

## **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO AUXÍLIO PARA A COMPETITIVIDADE: UM ESTUDO DE CASO EM UMA MERCEARIA DE BAIRRO**

STRATEGIC PLANNING AS A HELP FOR COMPETITIVENESS: A CASE STUDY IN A NEIGHBORHOOD GROCERY STORE

Aisha Vanielle Fernandes Silva<sup>1</sup>, Jessica de Souza Pereira<sup>1</sup>, Izabela Calegario Visentin<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Alunas do Curso de Administração

<sup>2</sup> Professora Doutora do Curso de Administração

### **Resumo**

As empresas constantemente precisam se fortalecer para se manter no mercado devido a grande concorrência e mudanças no ambiente inserido. O planejamento estratégico é uma ferramenta administrativa que possibilita à organização enxergar seu ambiente, guiar as suas ações e colaborar no processo de tomada de decisão, para um melhor desempenho e desenvolvimento. Porém, nas micro e pequenas empresas há uma deficiência maior do uso dessa ferramenta, já que iniciam o negócio sem antes planejar o caminho a seguir e os meios para alcançar os objetivos, as ameaças e as oportunidades decorrentes do ambiente competitivo. Através de um estudo de caso, objetiva-se com esse trabalho demonstrar de que forma que o planejamento estratégico pode auxiliar uma mercearia de bairro em Cristalina-GO a atuar de forma mais competitiva. Com base em coletas de dados por meio de entrevista com a proprietária e a pesquisa teórica sobre a ferramenta de gestão e sua metodologia, foi feito um diagnóstico das características administrativas e do ambiente inserido e, por fim, proposto um planejamento estratégico para a pequena empresa em estudo. Conclui-se com esse estudo, a importância dessa ferramenta para que a mercearia de bairro Minervino tenha um planejamento orientado para os objetivos que almeja, construir estratégias e plano de ação que auxilie a empresa a crescer mais competitiva perante seu ambiente e entrar mais valor aos clientes.

**Palavras-Chave:** competitividade; planejamento estratégico; mercearia de bairro.

### **Abstract**

Organizations constantly need to strengthen themselves to stay in the market due to the great competition and changes in the inserted environment. Strategic planning is an administrative tool that enables the organization to see its environment, guide its actions and collaborate in the decision-making process, for better performance and development. However, in micro and small companies there is a greater deficiency in the use of this tool, since they start the business without first planning the path to follow and the means to achieve their objectives, the threats and opportunities arising from the competitive environment. Through a case study, the objective of this work is to demonstrate how strategic planning can help a neighborhood grocery store in Cristalina-GO to act more competitively. Based on data collection through interviews with the owner and theoretical research on the management tool and its methodology, a diagnosis of the administrative characteristics and the environment inserted was made and, finally, a strategic planning for the small business was proposed. In study. This study concludes with the importance of this tool so that the Minervino neighborhood grocery store has a planning oriented towards the objectives it aims for, building strategies and an action plan that helps the company to grow more competitive in its environment and add more value to its customers.

**Keywords:** competitiveness; strategic planning; neighborhood grocery store.

**Contato:** [aisha.silva@sounidesc.com.br](mailto:aisha.silva@sounidesc.com.br), [jessica.pereira@sounidesc.com.br](mailto:jessica.pereira@sounidesc.com.br), [izabela.calegario@unidesc.edu.br](mailto:izabela.calegario@unidesc.edu.br)

### **Introdução**

Diante do cenário atual que se encontra turbulento, com mudanças aceleradas e de incertezas que acabam por interferir no ambiente das organizações, o fator competitividade torna-se mais intenso, independentemente do ramo de atividade e do porte que possuem.

É imprescindível que as organizações compreendam bem os seus processos internos, explorem seus pontos fortes e fracos e se mantenham atualizadas sobre o ambiente externo, analisando as oportunidades e ameaças que surgem. Assim, melhor se conscientizem acerca da postura que se encontram e como se planejar de forma estratégica com objetivos e metas – seja para enfrentar os concorrentes, se estabilizar ou crescer no mercado.

O planejamento estratégico, como instrumento de gestão, pode proporcionar um auxílio aos gestores nesse processo. É

previamente delineado com metas e estratégias que norteiam as ações gerenciais da empresa, possibilitando tomadas de decisões mais coerentes diante de desafios e também chegar nos objetivos que almeja. (BARBOSA; BRONDANI, 2004).

Oliveira e Santos (2019) apontam que a ausência do planejamento estratégico se encontra mais recorrente nas micro e pequenas empresas. Grande parte delas iniciam negócios sem uma organização formal e sequer buscam informações sobre o mercado que atuarão, então, não sabem quais os riscos que podem atingi-las.

As pequenas empresas acabam por se concentrar em situações mais imediatas e operacionais para a sua manutenção, não dando a atenção necessária para o nível estratégico da gestão a longo prazo, além de outras variáveis envolvidas.

Corroborando com essa ideia, os autores

Neto, Marinho e Carvalho (2018) afirmam que a organização e controle de recursos impactam mais no desempenho das pequenas organizações e na prevenção contra riscos eventuais, do que propriamente a estrutura e os setores onde elas atuam.

A pequena empresa familiar Minervino, objeto deste estudo, se encontra em fase de crescimento e tem o desejo de ser mais competitiva no ramo alimentício, mas precisa conhecer melhor o ambiente inserido, onde se quer chegar e como pode alavancar seu negócio por meio de planos e estratégias. Portanto, esse estudo buscará atender a seguinte pergunta de pesquisa: De que forma o planejamento estratégico pode auxiliar uma mercearia de bairro em Cristalina-GO a atuar de forma mais competitiva?

O estudo tem como objetivo geral demonstrar de que forma o planejamento estratégico pode ajudar uma mercearia de bairro em Cristalina GO a atuar de forma mais competitiva.

Busca especificamente, revisar a literatura sobre planejamento estratégico e competitividade, desenvolver um diagnóstico das características administrativas da empresa, investigar as variáveis internas e externas por meio da ferramenta SWOT, bem como os objetivos estratégicos. Por fim, busca apresentar uma proposta de planejamento estratégico com estratégias competitivas para a mercearia em estudo.

