



**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS DE
SERGIPE - FANESE
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

BRUNA HEVELLYN PORTO SANTOS

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SITUACIONAL COMO
INSTRUMENTO DE GESTÃO PARA MICROEMPREENDEDORES:
Estudo de caso na doçaria Doce Desejo**

**Aracaju-SE
2018.2**

BRUNA HEVELLYN PORTO SANTOS

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SITUACIONAL COMO
INSTRUMENTO DE GESTÃO PARA MICROEMPREENDEDORES:
Estudo de caso na doçaria Doce Desejo**

**Artigo apresentado à coordenação do curso
de Administração da FANESE, como
cumprimento da disciplina Trabalho de
Conclusão de Curso.**

**Orientador: Prof. Me. Ulisses Pereira
Ribeiro**

**Coord. Do Curso: Prof. Esp. Carlos
Frederico de Carvalho**

Aracaju-SE

2018.2

S237p

SANTOS, Bruna Hevellyn Porto.

Planejamento Estratégico Situacional Como Instrumento De Gestão Para Microempreendedores: estudo de caso na doçaria Doce Desejo / Bruna Hevellyn Porto Santos, 2018. 29 f.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe. Coordenação de Administração.

Orientador: Prof. Me. Ulisses Pereira Ribeiro

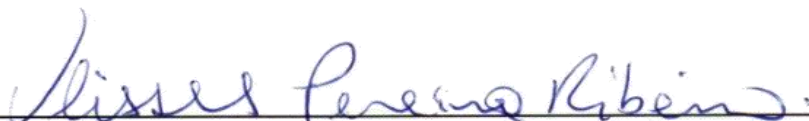
1. Microempreendedorismo 2. Planejamento Estratégico Tradicional 3. Planejamento Estratégico Situacional I.
Título. CDU 65.012.2(813.7)

BRUNA HEVELLYN PORTO SANTOS

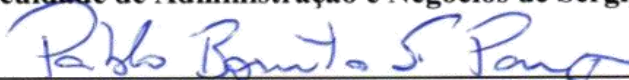
**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SITUACIONAL COMO
INSTRUMENTO DE GESTÃO PARA MICROEMPREENDEDORES:
Estudo de caso na doçaria Doce Desejo**

Artigo apresentado à coordenação do curso de Administração da Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe – FANESE, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

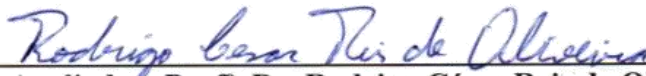
BANCA EXAMINADORA



Orientador: Prof. Me. Ulisses Pereira Ribeiro
Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe – FANESE



Avaliador: Prof. Dr. Pablo Boaventura Sales Paixão
Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe – FANESE



Avaliador: Prof. Dr. Rodrigo César Reis de Oliveira
Universidade Federal de Alagoas - UFAL

Aracaju-SE
2018.2

AGRADECIMENTOS

Antes de tudo agradeço ao meu Deus, o principal responsável por ter chegado até aqui, por ter subido mais um degrau, porque seu amor e misericórdia me alcançaram de forma sublime. Um pai que tem prazer em permitir que seus filhos voem em direção a um futuro cheio de realizações e sonhos concretizados

Aprendi lições valiosas com essa graduação, como a importância de nunca desistir, persistir até que o resultado seja alcançado e que os nossos sonhos merecem ser realizados. Foram 4 anos de muito aprendizado, muitas experiências e encontros que me transformaram.

Levarei sempre na memória os amigos que a administração me deu, meus mestres, minha inspiração. Pessoas que acreditam na educação, na capacitação e especialização do homem, com o objetivo de se tornarem profissionais melhores e com um grande diferencial frente a mercados altamente competitivos.

Não poderia deixar de agradecer a meus pais, Juscelene Porto e Marco Antônio, os responsáveis por hoje esse sonho se tornar realidade. E ao meu companheiro de vida, Levi Tavares, por todo apoio, incentivo, ajuda, compreensão, por ser meu maior incentivador e por sempre ter acreditado em mim. Vocês são a razão da minha vida, não tenho palavras para agradecer!

Mais um ciclo que se fecha para que outros sejam abertos, novas oportunidades surgirão acompanhadas de grandes desafios a serem vencidos. Por fim, como diz o apóstolo Paulo ao escrever a carta aos servos de Deus da cidade de Roma: “Porque dele e por ele, e para ele são todas as coisas; glória, pois, a ele eternamente. Amém”. (Romanos 11.36).

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SITUACIONAL COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO PARA MICROEMPREENDEDORES: Estudo de caso na doçaria Doce Desejo

Bruna Hevellyn Porto Santos¹

RESUMO

Este artigo teve como objetivo geral analisar como o um planejamento estratégico situacional-PES pode contribuir para a gestão da doçaria Doce Desejo. Através do presente estudo e em consonância como o objetivo geral buscou-se: identificar o perfil da entrevistada, do empreendimento e da gestão do negócio; propor um plano para a microempreendedora a partir do planejamento estratégico situacional para melhorar a gestão dessa pequena doçaria, trazendo alternativa simples e eficiente para formulação da estratégia. A pesquisa está baseada em um estudo de caso, dessa forma utilizou-se referencial bibliográfico com os temas empreendedorismo, planejamento estratégico, planejamento estratégico situacional, a fim de fundamentar o estudo. A presente pesquisa caracterizou-se como exploratória e descritiva e com o objetivo de coletar informações para responder a questão problematizadora, foi aplicado roteiro de entrevista junto à gestora da empresa. A partir dos dados coletados, foi possível mapear o perfil da microempreendedora, analisar aspectos de gestão da sua empresa e aplicar os quatro momentos do PES, identificando seus principais problemas e posteriormente sugerir soluções estratégicas, obtendo como resultado, a construção de um plano de melhorias para empresa. Através da análise dos dados, constatou-se que os objetivos da pesquisa foram alcançados e posteriormente apresentados à empresa. Portanto, pode-se afirmar que o planejamento estratégico pode ser aplicado em qualquer organização, independente do seu segmento ou tamanho e que a aplicação do PES trás contribuições valiosas para os microempreendedores que buscam sobrevivência em mercados cada vez mais dinâmicos e competitivos.

Palavras-chave: Microempreendedorismo. Planejamento Estratégico Tradicional. Planejamento Estratégico Situacional.

ABSTRACT

This article had as general objective to analyze how the situational strategic planning-PES can contribute to the management of Sweet sweets Desire. By means of this study and in line as the overall objective sought: identify the profile of the interviewed, the project and business management; propose a plan for the microempreendedora from the situational strategic planning to improve the management of this small sweets, bringing simple and efficient alternative for the formulation of the strategy. The research is based on a case study, so bibliographic reference was with the topics entrepreneurship, strategic planning, situational strategic planning in order to substantiate the study. The present research was characterized as exploratory and descriptive and to collect information to answer the question, problem was applied questionnaire by the Manager of the company From the collected data, it was possible to map the microempreendedora profile, analyze your company's management aspects and apply the four times of the PES, identifying their main problems and subsequently suggest

¹ Graduanda do curso de Administração da Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe – FANESE. E-mail: brunahevellyn10@gmail.com.

strategic solutions, obtaining as a result, the construction of an improvement plan for the company. Through the analysis of the data, it was found that the objectives of this research were obtained and later presented to the company. Therefore, it can be affirmed that the strategic plan can be applied to any organization, regardless of your size or segment and that the application of PES back valuable contributions to microentrepreneurs seeking survival in markets increasingly dynamic and competitive.

