continuar para a próxima seção

Seção 6 de 6

**Seção 6 - Proposição de Melhorias (Plano de Ação 5W2H)**

Descrição (opcional)

29. O gestor costuma planejar as ações antes de colocá-las em prática? \*

☐ Sempre

☐ Às vezes

☐ Raramente

☐ Nunca

30. Após identificar um problema, são definidas ações claras para solucioná-lo? \*

☐ Sim

☐ Às vezes

☐ Não

31. A equipe participa da definição de soluções e melhorias no ambiente de trabalho? \*

☐ Sempre

☐ Às vezes

☐ Raramente

☐ Nunca

32. Existe acompanhamento das ações realizadas (quem faz, quando, como e por quê)? \*

☐ Sempre

☐ Às vezes

☐ Raramente

☐ Nunca

33. O gestor demonstra interesse em aplicar um plano de ação estruturado (como o 5W2H) para organizar as atividades e melhorar os resultados? \*

☐ Sim

36. Os custos e recursos necessários para realizar as ações são avaliados antecipadamente? \*

☐ Sempre

☐ Às vezes

☐ Raramente

☐ Nunca

37. Após a execução das ações, há verificação se os resultados esperados foram atingidos? \*

☐ Sempre

☐ Às vezes

☐ Raramente


☐ Nunca

38. A equipe percebe a importância de planejar as atividades antes de executá-las? \*

☐ Sim

☐ Parcialmente

☐ Não

|   |   |
|---|---|
|  | <b>INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA</b> |
|   | Campus João Pessoa - Código INEP: 25096850                            |
|   | Av. Primeiro de Maio, 720, Jaguaribe, CEP 58015-435, João Pessoa (PB) |
|   | CNPJ: 10.783.898/0002-56 - Telefone: (83) 3612.1200                   |

Documento Digitalizado Ostensivo (Público)

TCC VERSÃO final Alessandra Gomes de Oliveira

|                      |   |
|----------------------|---|
| Assunto:             | TCC VERSÃO final Alessandra Gomes de Oliveira |
| Assinado por:        | Alessandra Oliveira                           |
| Tipo do Documento:   | Anexo   |
| Situação:            | Finalizado                                    |
| Nível de Acesso:     | Ostensivo (Público)                           |
| Tipo do Conferência: | Cópia Simples                                 |

Documento assinado eletronicamente por:

- Alessandra Gomes de Oliveira, DISCENTE (20231460016) DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO - JOÃO PESSOA, em 02/02/2026 21:34:59.

Este documento foi armazenado no SUAP em 02/02/2026. 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: 1751808  
Código de Autenticação: e400ac2939

