



INSTITUTO FEDERAL DA BAHIA- IFBA
CAMPUS JEQUIÉ
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PROPRIEDADE INTELECTUAL E
TRANSFERÊNCIA DE TECNOLOGIA PARA INOVAÇÃO

OLNEI MARTINS DE LISBOA

INOVAÇÃO ESTRATÉGICA:
PROPOSTA DE UM PLANO DE GESTÃO PARA UMA PEQUENA INDÚSTRIA DO
MUNICÍPIO DE BRUMADO-BAHIA

Jequié
2025

OLNEI MARTINS DE LISBOA

INOVAÇÃO ESTRATÉGICA:
PROPOSTA DE UM PLANO DE GESTÃO PARA UMA PEQUENA INDÚSTRIA DO
MUNICÍPIO DE BRUMADO-BA

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado como requisito parcial para
obtenção do título de Mestre em Programa de
Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e
Transferência de Tecnologia para Inovação –
PROFNIT – Ponto Focal IFBA - Jequié

Orientador: Prof. Dr. Jonei Marques da Costa
Coorientadora: Prof.^a Dr.^a Ângela Maria
Ferreira de Lima

Jequié
2025

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELO SISTEMA DE BIBLIOTECAS DO IFBA, COM OS
DADOS FORNECIDOS PELO(A) AUTOR(A)

L769i Lisboa, Olnei Martins de

Inovação estratégica: proposta de um plano de gestão para uma pequena indústria do município de Brumado-BA / Olnei Martins de Lisboa; orientador Jonei Marques da Costa; coorientadora Ângela Maria Ferreira de Lima -- Jequié, 2025.

124 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia - PROFNIT) -- Instituto Federal da Bahia, 2025.

1. Administração. 2. Balanced scorecard. 3. Gerenciamento. 4. Planejamento. I. Costa, Jonei Marques da, orient. II. Lima, Ângela Maria Ferreira de, coorient. III. TÍTULO.

CDU 658



**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA
BAHIA**

PRÓ-REITORIA DE PESQUISA, PÓS-GRADUAÇÃO E INOVAÇÃO

**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PROPRIEDADE INTELECTUAL E TRANSFERÊNCIA
DE TECNOLOGIA PARA A INOVAÇÃO**

**INOVAÇÃO ESTRATÉGICA: PROPOSTA DE UM PLANO DE GESTÃO PARA UMA PEQUENA
INDÚSTRIA DO MUNICÍPIO DE BRUMADO-BA**

OLNEI MARTINS DE LISBOA

Produto(s) Gerado(s): Melhoria do gerenciamento ou processo ou serviço de empresa/organização inovadora.
Material didático: Cartilha sobre Elaboração de Planos Estratégicos e |Artigo.

Orientador: Prof. Dr. Jonei Marques da Costa

Coorientadora: Profa. Dra. Ângela Maria Ferreira Lima

Banca examinadora:

Prof. Dr. Jonei Marques da Costa

Orientador – Instituto Federal da Bahia (IFBA)

Profa. Dra. Ângela Maria Ferreira Lima

Coorientador – Instituto Federal da Bahia (IFBA)

Profa. Dra. Nubia Moura Ribeiro

Membro Interno – Instituto Federal da Bahia (IFBA)

Prof. Dr. Jerisnaldo Matos Lopes

Membro Externo – Universidade do Estado da Bahia (UNEB)

Profa. Dra. Angela Machado Rocha

Membro Externo - Universidade Federal da Bahia (UFBA)

Prof. Dr. Tercio Graciano Machado

Membro Externo - Instituto Federal do Rio Grande do Norte (IFRN)

Sr. Luiz Florindo da Silva Rezende

Membro do Mercado (Argamassa Cola Mais Ltda)

Profa. Dra. Talita Fernanda C. Gentil

Membro Externo Suplente – Instituto Federal da Bahia (IFBA)

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado pela banca examinadora em 20/02//2025.



Documento assinado eletronicamente por **Luiz Florindo da Silva Rezende**, **Usuário Externo**, em 20/02/2025, às 20:35, conforme decreto nº 8.539/2015.



Documento assinado eletronicamente por **Ângela Machado Rocha**, **Usuário Externo**, em 21/02/2025, às 06:15, conforme decreto nº 8.539/2015.



Documento assinado eletronicamente por **JERISNALDO MATOS LOPES**, **Usuário Externo**, em 21/02/2025, às 08:57, conforme decreto nº 8.539/2015.



Documento assinado eletronicamente por **ANGELA MARIA FERREIRA LIMA**, **Docente da Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação**, em 21/02/2025, às 09:11, conforme decreto nº 8.539/2015.



Documento assinado eletronicamente por **NUBIA MOURA RIBEIRO**, **Docente da Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação**, em 21/02/2025, às 21:33, conforme decreto nº 8.539/2015.



Documento assinado eletronicamente por **JONEI MARQUES DA COSTA, Vice Coord. - Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação**, em 25/04/2025, às 17:05, conforme decreto nº 8.539/2015.



Documento assinado eletronicamente por **TERCIO GRACIANO MACHADO, Professor Efetivo**, em 25/04/2025, às 20:30, conforme decreto nº 8.539/2015.



Documento assinado eletronicamente por **TALITA FERNANDA CARVALHO GENTIL, Professor Efetivo**, em 25/04/2025, às 21:38, conforme decreto nº 8.539/2015.



A autenticidade do documento pode ser conferida no site http://sei.ifba.edu.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&acao_origem=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0 informando o código verificador **4004200** e o código CRC **16F184E9**.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus grandes mestres, meus pais, e a todos os que acreditam no poder do conhecimento e se empenham em utilizá-lo para tornar a vida mais simples, prática e agradável.

AGRADECIMENTOS

Ao soberano e bondoso Deus,

Aos meus admiráveis pais, Luiza e Joaquim (in memoriam),

À minha abençoada família

Aos meus orientadores,

Aos meus colegas de classe,

Aos professores do PROFNIT,

À FORTEC - Associação Fórum Nacional de Gestores de Inovação e Transferência de Tecnologia que é a proponente do PROFNIT à CAPES,

À Banca Examinadora.

LISBOA, Olnei Martins de. **Inovação estratégica**: Proposta de um plano de gestão para uma pequena indústria do município de Brumado-BA. 2025. (Mestrado em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia – IFBA, Jequié, 2025.

RESUMO

A partir do surgimento e desenvolvimento dos métodos de administração científica e gerenciamento, as grandes empresas passaram a aprimorar seus processos, expandir seus negócios e a se tornarem mais competitivas. Porém, esses métodos não alcançaram as Micro e Pequenas Empresas, que, ao longo do tempo passaram a enfrentar maiores dificuldades para se solidificar no mercado, não apenas pelo maior número de competidores, mas também devido à dificuldade de implementar métodos de gestão, capazes de otimizar a utilização dos recursos internos. Com base no fato de que planejar as atividades de forma estratégica tornou-se algo essencial para a sustentabilidade das empresas, este trabalho teve como objetivo elaborar um Plano Estratégico para o aprimoramento da gestão dos processos de uma pequena indústria de fabricação de argamassas colantes na cidade de Brumado, no Estado da Bahia. O estudo teve como objeto uma Empresa de Pequeno Porte, do ramo de fabricação de argamassas colantes, sediada no município de Brumado-BA. A metodologia utilizada consistiu na busca de publicações sobre o tema em livros e bases de artigos acadêmicos, na busca de informações sobre as micro e pequenas empresas em portais governamentais e não governamentais, consultas ao Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) nacional e local, e empresas de publicidade. A pesquisa de campo foi realizada através de observações e levantamento de informações nos ambientes produtivo e administrativo da empresa, para avaliação do nível de implementação dos métodos e ferramentas gerenciais, sobretudo a utilização da marca como diferencial competitivo e a existência de estratégias aplicadas ao negócio. A partir das informações obtidas, um plano estratégico foi elaborado em conjunto com a gerência, visando o aprimoramento da gestão, com base no modelo de planejamento estratégico *Balanced Scorecard - BSC*. Concluiu-se que, o modelo BSC é perfeitamente viável e adaptável às pequenas empresas, pois demonstrou que, através de análises detalhadas é possível elaborar estratégias, também, para pequenos negócios. A elaboração do planejamento, com

base no BSC, expôs as dificuldades gerenciais da empresa pesquisada, deixando clara a relevância do modelo para a construção de um plano estratégico de longo prazo.

Palavras-chave: administração; Balanced Scorecard; gerenciamento; planejamento.

LISBOA, Oinei Martins de. Strategic Innovation: Proposal of a manager plan for a small industry in the municipality of Brumado-BA. 2025. Trabalho de Conclusão de Curso (Mestrado em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia – IFBA, Jequié, 2025.

ABSTRACT

The emergence and development of scientific administration and management methods, large companies began to improve their processes, expand their business and become more competitive. However, these methods did not reach Micro and Small Businesses, which, over time, began to face greater difficulties in consolidating themselves in the market, not only due to the greater number of competitors, but also due to the difficulty in implementing management methods capable of optimizing the use of internal resources. Based on the fact that planning activities strategically has become essential for the sustainability of companies, this study aimed to develop a Strategic Plan to improve the management of processes in a small mortar manufacturing industry in the city of Brumado, in the state of Bahia. The study focused on a Small Business in the adhesive mortar manufacturing sector, headquartered in the city of Brumado-BA. The methodology used consisted of searching for publications on the subject in books and academic article databases, searching for information about micro and small businesses in government and non-government portals, consulting the national and local SEBRAE, and advertising companies. The field research was carried out through observations and collection of information in the productive and administrative environments of the company, to evaluate the level of implementation of management methods and tools, especially the use of the brand as a competitive differential and the existence of strategies applied to the business. Based on the information obtained, a strategic plan was drawn up together with management, aiming at improving management, based on the Balanced Scorecard - BSC strategic planning model. It was concluded that the BSC model is perfectly viable and adaptable to small companies, as it demonstrated that, through detailed analysis, it is possible to develop strategies for small businesses as well. The elaboration of the planning, based on the BSC, exposed the managerial difficulties of the researched company, making clear the relevance of the model for the construction of a long-term strategic plan.

Keywords: administration; Balanced Scorecard; management; planning.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1	Evolução das teorias administrativas	27
FIGURA 2	Qualidade – Estratégias para produto, processo e marca	30
FIGURA 3	Os 4Ps do Mix de marketing	38
FIGURA 4	Os 4Ps da moderna administração de marketing	39
FIGURA 5	O modelo Balanced Scorecard (BSC)	42
FIGURA 6	Os sete princípios da gestão da qualidade - ISO 9001	45
FIGURA 7	Matriz FOFA	46
FIGURA 8	Modelo das Cinco Forças de Porter	47
FIGURA 9	O Quadro do Business Model Canvas	49
FIGURA 10	Estrutura do Balanced Scorecard	51
FIGURA 11	Cadeia de Relações de Causa e Efeito	53
FIGURA 12	Fluxo de elaboração do modelo BSC	55
FIGURA 13	Mapa estratégico – Balanced Scorecard	67
FIGURA 14	Mesorregiões de atuação da empresa	69
FIGURA 15	Plano de Negócios – Business Model Canvas	74
FIGURA 16	Mapa de Localização e Percentual de Clientes	76
FIGURA 17	Matriz de Classificação de Clientes	77
FIGURA 18	Mapa Estratégico da empresa	80
FIGURA 19	Exemplos de logomarcas para argamassas	81

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1	Classificação das empresas no Brasil.....	14
QUADRO 2	Evolução da Gestão Estratégica	28
QUADRO 3	Impulsionadores de marca	37
QUADRO 4	Exemplos de Objetivos estratégicos	52
QUADRO 5	Análise com base nos sete princípios da Qualidade	58
QUADRO 6	Análise com base na Matriz FOFA	59
QUADRO 7	Análise das Cinco Forças de Porter	60
QUADRO 8	Exemplos de Objetivos, Metas e Indicadores	65
QUADRO 9	Modelo de gerenciamento do plano de ação	66
QUADRO 10	Diagnóstico com base nos sete princípios da Qualidade	70
QUADRO 11	Diagnóstico com base na Matriz FOFA	71
QUADRO 12	Diagnóstico das Cinco Forças de Porter	72
QUADRO 13	Produtos da empresa e dos concorrentes	73
QUADRO 14	Deficiências relacionadas ao plano de negócio (Modelo Canvas) .	74
QUADRO 15	Definição dos Objetivos, Metas e Indicadores	78
QUADRO 16	Plano de Ação (BSC)	79

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

BMC – Business Model Canvas

BSC – Balanced Scorecard (Indicadores Balanceados de Desempenho)

CEP – Controle Estatístico de Processo

EPP – Empresa de Pequeno Porte

FOFA – Forças-Oportunidades-Fraquezas-Ameaças

IA – Inteligência Artificial

IFBA - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia

INPI – Instituto Nacional da Propriedade Industrial

KPI – Indicadores-Chave de Desempenho

MPEs - Micro e Pequenas Empresas

MVV – Missão, Visão e Valores

PDCA – Plan – Do – Check – Act (Planejar – Executar – Avaliar – Agir)

PI e TT – Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia

PROFNIT - Programa de Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

STP – Sistema Toyota de Produção

SWOT – Strengths-Weakness-Opportunities-Threats (Forças – Fraquezas - Oportunidades – Ameaças)

SUMÁRIO

1	APRESENTAÇÃO	13
2	INTRODUÇÃO	14
3	JUSTIFICATIVA	16
3.1	Lacuna preenchida pelo TCC	16
3.2	Aderência ao PROFNIT	16
3.3	Impacto	17
3.4	Aplicabilidade	18
3.5	Inovação	20
3.6	Complexidade	20
4	OBJETIVOS	22
4.1	OBJETIVO GERAL	22
4.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	22
5	REFERENCIAL TEÓRICO	23
5.1	Estratégias empresariais: Conceitos e primeiros passos	24
5.2	A Gestão da Qualidade como estratégia	29
5.3	Desenvolvimento do Planejamento Estratégico	31
5.4	A Marca como elemento Estratégico	34
5.5	O Planejamento Estratégico e as MPEs	40
5.6	Elaboração do Balanced Scorecard para uma pequena empresa ...	42
6	METODOLOGIA	54
6.1	LISTA DAS ETAPAS METODOLÓGICAS	56
6.2	DESCRIÇÃO DETALHADA DAS ETAPAS METODOLÓGICAS	56
6.3	MATRIZ DE VALIDAÇÃO/AMARRAÇÃO	68
7	RESULTADOS E DISCUSSÃO	69
8	IMPACTOS	83
9	ENTREGÁVEIS DE ACORDO COM OS PRODUTOS DO TCC	84
10	CONCLUSÃO	85
11	PERSPECTIVAS FUTURAS	87
	REFERÊNCIAS	89

APÊNDICE A – Matriz FOFA (SWOT)	95
APÊNDICE B – Modelo de Negócio CANVAS	96
APÊNDICE C – Artigo submetido ou publicado	97
APÊNDICE D – Produto Técnico-tecnológico	98
ANEXO A – Comprovante de submissão/publicação de artigo ..	120
ANEXO B – Certificado de apresentação de trabalho oral	121

1 APRESENTAÇÃO

O aumento da competitividade no setor empresarial tem tornado a sobrevivência das micro e pequenas empresas (MPEs) no Brasil cada vez mais desafiadora. Além disso, a ausência de controle sobre o ambiente interno e a falta de estratégias para os negócios têm dificultado ainda mais o desempenho deste segmento, responsável pela maior geração de emprego no país.

Considerando este cenário, este trabalho foi motivado pela necessidade de oferecer transferência de tecnologia a uma pequena empresa, criando um modelo de planejamento estratégico adaptado ao seu tamanho, e considerando suas características, como: posicionamento da marca, estrutura, recursos, oportunidades e desafios. Pois, acredita-se que a falta de conhecimento sobre o mercado e concorrentes, bem como a ausência de controle sobre os fatores internos e de objetivos claros, são as principais causas das dificuldades enfrentadas por este segmento empresarial.

O emprego de metodologias e ferramentas de planejamento e gestão estratégicas pode promover um melhor entendimento dos processos internos e fornecer uma visão mais clara do ambiente externo, especialmente do mercado e dos concorrentes. Ações voltadas à marca, como criação, gestão e posicionamento também são essenciais para promover maior capacidade competitiva. Esses elementos deram suporte para a elaboração e implementação de ações estratégicas visando o controle dos fatores internos, além de ações voltadas ao fortalecimento da marca, colocando a empresa em melhores condições frente aos seus concorrentes.

Foi essa busca por melhor performance operacional que levou ao surgimento de métodos de administração e gestão estratégica. Essa nova dinâmica na forma de conduzir os negócios tornou-se essencial, pois possibilitou que as empresas identificassem suas fraquezas internas e os cenários externos (desafios e oportunidades), permitindo a elaboração de ações estratégicas para neutralizar os pontos fracos e aproveitar as oportunidades.

Acredita-se que o planejamento adequado, com base em objetivos e metas bem definidos, pode representar uma inovação para as MPEs, podendo proporcionar ganhos a partir da otimização dos seus recursos financeiros, materiais e humanos.

2 INTRODUÇÃO

Antes de adentrar no tema faz-se necessário distinguir as modalidades de empresas no Brasil, que são baseadas no tipo de atividade, número de funcionários e faturamento bruto anual, conforme apresentado no Quadro 1 (Brasil, 2006, 2007).

QUADRO 1 - Classificação das empresas no Brasil

Porte da empresa	Faturamento Bruto Anual	Quantidade de funcionários (Comércio e Serviços)	Quantidade de funcionários (Indústria)
Grande	Maior que R\$300 milhões	100 ou mais pessoas ocupadas	500 ou mais pessoas ocupadas
Média	Maior que R\$4,8 milhões e menor ou igual a R\$300 milhões	50 a 99 pessoas ocupadas	100 a 499 pessoas ocupadas
Pequena	Maior que R\$360 mil e menor que R\$4,8 milhões	10 a 49 pessoas ocupadas	20 a 99 pessoas ocupadas
Micro	Menor ou igual a R\$360 mil	Até 09 pessoas ocupadas	Até 19 pessoas ocupadas

Fonte: Extraído de BRASIL (2006, 2007)

Apesar das micro e pequenas empresas (MPEs) constituírem um importante segmento para a economia do Brasil, especialmente em nível local, elas possuem uma alta taxa de mortalidade, e estudos realizados pelo Sebrae tem mostrado essa realidade. No período (2015-2020) a taxa de mortalidade foi de 29,7% para as microempresas e 25,4%, para as pequenas empresas. No estudo mais recente (2017-2022), o Sebrae constatou uma taxa de mortalidade de 25,7% e de 21,4% para esses dois segmentos, respectivamente (Sebrae, 2023a)¹.

Os estudos apresentados sugerem que há alguma oportunidade para aprimorar a formação das pessoas na área de negócios, sobretudo em planejamento estratégico e gestão empresarial. A crise econômica do período 2015-2016 e a pandemia de Corona vírus (COVID-19), no ano de 2021, contribuíram significativamente para o fechamento prematuro dessas empresas, expondo a sua fragilidade a fatores externos.

De acordo com dados do Sebrae, as MPEs representam 99% das empresas

¹ Sobrevivência das empresas mercantis brasileiras (2017 – 2022)

brasileiras, respondem por cerca de 30% do PIB e por aproximadamente 55% dos empregos com carteira assinada (Sebrae, 2023b)². No município de Brumado, situado no centro-sul da Bahia, a 550 km da capital Salvador, as MPEs representam 49,6% das empresas. Além disso, há um percentual de 0,8% de médias e grandes empresas associadas ao setor de produção mineral e prestação de serviços (Econodata, 2023).

Diante da importância das MPEs para a economia e das dificuldades enfrentadas para se consolidarem no mercado, este trabalho investiga oportunidades de aprimoramento gerencial em uma Empresa de Pequeno Porte do setor de fabricação de argamassas colantes, sediada em Brumado-BA. A proposta é desenvolver um Plano Estratégico de gerenciamento, adaptado ao tamanho, estrutura e capacidade de implementação da empresa, abrangendo aspectos como gestão de marca e *marketing*.

O estudo está estruturado em sete capítulos principais. O capítulo 1 apresentou um breve resumo do segmento empresarial alvo da pesquisa, a finalidade, os objetivos e os resultados esperados. O capítulo 2 introduziu o tema, exibindo dados estatísticos sobre a mortalidade das empresas e a relevância das MPEs no cenário nacional e local. O capítulo 3 justifica a pesquisa, motivada pela ausência de propostas práticas de implementação de um modelo de gestão estratégica para pequenos negócios. O capítulo 4 define os objetivos, geral e específicos, que guiaram a pesquisa e serviram de referência para as propostas práticas. O capítulo 5 apresenta o referencial teórico, abordando o desenvolvimento da inovação, planejamento estratégico, gestão da qualidade, manutenção industrial, gestão de marca e *marketing*, e os desafios de implementação do modelo estratégico nas pequenas empresas. O capítulo 6 descreve a metodologia, dividida em cinco partes, incluindo a pesquisa bibliográfica sobre planejamento estratégico em pequenas empresas, análises da empresa e dos concorrentes, gestão de marcas no município, e elaboração do plano estratégico. Por fim, o capítulo 7 apresenta os resultados alcançados, ou seja, diagnóstico, definição dos objetivos estratégicos, plano de ação para alcance dos objetivos, além do mapa estratégico.

²Dados apresentados no artigo: Qual o papel das pequenas empresas na economia brasileira?

3 JUSTIFICATIVA

A seguir é apresentada a justificativa para realização desta pesquisa, de acordo com os critérios definidos pelo PROFNIT.

3.1 LACUNA A SER PREENCHIDA PELO TCC

Os dados das MPEs no Brasil mostram a relevância socioeconômica desse segmento, no entanto, sua taxa de mortalidade ainda é um fator preocupante. Segundo Oliveira (2019), a resistência à implementação de ideias e métodos inovadores, como estratégias de melhoria de desempenho, e a centralização das decisões são alguns dos aspectos que dificultam a gestão das MPEs.

Enquanto nas grandes e médias empresas, as metodologias gerenciais se consolidaram como práticas essenciais à administração dos negócios e alcance dos resultados, nas MPEs isso ainda é um desafio, seja por razões culturais, técnicas e financeiras. Enquanto nestas predomina o pragmatismo e a centralização das decisões, naquelas, prevalece o uso dos métodos científicos e a existência de níveis hierárquicos, que conferem mais autonomia e agilizam algumas tomadas de decisão.

Visto que pode haver deficiências na formatação dos pequenos negócios (plano de negócio, gestão de marca, objetivos, indicadores, metas) e alguma dificuldade no acesso aos mecanismos de gestão científica, esta pesquisa se propõe a atuar nessa lacuna. Precisamente foi proposta a implementação de mecanismos de gestão, baseados em um planejamento estratégico adaptado às particularidades das pequenas empresas, bem como ações de gestão e fortalecimento da marca.

As pesquisas realizadas em artigos científicos, publicados em bases como Scopus, Capes e Google Scholar, resultaram em muitos trabalhos relacionados ao planejamento estratégico nas MPEs. Porém, poucos apresentaram uma proposta prática de elaboração e implementação. Assim esta pesquisa busca apresentar uma das metodologias que podem realizar esse propósito.

3.2 ADERÊNCIA AO PROFNIT

O PROFNIT é um programa de pós-graduação com foco no desenvolvimento da

Propriedade Intelectual, Transferência de Tecnologia e Inovação. Sua atuação visa ao desenvolvimento de profissionais para atuação junto aos Núcleos de Inovação Tecnológica (NITs), com vistas ao incremento de tecnologias nos setores público e privado.

Seguindo uma das linhas de pesquisa do programa, este trabalho teve como base o aprimoramento da gestão empresarial de uma pequena empresa, através da transferência de tecnologia. Esta proposta se encaixa nos objetivos do curso, que estão alinhados com as estratégias do governo brasileiro de promover a transformação e desenvolvimento socioeconômico do Semiárido brasileiro (região na qual o município de Brumado está inserido) através da transferência de tecnologias (Brasil, 2023)³.

O trabalho em questão visou a aplicação de modelos metodológicos, sendo composto de análises gerenciais e elaboração de um plano estratégico, baseado no Balanced Scorecard (BSC). Adicionalmente, vislumbrou fomentar a propriedade intelectual, incentivando a empresa à criação, registro e gestão da marca, objetivando a projeção e a valorização dos seus ativos.

3.3 IMPACTO

Os impactos do projeto poderão ser percebidos em três aspectos: técnico-tecnológico, da propriedade intelectual e econômico-social.

Aspecto técnico-tecnológico

O projeto atende a uma necessidade da empresa demandante, que vislumbra a possibilidade de aperfeiçoamento da sua gestão através da adoção de métodos gerenciais e estratégias ainda não aplicadas em seus processos. A implementação da transferência tecnológica permitirá à empresa identificar algumas lacunas e oportunidades do negócio, através da análise e tratamento de informações gerenciais internas, do mercado e dos concorrentes, que poderão auxiliar na tomada de decisão, impactando na forma como os processos são conduzidos.

³ Informação contida no Planejamento Estratégico 2020-2030, do Instituto Nacional do Semiárido (INSA).

Aspecto da propriedade intelectual

A projeção da marca constitui um importante ativo para as pequenas empresas. No entanto poucas compreendem o valor desse ativo intangível, e por isso não investem nesse importante aspecto do negócio. Assim, ações estratégicas como a criação, fortalecimento e posicionamento da marca no mercado, poderão projetá-la local e regionalmente, resultando na sua solidificação, aumento da sua participação e do seu valor de mercado.

Aspecto econômico-social

O aprimoramento do seu desempenho permitirá à empresa ampliar sua participação no mercado, aumentando o número de clientes, as vendas, a sua receita, e ainda proporcionando ganhos em arrecadação de impostos. Visto que as MPEs desempenham importante papel na geração de emprego e renda, a implementação de ações que otimizem sua performance operacional e financeira contribuirão também para a manutenção do emprego e renda, beneficiando a todos que dependem dessa fonte de receita.

3.4 APLICABILIDADE

A aplicação prática do modelo proposto requererá o entendimento e engajamento dos gestores e a participação de todos os funcionários da empresa. Pois, os resultados só poderão ser alcançados se todas as atividades forem conduzidas visando a um objetivo único. Para tanto é preciso suprir algumas necessidades técnicas, como por exemplo, um profissional com conhecimento em sistemas de gestão (gestão da qualidade e modelos de planejamento estratégico), softwares de gerenciamento de dados (vendas e financeiro, produção, etc.), coleta e análise periódica de dados, além da capacitação dos funcionários para a execução das novas rotinas.

Do ponto de vista tecnológico a implementação da metodologia requer conhecimentos de gestão e dos métodos de análise, como a matriz FOFA e o Business Model Canvas (BMC). Essas ferramentas deram suporte ao modelo de planejamento estratégico Balanced Scorecard (BSC), que em português significa Indicadores Balanceados de Desempenho e que sustentaram todo o projeto.

Para que a gestão seja eficaz é necessário monitorar os indicadores definidos para medir o alcance dos resultados planejados, com base no plano estratégico. Essas análises precisam ser compiladas, formatadas e apresentadas à gerência para embasar a tomada de decisão.

Por fim, a implementação dessas práticas necessitará do engajamento de todos os funcionários, pois serão os responsáveis por operacionalizar os métodos e ferramentas que auxiliarão a gestão. Assim, a liderança deverá ser capaz de influenciar as equipes, além de fornecer todo o suporte necessário (equipamento, treinamento, capacitação, informação).

Alguns treinamentos poderão ser ministrados através do Sebraetec⁴, portal de cursos do Sebrae, na modalidade de Ensino à Distância (EAD) e sem custo para a empresa. Os serviços de consultoria disponibilizados pelo Sebrae, com taxas reduzidas, pode ser uma opção para a implantação de um sistema de gestão com foco no planejamento estratégico, uma vez que o custo de um profissional desse nível pode representar uma barreira para o micro e pequeno empresário.

Nesse aspecto, outra opção seria a parceria entre o SEBRAE e IFBA, no sentido de planejar e implementar ações junto às empresas locais, com o objetivo de fomentar o fortalecimento de marca. Nesse sentido, a existência de profissionais em Propriedade Intelectual (PI) e Transferência de Tecnologia (TT) formados pelo IFBA poderia viabilizar a definição de estratégias em conjunto com o SEBRAE, voltadas à disseminação e formação relativas à criação e registro de marca e às ações de *marketing*.

Assim, a concepção e implementação de um modelo de planejamento para a empresa em estudo (empresa de pequeno porte) pode ser considerada de alta aplicabilidade, uma vez que se trata da implementação de modelos já experimentados, com alta taxa de sucesso no meio empresarial. Já a abrangência desta pesquisa pode ser considerada potencialmente elevada, uma vez que se apresenta como uma produção tecnológica replicável em outras empresas de portes semelhantes.

⁴O Sebraetec é uma plataforma de cursos on-line disponibilizada pelo SEBRAE para os micro e pequenos empreendedores.

3.5 INOVAÇÃO

O modelo tradicional de gestão das pequenas empresas, baseados no pragmatismo e em resultados de curto prazo, já não atende às suas necessidades em um cenário de alta competitividade. É necessário inovar, gerenciando as atividades nos moldes propostos pela administração moderna.

Nesse contexto, a elaboração de um modelo de plano estratégico para uma pequena empresa, utilizando o BSC e baseado em seus aspectos internos, no mercado e em objetivos de médio e longo prazo, além de constituir uma inovação, pode ser uma forma eficaz de viabilizar o negócio. A gestão dos processos e a mensuração dos resultados – não apenas do lucro – podem tornar as decisões dos gestores mais assertivas.

A utilização dos sete princípios da gestão da qualidade, da matriz FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças) e das Cinco Forças de Porter, é capaz de fornecer um diagnóstico da empresa e dos seus desafios, subsidiando a elaboração de ações de médio e longo prazo. Já a elaboração do plano de negócios, utilizando o Business Model Canvas, visam aferir o preenchimento dos nove requisitos necessários à estruturação do negócio. Esse diagnóstico, incomum em pequenas empresas, é essencial para a definição de estratégias gerenciais, visando à sua sobrevivência e crescimento.

No que se refere ao desenvolvimento e utilização da marca como ativo intangível, a sua criação, posicionamento e fortalecimento, constituem ações inovadoras para uma pequena empresa, que podem melhorar sua capacidade de se diferenciar, atrair clientes e aumentar seu valor de mercado.