A perspectiva é demonstrar a possibilidade de implementar o planejamento estratégico no mercado auxiliando no seu crescimento organizacional, elaborando um plano de ação adequado às necessidades da empresa, bem como indicadores que possam facilitar o monitoramento e execução das atividades. (MANTEUFEL, 2018).

As empresas de micro e pequeno porte têm relevância na economia de um povo e do país, principalmente no que se refere à produção de serviços e bens, garantindo a geração de força de trabalho e riqueza social e financeira à nação que as possui. (TEIXEIRA; DANTAS; BARRETO, 2015). Daí a relevância do gestor se planejar e saber administrar o seu negócio de forma mais estratégica para melhores resultados organizacionais e para a economia.

## Fundamentação Teórica

### Planejamento Estratégico

O planejamento é um fator primordial de se pensar antes de executar qualquer ação. Consiste no processo de estabelecer um estado futuro desejado e delinear os meios de conseguir alcançá-los.

No contexto das organizações, é uma função administrativa que possibilita definir antecipadamente os objetivos empresariais a

serem seguidos de modo mais eficiente e eficaz para a empresa, podendo ser de curto, médio ou em longo prazo. (CANATA, 2016).

Oliveira (2009) apresenta uma definição sobre planejamento como sendo:

o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável para avaliar as implicações futuras de decisões presentes, em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro. (OLIVEIRA, 2009).

O planejamento estratégico deve aparecer no início do processo da administração estratégica, porque o gestor não tem como organizar, dirigir e controlar algo, bem como cuidar de seu desenvolvimento e mudança, se ele não tiver antes de tudo planejado.

Mesmo abordada sob diferentes perspectivas por autores, estratégia se aproxima da ideia de definir objetivos e ações para atingi-los, dando importância ao ambiente e suas variáveis. (CANATA, 2016).

Para Oliveira (2004 apud PEREIRA; SILVA; LOPES, 2014), a estratégia é definida como “um caminho ou ação formulada e adequada para alcançar, preferencialmente, de maneira diferenciada, os desafios e objetivos estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente.”

Para Almeida e Oliveira (2020), a estratégia se relaciona com a “capacidade de uma empresa adotar práticas com o intuito de aumentar sua competitividade no mercado”. Ou seja, assegura objetivos de desempenho como a sua manutenção, os concorrentes que deseja enfrentar ou a posição que pretende ter no mercado.

Na visão de Pereira, Silva e Lopes (2014), a estratégia se caracteriza por ser “um processo dinâmico e ajustável, à medida que a implementação acontece, detectam-se os pontos que precisam ser repensados e estabelecem as ações que deverão ser realizadas”.

Em suma, planejar de maneira estratégica é projetar onde a organização pretende chegar a médio e longo prazo, desenvolvendo estratégias que interligam a organização ao seu ambiente, posteriormente planos de ação para garantir seu sucesso. É necessário observar algumas características e etapas que envolvem sua elaboração, sendo usado metodologias para conhecimentos mais detalhados da empresa, neste caso, de uma pequena empresa.

O planejamento é uma ferramenta necessária que possibilita às empresas de pequeno, médio e grande porte, obter uma perspectiva diferente sobre o negócio e também sobre o mercado de trabalho, que envolve seus riscos e suas oportunidades.

Há a necessidade do planejamento estratégico ser adaptado à realidade da empresa, para que consolide estratégias mais realistas e adequadas, considerando também as limitações

referente aos recursos e contexto. (BARBOSA; BRONDANI, 2004).

Segundo Kobal *et al.* (2009), a falta de uso dessa ferramenta nas empresas dificulta o planejamento de um futuro palpável e a persistência de produtos e/ou serviços que oferece no mercado em que atua, ainda mais sem conhecimento e interação com o seu ambiente interno e externo, com maiores riscos de insucesso.

O planejamento estratégico é o mais amplo e abrange toda a organização. Segundo Chiavenato (2003), suas características são:

É projetado no longo prazo, tendo seus efeitos e consequências estendidos a vários anos pela frente.  
Envolve a empresa como totalidade, abrange todos os recursos e áreas de atividade, e preocupa-se em atingir os objetivos em nível organizacional.  
É definido pela cúpula da organização e corresponde ao plano maior ao qual todos os demais estão subordinados. (CHIAVENATO, 2003).

O planejamento estratégico engloba o nível mais alto de decisão da organização, assim define objetivos a longo prazo e como alcançá-los, o que afeta a empresa como um todo. Há ainda mais dois tipos de planejamentos, em que o planejamento tático é o nível médio que desmembra as estratégias e a utilização eficiente dos recursos para atingi-los, e o planejamento operacional que é o nível operacional, em que departamentos otimizam as operações para serem executadas a curto prazo, a fim de atingir os planos estratégicos. (OLIVEIRA, 2009).

### Metodologia apresentada por Djalma Oliveira

Considerando o planejamento estratégico como um processo complexo mas podendo ser flexibilizado e adaptado às condições mutáveis e realidade da empresa, são encontrados na literatura diferentes metodologias para elaborar e implementar a ferramenta. (MANTEUFEL, 2018).

Oliveira (2009) propõe uma metodologia que contempla 4 fases com algumas etapas cada, de forma que o desenvolvimento do processo seja mais claro. Na primeira fase, é feito um levantamento de informações referentes às características externa e interna sobre a real situação da empresa.

- a) Visão da empresa: identifica-se as necessidades e expectativas da alta administração. Representa o que a empresa quer ser em um futuro próximo ou distante.
- b) Identificação dos valores: São os princípios, crenças e comportamentos que a empresa zela e que sustentam as suas decisões e operações.
- c) Análise externa: verifica as ameaças e oportunidades que estão no ambiente externo da empresa. Esses fatores são incontroláveis e variam rápido com o tempo, por isso influenciam mais o futuro sucesso.

d) Análise interna: Aqui a empresa se conhece melhor ao identificar os pontos fortes (variáveis controláveis), fracos (não controláveis) e neutro (onde não se sabe se beneficia ou prejudica a empresa). Assim, ficará mais fácil elaborar estratégias eficientes e eficazes para alcançar os objetivos.

e) Análise dos concorrentes: é uma análise mais aprofundada do ambiente externo, para levantar vantagens competitivas da própria empresa e a dos concorrentes.