Keywords: Microempreendedorismo. Traditional Strategic Planning. Situational Strategic Planning

1 INTRODUÇÃO

Nota-se, cada vez mais, que as organizações atuam como agentes ativos no contexto atual, altamente dinâmico e de rápidas mudanças, que acabam exigindo de seus gestores tomadas de decisão ágeis, eficazes e eficientes. A partir dessa ótica, notamos que se faz necessário atenção ao estágio de desenvolvimento tecnológico dos processos produtivos e dos produtos, e à sustentabilidade da organização. Neste sentido, em meio à evolução dos mercados, é indispensável que as empresas definam seus objetivos e estratégias, a fim de buscar posicionamento e resultados crescentes.

Nesta perspectiva, ressalta-se a importância do Planejamento Estratégico. Conforme ensina Silva (2015, n.p): “O planejamento estratégico pode ser definido como um processo gerencial voltado a criar a adequação dos objetivos e recursos da empresa às mudanças de oportunidades de mercados”. Neste sentido, trata-se de um processo contínuo que trás uma grande contribuição para o alcance dos objetivos estabelecidos, mostrando assim a melhor direção a ser seguida pela empresa. É importante ressaltar que o planejamento não assegura sucesso ou ausência de riscos, mas permite ao gestor entender e estar preparado para tomar decisões frente aos fatores externos que são incontroláveis, mas que exercem grande influência na empresa como um todo.

Porém, o processo de planejamento estratégico raramente é utilizado por micro e pequenas empresas. Por este motivo, Rodrigues e Santos (2016, p. 111), apoiando-se em Matus, economista chileno, defendem o uso do Planejamento Estratégico Situacional (PES) como uma alternativa ao Planejamento Estratégico Tradicional. Esse método, é composto por quatro momentos distintos, estabelece um método flexível às diversas alterações da realidade em busca dos objetivos e pressupõe constante adaptação a cada situação concreta em que é aplicado.

Vale salientar que com a crise vivenciada pelos brasileiros, muitos perderam seus empregos e buscaram no empreendedorismo uma oportunidade para se livrarem do desemprego. Mas, empreender não seria o único desafio, já que muitas empresas fecham as portas antes de atingirem a maturidade. Segundo o IBGE (2017, p. 48), “[...] em 2015, no total de empresas ativas, a taxa de sobrevivência foi de 84,4%; a taxa de entrada, 15,6%; e a taxa de saída, 15,7%”. Ou seja, o número de empresas que saíram do mercado superou o número de novos entrantes, que na maioria dos casos é em decorrência de uma má gestão e da falta de planejamento.

Muitas empresas não enxergam a real importância de pensar e agir estrategicamente, porque associam planejamento a um elevado custo para organização, mas, é possível trazer o planejamento para a real situação da empresa, conforme discussão feita nas próximas seções do presente artigo.

Nesta perspectiva, o caso estudado no presente artigo foi o da empresa Doce Desejo, situada na cidade de Maruim-SE. Trata-se de uma empresa do ramo de doçaria, de gestão familiar, com quase 2 anos de atuação. Nesta empresa, tudo é feito pela proprietária, sua filha e marido, que trabalham com a comercialização de vários tipos de doces em sua residência. Além disso, seguindo o padrão geral das micro e pequenas empresas e microempreendedores individuais, não utilizam o planejamento formal porque entendem que se trata de um processo dispendioso demais para um microempreendedor.

Diante do cenário apresentado, surgiu o seguinte questionamento: **de que forma os componentes do Planejamento Estratégico Situacional (PES) podem contribuir para a gestão da microempreendedora da doçaria Doce Desejo?**

Neste sentido, o objetivo geral do artigo foi analisar como o PES pode contribuir para a gestão da doçaria Doce Desejo. Em consonância com o objetivo geral, apresenta-se os seguintes objetivos específicos: a) identificar o perfil da entrevistada, do empreendimento e da gestão do negócio; b) propor um plano para a microempreendedora a partir do Planejamento Estratégico Situacional para melhorar a gestão dessa pequena doçaria, trazendo alternativa simples e eficiente para formulação da estratégia.

Essa pesquisa revela sua importância frente à realidade vivenciada tanto pelas empresas, como para o novo empreendedor que tem surgido. Não há espaço para administrar empresas (independente do seu tamanho), sem ações estratégicas, sem adaptação da realidade, sem modernização de processos, sem olhar para fora da empresa. Nesse sentido o planejamento estratégico deve ser o ponto de partida de uma administração estratégica eficiente e que trará resultados positivos para as empresas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Microempreendedor no Brasil

A crise vivenciada pelos brasileiros e em consequência a perda dos seus empregos, fizeram com que aumentassem o número de empreendedores por necessidade. Muitos enxergaram no empreendedorismo uma oportunidade de saírem da situação a qual foram empurrados. Esse empreendedor se caracteriza como a pessoa que trabalha explorando seu próprio empreendimento, sozinho ou com sócio, sem ter empregados e por vezes, contando com o auxílio de algum familiar.

Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas SEBRAE (2016, p.16):

De 2010 a 2016, o número de microempreendedores individuais cresceu em uma média de 943.673 ao ano. O ano de 2015 foi o de maior saldo já registrado, 1.027.534 novos negócios. Este número foi 3,4% maior que o resultado de 2014, 993.299.

Com a globalização, acesso rápido a informações e as constantes mudanças dos gostos e preferências do consumidor, acabaram acarretando em um grande esforço despendido para que o novo empreendimento conseguisse alcançar à maturidade. E isso não é tarefa fácil para esse microempreendedor, que constantemente busca vantagem competitiva e a sustentabilidade do seu pequeno negócio, mesmo que de forma totalmente informal e sem conhecimento das ferramentas de gestão e planejamento.

Conforme pesquisa feita pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística- IBGE (2017):

Do total de 733,6 mil empresas que nasceram em 2010, 551,2 mil (75,1%) sobreviveram em 2011; 461,5 mil (62,9%), até 2012; 395,4 mil (53,9%), até 2013; 326,8 mil (44,6%), até 2014; e 277,2 mil (37,8%) sobreviveram até 2015. Assim, após cinco anos da entrada no mercado, verifica-se que menos de 38% das empresas entrantes em 2010 sobreviveram até 2015.

Observa-se, portanto, que por um lado, o número de microempreendedores no Brasil tem crescido, segundo o SEBRAE (2016), mas em contrapartida, o número de empresas que não alcançam a maturidade também tem crescido. Entre as causas do encerramento da atividade de muitas empresas se destaca: o porte da empresa (as empresas com maior número de pessoas ocupadas, tendem a permanecer mais tempo no mercado), falta de planejamento adequado para seu tipo de negócio e deficiência na gestão. (IBGE, 2017)

Uma característica interessante no empreendedorismo no Brasil é a atuação feminina crescente, suas contribuições nas esferas econômicas e sociais têm sido muito relevantes nos

pequenos negócios. Segundo Franco (2014, p. 5), “Existem importantes diferenças entre os estilos de empreender masculino e feminino. Elas têm uma ótima capacidade de persuasão e se preocupam com clientes e fornecedores, o que contribui para o progresso da empresa”, o que se torna um diferencial em relação aos homens e de acordo com (Grzybovski; Boscarim; Migott, 2002; Lim; Smith; Bottomley, 2003).

Porém, nota-se que nas micro e pequenas empresas o planejamento é pouco usado, em decorrência da necessidade de especialização para análise das informações e tomada de decisão, da falta de pretensão em verificar a situação atual da empresa, em diagnosticar e deliberar os problemas existentes e o entendimento da importância de se ter estratégias bem formuladas para que a empresa tenha maiores desempenhos.

2.2 Planejamento Estratégico Tradicional

Qualquer empresa, independente do seu tamanho ou ramo de atuação necessita de planejamento. Porém, nota-se que a maioria, principalmente as micro e pequenas, não olham para o planejamento como um forte aliado para o alcance dos resultados e conseqüentemente, lucratividade, e tampouco utilizam suas ferramentas para subsidiar a tomada de decisão (SEBRAE, 2016; IBGE, 2017; CONSENTINO et al, 2011).