Por fim, a proposta representa uma inovação estratégica para o negócio, pois utiliza um modelo de planejamento experimentado e consolidado no meio empresarial, porém, pouco explorado pelas pequenas empresas.

3.6 COMPLEXIDADE

Esta pesquisa se caracteriza como de média complexidade, envolvendo as áreas de administração e engenharias, e abrangendo conhecimentos prévios sobre planejamento estratégico, sistemas de gestão, indicadores chave de

desempenho (*KPI*) e análise de dados (estatística básica). Ou seja, os ramos de conhecimento exigidos, bem como os métodos de análise gerencial e de construção do plano estratégico são bem conhecidos no meio empresarial e acadêmico, não exigindo algum profissional superqualificado para sua elaboração ou implementação.

A empresa, por sua vez, possui em seu quadro alguns profissionais com formação técnica e/ou experiência capazes de conduzir os estudos e as estratégias elaboradas. Já o nível de formação e a capacitação dos funcionários, serão essenciais para a assimilação e implantação das novas rotinas de trabalho na empresa. Outro aspecto a considerar é que as pequenas empresas possuem uma cadeia hierárquica reduzida, o que facilita, em certa medida, a introdução de novas práticas de execução e de gestão das ações elaboradas e implementadas, além de favorecer a tomada de decisão.

4 OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GERAL

Elaborar um plano Estratégico, baseado nos Indicadores Balanceados de Desempenho (Balanced Scorecard – BSC), voltado para o aprimoramento da gestão de uma pequena indústria de fabricação de argamassas no município de Brumado, na Bahia.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

Realizar uma análise detalhada das estratégias e ferramentas atualmente utilizadas pela empresa, para avaliar a eficácia da gestão e possibilitar a elaboração do plano estratégico com base no BSC.

4.2.1 Elaborar um diagnóstico da gestão da empresa, identificando pontos fortes, deficiências, oportunidades e ameaças, situação frente ao mercado e concorrentes.

4.2.2 Colaborar com a empresa na elaboração da Missão, Visão e Valores.

4.2.3 Definir os objetivos, metas e indicadores, para o alcance da Visão de longo prazo.

4.2.4 Elaborar o Plano de ação para o alcance dos objetivos e metas e o Plano Estratégico da empresa.

4.2.5 Elaborar um Guia Prático para criação do Plano Estratégico voltado à Pequenas Empresas.

5 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta pesquisa utilizou o Balanced Scorecard (BSC), desenvolvido por Kaplan e Norton (1992), como modelo fundamental para aprimorar a gestão da empresa estudada.

O BSC é particularmente adequado para este estudo devido à sua capacidade de gerenciar a complexidade do ambiente empresarial e de condensar estratégias em quatro pilares fundamentais: Clientes, Financeiro, Processos Internos, e Aprendizado e Crescimento. Esses pilares são cruciais para implementar uma gestão orientada a objetivos e metas em pequenas empresas, que é o foco deste trabalho.

Para contextualizar a pesquisa, foram utilizados os conceitos e estudos de autores renomados na área de administração. Esses autores contribuíram significativamente para a compreensão das práticas administrativas e do planejamento estratégico. Adicionalmente, foram incorporados os estudos de Kotler e Keller (2012) sobre administração de *marketing*, dado que a lacuna existente em Branding e *Marketing* nas MPEs torna essencial a implementação de estratégias para fortalecer a marca e melhorar o relacionamento com os clientes. Esses aspectos são alinhados aos pilares de Clientes e Processos internos, do BSC.

Com o intuito de fornecer um panorama sobre os modelos de gestão de empresas, foram realizados levantamentos bibliográficos focados no planejamento estratégico. A pesquisa abrangeu desde inovações estratégicas do início do século XX até o desenvolvimento do planejamento e gestão estratégica modernos, destacando as contribuições de administradores como Fayol, Taylor, Schumpeter, Drucker, Mintzberg, Gary Hamel, além dos pioneiros da qualidade Shewhart, Deming e Juran. No contexto brasileiro, destacam-se os trabalhos de Idalberto Chiavenato e Vicente Falconi Campos, cujas contribuições foram fundamentais para a organização administrativa e gerenciamento de processos.

A pesquisa baseou-se em livros e artigos acadêmicos de fontes renomadas, como Scopus, Capes e Google Acadêmico, além de sites como IBGE e SEBRAE. Para a construção do plano estratégico, foram empregadas ferramentas de análise estratégica, como os sete princípios da gestão da qualidade preconizados na NBR ISO 9001:2015 (Associação Brasileira de Normas Técnicas, 2015); a Matriz SWOT, criada por Learned, Christensen, Andrews e Guth (Sebrae, 2023c); o Business Model

Canvas, de Alexander Osterwalder (Osterwalder e Pigneur, 2011), e as Cinco Forças de Porter (Porter, 1986). Essas ferramentas foram essenciais para uma avaliação detalhada dos ambientes interno e externo da empresa, bem como de outros aspectos estruturais vitais para o negócio.

O referencial teórico visa oferecer um panorama das estratégias administrativas discutidas nas fontes mencionadas, que evoluíram e se integraram ao longo do tempo para formar a estrutura de gestão das grandes empresas modernas. A intenção foi extrair os elementos mais relevantes para o planejamento estratégico de pequenas empresas, adaptando-os para uma forma mais simplificada. Isso é crucial, pois modelos excessivamente complexos podem desestimular os gestores da empresa na implementação efetiva das estratégias.

Para facilitar a compreensão deste referencial teórico, ele foi dividido em seis seções: 5.1 Estratégias empresariais; Conceitos e primeiros passos; 5.2 A Gestão da Qualidade como Estratégia; 5.3 Desenvolvimento do planejamento estratégico; 5.4 A marca como elemento estratégico; 5.5 O planejamento estratégico e as MPEs; 5.6 Implementação do modelo estratégico BSC.

5.1 ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS: CONCEITOS E PRIMEIROS PASSOS

A palavra estratégia, originária do campo militar, passou a ser utilizada no ambiente empresarial, adaptando-se às particularidades desse novo contexto, mas mantendo a premissa fundamental de avaliar recursos e planejar ações para alcançar objetivos (Ribeiro, 2012). Para o autor a estratégia está associada à habilidade de planejar e implementar um plano de ação para o alcance ou manutenção de uma posição, bem como para o desempenho da sua missão. Como o passar do tempo a estratégia passou a ser vista como a habilidade de empregar os recursos da organização (físicos, tecnológicos, financeiros e humanos) na busca pela redução das deficiências internas e aproveitamento das oportunidades do ambiente externo (Oliveira, 2013), e para Hill e Jones (2012) ela se associou rapidamente à ideia de eficiência, com vistas ao retorno do capital investido e ao aumento da lucratividade.

As raízes do planejamento estratégico podem ser encontradas nas práticas da Administração Científica do início do século XX, que buscavam otimizar processos e

aumentar a eficiência, sendo Taylor e Ford os exemplos mais marcantes desse período.

Frederic W. Taylor, engenheiro mecânico norte-americano, que viveu entre 1856 a 1915, foi um dos primeiros a lançar as bases dessa nova teoria. Utilizando técnicas de engenharia industrial ele passou a observar as atividades e a medir o tempo gasto em cada tarefa realizada, com o objetivo de aumentar a eficiência operacional (Santos, 2013). Taylor se preocupava com o uso otimizado do tempo dos trabalhadores e procurou racionalizar as atividades, visando a eliminação do desperdício e o aumento da produtividade. Ele implementou o seu experimento com ênfase no tempo e nas tarefas, buscando o aperfeiçoamento da mão de obra e especificação das tarefas de acordo com a aptidão de cada trabalhador (Santos, 2013).

A partir de 1913, Henry Ford, engenheiro mecânico e empresário norte-americano que viveu entre 1863 a 1947, adotou três princípios para aumentar a *performance* da *Ford Motor Company*, sua fábrica de automóveis: a redução de tempo de fabricação e de colocação dos produtos no mercado; redução máxima dos estoques de matéria-prima em transformação; e o aumento da produtividade, por meio da especialização da mão de obra e da linha de montagem (Santos, 2013). Assim Ford passou a fabricar um modelo de carro a preços acessíveis, o Ford T, adotando um plano de vendas e de assistência técnica que alcançou vários segmentos de clientes, revolucionando a estratégia de vendas da sua época (Chiavenato, 1993).

Na segunda metade do século XX surgiu uma nova tendência da administração científica liderada pelos engenheiros da Toyota Taiichi Ohno, Shingeo Shingo e Eiji Toyoda, por volta de 1950, no Japão (Womack, et al., 1990). Em um país arrasado pela guerra, eles priorizaram a especialização da mão de obra com o objetivo de produzir veículos de alta qualidade, sem se preocupar com o volume produzido. Além de incorporar o aprendizado do Taylorismo e Fordismo, o que mais tarde viria a ser conhecido como Sistema Toyota de Produção (STP), consistia na redução dos desperdícios gerados por defeitos de fabricação; produção em excesso; movimentação dos trabalhadores; transporte de material, ferramentas ou equipamentos; altos estoques de produto final, matéria-prima ou insumo; processamento desnecessário; espera por equipamento para finalizar um trabalho (Silva, 2021).

As práticas implementadas pela Administração Científica, em especial as elaboradas por Taylor, foram inovadoras e estratégicas, e representaram um marco para a indústria da época. No entanto, sofreram críticas dos trabalhadores, sociedade (sindicatos) e até da classe política (pesquisa Hoxie)⁵. Apesar da melhoria nos salários, o trabalhador não se sentia valorizado e a empresa era vista como uma máquina, cujo único objetivo era produzir, surgindo daí o termo “teoria da máquina”, atribuído à Administração Científica (Chiavenato, 2014).

Apesar de revolucionária, a Administração Científica se mostrou limitada ao não tratar da organização administrativa e das relações humanas no trabalho. Vale lembrar que a Teoria Clássica de Fayol, que propôs a implementação dos quatro estágios para a administração (planejamento, organização, direção e controle), foi contemporânea ao Taylorismo, porém, não teve tanta relevância à época quanto esta última (Chiavenato, 2014). No entanto, ela ressurgiu por volta de 1954 como a Teoria Neoclássica de Peter Drucker, que consistia na aplicação prática da Teoria Clássica de Fayol, voltada a objetivos estratégicos; a partir daí a prática de planejar as atividades empresariais começou a ganhar notoriedade, vindo a se transformar em planejamento estratégico (Drucker, 2003).

Na década de 1980, Mintzberg elabora mais uma teoria, a Administração Estratégica, com foco nos papéis do gestor. Para o autor, os gestores deveriam promover o bom relacionamento interpessoal nas equipes, prover informações e tomar decisões de forma assertiva (Silva, 2017). Seguindo a tendência, no início dos anos 2000, Gary Hamel⁶ cunha o termo Inovação Estratégica, caracterizado por inovações na gestão, nos produtos/serviços e nas atividades operacionais das empresas. Para Hamel (2007) os modelos de administração tradicional não são mais capazes de trazer o diferencial competitivo; é preciso inovar radicalmente, inclusive na forma de gerenciar as empresas. O autor faz críticas à estrutura hierárquica piramidal adotada há décadas pelas empresas e afirma que esse modelo está ultrapassado, e que priva as pessoas da autonomia e da liberdade de criar, privando-

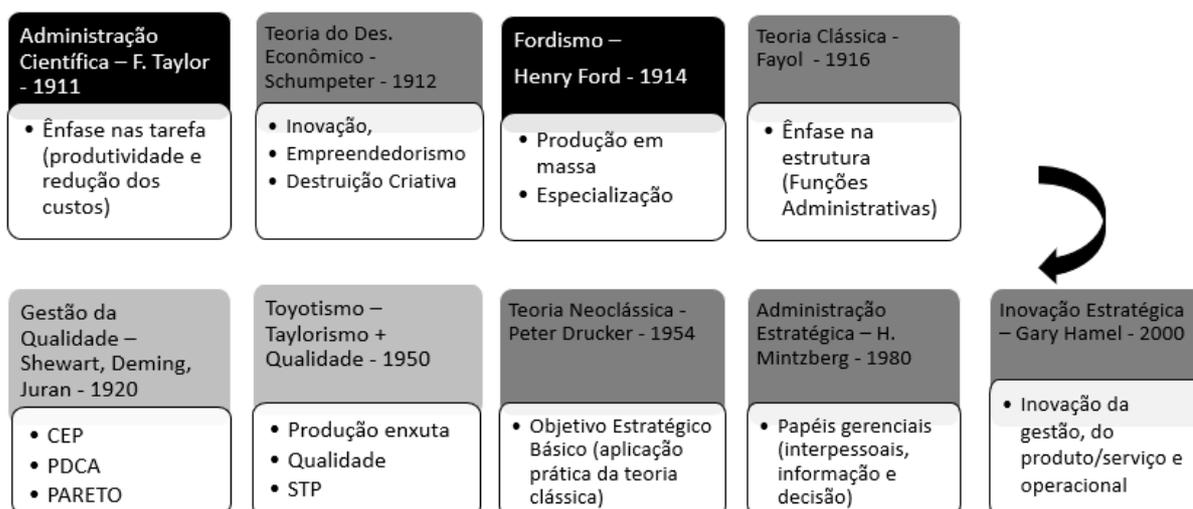
⁵ A pesquisa, organizada pelo senado norte-americano e conduzida pelo professor Hoxie, entre 1914 e 1915, teve como propósito analisar as causas das greves e agitações dos trabalhadores nas empresas norte-americanas. O estudo revelou a existência de inconvenientes morais, psicológicos e sociais, sofridos pelos trabalhadores, pela exigência de rendimento e eficiência do sistema de produção Taylorista.

⁶ Gary Hamel, nascido em 1954 nos Estados Unidos, é um pesquisador, consultor de gestão e professor na London Business School há mais de 30 anos.

as de exercitar a criatividade. Para Hamel (2021) é preciso eliminar as burocracias e investir no talento das pessoas da organização. Para o autor é preciso “colocar seres humanos, não estruturas, processos ou métodos, no centro das nossas organizações” (Hamel e Zanini, 2021, p. 20). É o que os autores defendem no livro intitulado *Humanocracia: Criando organizações tão incríveis quanto as pessoas que as formam*, que procura evidenciar que as empresas de sucesso são também as que mais investem no potencial criativo dos seus funcionários.

A Figura 1 apresenta uma linha do tempo das principais teorias administrativas do século XX e início do século XXI.

FIGURA 1 – Evolução das teorias administrativas



Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

A Figura 1 aponta que as teorias e ações do início do século XX já possuíam um viés estratégico, que teve como objetivos: a produtividade, a organização administrativa, a inovação, o controle dos processos internos, a qualidade e a definição de objetivos estratégicos com foco em resultados. Esse conjunto de teorias e práticas se combinaram ao longo tempo, formando modelos de gestão cada vez mais complexos, porém, extremamente necessários para a sobrevivência e crescimento das grandes empresas.

Embora os termos Planejamento Estratégico e Gestão Estratégica só tenham surgido a partir da década de 1980, todas as práticas da Administração Científica, das teorias Clássica e Neoclássica e do Desenvolvimento Econômico, para citar somente

algumas, já apontavam para a adoção de estratégias como forma de aumentar a competitividade, maximização do lucro, diferenciação pelo aspecto qualidade, etc.

Para Sertek, Guindani e Martins (2012) o planejamento empresarial inicia nas décadas de 1950 e 1960 e se divide em cinco fases: o planejamento financeiro (capacidade de investimento da empresa para ano subsequente); o planejamento de longo prazo (baseado nas tendências de mercado e nos segmentos ainda não explorados); o planejamento estratégico (análises do ambiente interno e externo, planejamento financeiro e de longo prazo); a gestão estratégica (planejamento norteado por objetivos e metas, envolvendo recursos, pessoas e processos) e a gestão do conhecimento (necessidade de um time de especialistas, capazes de transformar informações em estratégias, para conseguir lidar com a globalização do mercado). O Quadro 2 traz um resumo dessa abordagem.

QUADRO 2 – Evolução da Gestão Estratégica

Períodos	Anos 1950 - 1960	Anos 1970	Anos 1980	Anos 1990	Anos 2000
Foco	Planejamento Financeiro	Planejamento a longo prazo	Planejamento Estratégico	Gestão Estratégica	Gestão do Conhecimento
Abrangência	Orçamento anual	Projeção de tendências; Análises de lacunas.	Pensamento estratégico; Análises das mudanças no ambiente; Análises das forças e das fraquezas da organização.	Flexibilidade; Ênfase na informação; Conhecimento como recurso crítico; Integração de processos, pessoas e recursos	Globalização; Mercado Mundial; Trabalhos Gerais; Era digital; Habilidades e competências gerenciais.

Fonte: Adaptado de Sertek, Guindani e Martins (2012, p. 109)

Os autores estabeleceram a década de 1980 como um marco para o estabelecimento do planejamento estratégico, no entanto, Peter Drucker, em 1954 já havia cunhado o termo “Objetivo estratégico básico” para se referir à necessidade de se definir objetivos específicos que possibilitaram o alcance dos resultados planejados pelas empresas (Drucker, 1998).

Vale ressaltar que essa abordagem inicial é apenas um “pano de fundo” para iniciar as discussões acerca do tema proposto, qual seja: a inovação estratégica como diferencial para pequenas empresas. Os fatos mencionados mostram como administradores do início do século XX inovaram de forma estratégica, buscando formas de aprimorar sua performance operacional e financeira, com vistas a alcançar diferenciais competitivos.

Visto que a sobrevivência das pequenas empresas está diretamente associada à forma como são gerenciadas, a utilização das práticas e métodos da administração, consolidados ao longo do tempo, pode fornecer parâmetros de gestão e inovação capazes de torná-las eficientes e competitivas.

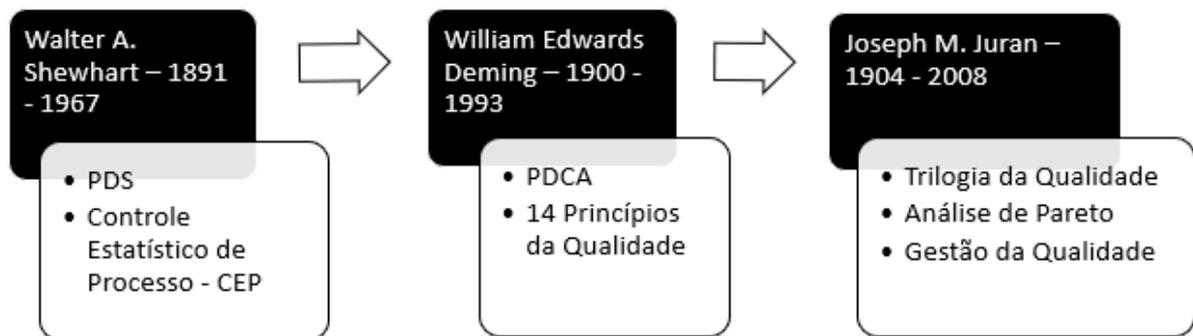
5.2 A GESTÃO DA QUALIDADE COMO ESTRATÉGIA

Paralelamente aos métodos voltados à melhoria da produtividade, outro grupo de especialistas desenvolvia procedimentos para aprimorar os processos. Walter A. Shewhart, engenheiro e estatístico; William Edwards Deming, estatístico, professor, autor, palestrante e consultor; e Joseph M. Juran, engenheiro, autor e consultor de negócios, utilizaram a estatística para implementar o controle dos processos. Shewhart criou o Plan/Do/See – PDS (Planejar/Executar/Observar - em Português), que posteriormente se transformou no Plan/Do/Check/Act – PDCA (Planejar/Executar/Atuar - em Português). Ele também desenvolveu o Controle Estatístico de Processo (CEP) para manter as variáveis de processo dentro de padrões de desvio mínimos. Shewhart reconheceu assim que os processos industriais produzem dados, e que estes dados deveriam ser analisados utilizando a estatística, buscando assim identificar padrões para o controle de qualidade (Shewhart, 1931).

Deming aperfeiçoou o PDS, criado por Shewhart, transformando-o no PDCA, também conhecido como “ciclo de Deming”. Ele estabeleceu 14 princípios para a implementação da Qualidade, enfatizando a melhoria contínua. Segundo Deming (1990), para alcançar o sucesso as empresas precisavam melhorar sua performance, o que aconteceria em uma sequência de quatro estágios: Qualidade, Produtividade, redução dos custos e Captação de mercado, como uma reação em cadeia.

Juran, em colaboração com Deming no pós-guerra no Japão, enfatizou três processos básicos na administração da qualidade: planejamento, controle e melhoria. Ele popularizou o uso da análise de Pareto⁷ e contribuiu para programas de gestão da qualidade (Juran, 1990). A Figura 2 apresenta um resumo das metodologias implementadas por eles em um período que durou do início ao fim do século XX.

FIGURA 2 – Qualidade – Estratégias para produto, processo e marca



Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

As visões do mundo industrial não se sobrepuseram, mas integraram elementos de cada modelo, ampliando os pressupostos iniciais. A gestão da qualidade, baseada em normas como a ISO 9001, tornou-se uma ferramenta essencial para empresas em todo o mundo na busca pela excelência. Ela busca melhorar a qualidade dos produtos, fortalecer a marca e otimizar processos (Machado et al., 2021). Os autores ressaltam a necessidade da utilização das ferramentas da qualidade como uma ação estratégica, visando melhorar o desempenho da empresa e dos processos, além de dar maior visibilidade aos produtos/serviços.

Nesse contexto é preciso citar o trabalho de Vicente Falconi Campos⁸, que tem ajudado várias empresas a implementar a gestão da qualidade em seus processos. Falconi tem implementado rotinas de trabalho eficientes em várias empresas. Seu livro, *O gerenciamento da rotina de trabalho do dia-a-dia*, destaca a importância da definição de papéis, padronização de processos e busca contínua por melhorias (Campos, 2013b).

⁷ É uma ferramenta de melhoria contínua de processos baseada no princípio de Pareto, que afirma que 80% dos resultados se originam de 20% das causas.

⁸ Nascido em 1940, Vicente Falconi Campos é um engenheiro brasileiro, consultor de empresas e escritor.

Enfim, a gestão da qualidade ultrapassou o objetivo de reduzir falhas e se tornou um diferencial competitivo global, gerando ganhos financeiros e confiança dos clientes nas empresas. Seu desenvolvimento elevou a qualidade de produtos e processos a um nível sem precedentes, ao passo que ajudou a projetar grandes empresas em nível mundial.

5.3 DESENVOLVIMENTO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico é uma ferramenta essencial para a definição de direções e prioridades organizacionais, garantindo a competitividade e sustentabilidade das empresas no mercado. A evolução dessa prática, ao longo do tempo, reflete a incorporação de diversas teorias e metodologias administrativas, cada uma contribuindo com elementos fundamentais para o aprimoramento dos processos de gestão.

Entre os precursores desse modelo estão Fayol⁹ e Schumpeter¹⁰. Fayol dividiu a administração em quatro Funções: Planejamento, Organização, Direção e Controle, além de elaborar 14 princípios para a administração e ressaltava que as habilidades gerenciais desempenhavam um papel mais relevante do que o conhecimento técnico no alcance dos resultados da organização (Fayol, 1989). Ele foi contemporâneo de Taylor, cuja teoria teve maior repercussão no meio empresarial, que buscava formas de produção mais eficiente, ficando a organização administrativa em segundo plano. Schumpeter foi um dos primeiros a considerar as inovações tecnológicas como motor do desenvolvimento capitalista. Em 1942, ele criou o termo “Destrução Criativa” para conceituar os sucessivos ciclos de inovação, marcados pelo surgimento de novos produtos ou técnicas de fabricação e sua consecutiva substituição por outros, mais avançados (Schumpeter, 1964).

As teorias de Fayol forneceram uma base estrutural para a administração, enfatizando funções fundamentais como o planejamento e controle (Fayol, 1989). Schumpeter, por sua vez, destacou a importância da inovação contínua e do

⁹ Jules Henri Fayol, engenheiro de minas francês, viveu entre 1841 a 1925 e foi o responsável por criar a Teoria Clássica da administração.

¹⁰ Joseph Alois Schumpeter, economista e cientista político austríaco, viveu entre 1883 e 1950. É considerado um dos mais importantes economistas da primeira metade do século XX.

empreendedorismo, conceitos que se tornaram centrais para a adaptação das empresas às mudanças de mercado e avanços tecnológicos (Schumpeter, 1961).

No ano de 1954, Drucker¹¹ escreveu o livro *A Prática da Administração*. Nele o autor discorre sobre o que chamou de “objetivo estratégico básico”, que consiste “em uma série de objetivos claros e específicos, além de operacionalmente eficazes” (Drucker, 1998, p. 94), cujo propósito é levar as empresas a se tornarem mais competitivas. Essa nova corrente, chamada de Teoria Neoclássica, consistia nos mesmos preceitos da Teoria Clássica, porém, pautados em ações práticas e contextualizadas com os desafios e tamanhos das organizações da época. Drucker (2003) considerava ainda que nesse novo contexto organizacional o conhecimento passaria a ser mais um fator de produção, essencial para as incertezas e complexidades futuras.

Já as contribuições de Campos (2013a; 2013b) abordam pelo menos dois aspectos do gerenciamento: o estabelecimento das rotinas de trabalho e das Diretrizes da empresa. No primeiro, o foco são os resultados operacionais, obtidos pelas ações das equipes operacionais na rotina diária Campos (2013b). No segundo, o foco é nas diretrizes, ou seja, nas metas necessárias para a sobrevivência da empresa. Assim, o gerenciamento pelas diretrizes é uma forma de se antecipar a desvios que possam impedir o alcance dos resultados operacionais Campos (2013a).

Motivadas pelas práticas da teoria Neoclássica, na segunda metade do século XX algumas metodologias e ferramentas de planejamento estratégico foram desenvolvidas com o intuito de auxiliar as empresas nas análises dos fatores internos e externos que interferiam no resultado operacional, como estrutura da empresa (física e intelectual), *stakeholders*¹², fatores logísticos e mercadológicos. Entre as décadas de 1960 e 1970, como resultado de uma pesquisa sobre Planejamento Corporativo, realizada no Instituto de Pesquisa de Stanford – SFI (EUA), surge um dos primeiros métodos de análise empresarial com foco no planejamento estratégico, a Matriz SWOT (em português: Matriz FOFA – Forças-oportunidades, fraquezas-ameaças). A ferramenta, que foi elaborada para facilitar a identificação das forças e fraquezas internas, associando-as à oportunidades e ameaças do ambiente externo, passando a ser utilizada nas grandes e pequenas empresas (Santos, 2021).

¹¹ Peter F. Drucker, escritor, professor e consultor administrativo austríaco, considerado o pai da administração moderna. Viveu entre 1909 e 2005.

¹² Refere-se à todas as pessoas ou grupos de interesse que são impactados pelas ações da empresa.

No ano de 1979, Michael Porter, professor da Escola de Negócios de Harvard (EUA), criou um modelo de análise concorrencial, que ficou conhecido como “As Cinco Forças de Porter” (Porter, 1986). Trata-se de um *framework*¹³ que relaciona as forças que interferem de forma positiva e negativa no ambiente empresarial, auxiliando os gestores na definição de estratégias para lidar com concorrentes, fornecedores e clientes (Santos, 2021).

No ano de 1992, Robert Kaplan e David Norton, também professores da Harvard Business School (EUA), criaram o Balanced Scorecard – BSC, uma metodologia de gestão de desempenho que utiliza um conjunto de indicadores, metas e objetivos estratégicos essenciais para o bom desempenho da empresa. O conceito foi apresentado em um artigo na Harvard Business Review em 1992, com o título “The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance”; em português, Indicadores balanceados de desempenho: Medidas que impulsionam o desempenho (Kaplan e Norton 1992).

Com base em uma pesquisa realizada com doze empresas durante um ano, os autores criaram o modelo, cujo objetivo foi apresentar aos gerentes de empresas uma visão rápida, porém, abrangente do desempenho da empresa. Esse modelo consiste em medida do desempenho financeiro, operacional, atendimento dos clientes e inovação-aprendizagem (Kaplan e Norton, 1992).

Hoje, muitas empresas utilizam o Balanced Scorecard para alinhar suas atividades de negócios à visão e estratégia da organização, monitorando o desempenho em diversas dimensões, como finanças, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. Um estudo do ano de 2012 avaliou os resultados de algumas empresas antes e após a implementação do BSC. Os resultados apontaram para a melhoria dos indicadores das empresas, inclusive os financeiros (Rocha et al., 2012). O estudo incluiu grandes empresas como Eletrobrás, Light Serviços Elétricos de Eletricidade, Companhia de Saneamento de Minas Gerais (Copasa), Companhia de Eletricidade do Estado da Bahia (Coelba), Companhia Energética de Pernambuco (Celpe), Marisa Lojas S.A, Telecomunicações de São Paulo (Telesp), Furnas Centrais Elétricas S.A, entre outras, o que denota a eficácia do modelo.

No período de 2004 a 2010, o suíço Alexander Osterwalder criou o Business Model Canvas – BMC, um quadro representativo utilizado para a modelagem de

¹³ Estrutura pré-definida que serve como base para a elaboração de um projeto ou plano.

negócios, que passou a ser adotado por empresas em todo o mundo. Osterwalder, empresário, palestrante, consultor e teórico da administração de negócios, baseou a sua proposta na apresentação visual com nove elementos-chave que integram os aspectos essenciais ao funcionamento de uma empresa (Osterwalder e Pigneur 2011).

Em resumo, o desenvolvimento do planejamento estratégico é uma jornada que integra a sabedoria de teorias clássicas e as exigências do mundo moderno. As contribuições de pensadores como Fayol, Schumpeter, Drucker, Campos e ferramentas modernas como a Matriz SWOT, as Cinco Forças de Porter, o BSC e o Business Model Canvas, continuam a guiar as empresas em direção a uma gestão mais eficiente e inovadora. Assim, o planejamento estratégico se consolida como um processo dinâmico e essencial para o sucesso empresarial em um mercado cada vez mais competitivo e complexo.

5.4 A MARCA COMO ELEMENTO ESTRATÉGICO

A marca é o ativo de propriedade intelectual mais importante para a maioria dos segmentos de empresas, e no cenário competitivo atual, se tornou um elemento estratégico crucial para a sobrevivência e crescimento, especialmente para as micro e pequenas empresas (MPEs).

