



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Universidade Federal de Ouro Preto
Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas
Departamento de Engenharia de Produção



Planejamento Estratégico para uma Microempreendedora do Ramo de Bolos Caseiros: Um Estudo de Caso em João Monlevade – MG

Luciana Mancuzo da Silva

João Monlevade, MG

2026

Luciana Mancuzo da Silva

**Planejamento Estratégico para uma Microempreendedora do
Ramo de Bolos Caseiros: Um Estudo de Caso em João
Monlevade – MG**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao curso de Engenharia de Produção do Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas da Universidade Federal de Ouro Preto, como parte dos requisitos necessários para a obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Dr. Samuel Martins Drei

João Monlevade, MG

2026

SISBIN - SISTEMA DE BIBLIOTECAS E INFORMAÇÃO

S586p Silva, Luciana Mancuzo da.

Planejamento estratégico para uma microempreendedora do ramo de bolos caseiros [manuscrito]: um estudo de caso em João Monlevade - MG. / Luciana Mancuzo da Silva. - 2026.
77 f.: il.: color., tab..

Orientador: Prof. Dr. Samuel Martins Drei.

Monografia (Bacharelado). Universidade Federal de Ouro Preto.
Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas. Graduação em Engenharia de Produção .

1. Empreendedorismo - Pequenas empresas. 2. Indústria de produtos de panificação - Administração. 3. Pequenas e médias empresas - Administração. 4. Planejamento empresarial - Estratégia. 5. Planejamento estratégico. I. Drei, Samuel Martins. II. Universidade Federal de Ouro Preto. III. Título.

CDU 658.017.3:005.21

Bibliotecário(a) Responsável: Flavia Reis - CRB6/2431



FOLHA DE APROVAÇÃO

Luciana Manucuzo da Silva

Planejamento Estratégico para uma microempreendedora do ramo de bolos caseiros: um estudo de caso em João Monlevade – MG.

Monografia apresentada ao Curso de Engenharia de Produção da Universidade Federal de Ouro Preto como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção

Aprovada em 03 de julho de 2026.

Membros da banca

[Doutor] - Samuel Martins Drei - Orientador (Universidade Federal de Ouro Preto)
[Doutora] - Kláudia Maria Machado Neves Silva - (Universidade Federal de Ouro Preto)
[Mestre] - Thairone Ezequiel de Almeida - (Universidade Federal de Ouro Preto)

Samuel Martins Drei, orientador do trabalho, aprovou a versão final e autorizou seu depósito na Biblioteca Digital de Trabalhos de Conclusão de Curso da UFOP em 16/07/2026



Documento assinado eletronicamente por **Samuel Martins Drei, PROFESSOR DE MAGISTERIO SUPERIOR**, em 16/07/2026, às 07:42, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site http://sei.ufop.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **1136782** e o código CRC **5C400B32**.

Dedico esta conquista à minha mãe, minha maior inspiração de força e honestidade, que me ensinou o valor do trabalho e a nunca desistir mesmo diante das dificuldades!

Agradecimentos

Chegar até aqui representa a realização de um sonho de infância que hoje se torna realidade. Esse percurso não foi trilhado sozinha e, por isso, expresso minha profunda gratidão a todos que contribuíram para que este momento fosse possível.

Primeiramente, agradeço a Deus, por estar sempre ao meu lado, iluminando meus passos, fortalecendo minha fé e me amparando em todos os momentos.

À minha mãe, dedico um agradecimento mais do que especial. Seu amor, dedicação, força e incansável esforço foram fundamentais para que eu tivesse a oportunidade de estudar, sonhar e construir meu futuro. Foi por meio da sua luta e dos seus sacrifícios que pude chegar até aqui. Embora não possa compartilhar este momento ao meu lado, sua presença permanece viva em meu coração, em minhas lembranças e em cada conquista alcançada. Tudo o que sou e tudo o que conquistei carrega um pouco de você.

À minha tia e à minha madrinha, expresso minha sincera gratidão por todo o carinho, cuidado e apoio, e por estarem sempre presentes na minha vida.

Agradeço imensamente ao meu orientador, Samuel, pela paciência, dedicação e pelos valiosos ensinamentos compartilhados ao longo deste trabalho. Sua orientação e confiança foram essenciais para a realização deste projeto.

Estendo meus agradecimentos a todos os professores do curso, que contribuíram para minha formação acadêmica, profissional e pessoal, compartilhando conhecimentos que levarei por toda a vida.

Agradeço ao meu namorado, que, mesmo não tendo acompanhado toda esta trajetória, chegou em um momento importante da minha vida. Obrigada pelo carinho, apoio, compreensão e por tornar os dias mais leves com sua presença. Seu incentivo e companheirismo me deram ainda mais força para seguir em frente e concluir esta etapa tão significativa. Compartilhar este momento com você torna tudo ainda mais especial.

Por fim, agradeço aos meus amigos e companheiros de jornada, que dividiram comigo horas de estudo, desafios, inseguranças e conquistas. Obrigada por estarem presentes não apenas nos momentos de cansaço e dificuldades, mas também nas inúmeras alegrias, risadas e celebrações que marcaram essa trajetória. Cada pequena vitória compartilhada tornou essa caminhada mais leve e significativa. Esta conquista também pertence a vocês.

A todos que, de alguma forma, contribuíram para a realização deste sonho, meu mais sincero agradecimento.

Resumo

Este trabalho teve como objetivo elaborar um planejamento estratégico para uma microempreendedora do ramo de bolos caseiros, visando contribuir para a organização do negócio, o fortalecimento de sua posição competitiva e o direcionamento de ações voltadas ao crescimento sustentável. Para tanto, foi adotado o modelo de planejamento estratégico de [Kotler e Keller \(2012\)](#), associado às contribuições de [Porter \(2005\)](#) sobre competitividade e posicionamento estratégico. O estudo caracterizou-se como um estudo de caso, de abordagem qualitativa, com caráter exploratório e descritivo. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas com a empreendedora, observação das atividades desenvolvidas e levantamento de informações relacionadas ao ambiente interno e externo do empreendimento. A partir desse diagnóstico, foram identificadas as principais forças, fraquezas, oportunidades e ameaças do negócio, utilizando a análise SWOT, além da definição da missão, visão e valores organizacionais. Com base nas informações obtidas, foi estruturada uma proposta de planejamento estratégico, contemplando objetivos, metas e ações direcionadas ao aprimoramento da gestão, ao aumento da competitividade e ao aproveitamento das oportunidades de mercado. Conclui-se que a utilização de ferramentas de planejamento estratégico em microempreendimentos constitui um importante instrumento de gestão, auxiliando a tomada de decisão, a organização dos processos e a busca pelo desenvolvimento sustentável do negócio.

Palavras-chaves: Planejamento Estratégico. Micro e Pequenas Empresas. Microempreendedorismo. Análise SWOT. Gestão Estratégica.

Abstract

This study aimed to develop a strategic planning proposal for a home-based cake microenterprise, seeking to contribute to business organization, strengthen its competitive position, and guide actions toward sustainable growth. To this end, the strategic planning model proposed by Kotler e Keller (2012) was adopted, together with Porter (2005) contributions regarding competitiveness and strategic positioning. The study was characterized as a qualitative case study with exploratory and descriptive purposes. Data were collected through interviews with the entrepreneur, observation of the activities carried out, and the gathering of information related to the internal and external business environment. Based on this diagnosis, the main strengths, weaknesses, opportunities, and threats of the business were identified using the SWOT analysis, in addition to defining the organization's mission, vision, and values. Based on the information obtained, a strategic planning proposal was developed, including objectives, goals, and actions aimed at improving management practices, increasing competitiveness, and taking advantage of market opportunities. It is concluded that the use of strategic planning tools in microenterprises constitutes an important management instrument, supporting decision-making, process organization, and the pursuit of sustainable business development.

Keywords: Strategic Planning. Small and Micro Enterprises. Entrepreneurship. SWOT Analysis. Strategic Management.

Lista de ilustrações

Figura 1 – Modelo de Planejamento Estratégico de Kotler e Keller	16
Figura 2 – Modelo da Matriz SWOT	17
Figura 3 – 4PS	19
Figura 4 – 5 Forças de Poder	22
Figura 5 – Estratégias Genéricas	24
Figura 6 – Panorama bibliométrico dos estudos	27
Figura 7 – Modelo de Planejamento Estratégico	34
Figura 8 – Analise Swot	42

Lista de tabelas

Tabela 1 – Metodologias de Planejamento Estratégico	15
Tabela 2 – Questionário sobre a história do empreendimento	31
Tabela 3 – Questionário sobre produção, organização e vendas	32
Tabela 4 – Portfólio de Produtos do Empreendimento	37
Tabela 5 – Principais questionamentos identificados	39
Tabela 6 – Objetivos e metas do empreendimento de nível operacional	45
Tabela 7 – Objetivos e metas do nível tático	46
Tabela 8 – Objetivos e metas do nível estratégico	47
Tabela 9 – Estratégias do nível operacional com base nos 4Ps	48
Tabela 10 – Estratégias do nível tático com base nos 4Ps	49
Tabela 11 – Estratégias do nível estratégico com base nos 4Ps	50
Tabela 12 – Plano de ação 5W2H	51
Tabela 13 – Plano de ação tático 5W2H	52
Tabela 14 – Plano de ação estratégico 5W2H	53
Tabela 15 – Modelo de Controle Quinzenal	55
Tabela 16 – Modelo de Coleta e Análise de Feedback	56

Sumário

1	INTRODUÇÃO	1
1.1	Problema de Pesquisa	2
1.2	Contextualização do Problema de Pesquisa	2
1.3	Justificativa	3
1.3.1	Justificativa no âmbito prático	3
1.3.2	Justificativa no âmbito teórico	3
1.4	Objetivo geral	4
1.4.1	Objetivos específicos	4
1.5	Organização do Trabalho	4
2	REVISÃO DA LITERATURA	6
2.1	Empreendedorismo	6
2.2	Microempreendedorismo e pequenas empresas	10
2.3	Planejamento Estratégico	12
2.4	Metodologias do Planejamento Estratégico	14
2.4.1	Etapas do Planejamento segundo o Modelo de Kotler e Keller	16
2.4.2	Etapas do Planejamento segundo o Modelo de Michael Porter	22
2.5	Levantamento bibliométrico da Literatura: Método PRISMA	25
3	METODOLOGIA	30
3.1	Classificação Metodológica	30
3.2	Procedimento Metodológico	31
4	DESENVOLVIMENTO	36
4.1	Caracterização do Empreendimento	36
4.2	Proposta de planejamento estratégico	38
4.2.1	Conscientização da microempreendedora	39
4.2.2	Missão, Visão e Valores	41
4.2.3	As 5 Forças de Porter	41
4.2.4	Análise SWOT	42
4.2.5	Objetivos e Metas	43
4.2.6	Estratégias	48
4.2.7	Plano de Ação	50
4.2.8	Feedback e Controle	54
4.3	Discussões do desenvolvimento e facilitadores da proposta de Planejamento Estratégico	57

5	CONCLUSÕES	61
5.1	Limitações e trabalhos futuros	62
	REFERÊNCIAS	64

1 Introdução

O cenário empresarial contemporâneo é marcado por mudanças constantes nos aspectos econômicos, tecnológicos e sociais, o que torna o mercado cada vez mais competitivo e instável. Diante desse contexto, organizações de diferentes portes precisam desenvolver maior capacidade de adaptação, organização interna e tomada de decisão para se manterem sustentáveis ao longo do tempo (Neto *et al.*, 2024).

Nesse sentido, o planejamento estratégico destaca-se como um instrumento fundamental para orientar decisões e direcionar ações organizacionais. Para Chiavenato e Sapiro (2023), planejar estrategicamente significa estabelecer caminhos e prioridades, permitindo que o gestor defina objetivos e organize recursos de maneira eficiente, visando melhores resultados no longo prazo.

No Brasil, essa temática torna-se ainda mais relevante devido à forte presença das micro e pequenas empresas na economia. Dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística IBGE (2022) apontam que o país possuía cerca de 14,6 milhões de microempreendedores individuais, evidenciando a importância desse segmento como alternativa de trabalho e geração de renda. Entretanto, muitos desses empreendimentos enfrentam dificuldades relacionadas à ausência de práticas gerenciais estruturadas, especialmente no que se refere ao planejamento.

Dornelas (2021) ressalta que a falta de planejamento é um dos principais fatores que contribuem para a mortalidade precoce das micro e pequenas empresas, uma vez que muitos empreendedores iniciam suas atividades sem análise adequada do mercado, da concorrência e da viabilidade financeira. Assim, torna-se evidente que a adoção de ferramentas estratégicas pode ampliar as chances de sobrevivência e crescimento desses negócios.

Além disso, modelos como os propostos por Kotler e Keller (2012), bem como por Porter (2005), demonstram que o planejamento estratégico pode ser aplicado de forma adaptada, mesmo em empresas de pequeno porte. Esses modelos incluem etapas como definição da missão, análise do ambiente interno e externo, formulação de estratégias e acompanhamento dos resultados, proporcionando maior clareza e direcionamento para a gestão e para o desenvolvimento de vantagens competitivas.

Dessa forma, este estudo busca compreender como o planejamento estratégico pode contribuir para a melhoria da gestão em microempreendimentos, oferecendo suporte para decisões mais organizadas e para o fortalecimento da competitividade no mercado.

1.1 Problema de Pesquisa

Na prática, muitos microempreendedores individuais enfrentam dificuldades para administrar seus negócios de forma organizada devido à ausência de um planejamento estratégico formal. Em grande parte dos casos, as decisões são tomadas com base na experiência e nas necessidades imediatas do dia a dia, sem uma análise estruturada do mercado, dos concorrentes e das oportunidades de crescimento.

No ramo de bolos caseiros, essa realidade é ainda mais evidente, pois muitos empreendedores iniciam suas atividades com habilidades técnicas na produção dos produtos, mas possuem pouco conhecimento em gestão. Como consequência, podem enfrentar dificuldades para definir preços adequados, conquistar novos clientes, divulgar seus produtos, controlar custos e estabelecer metas para o crescimento do negócio.

Segundo o [SEBRAE \(2025a\)](#), a falta de planejamento e de capacitação gerencial está entre os principais fatores que dificultam o desenvolvimento sustentável das micro e pequenas empresas. Sem um direcionamento estratégico, o empreendimento torna-se mais vulnerável às mudanças do mercado, à concorrência e às oscilações da demanda, reduzindo suas possibilidades de crescimento e permanência no mercado.

Diante desse contexto, surge a seguinte questão de pesquisa: *De que forma uma proposta de planejamento estratégico pode orientar a gestão de uma microempreendedora do ramo de bolos caseiros?*

1.2 Contextualização do Problema de Pesquisa

Do ponto de vista acadêmico, a literatura reconhece o planejamento estratégico como essencial para o desempenho organizacional. [Mintzberg, Ahlstrand e Lampel \(2010\)](#) destacam que a estratégia permite compreender o ambiente competitivo e orientar decisões ao longo do tempo.

[Santos e Junior \(2024\)](#), [Silva \(2025\)](#), mostram que fazer um planejamento estratégico na prática, essa realidade nem sempre ocorre, devido a diversos fatores presentes no cotidiano das micro e pequenas empresas. Um dos principais aspectos está relacionado à concentração das atividades no curto prazo, em que o microempreendedor dedica a maior parte do seu tempo às demandas imediatas do negócio, como vendas, atendimento ao cliente e controle financeiro diário. Dessa forma, as decisões acabam sendo voltadas para a resolução de problemas do dia a dia, deixando o planejamento de longo prazo em segundo plano.

Outro fator relevante é a falta de conhecimento em gestão por parte dos microempreendedores, especialmente quando o negócio surge por necessidade. Em muitos casos, as pessoas começam a empreender como alternativa de geração de renda, sem preparo técnico ou experiência administrativa. Assim, as ações passam a ser direcionadas principalmente para a sobrevivência do negócio no curto prazo, com foco nos resultados do dia ou da semana, o que dificulta a adoção de práticas estruturadas de planejamento estratégico (Dornelas, 2021; Chiavenato, 2021).

Assim, percebe-se uma lacuna entre a relevância do planejamento estratégico destacada na teoria e sua aplicação efetiva na realidade das microempresas, reforçando a necessidade de pesquisas voltadas à implementação prática dessas ferramentas em negócios de pequeno porte.

1.3 Justificativa

1.3.1 Justificativa no âmbito prático

A justificativa prática deste estudo está relacionada à necessidade de apoiar microempreendedores no desenvolvimento de práticas gerenciais mais organizadas. O planejamento estratégico pode auxiliar na definição de metas, na redução de riscos e no melhor aproveitamento dos recursos disponíveis, favorecendo maior competitividade e sustentabilidade (Dornelas, 2021).

Além disso, ao propor uma aplicação adaptada à realidade de uma microempreendedora, este trabalho pode gerar benefícios diretos ao empreendimento analisado, contribuindo para sua estruturação e continuidade no mercado.

1.3.2 Justificativa no âmbito teórico

No campo acadêmico, este estudo se justifica por contribuir para o aprofundamento das discussões sobre o planejamento estratégico aplicado a micro e pequenas empresas, especialmente no contexto de microempreendedores individuais. Embora a literatura reconheça amplamente a importância do planejamento estratégico, ainda há espaço para pesquisas que discutam a utilização de modelos consolidados em diferentes contextos organizacionais, contribuindo para ampliar o conhecimento sobre sua adequação às características dos microempreendimentos.

Além disso, estudos como os de Castro e Parente (2024), Curty *et al.* (2024) evidenciam que, embora o planejamento estratégico seja reconhecido como uma importante ferramenta de gestão, muitos microempreendedores individuais ainda enfrentam dificuldades para incorporá-lo de forma sistemática em seus negócios, em razão da limitação de recursos, da sobrecarga de atividades operacionais e da ausência de práticas gerenciais estruturadas. Diante desse cenário, torna-se relevante a utilização de modelos que orientem o processo de planejamento estratégico de forma estruturada e adaptável à realidade dos microempreendimentos

Nesse sentido, optou-se pelos modelos de [Kotler e Keller \(2012\)](#) e [Porter \(2005\)](#) por possibilitarem uma análise abrangente do empreendimento, contemplando tanto aspectos internos quanto externos que influenciam seu desempenho. A utilização dessas abordagens permite estruturar a proposta de planejamento estratégico de forma consistente, considerando não apenas a organização interna do negócio, mas também o ambiente competitivo em que ele está inserido.

1.4 Objetivo geral

Desenvolver uma proposta de planejamento estratégico para uma microempreendedora do ramo de bolos caseiros, com base no modelo de [Kotler e Keller \(2012\)](#) e nas estratégias competitivas de [Porter \(2005\)](#), buscando contribuir para a organização, competitividade e continuidade do empreendimento.

1.4.1 Objetivos específicos

Para cumprimento do objetivo geral é necessário atender aos seguintes objetivos específicos:

- Caracterizar o empreendimento e o contexto em que a microempreendedora está inserida, por meio da coleta de dados primários, como entrevistas e observação direta do negócio;
- Avaliar o ambiente interno e externo do negócio por meio da matriz SWOT, identificando forças, fraquezas, oportunidades e ameaças;
- Estruturar missão, visão e valores, com base nas informações coletadas e no posicionamento estratégico desejado pela microempreendedora;
- Definir metas estratégicas mensuráveis voltadas ao fortalecimento do empreendimento, a partir dos resultados obtidos na análise SWOT e alinhadas aos objetivos de crescimento e consolidação do empreendimento;
- Elaborar um plano de ações estratégicas, utilizando ferramentas de planejamento (como 5W2H ou plano de ação), visando a melhoria da gestão e o aumento da competitividade do negócio.

1.5 Organização do Trabalho

Este trabalho está estruturado em cinco capítulos, organizados de forma a apresentar os fundamentos teóricos, os procedimentos metodológicos e a aplicação prática do planejamento estratégico no empreendimento estudado.

- Capítulo 1 apresenta a introdução do trabalho, contemplando o problema de pesquisa, a contextualização, as justificativas, os objetivos geral e específicos, além da organização da pesquisa.
- Capítulo 2 aborda a revisão da literatura, apresentando os principais conceitos relacionados ao empreendedorismo, microempreendedorismo, planejamento estratégico, metodologias de planejamento, bem como os modelos de Kotler e Keller (2012) e de Porter (2005), que fundamentam o desenvolvimento deste estudo.
- Capítulo 3 descreve a metodologia adotada, incluindo a classificação da pesquisa, os procedimentos metodológicos e as técnicas utilizadas para a coleta e análise dos dados.
- Capítulo 4 apresenta os resultados obtidos e a proposta de planejamento estratégico para a microempreendedora estudada, contemplando a caracterização do empreendimento, a definição da missão, visão e valores, a análise SWOT, a aplicação das Cinco Forças de Porter, a elaboração de objetivos, metas, estratégias, planos de ação e mecanismos de controle e acompanhamento.
- Capítulo 5 apresenta as considerações finais do estudo, destacando as principais contribuições da pesquisa, suas limitações e sugestões para trabalhos futuros..

2 Revisão da Literatura

2.1 Empreendedorismo

Ao longo dos anos, o mundo tem passado por intensas transformações em curtos períodos de tempo. Desde o século XX ocorreram mudanças significativas em diversas esferas econômicas e sociais. Tais transformações no mercado de trabalho e de novas demandas no consumo, muitas pessoas buscavam alternativas para gerar renda e garantir sua autonomia financeira. Segundo [Dornelas \(2021\)](#), o empreendedorismo surge nesse momento como uma nova visão de como utilizar elementos, já existentes, mas para os quais ninguém antes ousou olhar de outra maneira.

De acordo com [Galli e Giacomelli \(2017\)](#), o empreendedorismo evoluiu de uma atividade voltada apenas à abertura de negócios para um fenômeno mais amplo, que envolve comportamento, criatividade e capacidade de adaptação às mudanças do ambiente. Em um cenário globalizado, o empreendedor deixa de ser apenas um criador de empresas e passa a ser visto como um agente de transformação, que atua de maneira estratégica para inovar, gerar valor e contribuir para o crescimento econômico.