Vale ressaltar que o contexto atual em que as empresas estão inseridas é de mudanças constantes e desafiadoras, por isso existe a necessidade de olhar primeiramente para fora dela, entender de que forma o governo, as leis, os clientes, os concorrentes, os fornecedores e as novas tecnologias impactam sobre o seu negócio. E então criar mecanismos que permitam prognosticar possíveis ameaças e ter um olhar atento a possíveis oportunidades.

Segundo Consentino et al. (2011, p. 30):

A utilização do planejamento estratégico de forma coerente e alinhada à realidade da empresa é uma excelente arma competitiva, por isso é importante que os gestores conheçam os elementos do planejamento estratégico e suas funções, assim como as mudanças que ocorrem no mercado de trabalho, pois elas influenciarão nas estratégias da empresa.

A partir daí surge a relevância de se fazer um planejamento de forma estratégica, que orientará a empresa em direção as melhores decisões e que trarão como resultado, o alcance dos objetivos idealizados pela empresa. Salienta-se que um dos fortes motivos para fazer uso dessa ferramenta, é que os concorrentes estão fazendo e as empresas que não fizerem uso da mesma, estarão em grande desvantagem num mercado que é altamente competitivo.

Consentino et al (2011, p. 30) reafirma as palavras de Certo (2003) quando diz que “planejar é a função básica; organizar, influenciar e controlar são os resultados do planejamento. Portanto, somente depois de desenvolverem seus planos é que os gerentes podem determinar como querem estruturar sua organização, alocar seus funcionários e estabelecer controles organizacionais”.

Conforme explica Rodrigues e Santos (2016, p. 114):

Para operacionalizar o planejamento estratégico, diversos autores como Snelling (2012), Longenecker et al. (2012), Panagiotou e van Wijnen (2005) e Bordum (2010) colocam a análise de SWOT – Strength, Weakness, Opportunity and Threat, ou seja, Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças, como uma importante ferramenta. Para Longenecker et al. (2012), a análise SWOT demonstra uma visão simplificada da situação estratégica de determinada organização, pois remete a uma rápida visão das condições atuais.

Percebe-se que o planejamento estratégico (PE), deve ser um processo dinâmico e flexível, no sentido de se adequar a realidade da empresa, gerenciando tanto as mudanças imprevistas do ambiente externo quanto às mudanças do ambiente interno. É importante entender que é perigoso considerar apenas uma predição como absoluta, sem levar em consideração a necessidade de revisão de todo o processo, cada vez que o ambiente sofre alteração.

O planejamento estratégico tradicional sofreu algumas críticas em decorrência da sua visão limitada do ambiente organizacional, sendo caracterizado como imutável e previsível. A organização era vista por partes e conseqüentemente, o planejamento se concentrava nos altos níveis o que gera um descomprometimento dos níveis mais baixos. Percebeu-se que a partir das contribuições de vários autores, o planejamento estratégico se tornou mais sensível às mudanças externas e internas, onde foi possível concluir que não existe uma forma perfeita ou certo de planejar as ações dentro das organizações, mas que o contexto onde a mesma está inserida deve ser considerado e avaliado constantemente.

2.3 Planejamento Estratégico Situacional – PES

De acordo com Rodrigues e Santos (2016, p. 115),

Considerando a experiência nas áreas política-econômica e de planejamento, em consequência de discussões sobre o formalismo, neutralidade e efetividade do planejamento, nos anos 60 enquanto membro da Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe (CEPAL), Matus concebe o PES como um método próprio com base em sua formação e experiência na área de planejamento (MATUS, 1972, *Apud* BELCHIOR, 1999).

O objetivo do PES se origina no problema e não nos setores com o planejamento estratégico tradicional e que este deve ser entendido e interpretado antes da criação de um plano propriamente dito. “É uma circularidade sem rigorosamente um começo e um fim, ou sem etapas, as quais, no planejamento tradicional e normativo, seguem-se umas às outras em ordem sequencial e cronológica”. (GENTILINI, 2014, p. 587)

Essa ferramenta considera indicadores, dados concretos da realidade, informações e fornece ao gestor o poder de mudar a realidade através de suas ações. Prazos rígidos, determinismo, previsões são rejeitados pelo planejamento estratégico situacional, pois entende que o cenário que a empresa está envolvida é interativo e essencialmente mutável.

Segundo Rodrigues e Santos (2016, p. 115), o PES permite a aprendizagem em aspectos da gestão estratégica, Kleba *et al.* (2011), afirmam que “o exercício do método permitiu desenvolver competência de comunicação, liderança, tomada de decisão, administração, gerenciamento e capacidade de argumento”.

Nota-se a vasta aplicabilidade desse método, permeando sobre diferentes áreas, por ter foco na resolução de problemas em suas múltiplas dimensões, seja de ordem social, econômica, política, etc e por ser multissetorial, já que não se limita a um setor da organização, mas considera os atores envolvidos nas diversas situações. (RODRIGUES; SANTOS, 2016)

Para Moraes (2016, p. 19-20) “[...] pode a empresa se planejar e não prever o futuro, já que a realidade é repleta de surpresas. Pode-se ainda, prever o futuro com algumas variáveis, porém os planos de contingência se fazem indispensáveis para o enfrentamento das surpresas”. Por mais que a empresa tenha dados estatísticos bem estruturados, informações sobre anos anteriores e indicadores econômicos, serão sempre vulneráveis diante das incertezas da conjuntura que abrange os atores e seus interesses.

As 4 etapas desse método estão inter-relacionadas e articuladas, segundo Nascimento e Reis (2015, p. 91) se revelam da seguinte maneira:

Momento Explicativo - explicam e definem as situações correlacionando agentes, atores e estruturas; **Momento Normativo**- o agente responsável toma decisões que definirão as alternativas de soluções; **Momento Estratégico**- onde o objetivos e metas são analisados quanto a viabilidade, considerando as estratégias em função dos agentes frente ao comportamento e capacidade; **Momento Tático-Operacional**- compreende na implantação e execução do plano propriamente dito e mobiliza os recursos necessários. (NASCIMENTO; REIS, 2015, p. 91)

Um ponto importante no PES após a identificação do problema segundo os atores envolvidos são os chamados “nós críticos”, ou seja, eventualidade que incidirão sobre o

projeto das ações futuras, de forma que se não forem tomadas medidas bem analisadas e eficientes poderão acarrear em ações e projetos ineficazes.

Existem algumas diferenças entre o planejamento estratégico tradicional e o planejamento estratégico situacional (PES),

Uma das características que pode ser atribuída situa-se na medida em que o PES se concretiza na ação, o que implica em sua concepção, execução, controle e revisão conforme as consequências. Outra distinção que pode ser atribuída remete ao modelo de planejamento e sua aplicação. Matus (1997) afirma que o PES é um método para um sistema de incerteza dura (sistema complexo) e aponta o planejamento estratégico tradicional como instrumento determinista puro e estocástico. O PES considera que todos os atores inclusos em uma situação possuem capacidade de planejamento. O método dispõe de procedimentos para lidar com surpresas e reconhece a escassez de recursos, quer sejam políticos, econômicos, cognitivo ou organizacional. (RODRIGUES; SANTOS, 2016, p. 115-116).

O PES permite que o planejamento fuja da rigidez, porque entende que o plano deve se adequar a atual realidade social vivenciada, nesse caso pela empresa. Já que a mesma está inserida em um contexto de grande volatilidade e que carrega grande surpresas.