O Instituto Nacional da Propriedade Industrial reconhece a importância do elemento marca, ressaltando que ela possui um papel crucial nas estratégias de marketing empresarial, pois possibilita a distinção, a visibilidade e a confiabilidade dos produtos e serviços em um mercado altamente competitivo (INPI, 2013). Além disso, a inovação na construção de uma marca é fundamental. Pois, oferecer um produto ou serviço satisfatório não é suficiente; é preciso criar uma identidade que destaque a inovação e crie desejo e admiração nos clientes.

O processo de construção e fortalecimento das marcas, antes voltado apenas para o cliente e o mercado, tornou-se mais complexo a partir da década de 1980, passando a considerar o segmento de clientes, seleção do mercado-alvo e posicionamento (Kotler e Keller, 2012). Desde então as estratégias de *branding*¹⁴ e

¹⁴ Branding é o processo de criação de marca, que abrange o nome, símbolo ou design distintivo que identifica e diferencia um produto de outros similares.

*marketing*¹⁵ se diversificaram, incorporando a análise de clientes, novos canais de comunicação e vendas, comércio eletrônico, *marketing* de entretenimento e relacionamento, entre outros. Segundo os autores, nos últimos 40 anos o marketing passou por profundas transformações e afirmam que hoje “os clientes dizem às empresas que tipos de bem ou serviço desejam e quando, onde e como querem adquiri-los” (Kotler e Keller, 2012, p. 18). Somente a partir dos anos 1990 as empresas passaram a explorar os atributos emocionais de suas marcas, com o objetivo de atrair e reter os clientes.

Uma vez compreendido o poder da marca, as empresas entenderam que a gestão eficaz da marca poderia influenciar positivamente a performance financeira das empresas, conforme observado por Basso, Cruz e Kimura (2010). Eles identificaram a inovação na gestão da marca como uma estratégia capaz de promover ganhos financeiros das empresas no Brasil. Crispim e Dornelles (2021, p. 251) vão além, ao apontarem a gestão da marca como “importante indicador-chave de desempenho e elo com a área financeira das organizações.”

Empresas criadas há mais de cem anos, como a Coca-Cola (1886) e Ford (1903), experimentaram o aumento da concorrência, a globalização, as mudanças tecnológicas e na forma de gerenciar os negócios. No entanto, conseguiram se adaptar a cada fase, inovando e crescendo graças à qualidade dos seus produtos, mas também pela força conquistada por suas marcas.

A Coca-Cola, por exemplo, utilizou uma estratégia simples, porém eficiente: associou o sabor de seus produtos aos momentos alegres da vida das pessoas. Essa associação emocional, aliada a uma embalagem icônica e slogans memoráveis como 'Abra a felicidade', ajudou a construir uma marca forte e duradoura. A marca Sadia seguiu a mesma linha, associando seus produtos aos momentos felizes em família. Essa é a conclusão de Silva et al. (2024), ao afirmarem que

A construção da identidade da marca, seu posicionamento, a experiência do cliente e a comunicação eficaz destacam-se como elementos essenciais no processo de Branding. Cada ponto de contato com o consumidor contribui para a percepção e o relacionamento da marca. Exemplos de marcas como Apple, Coca-Cola e Nike ilustram o impacto positivo do Branding eficaz. A capacidade de criar conexões emocionais duradouras, gerar confiança e diferenciar-se da concorrência são pontos-chave para o sucesso de uma marca no mercado (Silva et al., 2024, p. 1056).

¹⁵ Marketing é arte e a ciência de selecionar mercados-alvo e captar, manter e fidelizar clientes por meio da criação, entrega e comunicação de um valor superior para o cliente.

Bourdieu (2009) destaca a marca como o “poder simbólico”, capaz de exercer grande influência sobre o consumidor, transcendendo a finalidade e utilidade do produto e se transformando em um valor.

Apesar desse poder atrativo, há outro ponto que merece destaque na relação entre empresa e mercado consumidor. A nova dinâmica imposta pelas redes sociais tem provocado transformações na gestão da marca, pois nos últimos anos os clientes passaram a opinar sobre empresas e produtos, levando-as a implementar uma gestão de clientes e a ofertar produtos e serviços personalizados. A consequência disso é o aumento do investimento na customização de produtos e serviços e no monitoramento do retorno financeiro dessa nova estratégia, a fim de demonstrar os ganhos para os acionistas (Kotler e Keller, 2012). Essa é uma tendência que agrega valor à marca, e que, portanto, deve ser pensada como estratégia também para os pequenos negócios.

Assim, a marca representa um ativo intangível de grande valor para as empresas, contribuindo para a sua competitividade e performance financeira. Para as MPEs, adotar estratégias eficazes de branding pode ser a chave para atrair e reter clientes, diferenciando-se em um mercado cada vez mais competitivo.

A criação de uma marca forte (branding) e de estratégias de marketing eficazes são ações cruciais para aumentar a visibilidade, apreço e valor de mercado da empresa. Para Schuler e Toni (2015, p.33) a marca é “um esforço contínuo de diferenciação e de busca da superioridade do produto sobre seus concorrentes, para conseguir uma verdadeira e objetiva vantagem competitiva no mercado”.

Nesse contexto Kotler e Keller (2012) apresentam três elementos essenciais à criação de uma marca forte: o *Branding*, o *Brand Equity*¹⁶ e o *Marketing*. Em seu livro, *Administração de Marketing*, os autores apresentam algumas formas de desenvolvimento de marca utilizadas por empresas em todo o mundo, que foram utilizadas para direcionar e auxiliar na criação de alguns exemplos de marca para a empresa. Nesta obra, os autores citam um estudo realizado pela agência de propaganda Young e Rubicam, que destaca os quatro pilares do *brand equity*, a saber:

- Diferenciação potencial, que avalia o nível de diferenciação de uma marca em relação às outras e sua tendência de valorização e liderança.

¹⁶ Brand equity é o valor agregado atribuído a bens e serviços, que pode se refletir no modo como os consumidores pensam, sentem e agem em relação à marca, bem como nos preços, na participação de mercado e na lucratividade gerada pela marca.

- Relevância, que mede a adequação e a amplitude do apelo da marca
- Estima, que mede as percepções de qualidade e fidelidade ou quanto a marca é conceituada e respeitada.
- Conhecimento, que mede o quanto os consumidores conhecem e se sentem familiarizados com a marca.

Os pilares Diferencial potencial e Relevância se referem à força da marca; já a Estima e Conhecimento, à sua reputação. A construção do brand equity, segundo Kotler e Keller (2012) deve considerar ainda, três grupos de “impulsionadores” (aspectos que devem ser considerados na criação da marca), que são apresentados no Quadro 3.

QUADRO 3 – Impulsionadores de marca

IMPULSIONADORES	CARACTERÍSTICAS (Exemplos)
Elementos de marca (aspectos visuais)	Elementos: Nome, símbolo, slogan, embalagem (trade dress) Características: fácil memorização, significativo, cativante, transferível (<i>utilizada para outros produtos na mesma categoria ou em outras</i>), adaptável (<i>pode ser modificada</i>) e protegido
O produto e todas as atividades de marketing (como a marca é divulgada)	Observação, uso pessoal, boca a boca, interações com funcionários da empresa, contatos on-line, clubes e comunidades de consumidores, feiras comerciais, marketing de eventos, patrocínios, visitas à fábrica, relações públicas e marketing de causas sociais
Outras associações indiretamente transferidas para a marca (personalidades, locais ou coisas)	vincular a marca a determinadas fontes, tais como a própria empresa (por meio de estratégias de branding), países ou outras regiões geográficas (identificação da origem do produto) e canais de distribuição (estratégias de canal); outras marcas (branding de ingredientes ou co-branding), personagens (licenciamento), formadores de opinião (aval), eventos culturais ou esportivos (patrocínio) e outras fontes de terceiros (prêmios ou críticas)

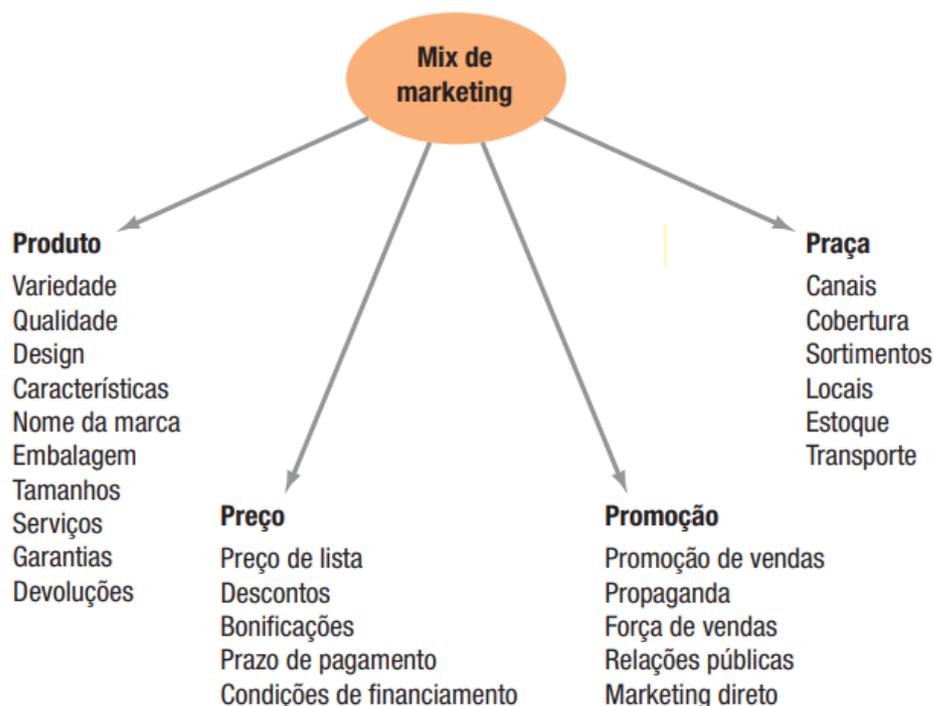
Fonte: Extraído de Kotler e Keller (2012)

Além desses elementos, na construção da marca deve se considerar a escolha da cor predominante. Nesse aspecto, a psicologia das cores pode ajudar a escolher a cor mais adequada. No artigo “*Como as cores afetam a taxa de conversão*”, a Quick Sprout (2024), empresa de marketing digital, apresenta dados de pesquisas relacionadas às cores como elemento da marca. Um dessas pesquisas concluiu que mais de 90% das decisões de compra são influenciadas pelos aspectos visuais, que as cores aumentam em 80% o reconhecimento da marca, que 85% dos consumidores afirmam ser a cor a primeira razão para a decisão de compra, e que 66% das pessoas não comprariam determinado produto, a menos que utilizassem sua cor preferida.

Um estudo detalhado deverá ser realizado para reavaliar a identidade visual da empresa, focando na atualização da logomarca e na criação do slogan. Esses elementos devem refletir a essência e os valores da empresa, além de serem visualmente atraentes e memoráveis. A reavaliação da identidade visual deve ser conduzida com o apoio de um profissional com expertise no assunto.

Na busca pelo fortalecimento da marca é preciso ainda que a empresa utilize os recursos do marketing de forma assertiva, e isso implica em conhecer os seus elementos. Para Kotler e Keller (2012) a divisão do marketing nos conhecidos 4P's¹⁷ (Produto, Preço, Praça e Promoção) já não é suficiente para definir toda a sua complexidade. A Figura 3 apresenta essa divisão.

FIGURA 3 - Os 4Ps do Mix de marketing



Fonte: Kotler e Keller (2012, p. 24)

Nesse contexto os autores apresentam uma visão ampliada, denominada de Os 4Ps da moderna administração de marketing, composta por pessoas, processos, programas e performance, como apresentado na Figura 4.

¹⁷ Conceito criado em 1960, por Jerome McCarthy, professor da Universidade Estadual de Michigan-EUA.

FIGURA 4 – Os 4Ps da moderna administração de marketing



Fonte: Adaptado pelo autor, a partir de Kotler e Keller (2012)

Em paralelo à reavaliação da identidade visual, devem ser desenvolvidas estratégias de marketing adequadas aos objetivos da empresa. Isso inclui a análise dos canais de marketing mais eficazes e acessíveis, como mídias sociais, marketing digital, campanhas publicitárias, promoções, entre outros. É crucial definir o público-alvo e criar campanhas específicas que atinjam esse público de maneira eficiente.

Para garantir a eficácia das estratégias de marketing, é necessário envolver profissionais especializados na elaboração do plano de marketing. Esses profissionais devem trazer expertise na criação de campanhas, escolha dos canais de comunicação e análise de mercado, garantindo que as ações sejam alinhadas com os objetivos estratégicos da empresa.

As estratégias de marketing devem ser monitoradas regularmente para avaliar seu impacto e eficácia. Indicadores de desempenho, como aumento das vendas, número de novos clientes, e engajamento nas mídias sociais, podem ser utilizados para ajustar as campanhas conforme necessário e garantir que os objetivos sejam atingidos. Ações voltadas à sociedade (instituições de amparo, eventos culturais e esportivos, participação em feiras de negócios, etc.) também devem ser implementadas como forma de divulgação e fortalecimento da marca.

5.5 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E AS MPES

O planejamento estratégico é essencial para garantir o crescimento sustentável e a competitividade das micro e pequenas empresas (MPEs) no mercado atual. Como já mencionado, a partir da década de 1980 a visão estratégica se consolidou no mundo empresarial, o que permitiu que as empresas continuassem a crescer e a superar os desafios da globalização. Motivada pelo uso de novos modelos de gestão, essa nova forma de planejar possibilitou que os gestores entendessem melhor a empresa e o mercado, direcionou a definição de objetivos, metas e as formas de mensurar os resultados; isso revolucionou a forma de administrar.

Planejar estrategicamente implica em avaliar a capacidade estrutural da empresa (finanças, produtividade, competência das equipes) e analisar o mercado (clientes, demanda pelo produto, concorrentes, tendências). Esses dados, analisados conjuntamente darão à empresa a capacidade de definir metas (aumento nas vendas, do número de clientes, de redução de custos ou aumento de produtividade) e objetivos alinhados com a sua visão de médio e longo prazo (expansão mercadológica, desenvolvimento de novos produtos, segmentação de clientes). A partir desses objetivos a empresa poderá definir as estratégias que irá utilizar e os indicadores necessários para mensurar o alcance dos resultados. Ou seja, o planejamento estratégico tem o poder de direcionar a tomada de decisão, pois fornece um panorama da empresa e do mercado, para que o gestor avalie os recursos e otimize seu uso.

No entanto, existem alguns entraves que impedem a adoção das boas práticas de gestão. Gerber (2004) aponta um problema grave na forma como os novos micros e pequenos empresários iniciam seu negócio. Para o autor, o empresário iniciante deveria reunir três perfis: o empreendedor, o administrador e o técnico. Porém, na maioria dos casos, os iniciantes possuem apenas o perfil técnico, o que não é suficiente para uma administração adequada dos negócios, que sobrevivem com muita dificuldade ou acabam se encerrando prematuramente. Collins (2018) reforça a importância de sistemas e processos bem definidos para o sucesso a longo prazo e ambos concordam que empresas que dependem excessivamente de indivíduos são vulneráveis e limitadas em seu crescimento.

Oliveira et al. (2016), destacam como principais fatores responsáveis pela mortalidade das micro e pequenas empresas a deficiente qualificação dos empreendedores, em relação às habilidades e competências organizacionais. Para o

autor essa deficiência afeta a adoção de práticas voltadas ao aumento da competitividade, interferindo na sustentabilidade da empresa. Silva et al. (2024), apontam que a falta de planejamento seria a principal causa para o fechamento das micro e pequenas empresas, seja pelas características do perfil do empreendedor ou pela sua inexperiência com a gestão de negócios. Um estudo realizado no Rio Grande do Sul, apontou como principais causas do fracasso das pequenas empresas as deficiências no plano de marketing e a falta de capital de giro, originadas de uma fraca gestão financeira. Os autores destacaram como soluções o aprimoramento do gerenciamento financeiro e administrativo, e uma “agressiva estratégia de vendas e de conquista de novos mercados” (Roratto, Dias e Alves, 2017, p. 9).

O trabalho de Terence (2002), realizado em três empresas da cidade de São Carlos-SP, identificou como principais barreiras: a falta de pessoal qualificado, falta de visão de longo prazo, falta de tempo e recursos, dificuldade em avaliar as ameaças do ambiente, visão subestimada da concorrência, dificuldade em avaliar seus pontos fracos, centralização da tomada de decisões, dificuldade na definição de metas e objetivos, desconhecimento da técnica, imediatismo de resultados, dificuldade em aceitar mudanças. Apesar de ser um trabalho de 2002, ele relaciona problemas sistêmicos e atuais, que, provavelmente, podem ser verificados, em maior ou menor escala, em outras MPEs. Assim, a implementação de um planejamento estratégico poderia contribuir para a superação dessas barreiras.

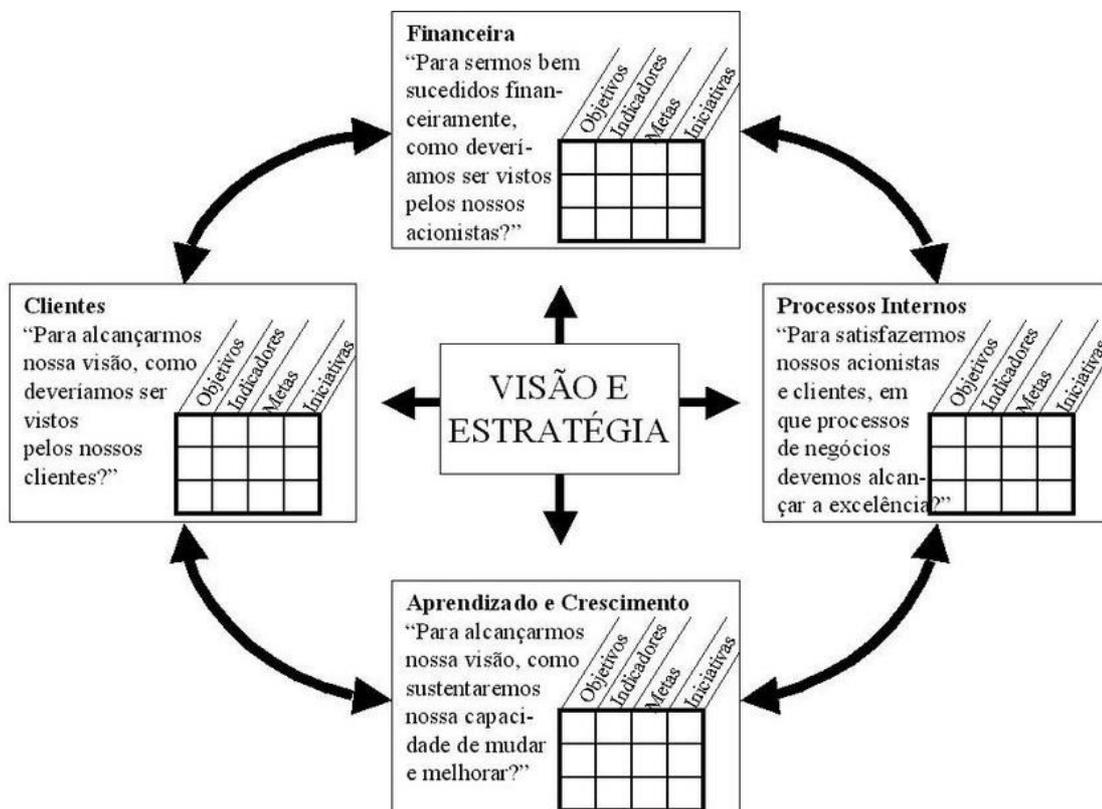
No entanto, alguns casos de sucesso mostram que as MPEs têm alcançado um nível de maturidade que lhes permite compreender a importância de se ter um plano estratégico. Schaefer e Fazzino (2023) apresentam um estudo de caso realizado em uma pequena empresa de Santa Catarina. Os autores analisaram o desempenho de uma empresa de metalurgia entre 2019 e 2023, período em que houve a implementação do BSC como modelo de planejamento estratégico. O estudo mostrou como o BSC foi implementado e a evolução dos resultados da empresa através das metas traçadas para os quatro pilares propostos pelo modelo. Outro exemplo é a pesquisa de Rodrigues (2022), que apresentou uma proposta de Plano estratégico baseado no BSC para uma empresa de treinamentos do estado da Paraíba. Vale citar ainda o estudo de Brito (2021) que propôs um framework de plano estratégico para escritórios de advocacia nos estados do Ceará e Maranhão, utilizando a matriz Swot. Os relatos acima indicam que é possível e viável implementar um plano estratégico em MPEs.

Logo, o planejamento estratégico pode ser visto como uma ferramenta vital, também para as MPEs, ajudando-as a superar desafios internos e externos e a alcançar um crescimento sustentável. A dinâmica de mercado, a necessidade de otimização do uso dos recursos e a competitividade tem exigido ações cada vez mais assertivas dos gestores das pequenas empresas.

5.6 ELABORAÇÃO DO BALANCED SCORECARD PARA UMA PEQUENA EMPRESA

A implementação de um plano estratégico com base no Balanced Scorecard segue algumas etapas. Inicia com a elaboração de um diagnóstico da empresa e da sua Missão, Visão e Valores (MVV). A partir daí são definidos os objetivos, metas e os indicadores chave de desempenho (KPIs) necessários para a implementação das estratégias e balanceadas nos quatro pilares do modelo (financeiro, Clientes, Processos internos, e Aprendizado e crescimento), conforme ilustrado na Figura 5.

FIGURA 5 – O modelo Balanced Scorecard (BSC)



Fonte: Kaplan e Norton (1997, p. 10)

O passo seguinte é a construção do plano de ação. A construção de todo o planejamento parte da visão da empresa (onde ela quer chegar) e da estratégia que foi ou será adotada (como chegar) Scott, et al., 1998.

Cada pilar do modelo é direcionado por uma pergunta, cuja resposta representa a estratégia a ser adotada:

- Pilar Financeiro: “Para sermos bem-sucedidos financeiramente, como deveríamos ser vistos pelos nossos acionistas?”
- Pilar Clientes: “Para alcançarmos nossa visão, como deveríamos ser vistos pelos nossos clientes?”
- Pilar do Processos internos: “Para satisfazermos nossos acionistas e clientes, em que processos de negócios devemos alcançar a excelência?”
- Pilar do Aprendizado e crescimento: “Para alcançarmos nossa visão, como sustentaremos nossa capacidade de mudar e melhorar?”

Para cada pilar do modelo são estabelecidos objetivos, indicadores, metas e as ações necessárias para se atingir os resultados. Segundo os autores, esses quatro pilares são suficientes para o gerenciamento estratégico da maioria das empresas (Kaplan e Norton, 1997).

O pilar Financeiro está associado aos resultados financeiros, sendo expressos por indicadores como faturamento e geração de fluxo de caixa. O pilar Cliente tem como medição de resultados a satisfação, retenção e aquisição de novos clientes. Já os processos internos se referem àqueles essenciais à excelência do negócio e estão ligados à ideia de inovação, visando a satisfação dos clientes e o retorno financeiro. Por fim, a perspectiva do Aprendizado e Crescimento é formada por pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais, e mensurados pela satisfação, retenção, treinamento e habilidades dos funcionários (Kaplan e Norton, 1997).

Em síntese, o BSC tem a capacidade de transformar as estratégias em objetivos e ações direcionadas para resultados, que podem ser mensurados por meio de um conjunto de indicadores (Kaplan e Norton, 1997). Ele não apenas direciona a definição das estratégias, mas também auxilia a gestão dos resultados.

Avaliação do ambiente empresarial interno e externo

A adoção das estratégias adequadas ao negócio passa pela avaliação da

estrutura interna, modelo de gestão, estratégias de *branding* e *marketing*, o mercado, os concorrentes, sua capacidade de investimento, etc. Assim, algumas análises são cruciais para se chegar a um diagnóstico da situação estrutural, gerencial e competitiva da empresa. Para isso, pode utilizar um ou mais modelos, como os Sete princípios da gestão da qualidade, a matriz FOFA, as Cinco Forças de Porter e o modelo Canvas, por exemplo.

Avaliação com base nos Sete princípios da gestão da qualidade

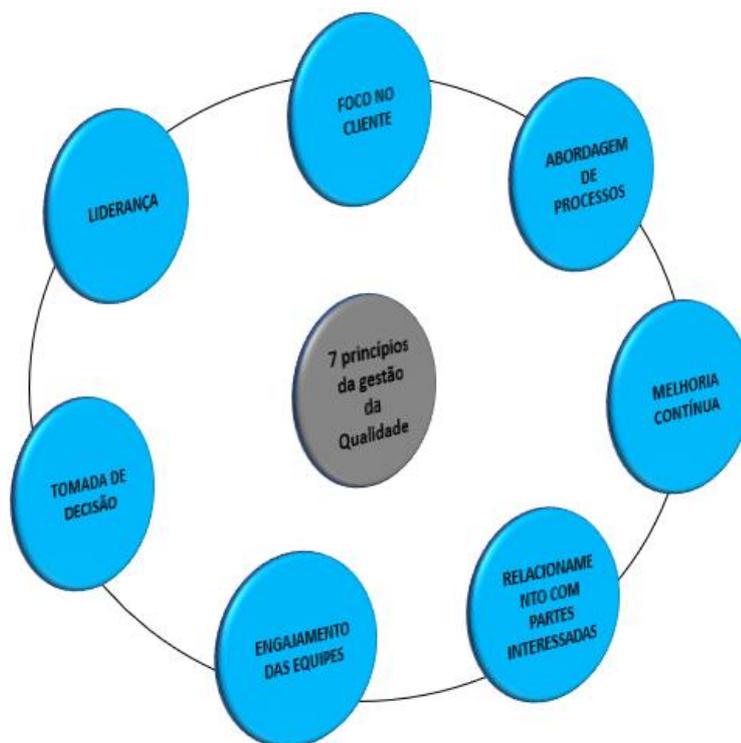
Lançada em 1987, a versão atual da NBR ISO 9001:2015 é uma norma internacional que estabelece os requisitos para a implementação de um sistema Gestão da Qualidade de processos, e que se aplica a qualquer tipo de organização, utilizando sete princípios para uma gestão eficiente do negócio (Associação Brasileira de Normas Técnicas, 2015). A avaliação aqui mencionada trata da verificação da existência de tais princípios na gestão implementada pela empresa, não tendo em vista avaliar a sua conformidade com os requisitos da norma. Segundo Oliveira (1996) a avaliação tem como objetivo verificar em que medida os procedimentos adotados pela empresa condizem com os padrões estabelecidos pela norma, se mostrando bastante útil para avaliar os pontos fortes e fracos da gestão, auxiliando assim no planejamento estratégico.

A avaliação é balizada pelos sete itens (ABNT, 2015), descritos a seguir:

- Foco no cliente – avalia a existência de ações voltadas à identificação e atendimento dos requisitos do cliente, a fim de aumentar a sua satisfação;
- Liderança – Avalia o papel dos líderes/gestores na busca pela excelência
- Tomada de decisão com base em evidências – Avalia a existência de indicadores/análise de dados para balizamento das decisões;
- Engajamento das equipes - Avalia a participação dos funcionários na busca da melhoria contínua dos processos internos e externos;
- Abordagem de processos – Avalia a gestão por processos, onde cada processo/departamento/setor deve possuir indicadores, objetivos e metas definidos;
- Melhoria contínua – Avalia a resolução das ações corretivas, preventivas e preditivas para a melhoria dos processos;

- Relacionamento com partes interessadas – Avalia o relacionamento da empresa com clientes, fornecedores, funcionários, poder público, entidades sociais etc. A Figura 6 apresenta os sete princípios da ISO 9001.

FIGURA 6 – Os sete princípios da gestão da qualidade - ISO 9001



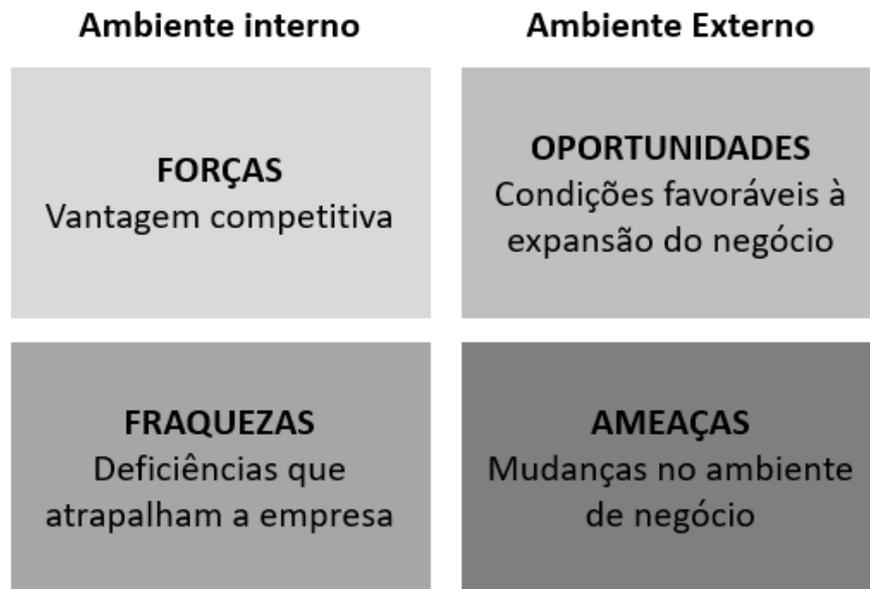
Fonte: elaborado pelo autor com base na NBR ISO 9001:2015 (Associação Brasileira de Normas Técnicas, 2015)

A Matriz FOFA

A matriz FOFA (Forças, Oportunidade, Fraquezas, Ameaças) é uma ferramenta estratégica utilizada na análise de cenário, usada por empresas de vários tamanhos e segmentos para elaboração de planejamento estratégico (Eich, 2024). Esse modelo baseia-se na avaliação dos pontos fortes e fracos do ambiente interno e nas oportunidades e ameaças do ambiente externo, a fim de estabelecer um diagnóstico da solidez da empresa. As Forças são os diferenciais que a empresa possui em sua estrutura e que podem representar uma vantagem competitiva. As Fraquezas são as deficiências, que precisam ser eliminadas, a fim de adequar a estrutura da empresa. As Oportunidades são as condições favoráveis ao crescimento do negócio, devido a fatores como oferta/demanda, novo nicho de mercado ou

segmento de clientes. Já as Ameaças podem se caracterizar pela entrada de novos concorrentes, novos produtos, política governamental etc. A Figura 7 ilustra o modelo.