As análises interna e externa são diagnosticadas através da ferramenta SWOT, facilitando o mapeamento de situações favoráveis ou não à empresa e como evitar as ameaças, melhorar os pontos fracos ou saber usufruir dos pontos fortes e oportunidades, além da identificação da postura estratégica. (CRUZ *et al.*, 2017).

A segunda fase aborda a missão da empresa e sua postura estratégico, a qual segundo Oliveira (2009, p. 52), “proporciona um quadro-diagnóstico geral da empresa, resultante do confronto entre seus pontos fortes e fracos e que a qualifica quanto à sua capacidade de aproveitar oportunidades e de enfrentar ameaças externas”.

- a) Estabelecimento da missão: define a razão pela qual a empresa existe, assim terá uma direção mais clara.
- b) Propósitos atuais e potenciais: Explicitação dos setores de atuação (produtos, serviços, mercado) dentro da missão em que a empresa já atua ou irá atuar.
- c) Estruturação e debate de cenários: Representa situações, critérios e medidas para retratar um momento futuro, e que medidas futuras a empresa tomaria em relação a determinada situação. É retratada em três cenários, sendo eles, otimista, realista e pessimista.
- d) Estabelecimento da postura estratégica: identifica qual a postura mais indicada que a empresa deve adotar diante de seu ambiente interno e externo atual, para alcançar seus propósitos dentro da missão.
  - . Postura de manutenção: quando predomina ameaças e forças.
  - . Postura de crescimento: quando predomina oportunidades e fraquezas.
  - . Postura de sobrevivência: quando predomina ameaças e fraquezas.

. Postura de desenvolvimento: quando predomina oportunidades e forças.

- e) Estabelecimento de macroestratégias e macropolíticas: correspondem respectivamente às ações que a empresa deve adotar a fim de gerar uma vantagem e quais as orientações definidas para sustentar suas decisões.

A terceira fase divide-se em instrumentos prescritivos e quantitativos, buscando estabelecer "de onde se quer chegar" e "como chegar na situação que se deseja". O uso da ferramenta de gestão 5W2H assegura o planejamento e execução das estratégias, por meio de um checklist de ações especificando o que será feito, por que, onde, quando, por quem, como que será feito e quanto que custará.

- a) Instrumentos prescritivos: explicitam o que deve ser feito pela empresa para alcançar os propósitos estabelecidos na missão, de acordo com o que foi definido nas fases anteriores.

i. Estabelecimento de objetivos, desafios e metas: O objetivo é a situação que se pretende alcançar; os desafios são ações com prazos que contribui para os objetivos e as metas são os passos a serem quantificados para alcançar os objetivos e desafios.

ii. Estabelecimento de estratégias e políticas: as estratégias são as ações para se alcançar diante do ambiente, os objetivos, desafios e metas, e as políticas irão fornecer parâmetros para a tomada de decisões.

iii. Estabelecimento de projetos e planos de ações: os projetos são os trabalhos a serem realizados considerando os recursos da empresa; os planos de ação são os planos sobre assuntos em comum de diversos projetos.

b) Instrumentos quantitativos: plano orçamentário dos recursos necessários para a execução dos projetos e quais suas expectativas de retorno para se alcançar os objetivos, desafios e metas.

A quarta e última fase da metodologia de Oliveira (2009) é o "controle e avaliação", onde acompanha "como a empresa está indo" para as situações traçadas. Exige um acompanhamento constante por meio de indicadores e avaliações de desempenho dos resultados, comparando-os com os resultados planejados e análise de possíveis

desvios seguidos por ações corretivas e avaliar a eficiência e eficácia.

### Competitividade

A competitividade e a estratégia devem caminhar juntos nas organizações para evitarem riscos em meio de um mercado tão turbulento. Isso ajuda a promover mudanças estruturais na maneira em que as empresas gerenciam os negócios. (COSER, 2021).

A autora complementa que as empresas estão buscando uma maior interação com seus clientes a fim de permanecerem competitivas no mercado. É fundamental redirecionar o pensamento das organizações, tornando-as mais abertas a receber novas ideias e, principalmente, alcançar os anseios de seus consumidores.

Pode-se traçar as forças e fraquezas da empresa, das oportunidades e ameaças do meio em que a organização atua. Quando os pontos fortes de uma organização estão alinhados com os fatores críticos de sucesso para satisfazer as oportunidades de mercado, a empresa será competitiva no longo prazo. (SANTOS, 2020).

Os fatores externos que exercem influência sobre a viabilidade ou o crescimento de pequenas empresas são, entre outros, condições econômicas, estrutura de negócios, condições de mercado, normas reguladoras do setor, problemas de natureza fiscal, comportamento dos clientes, fornecedores e força dos concorrentes. Pode-se incluir a necessidade de adaptação às condições estruturais, que estão em constante mutação. (TERENCE, 2002).

A empresa deve escolher um tipo de vantagem competitiva como objetivo para o que se quer alcançar. As competências ou vantagens podem ser atribuídas a empresas que a capacitam frente ao cenário em que se encontra, cuja pode levar a um melhor desempenho, a fim de um melhor aproveitamento do mercado quando desenvolvidas de forma correta. (VAZ, 2019).

Ações competitivas podem ser pequenas ou grandes, mas de igual importância por impactarem no crescimento empresarial. Uma empresa em crescimento, por exemplo, identifica um produto escasso e deve na etapa do planejamento já antecipar tempo de pesquisa, negociação e aumentar rede de suprimentos antes que prejudique a empresa.

### Mercearia de bairro

O planejamento estratégico é uma ferramenta necessária para qualquer empresa, independente do seu porte ou ramo. Possui a necessidade de uma boa administração, ou seja, precisa de um planejamento, não só como forma de postura competitiva, como também de desenvolvimento. (CANATA, 2016).

A abertura de pequenos negócios no país bateu recorde em 2021, conforme levantamento divulgado pelo Serviço Brasileiro de Apoio às

Micro e Pequenas Empresas (Sebrae). Mais de 3,9 milhões de empreendedores formalizaram micro e pequenas empresas (MPEs) ou como microempreendedores individuais (MEIs) em busca de fonte de renda ou criar o próprio negócio. Do total de CNPJ criados em 2021, 3,1 milhões optaram por ser MEI, o que corresponde a 80% dos negócios abertos.