Quadro 1- Comparativo entre o PES e Planejamento Estratégico Tradicional

Questão	Planejamento Tradicional	Planejamento Estratégico Situacional
Como explicar a realidade?	Diagnóstico	Apreciação situacional
Como conceber o plano?	Cálculo paramétrico	Apostas
Como tornar viável o plano necessário?	Consulta política	Análise estratégica
Como agir a cada dia de forma planejada?	Execução do plano	Cálculo, ação e correção

Fonte: Rodrigues e Santos (2016, p. 116), elaborado pela autora.

Esse novo método é um grande avanço na democratização dos processos de planejamento porque valoriza a visão e interpretação de cada ator/indivíduo que está diretamente ligado a situação problema.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo iniciou-se com a pesquisa bibliográfica, a partir de periódicos, revistas, livros, artigos científicos publicados, fontes que foram de grande importância para o conhecimento e enriquecimento do tema. Auxiliaram na análise dos resultados e, conseqüentemente, na resolução dos problemas apresentados, com a finalidade de alcançar os objetivos desta pesquisa.

A pesquisa caracterizou-se como exploratória, trazendo familiaridade entre o pesquisador e o tema pesquisado. É descritiva pela padronização dos dados coletados e por ter como característica a busca em compreender as variáveis estudadas.

Como afirmam Marconi e Lakatos (2009, p. 190), as pesquisas exploratórias são:

Investigações de pesquisa empírica cujo objetivo é a formulação de questões ou de um problema, com tripla finalidade: desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno, para a realização de uma pesquisa futura mais precisa ou modificar e clarificar conceitos.

Segundo Silva *et al.* (2014, p. 43) a pesquisa descritiva, “[...] tem a observação, o registro, a análise, a classificação e a interpretação, sem que haja a interferência do pesquisador”.

Quanto ao instrumento usado nessa pesquisa, foi utilizado um roteiro de entrevista com uma série ordenada de perguntas respondidas pela gestora da empresa estudada. O roteiro continha 26 questões divididas entre objetivas e questões abertas. Havia duas seções, a primeira contendo perguntas que ajudaram a mapear o perfil da empreendedora e a segunda sobre aspectos de gestão e planejamento. Vale salientar que o estudo foi pautado na metodologia definida pelos autores Rodrigues e Santos (2016), no artigo: Planejamento Estratégico Situacional e suas contribuições: um novo paradigma para a gestão de micro e pequenas empresas. O qual dá ênfase à importância do planejamento estratégico como ferramenta de gestão. Neste sentido, o modelo do instrumento de pesquisa utilizado na presente pesquisa foi uma adaptação do proposto por esses autores.

Como a empresa é composta de 2 colaboradores e a proprietária, o roteiro de entrevista foi aplicado apenas junto à empreendedora em função dos objetivos traçados nessa pesquisa.

De acordo com os objetivos estabelecidos nesta pesquisa a abordagem escolhida foi a qualitativa, a fim de deixar a proprietária livre para apontar seu ponto de vista sobre os processos e a forma que a empresa é administrada, pois a análise da percepção da gestora da Doce Desejo em relação ao planejamento estratégico, não seria possível através do paradigma quantitativo e estatístico. E consequentemente fornecer com riqueza de detalhes as informações necessárias para a análise dos dados.

Os indicadores apresentados a seguir foram estabelecidos segundo revisão da temática da pauta do presente estudo, sendo analisadas com a finalidade de atender aos objetivos da pesquisa (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Quadro 2- Variáveis e Indicadores da Pesquisa

Dimensão	Indicadores
Perfil do empreendedor	Sexo, Estado civil, Faixa etária, Escolaridade, Capacitação complementar aplicável na gestão do negócio, Tempo de experiência em gestão empresarial, Possui experiência em MPE que não deu certo, Tempo que trabalha na área de atuação da empresa.
Perfil do empreendimento	Tipo de empreendimento, tempo de existência, principais produtos.
Gestão	Como encara as surpresas do dia-a-dia; Como você vê a forma de diagnóstico e análise na organização;

Fonte: Elaboração própria com dados da pesquisa (2018).

Os dados foram analisados através da análise de conteúdo, o que permitiu analisar as temáticas segundo a percepção da empreendedora, que segundo Silva *et al* (2018 p. 150), com base Bardin (2009) e Minayo (2007), essa análise divide-se em três etapas: “[...] a) pré-análise; b) exploração do material e c) tratamento dos resultados, inferência e interpretação”.

Em relação ao roteiro de entrevista, vale ressaltar que as informações foram extraídas através de perguntas objetivas e abertas, de acordo com a percepção e experiência da gestora, fornecendo assim as informações necessárias para a análise qualitativa interpretativa dos dados.

4 ANALISE DOS RESULTADOS

Esta seção tem como finalidade mostrar os resultados da pesquisa, obtidos através da entrevista junto à microempreendedora, objeto do presente estudo. As informações coletadas fazem referência ao perfil da empreendedora, perfil do empreendimento e aspectos da gestão e planejamento da doçaria Doce Desejo. Os resultados estão expostos em quadros demonstrativos, descritos e analisados de forma qualitativa. Além disso, com base nos resultados mencionados há uma proposta de plano de melhoria.

4.1 Perfil da Entrevistada, do Empreendimento e da Gestão do Negócio

O quadro 3 mostra o perfil da empreendedora, ou seja, a proprietária da doçaria. Esse perfil está ligado a 8 indicadores, sendo: idade, sexo, escolaridade, estado civil, capacitação, experiência em gestão empresarial, experiência em MPE e o tempo que trabalha na área de atuação da empresa.

Quadro 3: Perfil da entrevistada

Características da entrevistada	
Idade	48 anos
Sexo	Feminino
Escolaridade	Pós-Graduada
Estado civil	Casada
Capacitação complementar aplicável na gestão do negócio	Possui
Tempo de experiência em gestão empresarial	Mais de 9 anos
Possui experiência em MPE que não deu certo	Sim
Tempo que trabalha na área de atuação da empresa	De 1 a 3 anos

Fonte: Dados da entrevista junto à gestora

Segundo Vieira, *et.al.* (2013, p. 4-5),

Andreoli e Borges (2007) afirmam que o perfil genérico traçado por (BAYGAN, 2000, *apud* MACHADO, 2002) detecta mulheres na faixa etária entre 35 e 50 anos; geralmente casadas e com filhos; têm alto nível de educação formal; atuando em pequenos negócios e iniciaram as empresas com baixo capital social. Nota-se também que a mulher tem uma visão mais holística, mais ampla do negócio, com uma tendência conciliatória e harmonizante em um grupo de trabalho.

Verificou-se que o perfil da proprietária se encaixa no perfil genérico traçado por Baygan, quando questionada sobre idade, estado civil, grau de escolaridade, atuando no pequeno negócio e que iniciou sua empresa com baixo valor de capital.