FIGURA 7 – Matriz FOFA

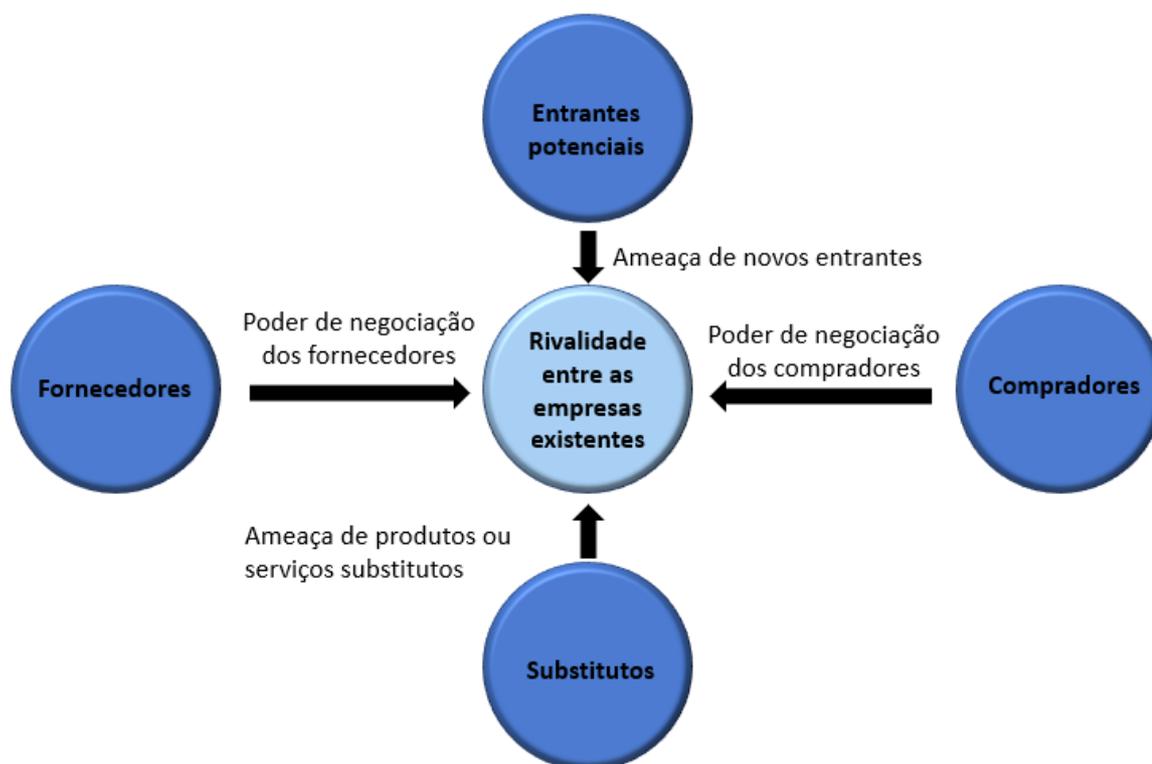


Fonte: Elaborado pelo autor com base em Sebrae (2024)

As Cinco Forças de Porter

Esse método de análise de cenário de competitividade tem como objetivo relacionar e verificar em que medida as cinco forças atuam ou podem atuar sobre o negócio. A Figura 8 apresenta o modelo.

FIGURA 8 – Modelo das Cinco Forças de Porter



Fonte: Adaptado de Porter (1986, p. 23)

Nessa análise é preciso considerar que Fornecedores únicos de matérias-primas, insumos e serviços, por exemplo, tentarão aumentar seus preços, enquanto compradores, dispendo de várias opções de marcas, tentarão reduzir o preço dos produtos ofertados. Em um cenário de poucos fornecedores e muitos concorrentes essas duas forças agem de forma muito desfavorável para a empresa. A entrada de novos concorrentes é uma ameaça constante para vários segmentos de empresas, o que requer um cuidado especial, principalmente para os pequenos negócios, por suas fragilidades. Para Hill e Jones (2012) empresas já estabelecidas no mercado devem tentar desencorajar a entrada de novos concorrentes, pois isso as obrigaria a reduzir preços, e assim, a sua lucratividade. Já no que se refere a produtos substitutos, as empresas precisam se antecipar aos cenários futuros, buscando inovar tanto em produtos, quanto em serviços, pois a diferenciação imposta pelos concorrentes pode significar a redução em seu rol de clientes.

O Business Model Canvas

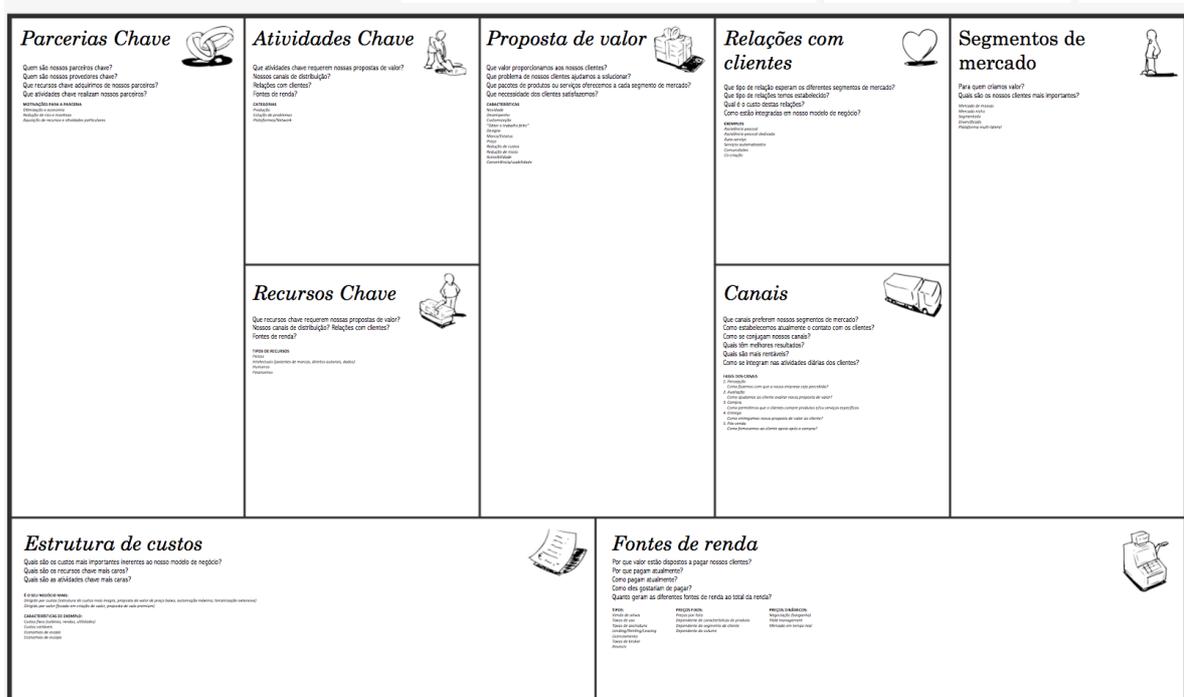
O Business Model Canvas (BMC) é uma ferramenta estratégica que permite visualizar e analisar os principais aspectos de um modelo de negócios. Utilizando esta ferramenta, busca-se compreender e melhorar o desempenho e os resultados da empresa. Apesar de ser uma ferramenta de auxílio na fase de modelagem do negócio que se quer empreender, pode ser adequado e até mesmo oportuno utilizá-la na elaboração do plano estratégico de pequenos negócios, pois pode revelar lacunas e deficiências. As análises são feitas com base nos nove aspectos contemplados no modelo e conceituados por Osterwalder e Pigneur (2011), como:

- **Parcerias-Chave:** São as redes de fornecedores e parceiros (empresas, entidades, etc.) que ajudam a empresa a operar. Devem ser analisadas as parcerias atuais, identificando pontos fortes e áreas de melhoria.
- **Atividades-Chave:** São as atividades mais relevantes (processos) que a empresa deve realizar para alcançar o resultado planejado. Devem ser analisadas as principais atividades e como elas contribuem para a proposta de valor.
- **Recursos-Chave:** São os ativos mais importantes necessários para fazer o modelo de negócios funcionar. Devem ser avaliados os recursos atuais e as necessidades futuras.
- **Proposta de Valor:** Descreve o conjunto de produtos e serviços que representa valor para um segmento específico de clientes. Deve ser analisado como a empresa atende às necessidades dos clientes e se há oportunidades para inovar ou melhorar a oferta atual.
- **Relacionamento com Clientes:** Refere-se à forma como a empresa se relaciona com o cliente, bem como utiliza as estratégias de fidelização. Por exemplo: atendimento presencial, *Call center*, *e-mail*, *cashback*, descontos em compras recorrentes, etc. As estratégias de relacionamento devem ser analisadas para avaliação da sua eficácia.
- **Canais:** Definem as formas de comunicação entre a empresa e o segmento de clientes. Devem ser analisados os canais de venda e distribuição e sua eficácia.
- **Segmento de Clientes:** Define os diferentes grupos de pessoas ou organizações que a empresa visa alcançar e servir. Devem ser analisadas a

segmentação atual e a identificação de novos segmentos potenciais.

- **Estrutura de Custos:** Descreve todos os custos necessários para operar o negócio. Devem ser analisadas a estrutura de custos atual e identificar oportunidades de otimização.
- **Fonte de Receitas:** Descreve a origem das receitas da empresa, de acordo com os segmentos de clientes. Devem ser avaliadas as fontes de receitas atuais e exploradas novas oportunidades de monetização. A Figura 9 apresenta o modelo.

FIGURA 9 – O Quadro do Business Model Canvas



Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011, p.44)

Essa análise deve contemplar o status atual e as necessidades, relacionando o que já existe ou está em uso e o que ainda se encontra pendente de implementação. Isso é crucial para identificar lacunas, gargalos e oportunidades de melhoria para cada aspecto do Canvas. Assim como os demais modelos utilizados, o BMC também se correlaciona com os pilares do BSC. Sua utilização visa identificar ações essenciais não contempladas pela matriz FOFA e pelo modelo de Porter, fornecendo mais suporte para o plano estratégico da empresa.

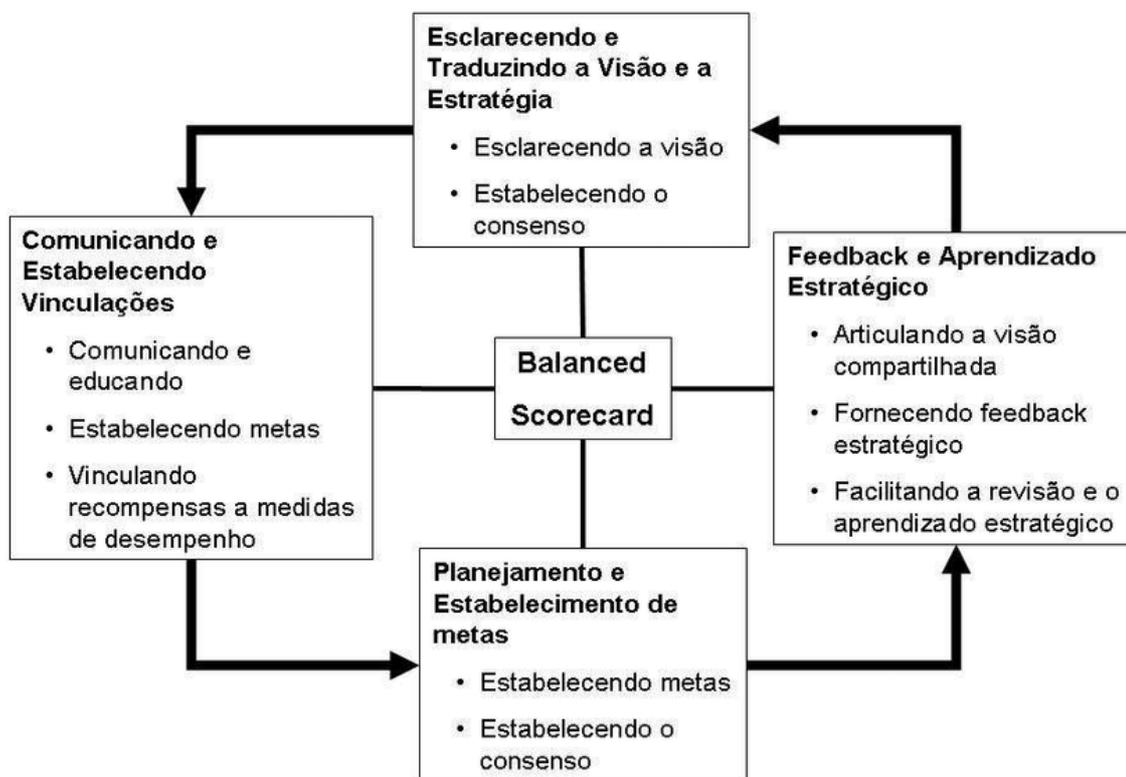
Missão, Visão e Valores - MVV

O segundo passo para o planejamento das estratégias é elaborar uma Missão, Visão e Valores – MVV, que norteie as aspirações, pretensões e filosofia de trabalho da empresa. Dessa forma a MVV deve contemplar objetivos de reconhecimento como empresa de referência, de crescimento econômico e social, amparados nos valores e capacidades humanas. Scott, et al. (1998) descrevem a missão como o propósito central para o qual a organização é criada. A visão se refere à projeção de um futuro possível, capaz de impulsionar as pessoas da organização, através de metas e prazos para o seu alcance. Por fim, os valores são princípios, padrões comportamentais e atitudes que a empresa elege como essenciais para seu funcionamento. Essas premissas são fundamentais para direcionar o comportamento da organização.

Definição das estratégias

Com base nas análises realizadas e na MVV, a empresa precisa estabelecer objetivos de médio e longo prazo, alinhados com a estratégia, e em seguida definir ações específicas para alcançá-los. Esses objetivos estratégicos são fundamentais para orientar as ações da empresa na busca por um crescimento sustentável. Os objetivos devem estar vinculados à visão de longo prazo e às estratégias adotadas, devem ser comunicados, desdobrados em metas e monitoradas, como apresentado na Figura 10.

FIGURA 10 – Estrutura do Balanced Scorecard



Fonte: Kaplan e Norton (1997, p. 10)

De acordo com os autores, o primeiro passo é traduzir a estratégia em objetivos estratégicos específicos, de forma consensual pelos gerentes. Em seguida a empresa deve comunicar os objetivos e ações estratégicas a todos os funcionários, utilizando todos os canais de comunicação corporativos - isso cria engajamento nas equipes. O terceiro passo é estabelecer metas, também de forma consensual, para cada um dos objetivos (para alcance entre 3 a 5 anos). Por fim, é preciso acompanhar a evolução do alcance das metas, através de indicadores (Kaplan e Norton, 1997). Nesta etapa, a coleta e análise periódica de dados é essencial para a manutenção ou realinhamento das estratégias iniciais. O Quadro 4 apresenta alguns objetivos, metas e indicadores, baseados no BSC, que podem ser utilizados para compor um plano estratégico.

QUADRO 4 – Exemplos de objetivos estratégicos

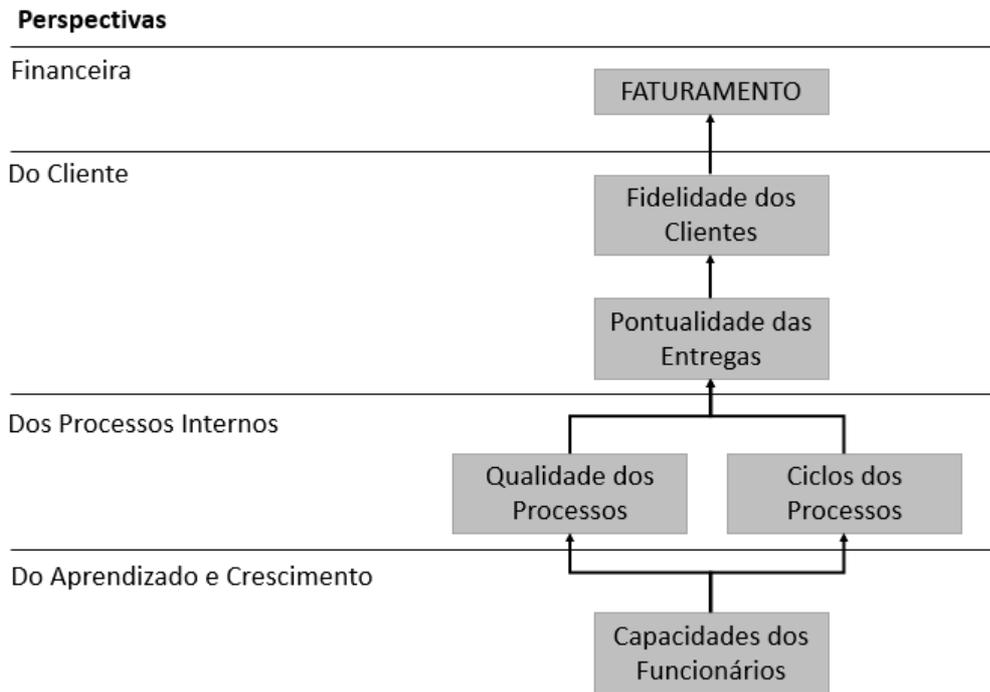
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	METAS	INDICADORES
Perspectiva Financeira		
Aumentar a Lucratividade	Aumentar o faturamento em 30% em 03 anos	- Faturamento - Volume de vendas
Perspectiva dos Clientes		
Aumentar a satisfação dos clientes	Reduzir em 02 dias o tempo médio de entrega	- Tempo médio de entrega
Perspectiva dos Processos Internos		
Aumentar a produtividade	Aumentar a produtividade em 20%	- Volume produzido
Perspectiva do Aprendizado e Crescimento		
Capacitar funcionários	Treinar 100% dos funcionários da produção em gestão de processo	- % de funcionários treinados - Eficácia do treinamento

Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

Para garantir o alcance dos objetivos e a eficácia das estratégias, devem ser estabelecidos indicadores-chave de desempenho (KPIs) e um sistema de monitoramento contínuo. Relatórios periódicos devem ser gerados para avaliar o progresso e identificar ajustes necessários. Reuniões periódicas devem ser realizadas para revisar os resultados e ajustar as estratégias de acordo com as mudanças nos ambientes interno e externo.

O resultado das análises realizadas deve possibilitar que a empresa defina suas estratégias, seguidas dos objetivos, metas, ações e da provisão dos investimentos necessários para a implementação destas ações. O objetivo é alinhar os elementos essenciais ao desempenho e ao alcance dos resultados da empresa, garantindo um crescimento sustentável. Segundo Kaplan e Norton (1997, p.207), “a implementação da estratégia começa pela capacitação e envolvimento das pessoas que devem executá-la.” Assim, tanto as estratégias, quanto as ações decorrentes delas devem considerar a compreensão e capacitação das equipes de trabalho como premissas fundamentais para o alcance dos resultados. Para ilustrar a implementação de uma estratégia na perspectiva do Aprendizado e Crescimento do BSC Kaplan e Norton (1997, p. 31) apresentam um exemplo de “cadeia de relações de causa e efeito”. A Figura 11 apresenta esse modelo.

FIGURA 11 – Cadeia de Relações de Causa e Efeito



Fonte: Kaplan e Norton (1997, p. 31)

O modelo mostra como a capacitação dos funcionários desencadeia ações nos demais pilares, levando à inovação e ao aumento do faturamento (perspectiva Financeira). Ou seja, o alcance das metas de um pilar acaba influenciando nos demais, impulsionando os resultados.

6 METODOLOGIA

Esta pesquisa, de caráter descritivo e intervencionista, teve como objeto de análise as práticas de gestão adotadas por uma indústria de pequeno porte, com vistas à proposição de um modelo de planejamento estratégico baseado no BSC. A abordagem consistiu de análises qualitativas do ambiente e processos internos, do cenário de competição, do modelo de negócio adotado e das estratégias utilizadas na construção e gestão da marca.

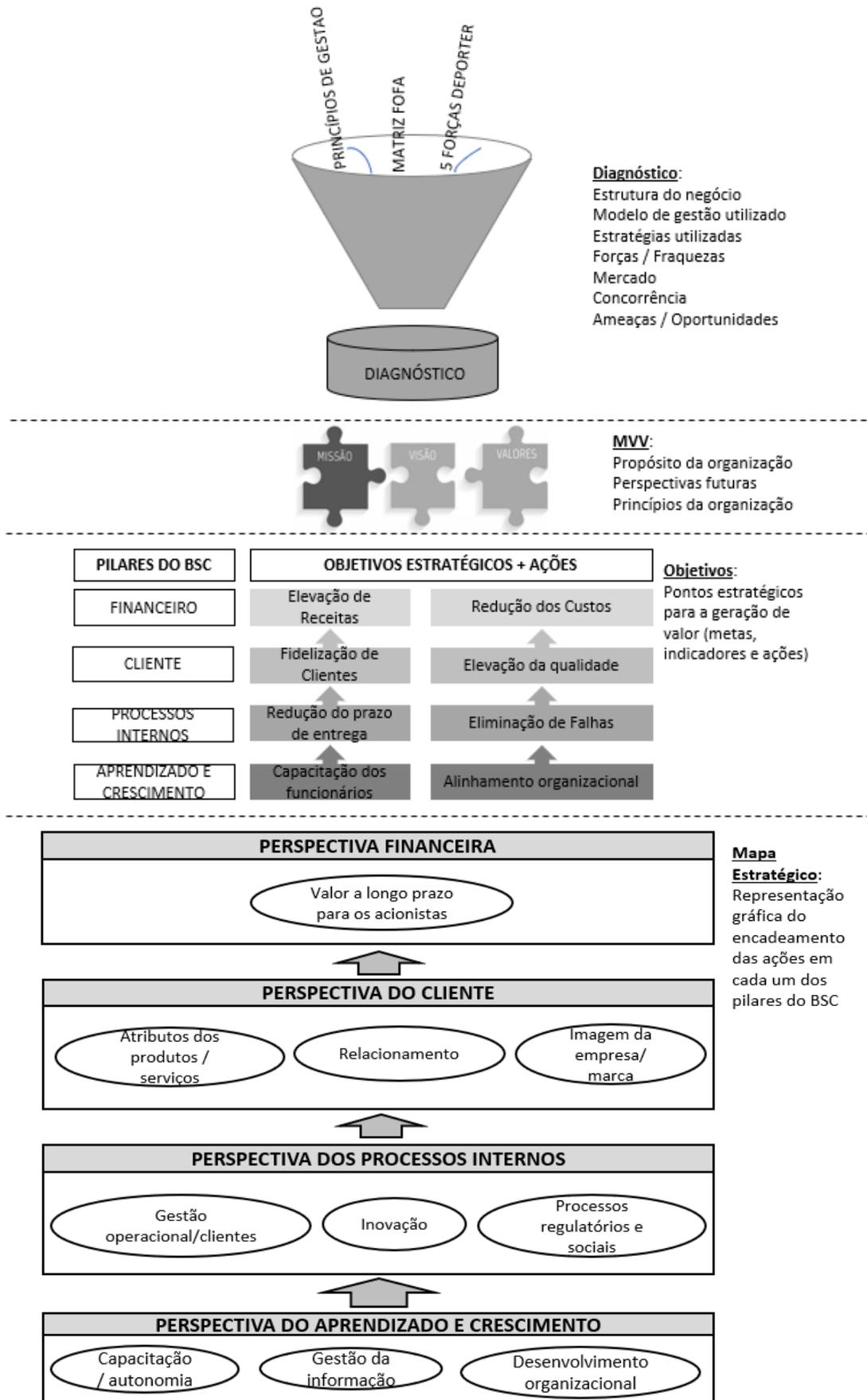
Essas análises foram conduzidas utilizando-se três modelos:

- A. Os sete princípios da gestão da qualidade, cujo propósito é avaliar em que medida as rotinas da empresa estão alinhadas com a busca da qualidade total;
- B. A matriz FOFA, que tem como premissa avaliar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças à sobrevivência das empresas;
- C. As 5 forças de Porter, que tem como objetivo avaliar as influências do mercado, clientes, fornecedores e concorrentes sobre o negócio.

As três avaliações deram origem a um diagnóstico detalhado dos pontos positivos e negativos da gestão da empresa, como: padronização de processos, estabelecimento de indicadores, produtividade, tempo de entrega, controles financeiros, estratégias competitivas etc. A partir desse diagnóstico foram elaboradas propostas de ações de curto prazo (correção dos desvios, eliminação dos gargalos e alinhamento das rotinas às boas práticas de gestão), bem como ações de médio e longo prazo. O próximo passo consistiu na modelagem de um plano estratégico baseado nos quatro pilares do Balanced Scorecard, contemplando as principais estratégias, objetivos, metas, ações e indicadores necessários para promover a melhoria dos resultados da empresa e o alcance da sua Visão de médio e longo prazo. Por fim foi elaborado um mapa estratégico (representação gráfica do encadeamento dos pilares e suas ações prioritárias, capazes de promover o alcance dos objetivos) que resume as estratégias a serem adotadas na empresa e que servirá de base para acompanhamento e revisão periódica.

Todas essas etapas foram utilizadas na composição de um fluxo de elaboração do plano estratégico, que, com algumas adaptações, poderá ser aplicado em vários ramos de micro e pequenas empresas. A Figura 12 mostra uma representação da metodologia adotada.

FIGURA 12 – Fluxo de elaboração do modelo BSC



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2017, p.33)

6.1 LISTA DAS ETAPAS METODOLÓGICAS

A elaboração do projeto segue cinco etapas:

Etapa metodológica 1: Diagnóstico da gestão, dos fatores internos e externos da empresa

Etapa metodológica 2: Elaboração da Missão, visão e Valores

Etapa metodológica 3: Definição de objetivos, metas e indicadores

Etapa metodológica 4: Elaboração do plano de ação (estratégico) com base no BSC.

Etapa metodológica 5: Elaboração do Mapa Estratégico, com base no BSC

6.2 DESCRIÇÃO DETALHADA DE CADA ETAPA METODOLÓGICA

As visitas à empresa iniciaram em dezembro de 2023 e a coleta de dados e informações para as análises foi realizada no período de janeiro a setembro de 2024, na planta de fabricação e no escritório da empresa. Para esta pesquisa julgou-se necessário utilizar análises baseadas em mais de um modelo, a fim de complementar o diagnóstico da estrutura interna da empresa e das condições externas. Esses modelos estão descritos nas etapas apresentadas a seguir.

Etapa metodológica 1: Diagnóstico da gestão, dos fatores internos e externos da empresa

Nesta etapa, buscou-se avaliar os aspectos estruturais da empresa, seu modelo de gestão, diferenciais competitivos, pontos fracos e sua relação com o mercado, com o objetivo de identificar fatores que impactam o seu desempenho. Para isso foram utilizados modelos como os Sete princípios da gestão da qualidade, a matriz FOFA e as Cinco Forças de Porter. Esses modelos possuem um caráter mais abrangente na avaliação de cenários, enquanto o BSC consegue distribuir essas avaliações em quatro pilares-base para o plano estratégico. Muitas vezes apenas um modelo pode ser insuficiente para avaliar todos os aspectos gerenciais da empresa, por isso optou-se por utilizar esses modelos complementares. Além desses, o modelo

Canvas também fez parte da análise, uma vez que ainda não havia sido elaborado pela empresa. Além dessas análises, foram feitas três avaliações: uma sobre a gestão e posicionamento da marca, outra sobre a distribuição geográfica dos clientes, e a última sobre as vendas da empresa. Essas avaliações ajudaram entender o posicionamento da empresa no mercado e constam no capítulo Resultados e Discussão.

As avaliações foram feitas através de observação da rotina dos funcionários na planta de fabricação e no escritório. Para subsidiar as análises foram consultados os dados armazenados (dados de produção, vendas, ocorrências de produtos não-conformes, relação de clientes), além de informações sobre o relacionamento com os clientes, capacitação dos funcionários, melhorias nos processos, implantação de sistema de informação e estratégias para lidar com os concorrentes. Na planta foram observados itens como: procedimentos operacionais, supervisão, fluxo de processo, métodos de trabalho, controles utilizados, registros das informações e estabelecimento de metas de produção. Os dados e informações foram adquiridos junto aos gestores (produção/logística e vendas/administrativo) e ao encarregado (supervisor da produção), que responderam às perguntas constantes nas listas de verificação utilizadas, apresentando evidências, quando disponíveis (planilhas, gráficos, listas, relatórios etc.). O diagnóstico foi feito nos meses de janeiro a abril/2024, através de entrevistas com os gestores da empresa, acompanhamento da rotina administrativa e da produção, verificação de planilhas, relatórios de vendas e dados de produção e existência de ações de melhoria planejadas ou em andamento. As reuniões com os gestores, bem como as visitas à planta ocorriam sempre às sextas-feiras, pela manhã, com duração aproximada de 03 horas.

Com o intuito de facilitar o entendimento, os requisitos de cada modelo utilizado na realização das análises foram desdobrados em itens de verificação (O QUE VERIFICAR). Os Quadros 5, 6 e 7, apresentam as listas de verificação para cada um dos modelos de análise utilizados.

Avaliações com base nos sete princípios da gestão da qualidade

Definidos pela ISO 9001:2015, tem como alvo: foco no cliente, liderança, engajamento de pessoas, abordagem de processos, melhoria contínua, tomada de decisões baseada em análise de dados e relacionamento com partes interessadas.

Para cada uma das perguntas foi atribuída uma nota-conceito (Ruim, regular, bom ou ótimo), conforme apresentado no Quadro 5.