As redes de mercados têm crescimento constante, apresentando importância para a economia e para a sociedade. Assim, faz-se necessário dar uma atenção especial a esse tipo de atividade econômica, pois costuma empregar um número considerável de pessoas, influenciando de forma positiva a dinâmica do bairro no qual o comércio está inserido. (SILVA, 2019).

O foco principal das pequenas empresas está atrelado a exigências imediatas do mercado e carece de visão futura. Em função do papel na economia, competitividade e a boa gestão para o sucesso, as pequenas empresas devem analisar e direcionar estrategicamente suas ações para otimizar os recursos investidos (financeiros, tempo, mão de obra, entre outros) e progredir no mercado.

Os autores Teixeira, Dantas e Barreto (2015) apontam o papel do planejamento estratégico como auxílio na operacionalização da estratégia e de suporte ao negócio, agindo para mapear os problemas no âmbito estratégico e enfrentá-los.

### **Materiais e Métodos (Metodologia)**

O método do presente artigo qualifica-se como uma pesquisa descritiva, porque o objetivo é observar e descrever de forma minuciosa uma realidade particular em um momento específico da empresa em estudo. A pesquisa descritiva, conforme Gil (2008), tem como objetivo a descrição das características que ocorrem em determinado grupo ou fenômeno, levantar opiniões de uma população e, tem como finalidade também, descobrir possíveis relações com outras variáveis.

Portanto, busca-se com essa pesquisa descrever as características administrativas e analisar as variáveis internas e externas da empresa em estudo, onde esses dados serão observados e interpretados, pretendendo compreender as situações para idealizar um planejamento estratégico.

Quanto aos procedimentos técnicos, o trabalho se enquadra como um estudo de caso, atendendo a uma realidade específica da empresa em estudo. O estudo de caso permite uma investigação aprofundada de um único caso dentro de seu contexto da realidade e de explicar as variáveis do fenômeno em situações complexas em que o pesquisador precisa considerar o caráter único e particularidades, através de observações. (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Ainda quanto aos procedimentos, foi efetuado uma pesquisa bibliográfica para embasar o referencial teórico, com coletas de conceitos e argumentos por meio de estudos científicos já publicados até o momento na plataforma Google Acadêmico, sobre as duas áreas de interesse, para melhor compreensão e desenvolvimento do planejamento estratégico.

Como instrumento de coleta de dados, adotou-se a técnica de entrevista semi estruturada a ser realizada com a proprietária da empresa, com um roteiro prévio de perguntas relacionadas ao estudo. Portanto, permite ao entrevistador conduzir a entrevista de maneira mais flexível e abre espaço para aprofundar em questões que considere necessárias para a pesquisa. (PRODANOV; FREITAS, 2013).

A pesquisa, quanto a abordagem, é qualitativa, com ênfase no processo, em como entender o contexto da empresa e a visão subjetiva da entrevistada para, assim, conseguir atender aos objetivos propostos.

A análise qualitativa dos dados, de acordo com Prodanov e Freitas (2013), é uma sequência de atividades que envolve redução dos dados, a sua categorização, sua interpretação e, por fim, a redação do relatório. Todo esse processo proporciona ao pesquisador tomar decisões e tirar conclusões a partir deles.

Dessa maneira, será possível categorizar as informações necessárias baseado na metodologia de Djalma Oliveira, fundamentada no referencial teórico e, assim, propor estratégias e planos que torne a mercearia mais competitiva.

### **Resultados e Discussão**

O processo do estudo de caso se deu com a participação da proprietária onde foi exposto o contexto da organização e discutido sobre o funcionamento, que condiz com o estudo descritivo no referencial teórico.

Em seguida, serão apresentados os dados coletados internamente à empresa, organizados de acordo com as quatro fases da metodologia do Djalma (2009), conforme apresentado na revisão.

Sendo assim, com a análise qualitativa dos dados da entrevista realizada pelas autoras torna-se possível a elaboração de um planejamento estratégico com estratégias competitivas para auxiliar a mercearia de acordo com os objetivos requeridos.

### **Caracterização da empresa**

A mercearia Minervino é uma empresa familiar localizada no município de Cristalina-GO, em um bairro afastado do centro e relativamente novo, Minervino Gusmão.

Atua no ramo de venda de mercadorias alimentícias, não perecíveis e outros materiais. Começou suas atividades como MEI (microempreendedor individual) em 2020, como

também todos os outros licenciamentos necessários, com o intuito de melhoria e crescimento, tanto do proprietário como da população.

A mesma não continha concorrência nas proximidades, sendo uma das principais vantagens para a abertura da empresa, tendo em vista que todo e qualquer comércio ficava muito afastado.

Devido a necessidade de possuir algum estabelecimento mais próximo, a proprietária tomou a decisão de investir inteiramente no mercado. O mesmo se encontra atualmente com 4 colaboradores, sendo um operador de caixa, entregador, uma administradora e um contador.

A pandemia do Covid-2019, impulsionou o negócio a fim de beneficiar o dono e os clientes. De uma forma inteligente, fundiram o útil ao agradável, tendo em vista que abrir um comércio é fácil, o difícil é saber lidar com a administração, ter controle de estoque, saber negociar com fornecedores, e o mais importante atrair os clientes.

Como o ramo alimentício não sofreu muito com o impacto do lockdown e permaneceram abertos, são os que mais lucraram em meio à pandemia, mesmo ocorrendo um aumento absurdo na inflação de preços.

Figura 01 - Vista da placa da mercearia



Fonte: autoras, 2022.

Como primeira fase da metodologia de planejamento, foi levantado as caracterizações da empresa e elaborado o diagnóstico adentrando a visão, os valores, as análises interna e externa e análise dos concorrentes, conforme descrito a seguir.

### Fase I - Diagnóstico Estratégico

- **Identificação da visão**

Após a entrevista com a proprietária, e analisando as respostas pertinentes à uma visão foi possível sugerir a seguinte visão:

“Ser uma referência de supermercado local, crescer com desenvolvimento e trabalho nos quesitos de bem estar e satisfação aos clientes.”

- **Identificação de Valores**

Segundo a proprietária, o bom atendimento e satisfação do cliente são os princípios que a organização mais procura, pois um cliente pode ter uma impressão boa e, inclusive, querer retornar.