Ademais, [Chiavenato \(2021\)](#) define empreendedorismo como o processo de indivíduos movidos por um desejo de inovar e construir algo que seja relevante, mesmo com a escassez de recursos. Ainda que o instinto de empreender esteja presente em muitas pessoas, impulsionadas pela vontade de construir algo que faça valer a pena viver as suas vidas. Essa definição evidencia que o empreendedor é motivado não apenas por fatores econômicos, mas também pelo desejo de fazer algo que o proporcione satisfação e contribua para o seu propósito de vida.

O empreendedorismo é um fenômeno dinâmico que se manifesta de diferentes maneiras, dependendo do contexto histórico, econômico e cultural em que ocorre. De acordo com [Dornelas \(2021\)](#), é possível identificar distintas formas de empreender, cada uma com características e motivações específicas. Sendo assim, compreender essas variações é essencial para reconhecer a amplitude do fenômeno e seu impacto tanto na economia quanto no desenvolvimento social.

Além de sua importância econômica e social, o empreendedorismo está diretamente relacionado ao perfil e às atitudes do indivíduo que empreende. Para [Dolabela \(2012\)](#), o verdadeiro empreendedor é movido pela paixão de realizar, pela capacidade de assumir riscos e pela disposição em aprender continuamente. Para [Chiavenato \(2021\)](#), características como iniciativa, criatividade, liderança e persistência são fundamentais para o sucesso de qualquer empreendimento. Tais atributos permitem que o empreendedor identifique oportunidades, enfrente adversidades e se mantenha firme diante das mudanças e desafios do mercado.

O empreendedorismo pode se manifestar de diferentes formas, conforme as motivações, os recursos disponíveis e o ambiente em que o indivíduo está inserido. Em adição, [Hisrich, Peters e Shepherd \(2014\)](#) pontuam que os principais tipos de empreendedorismo são o de (I) oportunidade, o (II) corporativo, o (III) social, o (IV) sustentável, o (V) digital e o de (VI) necessidade, cada um com características e impactos distintos sobre a economia e a sociedade. Essa diversidade evidencia que o ato de empreender vai além da criação de empresas, abrangendo diferentes estratégias de inovação e geração de valor.

O primeiro deles e mais conhecido, é o empreendedorismo de oportunidade, que ocorre quando o indivíduo identifica uma lacuna ou necessidade no mercado e cria soluções inovadoras para atendê-la. Esse tipo de empreendedor é movido pela visão de crescimento, inovação e diferenciação. [Hisrich, Peters e Shepherd \(2014\)](#) explicam que o empreendedorismo de oportunidade está relacionado à capacidade de transformar ideias em produtos e serviços que gerem valor, impulsionando o desenvolvimento econômico e a competitividade das nações. Nessa mesma linha, [Galli e Giacomelli \(2017\)](#) reforçam que o empreendedor movido por oportunidade tende a apresentar um perfil mais estratégico e inovador, com foco na expansão e sustentabilidade de seus negócios.

Ademais, o segundo é o empreendedorismo corporativo, também conhecido como intraempreendedorismo, que ocorre dentro das próprias organizações. [Galli e Giacomelli \(2017\)](#) definem o intraempreendedorismo como uma estratégia essencial para organizações que buscam se manter competitivas em um mercado globalizado e em constante transformação. Nesse modelo, os empregados são incentivados a desenvolver ideias inovadoras, criando novos produtos, processos ou serviços que beneficiam a empresa.

Já o terceiro é o empreendedorismo social, tem como principal objetivo gerar impacto positivo na sociedade. Nesse caso, o foco não está apenas no lucro, mas na promoção de melhorias nas condições de vida de comunidades e grupos vulneráveis. [Hisrich, Peters e Shepherd \(2014\)](#) destacam que esse tipo de empreendedorismo é essencial para o desenvolvimento de soluções em áreas como educação, saúde e meio ambiente, representando uma nova forma de pensar o papel do empreendedor na sociedade contemporânea.

Por sua vez, o quarto é o empreendedorismo sustentável, que nas últimas décadas, tem se consolidado como uma abordagem essencial para conciliar o crescimento econômico com a responsabilidade social e ambiental. Segundo [Cajazeira e Barbieri \(2016\)](#), as empresas sustentáveis são aquelas capazes de integrar a busca por resultados financeiros à preservação ambiental e ao bem-estar social, garantindo a sustentabilidade de suas atividades no longo prazo. Nessa perspectiva, o empreendedor sustentável atua de forma ética e inovadora, desenvolvendo soluções que reduzam os impactos ambientais e promovam o desenvolvimento equilibrado das comunidades em que estão inseridas

Em continuidade, o quinto é o empreendedorismo digital, que com o avanço da tecnologia e da globalização, tornou-se uma das formas mais dinâmicas de empreender. Para [Galli e Giacomelli \(2017\)](#), esse tipo de empreendedorismo se baseia na utilização de plataformas digitais, redes sociais e comércio eletrônico como meios de criação, divulgação e expansão de negócios. Esse modelo vem ganhando relevância por permitir que empreendedores alcancem novos públicos e reduzam custos operacionais, além de possibilitar o surgimento de novos modelos de negócios, como startups e influenciadores digitais.

Por fim, o empreendedorismo de necessidade representa uma das formas mais desafiadoras e, ao mesmo tempo, mais significativas para o contexto brasileiro. Esse tipo ocorre quando o indivíduo busca no empreendedorismo uma alternativa diante da falta de oportunidades no mercado formal de trabalho. Conforme [Chiavenato \(2021\)](#), o empreendedorismo de necessidade, embora muitas vezes não planejado, é essencial para o sustento de inúmeras famílias e contribui para o fortalecimento da economia local. [Dornelas \(2021\)](#) complementa que, mesmo em condições adversas, esses empreendedores demonstram resiliência e criatividade, transformando limitações em oportunidades e desempenhando papel fundamental na geração de renda e inclusão produtiva.

Essas diversas abordagens demonstram que o empreendedorismo não se limita à criação de empresas, mas representa um conjunto de comportamentos e atitudes voltados à inovação, à resolução de problemas e à geração de valor para a sociedade ([Dornelas, 2021](#); [Chiavenato, 2021](#)). Assim, compreender os diferentes tipos de empreendedorismo é fundamental para entender o papel transformador que ele exerce no desenvolvimento econômico e social, especialmente em contextos desafiadores como o brasileiro.

O empreendedorismo exerce um papel fundamental no desenvolvimento econômico e social, ao estimular a inovação, a competitividade e a geração de empregos. No Brasil, ele é especialmente relevante devido às altas taxas de desemprego e às desigualdades regionais, funcionando como alternativa de geração de renda e inclusão produtiva. [Hisrich, Peters e Shepherd \(2014\)](#), trata-se de um processo dinâmico de criação de valor que impulsiona o crescimento das economias. Assim, empreender no país vai além da abertura de um negócio, envolvendo comportamentos e atitudes voltados à identificação de oportunidades, à inovação e à adaptação às mudanças do ambiente.

De acordo com [Chiavenato \(2021\)](#), o comportamento empreendedor é marcado por características como iniciativa, persistência, busca por oportunidades, disposição para assumir riscos calculados e criatividade. Tais atitudes estão presentes tanto em quem empreende por oportunidade quanto naqueles que, diante de limitações e falta de alternativas no mercado de trabalho, recorrem ao empreendedorismo por necessidade. Nesse sentido, [Dornelas \(2021\)](#) ressalta que o ato de empreender representa uma forma de superação e reinvenção, em que o indivíduo transforma adversidades em possibilidades de crescimento pessoal e econômico.

Assim, o empreendedorismo não deve ser compreendido apenas como a criação formal de empresas, mas como um comportamento proativo e adaptativo, que permite ao indivíduo reagir de maneira criativa às mudanças do contexto social e econômico. Essa perspectiva é especialmente relevante no Brasil, onde o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas [SEBRAE \(2023\)](#) aponta que grande parte dos novos empreendedores inicia seus negócios motivada pela necessidade de geração de renda e independência financeira ([SEBRAE, 2023](#)). Essa realidade demonstra que o empreendedorismo, especialmente o de necessidade, desempenha papel essencial na inclusão social e no fortalecimento das economias locais, contribuindo para a redução do desemprego e a promoção da autonomia econômica.

No Brasil empreender tem se tornado umas das principais alternativas para geração de renda e desenvolvimento econômico, principalmente em períodos de crise, como ocorreu durante a pandemia do Covid 19. Neste contexto, as pessoas recorreram ao empreendedorismo como forma de enfrentar o desemprego e conseguir sustento, procurando transformar suas habilidades e conhecimentos em oportunidades de criar ou inovar um negócio. [Dornelas \(2021\)](#) enfatiza que empreender é uma resposta às mudanças econômicas e sociais, como saída para indivíduos que buscam independência financeira e novas formas de inserção no mercado de trabalho.

Entretanto, apesar de sua relevância, o empreendedorismo no Brasil ainda enfrenta diversas dificuldades que limitam o crescimento e a consolidação dos negócios. Entre os principais obstáculos estão a alta carga tributária, a burocracia para abertura e manutenção de empresas e o acesso restrito a linhas de crédito. De acordo com o [SEBRAE \(2025b\)](#), muitos empreendedores também encontram dificuldades relacionadas à gestão financeira e à falta de planejamento estratégico, fatores que contribuem para a alta taxa de mortalidade das micro e pequenas empresas nos primeiros anos de funcionamento.

[Hisrich, Peters e Shepherd \(2014\)](#) reforçam que o sucesso empreendedor depende não apenas de boas ideias, mas da capacidade de organizar recursos, planejar e adaptar-se às constantes transformações do ambiente empresarial. Dessa forma, observa-se que o empreendedorismo é mais do que uma alternativa de geração de renda, trata-se de um fenômeno que movimenta a economia e promove inclusão social, exigindo, no entanto, preparo, capacitação e visão estratégica para se manter sustentável ao longo do tempo. Nesse cenário, destaca-se o microempreendedorismo como uma das formas mais acessíveis de empreender no Brasil, promovendo a formalização de pequenos negócios e ampliando as oportunidades de trabalho e renda.

2.2 Microempreendedorismo e pequenas empresas

Além de seu papel como ferramenta de inclusão social, o microempreendedorismo também se destaca pela capacidade de estimular a formalização de atividades econômicas antes desenvolvidas de maneira informal. A criação do regime de Microempreendedor Individual (MEI), instituído pela Lei Complementar nº 128/2008, representou um marco importante para a simplificação da formalização de pequenos negócios no Brasil. Segundo o [SEBRAE \(2025c\)](#), o MEI possibilitou que milhões de trabalhadores autônomos passassem a ter acesso a direitos previdenciários, emissão de nota fiscal e condições mais favoráveis de participação no mercado, contribuindo diretamente para o fortalecimento da economia local.

Para [Dolabela \(2012\)](#), o microempreendedorismo funciona como porta de entrada para o universo empresarial, permitindo que indivíduos testem ideias, validem modelos de negócio e desenvolvam competências empreendedoras com menor nível de risco financeiro. Nesse sentido, o microempreendedor desempenha um papel estratégico na movimentação da economia, especialmente em contextos de crise, quando as oportunidades formais de emprego se tornam mais restritas.

As micro e pequenas empresas (MPEs) são empreendimentos de menor porte que recebem tratamento jurídico diferenciado com o objetivo de incentivar sua formalização, desenvolvimento e competitividade. De acordo com a Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006, são consideradas microempresas aquelas com receita bruta anual igual ou inferior ao limite estabelecido pela legislação, enquanto as empresas de pequeno porte possuem receita bruta anual superior ao da microempresa e dentro do limite legal previsto para essa categoria ([Brasil, 2006](#)).

[Chiavenato \(2021\)](#) destaca que as pequenas empresas, incluindo micro e pequenos empreendimentos, possuem grande capacidade de adaptação ao mercado, uma vez que apresentam estruturas mais flexíveis e processos decisórios menos burocráticos. Essa característica favorece a inovação, a personalização do atendimento e a rapidez na resposta às demandas dos consumidores. Por isso, as Micro e Pequenas Empresas (MPEs) são consideradas fundamentais para o equilíbrio econômico, representando significativa parcela da geração de empregos no país.

Entretanto, apesar da relevância das MPEs para o desenvolvimento econômico, esses empreendimentos ainda enfrentam diversos desafios estruturais. Segundo o [SEBRAE \(2025b\)](#), entre os principais obstáculos estão a dificuldade de acesso ao crédito, limitações na gestão financeira, falta de planejamento estratégico e baixa utilização de ferramentas tecnológicas. Esses fatores contribuem para que muitos negócios enfrentem dificuldades em se manter competitivos, especialmente em ambientes de alta concorrência ou instabilidade econômica.

De acordo com [Galli e Giacomelli \(2017\)](#), a sustentabilidade desses pequenos negócios depende diretamente da capacidade de seus gestores de adotar práticas de gestão eficientes, investir em capacitação e buscar formas de inovação. A profissionalização da gestão aparece, portanto, como um elemento fundamental para a longevidade dos microempreendimentos. Além disso, a ampliação do uso de tecnologias digitais tem se mostrado uma estratégia essencial para que micro e pequenos empresários alcancem novos clientes, reduzam custos e melhorem processos internos, sobretudo em um mercado cada vez mais digitalizado.

Outro aspecto relevante refere-se ao papel das MPEs no estímulo ao desenvolvimento regional. [Hisrich, Peters e Shepherd \(2014\)](#) argumentam que pequenos empreendimentos contribuem para a dinamização das economias locais ao estimular o empreendedorismo comunitário, diversificar a oferta de produtos e serviços e fortalecer as redes de comércio. Dessa forma, o microempreendedorismo não apenas gera renda, mas também cria condições para o desenvolvimento sustentável em regiões menos favorecidas.

Além disso, o crescimento do micro empreendedorismo feminino no Brasil representa um movimento significativo de transformação social e econômica. [SEBRAE \(2023\)](#), o aumento da participação das mulheres no empreendedorismo individual reflete a busca por autonomia financeira e o fortalecimento de habilidades de gestão e liderança. Para [Hisrich, Peters e Shepherd \(2014\)](#), as mulheres empreendedoras tendem a apresentar elevados níveis de criatividade, resiliência e capacidade de adaptação, características que as tornam fundamentais para o fortalecimento das redes de negócios e para a inovação em diferentes setores da economia.

Entretanto, mesmo com sua relevância, (MPEs) enfrentam desafios que comprometem sua competitividade e sustentabilidade, especialmente aquelas lideradas por mulheres. Entre as principais dificuldades estão a falta de acesso ao crédito, a sobrecarga de responsabilidades domésticas e profissionais e a ausência de capacitação em gestão. [Dornelas \(2021\)](#), o fortalecimento das MPEs depende diretamente do suporte institucional, de políticas públicas eficazes e da qualificação dos empreendedores, elementos indispensáveis para o crescimento sustentável desses negócios.

Nesse contexto, o planejamento estratégico se apresenta como uma das ferramentas mais eficazes para enfrentar essas limitações e promover o desenvolvimento das micro e pequenas empresas. Conforme destaca [Chiavenato \(2021\)](#), o planejamento permite que o empreendedor defina metas, organize recursos e antecipe riscos, o que contribui para o aumento da competitividade e da longevidade empresarial. Assim, investir em gestão estratégica e capacitação, especialmente no empreendedorismo feminino, é essencial para transformar potencial em resultados concretos, impulsionando o crescimento econômico e a inclusão social no país.

2.3 Planejamento Estratégico

O ambiente empresarial contemporâneo é caracterizado por rápidas transformações e elevada complexidade, exigindo que os gestores desenvolvam maior capacidade de adaptação e tomada de decisão. Nos últimos anos, mudanças tecnológicas, comportamentais e econômicas alteraram significativamente as formas de consumo, aumentando a competitividade e pressionando empresas de todos os portes a se organizarem de maneira mais eficiente. Nesse contexto, o planejamento estratégico tornou-se uma ferramenta essencial para orientar o futuro dos negócios. [Chiavenato e Sapiro \(2023\)](#), destacam que planejar é um processo contínuo de reflexão e escolha, no qual o gestor define caminhos, prioridades e ações necessárias para alcançar os objetivos organizacionais.

Historicamente, o planejamento estratégico surgiu como prática formal nas grandes empresas durante a segunda metade do século XX, em um período marcado pela expansão industrial e pela crescente necessidade de organizar estruturas corporativas complexas. [Oliveira \(2023\)](#) destaca que, inicialmente, essa ferramenta era utilizada para sistematizar decisões e estabelecer rumos de longo prazo em organizações com grande volume de informações e múltiplos setores. Com o tempo, o planejamento estratégico deixou de ser exclusivo das grandes corporações e passou a ser adotado também por pequenas empresas, microempreendedores e negócios informais, principalmente diante da intensificação da concorrência e da instabilidade econômica.

Mesmo negócios simples, incluindo pequenos empreendimentos domésticos ou informais, precisam ter clareza sobre seus objetivos, clientes, diferenciais e metas. [Dornelas \(2021\)](#) enfatiza que a falta de planejamento é uma das principais causas de mortalidade precoce das micro e pequenas empresas no Brasil, uma vez que muitos empreendedores iniciam suas atividades sem avaliar adequadamente o mercado, os custos, a concorrência ou o posicionamento desejado. Dessa forma, mesmo negócios informais podem se beneficiar significativamente de processos estruturados de análise e tomada de decisão, aumentando suas chances de sustentabilidade e crescimento.

O planejamento estratégico não se limita à definição de metas ou à elaboração de documentos: ele envolve um processo estruturado de análise e reflexão que orienta o empreendedor sobre o que fazer e como fazer. [Mintzberg, Ahlstrand e Lampel \(2010\)](#) ressaltam que essa prática permite que as organizações compreendam seu contexto, definam direções e desenvolvam estratégias capazes de guiar decisões e ações ao longo do tempo.

[Maximiano \(2014\)](#) complementa que planejar estrategicamente significa analisar o ambiente, prever cenários, definir prioridades e orientar decisões futuras, permitindo que o gestor aja de forma mais consciente e antecipada. Para microempreendedores, que geralmente dispõem de recursos limitados, esse processo é ainda mais relevante, pois contribui para evitar desperdícios, reduzir riscos e direcionar esforços para ações estratégicas essenciais.

De acordo com [Oliveira \(2023\)](#), na estrutura organizacional, o planejamento é desenvolvido em três níveis hierárquicos interdependentes (i) operacional, (ii) tático e (iii) estratégico, que se articulam para garantir o alcance dos objetivos institucionais. Essa divisão é necessária porque cada nível possui propósitos, prazos e graus de abrangência distintos, o que permite que as decisões tomadas na alta administração sejam desdobradas de forma coerente até as operações do dia a dia. Assim, [Chiavenato e Sapiro \(2023\)](#) ressaltam que o planejamento contribui para alinhar as ações de todos os setores da empresa, assegurando que o desempenho global seja consistente e orientado para resultados.

O primeiro deles é o planejamento operacional, que corresponde ao nível mais básico e detalhado do processo organizacional. Esse tipo de planejamento está voltado para a execução das atividades rotineiras, assegurando que os procedimentos sejam realizados de forma eficiente e dentro dos prazos estabelecidos. De acordo com [Maximiano \(2014\)](#), o planejamento operacional define cronogramas, métodos e metas de curto prazo, garantindo que as ações do cotidiano estejam alinhadas aos objetivos táticos e estratégicos da organização.

O segundo é o planejamento tático, que se concentra na definição e execução de planos intermediários, voltados para a coordenação das atividades de diferentes áreas da organização. Esse nível de planejamento tem como objetivo traduzir as metas corporativas em ações práticas e mensuráveis dentro de setores como marketing, finanças, produção e recursos humanos. Para [Oliveira \(2023\)](#), o planejamento tático busca otimizar os recursos disponíveis e promover a integração entre as áreas, assegurando que todas contribuam de maneira eficiente para o alcance dos resultados organizacionais de médio prazo.

Por fim, o planejamento estratégico está ligado ao nível mais alto da hierarquia organizacional, sendo responsável por definir a missão, visão, objetivos amplos e o posicionamento competitivo da empresa. [Chiavenato e Sapiro \(2023\)](#) ressaltam que ele envolve a análise do ambiente interno e externo, identificando oportunidades, ameaças, forças e fraquezas que influenciam o desempenho organizacional. Para as micro e pequenas empresas, esse tipo de planejamento é essencial, pois oferece clareza e direcionamento aos empreendedores. Conforme enfatizado por [Dornelas \(2021\)](#), ele contribui para reduzir riscos, aproveitar oportunidades e promover o crescimento sustentável dos negócios.

Dessa forma, no contexto brasileiro, a relevância do planejamento estratégico para as (MPEs) é ainda mais significativa, considerando o peso que essas organizações possuem na economia nacional. De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística [IBGE \(2022\)](#), o Brasil contava com cerca de 14,6 milhões de microempreendedores individuais (MEIs), o que evidencia o papel crescente do microempreendedorismo como uma importante alternativa de trabalho e geração de renda em um cenário de instabilidade econômica e alto índice de desemprego ([IBGE, 2022](#))

Outro desafio do ambiente empresarial brasileiro é a elevada informalidade e a fragilidade na estruturação de muitos pequenos negócios. De acordo com o [SEBRAE \(2025c\)](#), uma parcela expressiva das micro e pequenas empresas inicia suas atividades sem formalização adequada e sem planejamento estruturado, o que limita sua capacidade de gestão, reduz a profissionalização e compromete o crescimento sustentável. Entre as dificuldades apontadas estão o acesso restrito ao crédito, a carga burocrática, a falta de capacitação gerencial e de planejamento financeiro.

Nesse contexto, o planejamento estratégico se revela essencial: ao organizar recursos, definir metas claras, antecipar problemas e estruturar processos, o empreendedor pode construir vantagens competitivas mesmo diante de restrições financeiras e operacionais.