QUADRO 5 – Análise com base nos sete princípios da qualidade

PRINCÍPIO	REQUISITO	O QUE VERIFICAR
Foco no cliente	A empresa está focada em atender as necessidades do cliente?	<ul style="list-style-type: none"> • Requisitos de cliente (atendimento rápido, feedback dos pedidos, cumprimento do prazo de entrega, prestação de informações sobre o produto, embalagem preservada)
Liderança	A liderança entende seu papel de subsidiar e incentivar as equipes a buscar os resultados?	<ul style="list-style-type: none"> • Descentralização da gestão • Definição dos líderes de processos • Atribuição dos papéis e responsabilidades • Relacionamento e comunicação com as equipes
Engajamento de pessoas	Há engajamento das equipes?	<ul style="list-style-type: none"> • Divulgação da MVV e mapa estratégico • Divulgação dos objetivos setoriais • Estabelecimento de indicadores setoriais • Implementação dos quadros de Gestão à Vista
Abordagem por processos	As atividades são gerenciadas como processos inter-relacionados?	<ul style="list-style-type: none"> • Divisão dos setores/atividades em processos com entradas e saídas, metas e indicadores.
Melhoria contínua	Existem ações de melhoria contínua dos processos?	<ul style="list-style-type: none"> • Ações para eliminar as falhas • Ações para melhorar a performance dos processos • Ações para aumentar a eficiência dos processos
Tomada de decisão baseada em evidências	As decisões são tomadas com base em dados?	<ul style="list-style-type: none"> • Existência de análise crítica de dados e indicadores para tomada de decisão
Relacionamento com partes interessadas	Como a empresa lida com as partes interessadas?	<ul style="list-style-type: none"> • Existência de ações visando o bom relacionamento com clientes, fornecedores, funcionários, poder público, etc.

Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

Utilizando as perguntas da tabela, as respostas dos gestores foram anotadas para análise em conjunto com os documentos apresentados e observações feitas na rotina do escritório e da planta de fabricação.

A matriz FOFA

A avaliação da matriz FOFA foi realizada com base nos requisitos pré-estabelecidos. As informações foram obtidas através de entrevistas, observação das rotinas de trabalho, avaliação dos dados disponíveis (financeiros e de produção) e existência de ações de melhoria planejadas ou em andamento. O Quadro 6 apresenta esses requisitos.

QUADRO 6 – Análise com base na Matriz FOFA

Ambiente interno	Ambiente externo
<p>FORÇAS</p> <p>O que verificar</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fluxo de caixa, capacidade de investimento, linhas de crédito • Uniformidade, produtividade, ausência de erros/falhas, equipamentos confiáveis • Pessoal treinado, rotatividade, engajamento • Gestão e monitoramento dos processos • Relacionamento com os clientes, disponibilidade do produto, tempo de entrega • Custos de fabricação e logísticos 	<p>OPORTUNIDADES</p> <p>O que verificar</p> <ul style="list-style-type: none"> • Procura/aceitação do produto • Demanda local pelo produto • Novos mercados • Parcerias
<p>FRAQUEZAS</p> <p>O que verificar</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fluxo de caixa, capacidade de investimento, linhas de crédito • Uniformidade, produtividade, ausência de erros/falhas, equipamentos confiáveis • Pessoal treinado, rotatividade, engajamento • Gestão e monitoramento dos processos • Relacionamento com os clientes, disponibilidade do produto, tempo de entrega • Custos de fabricação e logísticos 	<p>AMEAÇAS</p> <p>O que verificar</p> <ul style="list-style-type: none"> • Introdução de novos produtos no mercado pelos concorrentes • Entrada de novas marcas nos mercados onde a empresa atua • Entrada de concorrentes • Mudanças na forma de tributação do setor ou alteração das alíquotas de impostos

Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

Ao analisar os fatores internos obteve-se uma visão das necessidades de estruturação dos processos e uma noção da sua capacidade da empresa de se diferenciar frente aos concorrentes. Os fatores externos, sobre os quais a empresa possui pouco ou nenhum controle, só podem ser contornados aplicando-se as estratégias corretas.

As Cinco Forças de Porter

Esse modelo avaliou o ambiente competitivo, incluindo os concorrentes, o poder de negociação dos fornecedores e clientes, e as ameaças de novos entrantes e de produtos substitutos. Para esta análise foram coletadas, junto aos gestores, informações sobre o mercado, concorrentes, fidelização de clientes, relacionamento com fornecedores e a possível entrada de novos produtos e novos concorrentes nos mercados onde a empresa atua. O Quadro 7 apresenta os critérios da avaliação.

QUADRO 7 - Análise das Cinco forças de Porter

FORÇAS	O QUE VERIFICAR
CONCORRENTES	Diferenciação, <i>marketing</i> .
PODER DOS FORNECEDORES	Desenvolvimento de múltiplos fornecedores
PODER DOS CLIENTES	Estratégias de retenção, programas de fidelidade
NOVOS CONCORRENTES	Estratégias para lidar com potenciais novos concorrentes
PRODUTOS SUBSTITUTOS	Pesquisas sobre tendências do mercado

Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

Porter (1986) lista três estratégias para lidar com concorrentes: A liderança em Custo (oferta de produtos/serviços a custos menores que os concorrentes), Diferenciação (Oferta de produtos superiores aos concorrentes) e Enfoque (focar as vendas em determinado segmento de clientes). Conforme informado por um dos gestores, a empresa adotou, desde o início de suas operações, a estratégia de diferenciação pela variedade de produtos. A ideia era oferecer uma linha completa de produtos para acabamentos de piso (argamassas e rejuntas) e parede (massas Corrida e Acrílica). De fato, dentre os nove concorrentes atuais, apenas um possui um portfólio variado de produtos. Essa pode ser uma boa estratégia, desde que isso não aumente demasiadamente os custos operacionais, uma vez que manter um portfólio variado é mais oneroso para a empresa.

Fornecedores únicos podem exercer influência sobre a empresa, forçando-a a pagar mais pelos produtos/serviços. Assim é importante diversificar a quantidade de fornecedores, a fim de evitar falhas no fornecimento de matéria prima, serviços e insumos, a consequente falta de produto e ainda o aumento dos custos de produção. Já os clientes exercem poder de barganha devido à quantidade de empresas e marcas no mercado. Nesse sentido parece coerente que a empresa empreenda em conquistá-los com um atendimento diferenciado, além de elaborar e implementar um *marketing* capaz de atrair a confiança do cliente final pela marca e pelos produtos. Considerando a ameaça de entrada de novos concorrentes no mercado, as ações de fidelização de clientes, diversificação e fortalecimento da marca são estratégias que podem ser utilizadas para contê-los. A quinta força descrita por Porter alerta sobre a colocação

de produtos substitutos no mercado, o que seria mais uma realização da “destruição criativa” de Schumpeter. Tal situação faz com que a empresa deva considerar pesquisar e acompanhar o surgimento de produtos que possam substituir as massas e argamassas produzidas, a fim de se antecipar a seus concorrentes locais.

A empresa vem adotando algumas boas práticas para lidar com fornecedores e clientes. Para garantir o fornecimento dos principais componentes (aditivos e embalagens), ela mantém relações comerciais com dois ou mais fornecedores. Em relação aos clientes, em maio de 2024, passou a oferecer seus produtos de forma condicional para aqueles que desejava fidelizar (o lojista expõe os produtos e só pagará por eles, quando forem vendidos ao cliente final).

Elaboração do plano de negócios (Business Model Canvas)

O plano de negócios deve ser elaborado antes do início de a empresa entrar em operação, pois é uma das etapas do planejamento, sendo crucial para identificar lacunas, gargalos e oportunidades de melhoria para cada aspecto do negócio que faz parte do modelo. De forma semelhante aos demais modelos utilizados, o Canvas pode ser traduzido em perguntas-chave:

- Quais são os parceiros-chave que poderão colaborar com o negócio?
- Quais são as atividades que mais contribuem para o sucesso do negócio?
- Quais recursos serão imprescindíveis para o negócio?
- Qual é a proposta de valor para os clientes?
- Com quais custos a empresa terá que arcar para manter o negócio?
- De onde virão as receitas para a manutenção e investimentos necessários?
- Em quais segmentos de clientes a empresa atuará?
- Quais canais a empresa utilizará para alcançar e atender os clientes?
- Como a empresa irá manter o diálogo com os clientes?

A elaboração do plano foi uma etapa à parte, porém necessária para levantar alguns aspectos do negócio, uma vez que a empresa ainda não o havia elaborado. O trabalho foi feito no mês de maio/2024, em colaboração com os gestores de vendas e produção, e ocorreu em duas reuniões (seis horas de duração), na qual foi utilizado

um brainstorming (tempestade de ideias) para as ideias iniciais, e a seguir, a aplicação de filtros para organizá-las e condensá-las. Essa construção contemplou o status atual e as necessidades, relacionando o que já existe ou está em uso na empresa e o que ainda se encontra pendente de implementação.

Estudo sobre a marca e ações de marketing

Assim como a existência de um sistema de gestão é importante para manter sob condições controladas todos os processos da empresa, a relevância da marca está importância que os clientes e consumidores em geral dão aos produtos e à empresa. Dessa forma, a marca deve transmitir a ideia de qualidade, confiança e a expectativa de que a empresa está disposta a atender as necessidades dos clientes. Pelo fato de não poder aplicar os métodos de *brand equity* e *marketing* em sua marca (a marca adotada já possui detentor de direito), a empresa se vê obrigada a criar e registrar uma nova.

A fim de solucionar o impasse foi sugerida a criação de uma logomarca e de um slogan, com base nos estudos de *Brand Equity* propostos por Kotler e Keller (2012) e na psicologia das cores, de Barci e Pacheco (2023). Para isso, foram sugeridos alguns nomes para a marca, selecionadas algumas cores, seguidos de uma proposta de slogan. Os dados foram inseridos em uma plataforma de Inteligência Artificial (IA) e os resultados apresentados à empresa.

O processo de criação ocorreu em duas reuniões de aproximadamente duas horas, no mês de julho/2024, em um trabalho conjunto com a participação dos gestores. Os layouts criados foram uma forma de mostrar aos gestores, de forma simplificada, o processo de criação de uma marca, e de alertá-los para a necessidade e benefícios de se registrar uma marca criada com critérios técnicos. Para inteirar os gestores sobre o processo de registro e posicionamento de marca, foi realizada ainda uma reunião com uma empresa de publicidade, que ocorreu em 28/06/2024, com duração de aproximadamente três horas. Na oportunidade foi oferecida a eles uma proposta para o registro e gestão da marca.

Estudo com base na localização dos clientes

Utilizando os dados de localização dos clientes da empresa, este estudo teve como objetivo avaliar quão distantes eles estão em relação à planta de fabricação. O levantamento foi feito com base na lista de clientes (independente da frequência de compra) do período de ago/2022 a maio/2024, com a participação dos gestores. O resultado foi expresso pela quantidade de clientes por faixa de distância (100, 200, 300, 400, 500 ou mais km de distância da planta da empresa). Essas informações foram cruciais para entender a distribuição dos clientes dentro das mesorregiões onde a empresa atua, e para a definição da estratégia de prospecção e fidelização de clientes.

Estudo com base nas vendas

Este estudo utilizou a base de dados das vendas do período de ago/2022 a maio/2024, com a participação dos gestores, e teve como objetivo avaliar o perfil de compra dos clientes, ou seja, quanto e quando eles compram. Para isso foi elaborada uma matriz 3 x 2, com três rótulos para a frequência de compra (frequente, moderado e raro) e dois rótulos para o volume de compras (alto e baixo). Com base no histórico de vendas foi feita a seguinte ponderação: frequente (compra em intervalo máximo de 03 meses); moderado (compra em intervalos entre 04 e 05 meses) e raro (compra em intervalos superiores a 05 meses). Quanto ao volume adquirido pelos clientes foi feita a seguinte ponderação: alto (volume médio superior a 250 unidades/mês de produto) e baixo (volume médio inferior a 250 unidades/mês de produto). Cruzando a frequência e o volume comprado periodicamente, foi possível classificar o perfil dos clientes em 04 grupos: Vip (frequente-alto); Padrão (frequente-baixo e moderado-alto); Regular (moderado-baixo e raro-alto) e Instável (raro-baixo). Com isso foi possível avaliar a quantidade e percentual de clientes em cada grupo, para definição de estratégias de fidelização e retenção.

Etapa metodológica 2: Elaboração da Missão, Visão e Valores (MVV)

A elaboração da MVV aconteceu em maio/2024, com a participação efetiva dos gestores que acompanharam todo o trabalho. O trabalho foi feito em três reuniões,

que duraram cerca de 02 horas cada e levou em conta as análises dos ambientes interno e externo, os objetivos e expectativas da empresa. O fornecimento de uma linha de produtos capaz de atender plenamente as necessidades dos clientes foi o ponto central da missão da empresa. Diante da grande extensão do Estado da Bahia, a empresa adotou como Visão a estratégia de se consolidar nos mercados onde já atua, ampliando sua área de atuação gradativamente para todo o Estado. A empresa elegeu como principais Valores Qualidade, os resultados e a colaboração. Para subsidiar a elaboração foram levantados dados referentes ao perfil dos clientes, localização geográfica, demanda por produto e potencial de expansão do rol de clientes para outros municípios.

Etapa metodológica 3: Definição de objetivos, metas e indicadores

Após a conclusão do diagnóstico e elaboração da MVV, seguiu-se para a próxima etapa, que foi a definição de objetivos, metas e indicadores. De acordo com Kaplan e Norton (1997), as estratégias para a melhoria do desempenho de uma empresa exigem investimentos em formação dos funcionários, sistemas de informação, processos produtivos, além de alinhamento de todos os funcionários com a visão de crescimento. Esta etapa foi realizada com a participação dos gestores e do supervisor de produção, durante os meses de junho e julho/2024, em oito reuniões que duraram cerca de três horas cada. Para isso, foram apresentados os pontos fortes e fracos apurados nos resultados do diagnóstico, que após avaliados deram origem aos objetivos, metas e indicadores necessários ao acompanhamento da evolução das ações.

Com base nos resultados de todas as análises, na MVV criada e na necessidade de criação e fortalecimento da marca, foram propostas as ações estratégicas para o aprimoramento da gestão e otimização dos resultados operacionais. O Quadro 8 mostra exemplos de como se deu a elaboração desses objetivos e a definição das metas e indicadores.

QUADRO 8 – Exemplos de Objetivos, metas e indicadores

PILAR	OBJETIVOS	METAS	INDICADORES
Financeiro	Aumentar a receita	Deve apresentar o percentual de ganho financeiro desejado em um período de tempo	<ul style="list-style-type: none"> • Receita Líquida • Percentual de Vendas
	Redução dos custos	Deve definir o quanto se deseja obter de redução e em quanto tempo	<ul style="list-style-type: none"> • Custo de produção • Custo do frete
Cliente	Fidelizar clientes	Devem especificar o percentual de aumento desejado em uma escala de tempo	Clientes fidelizados
	Aumentar a preferência do cliente pela marca	Devem especificar o aumento percentual de clientes satisfeitos (requer a elaboração de questionário para coleta da opinião dos clientes)	Índice de satisfação de clientes
Processos Internos	Aumentar a produtividade	Devem especificar o percentual de aumento da produtividade necessário para promover os ganhos esperados	Produtividade
	Aumentar frete FOB (retirada do produto pelo cliente)	Devem especificar o percentual de aumento desejado em uma escala de tempo	Percentual de carga retirada
Aprendizado e crescimento	Implantar Sistemas de informação	Devem estabelecer o número de setores que devem ser informatizados, de relatórios setoriais e de funcionários aptos a operá-los	Percentual de informatização
	Incentivar a formação profissional	Devem especificar o percentual da força de trabalho que necessitará obter formação técnica/ tecnológica	Percentual de funcionários com formação técnica/tecnológica

Fonte: elaborado pelo autor em conjunto com os gestores da empresa (2024)

O quadro acima mostra como os objetivos são distribuídos nos quatro pilares do BSC, seguidos das metas e respectivos indicadores.

Etapa metodológica 4: Elaboração do Plano de Ação, com base no BSC

A elaboração do plano de ação é uma etapa muito importante do BSC, pois define como os objetivos serão concretizados. Há uma variedade de modelos de plano de ação, como 5W1H, 5W2H, PDCA, que trazem um detalhamento de cada ação definida no plano. O 5W1H utiliza seis perguntas sobre a ação (what, why, where, when, who e how. Em português, o que, porque, onde, quando, quem e como). O 5W2H possui uma pergunta a mais (How much. Em português, quanto custará). Já o PDCA é um modelo que envolve a análise de dados e do gráfico de Pareto para se estabelecer as ações prioritárias. Com o intuito de facilitar a criação do plano, optou-se por um modelo mais simples, com quatro colunas apenas (conforme quadro abaixo), a fim de tornar o processo menos complexo e otimizar o seu gerenciamento.

No entanto, cada gestor poderá utilizar o modelo que julgar mais adequado. Estas ações foram realizadas no mês de agosto/2024, em quatro reuniões de aproximadamente três horas, que contaram com a participação dos gestores e do supervisor de produção. Com base nos objetivos, metas e indicadores definidos na etapa anterior e no diagnóstico realizado, foram apresentadas possíveis ações por todos os participantes, distribuídas entre os quatros pilares do BSC e utilizando-se computador e projetor para apresentá-las em tela grande. Feito isso, as ações foram distribuídas, por ordem de relevância, prioridade, tempo e custo de execução, conforme apresentado no Quadro 9.

QUADRO 9 - Modelo de gerenciamento do plano de ação

AÇÃO	COMO?	RESPONSÁVEL	PRAZO
Medida a ser implementada com base nos objetivos e metas	Como a ação deverá ser desenvolvida em termos práticos	Designado pela empresa	Estabelecido pelo grupo de trabalho da empresa

Fonte: Elaborado pelo autor

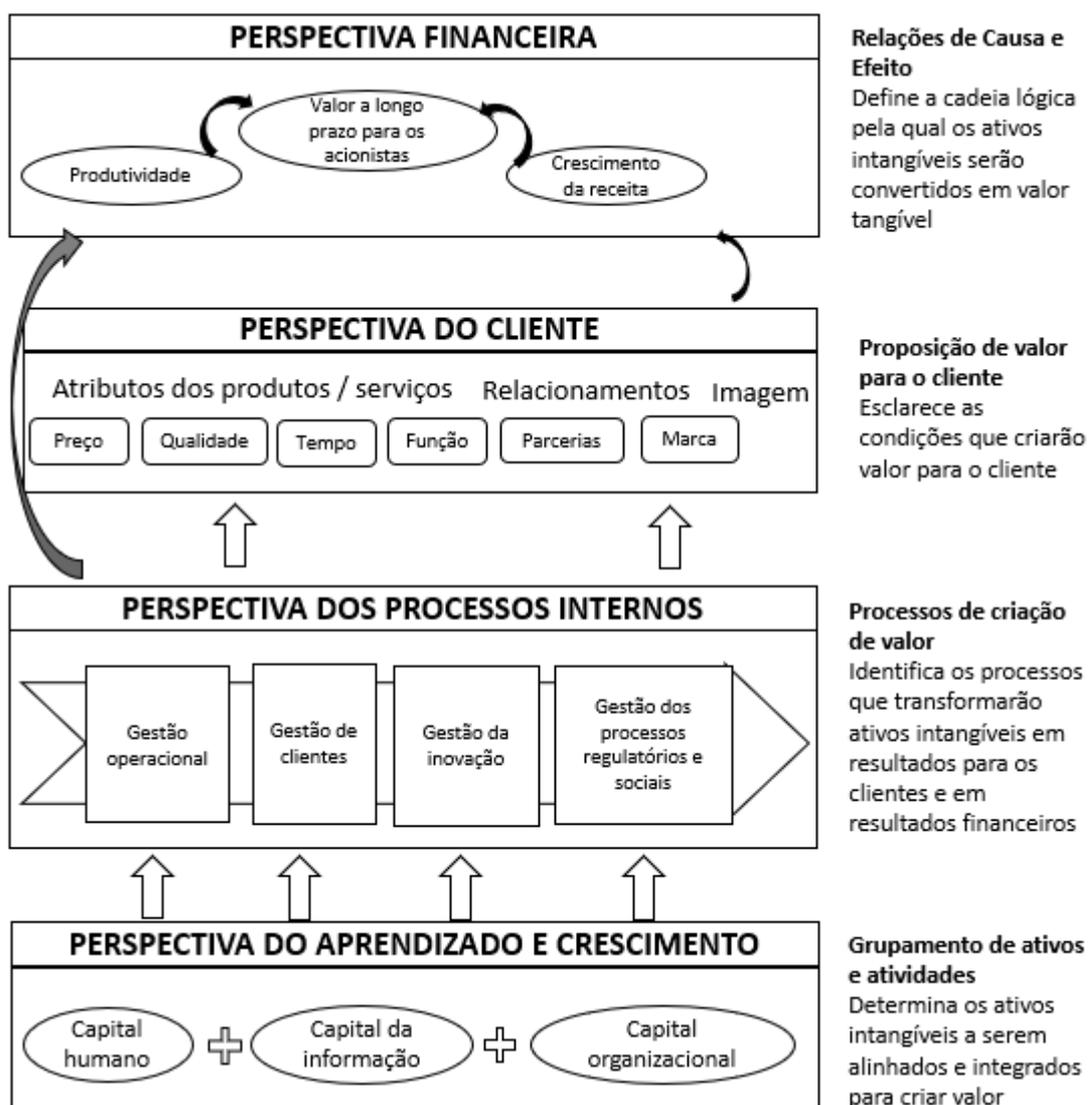
O plano de ação é a lista de atividades que a empresa deverá implementar para corrigir desvios, eliminar gargalos, utilizar suas forças e oportunidades do mercado para realizar a sua visão de crescimento. Após a sua elaboração a empresa foi alertada que, caso decida implementá-lo, deverá monitor o seu progresso, através de reuniões mensais para discussão dos resultados e em reuniões de Análise Crítica trimestrais, para avaliação do desempenho e realinhamento das ações. Relatórios detalhados devem ser gerados para avaliar o cumprimento das metas e indicadores, permitindo ajustes nas estratégias, conforme necessário, para responder a mudanças no ambiente.

Etapa metodológica 5: Elaboração do Mapa Estratégico, com base no BSC

A última etapa foi a construção do mapa estratégico do BSC, responsável por “fornecer um modelo que mostra como a estratégia liga os ativos a processos que criam valor para a empresa” (Kaplan e Norton, 2017, p. 32). Sua elaboração aconteceu em agosto/2024, em uma reunião de aproximadamente três horas, com a colaboração dos gestores. Vale ressaltar que este não é o único modelo proposto pelos autores, pois em seu livro “Mapas Estratégicos” eles apresentam variações do

modelo básico, elaborados por algumas empresas (Kaplan e Norton, 2017). No entanto, a fim de simplificar a elaboração, foi utilizado o modelo básico da Figura 13.

FIGURA 13 – Mapa estratégico – Balanced Scorecard

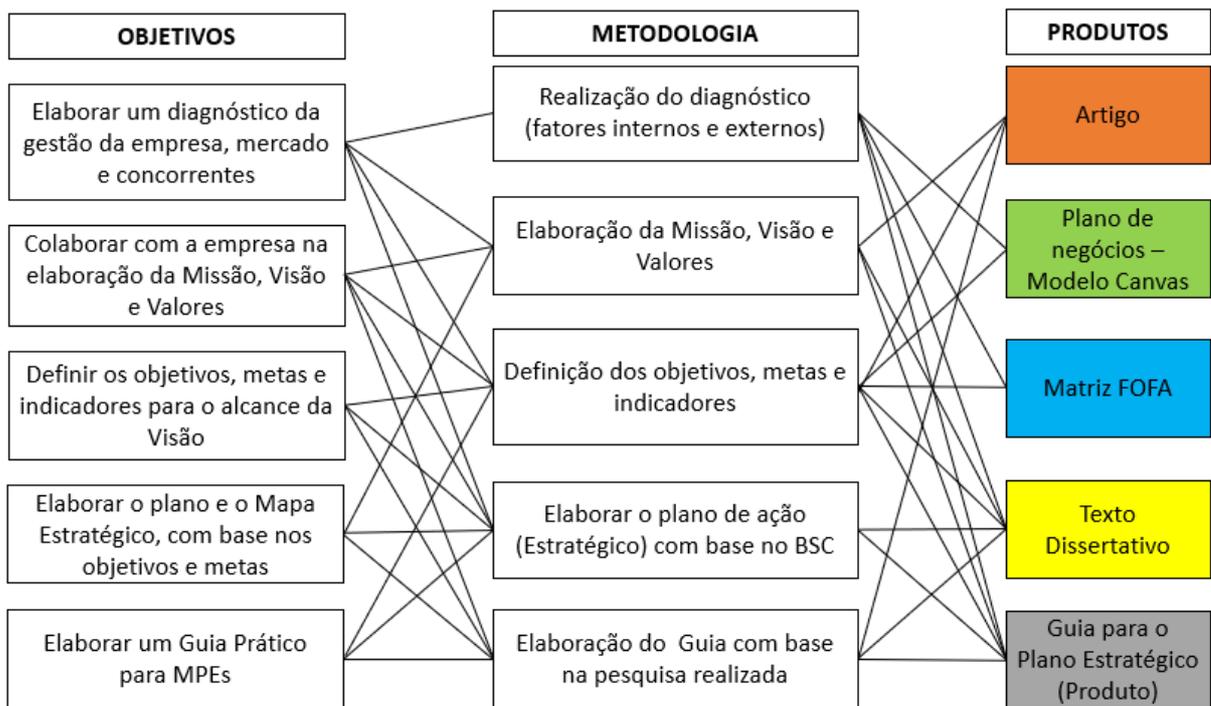


Fonte: Kaplan e Norton (2017, p. 33)

O mapa apresenta o encadeamento das ações em cada pilar (perspectiva) do BSC. O processo de criação de valor para a empresa vai da base ao topo. Ou seja, a capacitação das pessoas, o acesso a informações confiáveis e os aspectos organizacionais impactam na forma como os processos são conduzidos, levando ao aprimoramento dos produtos e serviços, que por sua vez impactam a percepção de valor para o cliente e, conseqüentemente, em dividendos para a empresa.

6.3 MATRIZ DE VALIDAÇÃO/AMARRAÇÃO

Esse esquema apresenta a relação entre os objetivos específicos, a metodologia e os produtos entregáveis, auxiliando na definição do caminho a ser seguido na implementação das ações.



7 RESULTADOS E DISCUSSÃO

7.1 INFORMAÇÕES SOBRE A EMPRESA

O Estado da Bahia é dividido em sete mesorregiões, totalizando 417 municípios. A empresa está localizada na mesorregião Centro-sul, que abrange 118 municípios. No entanto, já possui clientes no Sul e no Extremo oeste, que possuem 70 e 24 municípios, respectivamente, o que indica um alto potencial de crescimento. A empresa está posicionada no ramo da Construção civil, fabricando materiais de acabamento para piso e parede. Os produtos fabricados são: argamassas colantes para piso cerâmico e porcelanatos, massas corrida e acrílica, e rejuntas acrílico e flexível. Os macroprocessos estão divididos em fabricação, comercialização e distribuição. O escritório está localizado no município de Brumado/Ba, enquanto a planta de fabricação está situada a 100 km, no município de Caetité/Ba. Há cerca de dois anos no mercado, a empresa possui 13 funcionários, incluindo os administradores (sócios). Os concorrentes mais próximos (09) estão no próprio município e em municípios vizinhos, em um raio aproximado de 140 km. A Figura 14 apresenta as mesorregiões do Estado da Bahia, com destaque para as regiões de atuação da empresa.

FIGURA 14 – Mesorregiões de atuação da empresa



Fonte: Adaptado pelo autor a partir de (Drumond, 2024)

7.2 DIAGNÓSTICO COM BASE NAS ANÁLISES REALIZADAS

Análise com base nos 7 Princípios da Gestão da Qualidade (ISO 9001:2015)

A ISO 9001:2015, através dos princípios norteadores da gestão da qualidade, visa demonstrar a solidez da empresa no sentido de prover processos eficazes e regularidade dos produtos e serviços. A nota conceitual atribuída ao atendimento dos princípios seguiu a seguinte lógica: Ruim, para os itens sem qualquer evidência de atendimento; Regular, para os itens parcialmente atendidos e Bom, para os itens atendidos. O Quadro 10 apresenta uma descrição do que foi verificado com base nesses princípios.

QUADRO 10 – Diagnóstico com base nos sete princípios da Qualidade

PRINCÍPIO	RESULTADO DA AVALIAÇÃO	NOTA
Foco no cliente	<ul style="list-style-type: none"> Os canais de comunicação com os clientes se restringem ao telefone e WhatsApp. Existe um site, mas não está atualizado e a empresa não utiliza outros canais. O tempo de entrega dos produtos aos clientes é muito longo, 15 dias em média. Quanto ao atendimento, a empresa sempre busca atender às solicitações dos clientes. 	Regular
Liderança	<ul style="list-style-type: none"> A gestão ainda é parcialmente centralizada (os líderes ainda necessitam de muito apoio dos gestores) Não há atribuição expressa dos papéis e responsabilidades O relacionamento e comunicação com as equipes é bom 	Regular
Engajamento de pessoas	<ul style="list-style-type: none"> A empresa não possui e nem divulgou a MVV, e não possui mapa estratégico A empresa não definiu objetivos, metas ou indicadores setoriais A empresa não possui quadros de Gestão à Vista. 	Ruim
Abordagem por processos	<ul style="list-style-type: none"> Não foi feita a divisão dos setores/atividades em processos com entradas e saídas, metas e indicadores. 	Ruim
Melhoria contínua	<ul style="list-style-type: none"> A empresa adotou algumas ações para eliminar as falhas (ocorrência de produto não conforme) A empresa adotou algumas ações para melhorar a performance dos processos (distribuição das tarefas no setor de fabricação) Ainda não foram implementadas ações para aumentar a eficiência dos processos 	Regular
Tomada de decisão baseada em evidências	<ul style="list-style-type: none"> Não há análise crítica de dados e indicadores para tomada de decisão. Apenas os dados financeiros e de custos são analisados. 	Regular
Relacionamento com partes interessadas	<ul style="list-style-type: none"> A empresa possui bom relacionamento com clientes, fornecedores, funcionários, poder público, tendo patrocinados alguns eventos esportivos em 2024. 	Bom

Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

Essa análise mostra que a empresa não buscou, até o momento desta coleta de dados, um alinhamento dos seus processos com os requisitos da norma ISO 9001:20015. Os resultados obtidos mostram que os princípios de gestão não são conhecidos nem aplicados.

Análise FOFA (SWOT)

Essa análise possui a capacidade de mostrar uma visão geral do momento da empresa e da solidez da sua estrutura para o alcance dos resultados. O Quadro 11 mostra o resumo dos dados obtidos.