Relata que ao final de cada mês, é realizada uma avaliação a satisfação e sugestões dos clientes para o estabelecimento, de forma a entender os desejos e as necessidades. Destaca também o intuito de levar o bem estar e qualidade no atendimento, mantendo a honestidade e sinceridade e o tratamento com respeito e da melhor forma possível.

Dessa forma, foram identificados os seguintes valores na percepção da proprietária:

Respeito e transparência aos clientes e fornecedores;

Buscar satisfazer as necessidades do cliente;

A melhoria nos serviços e sistemas, para maior qualidade;

- **Análise externa**

Para a análise externa e interna, foi utilizado a ferramenta SWOT, através dos dados coletados na entrevista e consultas com a proprietária. Com o uso desta ferramenta é possível identificar os itens para a elaboração de estratégias relacionadas aos pontos fracos, melhorias contínuas para os pontos fortes, possíveis soluções para oportunidades e ameaças.

Nesta etapa, foram verificadas as ameaças e oportunidades que estão diretamente relacionadas com o ambiente da mercearia, observando a melhor maneira de aproveitar essa situação.

Ao ser questionada sobre as oportunidades em relação ao ambiente, a proprietária enxerga um crescimento em torno de 2 a 3 anos da mercearia, devido a localidade ser em um bairro novo com possibilidade de crescimento populacional e, a mercearia de bairro poderá facilitar o consumo para essas pessoas. Tem expectativas que a mercearia a curto prazo esteja em condições financeiras para dar oportunidade de emprego no bairro, o que já se espera ocorrer no próximo ano.

Não considera ter muitas expectativas para a economia, mas observa o surgimento de muitas marcas e novos produtos alimentícios, e também de outras categorias. Relata que há uma possibilidade de fazer parceria para comercializar produtos de outras empresas e usar a tecnologia a favor, especialmente serviços de padaria.

Já quanto às dificuldades e limitações, a proprietária ressalta o fato de que, por ser um comércio pequeno e não solicitar fornecimento em

grandes quantidades, tem dificuldades com fornecedores que recusam os pedidos.

Destacou a falta de atenção da administração local para com a infraestrutura do bairro, pois se torna motivo de obstáculo para acesso à mercearia. Primeiro em função da estrada ser de terra e haver buracos, e em épocas de chuva dificultar ainda mais o acesso de clientes e fornecedores, visto que a localidade é afastada do centro da cidade.

Quadro 01 - Análise SWOT: Ambiente externo

Ameaças	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>. Concorrência, com supermercados e mercearias localizadas na região.</li> <li>. Falta de infraestrutura para melhor acesso ao negócio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Surgimento constante de novas marcas e produtos.</li> <li>. Novas parcerias.</li> <li>. Novas tecnologias.</li> <li>. Novos clientes.</li> </ul>

Fonte: elaborado pelas autoras, 2022.

#### ● Análise interna

Nesta análise, é levantado o estudo sobre a situação atual que a mercearia está vivenciando, relacionados a recursos, desempenho e estrutura, divididos em pontos fortes e fracos.

Um ponto forte ressaltado é o atendimento ao cliente, se tratando de uma pequena empresa familiar e que tem um relacionamento mais próximo com o bairro que também é novo.

Disponibilizam atendimento via online no instagram e whatsapp, com possibilidade de entrega residencial acima de 50 reais. Sempre consideram o que o cliente pede e tentam trazer ao mercado.

A forma de divulgação consiste em buzz marketing (marketing boca a boca) e, recentemente, postagens de promoções e produtos novos por meio do instagram, também para atrair mais clientes do entorno do bairro.

Porém, ocorrem dificuldades como clientes quererem compras via fiado, fornecedores que demoram a nos entregar os produtos e necessidade de um controle de estoque maior em relação às datas de validade e disponibilidade do produto quando for preciso estocar.

A mercearia relata um limite de produtos disponibilizados. Os clientes pedem um açougue para adquirir os produtos não perecíveis mais frescos e com cortes específicos, porém a mercearia precisa contratar algum colaborador especializado para cuidar deste setor. Porém, em 2021, foi feita uma pequena obra para ampliar o espaço e se preparar para entregar mais produtos e serviços, e também para se igualar na competição com o concorrente (que será melhor estudado na próxima fase).

Quadro 02 - Análise SWOT: Ambiente Interna

Pontos fortes	Pontos fracos
<ul style="list-style-type: none"> <li>. Bom atendimento.</li> <li>. Atendimento online</li> <li>. Divulgação inicial pelo instagram.</li> <li>. Espaço ampliado e disponível</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Equipe reduzida</li> <li>. Poucos fornecedores</li> <li>. Pouca variedade de marcas disponíveis</li> <li>. Organização de estoque deficitário</li> <li>. Falta de um planejamento estratégico.</li> </ul>

Fonte: elaborado pelas autoras, 2022.

#### ● Análise dos concorrentes

No início do negócio, não havia uma grande preocupação sobre concorrentes, justamente porque uma das circunstâncias que motivou a abertura da mercearia foi a falta de um mercado mais próximo para atender o bairro. Porém, nas extremidades do bairro (perto do centro), existe um concorrente atacadista.

Por meio de sites, observação e pesquisas, a mercearia realiza as cotações de preço com base nas do concorrente, de modo a buscar um preço que seja atrativo aos clientes para que não precisem buscar em outros concorrentes e que mantém o lucro da mercearia sem prejuízo. Relacionando com os da mercearia, o principal concorrente apresenta pontos fortes como açougue e como pontos fracos, não tendo uma padaria.

A proprietária acredita que o diferencial é a simpatia com que tratam o cliente, fazendo o possível para que se sintam à vontade no mercado. Mas também entende as necessidades de observar e também evoluir para não ficar em desvantagem em relação ao concorrente.

As próximas análises referem-se à fase II da metodologia, onde será estabelecida a missão, propósitos, cenários e a postura estratégica adequada.

#### Fase II - Propósito da Empresa

##### ● Estabelecimento da missão

Ao refletir sobre a finalidade da existência da sua empresa, a proprietária explica que a intenção foi ajudar os moradores do bairro a atenderem suas necessidades, sem precisar se deslocar para outras localidades, sendo que o bairro era novo e não funcionava uma mercearia por perto. Portanto, a missão da empresa foi definida como:

“Prezar pela satisfação, proporcionar produtos com qualidade e atendimento focado que sejam mais próximos aos clientes da região.”