Assim, ao adotar práticas estratégicas, (MPEs) conseguem não apenas aumentar suas chances de sobrevivência, mas também se desenvolver de forma consistente, profissionalizar seus processos, explorar oportunidades de mercado e contribuir de maneira significativa para a economia local e nacional. O planejamento estratégico, portanto, é mais do que uma prática administrativa: trata-se de uma ferramenta de gestão essencial para garantir sustentabilidade, crescimento e competitividade das MPEs no complexo cenário empresarial brasileiro ([Chiavenato; Sapiro, 2023](#); [Dornelas, 2021](#); [SEBRAE, 2025b](#)).

2.4 Metodologias do Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico pode ser desenvolvido a partir de diferentes modelos teóricos elaborados por autores que buscaram compreender e sistematizar o processo de definição e execução das estratégias organizacionais. A exemplo, [Chiavenato e Sapiro \(2023\)](#) definem o planejamento como um processo contínuo que orienta o gestor na definição de caminhos e prioridades para alcançar os objetivos corporativos. [Oliveira \(2023\)](#) destaca que, apesar das diferenças metodológicas, todas as abordagens têm como propósito principal guiar as decisões e promover o crescimento sustentável das organizações.

Diversos autores clássicos contribuíram para a consolidação dessas metodologias, entre eles [Bethlem \(1998\)](#), [Certo, Peter e Steffen \(1993\)](#), [Fischmann e Almeida \(1991\)](#), [Kotler e Keller \(2012\)](#), [Oliveira \(2023\)](#), [Thompson e Strickland \(2000\)](#), bem como [Porter \(2005\)](#), cujas contribuições representaram um avanço significativo ao enfatizar a análise da competitividade como fator determinante para o desempenho organizacional. Embora apresentem variações em suas etapas e enfoques, esses modelos convergem em pontos fundamentais, como a análise do ambiente, a formulação das estratégias, sua execução e o controle dos resultados ([Oliveira, 2023](#); [Hitt; Ireland; Hoskisson, 2024](#)).

Os modelos de [Bethlem \(1998\)](#) e [Certo, Peter e Steffen \(1993\)](#) destacam a relevância do diagnóstico organizacional e da definição clara de objetivos. [Fischmann e Almeida \(1991\)](#) enfatiza a escolha entre alternativas estratégicas, enquanto [Oliveira \(2023\)](#) propõe um processo cíclico de revisão contínua. Já [Thompson e Strickland \(2000\)](#) direcionam sua abordagem para a execução estratégica e a adaptação às mudanças. Nesse contexto, [Porter \(2005\)](#) introduz uma perspectiva voltada à análise do ambiente competitivo, por meio de ferramentas que auxiliam na compreensão da concorrência e no posicionamento estratégico. [Kotler e Keller \(2012\)](#) associam o planejamento estratégico à dinâmica de mercado, destacando o papel do marketing na geração de valor e na competitividade organizacional. Em essência, todos seguem uma lógica estruturada baseada em diagnóstico, ação e avaliação contínua, conforme ilustrado na Tabela 1.

Tabela 1 – Metodologias de Planejamento Estratégico

Autor	Principais etapas do modelo
Bethlem (1998)	Estabelecimento dos objetivos; estabelecimento das estratégias; elaboração do plano estratégico; implantação e execução das ações necessárias.
Certo e Peter (1993)	Análise do ambiente; estabelecimento da diretriz organizacional; formulação da estratégia; controle estratégico.
Fischmann (1987)	Avaliação das necessidades e possibilidades; análise do ambiente; definição dos objetivos e metas; formulação de estratégias alternativas; estabelecimento de critérios; seleção de estratégias; implementação da estratégia.
Kotler e Keller (2012)	Missão da empresa; análise do ambiente externo e interno; estabelecimento de metas; formulação de estratégias; elaboração de programas; implementação; feedback e controle.
Oliveira (1998)	Sustentação da estratégia empresarial; formulação da estratégia empresarial; formulação e seleção das estratégias alternativas; escolha das estratégias; implementação das estratégias; controle e avaliação das estratégias.
Thompson Jr. e Strickland III (2000)	Desenvolvimento da visão e missão estratégica; estabelecimento dos objetivos; elaboração da estratégia; implementação e execução da estratégia; avaliação, revisão e correções.
Porter (2005)	Análise das cinco forças competitivas; identificação das oportunidades e ameaças do setor; definição da estratégia competitiva; escolha do posicionamento estratégico; implementação e monitoramento das vantagens competitivas.

Fonte: [Alves \(2021\)](#)

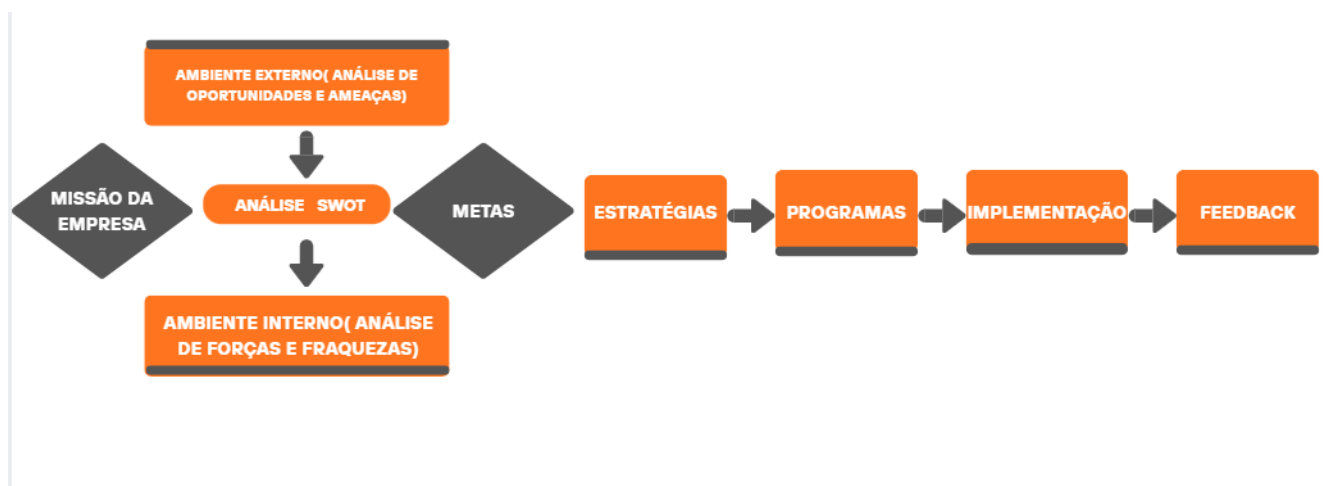
Nesse contexto, destacam-se as contribuições de Porter (2005) e de Kotler e Keller (2012), que ampliam a compreensão do planejamento estratégico ao enfatizarem a importância da análise do ambiente competitivo e de mercado para o desempenho organizacional. Enquanto Porter direciona sua abordagem para a estrutura da concorrência e o posicionamento estratégico das empresas dentro de seus setores, Kotler e Keller associam o planejamento estratégico à dinâmica de mercado, ressaltando o papel do marketing na criação de valor, na identificação de oportunidades e na construção de vantagens competitivas sustentáveis. Em conjunto, essas abordagens reforçam a necessidade de alinhar estratégias organizacionais tanto às condições competitivas quanto às demandas e expectativas dos consumidores.

2.4.1 Etapas do Planejamento segundo o Modelo de Kotler e Keller

O modelo de Kotler e Keller (2012) apresenta um processo integrado e cíclico de planejamento estratégico, composto por seis etapas interdependentes: definição da missão, análise do ambiente interno e externo (SWOT), estabelecimento de metas, formulação de estratégias, elaboração de programas e implementação, e feedback e controle.

Esse modelo tem como objetivo proporcionar uma visão holística da organização, permitindo que o gestor compreenda o ambiente em que atua, defina objetivos claros e alinhe ações estratégicas para alcançar resultados sustentáveis. Segundo Chiavenato e Sapiro (2023), o planejamento estratégico é uma ferramenta essencial para dar direção e coerência às decisões empresariais, especialmente em contextos de incerteza e alta competitividade, como ilustra a Figura 1.

Figura 1 – Modelo de Planejamento Estratégico de Kotler e Keller



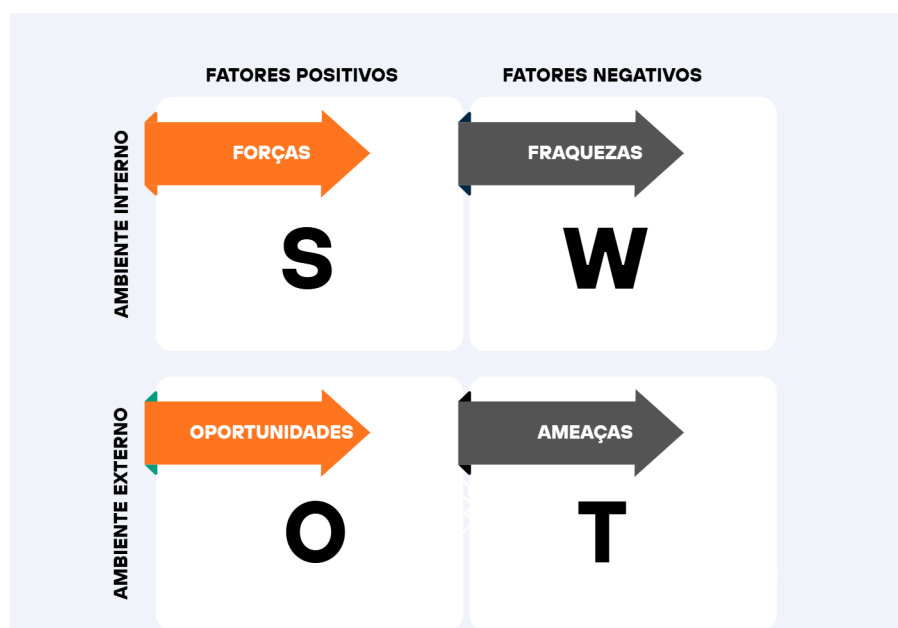
Fonte: Adaptado de Kotler e Keller (2012)

A Missão da Empresa é o ponto de partida do planejamento estratégico. Para [Kotler e Keller \(2012\)](#), ela representa a razão de ser da organização o propósito que justifica sua existência e serve como referência para todas as decisões futuras. Uma missão bem formulada expressa os valores centrais da empresa, define seu papel no mercado e estabelece o direcionamento das ações estratégicas. Conforme [Oliveira \(2023\)](#), a missão deve ser clara, inspiradora e realista, funcionando como uma “bússola” que orienta o comportamento organizacional e fortalece a identidade corporativa.

[Chiavenato e Sapiro \(2023\)](#) destacam que a missão vai além de um simples enunciado; ela comunica a visão da empresa aos seus colaboradores e ao público, promovendo engajamento e unidade. Essa definição é fundamental para micro e pequenas empresas, especialmente para (MEIs), pois fornece um ponto de orientação em ambientes de alta instabilidade. Para [Dornelas \(2021\)](#), quando o microempreendedor compreende claramente sua missão, ele consegue alinhar suas ações ao propósito do negócio, escolher melhor seus mercados e fortalecer sua competitividade mesmo diante de recursos limitados. Dessa forma, a missão atua como um alicerce estratégico, conectando o que a empresa é ao que ela pretende se tornar.

Após a definição da missão, a Análise do Ambiente Interno e Externo (Análise SWOT) tem a função de identificar as condições internas e externas que influenciam o desempenho da organização. Segundo [Kotler e Keller \(2012\)](#), compreender o contexto de atuação é essencial para formular estratégias eficazes, pois o ambiente competitivo está em constante transformação. Essa análise envolve a avaliação de variáveis internas (forças e fraquezas) e externas (oportunidades e ameaças), utilizando como principal ferramenta a Análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) como ilustrado na Figura 2.

Figura 2 – Modelo da Matriz SWOT



Fonte: Adaptado de [Notaro \(2020\)](#)

De acordo, com [Chiavenato e Sapiro \(2023\)](#), a SWOT oferece uma visão abrangente da posição da empresa, integrando informações que orientam decisões mais assertivas. As forças representam vantagens internas, como competências, recursos e reputação; as fraquezas refletem limitações estruturais; as oportunidades indicam possibilidades de crescimento no ambiente externo; e as ameaças são fatores que podem comprometer a competitividade. Como explica [Hitt, Ireland e Hoskisson \(2024\)](#), essa etapa é crucial para o sucesso estratégico, pois permite que a empresa alinhe suas capacidades às condições do mercado e desenvolva respostas rápidas às mudanças do ambiente.

Para [Oliveira \(2023\)](#), a Análise SWOT transforma dados dispersos em informações estratégicas organizadas, auxiliando a empresa a tomar decisões baseadas em evidências. Já [Maximiano \(2014\)](#) destaca sua simplicidade e adaptabilidade como fatores que tornam essa ferramenta essencial para pequenas empresas e MEIs, que precisam tomar decisões ágeis com base em recursos limitados. Assim, no modelo de [Kotler e Keller \(2012\)](#), a SWOT atua como uma ponte entre o diagnóstico e a ação, permitindo que a empresa compreenda seu cenário competitivo e trace estratégias realistas e sustentáveis.

A partir do diagnóstico organizacional, a empresa deve Estabelecer Metas que traduzam sua missão em resultados mensuráveis. Para [Kotler e Keller \(2012\)](#), metas bem definidas proporcionam clareza de direção, motivam as equipes e orientam a distribuição dos recursos. Elas transformam a visão estratégica em objetivos concretos, permitindo medir o desempenho e avaliar o sucesso das ações implementadas.

[Chiavenato e Sapiro \(2023\)](#) enfatizam que as metas funcionam como indicadores de controle, pois permitem comparar o desempenho real com o planejado. [Oliveira \(2023\)](#) acrescenta que as metas devem seguir critérios de realismo, mensurabilidade e temporalidade, garantindo que sejam alcançáveis dentro das capacidades da organização.

Para microempreendedores individuais, o estabelecimento de metas é um elemento transformador da gestão. [Dornelas \(2021\)](#) ressalta que muitos pequenos negócios falham por falta de objetivos claros, o que leva a decisões desordenadas e desperdício de recursos. Ao definir metas específicas como aumento de vendas, fidelização de clientes ou melhoria de produtividade o MEI ganha controle sobre o desempenho e consegue monitorar seus resultados. Assim, o estabelecimento de metas no modelo de Kotler e Keller oferece às empresas, independentemente do porte, uma ferramenta de foco e mensuração essencial para a continuidade do negócio.

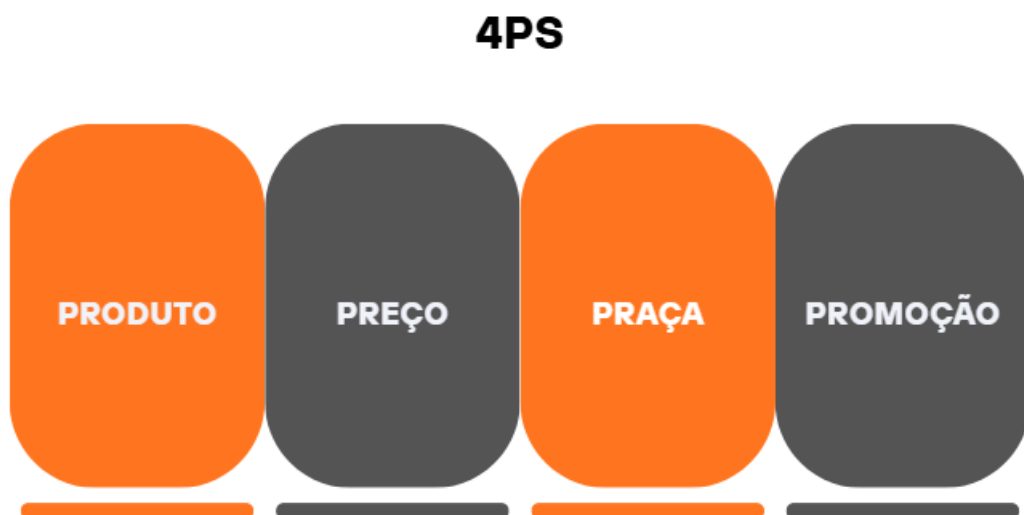
Formulação de Estratégias

Com as metas definidas, inicia-se a formulação das estratégias, etapa que corresponde à definição dos caminhos que a organização seguirá para alcançar seus objetivos. Segundo [Kotler e Keller \(2012\)](#), essa fase consiste em escolher alternativas de ação capazes de aproveitar as oportunidades e minimizar as ameaças identificadas no ambiente externo, utilizando de forma estratégica os pontos fortes da organização.

De acordo com [Hitt, Ireland e Hoskisson \(2024\)](#), a formulação estratégica combina análise e criatividade, exigindo que os gestores interpretem as informações obtidas por meio da Análise SWOT e as transformem em decisões que criem valor e diferenciação no mercado. [Maximiano \(2014\)](#) complementa ao afirmar que uma estratégia bem formulada deve equilibrar inovação e consistência, permitindo adaptação às mudanças do ambiente sem comprometer a identidade organizacional.

Nesse contexto, o marketing assume papel relevante na formulação das estratégias, conforme a abordagem de [Kotler e Keller \(2012\)](#), ao contribuir para o alinhamento das decisões estratégicas às necessidades do mercado. A definição das estratégias deve considerar o composto de marketing, conhecido como os 4Ps: produto, preço, praça e promoção, que representam variáveis controláveis utilizadas pelas organizações para influenciar a demanda e viabilizar a implementação das estratégias como ilustra a Figura 3.

Figura 3 – 4PS



Fonte: Adaptado de [Kotler e Keller \(2012\)](#)

O produto refere-se ao conjunto de atributos tangíveis e intangíveis oferecidos ao mercado com o objetivo de satisfazer as necessidades e os desejos dos consumidores. Esse elemento envolve características como qualidade, design, marca, embalagem e serviços associados, sendo fundamental para a geração de valor e para a diferenciação competitiva das organizações. [Silva e Borges \(2024\)](#) destacam que a definição adequada do produto permite que as empresas atendam de forma mais eficiente às demandas do mercado, fortalecendo seu posicionamento e contribuindo para a fidelização dos clientes e para o crescimento sustentável, especialmente no contexto das micro e pequenas empresas.

Kotler e Keller (2012), definem preço como a quantia em dinheiro cobrada por um produto ou serviço, ou a soma dos valores que os consumidores estão dispostos a trocar pelos benefícios proporcionados por sua aquisição ou utilização. Além de representar o único elemento do composto de marketing capaz de gerar receita para a organização, o preço exerce influência direta sobre a percepção de valor do cliente, a competitividade e o posicionamento da empresa no mercado. Nesse contexto, Machado *et al.* (2012) destacam que uma estratégia de precificação bem estruturada contribui para equilibrar os objetivos financeiros da organização com as expectativas dos consumidores, favorecendo sua competitividade e sustentabilidade, especialmente em empresas de menor porte.

Kotler e Keller (2012) definem praça, também denominada distribuição, como o conjunto de atividades e canais utilizados para disponibilizar produtos e serviços ao mercado consumidor. Essa variável envolve decisões relacionadas à logística, localização, armazenagem, transporte e escolha dos canais de distribuição, visando garantir que o produto esteja disponível no local e no momento adequados. Nesse sentido, uma distribuição eficiente contribui para a satisfação do cliente e para o aumento da competitividade organizacional. Silva *et al.* (2024) evidencia que a definição adequada dos canais de distribuição é fundamental para ampliar o alcance da empresa, facilitar o acesso do consumidor ao produto e melhorar o desempenho mercadológico, especialmente em negócios de pequeno porte.

Kotler e Keller (2012) definem promoção, como o conjunto de atividades de comunicação utilizadas pela empresa para informar, persuadir e lembrar os consumidores sobre seus produtos, serviços ou marcas, com o objetivo de influenciar suas decisões de compra e fortalecer o relacionamento com o público-alvo. Essa dimensão envolve atividades como propaganda, promoção de vendas, marketing digital, relações públicas e vendas pessoais, sendo essencial para ampliar a visibilidade da marca e influenciar o comportamento de compra. Nesse sentido, Silva *et al.* (2024) ressaltam que a utilização estratégica das ações promocionais, alinhadas aos demais elementos do composto de marketing, contribui para o fortalecimento do posicionamento competitivo e para o aumento da efetividade das estratégias mercadológicas, especialmente em empresas de pequeno porte.

No contexto dos microempreendedores, essa etapa torna-se especialmente importante. Conforme destaca Dornelas (2021), o pequeno empreendedor deve adotar estratégias simples, porém eficazes, como diversificação de produtos, uso do marketing digital e fortalecimento do relacionamento com clientes. Dessa forma, a formulação estratégica no modelo de Kotler e Keller permite que negócios de menor porte se posicionem de maneira competitiva, assegurando sustentabilidade e crescimento gradual.

A elaboração de programas e a implementação são etapas que transformam o planejamento em ação. De acordo com Kotler e Keller (2012), os programas definem os planos operacionais, os responsáveis e os prazos para execução. Essa estrutura detalhada permite que cada estratégia seja traduzida em atividades práticas e coordenadas.

[Chiavenato e Sapiro \(2023\)](#) afirmam que a elaboração de programas garante a integração entre as áreas da empresa, evitando sobreposição de tarefas e desperdício de recursos. [Oliveira \(2023\)](#) complementa que essa fase exige clareza de comunicação, liderança e comprometimento das equipes.

A implementação, por sua vez, é o momento em que o plano é colocado em prática. Segundo [Hitt, Ireland e Hoskisson \(2024\)](#), mesmo a melhor estratégia pode fracassar se não for executada adequadamente. Isso torna essencial o acompanhamento constante das ações e a capacidade de adaptação diante de imprevistos. Para os MEIs, essa etapa representa o ponto em que o planejamento ganha forma real. É quando o empreendedor transforma o que foi planejado em atitudes concretas — como campanhas de divulgação, melhorias no atendimento ou reorganização financeira.