QUADRO 11 – Diagnóstico com base na Matriz FOFA

Ambiente interno	Ambiente externo
<p style="text-align: center;">FORÇAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Extração de areia próxima à fábrica e em área própria • Os produtos da empresa têm boa aceitação no mercado (sendo inclusive utilizado por muitas construtoras, conforme relação de clientes). • Bom relacionamento com os clientes. • Variedade de produtos (piso e parede) 	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Procura pelos produtos • Os estudos iniciais apontaram a possibilidade de prospecção de novos clientes em um grande número de municípios. Só na mesorregião centro-sul (onde a empresa está localizada) existem 118 municípios, dos quais apenas 33 (28%) possuem clientes da empresa.
<p style="text-align: center;">FRAQUEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apuração ineficaz dos custos e despesas para obtenção das margens reais de lucro e lucro líquido; • Os funcionários não passaram por treinamento formal para as atividades. A rotatividade dos funcionários da fabricação é muito alta (falta engajamento). • Disponibilidade do produto (a empresa não consegue produzir estoque de produto, o que afeta o tempo de entrega) • A empresa não adota um modelo formal de gestão com objetivos claros, metas e indicadores e também não possui um sistema de gestão por processos e análise de dados para tomada de decisão. Isso dificulta a mensuração dos resultados e a implementação de ações de médio e longo prazo, dificultando a identificação de gargalos, falhas e melhorias necessárias para alcance dos resultados; • A ausência de um supervisor tem interferido na produtividade e na continuidade do fluxo de fabricação, provocando perda de produtividade. • O programa utilizado para geração de pedidos de clientes não gera relatórios de forma automática, o que dificulta a obtenção de informações para tomada de decisão. • A empresa ainda não possui vendedores exclusivos, 	<p style="text-align: center;">AMEAÇAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Introdução de novos produtos no mercado pelos concorrentes • A marca adotada pela empresa já possui uma detentora de direito. Com isso, existe o risco de processo judicial por uso indevido de marca já registrada. • Uma vez que as empresas que atuam na região são de pequeno porte, grandes empresários podem se sentir atraídos pelo mercado e se firmarem como concorrentes com maior poder de investimento. • As novas regras de tributação que entrarão em vigor em 2026 poderão impactar os custos e preço final dos produtos, interferindo no equilíbrio financeiro da empresa.

<p>mas compartilha os de outras empresas que utilizam a sua base de atuação para divulgar também os seus produtos. Apesar de barata, essa ação não resulta em maior volume de vendas, nem no aumento do número de clientes, além de não criar engajamento dos vendedores.</p>	
---	--

Fonte: Elaborado pelo autor com base nas informações da empresa (2024)

A análise da matriz FOFA mostrou que há várias deficiências internas (Fraquezas) que deverão ser eliminadas, a fim de que as ações estratégicas possam ser implementadas. A empresa possui pontos positivos (forças) importantes para a solidez do negócio, mas possui muitos concorrentes em sua base geográfica. Entretanto, o mercado regional parece oferecer boas oportunidades para a expansão das vendas, o que parece ser também uma opção para lidar com futuros concorrentes.

Análise das Cinco Forças de Porter

Com base nas Cinco Forças de Porter foram feitas análises das relações da empresa com fornecedores, clientes, mercado e concorrentes, cujos resultados são apresentados na Quadro 12.

QUADRO 12 – Diagnóstico das Cinco Forças de Porter

FORÇAS	RESULTADO DA AVALIAÇÃO
CONCORRENTES	A empresa adotou a diferenciação pela variedade de produtos (oferece cinco tipos de argamassa, além de massas acrílica e corrida, e rejuntas acrílico e flexível). No entanto, não elaborou nenhuma campanha de <i>marketing</i> .
PODER DOS FORNECEDORES	A empresa possui dois fornecedores para aditivos e embalagens (dois materiais essenciais para o negócio). Isso dá uma margem de segurança para o caso de ocorrer falha em um deles.
PODER DOS CLIENTES	A empresa tem buscado algumas formas de retenção dos clientes, porém não implementou nenhum programa de fidelidade.
NOVOS CONCORRENTES	A empresa não definiu estratégias para lidar com potenciais novos concorrentes
PRODUTOS SUBSTITUTOS	A empresa não realizou nenhuma pesquisa sobre tendências do mercado no que diz respeito a novas argamassas e demais produtos

Fonte: Elaborado pelo autor com base nas informações da empresa (2024)

Apesar da demanda pelos produtos da empresa, o mercado é competitivo e para lidar com essa força a empresa adotou como estratégia a diferenciação pela variedade de produtos, No entanto, ainda não possui uma marca que possa ser objeto de uma campanha de marketing, pelo fato da marca em vigor já possuir outro detentor de direitos.

A empresa tem procurado se proteger dos fornecedores, buscando estabelecer relação com pelo menos dois para cada tipo de matéria prima necessária para a fabricação dos seus produtos. Quanto aos clientes, tem buscado formas de fidelizar alguns deles, oferecendo os produtos de forma condicional (o produto é disponibilizado na loja e o lojista só paga a empresa após a venda para o cliente final). Em relação à possibilidade de produtos substitutos, a empresa não fez nenhum tipo de pesquisa, no entanto tem buscado ampliar seu portfólio de produtos. O Quadro 13 apresenta um comparativo entre os produtos ofertados pela empresa e pelos concorrentes.

QUADRO 13 – Produtos da empresa e dos concorrentes

EMPRESAS	Produtos fabricados
Empresa pesquisada	Argamassas AC-I, AC-II e AC-III Massas Corrida e Acrílica Rejuntas Acrílico e Flexível Argamassa branca e Argamassa para porcelanato
Concorrente 1	Argamassas AC-I, AC-II e AC-III Argamassa branca, Argamassa para porcelanato Argamassa superformatos Rejuntas Acrílico, Flexível Resinado porcelanato
Concorrente 2	Argamassas AC-I, AC-II e AC-III
Concorrente 3	Argamassas AC-I, AC-II e AC-III
Concorrente 4	Argamassas AC-I, AC-II e AC-III
Concorrente 5	Argamassas AC-I, AC-II e AC-III
Concorrente 6	Argamassas AC-I, AC-II e AC-III
Concorrente 7	Argamassas AC-I, AC-II e AC-III
Concorrente 8	Argamassas AC-I, AC-II e AC-III
Concorrente 9	Argamassas AC-I, AC-II e AC-III

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de informações da empresa (2024)

Nota-se que ao adotar a estratégia por variedade de produtos a empresa cria uma concorrência direta com apenas um dos competidores (Concorrente 1).

Elaboração do plano de negócios *Business Model Canvas*

Uma vez que a empresa ainda não havia criado o seu modelo de negócio, o

mesmo foi elaborado juntamente com os gestores, com base no Business Model Canvas, o qual é apresentado na Figura 15.

FIGURA 15 – Plano de negócio – Business Model Canvas

MODELO CANVAS				
Principais parceiros <ul style="list-style-type: none"> ✓ Lojas de materiais de construção ✓ Fornecedores de matéria prima e embalagem ✓ Engenheiros/arquitetos ✓ Pedreiros 	Principais atividades <ul style="list-style-type: none"> ✓ Fabricação de argamassas, Massas acrílica e corrida, rejuntas flexível e acrílico ✓ Comercialização e Logística 	Proposta de valor <ul style="list-style-type: none"> ✓ Fornecer materiais diversificados a preços competitivos, valorizando o cliente e visando o desenvolvimento regional 	Relacionamento com clientes <ul style="list-style-type: none"> ✓ Assistência pessoal ✓ Assistência indireta (Site) ✓ Estratégias de fidelização 	Segmento de clientes <ul style="list-style-type: none"> ✓ Construtoras ✓ Lojas
Recursos chave <ul style="list-style-type: none"> ✓ Equipamentos ✓ Mão de obra ✓ Controle de qualidade ✓ Sistema de informação 				
Estrutura de custos <ul style="list-style-type: none"> ✓ Matéria prima e embalagem ✓ Custos operacionais (manutenção, transporte) ✓ Custos fixos (salários, energia, água, informática) ✓ Impostos 		Fontes de receita <ul style="list-style-type: none"> ✓ Vendas dos produtos 		

Fonte: Elaborado pela empresa com o auxílio do autor (2024)

A construção do modelo foi importante para que os gestores entendessem a sua importância e relação com o planejamento estratégico. Além disso, ajudou a identificar gargalos nos processos internos (Principais atividades) e a pensar em ações voltadas à marca e ao *marketing* (Relacionamento com clientes, Segmento de clientes e Canais). As principais deficiências apontadas no BMC estão na Quadro 14.

QUADRO 14 – Deficiências relacionadas ao plano de negócio (Modelo Canvas)

COMPONENTE	DEFICIÊNCIA
Relacionamento com o cliente	A empresa utiliza o telefone e WhatsApp para se comunicar diretamente com os clientes, além de um site, onde são apresentadas algumas informações sobre a empresa e os produtos oferecidos, porém os dados do site não são atualizados.
Canais	A empresa não possui vendedores próprios, o que dificulta o engajamento na busca por novos clientes. A entrega do produto ainda é demorada, na percepção de alguns clientes.
Recursos-chave	A rotatividade de funcionários na fabricação vem interferindo na produtividade. O sistema de controle de vendas é deficiente, não permitindo a emissão de relatórios (clientes, vendas, produtos, etc.).
Parcerias-chave	Os serviços do SEBRAE, por exemplo, não são utilizados para fins de treinamento ou consultoria.
Estrutura de custos	A empresa ainda não implementou o controle dos custos por operação, o que dificulta a análises da eficiência de cada operação.

Elaborado pelo autor (2024)

O modelo Canvas apontou a necessidade de diversificar os canais de relacionamento com os clientes, bem como os canais de venda, ações essenciais para o incremento das vendas e do número de clientes. Quanto aos recursos-chave, a empresa precisa treinar e engajar a equipe de produção, traçar e monitorar as metas de produção, e sistematizar e informatizar a coleta de dados para análise e tomada de decisão. O desenvolvimento de parceiros, a exemplo de grandes distribuidores dos produtos e de consultorias como o SEBRAE, pode se configurar em boas estratégias para aumento das vendas e aprimoramento da gestão do negócio. Por fim, o controle efetivo dos custos operacionais permitirá a identificação de gastos desnecessários e definição de uma melhor alocação dos recursos financeiros.

Elaboração da Missão, Visão e Valores (MVV)

Apesar de estar em operação há dois anos, a empresa não havia elaborado a sua MVV. Analisando a situação da empresa e do mercado, em consenso com os gestores, foi elaborada e aprovada a seguinte MVV:

Missão: Fornecer produtos que satisfaçam às necessidades dos clientes, contribuindo para o desenvolvimento econômico e social das regiões onde atuamos.

Visão: Consolidar nossa presença em todo o Centro-sul, Sul e Extremo Oeste da Bahia e expandir nossa área de atuação para todo o Estado, nos próximos dez anos.

Valores:

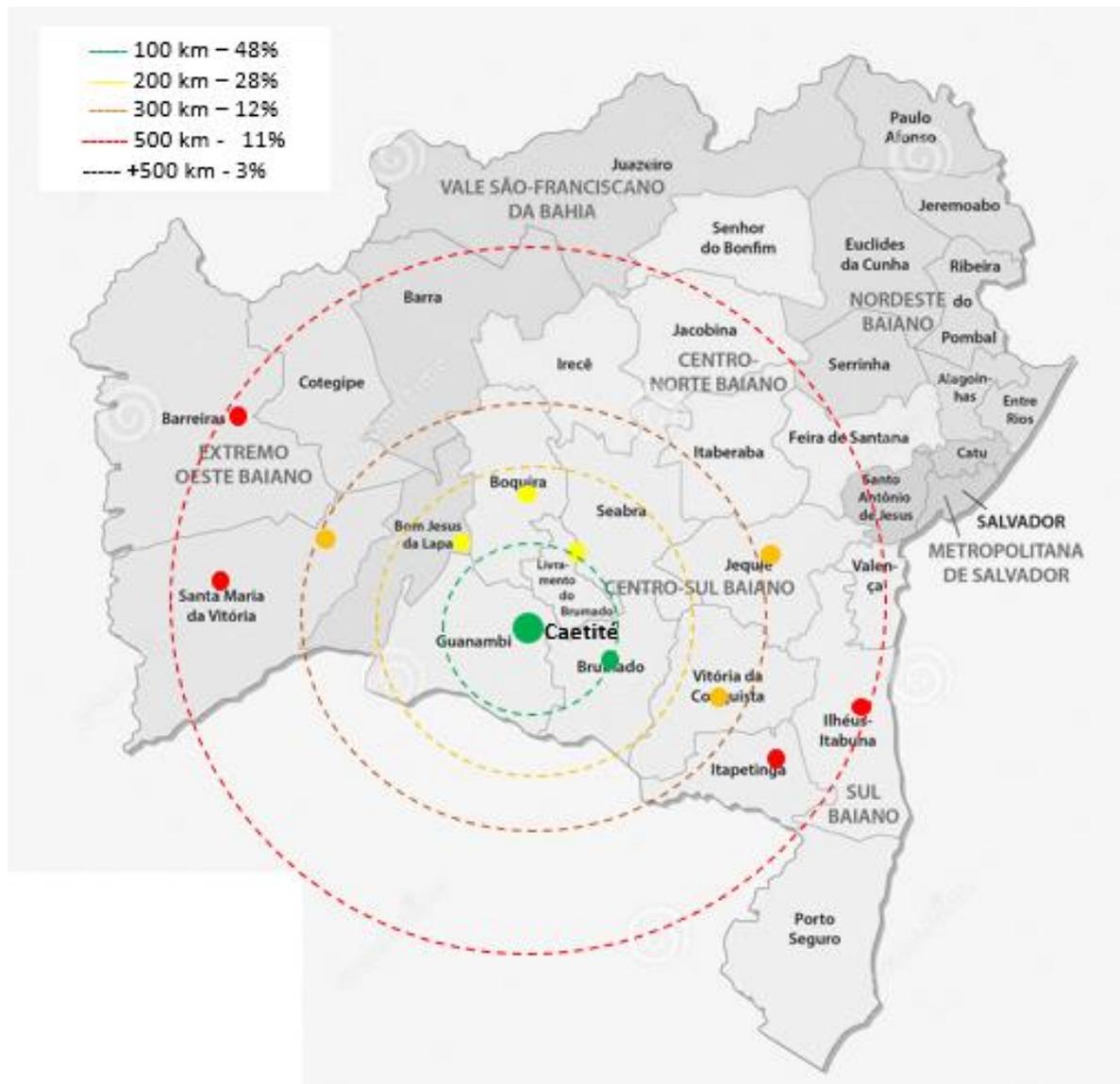
- Respeito às pessoas
- Qualidade e Excelência
- Resultados
- Perseverança
- Colaboração

Além desses, outros dois estudos, apresentados a seguir, foram necessários para auxiliar na definição das estratégias

Estudo com base na localização dos clientes

Além das análises descritas, verificou-se como pertinente realizar um estudo com base nos dados de clientes e de vendas coletados pela empresa. Assim, foi possível avaliar a área de abrangência da empresa, bem como o perfil dos clientes. A Figura 16 apresenta o gráfico de localização dos clientes com o percentual de clientes e distanciamento em relação à fábrica.

FIGURA 16 – Mapa de localização e percentual de clientes



Fonte: Elaborado pelo autor, com base em informações da empresa (2024)

A análise de geolocalização serviu para avaliar quão distantes estão os clientes em relação à fábrica e sua distribuição pelos municípios da Bahia. Os dados

mostraram que mais de 70% dos clientes estão localizados em um raio de até 200km e serviram para que a empresa já iniciasse as ações de fidelização, retenção e prospecção de novos clientes. Em relação à prospecção e fidelização de clientes, a empresa passou a implementar desde fevereiro/24 descontos diferenciados nos produtos de maior valor agregado. Com base nesta análise, a empresa decidiu também ampliar sua atuação regional, o que resultou no incremento de 32 novos compradores, até o término desta pesquisa, dos quais 05 estão localizados em municípios onde a empresa ainda não atuava.

Estudo com base nas vendas

Avaliando ainda o perfil dos clientes, com base nas vendas de agosto/2022 a maio/2024 e utilizando uma matriz 3x2 (Matriz de Classificação, apresentada na Figura 17), foram analisadas a frequência e o volume de vendas, a fim de obter o perfil dos clientes.

FIGURA 17 – Matriz de Classificação de Clientes

		VOLUME DE COMPRAS	
		ALTO	BAIXO
F R E Q U E N C I A	FREQUENTE	VIP	PADRAO
	MODERADO	PADRAO	REGULAR
	RARO	REGULAR	INSTÁVEL

Frequente: Compra em intervalos de até 3 meses

Moderado: Compra em intervalos de 4 a 5 meses

Raro: Compra em intervalos superiores a 5 meses

CATEGORIA	QUANTIDADE	PERCENTUAL
VIP	4	1,9%
PADRÃO	35	16,7%
REGULAR	35	16,7%
INSTÁVEL	135	64,6%
TOTAL DE CLIENTES	209	100%

Fonte: Elaborado pelo autor, com base em informações da empresa (Junho/2024)

Os resultados obtidos apontaram para um grande número de clientes que compram pequenos volumes a intervalos longos (Instável), um número médio de clientes compra pequenos ou grandes volumes a intervalos médios e curtos (Padrão-Regular) e um número muito baixo de clientes compram grandes volumes a intervalos curtos (Vip).

7.3 OBJETIVOS, METAS E INDICADORES

Com base em todas as análises e no diagnóstico realizados, chegou-se aos seguintes objetivos, conforme apresentado no Quadro 15.

QUADRO 15 – Definição dos Objetivos, metas e indicadores

PILAR	OBJETIVOS	METAS	INDICADORES
Financeiro	Aumentar da receita	<ul style="list-style-type: none"> Aumentar a receita líquida em 10% ao ano nos próximos 05 anos. Aumentar as vendas em 10% ao ano nos próximos 05 anos. 	<ul style="list-style-type: none"> Receita Líquida (Receita atual / Receita período anterior – R\$) Vendas (Vendas atuais / Vendas período anterior – ton)
	Reduzir os custos	<ul style="list-style-type: none"> Reduzir custos operacionais em 10% no próximo ano. 	<ul style="list-style-type: none"> Custo fixo (R\$/ton) Custo variável (R\$/ton) Custo logístico (R\$/ton)
	Expandir as vendas para outros municípios	<ul style="list-style-type: none"> Prospectar pelo menos 03 novos clientes em 05 novos municípios a cada ano 	<ul style="list-style-type: none"> Quantidade de novos clientes em novos municípios atendidos
Cliente	Fidelizar clientes	<ul style="list-style-type: none"> Fidelizar 20% dos clientes nos próximos dois anos. 	<ul style="list-style-type: none"> Clientes fidelizados (% de clientes fidelizados/total de clientes)
	Aumentar a preferência do cliente pela marca	<ul style="list-style-type: none"> Obter um índice de satisfação dos clientes superior a 80% nos próximos 02 anos. 	<ul style="list-style-type: none"> índice de satisfação de clientes (% de clientes satisfeitos/total de clientes pesquisados)
Processos Internos	Aumentar a produtividade	<ul style="list-style-type: none"> Aumentar a produtividade da planta em 30% 	<ul style="list-style-type: none"> Produtividade (tonelada/hora)
	Aumentar frete FOB (retirada do produto pelo cliente)	<ul style="list-style-type: none"> Expandir o modal de retirada de carga para 25% nos próximos 02 anos. 	<ul style="list-style-type: none"> Percentual de carga retirada (Qtde. carga retirada / Qtde. de carga enviada + carga retirada)
Aprendizado e crescimento	Implantar Sistemas de informação	<ul style="list-style-type: none"> Implementar sistemas de informação em todos os setores da empresa 	<ul style="list-style-type: none"> Percentual de setores informatizados / total de setores na empresa
	Incentivar a formação profissional	<ul style="list-style-type: none"> Incentivar a formação técnica / tecnológica de todos os funcionários em sua área de atuação na empresa 	<ul style="list-style-type: none"> Percentual de funcionários formados/ total de funcionários

Fonte: elaborado pelo autor em conjunto com os gestores da empresa (2024)

Os objetivos foram definidos levando-se em conta alguns parâmetros, como a capacidade de produção, a existência de um mercado regional promissor e da possibilidade de projeção da marca, condicionada ao uso de parte dos recursos da empresa.

7.4 PLANO DE AÇÃO COM BASE EM METAS E INDICADORES

Com base nos objetivos, foram estabelecidas metas, ações e indicadores essenciais para o seu alcance. O Quadro 16 apresenta as ações e seus desdobramentos.

QUADRO 16 – Plano de Ação (BSC)

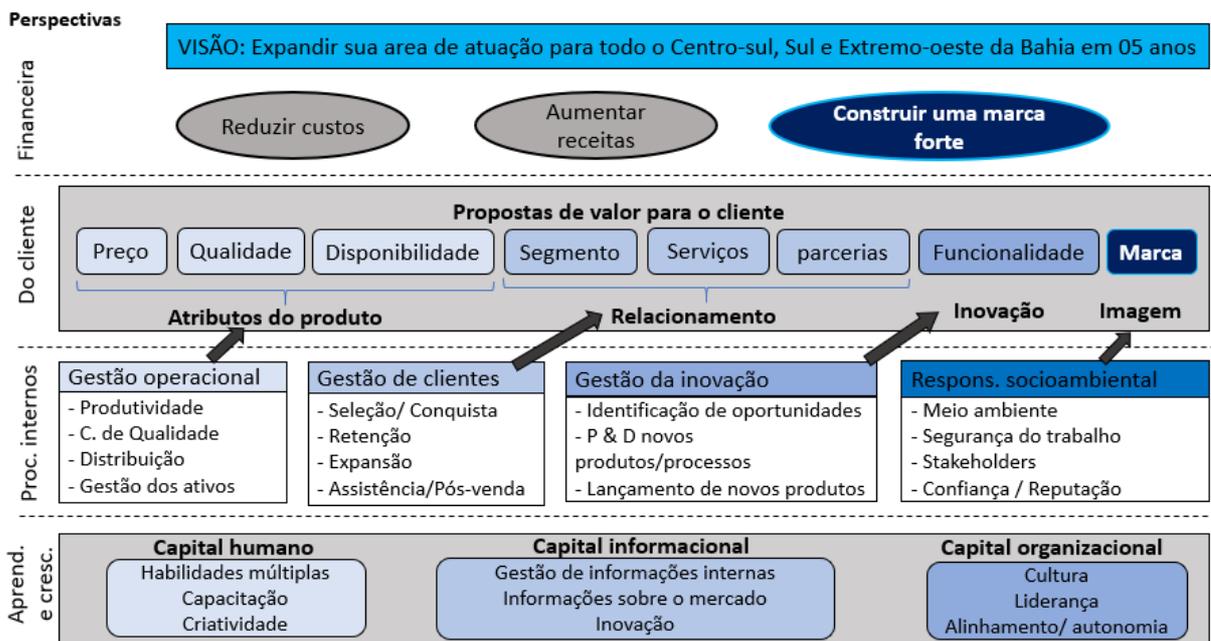
AÇÃO	COMO?	RESPONSÁVEL	PRAZO
Promover os produtos de maior margem líquida de lucro	Oferecendo vantagens aos clientes	Designado pela empresa para cada ação	01 ano
Captar e fidelizar clientes através da oferta de vantagens	Contratando e treinando vendedores		01 ano
Aprimorar os canais de venda e relacionamento com os clientes	Criando canais (chat, celular, e-mail, site)		01 ano
Reduzir o tempo de entrega dos produtos aos clientes	Mantendo estoque de produtos para pronta entrega ou retirada		01 ano
Reduzir os custos com frete	Implementando a retirada dos produtos na fábrica pelos clientes		01 ano
Desenvolver e registrar uma nova marca	Criando ações de <i>branding</i> e <i>marketing</i>		01 ano
Capacitar e motivar os funcionários	Ministrando treinamento e estabelecendo nova atribuições e recompensas		01 ano
Promover o engajamento dos funcionários na busca pelos resultados	Divulgando o plano estratégico e as metas de cada setor		01 ano
Monitorar a qualidade dos produtos	Estabelecendo rotina de testes na planta de fabricação		01 a 03 anos
Criar uma plataforma de E-commerce para seus produtos	Contratando empresa do ramo		01 a 03 anos
Sistematizar coleta e divulgação de dados internos e externos para análise	Estabelecendo indicadores para cada setor e divulgando em murais (Gestão à vista)		01 a 03 anos
Estimular a formação profissional dos funcionários	Oferecendo ajuda de custo para cursos profissionalizantes		01 a 03 anos
Ampliar a variedade de produtos ofertados	Avaliando a demanda do mercado por produtos ainda não ofertados pela empresa		03 a 05 anos
Automatizar os processos de fabricação	Instalando dispositivos de acionamento e controle automáticos dos equipamentos		03 a 05 anos
Implementar um sistema de gestão da qualidade (ISO 9001)	Contratando profissional da área	03 a 05 anos	

Fonte: Elaborado pelo autor em colaboração com os gestores da empresa (2024)

7.5 ELABORAÇÃO DO MAPA ESTRATÉGICO

Como já explicado, o mapa é o fluxograma gerencial que mostra o encadeamento das estratégias e ações planejadas, da base ao topo, perpassando pelos quatro pilares do BSC, e serve de guia para acompanhamento e reavaliação da eficácia pelos gestores, conforme Figura 18.

FIGURA 18 – Mapa Estratégico da empresa



Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

Os estudos e análises resultaram na definição de estratégias que se iniciam com ações voltadas ao capital humano (formação e capacitação dos funcionários), capital informacional (gestão de informações e inovação) e ao capital organizacional (criação de cultura organizacional, liderança engajada e alinhada com os objetivos da empresa e com autonomia para tomada de decisão). Essas ações produzirão melhorias nos processos (qualidade, produtividade, conquista de clientes, inovação, relacionamento com partes interessadas e projeção da marca), resultando em uma proposta de valor para os clientes, capaz de promover sua satisfação e gosto pela marca, e de atrair sua confiança. Dessa forma os resultados financeiros e o fortalecimento da marca serão alcançados, bem como a Visão de longo prazo estabelecida pela empresa.

7.6 CRIAÇÃO DA IDENTIDADE VISUAL, COM BASE NO *BRAND EQUITY*, E DAS ESTRATÉGIAS DE *MARKETING*

Uma vez que a marca utilizada pela empresa não está disponível (marca já registrada por outra empresa), foi sugerida a construção de uma nova marca. Esta proposta foi feita com base nos estudos e práticas do *Brand Equity* proposto por Kotler e Keller (2012), e visa mostrar que o processo não é tão complexo (para uma pequena empresa) quanto parece ser.

Em primeiro lugar, com base nos estudos da psicologia das cores (Barci e Pacheco, 2023), foram definidas as cores padrão para a identidade visual da marca. As cores escolhidas foram alinhadas com os objetivos da empresa de atrair a atenção do cliente. A segunda escolha foi o nome, que procurou associar os produtos à missão da empresa. O terceiro elemento foi a logomarca, que pretendeu ser atrativa e de fácil memorização. Por fim, foi sugerido um slogan, que buscou associar a marca aos desejos e valores dos clientes. A Figura 19 apresenta dois exemplos do conjunto visual, criados através de Inteligência Artificial (IA) para a empresa, com foco no produto argamassa.

FIGURA 19 – Exemplos de logomarcas para argamassas



Fonte: Elaborado pelo autor através da IA (2024) – www.seaart.ai/pt

Os dois conjuntos visuais utilizaram a cor azul-marinho como base, que de acordo com a psicologia das cores representa tranquilidade, confiança ou serenidade; e verde, que remete à frescor, harmonia e equilíbrio (Barci e Pacheco, 2023). O nome faz referência ao componente base do produto (quartzo), associando-o à ideia de excelência (prime). O elemento gráfico central remete ao revestimento instalado com

perfeição, enquanto o slogan visa estimular as emoções do cliente, expressas pelo sonho da edificação concluída com perfeição.

Para atingir os objetivos de marketing e satisfazer os desejos dos consumidores, os componentes estéticos e funcionais da embalagem devem ser escolhidos corretamente. Quanto à estética, é preciso analisar tamanho, forma, materiais, cores, texto e ilustrações. Há uma série de fatores e critérios em cada um desses quesitos que precisam ser utilizados de forma harmoniosa (Kotler e Keller, 2012).

Quanto aos canais de divulgação há uma gama de possibilidades com custo acessível, a exemplo das redes sociais (Instagram, X, Facebook) administradas por uma empresa especializada em marketing ou funcionário próprio, com expertise. Stands personalizados, com a marca da empresa, montados nos pontos de vendas (lojas) pode ser uma boa estratégia para a exposição e divulgação da marca, que não representará um custo alto para a empresa, que poderá fazê-lo através de parcerias. Outra opção de marketing acessível pode ser a utilização de banners afixados em grandes obras, informando que o empreendimento utiliza os produtos da marca. Por fim, pelo fato de possuir a maior parte dos clientes em cidades do interior, o rádio e a moto-publicidade são dois modais disponíveis, acessíveis, e podem ser utilizados para a veiculação de comerciais. Esses meios são muito populares e possuem um alcance amplo, principalmente entre clientes varejistas, que acabam ajudando a divulgar a marca, recomendando-a a parentes e amigos, por exemplo.

Enfim, elaborar o Brand equity e o *marketing* da marca, além de uma necessidade, é também uma estratégia. Visto que há uma gama de possibilidades que a empresa pode utilizar para implementá-los, deverá contar com algum especialista para definir e utilizar as melhores estratégias. Vale ressaltar que, além do poder de atrair os clientes, inspirar sua confiança e gerar boas vendas, a marca pode se tornar um dos ativos intangíveis mais valiosos em uma empresa. Assim, parece ser fundamental o investimento na construção e divulgação deste importantíssimo ativo da propriedade intelectual.

8 IMPACTOS

Se por um lado os resultados operacionais não puderam ainda ser percebidos na empresa demandante, por outro, as análises, o diagnóstico e o plano estratégico gerados preenchem a lacuna das técnicas administrativas. Ao longo da pesquisa os gestores puderam conhecer ferramentas de análise de gestão de negócios, das etapas que compõem o planejamento estratégico e do papel da marca na projeção da empresa no mercado.