- **Propósitos atuais e potenciais**

A proprietária ressaltou que o principal propósito atual será disponibilizar produtos de qualidade, variáveis e com preços acessíveis para todas as classes e gosto dos clientes.

Quanto aos propósitos potenciais, deseja aumentar o lucro e investir em uma expansão para açougue e parceira com padaria.

Para isso, busca uma rede maior de fornecedores e trazer mais novidades aos clientes atuais e conquista de novos, além de divulgação maior da empresa.

- **Estruturação e debate de cenários**

Os fatores e cenários foram definidos, em função da mercearia e do desenvolvimento da economia brasileira, mediante também as análises internas e externas. Contudo foram usadas histórico da empresa e seus resultados.

Quadro 03 - Cenários e fatores

CENÁRIO	FATOR
<b>OTIMISTA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● O menor custo de produtos seja alcançado.</li> <li>● Metas de faturamento batidas.</li> </ul>
<b>REALISTA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● As taxas de juros e inflação subiram.</li> <li>● Despesas operacionais tendem a passar do limite.</li> </ul>
<b>PESSIMISTA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Agravamento da crise política e econômica do país.</li> <li>● Perda de faturamento.</li> </ul>

Fonte: elaborado pelas autoras, 2022.

- **Postura estratégica**

Seguindo os critérios de avaliação da postura estratégica, através da análise SWOT, no momento atual a mercearia Minervino encontra-se na predominância das oportunidades, como observado na análise externa, e predominância de fraquezas, como foi apontado na análise interna. Sendo assim, observa-se que no atual cenário da organização há uma postura estratégica de crescimento.

Portanto, essa postura estratégica foi adotada, explicitando que apesar da organização possuir predominância de fraquezas, as oportunidades do ambiente externo são favoráveis para serem aproveitadas, sendo algumas de suas inerentes estratégias: de expansão e inovação.

- **Macropolíticas e macroestratégias**

A macroestratégia da Mercearia Minervino está ligada ao objetivo de mostrar como facilitar a vida da população onde está localizada, como por exemplo produtos de qualidade, preço bom

Adota a macropolítica de empenhar de acordo com os valores que defende e tendo em mente a satisfação dos clientes.

O próximo tópico da estrutura é a fase 3, onde são montados claramente os objetivos e metas, a partir da análise dos ambientes e a postura estratégica de crescimento. Logo em seguida, as estratégias e o plano de ação.

### Fase III - Instrumentos prescritivos e quantitativos

- **Instrumentos prescritivos:**

1. Estabelecimento de objetivos, desafios e metas

A partir dos propósitos, análise SWOT e da postura estratégica identificados, foram pensados em objetivos estratégicos e desafios, localizados dentro das áreas do financeiro, marketing, RH e vendas da mercearia.

O quadro a seguir apresenta os objetivos estratégicos, as metas para cada um, com seus indicadores e iniciativas.

Quadro 04 - Objetivos e metas organizacionais

	<b>Objetivos</b>	<b>Metas</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Iniciativa</b>
<b>Financeiro</b>	Aumentar o faturamento e lucro líquido.	Aumentar vendas em R\$2.000,00 por dia	Utilização do software ARTIa	Ter preços competitivos
<b>Marketing</b>	Aumentar e fidelizar mais clientes	Desenvolver programa de fidelidade	Relatório de feedback dos clientes	Oferecer descontos aos clientes fidelizados
<b>RH</b>	Aumentar rede de colaboradores para auxílio	Contratar inicial de um colaborador para suporte geral	Produção por período	Investir no desenvolvimento dos colaboradores
<b>Vendas</b>	Melhorar controle de estoque. Agregar mais fornecedores.	Investir em software para estoque	NPS( net promoter score) aumento percentual das vendas	Estudar as demandas dos clientes

Fonte: elaborado pelas autoras, 2022.

## 2. Estabelecimento de estratégias e políticas funcionais.

Demonstram-se, no quadro a seguir, as estratégias para a mercearia e que pretende alcançar para o biênio 2022-2023. Foram elaboradas de acordo com os objetivos.

Pois acredita-se que desenvolvendo esses objetivos e estratégias será possível manter e atrair novos clientes, conseqüentemente melhorar o desempenho econômico financeiro e também ajudar na expansão da empresa.

Quadro 05 - Estratégias para a Minervino

Setor	Estratégias
<b>Financeiro</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Aumentar lucro líquido em 15% em relação ao atual, até 2023.</li> <li>. Controle de custos e despesas.</li> <li>. Investir em estratégia de expansão (açougue) e inovação (espetinho e jantinha)</li> </ul>
<b>Marketing</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Oferecer produtos variados e de boa qualidade.</li> <li>. Parceira com padaria</li> <li>. Investir em propaganda e marketing para atrair novos clientes e manter os que já possuem.</li> </ul>
<b>Recursos Humanos</b>	Contratar colaboradores até 2023 para dar um maior suporte ao atendimento ao cliente.
<b>Vendas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Divulgação maior de promoções.</li> <li>. Ampliar o público-alvo.</li> <li>. Investir em um software para melhor controle de estoque.</li> </ul>

Fonte: elaborado pelas autoras, 2022.

## 3. Estabelecimento dos projetos e planos de ação

Para elaborar o plano de ação, foi necessário utilizar a ferramenta SWOT, que terá a função de reforçar os objetivos estratégicos e descreve os seguintes passos: o que fazer, porque fazer, como fazer, quem fazer, quanto custa e prazos de quando será feito.

As datas e os custos estimadas para a realização dos objetivos e das metas não são exatas, porém esses valores e períodos foram

estabelecidos conforme o limite e disponibilidade que a mercearia poderá distribuir para serem realizados.

O plano de ação foi adotado para ser aplicado já em início imediato a partir de outubro de 2022, com a implantação dos trabalhos até março de 2023. Está descrito no quadro abaixo para cada estratégia adotada, os prazos e custos estimados poderão ser revistos ao longo do período planejado. O responsável por cada item da implantação é a gestora da mercearia, visto que por ser de pequeno porte não dispõe de outros gestores por área.