A etapa final do modelo é o feedback e controle, responsável por monitorar e avaliar os resultados alcançados. Conforme [Kotler e Keller \(2012\)](#), o controle fecha o ciclo do planejamento estratégico, permitindo comparar o desempenho real com o planejado e identificar desvios.

[Oliveira \(2023\)](#) aponta que essa fase promove o aprendizado organizacional, pois fornece dados que subsidiam a revisão de metas e a reformulação de estratégias. [Chiavenato e Sapiro \(2023\)](#) reforçam que o controle não deve ser visto apenas como uma verificação, mas como uma oportunidade de aperfeiçoamento contínuo.

No caso dos microempreendedores individuais, o feedback e o controle assumem papel vital. Como observa [Dornelas \(2021\)](#), acompanhar resultados permite ao MEI compreender melhor o desempenho do negócio, ajustar preços, revisar estoques e avaliar o retorno de seus investimentos. Assim, o controle garante que mesmo empresas de pequeno porte atuem de forma estratégica, baseada em dados e não apenas em intuição.

Em conjunto, as seis etapas do modelo de [Kotler e Keller \(2012\)](#) formam um sistema dinâmico e contínuo de gestão estratégica, que une diagnóstico, ação e avaliação. Sua principal contribuição é a capacidade de traduzir a teoria em prática, tornando o planejamento acessível tanto para grandes organizações quanto para micro e pequenas empresas.

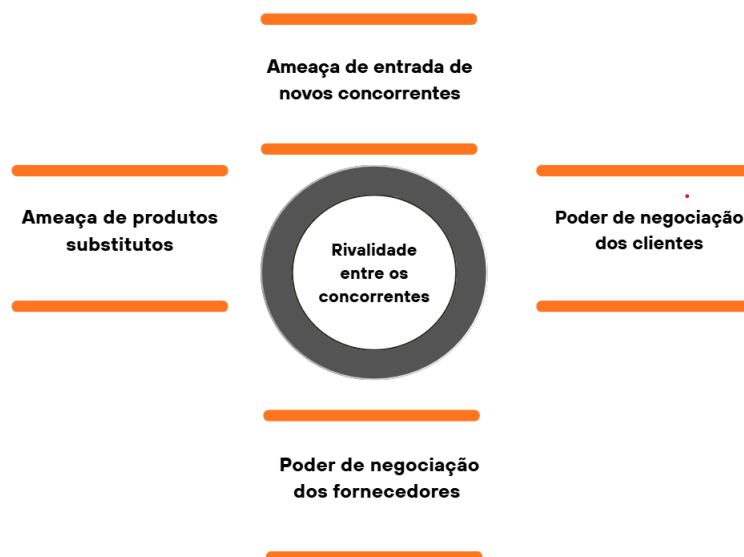
[Chiavenato e Sapiro \(2023\)](#) enfatizam que modelos como esse são essenciais para empresas que buscam sustentabilidade, crescimento e adaptação em mercados competitivos. Assim, o modelo de Kotler e Keller não apenas estrutura o processo de planejar, mas também proporciona aprendizado organizacional, visão de longo prazo e vantagem competitiva duradoura, elementos indispensáveis à sobrevivência de qualquer empreendimento.

2.4.2 Etapas do Planejamento segundo o Modelo de Michael Porter

O modelo de Porter apresenta uma abordagem estratégica voltada à análise da competitividade e à estrutura do setor em que as organizações estão inseridas. Sob essa perspectiva, [Porter \(2005\)](#) argumenta que a lucratividade de uma empresa não depende apenas de seus recursos internos, mas, sobretudo, das condições externas que moldam a concorrência no setor em que atua. Dessa forma, o planejamento estratégico deve considerar a dinâmica competitiva do ambiente como elemento central para a tomada de decisões e para a busca por desempenho superior e sustentável.

Com o objetivo de analisar esse ambiente competitivo, Porter desenvolveu o modelo das Cinco Forças Competitivas, que permite avaliar a estrutura do setor a partir de cinco dimensões: a rivalidade entre os concorrentes existentes, o poder de barganha dos fornecedores, o poder de barganha dos clientes, a ameaça de novos entrantes e a ameaça de produtos substitutos, conforme ilustrado na Figura 4. Essa ferramenta analítica possibilita compreender o grau de atratividade do setor, identificar pressões competitivas e subsidiar a formulação de estratégias mais consistentes e alinhadas à realidade do mercado.

Figura 4 – 5 Forças de Porter



Fonte: Adaptado de [Porter \(2005\)](#)

Primeiramente, a rivalidade entre os concorrentes existentes refere-se ao grau de competição direta entre as empresas que atuam no mesmo setor. Segundo [Porter \(2005\)](#), essa força é intensificada quando há grande número de competidores, crescimento lento do mercado, produtos pouco diferenciados e elevados custos fixos, fatores que levam as organizações a disputarem participação de mercado por meio de preços, promoções ou melhorias constantes. Quanto maior a rivalidade, menores tendem a ser as margens de lucro do setor, exigindo das empresas estratégias bem definidas para sustentar a competitividade. Nesse sentido, [Barboza e Rojo \(2015\)](#) destacam que a elevada rivalidade competitiva amplia a pressão sobre os resultados organizacionais, tornando fundamental a adoção de estratégias voltadas à diferenciação e ao fortalecimento do posicionamento no setor.

Em segundo lugar, o poder de barganha dos fornecedores refere-se à capacidade desses agentes de influenciar os custos e a qualidade dos insumos fornecidos às empresas. [Porter \(2005\)](#) reforça que esse poder torna-se mais elevado quando os fornecedores são poucos, oferecem produtos diferenciados ou quando os custos de troca são elevados, podendo impactar diretamente a rentabilidade organizacional. Nesse sentido, [Junior \(2022\)](#) destaca que a análise do poder dos fornecedores é fundamental para o planejamento estratégico, pois orienta decisões de negociação, gestão de suprimentos e a adoção de estratégias como a diversificação de fornecedores ou a integração vertical.

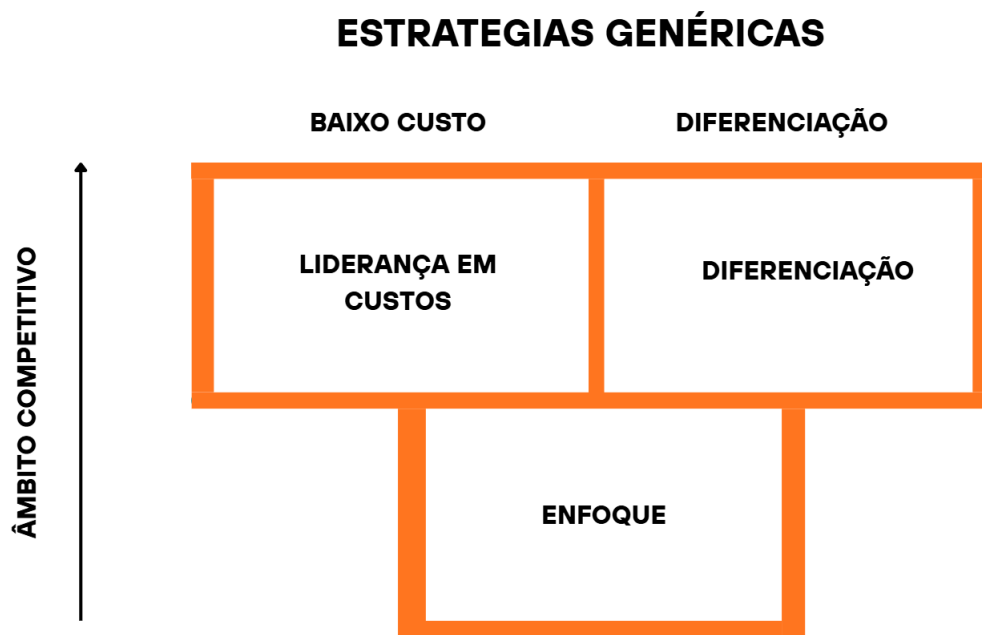
Em terceiro lugar, conforme destacam [Rodrigues e Souza \(2022\)](#), o poder de barganha dos clientes está relacionado à capacidade dos consumidores de pressionar as empresas por preços mais baixos, maior qualidade ou melhores condições comerciais. Essa força torna-se mais intensa quando os clientes possuem amplo acesso à informação, quando compram grandes volumes ou quando existem diversas alternativas disponíveis no mercado. [Porter \(2005\)](#) ressalta que quanto maior o poder de barganha dos clientes, maior é o desafio das empresas em manter margens de lucro, tornando fundamental o desenvolvimento de estratégias de diferenciação e fidelização.

Em quarto lugar, [Porter \(2005\)](#) define a ameaça de novos entrantes como a possibilidade de novas empresas ingressarem no setor e elevarem o nível de concorrência. Essa ameaça depende da existência de barreiras à entrada, como economias de escala, necessidade de elevados investimentos iniciais, acesso a canais de distribuição, diferenciação de produtos e exigências legais. Conforme destacam [Silva e Melo \(2021\)](#), quanto menores forem essas barreiras, maior será a probabilidade de entrada de novos competidores, o que tende a reduzir a atratividade do setor e pressionar os resultados das empresas já estabelecidas.

Por fim, [Porter \(2005\)](#) define a ameaça de produtos substitutos como a existência de produtos ou serviços que possam atender às mesmas necessidades dos consumidores de maneira diferente. Esses substitutos limitam o potencial de lucro do setor ao estabelecer um teto para os preços praticados, especialmente quando apresentam melhor relação custo-benefício ou quando os custos de troca para o consumidor são reduzidos. Nesse contexto, [Francisquette \(2023\)](#) destaca que a análise dos produtos substitutos permite que as organizações monitorem inovações e mudanças no comportamento do consumidor, contribuindo para a proteção da posição competitiva no mercado.

Essa estrutura analítica possibilita às organizações avaliar o grau de atratividade do setor, identificar pressões competitivas e definir estratégias mais consistentes. De acordo com [Oliveira \(2023\)](#), a análise do ambiente externo é fundamental para reduzir incertezas e subsidiar a formulação de estratégias alinhadas à realidade organizacional. Complementarmente, Porter propõe as estratégias genéricas: liderança em custos, diferenciação e enfoque como formas de alcançar vantagem competitiva sustentável, desde que adotadas de maneira clara e coerente como ilustra a Figura 5.

Figura 5 – Estratégias Genéricas



Fonte: Adaptado de [Porter \(2005\)](#)

Porter (2005) destaca que a liderança em custos tem como objetivo principal a obtenção de vantagem competitiva por meio da operação com custos mais baixos no setor, possibilitando à empresa oferecer preços mais competitivos ou manter margens superiores. Para tanto, essa estratégia exige eficiência operacional, controle rigoroso de custos, economias de escala, padronização de processos e investimentos em tecnologia e logística. Contudo, o autor alerta que a busca por custos reduzidos não deve comprometer níveis mínimos de qualidade, sob pena de perda de competitividade no longo prazo. Nesse sentido, Conceição *et al.* (2020) destacam que a liderança em custos depende da adoção de práticas organizacionais eficientes e de uma estrutura voltada para a otimização dos recursos, contribuindo para o fortalecimento da competitividade, especialmente em micro e pequenas empresas.

De acordo com Porter (2005), a estratégia de diferenciação consiste na oferta de produtos ou serviços percebidos pelos clientes como únicos ou superiores em relação aos concorrentes. Essa diferenciação pode estar associada a atributos como qualidade, inovação, design, tecnologia, marca, atendimento ou serviços agregados. Ao criar valor percebido, a organização pode praticar preços mais elevados, reduzindo a sensibilidade do consumidor ao preço e fortalecendo a lealdade do cliente. Nesse sentido, Silva (2022) destaca que a diferenciação permite às microempresas fortalecerem sua identidade no mercado e conquistarem vantagem competitiva por meio da criação de valor percebido pelos clientes.

Já a estratégia de enfoque, segundo Porter (2005), concentra-se em um segmento específico de mercado, um nicho geográfico ou um grupo particular de clientes, buscando atendê-los de forma mais eficiente ou diferenciada do que os concorrentes que atuam de maneira ampla. Essa estratégia pode assumir duas formas: enfoque em custos, quando a empresa busca alcançar vantagem competitiva por meio da redução de custos dentro do nicho escolhido; ou enfoque em diferenciação, quando oferece atributos exclusivos e altamente valorizados por um público específico. Nesse sentido, Diniz (2025) destaca que estratégias de enfoque permitem maior alinhamento entre os recursos organizacionais e as necessidades de segmentos específicos, ampliando as chances de construção de vantagens competitivas sustentáveis, especialmente em micro e pequenas empresas.

2.5 Levantamento bibliométrico da Literatura: Método PRISMA

Inicialmente, realizou-se um levantamento bibliométrico dos artigos utilizando o método de seleção PRISMA, o qual tem como finalidade orientar o relato de revisões sistemáticas e outros tipos de pesquisa, especialmente aquelas voltadas à avaliação de intervenções (Page *et al.*, 2021).

O método é estruturado em três fases principais. A primeira, denominada Identificação, consiste em determinar em quais bases e registros serão efetuadas as buscas pelos trabalhos de interesse. Uma vez definidas as bases, são selecionados os termos de pesquisa e os filtros que delimitarão o processo de busca (Page *et al.*, 2021).

Nesta pesquisa, optou-se pelas bases Scopus e Web of Science (WoS), visto que ambas reúnem periódicos de grande impacto em diversas áreas do conhecimento. Posteriormente, foram estabelecidos os termos de busca “Strategic Planning” AND “Micro and Small Enterprises”, sem restrição de ano de publicação. A escolha pela língua inglesa teve como propósito abranger um número maior de estudos disponíveis nessas bases.

Durante a fase de identificação, foram também verificados artigos duplicados, que foram eliminados, além de considerada a possibilidade de uso de ferramentas automáticas para filtrar trabalhos não relacionados (Page *et al.*, 2021). Entretanto, no presente estudo, não foram utilizadas ferramentas automáticas de seleção; aplicou-se apenas o filtro de acessibilidade, a fim de garantir a obtenção dos artigos disponíveis integralmente, excluindo aqueles inacessíveis.

Na sequência, tem-se a segunda fase, denominada Seleção, em que são aplicados novos filtros tanto para excluir artigos fora do escopo quanto para recuperar aqueles que possam ter sido descartados indevidamente, definindo assim os estudos que comporão a amostra final Page *et al.* (2021). Para esta pesquisa, não houve recuperação de artigos, porém foi adotado o filtro de aderência temática, eliminando os trabalhos que não se enquadravam no tema proposto.

Por fim, a terceira fase, intitulada Inclusão, apresenta o número de estudos que permaneceram após todas as etapas de filtragem, bem como a descrição dos critérios adotados (Page *et al.*, 2021). Nesta pesquisa, os artigos obtidos após a aplicação dos filtros foram analisados de forma sistemática, compondo o corpus final da revisão.

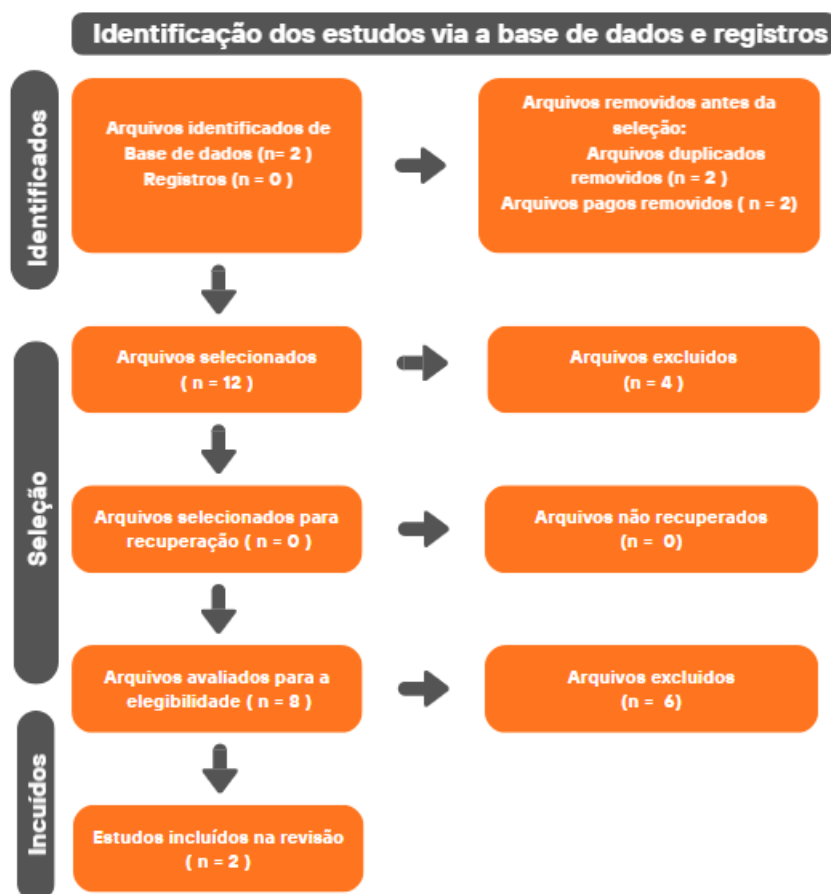
Seguindo o passo-a-passo proposto por Page *et al.* (2021), foi feito o levantamento inicial (Figura 6) nas bases Scopus e Web of Science (WoS), utilizando os termos “Strategic planning” AND “Micro and Small Enterprises” e aplicando o filtro “Brasil”. Assim, foram encontrados 15 artigos, sendo 8 provenientes da Scopus e 7 da Web of Science, totalizando o conjunto inicial da fase de Identificação.

Em seguida, foi realizada a eliminação de artigos duplicados entre as bases, identificando 1 trabalho repetido, o que resultou em 14 artigos. Ainda nesta fase, aplicou-se o filtro de acessibilidade, que eliminou os estudos pagos, restando 12 artigos disponíveis para análise.

Na etapa seguinte, correspondente à fase de Seleção, procedeu-se à leitura dos títulos e resumos para verificar a aderência à temática proposta. Foram então excluídos 4 artigos que não tratavam especificamente do planejamento estratégico em micro e pequenas empresas, totalizando 8 artigos ao final dessa fase.

Esses 8 artigos seguiram para a fase de Inclusão, compondo o corpus final da pesquisa. Dentre eles, observou-se que apenas dois abordaram de forma direta o planejamento estratégico como ferramenta de gestão, sendo analisados mais detalhadamente por sua relevância teórica e prática para o tema estudado.

Figura 6 – Panorama bibliométrico dos estudos



Fonte: Adaptado de [Page et al. \(2021\)](#)

O estudo desenvolvido por [Santos et al. \(2015\)](#) teve como objetivo analisar de que forma o Planejamento Estratégico Situacional (PES) pode ser aplicado à realidade de uma pequena empresa do setor de serviços localizada em Itapeva (SP). O artigo parte da constatação de que as micro e pequenas empresas enfrentam dificuldades na adoção de ferramentas formais de gestão estratégica, o que compromete sua capacidade de planejar, monitorar e avaliar ações gerenciais.

A pesquisa foi conduzida por meio de um estudo de caso com abordagem qualitativa e quantitativa, utilizando a Análise Estratégica Tridimensional como ferramenta de apoio. Essa análise busca compreender o grau de contribuição do planejamento estratégico para o processo decisório, considerando as dimensões de utilidade, participação e importância atribuídas às práticas de gestão.

Os resultados mostraram que, embora a empresa não possuísse um planejamento estratégico formalizado, diversas ações estratégicas eram executadas de maneira informal e intuitiva, como o reconhecimento de oportunidades de mercado, reorganização de processos e diversificação dos serviços. O gestor atuava de forma centralizada, característica comum em pequenos negócios.

O estudo evidenciou que o Planejamento Estratégico Situacional (PES) se mostra adequado e flexível à realidade de pequenas empresas, por permitir adaptações contínuas às mudanças do ambiente, além de fomentar a participação e o aprendizado organizacional. Dessa forma, Santos *et al.* (2015) concluem que o PES pode contribuir para uma gestão mais eficiente e dinâmica, fortalecendo a competitividade das micro e pequenas empresas.

O artigo desenvolvido por Bueno *et al.* (2016) teve como objetivo identificar e compreender os principais desafios enfrentados por micro e pequenas empresas no processo de gestão estratégica, por meio de um estudo de caso em uma empresa de transporte localizada na região dos Campos Gerais, no Paraná.

A pesquisa é de natureza aplicada e qualitativa, com caráter exploratório, e utilizou entrevistas com o gestor como principal instrumento de coleta de dados. O estudo revelou que a empresa apresentava falta de planejamento estruturado, gestão centralizada e ausência de mecanismos formais de controle e acompanhamento, refletindo uma realidade comum entre pequenos empreendedores brasileiros.

Os resultados apontam que, embora o gestor possuísse experiência prática, havia dificuldade em implementar estratégias de longo prazo e limitações na gestão de recursos. Ainda assim, o autor destaca que o planejamento estratégico pode funcionar como um instrumento de organização e direcionamento das ações, mesmo em empresas de pequeno porte, desde que adaptado às suas condições e necessidades.

Bueno *et al.* (2016) ressaltam, ainda, a importância da capacitação gerencial e do apoio institucional, especialmente por parte do SEBRAE, para fortalecer a atuação dos empreendedores e reduzir a vulnerabilidade das micro e pequenas empresas. O estudo reforça que a adoção do planejamento estratégico contribui para uma gestão mais eficiente, sustentável e orientada a resultados.

O escopo dos trabalhos incluídos revelou abordagens distintas, porém complementares. Santos *et al.* (2015) apresentaram uma perspectiva propositiva, ao evidenciar o potencial do Planejamento Estratégico Situacional (PES) como uma ferramenta dinâmica, participativa e adaptável às mudanças do ambiente organizacional. Por outro lado, Bueno *et al.* (2016) adotaram uma abordagem diagnóstica, destacando as limitações práticas e estruturais que dificultam a implementação do planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas, como a falta de preparo técnico, a centralização das decisões e a escassez de recursos.