Em relação a sua experiência em gestão empresarial, a empreendedora relatou:

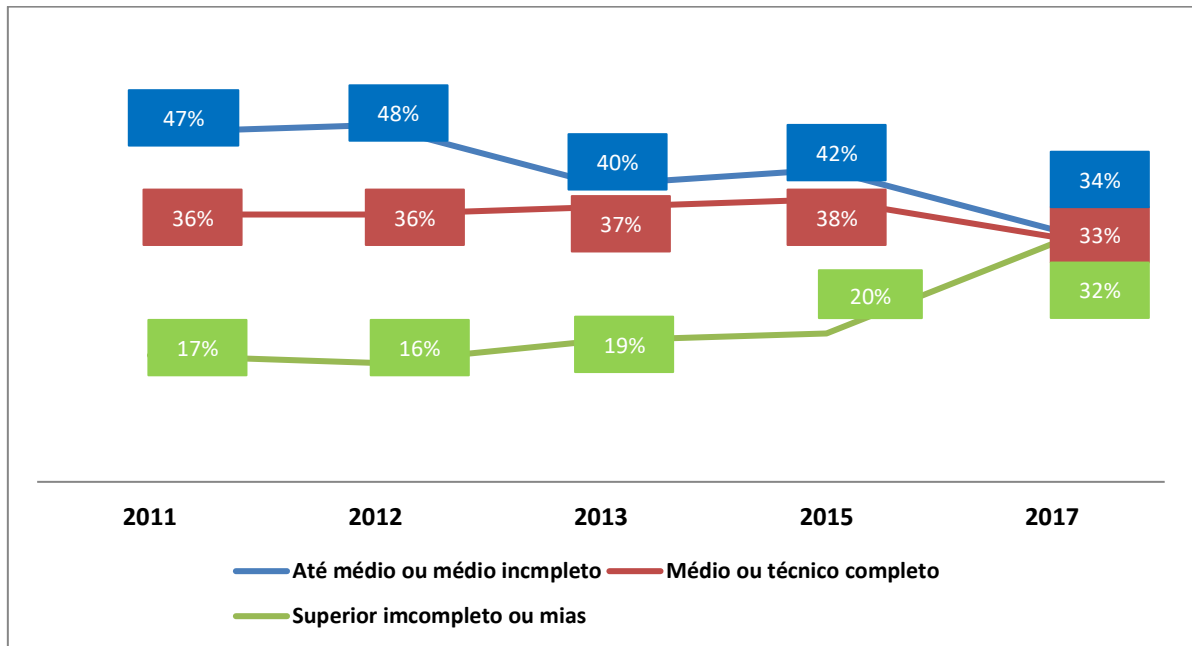
Passei 8 anos gerenciando um salão de beleza, onde obtive estabilidade e lucratividade até um certo momento, mas que por motivos relacionados a outras pessoas, tive que abrir mão do empreendimento, mas essa experiência me trouxe conhecimentos e uma nova visão, contribuindo assim para gestão da doçaria.

Conforme roteiro de entrevista aplicado, seguindo o que revela o Quadro 3, a proprietária possui nível superior completo em Administração, e Pós-Graduada em Gestão Empresarial e Gestão de RH, indicando conhecimento na área empresarial.

Esta característica também segue no sentido do que revelara pesquisa do SEBRAE (2017). Ou seja, o empreendedorismo no Brasil tem se configurado de uma forma diferente ao longo da história recente. Antes era um empreendimento passado de pai para filho, em sua grande maioria, sem qualquer tipo de formalização, formação, conhecimento acadêmico ou técnico sobre as ferramentas de gestão. Agora tem dado espaço para pessoas com um elevado grau de formação, demonstrando a existência de um desenvolvimento de competências administrativas, e que veem no empreendedorismo uma grande oportunidade de negócio,

satisfação e realização pessoal. Como afirma pesquisas feitas pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas- SEBRAE (2017, p. 41), informações estas explicitadas no gráfico a seguir.

Gráfico 1- Escolaridade – 2011 a 2017

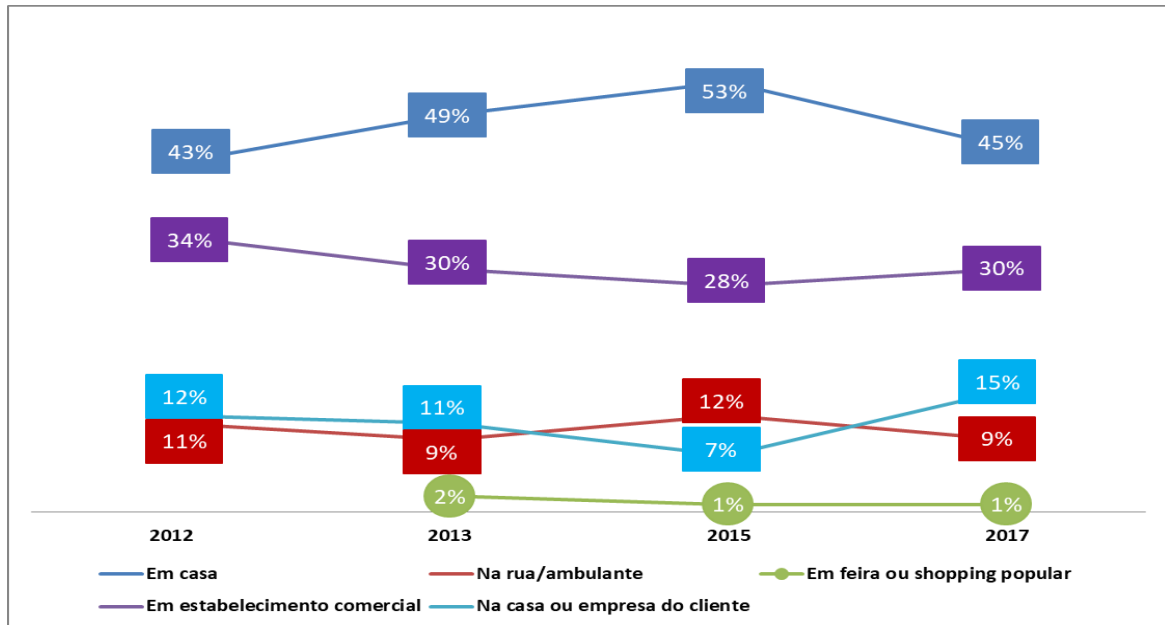


Fonte: SEBRAE (2018)

No tocante às atividades do empreendimento, todo o processo de abastecimento de suprimentos e confecção dos doces é feito pela proprietária, sua filha e marido. Desde as compras dos materiais até sua produção e comercialização em sua residência. Neste aspecto, a característica coincide com a identificada pelo SEBRAE (2017, p. 45), ou seja:

Com relação ao local do negócio do MEI, nota-se que 45% operam em sua própria residência, 30% em estabelecimento comercial, 15% trabalham na rua, 9% na casa ou empresa do cliente, e 1% em shoppings ou feiras populares. Destaca-se o fato que a maior parte dos microempreendedores individuais, 75%, trabalham em local fixo, seja em casa ou em estabelecimento comercial

Gráfico 2- Local de Trabalho



Fonte: SEBRAE (2017)

Nota-se que assim como afirma SEBRAE (2017), houve um crescimento dos microempreendedores atuantes em sua própria residência, onde em 2012 eram 43%, em 2017 passou a representar 45%. A microempreendedora da Doce Desejo se encaixa nessa estatística, dos que atuam em sua residência e que operam de forma totalmente manual.

Quadro 4: Perfil do Empreendimento

Tipo do empreendimento	Indústria e comércio
Tempo de existência	1 ano e 8 meses
Principais produtos	Tortas gourmet, cones trufados, brigadeiros

Fonte: Elaborado pela autora com base na entrevista.

O tipo de empreendimento se caracteriza como indústria porque a proprietária sua filha e marido que fazem os doces, bem como comércio, pois eles mesmos que comercializam todos os produtos, em sua residência.

No tocante aos aspectos da gestão na unidade do caso, obteve-se as informações apresentadas no Quadro 5. Observa-se que a proprietária acredita nos benefícios e entende a importância de fazer o planejamento, mas sua empresa não o faz de maneira estratégica, bem como a importância da adoção e implantação de ferramentas de gestão. Seu planejamento é de curto prazo, mas sempre buscando formas de se preparar e antecipar-se para as surpresas do dia-a-dia.