Quadro 06 - Plano de ação: Método 5W2H

O QUE?	POR QUE?	ONDE ?	QUANDO?	POR QUEM?	COMO?	QUANTO?
Programa Fidelidade	. Captação de clientes; . Alavancar vendas; . Alcançar mais clientes de outras regiões.	MERCEARIA MINERVINO	15 DE MARÇO DE 2023	Pela proprietária e toda sua equipe envolvida.	Oferecer descontos aos clientes fidelizados; Desenvolver um programa de fidelidade; Impor relatório de feedback aos clientes	Média: R\$1.000,00 a R\$2.000,00
Contratação de mais funcionários	.Ofertar oportunidade de emprego para os jovens da região;  Colaborar nos serviços operacionais( limpeza, empacotar, entregas, caixa).	MERCEARIA MINERVINO	3 DE FEVEREIRO DE 2023	Pela proprietária e toda sua equipe envolvida.	Através de entrevistas e indicações; treinamento básico de suas funções.	Em média de R\$1.000,00 a R\$3.500,00 por mês.
Estoque	Ter um controle maior de entrada e saída dos produtos no estoque.	MERCEARIA MINERVINO	10 DE JANEIRO DE 2023	Pela proprietária e toda sua equipe envolvida.	Desenvolvendo um sistema que se adeque às minhas necessidades.	Média: R\$ 2.000,00 a R\$ 3.000,00
Aumento de lucro; Inovação	aumentar a lucratividade; atrair mais atenção para a mercearia.	MERCEARIA MINERVINO	17 DE OUTUBRO DE 2022	Pela proprietária e toda sua equipe envolvida.	Impulsionando um novo negócio(jantinha e espetinho) para captação de novos clientes e aumentar os lucros; patrocinar um sorteio de jantinha e espetinho com cesta básica da mercearia.	Cerca de R\$5.000,00

Fonte: elaborado pelas autoras, 2022.

#### **Fase IV - Controle e Avaliação**

Esta fase, sendo a última da metodologia do Djalma Oliveira (2009) do planejamento estratégico, visa acompanhar o desempenho da empresa após a implantação das estratégias e plano de ação, para controle e avaliação dos resultados alcançados.

Esta fase não será abordada, pois este estudo tem a função apenas da elaboração do planejamento, podendo ser implementado posteriormente à apresentação. Porém, deve passar a ser acompanhada por revisões periódicas, ficando sob a responsabilidade da gestora da mercearia.

Ao longo da duração do planejamento, é necessário fazer uma análise de resultados alcançados e avaliar se as estratégias estão sendo implementadas e cumpridas com sucesso. Deve-se ainda dar continuidade a utilização, quando for necessário refazer ou atualizar as análises e criar novos objetivos, metas e plano de ação.

#### **Considerações Finais**

Este trabalho propôs, de forma clara e objetiva, elaborar uma pesquisa que pudesse contribuir para o crescimento econômico e competitivo da empresa em estudo, demonstrando como o planejamento estratégico poderia ajudá-la.

Visto que essa ferramenta é um processo com sustentação metodológica para interagir com o ambiente, além de criar objetivos e estudar os melhores caminhos a seguir para atingi-los, oportuniza a empresa se tornar mais estratégica, inovadora e mais competitiva.

De acordo com o primeiro objetivo no trabalho, na fase inicial do estudo foi efetuada uma revisão bibliográfica sobre os temas e da metodologia de Djalma Oliveira (2012) que serviu como base para a elaboração do planejamento estratégico da empresa.

Como segundo objetivo, foi realizado um diagnóstico da empresa, analisando as informações coletadas como os pontos fortes e pontos fracos, utilizando a análise SWOT como suporte e ferramenta para essa análise.

No terceiro objetivo, foi implementado uma estratégia para alavancar os lucros do mercado, evoluir de forma estratégica com o segundo negócio do mesmo proprietário (jantinha e espetinho), para impulsionar a visibilidade e alcançar um maior número possível de clientes. Enquanto na concorrência o importante é ter os menores preços de mercado da região, contudo a empresa minervino prioriza seus clientes.

Já para o último objetivo específico, foi proposto para a empresa um plano de ação, visando a ferramenta de gestão 5w2h, que foi

essencial para definição das metas e como executá-las, cuja irá ajudar no crescimento da empresa e no atingimento de alguns objetivos bem importantes para a maior competitividade e o fortalecimento da mesma.

Além de ter sido elaborado um plano de ação, também foi criada uma missão, visão e valores para a empresa para que ela saiba exatamente qual propósito ela tem que seguir para ter sucesso.

O projeto foi entregue à proprietária e gestora, e também foram orientadas a sempre acompanhar, aperfeiçoar e em melhoria contínua do planejamento para melhores resultados.

Como limitação a maior dificuldade foi a coleta de dados, pois somente com a entrevista e o questionário não foi possível obter todas as respostas. Então foi necessário entrar em contato com o proprietário mais de uma vez para conseguir obter todas as respostas necessárias para a realização do trabalho.

Acredita-se que com base nesse modelo proposto, é possível responder o objetivo geral em que o planejamento estratégico entrega um rumo mais indicado para empresa, orientando para um melhor planejamento e gerenciamento dos negócios para crescer mais competitiva perante o mercado, o cenário e os concorrentes. Também contribui para a empresa uma maior capacitação para se desenvolver e entregar valor aos clientes.

Esperou-se contribuir, no meio científico, sobre a temática de planejamento estratégico associado à competitividade de pequenas empresas diante dos concorrentes e dos cenários mutáveis, e reforçando sobre a importância de levar esses temas para pequenas empresas.

## Referências Bibliográficas

ALMEIDA, Jocely S. C.; OLIVEIRA, Sarah Silva. **Planejamento Estratégico em Empresas de Pequeno Porte**: Estudo em uma empresa de medicina laboratorial em Serrinha-BA. *Revista Gestão & Sustentabilidade*, [s. l.], v. 2, n. 1, p. 38-56, 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufes.br/index.php/RGES/article/view/9780/7396>. Acesso em: 01 abr. 2022.

BARBOSA, E. R.; BRONDANI, G. **Planejamento estratégico organizacional**. *Revista eletrônica de contabilidade*, [s. l.], v. 1, n. 2, p. 107-123, 2004. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/index.php/contabilidade/article/view/107>. Acesso em: 07 abr. 2022.