Sob a perspectiva da propriedade intelectual, ficou evidente a falta de familiaridade dos gestores com os aspectos do desenvolvimento da marca, incluindo o seu registro e o seu valor como ativo, e com a elaboração de campanhas de *marketing*. Ao longo da pesquisa os gestores foram encorajados a se empenhar na construção e registro da marca, como forma de obter maior visibilidade, ampliar o rol de clientes e aumentar o valor da empresa. Causou surpresa o fato de a empresa utilizar uma marca registrada por um concorrente, sem se dar conta do risco de sofrer ações judiciais que poderiam ter custos muito altos, além de comprometer toda a cadeia de produção e comercialização.

Do ponto de vista econômico-social a empresa, juntamente com milhares de outras empresas de pequeno porte (EPPs), desempenha um papel importantíssimo para a economia local. Portanto, poder contribuir para que ela tenha melhores resultados operacionais e financeiros, preservando emprego e renda, torna essa jornada mais gratificante. É notória a vontade do brasileiro em empreender, porém, tal empreitada requer, além do conhecimento técnico (saber fazer), o conhecimento gerencial (saber administrar). É nesse ponto que grande parte das MPEs encontra as maiores dificuldades.

9 ENTREGÁVEIS DE ACORDO COM OS PRODUTOS DO TCC

1. Matriz de SWOT (FOFA) – Apêndice A do texto dissertativo do TCC.
2. Figura Diagrama do Modelo de Negócio CANVAS - Apêndice B do texto dissertativo do TCC.
3. Artigo publicado na Revista Cadernos de Prospecção na edição de julho/2024: LISBOA, O. M; COSTA, J. M; LIMA, A. M. F. Análise Bibliométrica do Gerenciamento de Manutenção Industrial: da corretiva à gestão de ativos
4. Este texto Dissertativo no formato mínimo do PROFNIT Nacional.
5. Produto técnico-tecnológico: Plano Estratégico para Pequenas Empresas – Guia Prático

10 CONCLUSÕES

Algumas pesquisas referenciadas neste estudo apontaram a deficiência na gestão como um dos fatores do insucesso das MPEs. As avaliações realizadas junto à empresa-objeto desta pesquisa confirmaram o que outros pesquisadores já haviam apontado, ou seja, a falta de algumas habilidades para gerenciar os negócios.

A falta de análises importantes como Business Model Canvas e Matriz FOFA demonstram a falta percepção dos gestores quanto à necessidade de realizar estudos específicos sobre o negócio e o mercado. As análises aqui apresentadas apontam que alguns dos problemas enfrentados pela empresa poderiam ter sido evitados antes mesmo da operação, como a consulta ao INPI sobre o registro da marca escolhida, que possibilitaria a implementação de ações de branding e marketing, com vista à projeção da marca e conquista de clientes no mercado local e regional.

Sem um diagnóstico da situação gerencial (custos, capacidade produtiva, viabilidade econômica de se comercializar em alguns mercados etc.) a empresa encontrou dificuldade de elaborar a visão de longo prazo, baseada em objetivos claros. A ausência de indicadores dificultou a verificação da performance dos setores e da empresa como um todo, impedindo que ela planejasse e executasse ações para melhorar os resultados operacionais. A falta de uma análise geográfica dos clientes e do seu perfil (com base na frequência e nos volumes adquiridos) privaram a empresa de analisar quais mercados e clientes possuem maior potencial de lhe oferecer vantagens competitivas.

Não obstante a existência de várias lacunas, vale ressaltar que a empresa adotou, desde o início, uma estratégia voltada à diferenciação pela diversificação da oferta de produtos, o que talvez tenha ajudado a criar uma carteira de clientes que tem sustentado o negócio. O *mix* de produtos ofertados possibilitou o equilíbrio das receitas ao balancear as vendas entre os de maior e menor margem de lucro. Porém, sem um *branding* elaborado para projetar a marca e um marketing direcionado para a fidelização, conquista de novos clientes, e consequente aumento das receitas, a empresa ficou estagnada.

A elaboração do mapa e do plano estratégico da empresa mostraram que será necessário implementar várias ações envolvendo a marca, os processos internos, a formação e a capacitação técnica, além do conhecimento do mercado e concorrentes.

A elaboração do mapa e do plano estratégico não são as únicas técnicas que os gestores da empresa precisarão entender e aplicar para alcançar os resultados esperados. Na rotina diária há muitas ações a serem implementadas, monitoradas e corrigidas, a fim de se obter o controle total de todas as variáveis internas, que influenciam nos resultados financeiros e operacionais. O gerenciamento da produção, das vendas, dos custos, da logística, dos ativos (principalmente a marca), a formação e a capacitação continuadas dos operadores, técnicos e líderes serão fundamentais para que o executado seja igual ao planejado.

Logo, tudo o que foi exposto se resume em dois caminhos possíveis para as MPEs: desenvolver, através da formação de suas equipes, a habilidade de planejar e gerenciar suas atividades ou contratar profissionais com tais habilidades.

11 PERSPECTIVAS FUTURAS

Ao longo do tempo, as grandes empresas vêm se transformando continuamente, numa tentativa de alinhar seus processos às demandas dos mercados. A administração, com seus métodos e ferramentas de gestão, tem sido o meio pelo qual as empresas atualizam sua forma de gerenciar seus negócios. Os estudos de teóricos e consultores, e a experiência dos empresários têm pavimentado o caminho da gestão empresarial, garantindo suporte para que as empresas continuem a crescer, ou pelo menos, se mantenham competitivas.

No entanto, quando se trata das MPEs o cenário é diferente. As boas práticas de gestão custam a alcançar esse segmento empresarial. Empresas criadas por um empreendedor puramente técnico tendem a ter dificuldades no gerenciamento, ao passo que, aquelas iniciadas por um administrador (ou alguém que entenda de gestão) tendem a trilhar um caminho mais seguro. Infelizmente, as taxas de sobrevivência das MPEs no Brasil e suas causas apontam para a urgência de apoio a esses micro e pequenos empresários.

Quanto ao aspecto da propriedade intelectual, há ainda muitos aspectos a serem explorados pelas MPEs envolvendo a criação e o registro da marca, além de ações de *branding* e *marketing*, que podem levá-las a estágios mais elevados de competitividade e de resultados, contribuindo para a valorização dos seus ativos.

O trabalho, aqui apresentado, representou o esforço de transferir tecnologia (conhecimento teórico-prático e modelos gerenciais) para uma pequena empresa, visando aprimorar sua gestão, através de um plano estratégico. Mais do que isso, o trabalho demonstrou que os desafios de gerir uma pequena empresa são muito semelhantes aos enfrentados por uma de grande porte, ainda que em menor escala. Sendo assim, a formação dos gerentes em gestores, conhecedores do negócio, dos métodos e ferramentas de apoio ao gerenciamento das atividades, parece ser o melhor caminho para sanar parte das dificuldades enfrentadas.

Os estudos mais recentes da administração moderna apontam na direção de empresas mais flexíveis, menos hierarquizadas e que valorizam a criatividade dos funcionários. Além disso, a coleta e análise de dados para rápidas tomadas de decisão, sem a morosidade burocrática podem levar uma empresa a se diferenciar das concorrentes. A valorização e a especialização dos funcionários pode ser um dos caminhos a seguir. Todos esses aspectos podem ser desenvolvidos em pequenas

empresas, mas para isso é preciso criar acesso a profissionais com habilidades para conduzi-las nessa direção.

Os passos trilhados até aqui foram suficientes para mostrar, pelo menos parte da realidade da empresa e o caminho a ser seguido. Ações práticas deverão ser implementadas e monitoradas, tendo sua eficácia avaliada. Os passos seguintes deverão levar a uma avaliação do nível de alcance dos objetivos e metas, para um novo realinhamento do plano estratégico.

Os modelos de gestão têm se aperfeiçoado para atender aos novos contextos de negócios, a um mercado cada vez mais customizado e competitivo, e que demanda informações cada vez mais rápidas e precisas para efetivas tomadas de decisão. Esse contexto já chegou aos pequenos negócios, que precisam se apressar para se adaptar e continuar a crescer.

Há, portanto, muitos aspectos a serem explorados acerca da gestão nas MPEs. Sobretudo, como utilizar a inovação para agregar valor à sua marca e a seus produtos, como capacitar funcionários para gerenciar processos de forma autônoma, e por fim, como utilizar a gestão da informação de forma a contribuir para uma tomada de decisão assertiva. Essas são questões que podem e devem ser abordadas em pesquisas futuras, podendo contribuir com o aprimoramento da gestão desse importante segmento empresarial.

REFERÊNCIAS

Associação Brasileira de Normas Técnicas. **NBR ISO 9001:2015: Sistema de Gestão da Qualidade – Requisitos**. Rio de Janeiro, 2015. Disponível em:

https://tecnologia.qualidade.faccat.br/moodle/pluginfile.php/1386/mod_folder/content/0/NORMA%20ISO%2090012015%20COMPLETA.pdf. Acesso em: 15 mai. 2024

BARCI, Enzo Salvador; PACHECO, Yure Kozima. **Como as cores influenciam o relacionamento dos clientes com a marca**. Administração e Marketing: Tópicos atuais em pesquisa, pag. 71-87, Editora Científica Digital, 2023. Disponível em: <https://downloads.editoracientifica.com.br/articles/230713897.pdf>. Acesso em: 10 set. 2024.

BATEY, Mark. **O significado da marca: como as marcas ganham vida na mente dos consumidores**. Rio de Janeiro: Best business, 2010.

BRASIL. Painéis do Mapa de Empresas. 2024. Disponível em:

<https://www.gov.br/empresas-e-negocios/pt-br/mapa-de-empresas/painel-mapa-de-empresas>. Acesso em 10 mai.2024

BOURDIEU, Pierre. **O poder simbólico**. Bertrand Brasil. 12 ed. Rio de Janeiro. 2009.

BRASIL. Instituto Nacional do Semiárido – INSA. Planejamento Estratégico 2020-2030. (2023). Disponível em: https://www.gov.br/insa/pt-br/centrais-de-conteudo/mapas-e-documentos-oficiais/planejamento-estrategico/planejamento-estrategico-insa-2020-2030_finalizado.pdf/view. Acesso em 12 mai. 2024.

BRASIL. Lei nº 13.243, de 11 de janeiro de 2016 (Marco Legal da Ciência, Tecnologia e Inovação). Disponível em:

<https://legislacao.presidencia.gov.br/atos/?tipo=LEI&numero=13243&ano=2016&ato=dd2AzYq50dZpWTdc1>. Acesso em 03 de mar. 2024.

BRASIL. Lei complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006 (Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte). (2006). Disponível em:

https://www.planalto.gov.br/CCivil_03/leis/LCP/Lcp123.htm. Acesso em 10 mai. 2024.

BRASIL. Lei nº 11.638, de 28 de dezembro de 2007. Disponível em:

https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/lei/l11638.htm. Acesso em 10 mai. 2024.

BRITO, et al. **Framework do planejamento estratégico: um estudo aplicado em escritórios de advocacia**. XI SEGOC – Seminário de Gestão Organizacional Contemporânea. Vitória/ES, 22 e 23 de novembro de 2021. Disponível em:

<https://periodicos.ufes.br/segoc/article/view/36786/24199>. Acesso em 11, ago. 2024

CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento Pelas Diretrizes**. 5ª ed. Nova Lima: Falconi Editora, 2013

CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento da Rotina do Trabalho do dia a dia**. 9ª ed. Nova Lima: Falconi Editora, 2013

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 9ª ed., São Paulo: Manole, 2014

COLLINS, Jim. **Empresas feitas para vencer**. São Paulo: HSM Editora, 2018.

CRISPIM, S. F.; DORNELLES, M. Tempo de marcas líquidas: um estudo sobre o valor das principais marcas globais. **Revista Gestão & Regionalidade**, São Caetano do Sul, SP, v.37, n. 110, p. 238-253. jan/mar, 2021. Disponível em: https://www.seer.uscs.edu.br/index.php/revista_gestao/article/view/6363/3234. Acesso em: 10 abr. 2024.

DEMING, W. E. **Qualidade: A revolução da Administração** / W. Edwards Deming; tradução de Clave Comunicações e Recursos Humanos. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990.

DRUCKER, Peter F. **Introdução à Administração**. Tradução: Carlos A. Malferrari. 3ª ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

DRUCKER, Peter F. **Práticas de Administração de Empresas**. São Paulo: Pioneira, 2003.

DRUMOND, C. E. **Mesorregiões e Microrregiões do Estado da Bahia**. 2024. Disponível em: https://www.researchgate.net/figure/Figura-1-Mesorregioes-e-Microrregioes-do-Estado-da-Bahia_fig1_323216778

ECONODATA. Empresas Brumado/BA. 2023. Disponível em: <https://www.econodata.com.br/empresas/ba-brumado>. Acesso em 02 de dez. 2023

EICH, George. **Ebook: Swot – Primeiro passo para crescer**. Disponível em: <https://app.vinnors.com.br/ebook/1730138085970x815866407355678700>. Acesso em: 25 de out. 2024.

FAYOL, Henri. **Administração industrial e geral: previsão, organização, comando, coordenação, controle**. Tradução para o português de Irene de Bojano e Mário de Souza. 10. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

GERBER, Michael E. **O Mito do Empreendedor**. Versão brasileira: Gisley Rabello Ferreira. São Paulo-SP: Editora Fundamento Educacional, 2004.

HAMEL, G.; BREEN, B. **O Futuro da Gestão**. Tradução: Antônio Rodrigues. Lisboa-Portugal: Atual Editora, 2007.

HAMEL, G; ZANINI, M. **Humanocracia: Criando organizações tão incríveis quanto as pessoas que as formam**. Traduzido por Melissa Medeiros. Rio de Janeiro: Alta Books, 2021.

HILL, C.; JONES, G. **O Essencial da Administração Estratégica**. São Paulo:

Saraiva, 2012.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/ba/brumado/panorama>. Acesso em 02 de dez. 2023

INSTITUTO NACIONAL DA PROPRIEDADE INDUSTRIAL. A criação de uma marca: uma introdução às marcas de produtos e serviços para as pequenas e médias empresas/ Instituto Nacional da Propriedade Industrial. – Rio de Janeiro: INPI, 2013. Disponível em: https://www.gov.br/inpi/pt-br/composicao/arquivos/01_cartilhamarcas_21_01_2014_0.pdf. Acesso em 10 de mar. 2024

JURAN, J. M. **Juran na Liderança pela Qualidade: Um Guia para Executivos.** Tradução de Joao Mário Csillag. São Paulo: Pioneira, 1990.

KAPLAN, R. S; NORTON, D. P. **Havard Business Review**, fev/1992. Disponível em: <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2>. Acesso em: 10 mai. 2024

KAPLAN, R. S; NORTON, D. P. **A Estratégia em ação: Balanced Scorecard.** Tradução: Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, R. S; NORTON, D. P. **Mapas Estratégicos: Convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis.** Tradução: Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

KOTLER, Philip; KELLER K. Lane. **Administração de marketing.** Tradução: Sonia Midori Yamamoto. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

LISBOA, O. M; COSTA, J. M; LIMA, A. M. F. Análise Bibliométrica do Gerenciamento de Manutenção Industrial: da corretiva à gestão de ativos. **Cadernos de Prospecção**, Salvador, v.17, n. 3, p. 1025-1040, julho a setembro, 2024. Disponível em: <https://periodicos.ufba.br/index.php/nit/article/view/56602/33131>

MACHADO, V. T.; LIMA, P. C. C.; DIONÍSIO, I. R.; FEITOSA, M. O.; CUNHA, F. A. P.; FILHO, L. C. M. S. Ferramentas da gestão da qualidade utilizadas pelas empresas como estratégia de sobrevivência em tempos pandêmicos. **Brazilian Journal of Development**, Curitiba, v.7, n.8, p. 80917-80937 aug. 2021. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/34457>. Acesso em 05 jun. 2024

OLIVEIRA, M. A. L. de. **Implantando a ISO 9000 em Pequenas e Médias Empresas.** Rio de Janeiro – RJ: Qualimark, 1996.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia, práticas.** 31. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

OLIVEIRA, Walter Luiz de et al. **Mortalidade de micro e pequenas empresas: o que fazer pela sustentabilidade do empreendimento?** (2016). Disponível em: https://www.academia.edu/13567528/Mortalidade_de_micro_e_pequenas_empresas

Acesso em: 13 mai. 2024

OLIVEIRA, B. P. C. P. **Gestão da inovação: um estudo de caso das micro e pequenas empresas industriais em alagoas**. 2019. Dissertação (Mestrado em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação) - Universidade Federal de Alagoas, Maceió/AL, 2019. Disponível em: <https://www.repositorio.ufal.br/bitstream/riufal/6826/1/Gest%C3%A3o%20da%20inova%C3%A7%C3%A3o%3A%20um%20estudo%20de%20caso%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas%20industriais%20em%20alagoas.pdf>

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business Model Generation - Inovação em Modelos de Negócios: Um manual para Visionários, Inovadores e Revolucionários**. Rio de Janeiro – RJ: Alta Books, 2011.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva. Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência**. Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga; revisão técnica Jorge A. Garcia Gomez – 17ª ed. – Rio de Janeiro: Campus, 1986.

Quick Sprout. **Como as cores afetam a taxa de conversão**. 2024. Disponível em: <https://www.quicksprout.com/how-colors-affect-conversion-rate/>. Acesso em 10 set. 2024

ROCHA, I.; BEUREN, I. M.; HEIN, N. Rentabilidade de empresas que utilizam o balanced scorecard (BSC) versus empresas que utilizam somente indicadores de desempenho financeiros. **Revista Eletrônica Estratégia e Negócios**. Florianópolis, v.5, n.2, p.88-119, mai/ago, 2012. Disponível em: <https://portaldeperiodicos.animaeducacao.com.br/index.php/EeN/article/view/661/924>. Acesso em: 10 ago. 2024

RORATTO, et al. Mortalidade em micro e pequenas empresas: Um estudo de caso na Região Central o Rio Grande do Sul. **Revista Espacios**, Caracas, v. 38, n. 28, p.1-11, 2017. Disponível em: <https://revistaespacios.com/a17v38n28/a17v38n28p27.pdf>. Acesso em 10 abr. 2024

SANTOS, Valério Givisiez Vilete. A administração científica e sua colaboração para as organizações do século XXI. **Revista Faculdade Casa do Estudante**. Aracruz/ES, 13 p., 2013. Disponível em: https://www.academia.edu/100274948/A_ADMINISTRA%C3%87%C3%83O_CIENTIFICA_E_SUA_COLABORA%C3%87%C3%83O_PARA_AS_ORGANIZA%C3%87%C3%95ES_DO_S%C3%89CULO_XXI. Acesso em 10 dez. 2023

SANTOS, T. J. **A aplicabilidade das ferramentas do planejamento estratégico para as micro e pequenas organizações**. 2021. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Faculdade Anhanguera, Taubaté, São Paulo. 2021. Disponível em: https://repositorio.pgsscogna.com.br/bitstream/123456789/37906/1/THIAGO_SANTOS.pdf. Acesso em: 10 mai. 2024

SCHAEFER, Eloisa; FAZZINO Alessandro. Planejamento estratégico com foco no balanced scorecard em uma pequena empresa na cadeia automobilística. **Revista da UNIFEBE**: Edição Negócios, Administração e Direito. V1, n.29 (2023). Disponível em: <https://periodicos.unifebe.edu.br/index.php/RevistaUnifebe/article/view/965>.

Acesso em: 06, ago. 2024

SCHUMPETER, Joseph A. **Capitalismo, Socialismo e Democracia**. Editado por George Allen e Unwin Ltd., traduzido por Ruy Jungmann). — Rio de Janeiro: Editora Fundo de Cultura, 1961.

SCHUMPETER, Joseph A. **Teoria do Desenvolvimento Econômico: Uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. Tradução de Maria Silva Possas. São Paulo: Editora Nova Cultural Ltda., 1964

SCOTT, Cynthia D.; JAFFE, Dennys T.; TOBE, Glenn R. **Visão, Valores e Missão Organizacional: Construindo a organização do futuro**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

SHEWHART, Walter A. **Economic Control of Quality of Manufactured Product**. New York: D. Van Nostrand Company, 1931.

SERTEK, P.; GUINDANI, R. A.; MARTINS, T. S. **Administração e Planejamento Estratégico**. Curitiba: Intersaberes, 2012.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO A MICRO E PEQUENA EMPRESA.

Sobrevivência das empresas mercantis brasileiras (2017 – 2022). (2023a).

Disponível em: https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2023/04/Resumo-executivo-Sobrevivencia-das-empresas-mercantis-brasileiras-11_04_23.pdf. Acesso em: 03 de mar. 2024

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO A MICRO E PEQUENA EMPRESA. Qual o papel das pequenas empresas na economia brasileira? (2023b). Disponível em: <https://www.sebrae-sc.com.br/blog/qual-o-papel-das-pequenas-empresas-na-economia-brasileira>. Acesso em 03 de mar. 2024

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO A MICRO E PEQUENA EMPRESA.

Ferramenta: Análise Swot (clássico). (2023c). Disponível em:

https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME_Analise-Swot.PDF. Acesso em 03 de mar. 2024

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO A MICRO E PEQUENA EMPRESA.

Planejamento estratégico: o que é e como fazer para sua empresa. (2024).

Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/planejamento-estrategico-o-que-e-e-como-fazer-para-sua-empresa,eb17af9d324bb810VgnVCM1000001b00320aRCRD>. Acesso em: 05 mai. 2024.

SILVA, D. S.; *et al.* A influência da marca no processo de decisão de compra do consumidor. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**. São Paulo, v.10, n.01. jan. 2024, p. 1040-1058. Disponível em:

<https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/12998/6230>. Acesso em 15 mai. 2024

SILVA, Sueli Maria da. **A Função do Gestor na Administração: Uma Análise de Fayol à Mintzberg**. 2017. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em

Administração) Faculdade Damas da Instrução Cristã, Recife/PE, 2017. Disponível em:

<https://revistas.faculdedamas.edu.br/index.php/academico/article/view/850/695>. Acesso em: 30 out. 2024

SILVA, R. Souza. **Análise do sistema de produção lean manufacturing em uma empresa do ramo plástico da serra gaúcha**. Repositório UCS, 2021. Disponível em:

<https://repositorio.ucs.br/xmlui/bitstream/handle/11338/9431/TCC%20Rafael%20de%20Souza%20da%20Silva.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em 15 mai. 2024

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**, 2002. Trabalho de Conclusão de Curso (Dissertação de mestrado em Engenharia de Produção). Escola de Engenharia de São Carlos – Universidade de São Paulo, São Carlos-SP, 2002. Disponível em:

https://teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18140/tde-27052004-110812/publico/Dissertacao_anaclaudia.pdf. Acesso em: 15 abr. 2024

WOMACK, James P.; JONES, Daniel T.; ROOS, Daniel. **The Machine That Changed the World**. New York: Rawson Associates, 1990.

APÊNDICE A – Matriz FOFA (SWOT)

	AJUDA	ATRAPALHA
INTERNA (Organização)	<p>FORÇAS:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Potencial de registro de marcas nas MPEs do município 2. Ações e apoio do SEBRAE às MPEs do município 3. Cadeia de comando enxuta (tomada de decisões) 	<p>FRAQUEZAS:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Recursos financeiros limitados para os investimentos (MPEs) 2. Dificuldades de obtenção de informações sobre o mercado local/regional 3. Desconfiança dos micro e pequenos empresários sobre a eficácia das ações de gerenciamento 4. Dificuldade contratação de especialistas em gestão (direta e indireta)
EXTERNA (Ambiente)	<p>OPORTUNIDADES:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Avaliação da situação gerencial da empresa 2. Estruturação da gestão com vistas ao crescimento da empresa 3. Fortalecimento da marca como estratégia do negócio 4. Mercado promissor na base territorial da empresa (setor de construção civil) 	<p>AMEAÇAS:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Oscilações na economia 2. Aumento de impostos (Reforma tributária) 3. Surgimento de concorrentes competindo por preço

APÊNDICE B – Modelo de Negócio CANVAS

Parcerias Chave: 1. Gestores da empresa 2. SEBRAE 3. CDL 4. Agências de marketing	Atividades Chave: 1. Avaliar o sistema gerencial da empresa 2. Identificação de deficiências/ desperdícios (gargalos) 3. Contribuir com a elaboração da MVV da empresa 4. Definir objetivos, metas e indicadores 5. Colaborar propostas para a criação da marca e estratégias de marketing	Propostas de Valor: 1. Aprimorar o gerenciamento dos processos e da empresa através do planejamento estratégico	Relacionamento : 1. Entrevistas presenciais com líderes e funcionários 2. Aproximação com o SEBRAE do município 3. Profissionais de marketing	Segmentos de Clientes: 1. Empresas de pequeno porte (ME e EPP)
	Recursos Chave: 1. Informações gerenciais 2. Conhecimentos em gestão e Planejamento Estratégico 3. Conhecimentos em PI & TT 4. Informações sobre o mercado e concorrentes		Canais: 1. Visitas 2. E-mail 3. Redes sociais	
Estrutura de Custos: 1. Aquisição de livros 2. Deslocamentos escritório-fábrica 3. Materiais gráficos		Fontes de Receita: 1. Aumento das vendas 2. Valorização da marca 3. Valorização da empresa		

APÊNDICE C – Artigos submetidos

- 1- Artigo submetido para publicação no X Encontro Nacional da Propriedade Intelectual – ENPI 2024, realizado no período de 19 a 21 de junho de 2024, em Fortaleza/CE

LISBOA, O. M; COSTA, J. M; LIMA, A. M. F. Inovação em propriedade intelectual e a relevância do SEBRAE no fomento à criação de marcas e ao marketing nas micro e pequenas empresas de Brumado/Ba

URL da submissão:

<https://www.api.org.br/conferences/index.php/ENPI2024/ENPI2024/author/submission/1849>

- 2- Artigo submetido para publicação no Evento XIV Prospect&I / VIII Congresso Internacional PROFNIT - 2024, realizado no período de 13 a 17 de maio de 2024, em Maceió/AL

MIRANDA, M. B. S; LESSA, E. S; LISBOA, O. M; SILVA, M. V.D. C. Efetividade da inovação em sistemas de informação do setor público brasileiro: Uma breve análise sobre o Portal GOV.BR

URL da submissão:

<https://periodicos.ufba.br/index.php/nit/authorDashboard/submission/60921>

APÊNDICE D – Produto técnico-tecnológico

PLANO ESTRATÉGICO PARA PEQUENAS EMPRESAS – GUIA PRÁTICO



Oinei Martins de Lisboa



GUIA PRÁTICO PARA ELABORAÇÃO DE

PLANO ESTRATÉGICO PARA PEQUENAS EMPRESAS

Este Guia é o resultado do Trabalho de Conclusão de Curso do Mestrado Profissional em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação (PROFNIT), Ponto Focal IFBA.

Elaborado por Olnei Martins de Lisboa
Orientado pelo Prof. Dr. Jonei Marques da Costa e
Prof.^a. Dr.^a. Ângela Maria Ferreira Lima

Jequié/Bahia - 2025



SUMÁRIO

- 01** O Contexto das Micro e Pequenas Empresas no Brasil
- 02** O Planejamento Estratégico
- 03** O modelo Balanced Scorecard
- 04** Fluxo de Elaboração do Plano Estratégico
- 05** Passo 1 – Elaboração do diagnóstico
- 06** Passo 2 – Elaboração da Missão, Visão e Valores – MVV
- 07** Passo 3 – Definição dos objetivos estratégicos, metas e indicadores
- 08** Passo 4 – Criação do Plano de Ação
- 09** Passo 5 – Elaboração do Mapa Estratégico

APRESENTAÇÃO

Este Guia foi desenvolvido como produto do Mestrado Profissional em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação (PROFNIT), do IFBA no Campus Jequié/Ba, tendo como resultado o trabalho intitulado “INOVAÇÃO ESTRATÉGICA: PROPOSTA DE UM PLANO DE GESTÃO PARA UMA PEQUENA INDÚSTRIA DO MUNICÍPIO DE BRUMADO-BA”.

O objetivo da pesquisa foi elaborar, com base em análises dos ambientes interno e externo da empresa e na sua Missão, Visão e Valores, uma proposta de plano estratégico, capaz de melhorar os resultados da empresa e torná-la mais competitiva. O modelo utilizado nesta pesquisa foi o Balanced Scorecard – BSC, de Kaplan e Norton. Com base na pesquisa, vislumbrou-se a oportunidade de organizar este guia, o que descreve os passos necessários para a elaboração de um Plano Estratégico voltado às pequenas empresas.

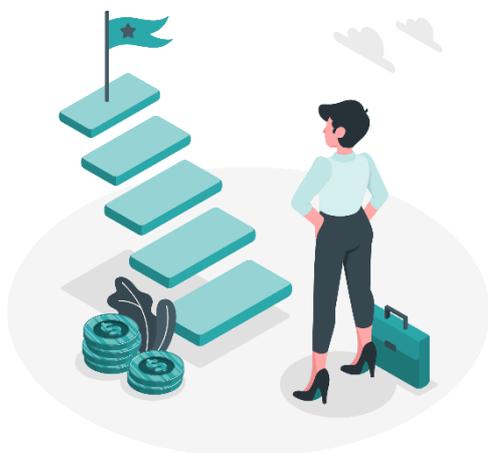
CONTEXTO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NO BRASIL

As Micro e Pequenas Empresas – MPEs (incluídos os microempreendedores individuais – MEI) representam cerca de 99% das empresas brasileiras, respondendo por 55% dos trabalhadores com carteira assinada e por 30% do Produto Interno Bruto – PIB (SEBRAE/2023).

No entanto esse segmento possui uma alta taxa de mortalidade (25,7 para as microempresas e 21,4% para as pequenas empresas, segundo informações do estudo mais recente, realizado pelo SEBRAE, entre 2017 e 2022).

Uma das causas do fracasso dessas empresas está na falta de habilidade do empreendedor em lidar com a gestão do negócio, principalmente em aplicar os modelos que lhes possibilite entender a empresa, seu segmento e o mercado, e que lhe permita traçar estratégias de crescimento.