Quadro 5: Aspectos da Gestão na unidade de caso

Aspectos	Respostas da Entrevistada
Como encara as surpresas do dia-a-dia	Busco formas de me antecipar a elas
Como você vê a forma de diagnóstico e análise na organização	A análise da situação é indispensável, pois considera as diversas possibilidades para projetar o caminho mais viável
Para estabelecer uma ação importante	Busco interagir com os meios para identificar o melhor caminho a seguir
Como é sua estrutura de planejamento para o empreendimento	Possuo uma estrutura funcional; Possuo planejamento, mas não é formal; A definição do proprietário é prevalente;
Você acha útil a adoção de ferramentas que estabeleça projeções para a gestão empresarial	Sim, mas não utilizo.
Você acha útil a adoção de ferramentas que estabeleçam previsões para a gestão empresarial	Sim, mas não utilizo.
Você acha útil a adoção de ferramentas de análise do ambiente interno e externo à empresa (clientes, concorrentes, etc).	Sim, mas não utilizo.
Em que momento é realizado o Planejamento Estratégico	O Planejamento Estratégico é realizado em curtos períodos durante o ano

Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa na entrevista junto à gestora da empresa

Quando questionada sobre como identifica e julga que uma oportunidade é boa para seu empreendimento, a entrevistada afirma: “Identifico quando vejo a necessidade e julgo através de análise dos concorrentes e do mercado”.

A empreendedora ressalta que acompanha o que está acontecendo a sua volta, os gostos dos seus clientes e as novas tendências do mercado no qual seu negócio está inserido, em busca de oferecer o que seu cliente fidelizado e os em potencial, querem comprar. Sua visão e missão não são explícitas e nem formalizadas, mas acredita que as declarações institucionais são de grande valia e podem lhe trazer benefícios, e que por esse motivo pretende implantá-las.²

Em relação ao uso de ferramentas que estabeleçam projeções, previsões e análise do ambiente externo e interno, foi possível concluir que a proprietária, apesar de considerar útil e importante, não as utiliza para benefício e desenvolvimento da organização. Por não considerar esses aspectos de ordem primária.

Questionada sobre a possibilidade de ampliação do seu negócio, a empreendedora afirmou:

A insegurança de não saber se realmente vai trazer um retorno considerável, pagando os custos de toda produção, comercialização e a margem de lucro, atrelado ao medo que a qualidade dos meus produtos decaiam, já que precisaria contratar mais funcionários, me fazem pensar se realmente vale a pena me desdobrar para tocar para frente essa ideia de ampliação do meu negócio.

² Conforme respostas às questões 16, 17 e 25 do roteiro de entrevista em apêndice.

Quando indagada sobre sua percepção em relação ao planejamento estratégico e sua importância, a proprietária afirma,

Acompanhei a construtora a qual trabalhava contratar colaboradores de outros estados e inclusive gastar milhões de reais para investir em planejamento estratégico, para que a empresa atendesse aos requisitos exigidos de uma grande empresa por ser reconhecida no mercado a qual estava inserida. Mas, que com o passar do tempo, acabou tendo pouca utilidade, já que a empresa não estava tendo o retorno esperado, apenas vislumbrando resultados em longo prazo.

Especialmente, é sobre esse aspecto que encontramos a importância de fazer constantes análises do ambiente externo. Pois, não basta investir em planejamento sem acompanhar o que acontece em volta da empresa, porque fatores externos podem impactar drasticamente a sustentabilidade e lucratividade de toda e qualquer organização. Vale ressaltar que, apesar de não fornecer previsões exatas acerca do futuro, o planejamento é uma ferramenta fundamental para a empresa alcançar os objetivos almejados.

Com o objetivo de fornecer a doçaria ações simples, mas de caráter estratégico para elaboração do plano de ação, foi utilizado a metodologia do Planejamento Estratégico Situacional, para a resolução de problemas em virtude da sua facilidade e aplicabilidade. O que foge da ideia de muitos empreendedores, que para tal ação é necessário um grande desdobramento e elevados custos. Deixando explicitado que sempre que houver alteração no ambiente em que a empresa está inserida, esse plano precisa ser revisto e realinhado a essa nova realidade. Como mostra a seção a seguir.

4.2 Construção do Plano

Nesta etapa do trabalho foi realizado o plano de melhorias com base nos 4 momentos do planejamento estratégico situacional- PES. Constituindo, Momento Explicativo, onde é definido a situação; Momento Normativo, são propostas soluções; Momento Estratégico, onde as metas são analisados segundo sua viabilidade e o Momento Operacional, corresponde a implantação e execução do plano. (NASCIMENTO e REIS, 2015).

4.2.1 Momento Explicativo

Segundo Cazagrande e Pontes (2018, p. 27), este é o “Momento em que são analisados os problemas ditos relevantes como um todo, desde o seu conteúdo, suas causas até a compreensão dos mesmos”.

O processo de identificação dos problemas enfrentados pela doçaria, norteou-se através do seguinte questionamento: Quais os principais problemas relacionados as atividades desenvolvida pela doçaria?. As respostas obtidas foram:

- Compra do Produto Principal
- Preço dos Produtos Primários
- Espaço para atendimento ao Público
- Necessidade de Funcionário

4.2.2 Momento Normativo

Nesta seção, foram listadas ações a serem adotadas para os problemas e seus nós críticos identificados no momento explicativos. Neste sentido, apoiando-se em Alves et. al. (2008) e Artmann, (2012), Cazagrande e Pontes (2018, p. 27) conceitua o momento normativo como aquele em que:

[...] volta-se a definir ações necessárias para atacar os nós críticos dos problemas identificados no momento explicativo. Nesse momento, as causas e os nós críticos darão origem aos objetivos gerais e específicos, bem como as ações que serão realizadas para alcançar o resultado almejado. Desenha-se um plano para enfrentar o problema, a partir do levantamento da seguinte questão: “o que deve ser?”.

Quadro 6- Momento Normativo

Problemas	Nós Críticos	Ações Necessárias
Compra do Produto Principal	Compra das casquinhas de chocolate	Ação 1- Buscar na cidade empreendimentos que comercializem esse mesmo produto, em busca de fechar parcerias e o fornecedor entregar o produto nos estabelecimentos.
Preço dos Produtos Primários	Aumentos constantes dos preços dos ingredientes.	Ação 2- Comprar em larga escala e estocar os produtos que podem ser armazenados por um período mais longo; Buscar parcerias do mesmo ramo, para conseguirem comprar pelo preço mais baixo.
Espaço para atendimento ao Público	Local de grande circulação de pessoas e a um preço acessível	Ação 3- Fazer levantamento dos lugares mais movimentados da cidade e avaliar a possibilidade da compra ou aluguel do espaço. Fazendo a relação Custos X Benefício.
Necessidade de Funcionário	Única funcionária saiu da cidade	Ação 4- Avaliar a possibilidade de contratação

Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa na entrevista junto à gestora da empresa e em Cazagrande e Pontes (2018)

4.2.3 Momento estratégico

Nesse momento é feita a análise e viabilidade do plano, onde é analisada cada ação sugerida no Momento Normativo para ser implantada na Doçaria Doce Desejo, levando em consideração a realidade presente da empresa.

Quadro 7- Análise de Viabilidade e Factibilidade

ANÁLISE VIABILIDADE		ANÁLISE DE FACTIBILIDADE	
Ações	Recursos Existentes	Recursos Necessários	Atividade Estratégica
Ação 1- Buscar na cidade empreendimentos que comercializem esse mesmo produto, em busca de fechar parcerias e o fornecedor entregar o produto nos estabelecimentos.	Sim	Pesquisa	Reunião com os donos desses empreendimentos a fim de mostrar as vantagens dessas parcerias.
Ação 2- Comprar em larga escala e estocar os produtos que podem ser armazenados por um período mais longo; Buscar parcerias do mesmo ramo, para conseguirem comprar pelo preço mais baixo.	Sim	Sistema simples de Estoque	Usar o sistema PEPS- primeiro que entra é o primeiro que sai.
Ação 3- Fazer levantamento dos lugares mais movimentados da cidade e avaliar a possibilidade da compra ou aluguel do espaço. Fazendo a relação Custos X Benefício.	Sim	Pesquisas	Priorizar na hora da compra ou aluguel, aspectos como localização, tamanho, segurança.
Ação 4- Avaliar a possibilidade de contratação	Sim	Recrutamento e Seleção	Oferecer treinamento a fim de garantir seu padrão de qualidade.

Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa, na entrevista junto à gestora da empresa e em Cazagrande e Pontes (2018).

4.2.4 Momento Tático-Operacional

Apoiando-se em Alves et. al. (2008), Veber et al. (2011), Artmann (2012) e em Gentilini (2014), Cazagrande e Pontes (2018) afirmam que depois dos momentos anteriores e do plano feito, chega-se a hora de aplicá-lo, buscando os resultados. Para estes autores (2018, p. 27), o momento tático-operacional:

[...] se apoia em um plano que será posto em vigor, ou seja, que será implantado, visando alcançar os resultados e impactos propostos por ele. Nesse momento também se pode recalcular o plano e aprimorá-lo frente às

diversidades do período no qual está sendo implantado (Alves et. al., 2008; Veber et al., 2011; Artmann, 2012; Gentilini, 2014)

Quadro 8 - Plano de Ação

Ações	Recurso Financeiro *	Ator Principal	Outros Parceiros	Prazo (meses)	Indicadores de Avaliação
Ação 1- Buscar na cidade empreendimentos que comercializem esse mesmo produto, em busca de fechar parcerias e o fornecedor entregar o produto nos estabelecimentos.	—	Proprietária	Empreendedores locais	1	Avaliar qualitativamente as reuniões
Ação 2- Comprar em larga escala e estocar os produtos que podem ser armazenados por um período mais longo; Buscar parcerias do mesmo ramo, para conseguirem comprar pelo preço mais baixo.	—	Proprietária	Fornecedores e Comerciantes locais	Com base na necessidade	Avaliar constantemente o serviço dos fornecedores, como prazo de entrega, mercadorias em perfeitas condições.
Ação 3- Fazer levantamento dos lugares mais movimentados da cidade e avaliar a possibilidade da compra ou aluguel do espaço. Fazendo a relação Custos X Benefício.	—	Proprietária	Filha da Proprietária	2	Avaliação através de pesquisas para saber o local é melhor para o tipo de empreendimento.
Ação 4- Avaliar a possibilidade de contratação	—	Proprietária	Filha da Proprietária	2	Avaliação através de indicadores de desempenho.

Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa na entrevista junto à gestora da empresa e em Cazagrande; Pontes (2018).

*Não foi possível estimar os recursos financeiros necessários, em decorrência da variação dos mesmos.

Assim, buscar-se-á a realização das ações no sentido de resolver os problemas identificados junto à gestora, listados na seção 4.2.1 (Momento Explicativo), ou seja: Compra do Produto Principal; Preço dos Produtos Primários; Espaço para atendimento ao Público; Necessidade de Funcionário.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A aplicação da metodologia do Planejamento Estratégico Situacional- PES mostrou-se de grande utilidade para a gestão da doçaria, por priorizar os problemas, oferecer soluções simples e elaboração de um plano estruturado e de fácil aplicabilidade. Fugindo da rigidez do planejamento estratégico convencional, o situacional propicia uma visão mais clara da realidade presente da empresa e possibilita uma revisão do plano, sempre que o ambiente onde a empresa está inserida sofrer qualquer tipo de alteração. Demonstrando que pensar e agir estrategicamente não está necessariamente ligado a um grande despendimento de esforços e recursos para alcançar os objetivos e resultados idealizados pela empresa.

A partir dos dados fornecidos pela empreendedora, foi possível transformá-los em informações, por conseguinte, listar as principais fragilidades da empresa, analisá-las e criar ações estratégicas para cada problema detectado. Por intermédio dos problemas priorizados, constatou-se que a proprietária poderia ter um custo menor com matéria prima e deslocamento até os centros de distribuição, através de parcerias firmadas com empreendedores da cidade. Bem como, uma maior produtividade com a contratação de funcionário e conseqüentemente auferir maior lucratividade.

Esse estudo demonstra sua relevância não somente para a empresa pesquisada, mas para outras micro e pequenas empresas que têm surgido no país, que por vezes, não têm conhecimento e nem domínio das ferramentas de gestão. O PES trás essa alternativa de desburocratização dos processos, de forma adaptável, tanto a realidade como a necessidade de cada empresa de forma individual, considerando os vários atores envolvidos em seus respectivos momentos. Ferramenta esta, que se destaca por suas particularidades e fácil adequação ao pequeno empreendimento, fornecendo planos de ação, que vale a pena ressaltar que podem ser revistos a qualquer momento, para que se organizem e saibam lidar com as surpresas e mutações do ambiente e que em resposta suas ações sejam estratégicas sendo em longo prazo ou não.

REFERÊNCIAS

Agencia IBGE notícias. **Demografia das Empresas 2015: taxa de saída recua, mas mercado empresarial perde 1,6 milhão de ocupados.** Editoria: Estatísticas Econômicas, 2017. Disponível em: <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de->

noticias/releases/17046-demografia-das-empresas-2015-taxa-de-saida-recua-mas-mercado-empresarial-perde-1-6-milhao-de-ocupados> Acesso em: 02/09/2018

ANDRADE, Stefani; BOFF, Caroline. **Ferramentas de planejamento para tomada de decisão aplicadas a um microempreendedor individual (Mei)**. Revista Contabilidade, Ciência da Gestão e Finanças, V2, N.1, 2014. Disponível em: <file:///C:/Users/Branca/Downloads/1252-Texto%20do%20artigo-3589-1-10-20141009%20(3).pdf> Acesso em: 15/09/2018

CAZAGRANDE, Gêssica; PONTES, André. **Aplicação do Planejamento Estratégico Situacional na Central de Abastecimento Farmacêutico de um Hospital Público de Médio Porte**. Disponível em: <file:///C:/Users/Branca/Downloads/1120-6987-1-PB%20(1).pdf>. 2018. Acesso em: 20/10/2018

CONSENTINO, Danieli Venâncio; CARVALHO, Dorely da Silva; *et al.* **Planejamento estratégico voltado para a gestão e desenvolvimento de uma empresa**. 2011. Disponível em: <file:///C:/Users/Branca/Desktop/MODELO.pdf> Acesso em: 29/10/2018

COSTA, Eliezer Arantes. **Gestão estratégica**. Editora Saraiva, 2017.

DE SOUZA SILVA, João Roberto; DE ASSIS, Silvana Maria Blascovi. **Grupo focal e análise de conteúdo como estratégia metodológica clínica-qualitativa em pesquisas nos distúrbios do desenvolvimento**. Cadernos de Pós-Graduação em Distúrbios do Desenvolvimento, v. 10, n. 1, 2018.

SANTOS, Camila Mello. **Planejamento Estratégico Situacional**.

Gentilini, João Augusto. **Atores, cenários e planos: o planejamento estratégico situacional e a educação**. Cadernos de Pesquisa. Fundação Carlos Chagas, v. 44, n. 153, p. 580-601, 2014. Disponível em: <http://hdl.handle.net/11449/114129>. Acesso em: 10/10/2018.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística-IBGE. **DEMOGRAFIA DAS EMPRESAS 2015**. Disponível em: < https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101151.pdf> Acesso em: 09/09/2018

MARCONI, M. A; LAKATOS, E.M. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. Ed. 7. Reimp. São Paulo: Atlas. 2009.

MELO, Luísa. **Crise faz empreendedorismo por necessidade voltar a crescer no Brasil**. Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/pme/noticia/crise-faz-empendedorismo-por-necessidade-voltar-a-crescer-no-brasil.ghtml>>. Acesso: 03/09/2018

MORAIS, Fernanda Louise Araújo. **Planejamento estratégico para microempresa: uma proposta para uma empresa do setor alimentício de Natal/RN**. 2016. Disponível em: <https://monografias.ufrn.br/jspui/bitstream/123456789/5030/1/FernandaLAM_Monografia.pdf> Acesso em: 29/10/2018.