Apesar das diferenças metodológicas e de enfoque, ambos os estudos convergem ao reconhecer o planejamento estratégico como um instrumento indispensável para o fortalecimento da gestão e o desenvolvimento das micro e pequenas empresas. Em conjunto, demonstram que, mesmo diante de restrições de recursos, estrutura e capacitação, o planejamento estratégico quando adaptado à realidade e às condições específicas das MPEs atua como elemento-chave para o crescimento, a competitividade e a continuidade dos empreendimentos.

3 Metodologia

3.1 Classificação Metodológica

De acordo com [Mello e Turrioni \(2012\)](#), a pesquisa científica pode ser classificada quanto à sua natureza, objetivos, abordagem do problema e método de procedimento. No que se refere à natureza, este estudo é classificado como pesquisa aplicada, uma vez que busca gerar conhecimentos voltados à solução prática de um problema específico, relacionado à gestão e ao planejamento estratégico de uma microempreendedora do ramo de bolos caseiros. Segundo os autores, a pesquisa aplicada caracteriza-se por empregar os conhecimentos científicos para resolver questões reais, contribuindo diretamente para a melhoria de processos e resultados organizacionais.

Quanto aos objetivos, trata-se de uma pesquisa exploratória, pois tem por finalidade proporcionar uma visão mais ampla do fenômeno estudado e compreender de forma preliminar as práticas de gestão e os desafios enfrentados pela microempreendedora. Conforme [Mello e Turrioni \(2012\)](#), esse tipo de pesquisa busca maior familiaridade com o problema, possibilitando a formulação de hipóteses e o aprimoramento de ideias.

Em relação à abordagem do problema, a pesquisa apresenta características qualitativas, pois procura analisar a realidade sob uma perspectiva interpretativa, considerando percepções, experiências e contextos subjetivos. [Mello e Turrioni \(2012\)](#) ressaltam que, na pesquisa qualitativa, o pesquisador atua como um observador participante, interpretando significados e relações que emergem do contexto estudado, em vez de se basear exclusivamente em dados numéricos.

Por fim, quanto aos procedimentos técnicos, o trabalho se enquadra como pesquisa ação, pois analisa de maneira detalhada uma unidade específica — a microempreendedora de bolos da cidade de João Monlevade (MG). Conforme os autores, o estudo de caso é indicado quando se busca compreender em profundidade um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real, permitindo o uso combinado de diferentes técnicas de coleta de dados, como entrevistas, observação e análise documental.

3.2 Procedimento Metodológico

No que se refere ao procedimento de coleta de dados adotado neste trabalho, a etapa foi conduzida por meio de entrevistas com roteiro semi estruturado, observação livre e análise documental. A coleta ocorreu durante o mês de outubro de 2025, por meio de duas visitas realizadas à residência de uma microempresendedora do ramo de bolos caseiros, situada na região de João Monlevade (MG). As visitas aconteceram aos finais de semana, com duração média de uma hora e trinta minutos cada.

Segundo Gil (2019), a coleta de dados representa uma das etapas mais importantes do processo de pesquisa, pois é por meio dela que se obtêm as informações necessárias para compreender, analisar e interpretar o fenômeno estudado, garantindo a validade e a consistência dos resultados. Da mesma forma, Marconi e Lakatos (2022) afirmam que a coleta de informações é fundamental para assegurar que as conclusões do estudo estejam baseadas em evidências concretas e devidamente observadas na realidade investigada.

Dessa forma, durante as entrevistas, foram aplicados os questionários com perguntas abertas, elaborado com o objetivo de obter uma compreensão mais aprofundada das características do empreendimento, bem como dos métodos de gestão e planejamento adotados pela microempresendedora. O instrumento de coleta foi estruturado em dois questionários: o primeiro voltado ao perfil, histórico e trajetória no negócio, e o segundo direcionado aos aspectos de produção, organização e vendas, conforme ilustram as Tabelas 2 e 3. As questões buscaram reunir informações gerais sobre o negócio, abrangendo aspectos como estrutura organizacional, mercado de atuação, processos produtivos e portfólio de produtos.

Ademais, procurou-se identificar as principais dificuldades enfrentadas, as práticas de gestão atualmente utilizadas e as expectativas relacionadas à elaboração do planejamento estratégico.

Tabela 2 – Questionário sobre a história do empreendimento

Nº	Pergunta
1	Quando você começou a produzir bolos para venda?
2	O que te motivou a trabalhar com bolos artesanais?
3	Quantas pessoas trabalham com você atualmente?
4	O que você aprendeu desde que começou a trabalhar com bolos?
5	Você já pensou em fazer algum curso na área?
6	Existe algo que você gostaria de mudar no seu negócio hoje?
7	Você possui algum plano para ampliar sua produção ou aumentar as vendas?
8	Você tem vontade de compartilhar seu conhecimento com outras pessoas?

Fonte: Elaborado pela autora (2026)

Tabela 3 – Questionário sobre produção, organização e vendas

Nº	Pergunta
1	Como é a sua rotina de produção dos bolos?
2	Quantos bolos você produz por dia ou por semana?
3	Quais tipos de bolos você faz (sabores, tamanhos e modelos)?
4	Além dos bolos, você vende algum outro produto?
5	Você costuma seguir a mesma receita ou adapta conforme o pedido?
6	Como você escolhe os insumos e ingredientes utilizados?
7	Você trabalha com algum orçamento definido para a produção?
8	Quais são os preços de cada produto?
9	Quais produtos você mais vende atualmente?
10	Qual produto tem maior saída?
11	Você possui clientes fixos?
12	Por quais canais você recebe os pedidos (WhatsApp, redes sociais, outros)?
13	Como você realiza a venda dos seus produtos?
14	Como você se organiza para não esquecer nenhum pedido?
15	Como você realiza a captação de clientes?
16	Quais são as principais dificuldades que você enfrenta na produção dos bolos?
17	O que você considera necessário para melhorar o seu negócio (equipamentos, espaço, divulgação, entre outros)?
18	Quais estratégias você utiliza ou pretende utilizar para aumentar as vendas dos bolos?

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

A partir das informações coletadas, foi realizada a caracterização do empreendimento, contemplando aspectos relacionados ao funcionamento do negócio, histórico da microempreendedora, estrutura produtiva, portfólio de produtos, formas de comercialização e particularidades da gestão. Essa etapa é essencial para compreender a realidade organizacional e subsidiar a aplicação adequada das ferramentas estratégicas.

Nesse sentido, [Loureiro \(2010\)](#) ressalta que a análise de pequenas empresas deve considerar suas especificidades, uma vez que modelos desenvolvidos para grandes organizações não representam integralmente sua realidade. Posteriormente, a análise dos dados consistiu na interpretação dessas informações com o objetivo de compreender o contexto administrativo, produtivo e comercial do empreendimento, conforme destacado por [Vergara \(2015\)](#), que aponta essa fase como fundamental para transformar dados em conhecimento aplicado.

Concluído o levantamento das informações, foi iniciada a elaboração de um planejamento estratégico fundamentado na junção do modelo de planejamento estratégico de [Kotler e Keller \(2012\)](#) com o modelo competitivo proposto por [Porter \(2005\)](#). A escolha dessa abordagem integrada se justifica pela complementaridade entre os modelos, uma vez que Kotler e Keller oferecem uma estrutura organizada para o planejamento estratégico, enquanto Porter contribui com ferramentas voltadas à análise do ambiente competitivo. Dessa forma, a combinação dos modelos possibilita uma análise mais completa e adequada à realidade de pequenos negócios.

No presente estudo, o modelo será aplicado à realidade de uma microempreendedora do ramo de bolos caseiros localizada na cidade de João Monlevade (MG). O empreendimento atua de forma autônoma, atendendo encomendas personalizadas para festas e consumo doméstico, com produção artesanal e vendas realizadas principalmente por meio de contatos informais e redes sociais. O ambiente em que está inserido caracteriza-se pela presença de concorrentes locais e pela crescente demanda por produtos caseiros e personalizados, tornando o planejamento estratégico uma ferramenta essencial para fortalecer a atuação do negócio e ampliar sua competitividade.

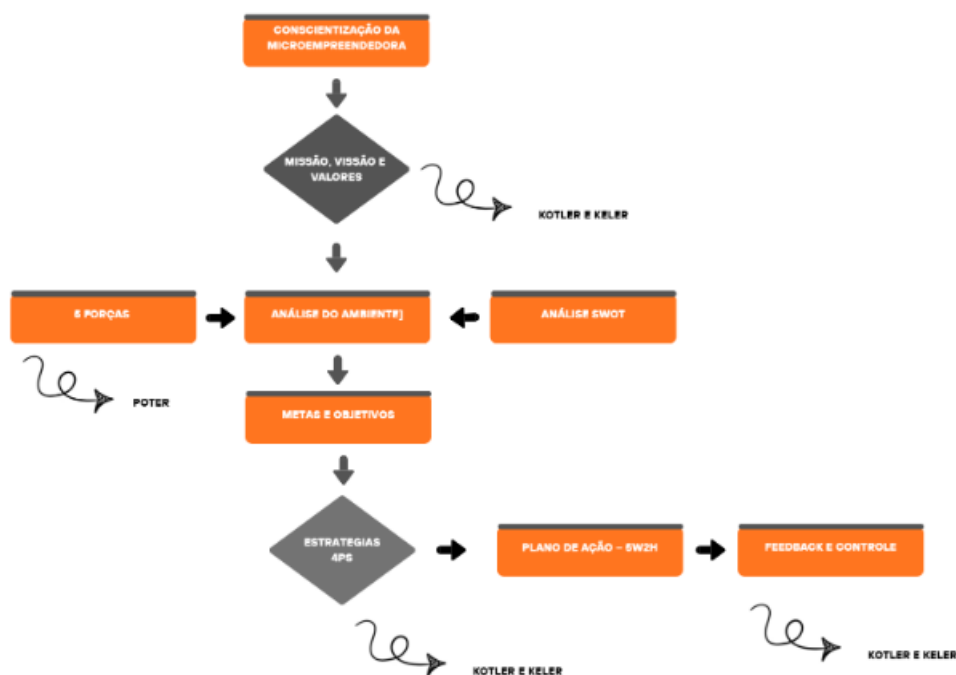
A metodologia será desenvolvida em etapas sequenciais, conforme ilustrado na Figura 7, permitindo uma análise estruturada e progressiva do empreendimento. Inicialmente, será realizada a etapa de conscientização da microempreendedora, na qual serão apresentados os conceitos básicos de planejamento estratégico de forma simples e acessível. Essa etapa tem como objetivo esclarecer dúvidas, reduzir possíveis resistências e demonstrar a importância do planejamento para a organização e desenvolvimento do negócio.

Em seguida, será realizada a definição da missão do empreendimento, etapa fundamental para compreender o propósito da microempreendedora, os valores que orientam suas atividades e o público que pretende atender. A definição da missão contribui para direcionar as decisões estratégicas e alinhar as ações futuras, garantindo maior coerência entre os objetivos do empreendimento e sua atuação no mercado.

Na sequência, será conduzida a análise das Cinco Forças de Porter, com o objetivo de avaliar o ambiente competitivo em que a microempreendedora está inserida. Essa etapa permitirá compreender o nível de concorrência existente, o poder de negociação dos clientes e fornecedores, a ameaça de novos concorrentes e a presença de produtos substitutos. A realização dessa análise é importante para identificar oportunidades e desafios do mercado, auxiliando na definição de estratégias mais adequadas à realidade do negócio.

Posteriormente, será realizada a análise SWOT, ferramenta que possibilita avaliar o ambiente interno e externo do empreendimento. Nessa etapa, serão identificadas as forças e fraquezas da microempreendedora, bem como as oportunidades e ameaças presentes no mercado. Essa análise contribui para uma melhor compreensão da situação atual do negócio, permitindo identificar pontos de melhoria e potencialidades que podem ser exploradas para fortalecer o empreendimento.

Figura 7 – Modelo de Planejamento Estratégico



Fonte: Elaborado pela autora (2026)

A partir disso, serão estabelecidas metas e objetivos, definidos de forma clara, realista e mensurável. Essa etapa é importante para orientar o crescimento do empreendimento e transformar as estratégias em resultados concretos. A definição de metas também facilita o acompanhamento do desempenho do negócio e permite avaliar se as ações implementadas estão contribuindo para o alcance dos objetivos propostos.

Com base nos resultados obtidos, serão definidas as estratégias utilizando o composto mercadológico dos 4Ps produto, preço, praça e promoção. Essa etapa permitirá estruturar ações voltadas ao posicionamento do negócio no mercado, à melhoria dos produtos oferecidos, à definição de preços adequados, à escolha dos canais de venda e à divulgação do empreendimento. Dessa forma, o uso dos 4Ps contribui para tornar o negócio mais competitivo e alinhado às necessidades dos clientes.

A partir dessas definições, será elaborado o plano de ação, utilizando a ferramenta 5W2H, no qual serão detalhadas as atividades a serem executadas, os prazos, os responsáveis e os métodos de execução. O plano de ação é fundamental para organizar a implementação das estratégias e garantir que o planejamento não permaneça apenas no nível teórico, sendo efetivamente aplicado na prática.

Por fim, será realizada a etapa de feedback e controle, que permitirá acompanhar os resultados das ações implementadas e realizar ajustes sempre que necessário. Essa etapa é essencial para avaliar a efetividade do planejamento estratégico, promover melhorias contínuas e adaptar o empreendimento às mudanças do mercado, contribuindo para a sustentabilidade e o fortalecimento do negócio ao longo do tempo.

4 Desenvolvimento

Desenvolvimento da Proposta de Planejamento Estratégico Diante dos procedimentos metodológicos apresentados e das informações coletadas junto à microempreendedora, dá-se início ao desenvolvimento da proposta de planejamento estratégico aplicada ao empreendimento em estudo. Esta etapa tem como finalidade estruturar, de forma prática e alinhada à realidade do negócio, as ferramentas estratégicas previamente discutidas, considerando suas limitações operacionais, necessidades específicas e potencialidades de crescimento.

4.1 Caracterização do Empreendimento

O empreendimento analisado trata-se de um microempreendimento, localizado na cidade de João Monlevade, no ramo de confeitaria artesanal, com foco na produção de bolos caseiros. O negócio pertence a uma Microempreendedora Individual (MEI), apresenta características típicas de pequenos empreendimentos familiares, sendo desenvolvido em ambiente residencial e com produção sob encomenda.

A microempreendedora iniciou suas atividades em meados de 2020, durante a pandemia da COVID-19, com o objetivo de complementar a renda familiar em um período de instabilidade econômica. Nesse contexto, o negócio surgiu a partir de conhecimentos e experiências pessoais na cozinha, inicialmente contando com o apoio de seu cônjuge, especialmente nas etapas operacionais.

Com o passar do tempo e a consolidação da atividade como fonte de renda, a empreendedora buscou aprimoramento profissional por meio de cursos na área de confeitaria, o que contribuiu para a melhoria da qualidade dos produtos e para a ampliação do portfólio oferecido.

Atualmente, o empreendimento oferece biscoitos, cestas personalizadas e bolos de diferentes tamanhos, sendo estes últimos o principal produto e o de maior demanda conforme ilustra a Tabela 4. De acordo, com a empreendedora a produção é realizada de forma artesanal e sob encomenda, o que permite maior personalização, porém também resulta em variações na rotina produtiva, diretamente influenciadas pelo volume de pedidos.

Tabela 4 – Portfólio de Produtos do Empreendimento

Categoria	Produto	Sabores disponíveis	Preço (R\$)
Bolo Baby	Bolo pequeno	Chocolate, Maracujá	R\$ 6,00
Mini bolo	Mini bolo vulcão	Chocolate, Maracujá	R\$ 22,00
Bolo médio	Bolo médio	Banana, Coco, Formigueiro, Iogurte	R\$ 30,00
Bolo médio	Bolo médio	Chocolate, Maracujá, Red Velvet, Cenoura, Limão	R\$ 35,00
Bolo grande	Bolo grande	Banana, Coco, Formigueiro, Iogurte	R\$ 48,00
Bolo grande	Bolo grande	Chocolate, Maracujá, Red Velvet, Cenoura, Limão	R\$ 55,00

Fonte: Elaborado pela autora (2026)

Observa-se que o portfólio do empreendimento é estruturado principalmente em função do tipo e do tamanho dos produtos ofertados, sendo possível identificar três principais categorias: bolos, cestas e biscoitos. No caso dos bolos, a diferenciação ocorre tanto pelo tamanho variando entre bolo baby, mini bolo vulcão, bolos médios e grandes, quanto pela variedade de sabores.

Percebe-se também a divisão entre sabores mais tradicionais, como banana, coco, formigueiro e iogurte, que apresentam menor valor agregado, e sabores mais elaborados, como chocolate, maracujá, red velvet, cenoura e limão, que possuem preços mais elevados. Essa distinção indica uma estratégia baseada na complexidade de produção e no valor percebido pelo cliente.

No que se refere às cestas, observa-se a oferta de duas opções, classificadas em pequena e grande, com diferenciação de preços. Esses produtos são caracterizados pela personalização, sendo compostos conforme a demanda dos clientes e a sazonalidade, o que amplia a possibilidade de atendimento a diferentes ocasiões, como datas comemorativas e eventos específicos. Já os biscoitos artesanais apresentam maior flexibilidade na produção, com variedade de tipos conforme os pedidos personalizados, razão pela qual não possuem preço fixo, sendo este definido de acordo com as características da encomenda.

De modo geral, verifica-se que o empreendimento apresenta um portfólio diversificado e adaptável, combinando produtos padronizados, como bolos com sabores pré-definidos, com itens mais flexíveis e personalizados, como cestas e biscoitos. Essa característica contribui para a capacidade de atender diferentes perfis de clientes e necessidades de consumo.

No que se refere à gestão, observa-se que todas as atividades do negócio são centralizadas na própria microempreendedora, que atua simultaneamente nas funções de produção, atendimento ao cliente, controle financeiro e organização das entregas, contando apenas com apoio pontual de seu esposo. Entretanto, essa centralização, aliada às responsabilidades familiares especialmente o cuidado com os filhos, gera limitações na disponibilidade de tempo da empreendedora, impactando diretamente na capacidade produtiva e na regularidade das atividades.

Esse fator também se reflete na área de divulgação, uma vez que, embora utilize o Instagram como canal de comunicação com os clientes, não consegue manter uma frequência consistente de postagens, nem explorar de forma estratégica o potencial da plataforma para geração de vendas.

Dessa forma, o empreendimento apresenta potencial de crescimento, especialmente no que se refere à ampliação da presença digital e à organização das atividades, ao mesmo tempo em que enfrenta desafios relacionados à gestão do tempo e à limitação operacional.

4.2 Proposta de planejamento estratégico

O estudo realizado no empreendimento possibilitou a identificação de suas características e, a partir disso, a elaboração da proposta de planejamento estratégico, baseada na integração dos modelos de Philip Kotler e Kevin Lane Keller, juntamente com o modelo das Cinco Forças de Michael Porter.

Como apresentado na metodologia, o modelo de Kotler e Keller direciona a definição de estratégias de marketing, contribuindo para o estabelecimento de objetivos e metas, enquanto o modelo de Porter auxilia na análise do ambiente competitivo, permitindo uma compreensão mais ampla do mercado em que o empreendimento está inserido.

Para a construção da proposta, as ferramentas foram inicialmente aplicadas de forma individual, e, posteriormente, seus resultados foram analisados em conjunto, permitindo a elaboração de um planejamento mais integrado e coerente com a realidade do negócio. Destaca-se que todo o processo de desenvolvimento da proposta foi realizado em conjunto com a microempreendedora, considerando suas percepções, limitações e necessidades práticas.

Além disso, a proposta foi estruturada considerando os níveis estratégico, tático e operacional. Entretanto, devido ao porte reduzido do empreendimento, o foco está principalmente nos níveis tático e operacional, sem deixar de considerar o direcionamento estratégico do negócio.

4.2.1 Conscientização da microempreendedora

O primeiro passo da proposta consistiu em apresentar à microempreendedora o conceito de planejamento estratégico, esclarecendo dúvidas e destacando suas vantagens e desvantagens. A explicação foi realizada de maneira simples e acessível, relacionando diretamente com a realidade do negócio de bolos caseiros. Foram utilizados exemplos cotidianos, como a importância de planejar a produção para datas comemorativas, organizar os custos dos ingredientes e definir metas de vendas, de modo a demonstrar que o planejamento não se trata de burocracia, mas sim de uma ferramenta prática para apoiar a gestão.

Durante esse processo, observou-se resistência inicial por parte da empreendedora, que acreditava que a adoção de novas ferramentas de gestão poderia demandar tempo excessivo e atrapalhar suas atividades cotidianas, como a produção e venda dos bolos como ilustra a Tabela 5.

Tabela 5 – Principais questionamentos identificados

Categoria	Dúvida/Resistência
Tempo disponível	Será que vou conseguir encaixar isso na minha rotina?
Complexidade da ferramenta	Esse processo não é complicado demais para mim?
Resultados imediatos	Vou perceber resultados rapidamente ou só a longo prazo?
Adequação ao porte do negócio	Esse tipo de planejamento não é só para empresas grandes?
Custos envolvidos	Será que isso vai gerar algum custo para mim?
Impacto na rotina	Isso pode atrapalhar o meu dia a dia de produção?
Capacidade de aplicar sozinha	Consigo implementar isso por conta própria ou preciso de ajuda?
Necessidade real	Será que eu realmente preciso disso agora?

Fonte: Elaborado pela autora (2026)

Entre as dúvidas levantadas, destacam-se preocupações relacionadas ao tempo disponível, à complexidade da ferramenta, à necessidade de resultados imediatos e à adequação do planejamento ao porte do negócio. Também surgiram questionamentos sobre custos envolvidos, impacto na rotina, capacidade de aplicar sozinha e até sobre a real necessidade de adotar esse tipo de prática.