O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO



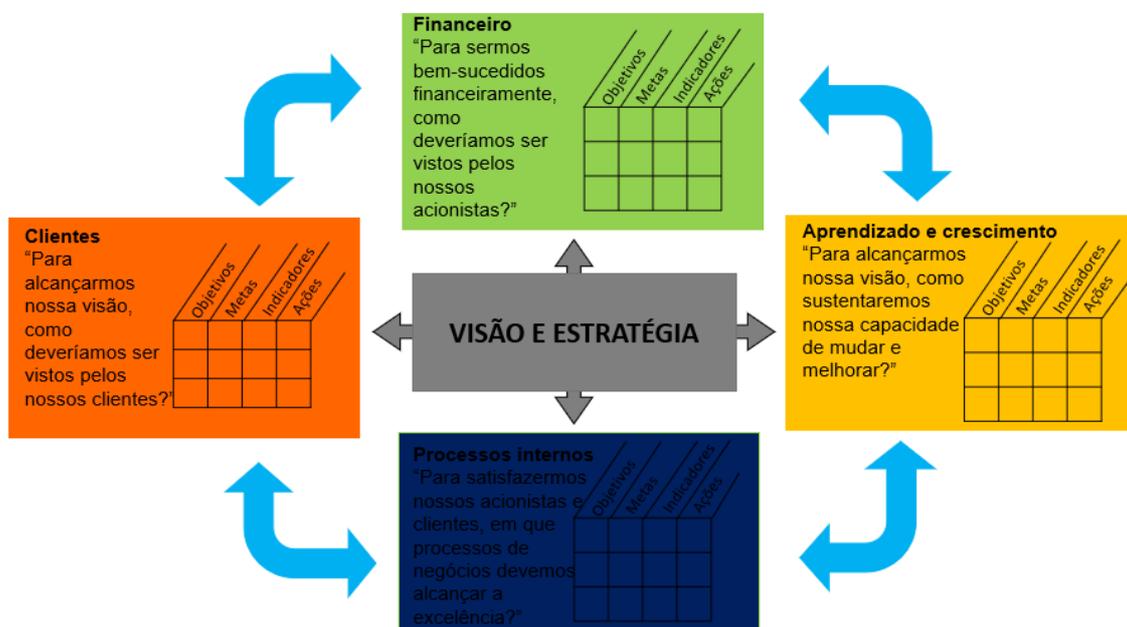
O Planejamento estratégico compreende uma série de ações coordenadas, cujo propósito é estabelecer objetivos e metas de crescimento de longo prazo para o negócio, com base em estudos e na Visão definida na MVV das empresas.

Para desenvolver esse processo faz-se necessário utilizar um ou mais modelos de análise do ambiente interno e externo da empresa. Neste guia utilizaremos os Sete princípios da gestão da Qualidade, a matriz FOFA (Swot) e as Cinco Forças de Porter, além do Business Model Canvas (que deve ser elaborado pela empresa antes do início de suas operações). Esses modelos são essenciais para avaliar o seu modelo de negócio, a estrutura interna da empresa, sua forma de gerir o negócio, seu posicionamento no mercado onde atua. A partir dessas informações a empresa poderá elaborar ou revisar a sua Visão (onde se quer chegar) e sua estratégia (como chegar).

O MODELO DO BALANCED SCORECARD – BSC

O Balanced Scorecard (Indicadores Balanceados de Desempenho) é um modelo de plano estratégico composto por indicadores distribuídos em quatro grupos, chamados de Perspectivas ou Pilares, conforme ilustrado na figura abaixo. Para cada pilar devem ser definidos objetivos, metas, indicadores e as ações necessárias para seu alcance, com base na Visão e na estratégia adotada pela empresa.

Os quatro pilares do BSC



Assim, para que o modelo seja aplicado de forma eficaz é preciso estabelecer objetivos, como por exemplo:

- Financeiros (redução de custos, aumento do faturamento)
- Relacionado a clientes (participação no mercado, fidelização)
- Processos Internos (aumento da produtividade, redução de falhas)
- Aprendizado e Crescimento (Formação e capacitação da mão de obra, formação de líderes de processos, digitalização dos dados)

FLUXO DE ELABORAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO

Para dar mais clareza ao processo de elaboração do plano estratégico, dividimos o mesmo em quatro etapas, conforme Figura abaixo

Passo 1 – Visa avaliar a eficácia dos processos e da gestão da empresa, bem como seus pontos fortes e fracos (organização, qualidade, eficiência, tomada de decisão etc.), e ainda os fatores externos (posição da empresa no mercado, concorrentes, ameaças e oportunidades de crescimento).



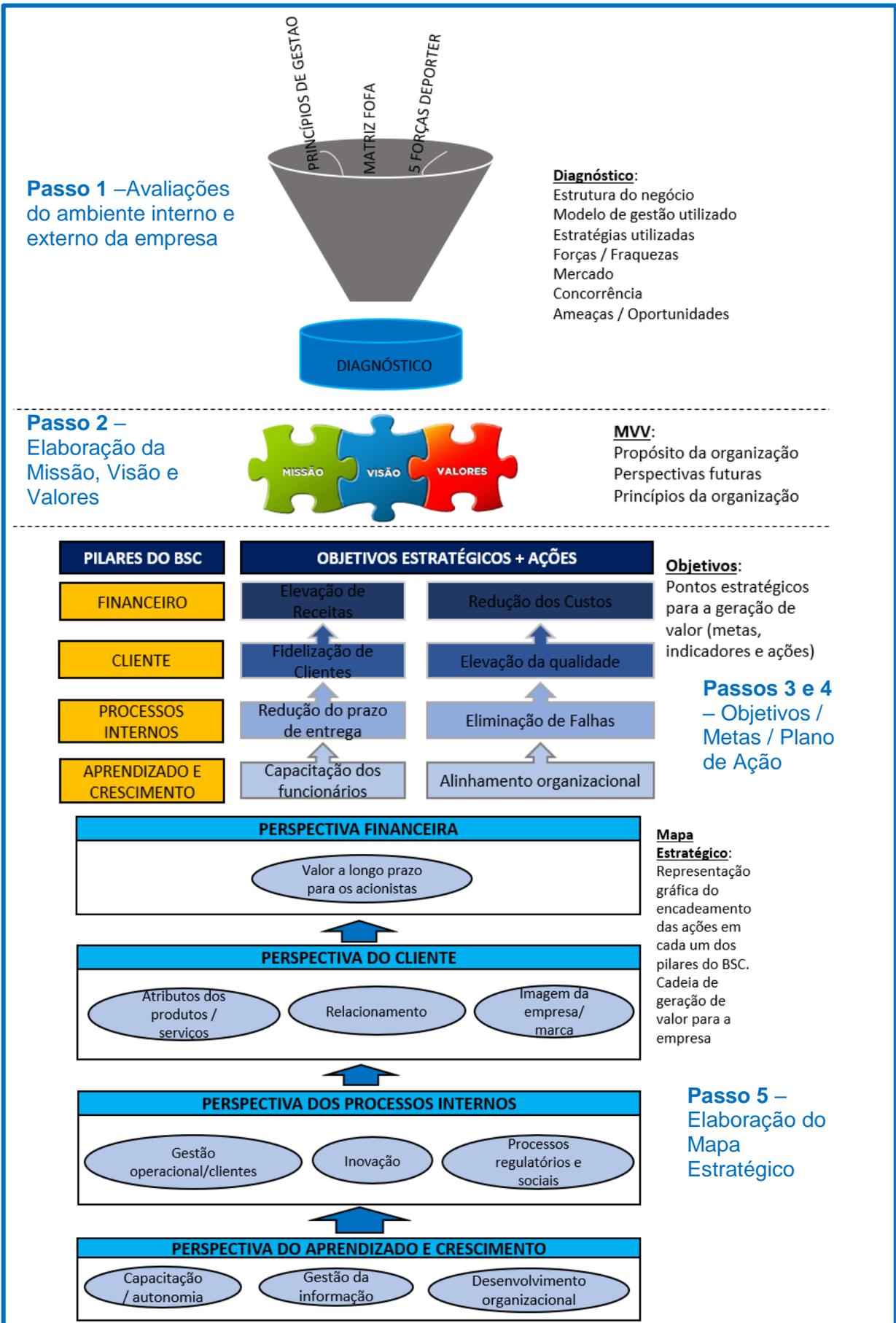
Passo 2 – A empresa deve elaborar ou revisar a sua Missão, Visão e Valores – MVV. Ou seja, deve estabelecer, com clareza: a sua razão de existir, onde deseja estar nos próximos 5-10 anos e quais valores considera imprescindíveis ao sucesso do negócio.

Passos 3 e 4 – Essa etapa consiste na definição da estratégia de crescimento a ser adotada, alinhada com a Visão de longo prazo da empresa. Assim, devem ser estabelecidos objetivos de médio e longo prazo, as metas de crescimento, os indicadores que serão utilizados para mensurar os resultados, bem como as ações necessárias para o seu alcance.

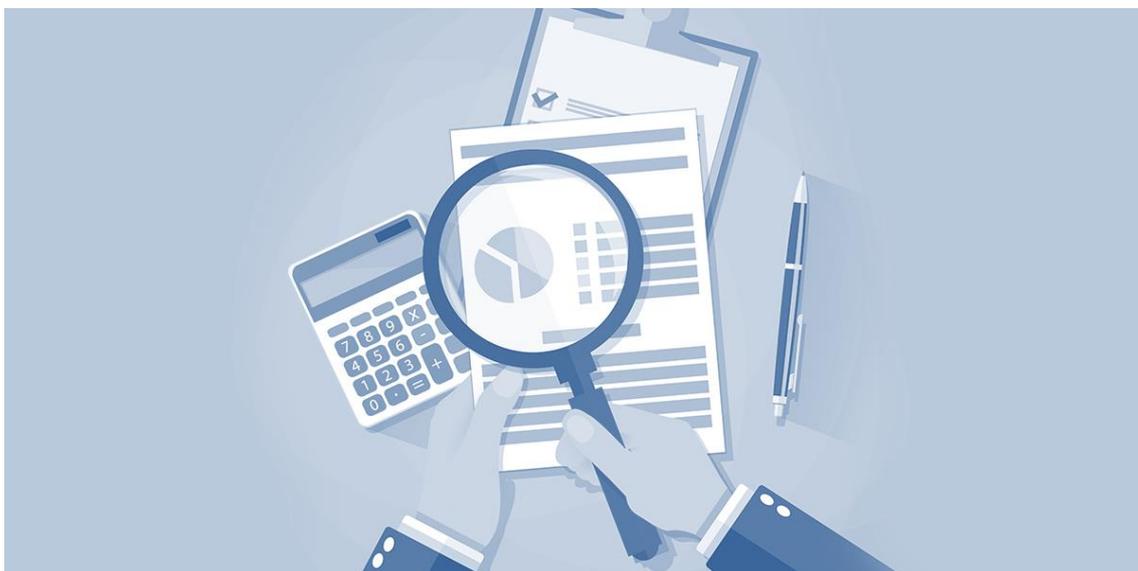


Passo 5 – A última etapa é a elaboração do Mapa Estratégico (desenho), que tem a função de apresentar de forma clara e simplificada, o encadeamento das ações que visam à implementação das estratégias definidas.

PLANO ESTRATÉGICO – FLUXO DE ELABORAÇÃO



PASSO 1



ELABORAÇÃO DO DIAGNÓSTICO

Avaliação dos fatores internos e externos que impactam a empresa

1.1 Análise com base nos sete princípios da Gestão da Qualidade

Esse modelo visa adequar a gestão da empresa aos princípios básicos da gestão da qualidade total, conforme quadro abaixo:

PRINCÍPIO	REQUISITO	O QUE VERIFICAR
<p>Foco no cliente</p> 	A empresa está focada em atender as necessidades do cliente?	<ul style="list-style-type: none"> Requisitos de cliente (atendimento rápido, feedback dos pedidos, cumprimento do prazo de entrega, prestação de informações sobre o produto, embalagem preservada)
<p>Liderança</p> 	A liderança entende seu papel de subsidiar e incentivar as equipes a buscar os resultados?	<ul style="list-style-type: none"> Descentralização da gestão Definição dos líderes de processos Atribuição dos papéis e responsabilidades Relacionamento e comunicação com as equipes
<p>Engajamento de pessoas</p> 	Há engajamento das equipes?	<ul style="list-style-type: none"> Divulgação da MVV e mapa estratégico Divulgação dos objetivos setoriais Estabelecimento de indicadores setoriais Implementação dos quadros de Gestão à Vista
<p>Abordagem por processos</p> 	As atividades são gerenciadas como processos inter-relacionados?	<ul style="list-style-type: none"> Divisão dos setores/atividades em processos com entradas e saídas, metas e indicadores. Avaliação da performance por setor/atividade
<p>Melhoria contínua</p> 	Existem ações de melhoria contínua dos processos?	<ul style="list-style-type: none"> Ações para eliminar as falhas Ações para melhorar a performance dos processos Ações para aumentar a eficiência dos processos
<p>Tomada de decisão baseada em evidências</p> 	As decisões são tomadas com base em dados?	<ul style="list-style-type: none"> Prática de coleta, armazenamento e análise de dados de processos Existência de análise crítica de dados e indicadores para tomada de decisão
<p>Relacionamento com partes interessadas</p> 	Como a empresa lida com as partes interessadas?	<ul style="list-style-type: none"> Existência de ações visando o bom relacionamento com clientes, fornecedores, funcionários, entidades sociais, poder público, etc.

1.2 Análise com base na Matriz FOFA

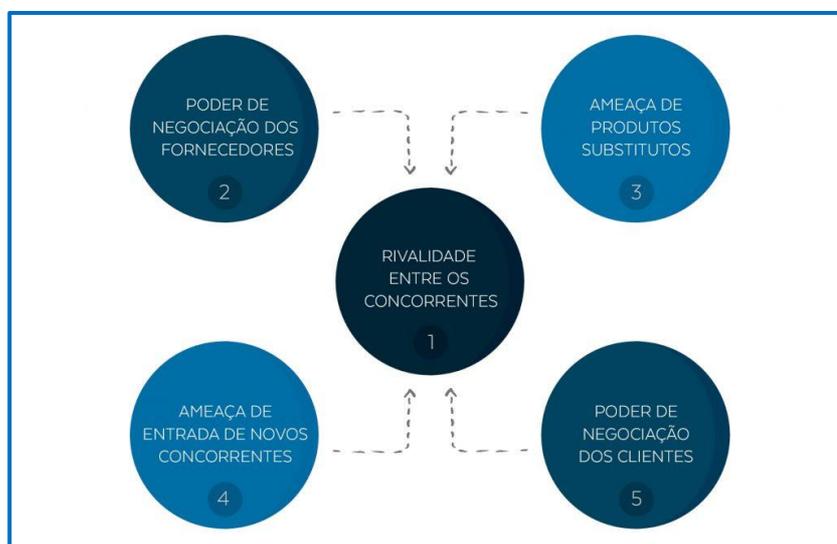
Visa avaliar os pontos fortes e fracos que interferem ou ajudam na obtenção dos resultados, bem como as oportunidades e oferecidas pelo mercado e as ameaças que podem surgir nele.

	AMBIENTE INTERNO	AMBIENTE EXTERNO
AJUDA	<p>FORÇAS O que verificar</p>  <ul style="list-style-type: none"> Fluxo de caixa, capacidade de investimento, linhas de crédito Uniformidade, produtividade, ausência de erros/falhas, equipamentos confiáveis Pessoal treinado, rotatividade, engajamento Relacionamento com os clientes, disponibilidade do produto, tempo de entrega 	<p>OPORTUNIDADES O que verificar</p>  <ul style="list-style-type: none"> Aceitação do produto Novos mercados a explorar Novos segmentos de clientes
ATRAPALHA	<p>FRAQUEZAS O que verificar</p>  <ul style="list-style-type: none"> Baixa capacidade de investimento, linhas de crédito desfavoráveis Baixa produtividade, ausência de erros/falhas, confiabilidade eletromecânica Pessoal treinado, rotatividade, engajamento Relacionamento com os clientes, disponibilidade do produto, tempo de entrega 	<p>AMEAÇAS O que verificar</p>  <ul style="list-style-type: none"> Introdução de novos produtos no mercado pelos concorrentes Entrada de novas marcas nos mercados onde a empresa atua Mudanças na forma de tributação do setor ou alteração das alíquotas de impostos

Essa análise é fundamental para avaliar a capacidade da empresa se lançar em novos desafios, ou se precisa “arrumar a casa” antes de empreender algum novo desafio de crescimento.

1.3 Análise com base nas Cinco Forças de Porter

Esse modelo analisa as forças que podem atuar no mercado, forçando a empresa a traçar estratégias para lidar com cada uma delas. São elas: Os **Concorrentes** (que podem adotar estratégia agressiva de redução de preços), os **Fornecedores** (que podem forçar o aumento de preços das matérias primas ou serviços), os **Clientes** (que podem forçar a redução de preços, migrando para os concorrentes), os **Novos Concorrentes** (que podem entrar no mercado, oferecendo vantagens para atrair os clientes dos concorrentes) e os **Produtos Substitutos** (produtos inovadores que podem fazer cair as vendas dos produtos tradicionais).



Para cada uma das forças que atuam sobre o negócio deve ser pensada uma ou mais estratégias para contê-la. A ilustração abaixo apresenta exemplos de ações estratégicas que podem ser utilizadas para mitigar cada uma das forças.

FORÇAS**ESTRATÉGIAS****CONCORRENTES**

Preço, diversificação e diferenciação de produto, *marketing*.

PODER DOS FORNECEDORES

Desenvolvimento de múltiplos fornecedores

PODER DOS CLIENTES

Estratégias de retenção, programas de fidelidade

NOVOS CONCORRENTES

Preço, crédito, fidelização de clientes

PRODUTOS SUBSTITUTOS

Pesquisas de tendências do mercado, visitas a feiras de tecnologias e serviços

1.4 O Model Business Canvas (modelo Canvas)

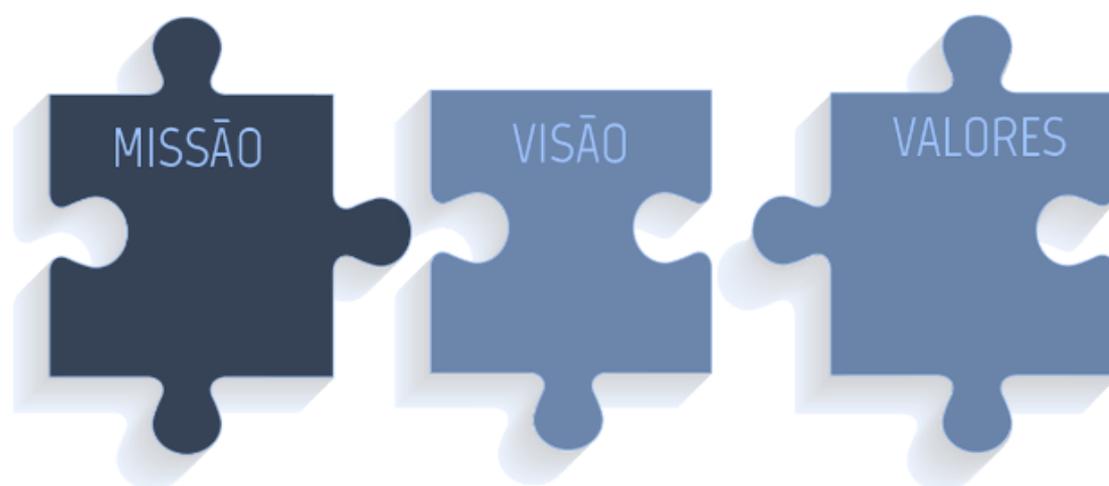
O modelo Canvas funciona de forma semelhante ao um *Check list* que deve ser elaborado na etapa de planejamento do negócio. Ele visa à identificação dos requisitos que ajudarão o negócio a se desenvolver de forma sustentável.



Os questionamentos abaixo visam direcionar a avaliação do modelo de negócio da empresa. Caso a empresa ainda não tenha elaborado o modelo, será necessário fazê-lo.

- Quais são os parceiros-chave que poderão colaborar com o negócio?
- Quais são as atividades que mais contribuem para o sucesso do negócio?
- Quais recursos serão imprescindíveis para o negócio?
- Qual é a proposta de valor para os clientes?
- Com quais custos a empresa terá que arcar para manter o negócio?
- De onde virão as receitas para a manutenção e investimentos necessários?
- Em quais segmentos de clientes a empresa atuará?
- Quais canais a empresa utilizará para alcançar e atender os clientes?
- Como a empresa irá manter o diálogo com os clientes?

PASSO 2



ELABORAÇÃO DA MISSÃO, VISÃO E VALORES – MWV

Estabelecimento da filosofia da empresa e sua visão de crescimento

Caso a empresa ainda não o tenha feito, será necessário estabelecer a sua MVV, a fim de estabelecer perspectivas futuras para o negócio e os valores cultivados por ela.



Missão – Propósito central da criação da empresa. Ex: Oferecer soluções criativas, que atendam às necessidades dos clientes



Visão – Projeção futura de crescimento da empresa. Ex: Estar entre as cinco maiores empresas do ramo no Estado da Bahia.



Valores - Princípios, padrões comportamentais e atitudes definidos para o sucesso da empresa. Ex: Compromisso, respeito ao cliente, dedicação, etc.

PASSO 3



DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, METAS E INDICADORES

Alinhados com a visão de longo prazo e com a estratégia adotada, os objetivos devem ser desdobrados em metas e indicadores

Os objetivos devem levar em conta os diferenciais (pontos fortes) da empresa e sua Visão (onde pretende chegar) de longo prazo. A tabela abaixo apresenta alguns exemplos de objetivos para cada um dos pilares do BSC.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	METAS	INDICADORES
Perspectiva Financeira		
Aumentar a Lucratividade	Aumentar o faturamento em 30% em 03 anos	- Faturamento - Volume de vendas
Perspectiva dos Clientes		
Aumentar a satisfação dos clientes	Reduzir em 02 dias o tempo médio de entrega	- Tempo médio de entrega
Perspectiva dos Processos Internos		
Aumentar a produtividade	Aumentar a produtividade em 20%	- Volume produzido
Perspectiva do Aprendizado e Crescimento		
Capacitar funcionários	Treinar 100% dos funcionários da produção em gestão de processo	- % de funcionários treinados - Eficácia do treinamento

PASSO 4



CRIAÇÃO DO PLANO DE AÇÃO

Estabelecimento de ações com vistas ao alcance das metas e dos objetivos estratégicos

O Plano de ação é documento no qual se registram as ações que deverão ser executadas, a fim de que cada um dos objetivos estratégicos seja alcançado. Cada ação deve conter, no mínimo, a sua descrição, o responsável e o prazo, como no quadro abaixo. É importante destacar que cada objetivo pode gerar várias ações, várias metas, e assim, vários indicadores. Apesar de haver vários modelos de plano de ação (PDCA, 5W1H, 5W2H, entre outros), optou-se por um modelo reduzido, mas que atende ao propósito desejado.

AÇÃO	COMO?	RESPONSÁVEL	PRAZO
1. Medida a ser implementada com base nos objetivos e metas	Como a ação deverá ser desenvolvida em termos práticos	Funcionário designado pela empresa	Tempo para a execução da ação
2.			
3.			

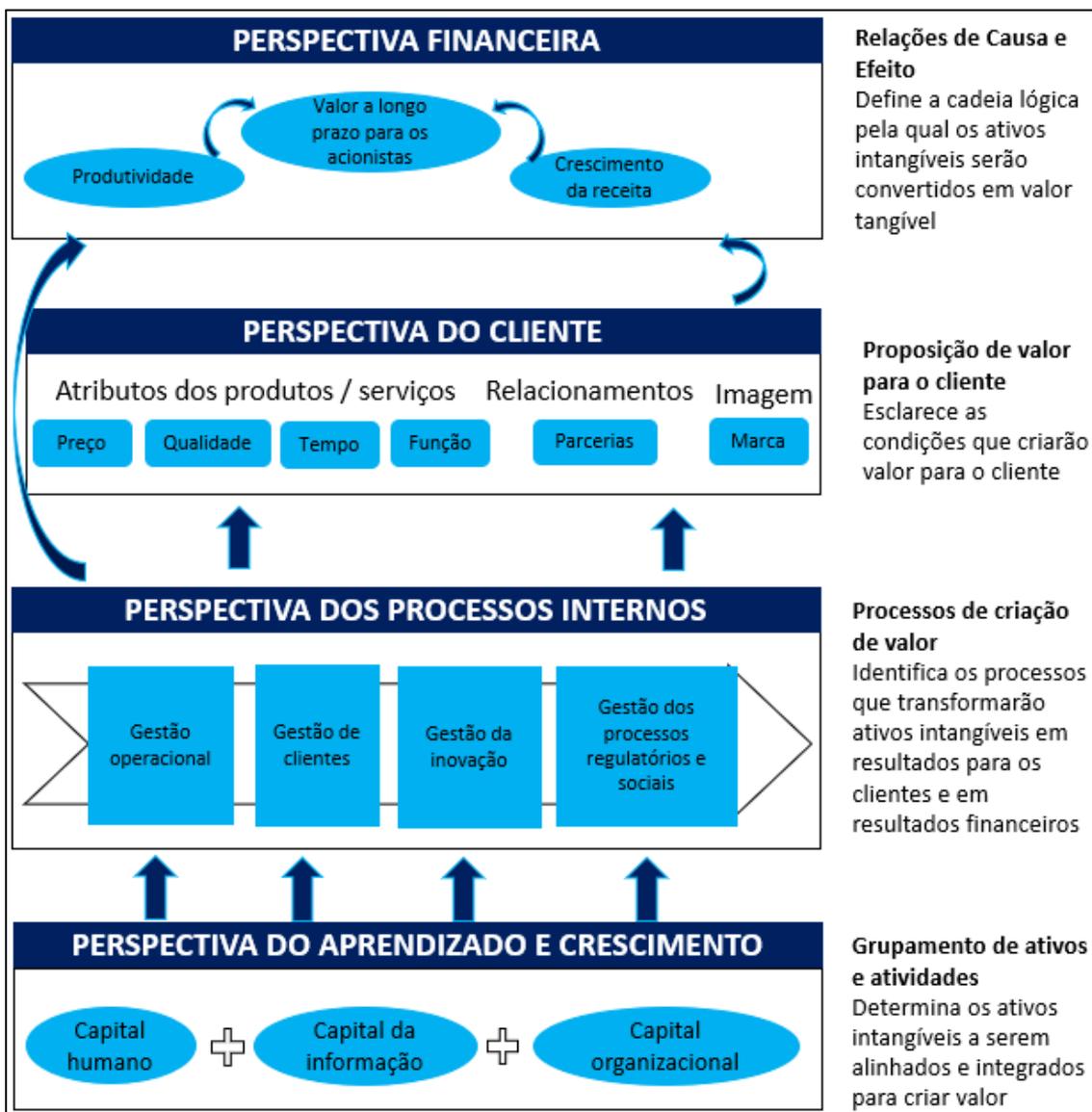
PASSO 5



ELABORAÇÃO DO MAPA ESTRATÉGICO

Representação do fluxo das ações estratégicas que levarão ao alcance dos resultados

O Mapa Estratégico é uma representação de como a estratégia liga os ativos (perspectiva do Aprendizado e crescimento) aos demais processos que criam valor para os clientes, gerando os resultados para a empresa. Ele serve ainda de parâmetro de acompanhamento das estratégias definidas, devendo ser amplamente divulgado a todos os funcionários da empresa.



ANEXO A – Comprovante publicação de artigo

Artigo publicado na Revista Cadernos de Prospecção, v. 17, n. 3, p. 1025-1040, julho a setembro, 2024.

The screenshot shows the journal's website interface. At the top, there is a navigation bar with links for 'Atual', 'Arquivos', 'Sobre', 'Submissões', and 'Notícias', along with a search bar labeled 'Buscar'. Below the navigation bar, the breadcrumb trail reads: 'Início / Arquivos / v. 17 n. 3 (2024) / Prospecções Tecnológicas de Assuntos Específicos'. The main title of the article is 'Análise Bibliométrica do Gerenciamento de Manutenção Industrial: da corretiva à gestão de ativos'. The authors listed are Olnei Martins de Lisboa, Jonei Marques da Costa, and Ângela Maria Ferreira Lima, each with their affiliation (Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia) and an ORCID iD link. The DOI is provided as <https://doi.org/10.9771/cp.v17i3.56602>. The keywords are 'Gerenciamento, Manutenção, Bibliometria'. A central image shows the journal cover for 'Cadernos de PROSPECÇÃO', volume 17, number 3, July to September 2024. On the right side of the page, there is a vertical column of logos for various academic databases and organizations, including DOAJ, Google Acadêmico, DIADORIM, Latindex, Sucupira, RCAAP, Oasisbr, and ROAD.

LISBOA, O. M; COSTA, J. M; LIMA, A. M. F. Análise Bibliométrica do Gerenciamento de Manutenção Industrial: da corretiva à gestão de ativos. **Cadernos de Prospecção**, Salvador, v.17, n. 3, p. 1025-1040, julho a setembro, 2024. Disponível em: <https://periodicos.ufba.br/index.php/nit/article/view/56602/33131>

ANEXO B – Certificado de apresentação de trabalho oral

XVII Encontro Nacional FORTEC / VII Congresso Internacional PROFNIT / XIII ProspecT&I - 2023, realizado no período de 23 a 27 de outubro de 2023, em Cuiabá/MT

LISBOA, O. M; COSTA, J. M; LIMA, A. M. F. Análise Bibliométrica do Gerenciamento de Manutenção Industrial: da corretiva à gestão de ativos



XVII Encontro Nacional FORTEC
VII Congresso Internacional PROFNIT
XIII ProspecT&I
 Cuiabá 2023 Inovação para o Desenvolvimento Sustentável

De 23 a 27 de outubro de 2023
 CUIABÁ • MATO GROSSO • BRASIL

CERTIFICADO

PROFNIT

Os autores **Oanei Martins de Lisboa, Jonei Marques da Costa, Ângela Maria Ferreira Lima** apresentaram o trabalho intitulado *Análise Bibliométrica do Gerenciamento de Manutenção Industrial: da corretiva à gestão de ativos* no XVII Encontro Nacional FORTEC, VII Congresso Internacional PROFNIT e XIII ProspecT&I, realizados de 23 a 27 de outubro de 2023, em Cuiabá-MT.

Gesil Sampaio Amarante Segundo
 Gesil Sampaio Amarante Segundo
 Presidente do FORTEC

Tatiane Luciano Balliano
 Tatiane Luciano Balliano
 Presidente da Comissão Acadêmica Nacional (CAN)
 e Representante da Sede do PROFNIT

Núbia Moura Ribeiro
 Núbia Moura Ribeiro
 Presidente da Comissão Técnica Nacional
 de Editoração e Publicações