NASCIMENTO, José Orcélio do. REIS, Mauricio Pardo dos. **Planejamento estratégico situacional**. 2015. R. Linceu On-line, São Paulo, v. 5, n. 1, p.86-101, jan./jun. 2015. Disponível em: <[file:///C:/Users/Branca/Downloads/1721-13192-1-SM%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Branca/Downloads/1721-13192-1-SM%20(1).pdf)> Acesso em: 04/10/2018.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do Trabalho Científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. Ed. Novo Hamburg: Freevale, 2013.

RODRIGUES, Jorge Luiz Knupp; SANTOS, Oderlei Ferreira dos. et al. **Planejamento estratégico situacional e suas contribuições: um novo paradigma para a gestão de micro e pequenas empresas**. E&G Economia e Gestão, Belo Horizonte, v. 16, n. 44. 2016. Disponível em: <[file:///C:/Users/Branca/Downloads/10227-48997-1-PB%20\(5\).pdf](file:///C:/Users/Branca/Downloads/10227-48997-1-PB%20(5).pdf)> Acesso em:16/09/2018

SEBRAE. **Perfil do Microempreendedor Individual 2017**. Disponível em: <http://dataSEBRAE.com.br/wp-content/uploads/2018/03/Perfil-do-Microempreendedor-Individual_2017-v10.pdf> Acesso em: 05/09/2018

SILVA, Carlos Magno Costa; *et al.* **Análise das metodologias e técnicas de pesquisas sobre os ativos intangíveis nos eventos da área contábil no Brasil**. 2014.

SILVA, Helton Haddad. **Planejamento estratégico de marketing**. Editora FGV, 2015.

VIEIRA, Karoline; DI SANDRO, Sthéfany; *et al.* **Perfil Empreendedor: Desafios Encontrados Por Mulheres Que Conduzem O Seu Próprio Negócio Na Cidade De São**

Paulo. Disponível em:
<https://www.researchgate.net/profile/priscila_rezende/publication/273694515_perfil_empreeendedor_desafios_encontrados_por_mulheres_que_conduzem_o_seu_proprio_negocio_na_cidade_de_sao_paulo/links/5508cb530cf27e990e0ce729/perfil-empreeendedor-desafios-encontrados-por-mulheres-que-conduzem-o-seu-proprio-negocio-na-cidade-de-sao-paulo.pdf> 2013. Acesso em: 11/10/2018.

APÊNDICE – Roteiro de entrevista

INSTRUMENTO PARA COLETA DE DADOS

Este roteiro de entrevista consiste em um instrumento de pesquisa que tem por objetivo contribuir para a análise da gestão da Doçaria Doce Desejo, situada na cidade de Maruim, tendo como foco o processo de Planejamento Estratégico da respectiva empresa.

Este instrumento tomou como base o trabalho de Rodrigues e Santos (2016).

PERFIL DO EMPREENDEDOR

1. Sua idade.

2. Sexo.

3. Estado Civil.

4. Grau de escolaridade.

5. Já realizou alguma capacitação relacionada à gestão empresarial?

Sim

Não

6. Quanto tempo possui de experiência em gestão empresarial?

7. Como você passou a conhecer a área de seu empreendimento?

A partir da abertura do empreendimento

Na escola / faculdade / cursos

Com a família

Trabalhando em outra empresa

Participando de eventos / feiras / congressos

8. Você já possuía experiência no negócio antes de sua abertura?

Não

Possuía pouca experiência

Sim, já possuía experiência

9. A quanto tempo trabalha na área de atuação da empresa?

- 1 a 3 anos
- de 3 a 6 anos
- de 6 a 10 anos
- de 10 a 15 anos
- acima de 15 anos

PERFIL DO EMPREENDIMENTO

10. Qual o tempo de vida do empreendimento? _____

11. Qual o tipo de empreendimento?

- Indústria
- Comércio
- Serviços

12. A empresa é composta por sócios?

- Sim. Quantos? _____
- Não

13. Quais são os principais produtos oferecidos pela empresa?

14. A empresa já passou por processo de mudanças significativas, renovações ou incorporação de inovações que exigiu decisões consideradas difíceis?

- Sim
- Não

15. Se “sim” na pergunta 14, quais foram? Relacione alguns destes processos:

GESTÃO

16. Como você encara as surpresas do dia-a-dia?

- Surpresas são surpresas. Sempre representam um problema
- Busco formas de me antecipar à elas
- Me preparo com recursos extras
- Busco auxílio externo / consultorias / outros profissionais
- Busco formas de me preparar frente à situações que imagino que possam ocorrer

17. Como você vê a forma de diagnóstico e análise na organização?

- O diagnóstico prévio é essencial pois traduz a situação para projetar ações

- A análise da situação é indispensável pois considera as diversas possibilidades para projetar o caminho mais viável
- Não acredito que o diagnóstico e a análise da organização contribua para melhores resultados
- O diagnóstico prévio e análise da situação são importantes, mas não o faço

18. Para estabelecer uma ação importante:

- Busco predições sobre o futuro através de estatísticas, cálculos e padrões de comportamentos
- Busco interagir com os meios para identificar o melhor caminho a seguir
- Utilizo a minha intuição, pois até agora a empresa foi administrada dessa forma, porque devo mudar?

Nessa questão, você pode marcar uma ou mais alternativas.

19. De forma geral, como é sua estrutura de planejamento para o empreendimento?

- Possui métodos formais e são seguidos
- Possui métodos formais e não são reconhecidos
- A definição do proprietário é prevalente
- Possuo plano de longo prazo
- Para haver o longo prazo, preciso me resolver bem hoje
- Possuo uma estrutura gerencial
- Possuo uma estrutura funcional
- Possuo planejamento, mas não é formal
- Tenho um futuro desejado em qual me espelho para as planejar ações
- O planejamento formal não é convergente com minhas expectativas de futuro
- Quando me deparo com uma surpresa, a solução se dá por improvisação, pois a gestão formal não dispõe de ferramentas de fácil operação para me ajudar

20. Você acha útil a adoção de ferramentas que estabeleça projeções para a gestão empresarial?

- Sim e utilizo
- Sim mas não utilizo
- Não mas utilizo
- Não e não utilizo

21. Você acha útil a adoção de ferramentas que estabeleça previsões para a gestão empresarial?

- Sim e utilizo
- Sim mas não utilizo
- Não mas utilizo
- Não e não utilizo

22. Você acha útil a adoção de ferramentas de análise do ambiente interno e externo à empresa (empregados, fornecedores, clientes, concorrentes, órgãos públicos, etc)?

- Sim e utilizo
- Sim mas não utilizo
- Não mas utilizo
- Não e não utilizo

23. Você acha útil a adoção de ferramentas de análise de risco?

- Sim e utilizo
- Sim mas não utilizo
- Não mas utilizo
- Não e não utilizo

24. De forma prática, como você identifica e julga que uma oportunidade é boa?

25. A visão e missão da empresa são explícitas e formalizadas?

- Não e não vejo importância em formalizar
- Não, mas vou implantar porque pode trazer benefícios
- Sim, mas apresenta pouco resultado prático para o empreendimento
- Sim, e serve de guia para as estratégias da empresa
- Sim, e reflete as aspirações que estão concretizada na empresa

26. Em que momento é realizado o Planejamento Estratégico?

- Uma vez por ano
- Após a implantação das ações do plano anterior
- Quando há eminência de crise
- Não realizo Planejamento Estratégico
- O Planejamento Estratégico é realizado em curtos períodos durante o ano