Essas resistências foram trabalhadas gradualmente ao longo das conversas realizadas durante as visitas ao empreendimento. O processo de conscientização ocorreu de maneira dialogada, buscando compreender as dificuldades enfrentadas pela microempreendedora e relacionar os conceitos do planejamento estratégico à realidade prática do negócio. Em vez de apresentar ferramentas técnicas de forma direta, procurou-se utilizar exemplos simples do cotidiano, demonstrando como pequenas ações de organização já representavam formas de planejamento dentro da rotina da confeitaria.

Durante as explicações, foram discutidas situações comuns enfrentadas pela empreendedora, como atrasos em encomendas, dificuldade para calcular corretamente os custos dos produtos, excesso de produção em determinados períodos e falta de organização nas divulgações realizadas pelas redes sociais. A partir dessas situações, foi demonstrado como o planejamento poderia auxiliar na antecipação de problemas, no melhor aproveitamento dos recursos e na definição de prioridades para o negócio.

Além disso, buscou-se apresentar os principais benefícios do planejamento estratégico de maneira prática e acessível, destacando aspectos como a possibilidade de reduzir riscos, organizar metas, melhorar o controle financeiro, evitar desperdícios e fortalecer a competitividade frente à concorrência local. Também foi enfatizado que o planejamento não exigiria grandes investimentos financeiros ou mudanças radicais na rotina, podendo ser implementado gradualmente conforme a necessidade e capacidade do empreendimento.

Ao longo do processo, observou-se que a resistência inicial da microempreendedora foi diminuindo aos poucos. Inicialmente, havia receio de que as ferramentas de gestão aumentassem sua carga de trabalho e dificultassem ainda mais a rotina já sobrecarregada do negócio. Entretanto, conforme os exemplos eram apresentados e relacionados diretamente às dificuldades enfrentadas no dia a dia, a empreendedora passou a demonstrar maior interesse em compreender melhor o funcionamento do planejamento estratégico e seus possíveis benefícios para o empreendimento.

Mesmo apresentando maior abertura durante as conversas, percebeu-se que a microempreendedora ainda mantinha certa cautela em relação à aplicação prática das ferramentas. Em alguns momentos, demonstrava insegurança quanto à capacidade de manter as ações planejadas dentro da rotina operacional do negócio, principalmente devido à limitação de tempo e à centralização das atividades sob sua responsabilidade. Dessa forma, o planejamento estratégico foi estruturado de modo a se adequar à realidade do empreendimento, com o objetivo de reduzir inseguranças e proporcionar maior tranquilidade quanto à sua aplicação prática, respeitando seus limites operacionais, especialmente no que se refere ao tempo disponível e à centralização das atividades.

4.2.2 Missão, Visão e Valores

Com base nas informações obtidas ao longo do processo e nas respostas do questionário aplicado à microempreendedora, foi possível estruturar a missão do empreendimento de acordo com sua realidade e com as demandas do mercado. Nesse contexto, a missão deve ser entendida como a razão de existir do negócio, servindo como uma diretriz ampla que orienta suas ações, decisões e estratégias, sempre em sintonia com as necessidades dos clientes.

Buscou-se formular uma missão simples e de fácil compreensão, considerando a importância de uma comunicação clara com clientes e demais envolvidos no negócio. Dessa forma, a missão do empreendimento é: “Produzir bolos artesanais de qualidade, utilizando ingredientes selecionados e oferecendo produtos personalizados que atendam às necessidades dos nossos clientes.”

A visão representa a projeção futura do empreendimento, indicando seus objetivos de crescimento e desenvolvimento ao longo do tempo. Ela funciona como um direcionamento estratégico, incentivando a busca por melhorias contínuas, fortalecimento da marca e expansão da atuação no mercado. Assim, a visão do empreendimento é:

“Consolidar-se como referência local na produção de bolos artesanais, ampliando sua clientela e fortalecendo sua presença digital nos próximos 5 anos.”

Os valores correspondem aos princípios que orientam o comportamento da organização e sustentam sua forma de atuação. Eles refletem aquilo que a empreendedora considera essencial para a condução do negócio e para o relacionamento com os clientes, contribuindo para a construção de sua identidade. Diante disso, foram identificados os seguintes valores:

“Compromisso com o cliente, produtos com sabor diferenciado, higiene e segurança dos alimentos.”

4.2.3 As 5 Forças de Porter

A análise das Cinco Forças de Porter foi realizada com o objetivo de compreender o ambiente competitivo no qual o empreendimento está inserido, identificando os principais fatores externos que podem influenciar seu desempenho.

1 Rivalidade entre concorrentes: Observa-se um alto nível de concorrência no setor de confeitaria artesanal, uma vez que existem diversas microempreendedoras, além de padarias e confeitarias já consolidadas na região. Essa elevada concorrência exige diferenciação, principalmente em relação à qualidade, atendimento e personalização dos produtos.

2 Poder de barganha dos clientes: O poder de negociação dos clientes é considerado alto, pois estes possuem diversas opções de compra e tendem a comparar preços, qualidade e prazos. Além disso, a facilidade de acesso a outros fornecedores por meio das redes sociais intensifica essa competitividade.

3 Poder de barganha dos fornecedores: O poder de negociação dos fornecedores é moderado, visto que, apesar da variação nos preços de insumos como farinha, ovos e chocolate, existem diferentes opções de fornecedores disponíveis no mercado, o que reduz a dependência de um único fornecedor.

4 Ameaça de novos entrantes: A ameaça de novos concorrentes é alta, considerando que o setor de confeitaria artesanal apresenta baixa barreira de entrada, permitindo que novos empreendedores iniciem suas atividades com investimentos relativamente baixos.

5 Ameaça de produtos substitutos: A ameaça de produtos substitutos é moderada, uma vez que os clientes podem optar por alternativas como doces industrializados, sobremesas prontas ou produtos de padarias, que podem atender à mesma necessidade em determinadas situações.

4.2.4 Análise SWOT

A análise SWOT foi elaborada com base nas informações obtidas durante as entrevistas, bem como nos resultados da análise das Cinco Forças de Michael Porter, permitindo identificar os fatores internos e externos que influenciam o desempenho do empreendimento como ilustrado na Figura 8.

Figura 8 – Análise Swot



Fonte: Elaborado pela autora (2026)

A análise evidencia que o empreendimento possui importantes forças internas, destacando-se a capacidade de personalização dos produtos conforme as solicitações dos clientes, o atendimento próximo e direto, a relação de confiança construída com os consumidores e a utilização de logomarca própria. Esses fatores contribuem para a diferenciação do negócio e fortalecem seu relacionamento com o público.

Por outro lado, foram identificadas fragilidades que limitam o desenvolvimento do empreendimento. Entre elas, destacam-se a baixa frequência de publicações nas redes sociais, a limitação de tempo decorrente das responsabilidades familiares, o acúmulo de funções operacionais pela microempreendedora e a insuficiência de equipamentos para otimizar a produção. Esses aspectos reduzem a eficiência operacional e dificultam a expansão do negócio.

No ambiente externo, observam-se oportunidades relacionadas à utilização de serviços de entrega para ampliar o alcance geográfico, ao fortalecimento da presença digital para atrair novos clientes e ao estabelecimento de parcerias com comércios locais para comercialização dos produtos. O aproveitamento dessas oportunidades pode contribuir para aumentar a visibilidade da marca e ampliar sua atuação no mercado.

Em contrapartida, o empreendimento está inserido em um ambiente competitivo, marcado pela alta concorrência no setor de confeitaria artesanal, pela facilidade de entrada de novos concorrentes, pela sensibilidade dos clientes em relação aos preços e pela variação dos custos dos insumos utilizados na produção. Esses fatores exigem atenção constante da microempreendedora para manter a competitividade e preservar a rentabilidade do negócio.

Dessa forma, a análise SWOT demonstra que o empreendimento possui diferenciais competitivos e oportunidades favoráveis ao crescimento. Entretanto, para aproveitar esse potencial, torna-se necessário reduzir as fragilidades internas, principalmente aquelas relacionadas à organização das atividades, à divulgação do negócio e à estrutura produtiva, fortalecendo sua capacidade de competir e crescer de forma sustentável.

4.2.5 Objetivos e Metas

A partir da análise SWOT realizada no empreendimento, foram definidos objetivos e metas com o intuito de orientar o desenvolvimento do negócio, melhorar sua organização interna e fortalecer sua atuação no mercado.

A definição desses objetivos está diretamente relacionada às limitações identificadas no diagnóstico, especialmente no que se refere à organização das atividades, à gestão do tempo, ao controle financeiro e de estoque, bem como à baixa utilização das redes sociais como ferramenta estratégica de divulgação. Dessa forma, busca-se não apenas corrigir fragilidades internas, mas também ampliar a capacidade do empreendimento de aproveitar as oportunidades presentes no ambiente externo.

Os objetivos foram estruturados de acordo com os níveis de planejamento organizacional: operacional, tático e estratégico, considerando diferentes horizontes de tempo e níveis de decisão. O nível operacional está voltado às atividades do dia a dia do empreendimento, com foco na padronização, organização das rotinas e controle das operações. O nível tático concentra-se na melhoria da gestão e na organização de áreas como produção, marketing e vendas, permitindo maior eficiência na utilização dos recursos disponíveis. Já o nível estratégico está relacionado ao direcionamento de longo prazo, envolvendo crescimento, posicionamento e expansão do negócio.

Entretanto, considerando o porte reduzido do empreendimento e suas limitações operacionais, observa-se que o planejamento proposto apresenta maior ênfase nos níveis operacional e tático, uma vez que esses permitem a implementação de melhorias mais imediatas e compatíveis com a realidade da microempreendedora. Ainda assim, o nível estratégico também foi contemplado, garantindo direcionamento para o crescimento futuro do negócio.

A definição das metas priorizou ações simples, mensuráveis e compatíveis com a realidade operacional do empreendimento, considerando a disponibilidade de tempo, recursos e capacidade produtiva. Dessa forma, optou-se por estabelecer metas progressivas e de fácil acompanhamento, permitindo maior controle das atividades e facilitando a adaptação gradual às práticas de planejamento.

No nível operacional, as metas estão relacionadas principalmente à organização e ao controle das atividades cotidianas do negócio, como o controle de pedidos por meio de registros no momento da solicitação, a melhoria do atendimento com definição de prazos de resposta, a confirmação antecipada dos pedidos para evitar erros de produção, o controle de estoque de ingredientes, a organização das finanças por meio do registro de entradas e saídas, além da realização de registros fotográficos dos produtos e do aumento da frequência de postagens nas redes sociais. Essas ações possuem caráter imediato e são fundamentais para reduzir falhas operacionais, melhorar a comunicação com os clientes e estruturar a rotina produtiva, conforme apresentado na Tabela 6.

Tabela 6 – Objetivos e metas do empreendimento de nível operacional

OBJETIVOS	METAS
Organizar o controle de pedidos por meio do registro no momento da solicitação	Registrar 100% dos pedidos realizados ao longo da semana, garantindo que não haja perda de informações.
Melhorar o atendimento ao cliente com a definição de períodos fixos de resposta	Responder 100% das mensagens no mesmo dia, dentro da rotina semanal estabelecida.
Confirmar os pedidos antes da produção para evitar erros, por meio da conferência dos dados do pedido e validação com o cliente	Confirmar 100% dos pedidos com no mínimo 24 horas de antecedência ao longo da semana.
Controlar o estoque de ingredientes por meio do registro das entradas e saídas	Atualizar o estoque semanalmente, evitando faltas durante a produção.
Organizar as finanças por meio do registro diário de entradas e saídas	Registrar 100% das movimentações financeiras ao longo da semana.
Melhorar o registro visual dos produtos conforme disponibilidade, por meio do registro fotográfico sistemático dos produtos disponíveis	Registrar ao menos 5 produtos por semana.
Aumentar a frequência de divulgação nas redes sociais, por meio da realização de postagens programadas em dias definidos da semana	Publicar no mínimo 2 conteúdos por semana.

Fonte: Elaborado pela autora (2026)

Observa-se que as metas operacionais apresentam forte foco na padronização e disciplina organizacional, fatores essenciais para pequenos empreendimentos que dependem diretamente da gestão individual. O acompanhamento semanal dessas atividades permite identificar dificuldades de execução e realizar ajustes contínuos, contribuindo para maior eficiência na gestão. Outro aspecto relevante no nível operacional refere-se à melhoria do relacionamento com os clientes, especialmente por meio da rapidez no atendimento e da confirmação antecipada dos pedidos. Em negócios alimentícios artesanais, a comunicação eficiente é um fator determinante para a satisfação e fidelização dos clientes.

No nível tático, os objetivos estão direcionados à melhoria da gestão do negócio e ao fortalecimento das áreas de marketing, produção e vendas. As metas incluem a estruturação da divulgação por meio de calendário mensal de conteúdos, o aumento do engajamento nas redes sociais, o crescimento do volume de pedidos, a implantação do serviço de entrega por meio de plataformas de delivery, a organização da rotina produtiva, a melhoria da gestão do tempo, a padronização do atendimento, o acompanhamento dos resultados de vendas e a ampliação do portfólio com oferta de produtos para pronta entrega, conforme apresentado na Tabela 7.

Tabela 7 – Objetivos e metas do nível tático

OBJETIVOS	METAS
Estruturar a divulgação nas redes sociais por meio da criação e execução de um calendário mensal de conteúdos	Realizar 12 postagens mensais durante 3 meses consecutivos.
Melhorar o engajamento por meio da interação ativa com seguidores nas publicações e mensagens	Aumentar o número de interações em 20% em até 3 meses.
Aumentar o volume de pedidos por meio da divulgação semanal da agenda de encomendas	Aumentar o número de pedidos em 20% em até 4 meses.
Implantar o serviço de entrega por meio da utilização de plataformas de delivery, juntamente com a definição de taxa, área de cobertura e organização dos pedidos para envio	Realizar pelo menos 5 entregas por semana por meio de plataformas de delivery em até 2 meses.
Organizar o processo produtivo por meio da criação e cumprimento de uma rotina semanal de produção	Reduzir atrasos e melhorar a produtividade em 15% em até 3 meses.
Melhorar a gestão do tempo por meio da divisão diária das atividades conforme prioridade	Cumprir a rotina semanal em pelo menos 80% das semanas durante 3 meses.
Padronizar o atendimento ao cliente por meio da utilização de roteiro com informações organizacionais	Utilizar padrão de atendimento em 100% dos contatos.
Controlar os pedidos e resultados por meio do acompanhamento semanal das vendas	Registrar e analisar os resultados de vendas semanalmente durante 3 meses.
Ampliar o portfólio por meio da oferta contínua e divulgação de fatias de bolo para pronta entrega	Realizar pelo menos 10 vendas de fatias por semana em até 2 meses.

Fonte: Elaborado pela autora (2026)

Destaca-se que as redes sociais assumem papel central no planejamento tático, uma vez que o diagnóstico evidenciou baixa frequência de postagens e ausência de planejamento de conteúdo. Nesse contexto, a adoção de um calendário de publicações e a interação com os clientes tornam-se estratégias fundamentais para ampliar a visibilidade do negócio e impulsionar as vendas.

Além disso, a implantação do serviço de entrega e a organização da produção demonstram a busca por maior eficiência operacional e melhoria na qualidade dos serviços oferecidos. A definição de rotinas, a divisão das atividades e o acompanhamento dos resultados contribuem para a profissionalização da gestão e melhor aproveitamento do tempo.

Ressalta-se que as metas táticas foram definidas de maneira gradual e realista, evitando objetivos incompatíveis com a capacidade operacional atual do empreendimento, o que é essencial para garantir viabilidade na execução e continuidade do planejamento.

No nível estratégico, os objetivos estão voltados ao crescimento e consolidação do empreendimento no longo prazo. As metas definidas buscam estruturar o negócio para futura abertura de uma loja física e fortalecer a marca por meio do aumento do reconhecimento no mercado local e da ampliação da base de clientes, conforme apresentado na Tabela 8.

Tabela 8 – Objetivos e metas do nível estratégico

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	METAS
Expandir o negócio por meio da abertura de uma loja física	Estruturar o negócio para futura abertura de uma loja física em até 5 anos.
Fortalecer a marca por meio da ampliação do reconhecimento no mercado local	Aumentar o número de clientes ativos em 50% em até 5 anos.

Fonte: Elaborado pela autora (2026)

A proposta de estruturar o negócio para abertura de um ponto físico demonstra uma visão de crescimento gradual e planejado, considerando a necessidade de organização financeira, aumento da demanda e fortalecimento da marca antes da realização do investimento. Esse posicionamento evita decisões precipitadas e contribui para a sustentabilidade do empreendimento.

Paralelamente, o fortalecimento da marca é considerado um fator estratégico essencial, pois está diretamente relacionado à fidelização dos clientes, aumento do alcance e consolidação do negócio no mercado local.

Entretanto, é importante destacar que o alcance dos objetivos estratégicos depende diretamente da consolidação das melhorias operacionais e táticas propostas. Isso ocorre porque microempreendimentos possuem limitações de recursos, estrutura e capacidade produtiva, sendo necessário inicialmente fortalecer os processos internos antes de avançar para estratégias de expansão.

De maneira geral, observa-se que os objetivos e metas definidos buscam equilibrar ações de curto, médio e longo prazo, respeitando as limitações da microempreendedora e as características do empreendimento. A estruturação em diferentes níveis de planejamento contribui para tornar a gestão mais organizada, permitindo que melhorias operacionais sustentem o crescimento gradual e estruturado do negócio.

4.2.6 Estratégias

Após a definição dos objetivos e metas organizacionais, foram estabelecidas estratégias específicas com a finalidade de orientar as ações necessárias para alcançar os resultados propostos no planejamento estratégico do empreendimento. Essas estratégias foram elaboradas com base no composto mercadológico dos 4Ps produto, preço, praça e promoção associados aos níveis de planejamento organizacional operacional, tático e estratégico. Essa integração permitiu estruturar ações compatíveis com a realidade da microempresendedora, contemplando tanto as necessidades imediatas da rotina produtiva quanto os objetivos de crescimento futuro do negócio.

No nível operacional, conforme apresenta a Tabela 9, as ações foram direcionadas às atividades cotidianas, com foco na melhoria da organização da produção, atendimento e divulgação dos produtos. As estratégias propostas envolvem a padronização das receitas por meio de fichas técnicas, o registro fotográfico semanal dos bolos e doces para divulgação digital, o controle rigoroso dos custos de insumos e embalagens, além da organização das encomendas com confirmação prévia dos pedidos. No aspecto promocional, destaca-se a criação de uma rotina básica de publicações nas redes sociais, utilizando fotos próprias e conteúdos simples, mas consistentes.

Tabela 9 – Estratégias do nível operacional com base nos 4Ps

4Ps	Estratégias
Produto	Garantir a qualidade e padronização dos produtos por meio da definição de receitas, controle das etapas de produção e realização de registro fotográfico semanal, melhorando a apresentação e facilitando a escolha do cliente.
Preço	Determinar os preços com base no registro diário de custos (ingredientes, produção e embalagem), assegurando margem de lucro e evitando prejuízos por falta de controle financeiro.
Praça	Controlar os pedidos por meio do registro no momento da solicitação, confirmação prévia com o cliente e verificação da disponibilidade de estoque, garantindo entrega no prazo.
Promoção	Realizar postagens programadas em dias fixos da semana, divulgando produtos disponíveis, agenda de encomendas e incentivando o contato direto com os clientes.

Fonte: Elaborado pela autora (2026)

No nível tático, conforme apresentado a Tabela 10, as estratégias foram voltadas para o fortalecimento da gestão e para o desenvolvimento de ações de médio prazo, especialmente nas áreas de marketing, vendas e produção. Entre as principais iniciativas estão a ampliação parcial do portfólio, com a inclusão de fatias de bolo, kits promocionais e produtos temáticos em datas comemorativas. No aspecto de preço, foram sugeridas promoções em períodos de menor demanda e a definição estruturada dos valores, considerando concorrência, custos e margem de lucro. Quanto à praça, destaca-se a implantação gradual do serviço de entrega e o fortalecimento da comunicação com clientes via redes sociais e WhatsApp Business. Já na promoção, as estratégias priorizam o aumento da frequência de postagens, a utilização de conteúdos interativos e a divulgação de avaliações de clientes, além da realização de sorteios periódicos de produtos para ampliar engajamento e atrair novos seguidores.

Tabela 10 – Estratégias do nível tático com base nos 4Ps

4Ps	Estratégias Táticas
Produto	Ampliar o mix de produtos por meio da oferta contínua de fatias para pronta entrega, visando aumentar a frequência de compra e atender à demanda por praticidade.
Preço	Estabelecer preços competitivos com base na análise dos custos, concorrência e percepção de valor do cliente, equilibrando acessibilidade e rentabilidade.
Praça	Implantar o serviço de entrega por meio da utilização de plataformas de delivery, com definição de taxa, área de cobertura e organização logística dos pedidos.
Promoção	Estruturar a divulgação por meio da criação de um calendário mensal de conteúdos, com foco em interação com seguidores, divulgação de produtos e estímulo à recompra.

Fonte: Elaborado pela autora (2026)

No nível estratégico, conforme apresentado a Tabela 11, as ações foram direcionadas ao crescimento e posicionamento futuro do empreendimento. O foco está em consolidar a identidade da marca como referência em bolos artesanais e personalizados, valorizando qualidade, atendimento e diferenciação frente à concorrência. Também foi considerada a ampliação futura do portfólio com sabores exclusivos de assinatura, conforme o aumento da capacidade produtiva. No aspecto preço, as estratégias envolvem a adoção de precificação baseada em valor percebido, equilibrando competitividade e rentabilidade. Em relação à praça, destaca-se a expansão dos canais de venda, incluindo a possibilidade de abertura de um ponto físico de pequeno porte ou quiosque e a criação de um e-commerce próprio. Já na promoção, as ações estratégicas buscam o fortalecimento da marca, a fidelização dos clientes e o investimento em branding digital, com storytelling, programas de indicação e participação em eventos gastronômicos e culturais locais.