CANATA, Ivana Aparecida. **Planejamento Estratégico para Micro e Pequena Empresa**. *Revista de Ciências Jurídicas e Empresariais*, Londrina, v. 17, n. 2, p. 94-103, mar. 2016. Disponível em: <https://revistajuridicas.pgskroton.com.br/article/view/4403>. Acesso em: 07 abr. 2022.

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

COSER, Diovana G. *et al.* **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA DE COMPETITIVIDADE**. *Anuário Pesquisa e Extensão Unoesc Videira*, [S. l.], v. 6, p. e27564, 2021. Disponível em: <https://portalperiodicos.unoesc.edu.br/apeuv/article/view/27564>. Acesso em: 27 mar. 2022.

CRUZ, D. M. de B. *et al.* **Aplicação do planejamento estratégico a partir da análise SWOT**: Um estudo numa empresa de tecnologia da informação. In: IX SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO DE SERGIPE, 9., São Cristóvão. São Cristóvão: DEPRO/UFS, 2017, p. 140-154. Disponível em: <https://ri.ufs.br/handle/riufs/7595>. Acesso em: 30 abr. 2022.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Editora Atlas SA, 2008. Disponível em: <https://ayanrafael.files.wordpress.com/2011/08/gil-a-c-mc3a9todos-e-tc3a9cnicas-de-pesquisa-social.pdf>. Acesso em: 28 abr. 2022.

KOBAL, Flavia Vaz Garcia *et al.* **A visão empreendedora e o planejamento estratégico**: uma pesquisa de campo em uma editora gráfica e uma escola de idiomas. *INGEPRO-Inovação, Gestão e Produção*, Ponta Grossa, v. 1, n. 6, p. 69-77, 2009. Disponível em: <http://www.admpg.com.br/2008/cadastro/artigos/temp/108.pdf>. Acesso em: 20 abr. 2022.

MANTEUFEL, Carla. **Proposta de implementação de planejamento estratégico em supermercado de pequeno porte**. Trabalho de Conclusão de curso (Bacharelado em Engenharia de Produção) - Faculdade de Horizontina, Horizontina - RS, 2018. Disponível em: [https://www.fahor.com.br/images/Documentos/Biblioteca/TFCs/Eng\\_Producao/2018/CarlaDeniseManteufel.pdf](https://www.fahor.com.br/images/Documentos/Biblioteca/TFCs/Eng_Producao/2018/CarlaDeniseManteufel.pdf). Acesso em: 08 abr. 2022.

NETO, J. V.; MARINHO, M. S.; CARVALHO, P. S. **Desafios da implantação do planejamento estratégico pela micro e pequena empresa**. *Revista Espacios*, [s. l.], v. 39, n. 33, p. 9, 2018. Disponível em: <https://revistaespacios.com/a18v39n33/a18v39n33p09.pdf>. Acesso em: 5 maio 2022.

OLIVEIRA, Djalma P. R. **Planejamento estratégico**: Conceito, Metodologia e Práticas. 26ª ed. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2009.

OLIVEIRA, Karolyne de; SANTOS, Ana Paula Silva. **Planejamento estratégico**: um estudo de caso em uma empresa no ramo alimentício de Içara/SC. Criciúma. 2019. Disponível em: <http://repositorio.unesc.net/handle/1/7193>. Acesso em: 07 abr. 2022.

PEREIRA, C. A. R. F.; SILVA, J. G. da; LOPES, E. L. **Estratégia**: uma revisão teórica. In: SINGEP, 3., 2014, São Paulo, SP. Anais [...] São Paulo, 2014. Disponível em: <https://singep.org.br/3singep/resultado/465.pdf>. Acesso em: 20 abr. 2022.

PRODANOV, C. Cristiano; FREITAS, E. Cesar de. **Metodologia do trabalho científico [recurso eletrônico]: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

SANTOS, Danielle A. dos *et al.* **Planejamento Estratégico - Análise Pestel e Plano de negócio-Modelo**

**Canvas, aplicado na mercearia do bairro em São Bernardo do Campo - SP.** 2020. Disponível em: <http://www.etelg.com.br/paginaete/cursos/TCC/TCC%20MERCEARIA%20-%2014.07.2020.PDF>. Acesso em: 27 mar. 2022.

SEBRAE. **Brasil alcança recorde de novos negócios, com quase 4 milhões de MPE.** Portal Sebrae, 2021. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ma/noticias/brasil-alcanca-recorde-de-novos-negocios-com-quase-4-milhoes-de-mpe,b7e02a013f80f710VgnVCM100000d701210aRCRD>. Acesso em: 27 mar. 2022.

SILVA, Clécia Lisboa Vieira da. **Elaboração do planejamento estratégico para o Supermercado América.** Monografia (graduação em Administração) – Departamento de Administração, Universidade Federal de Sergipe, São Cristóvão, 2019. Disponível em: <https://ri.ufs.br/handle/riufs/11495>. Acesso em: 07 abr. 2022.

TEIXEIRA, C. A. C.; DANTAS, G. G. T.; BARRETO, C. A. **A importância do planejamento estratégico para as pequenas empresas.** Revista Eletrônica Científica da FAESB, Tatuí-SP, v. 1, n. 2, p. 104-124, set. 2015. Disponível em: [http://www.faesb.com.br/revista/wp-content/uploads/2015/05/artigo\\_giane\\_2015.pdf](http://www.faesb.com.br/revista/wp-content/uploads/2015/05/artigo_giane_2015.pdf). Acesso em: 06 maio 2022.

TERENCE, A.C.F. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento.** Tese (Doutorado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2002. Disponível em: <https://pdfs.semanticscholar.org/d407/8887137275ed4d241323e29f797b9783f694.pdf>. Acesso em: 28 mar. 2022.

VAZ, Tatiana Alves. **Planejamento estratégico como instrumento de organização: um estudo de caso de uma pequena empresa do município de Faxinal do Soturno.** Trabalho de conclusão de curso (Bacharelado em Administração) - Faculdade Antonio Meneghetti, Restinga Seca, 2019. Disponível em: <http://repositorio.faculdadeam.edu.br/xmlui/handle/123456789/651>. Acesso em: 28 mar. 2022.