Tabela 11 – Estratégias do nível estratégico com base nos 4Ps

4Ps	Estratégias
Produto	Fortalecer a marca por meio da oferta contínua de produtos de qualidade e apresentação diferenciada, visando aumentar a satisfação e fidelização dos clientes.
Preço	Consolidar uma política de preços baseada no valor percebido, garantindo competitividade no mercado e sustentação do crescimento financeiro no longo prazo.
Praça	Estruturar o negócio para futura abertura de uma loja física, considerando fatores como localização, fluxo de clientes e organização operacional.
Promoção	Ampliar o reconhecimento da marca por meio do fortalecimento da presença digital e construção de relacionamento duradouro com os clientes.

Fonte: Elaborado pela autora (2026)

4.2.7 Plano de Ação

Com base nas estratégias definidas nos níveis operacional, tático e estratégico, foi elaborado um conjunto de planos de ação com o objetivo de orientar a implementação prática das ações propostas. Para isso, utilizou-se a ferramenta 5W2H, que permite estruturar de forma clara e organizada as atividades a serem realizadas, definindo o que será feito, por que será feito, onde, quando, por quem, como e quanto custará. A aplicação da ferramenta 5W2H como instrumento de organização e detalhamento das estratégias definidas nos níveis operacional, tático e estratégico permitiu estruturar de forma clara as ações propostas. Observa-se que todos os planos de ação foram elaborados com base nos elementos fundamentais da metodologia — what, why, where, when, who, how e how much proporcionando maior clareza na definição das atividades, responsabilidades e formas de execução.

No nível operacional, conforme apresenta a Tabela 12, as ações estão voltadas à organização das atividades rotineiras do empreendimento, com foco na padronização dos processos produtivos, controle de pedidos, melhoria do atendimento e gestão de estoque. Essas ações apresentam caráter imediato e são essenciais para garantir eficiência, redução de erros e melhoria da qualidade do serviço. Além disso, observa-se que esse nível contribui diretamente para a estruturação da rotina do negócio, permitindo maior controle das atividades e melhor aproveitamento dos recursos disponíveis. A organização dessas práticas operacionais também favorece a previsibilidade das atividades, reduzindo falhas e proporcionando maior consistência na entrega dos produtos ao cliente.

Tabela 12 – Plano de ação 5W2H

Estratégias	Padronizar produção	Organizar pedidos	Melhorar atendimento	Controlar estoque	Produzir conteúdo
What (O que será feito?)	Elaborar fichas técnicas detalhadas para cada produto, contendo ingredientes, modo de preparo, tempo de produção e padrão de finalização.	Implementar um sistema simples de controle de pedidos (caderno, planilha ou aplicativo), registrando cliente, produto, solicitação, data de entrega e status.	Estruturar um padrão de atendimento ao cliente, com definição de tempo de resposta, linguagem e modelo de mensagens.	Implantar controle de estoque de ingredientes e insumos, com registro de entradas e saídas.	Produzir fotos e conteúdos dos produtos para divulgação nas redes sociais.
Why (Por que será feito?)	Padronizar a produção, reduzir erros, desperdícios e retrabalho, além de melhorar o controle de custos e eficiência.	Evitar atrasos, falhas e desencontros, garantindo controle das vendas e melhor comunicação com o cliente.	Melhorar a satisfação do cliente, a imagem do negócio, fidelização e aumento das vendas.	Evitar desperdícios, reduzir custos, prevenir faltas de insumos e melhorar o planejamento de compras.	Melhorar a divulgação do negócio, aumentar visibilidade, atrair novos clientes e fortalecer a presença digital.
Where (Onde?)	Cozinha utilizada na produção.	Residência da empreendedora e controle manual ou digital.	Aplicativos de comunicação (WhatsApp e Instagram).	Cozinha onde ocorre a produção.	Residência ou local de produção.
When (Quando?)	Implementação em até 1 mês, com atualização contínua.	Implementação imediata com manutenção contínua.	Implementação imediata com manutenção contínua.	Controle semanal com monitoramento contínuo.	Execução semanal (dias definidos para produção de conteúdo).
Who (Quem?)	Empreendedora (responsável pela produção).	Empreendedora.	Empreendedora.	Empreendedora.	Empreendedora.
How (Como será feito?)	Levantamento das receitas, testes e documentação dos processos com padrão definido.	Uso de planilha ou caderno com registro detalhado e organização dos pedidos.	Definição de roteiro de atendimento, tempo de resposta e acompanhamento da comunicação.	Criação de lista de controle de insumos com registro de consumo.	Organização de calendário de produção de fotos e monitoramento para uso ao longo da semana.
How much (Quanto custa?)	Sem custo financeiro direto (exige tempo e organização).	Sem custo financeiro (uso de ferramentas gratuitas).	Sem custo financeiro.	Sem custo financeiro direto.	Sem custo financeiro direto (uso de recursos próprios).

Fonte: Elaborado pela autora (2026)

No nível tático, conforme apresenta a Tabela 13, verifica-se a presença de estratégias voltadas à melhoria da gestão, especialmente nas áreas de marketing, vendas e produção. Destacam-se iniciativas como a estruturação da divulgação digital, implantação do serviço de delivery, revisão da precificação e ampliação do mix de produtos. Essas ações apresentam horizonte de médio prazo e buscam aumentar a competitividade e o volume de vendas do negócio. Nesse contexto, percebe-se que o planejamento tático atua como um elo entre as operações do dia a dia e os objetivos estratégicos, direcionando esforços para o crescimento estruturado do empreendimento. Além disso, o foco em ferramentas digitais e na adaptação ao comportamento do cliente demonstra alinhamento com as tendências atuais de mercado, tornando o negócio mais dinâmico e capaz de responder às demandas dos consumidores.

Tabela 13 – Plano de ação tático 5W2H

Estratégias	Marketing digital estruturado	Promoções e vendas estratégicas	Implantação do delivery	Ampliação do portfólio	Estratégia de precificação estruturada
What (O que será feito?)	Desenvolver um calendário mensal de postagens, definir posicionamento da marca e tipo de conteúdo.	Desenvolver kits promocionais e combos de produtos, alinhados a diferentes perfis de clientes.	Implementar serviço de entrega para ampliar o alcance do negócio.	Desenvolver novos produtos e formatos (mini bolos, kits e personalizados).	Estabelecer preços com base em análise de custos, concorrência e valor percebido.
Why (Por que será feito?)	Aumentar visibilidade, atrair novos clientes e fortalecer o reconhecimento da marca.	Aumentar o volume de vendas, melhorar o giro de estoque e fidelizar clientes.	Expandir as vendas e atender clientes com mais comodidade.	Diversificar a oferta e atender diferentes demandas do mercado.	Garantir competitividade e sustentabilidade financeira.
Where (Onde?)	Instagram e WhatsApp.	Comercialização online e no local do empreendimento.	Região de João Monlevade.	Produção realizada na cozinha do empreendimento.	Gestão financeira do empreendimento.
When (Quando?)	Planejamento mensal com execução contínua.	Aplicações contínuas conforme demanda e sazonalidade.	Implantação gradual em até 2 meses.	Implementação conforme testes e aceitação dos clientes.	Implementação em até 2 meses com revisões periódicas.
Who (Quem?)	Empreendedora.	Empreendedora.	Empreendedora.	Empreendedora.	Empreendedora.
How (Como será feito?)	Criação de conteúdo, uso de feedbacks, padronização visual e estratégia digital.	Combinação de produtos, definição de preços atrativos e análise do comportamento do cliente.	Organização logística, definição de rotas e comunicação com clientes.	Pesquisa de mercado, testes de produto e ajustes conforme aceitação.	Levantamento de custos, análise da concorrência e ajuste conforme mercado.
How much (Quanto custa?)	Baixo custo, podendo incluir impulsionamentos.	Custo variável conforme promoções.	Custo variável (transporte e operação).	Custo variável conforme produção e insumos.	Sem custo direto inicial.

Fonte: Elaborado pela autora (2026)

Por fim, no nível estratégico, conforme apresenta a Tabela 14, os planos de ação concentram-se em objetivos de longo prazo, como o fortalecimento da marca, consolidação da política de preços, ampliação do reconhecimento da marca e estruturação do negócio para futura expansão. Essas ações possuem caráter mais abrangente e estão diretamente relacionadas ao crescimento sustentável do empreendimento. Nesse nível, observa-se uma visão mais ampla e orientada ao futuro, voltada para o posicionamento competitivo e a consolidação do negócio no mercado. A definição dessas estratégias evidencia a preocupação com a continuidade e evolução do empreendimento, considerando não apenas o desempenho atual, mas também as possibilidades de expansão e fortalecimento da marca ao longo do tempo.

Tabela 14 – Plano de ação estratégico 5W2H

Estratégias	Fortalecer a marca por meio da qualidade e diferenciação	Consolidar política de preços baseada no valor percebido	Estruturar o negócio para futura abertura de uma loja física	Ampliar o reconhecimento da marca e fortalecer o relacionamento com clientes
What (O que será feito?)	Implantar melhorias contínuas na qualidade dos produtos e na apresentação visual (embalagens, acabamento e padronização).	Implementar um sistema estruturado de precificação baseado em custos, valor percebido e posicionamento estratégico da marca.	Planejar e executar a expansão do negócio por meio de ponto físico estruturado.	Consolidar presença digital e desenvolver estratégias de relacionamento de longo prazo com clientes.
Why (Por que será feito?)	Aumentar a satisfação e fidelização dos clientes, fortalecer o posicionamento da marca e gerar valor percebido no longo prazo.	Garantir sustentabilidade financeira, aumento da lucratividade e competitividade no longo prazo.	Ampliar capacidade produtiva, visibilidade e presença no mercado, consolidando o empreendimento.	Aumentar o reconhecimento da marca, fortalecer vínculo com o público e garantir crescimento sustentável.
Where (Onde?)	Produção e canais digitais.	Gestão financeira do negócio.	Região de atuação (com análise estratégica de localização).	Plataformas digitais e canais de atendimento.
When (Quando?)	Contínuo (ao longo dos 5 anos).	A partir da maturidade do negócio, com revisões contínuas.	Longo prazo (após 5 anos, conforme consolidação do negócio).	Contínuo (ao longo do prazo).
Who (Quem?)	Empreendedora.	Empreendedora.	Empreendedora.	Empreendedora.
How (Como será feito?)	Melhorias progressivas na apresentação dos produtos, possível evolução de embalagens, padronização visual e uso de feedbacks dos clientes para ajustes.	Aplicação de métodos de precificação, análise frequente de custos, monitoramento da concorrência e ajustes conforme posicionamento da marca.	Planejamento financeiro robusto, análise de viabilidade, definição de localização, estruturação da operação e formalização do negócio em maior escala.	Desenvolvimento de estratégia de conteúdo, fortalecimento da comunicação, criação de relacionamento contínuo com clientes e uso de estratégias de fidelização.
How much (Quanto custa?)	Investimento contínuo e variável, conforme crescimento do negócio e nível de profissionalização.	Sem custo fixo determinado, podendo envolver investimentos futuros em consultoria ou ferramentas de gestão.	Investimento de médio a alto porte, variável conforme o modelo de negócio e estrutura desejada.	Investimento progressivo, podendo incluir marketing digital e ferramentas de gestão conforme crescimento.

Fonte: Elaborado pela autora (2026)

De forma integrada, os três níveis de planejamento apresentam coerência e complementaridade, uma vez que as ações operacionais dão suporte às estratégias táticas, e estas, por sua vez, contribuem para o alcance dos objetivos estratégicos. Essa articulação entre curto, médio e longo prazo fortalece a gestão do empreendimento, promovendo maior organização, direcionamento e consistência nas decisões. Dessa forma, o planejamento elaborado não apenas orienta a execução das atividades, mas também contribui para a construção de uma gestão mais estratégica, eficiente e sustentável.

4.2.8 Feedback e Controle

A etapa de feedback e controle corresponde ao processo de acompanhamento e avaliação das ações implementadas, permitindo verificar se os resultados obtidos estão alinhados com os objetivos e metas definidos no planejamento estratégico. Essa fase é essencial para garantir que as estratégias propostas sejam efetivamente aplicadas e ajustadas conforme a evolução do empreendimento. No presente estudo, o feedback será realizado por meio de duas abordagens complementares: o controle interno das atividades do negócio e a coleta de feedback dos clientes, possibilitando uma análise mais ampla do desempenho do empreendimento.

Destaca-se que o modelo de acompanhamento proposto foi desenvolvido de forma simples e acessível, considerando a realidade da microempreendedora. A utilização de ferramentas práticas facilita a aplicação no dia a dia e contribui para a manutenção da constância no acompanhamento das atividades, fator essencial para o sucesso do controle gerencial, conforme ilustram as Tabelas 15 e 16.

Para viabilizar o acompanhamento das atividades, foi elaborado um modelo de controle quinzenal, permitindo a avaliação periódica das principais áreas do negócio. Esse instrumento foi estruturado de forma simples e objetiva, contemplando aspectos relacionados à produção, vendas, atendimento ao cliente, redes sociais e desempenho financeiro.

Tabela 15 – Modelo de Controle Quinzenal

Área	Pergunta de verificação	Resposta	Observações
Produção	Os pedidos foram entregues dentro do prazo nos últimos 15 dias?	() Sim () Não	
	Houve erros de produção ou retrabalho?	() Sim () Não	
	Faltaram ingredientes ou insumos?	() Sim () Não	
Vendas	Quantos pedidos foram realizados no período?		
	Houve aumento ou queda nas vendas?		
	Qual o ticket médio das vendas?		
Redes sociais	Foram realizadas postagens nas últimas semanas?	() Sim () Não	
	Houve interação com clientes?	() Sim () Não	
	Houve aumento de seguidores?		
Clientes	Os clientes demonstraram satisfação?	() Sim () Não	
	Houve elogios ou reclamações?		
Financeiro	Houve lucro no período?	() Sim () Não	
	Os custos foram cobertos?	() Sim () Não	
Avaliação geral	O que precisa ser melhorado?		

Fonte: Elaborado pela autora (2026)

O modelo apresentado organiza perguntas de verificação que devem ser respondidas a cada quinze dias, possibilitando à microempreendedora identificar, de maneira rápida, se as atividades estão sendo executadas conforme o planejado. As respostas são estruturadas de forma prática, por meio de marcações simples e espaços para observações, permitindo o registro de eventuais falhas, dificuldades ou oportunidades de melhoria.

No que se refere ao conteúdo, o controle inclui questões voltadas à entrega dos pedidos dentro do prazo, existência de erros na produção, disponibilidade de insumos, desempenho das vendas, interação nas redes sociais, satisfação dos clientes e cobertura dos custos. Essa abrangência permite uma visão geral do funcionamento do negócio, facilitando a análise integrada das operações.

A importância desse modelo está diretamente relacionada à sua aplicabilidade prática. Por ser um instrumento simples e de fácil preenchimento, ele favorece a sua utilização contínua, fator essencial para a efetividade do controle. A constância no acompanhamento possibilita a identificação antecipada de problemas, evitando que pequenas falhas se tornem dificuldades maiores ao longo do tempo.

Além disso, o controle quinzenal contribui para a melhoria da tomada de decisão, uma vez que fornece informações organizadas sobre o desempenho do negócio. Com base nesses dados, a microempreendedora pode ajustar suas estratégias, melhorar processos e direcionar seus esforços de forma mais eficiente. Dessa forma, a utilização dessa ferramenta não apenas auxilia na organização das atividades, mas também fortalece a gestão do empreendimento, promovendo maior controle, planejamento e melhoria contínua dos resultados.

Tabela 16 – Modelo de Coleta e Análise de Feedback

Tipo de contato	Ferramenta utilizada	Pergunta sugerida	Objetivo	Periodicidade	Forma de análise
Contato direto	Mensagem automática (WhatsApp)	Você gostou do produto?	Avaliar satisfação	Após cada compra	Analisar respostas individuais
	Mensagem automática (WhatsApp)	O atendimento foi satisfatório?	Avaliar atendimento	Após cada compra	Identificar melhorias
	Mensagem automática (WhatsApp)	Compraria novamente?	Medir fidelização	Após cada compra	Avaliar intenção de recompra
Redes sociais	Enquetes/caixas de perguntas (Instagram)	Você gostou do produto?	Medir satisfação geral	Quinzenal	Percentual de respostas positivas
	Enquetes/caixas de perguntas (Instagram)	Compraria novamente?	Avaliar recompra	Quinzenal	Avaliar comportamento do cliente
	Enquetes/caixas de perguntas (Instagram)	O atendimento foi bom?	Avaliar atendimento	Quinzenal	Identificar ajustes necessários
	Enquetes/caixas de perguntas (Instagram)	O que você melhoraria?	Identificar oportunidades de melhoria	Quinzenal	Analisar sugestões
	Enquetes/caixas de perguntas (Instagram)	Qual produto você gostaria?	Identificar novas demandas	Quinzenal	Apoiar decisões de inovação

Fonte: Elaborado pela autora (2026)

Além do controle interno das atividades, o feedback dos clientes representa um elemento fundamental para o aprimoramento contínuo do negócio. A percepção do cliente permite identificar pontos fortes, corrigir falhas e alinhar os produtos e serviços às expectativas do público. Nesse contexto, propõe-se a utilização de duas formas complementares de coleta de feedback: o contato direto com o cliente após a compra e o uso de ferramentas interativas nas redes sociais, especialmente o Instagram.

No primeiro caso, a microempreendedora pode enviar mensagens diretamente aos clientes após a realização da venda, solicitando uma avaliação sobre o produto e o atendimento. Para facilitar esse processo e garantir a sua realização de forma contínua, recomenda-se a utilização de mensagens automáticas. Essa estratégia permite padronizar o contato, economizar tempo e assegurar que todos os clientes tenham a oportunidade de avaliar sua experiência.

No segundo caso, o Instagram pode ser utilizado como ferramenta de coleta de feedback por meio de enquetes e caixas de perguntas nos stories. Essas funcionalidades permitem uma interação rápida e acessível, possibilitando a obtenção de respostas diretas sobre a satisfação, intenção de recompra e sugestões de melhoria.

A utilização desse modelo de coleta de feedback é essencial para proporcionar uma visão mais completa do desempenho do negócio, complementando as informações obtidas por meio do controle interno. Por ser um método simples e de fácil aplicação, ele favorece a constância na coleta de informações, permitindo que o feedback seja incorporado à rotina da microempreendedora.

Além disso, o contato direto com o cliente contribui para o fortalecimento do relacionamento, demonstrando atenção e preocupação com a experiência de consumo. Já o uso do Instagram possibilita uma interação mais dinâmica e ampla, facilitando a participação dos clientes e aumentando o alcance das informações obtidas.

Outro aspecto relevante é que o feedback coletado pode ser utilizado como estratégia de comunicação e marketing. As avaliações positivas dos clientes podem ser divulgadas nas redes sociais, na forma de depoimentos ou registros autorizados, funcionando como prova social e aumentando a credibilidade do negócio. Essa prática influencia positivamente a decisão de compra de novos clientes e contribui para o fortalecimento da imagem da marca no mercado.

Dessa forma, a combinação entre o contato direto e o uso das redes sociais torna o processo de feedback mais eficiente, acessível e estratégico, contribuindo para a melhoria contínua do negócio, maior satisfação dos clientes e fortalecimento do empreendimento.

4.3 Discussões do desenvolvimento e facilitadores da proposta de Planejamento Estratégico

A proposta de planejamento estratégico elaborada apresenta potencial relevante para contribuir com a organização e o desenvolvimento do empreendimento, especialmente por ter sido construída com base na realidade operacional da microempreendedora e nas limitações estruturais do negócio.

Entretanto, os resultados possuem caráter projetivo, visto que correspondem a uma proposta de implementação, não contemplando a aplicação integral das ações sugeridas. Dessa forma, não é possível afirmar que todas as estratégias propostas gerarão resultados efetivos na prática, uma vez que sua eficácia depende diretamente da continuidade das ações, da capacidade de adaptação e execução, bem como de fatores externos relacionados ao mercado em que o empreendimento está inserido.

Embora o planejamento estratégico tenha sido estruturado nos níveis operacional, tático e estratégico, observa-se maior ênfase nos níveis operacional e tático. Tal direcionamento demonstra coerência com a realidade do microempreendimento, considerando que ações de curto e médio prazo apresentam maior viabilidade diante da capacidade atual do negócio. Nesse sentido, priorizaram-se melhorias relacionadas à organização da rotina, controle operacional, divulgação e relacionamento com os clientes, enquanto o nível estratégico foi abordado como um direcionamento de longo prazo. Essa adaptação representa um ponto positivo, pois evita a formulação de estratégias distantes da realidade do empreendimento. Por outro lado, evidencia que o crescimento do negócio ainda depende da consolidação de estruturas básicas de gestão.

A definição da missão, visão e valores contribuiu para a construção da identidade do empreendimento, alinhando seu posicionamento à proposta artesanal. A utilização de linguagem simples e acessível favorece a compreensão e a aplicação desses conceitos no cotidiano. Além disso, os valores estabelecidos reforçam aspectos relevantes para o setor, como qualidade, dedicação e relacionamento com o cliente. Contudo, a efetividade desses elementos depende da capacidade de transformá-los em práticas concretas percebidas pelos consumidores, visto que sua mera definição não garante diferenciação em ambientes competitivos.

A análise das Cinco Forças de Porter indicou que o empreendimento está inserido em um ambiente competitivo e relativamente instável, característica comum ao setor de confeitaria artesanal. Foram identificados fatores como a facilidade de entrada de novos concorrentes, o elevado poder de decisão dos consumidores e a existência de produtos substitutos, aspectos que intensificam a competitividade. Isso demonstra que, mesmo ofertando produtos de qualidade, o negócio necessita investir continuamente em diferenciação.

O contexto de atuação apresenta ainda desafios relacionados à forte concorrência informal e à ampla presença de pequenos produtores nas redes sociais, o que torna o mercado dinâmico e altamente competitivo. Nesse cenário, fatores como preço, prazo de entrega e presença digital influenciam diretamente o comportamento do consumidor. Em contrapartida, observa-se uma oportunidade associada à valorização crescente de produtos artesanais e personalizados, o que favorece empreendimentos capazes de proporcionar proximidade e experiências diferenciadas.

A análise SWOT mostrou-se relevante ao integrar fatores internos e externos do negócio. Identificaram-se como principais forças a qualidade artesanal, a personalização e a proximidade com os clientes, configurando diferenciais competitivos importantes. Por outro lado, foram evidenciadas fragilidades relacionadas à organização interna, gestão do tempo e baixa frequência de divulgação nas redes sociais.

Dessa forma, entende-se que o principal desafio do empreendimento não reside na ausência de potencial competitivo, mas na dificuldade de estruturar internamente suas atividades para converter esse potencial em crescimento sustentável. A centralização das tarefas em uma única pessoa faz com que atividades estratégicas sejam frequentemente substituídas por demandas operacionais imediatas, realidade comum em microempreendimentos.

Outro fator relevante identificado é a dependência das redes sociais como principal meio de divulgação. Apesar de serem ferramentas acessíveis e de baixo custo, exigem constância, planejamento e produção contínua de conteúdo, o que pode dificultar sua manutenção. Além disso, a elevada competitividade no ambiente digital faz com que a simples presença nas plataformas não seja suficiente para garantir resultados significativos.

Os objetivos e metas definidos demonstram coerência com a realidade do negócio, priorizando ações progressivas e compatíveis com a capacidade operacional existente. A divisão em níveis operacional, tático e estratégico contribui para a organização das ações e para o desenvolvimento gradual do empreendimento.

No nível operacional, as ações relacionadas ao controle de pedidos, organização financeira, padronização da produção e frequência de postagens apresentam elevado potencial para melhorar a organização interna. Contudo, sua efetividade depende da disciplina e constância na execução, o que pode ser prejudicado pela sobrecarga de funções.

No nível tático, as estratégias voltadas ao marketing digital, delivery e ampliação do portfólio mostram-se alinhadas às tendências de mercado. Entretanto, também podem aumentar a complexidade das operações, exigindo maior capacidade de gestão.

No nível estratégico, as propostas de fortalecimento da marca, expansão do negócio e abertura futura de um ponto físico indicam uma visão de crescimento. Todavia, possuem caráter projetivo, pois dependem da consolidação prévia das melhorias operacionais e táticas, além das condições do ambiente externo.

As estratégias baseadas nos 4Ps do marketing apresentaram coerência com o diagnóstico realizado, integrando produto, preço, praça e promoção de forma compatível com a realidade do empreendimento. O uso de ferramentas digitais e a valorização do atendimento personalizado são adequados, porém destaca-se que o marketing digital requer continuidade, planejamento e tempo para gerar resultados efetivos.

O plano de ação estruturado por meio do 5W2H destaca-se pela clareza e organização, facilitando a compreensão e a aplicação das estratégias. A construção conjunta com a microempreendedora contribuiu para tornar as ferramentas mais acessíveis e alinhadas à sua realidade, aumentando as chances de implementação.

A etapa de feedback e controle também apresentou relevância ao propor mecanismos simples de acompanhamento e melhoria contínua, como controles periódicos e coleta de opiniões dos clientes. No entanto, sua efetividade está condicionada à incorporação dessas práticas na rotina do negócio.

De modo geral, a proposta apresenta coerência e aplicabilidade, adaptando ferramentas estratégicas à realidade de um microempreendimento. Entretanto, evidencia-se que seu sucesso depende menos das ferramentas em si e mais da capacidade de execução contínua, em um contexto marcado por limitações estruturais e elevada competitividade. Assim, o planejamento estratégico deve ser entendido como um processo gradual de desenvolvimento organizacional, e não como uma solução imediata.

Além disso, destaca-se que a construção das ferramentas e estratégias ocorreu de forma conjunta com a microempreendedora, o que se relaciona diretamente com a insegurança inicialmente identificada quanto à aplicação prática do planejamento. A participação ativa ao longo do processo favoreceu a adaptação das ações à sua realidade, linguagem e capacidade operacional, contribuindo para a redução dessas incertezas. Como consequência, aumenta-se significativamente a probabilidade de aplicação prática no cotidiano do empreendimento, uma vez que a microempreendedora tende a apresentar maior compreensão, identificação e envolvimento com as ferramentas desenvolvidas. Dessa forma, o planejamento assume um caráter mais aplicável e menos teórico, reforçando seu potencial de execução no contexto real do negócio.

5 Conclusões

O presente estudo evidenciou a importância do planejamento estratégico como ferramenta de gestão capaz de auxiliar microempreendimentos na organização de suas atividades, na definição de prioridades e na construção de estratégias voltadas ao crescimento e à continuidade do negócio. Em empreendimentos de pequeno porte, especialmente no contexto de microempreendedores individuais (MEI), onde as decisões são centralizadas na própria empreendedora e os recursos disponíveis são limitados, o planejamento estratégico assume um papel ainda mais relevante, por contribuir para estruturar a gestão, reduzir a informalidade nos processos e organizar as atividades de forma prática e aplicável à realidade do negócio.

O objetivo principal deste trabalho consistiu em desenvolver uma proposta de planejamento estratégico para uma microempreendedora do ramo de bolos caseiros, com base no modelo de [Kotler e Keller \(2012\)](#) e nas estratégias competitivas de [Porter \(2005\)](#), buscando contribuir para a organização, competitividade e continuidade do empreendimento. Considera-se que esse objetivo foi alcançado, uma vez que foi possível elaborar uma proposta estruturada de planejamento estratégico a partir da caracterização do empreendimento, da análise do ambiente interno e externo, da definição da missão, visão e valores, do estabelecimento de metas estratégicas e da elaboração de um plano de ações alinhado às necessidades identificadas durante o estudo.

A análise realizada junto à microempreendedora do ramo de bolos caseiros permitiu compreender a realidade do empreendimento e o contexto em que está inserido. Por meio da realização de entrevistas semiestruturadas e da observação direta do negócio, foi possível caracterizar o empreendimento, identificar suas principais características, compreender seu funcionamento e levantar informações relacionadas à produção, comercialização, gestão e relacionamento com os clientes. Esse diagnóstico permitiu uma visão mais ampla da situação atual do negócio e dos desafios enfrentados pela empreendedora.

A avaliação do ambiente interno e externo, realizada por meio da matriz SWOT, possibilitou identificar os principais fatores que influenciam o desempenho do empreendimento. Os resultados evidenciaram pontos fortes relacionados à qualidade dos produtos, à personalização das encomendas e ao atendimento próximo aos clientes. Também foram identificadas fragilidades ligadas à necessidade de maior organização de alguns processos gerenciais e operacionais. Em relação ao ambiente externo, verificaram-se oportunidades associadas ao crescimento do mercado de produtos artesanais e ao uso das redes sociais como ferramenta de divulgação, bem como ameaças decorrentes da concorrência e das oscilações nos custos dos insumos.

A partir das informações obtidas durante o diagnóstico organizacional, foi possível estruturar a missão, a visão e os valores do empreendimento, proporcionando maior clareza quanto ao propósito do negócio, aos resultados desejados para o futuro e aos princípios que devem orientar suas atividades. Esses elementos passaram a servir como direcionadores para a definição das estratégias propostas e para o alinhamento das ações futuras da microempreendedora.

Com base nos resultados da análise SWOT, foram definidas metas estratégicas voltadas ao fortalecimento do empreendimento, contemplando aspectos relacionados à melhoria da gestão, ao fortalecimento da divulgação dos produtos, à organização financeira, ao aprimoramento do atendimento e ao desenvolvimento do negócio. Além disso, foi elaborado um plano de ações estratégicas com o propósito de transformar as necessidades identificadas durante a pesquisa em ações práticas e aplicáveis à realidade do empreendimento, contribuindo para uma gestão mais organizada e direcionada.

Dessa forma, conclui-se que a proposta de planejamento estratégico desenvolvida fornece à microempreendedora um conjunto de diretrizes capazes de orientar a gestão do negócio de maneira mais estruturada. As estratégias, metas e ações propostas foram construídas com base na realidade observada durante a pesquisa e buscam contribuir para a melhoria dos processos internos, para o fortalecimento da presença da marca no mercado e para a criação de condições que favoreçam o desenvolvimento do empreendimento.

Por fim, os resultados obtidos demonstram que a aplicação das ferramentas de planejamento estratégico permitiu transformar as informações coletadas durante a pesquisa em ações e diretrizes voltadas às necessidades do negócio. Dessa maneira, o trabalho atingiu seu propósito ao desenvolver uma proposta de planejamento estratégico alinhada à realidade da microempreendedora, contribuindo para a organização das atividades, para o fortalecimento da competitividade e para a construção de um direcionamento estratégico capaz de apoiar a continuidade do empreendimento.

5.1 Limitações e trabalhos futuros

O estudo apresentou limitações que devem ser consideradas na interpretação dos resultados. Uma das principais limitações esteve relacionada à disponibilidade da microempreendedora para participação na pesquisa. Durante o período de desenvolvimento do trabalho, a empreendedora encontrava-se gestante e conciliava as atividades do negócio com os cuidados familiares e sua rotina pessoal, o que restringia a frequência dos encontros e o aprofundamento de algumas discussões. Além disso, por se tratar de um empreendimento gerido exclusivamente pela proprietária, não havia outros colaboradores ou gestores que pudessem fornecer informações complementares ou contribuir para a validação de determinadas informações relacionadas à gestão do negócio.

Outra limitação refere-se ao tempo disponível para a realização da pesquisa. Embora tenha sido suficiente para a coleta de dados, realização das análises e elaboração da proposta de planejamento estratégico, o período de desenvolvimento do estudo não permitiu um acompanhamento mais prolongado do empreendimento, impossibilitando a observação de mudanças decorrentes da aplicação das estratégias propostas.

Também cabe destacar que o foco do trabalho esteve concentrado na elaboração de uma proposta de planejamento estratégico voltada às necessidades identificadas no empreendimento. Dessa forma, questões relacionadas ao nível estratégico de longo prazo foram abordadas de maneira mais abrangente, uma vez que as principais demandas observadas estavam relacionadas à organização da gestão, à estruturação dos processos e ao fortalecimento das atividades operacionais e táticas.

Além disso, por se tratar de um estudo de caso realizado em um único empreendimento, os resultados obtidos refletem as características específicas da realidade analisada, não podendo ser generalizados para todos os microempreendimentos do setor alimentício.

Como oportunidade para trabalhos futuros, sugere-se a implementação das ações estratégicas propostas neste estudo e o acompanhamento de seus resultados ao longo do tempo, possibilitando avaliar sua efetividade e os impactos gerados no desempenho do empreendimento. A aplicação prática do planejamento estratégico permitirá verificar o alcance das metas estabelecidas, identificar dificuldades durante a execução das ações e realizar ajustes de acordo com as necessidades do negócio.

Também seria relevante acompanhar a percepção da microempreendedora em relação às mudanças promovidas pela implementação do planejamento estratégico, buscando compreender sua contribuição para a organização da gestão, para a tomada de decisões e para a melhoria da rotina operacional. A obtenção desse feedback poderá fornecer informações importantes sobre a viabilidade das estratégias propostas e sobre sua adequação à realidade do empreendimento.

Outra possibilidade consiste em monitorar indicadores relacionados ao crescimento das vendas, ao engajamento nas redes sociais, à fidelização de clientes, ao controle financeiro e à organização dos processos internos, permitindo uma avaliação mais objetiva dos resultados obtidos após a implementação das ações sugeridas.

Por fim, estudos futuros poderão aprofundar aspectos específicos identificados durante a pesquisa, como estratégias de marketing digital, gestão financeira, relacionamento com clientes e controle operacional, contribuindo para o aperfeiçoamento contínuo do empreendimento e para uma compreensão mais ampla dos impactos do planejamento estratégico em microempreendimentos do setor alimentício.

Referências

ALVES, S. A. d. S. Proposta de um planejamento estratégico de um microempreendedor individual do setor de vestuário. 2021.

BARBOZA, J. V. S.; ROJO, C. A. Diagnóstico estratégico em uma empresa do setor moveleiro através das análises swot, matriz bcg e 5 forças de porter/strategic diagnostics in a company of the moveleiro sector through the swot analysis, bcg matrix and 5 porter forces. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Faculdade Campo Limpo Paulista, Revista da Micro e Pequena Empresa, v. 9, n. 1, p. 103, 2015.

BETHLEM, A. Estratégia empresarial: conceitos, processo e administração estratégica. **São Paulo: Atlas**, v. 3, 1998.

Brasil. **Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006**. Brasília, DF, 2006. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm>.

BUENO, B. N.; PRADO, E. S. do; SOARES, A. M.; DOMINGUES, L. H. Análise dos desafios na gestão estratégica das micro e pequenas empresas: Um estudo de caso em uma transportadora. **Revista ESPACIOS| Vol. 37 (Nº 21) Año 2016**, 2016.

CAJAZEIRA, J. E. R.; BARBIERI, J. C. **Responsabilidade social empresarial e empresa sustentável**. 3. ed. Rio de Janeiro: Saraiva Uni, 2016. E-book. ISBN 9788547208325. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788547208325/>. Acesso em: 24 nov. 2025.

CASTRO, C. L. F. L. de; PARENTE, J. N. H. V. A percepção da importância dada pelo microempreendedor individual em início de atividade da cidade de cabedelo ao planejamento estratégico. **Revista Mangaio Acadêmico**, v. 9, n. 1, p. 195–207, 2024.

CERTO, S. C.; PETER, J. P.; STEFFEN, F. D. Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia. In: **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. [S.l.: s.n.], 1993. p. 469–469.

CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo: Dando Asas ao Espírito Empreendedor**. 5. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2021. E-book. ISBN 9788597028089. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597028089/>. Acesso em: 19 nov. 2025.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico: a nova jornada da intenção aos resultados: entendendo como as organizações chegam aonde elas querem chegar**. 5. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2023. E-book. ISBN 9786559774418. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559774418/>. Acesso em: 02 dez. 2025.

CONCEIÇÃO, R. da; SANTOS, J. A. P. dos; DRESCH, A.; VEIT, D. R. Proposta de um modelo organizacional a uma microempresa prestadora de serviços-mom. **GESTÃO. Org**, Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), v. 18, n. 1, p. 45–63, 2020.

CURTY, L. M. A.; DAMASO, J. C. G.; ANDRADE, L. P. de; DIAS, R. d. S. O.; FURTADO, M. I. V. Microempreendedor individual: análise de perfil baseada no planejamento inicial do negócio. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas**, v. 9, n. 03, p. 01–26, 2024.

DINIZ, L. M. T. Planejamento estratégico: proposta de implementação para uma microempresa de contabilidade localizada em aracaju-se. DAD-Departamento de Administração–São Cristóvão-Presencial, 2025.

DOLABELA, F. **O segredo de Luísa: uma ideia, uma paixão e um plano de negócios: como nasce o empreendedor e se cria uma empresa**. [S.l.]: Sextante, 2012.

DORNELAS, J. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 8. ed. São Paulo: Empreende, 2021. E-book. ISBN 9786587052083. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786587052083/>. Acesso em: 19 nov. 2025.

FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R. d. Planejamento estratégico na prática. 1991.

FRANCISQUETTE, K. L. Ambev: Uma análise estratégica sob a ótica da análise swot e das cinco forças de porter. Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, 2023.

GALLI, A. V.; GIACOMELLI, G. **Empreendedorismo**. 3. ed. Porto Alegre: SAGAH, 2017. E-book. ISBN 9788595022492. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788595022492/>. Acesso em: 21 nov. 2025.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 7. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2019. E-book. ISBN 9788597020991. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597020991/>. Acesso em: 01 fev. 2026.

HISRIC, R. D.; PETERS, M. P.; SHEPHERD, D. A. **Empreendedorismo**. 9. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014. E-book. ISBN 9788580553338. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788580553338/>. Acesso em: 21 nov. 2025.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica: competitividade e globalização: conceitos**. 4. ed. Porto Alegre: +A Educação – Cengage Learning Brasil, 2024. E-book. ISBN 9786555583342.

IBGE. **Em 2022, Brasil tinha 14,6 milhões de microempreendedores individuais**. 2022. Acesso em: 19 nov. 2025. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/41046-em-2022-brasil-tinha-14-6-milhoes-de-microempreendedores-individuais>.

JUNIOR, N. J. de O. Modelo das 5 forças de porter adaptadas ao gestão pública: Porter's 5 forces model adapted to public management. **Studies in Social Sciences Review**, v. 3, n. 1, p. 120–132, 2022.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. Administração de marketing. tradução de sônia midori yamamoto. **Revisão técnica Edson Crescitelli**, v. 14, 2012.

LOUREIRO, O. I. O processo de criação da estratégia na pequena empresa. **Revista da FAE**, v. 13, n. 1, p. 15–28, 2010.

MACHADO, C. d. M. N.; CAMFIELD, C. E. R.; CIPOLAT, C.; QUADROS, J. d. N. d. Os 4 p's do marketing: uma análise em uma empresa familiar do ramo de serviços do norte do rio grande do sul. **IX Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, 2012.

MARCONI, M. d. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia Científica**. 8. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2022. E-book. ISBN 9786559770670. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559770670/>. Acesso em: 02 fev. 2026.

MAXIMIANO, A. **Recursos Humanos: Estratégia e Gestão de Pessoas na Sociedade Global**. Rio de Janeiro: LTC, 2014. E-book. ISBN 978-85-216-2593-3. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/978-85-216-2593-3/>. Acesso em: 03 dez. 2025.

MELLO, C. H. P.; TURRIONI, J. B. **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção: Estratégias, métodos e técnicas para condução de pesquisas quantitativas e qualitativas**. 2012. Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, p. 191.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safari de estratégia**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. E-book. ISBN 9788577807437. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788577807437/>. Acesso em: 03 dez. 2025.

NETO, J. F. de P. *et al.* O desafio das organizações e do gestor em um ambiente de constantes mudanças. **Revista Tópicos**, v. 2, n. 10, p. 1–15, 2024.

NOTARO, T. G. **Proposta de planejamento estratégico para uma organização de pequeno porte inserida no setor industrial de alimentos congelados**. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) — Universidade Federal de Ouro Preto, Ouro Preto, MG, 2020. Trabalho de conclusão de curso.

OLIVEIRA, D. d. P. R. d. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia e Práticas**. 35. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2023. E-book. ISBN 9786559774777. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559774777/>. Acesso em: 12 fev. 2026.

PAGE, M. J.; MCKENZIE, J. E.; BOSSUYT, P. M.; BOUTRON, I.; HOFFMANN, T. C.; MULROW, C. D.; SHAMSEER, L.; TETZLAFF, J. M.; AKL, E. A.; BRENNAN, S. E. *et al.* The prisma 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. **bmj**, British Medical Journal Publishing Group, v. 372, 2021.

PORTER, M. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e de concorrentes**. Campus, Rio de Janeiro, RJ, 2005.

RODRIGUES, R. L.; SOUZA, G. M. d. Análise ambiental mediante as cinco forças de porter e o modelo vrio em um planejamento estratégico para impulsionar o potencial competitivo da carimbu. Universidade Federal de Campina Grande, 2022.

SANTOS, M. J. L. d.; JUNIOR, T. P. A influência da aplicação efetiva do planejamento estratégico na sobrevivência e progresso das micro e pequenas empresas brasileiras. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 15, n. 4, 2024.

SANTOS, O. F. d.; SANTOS, F. d. A.; SANTOS, N. M. B. F. d.; RODRIGUES, J. L. K. A gestão estratégica organizacional e a utilização do planejamento estratégico situacional: um estudo de caso em uma pequena empresa de serviços em itapeva, sp. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, v. 11, n. 1, 2015.

SEBRAE. **Tendência do empreendedorismo feminino em 2023**. 2023. Acesso em: 19 nov. 2025. Disponível em: <<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/conteudos/posts/tendencia-do-empendedorismo-feminino-2023,4883a377c48f4810VgnVCM100000d701210aRCRD>>.

SEBRAE. **Dados, desafios e impacto das MPEs no Brasil**. 2025. Acesso em: 04 fev. 2026. Disponível em: <<https://digital.sebraers.com.br/blog/empreendedorismo/dados-desafios-e-impacto-das-mpes-no-brasil/>>.

SEBRAE. **Empreendedorismo brasileiro: quais são os desafios e as oportunidades**. 2025. Acesso em: 04 fev. 2026. Disponível em: <<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/empreendedorismo-brasileiro-quais-sao-os-desafios-e-as-oportunidades,829bbbd38f896810VgnVCM1000001b00320aRCRD>>.

SEBRAE. **MEI: saia da informalidade**. 2025. Acesso em: 04 fev. 2026. Disponível em: <<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mg/artigos/mei-saia-da-informalidade,4936e11ae8038810VgnVCM1000001b00320aRCRD>>.

SILVA, C. M. S. d. **Proposta de abordagem para elaboração e aplicação do planejamento estratégico para micro e pequenas empresas do ramo varejista**. Dissertação (Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)) — Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2025.

SILVA, G. M. da; SILVA, A. C. da; BRITO, R. F. de; SILVA, L. P. da. Quais as vantagens das empresas de pequeno porte (epp) ao utilizar o regime aduaneiro especial de admissão temporária para utilização econômica junto com os 4ps de marketing e estratégias de custos. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 10, n. 12, p. 1340–1351, 2024.

SILVA, J. A. da; MELO, D. M. de. Estratégias competitivas: uma análise da aplicação das cinco forças de porter, na rede de lojas do grupo maranata. **Business Journal**, v. 3, n. 1, p. 1–15, 2021.

SILVA, J. A. R. **Proposta de elaboração de planejamento estratégico para uma associação de defesa dos direitos sociais de João Monlevade-MG**. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação), João Monlevade, MG, 2022. 2022.

SILVA, L. G. d.; BORGES, C. M. A importância dos 4 ps do marketing como estratégias promocionais para o sucesso de micro e pequenas empresas. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 10, n. 12, p. 4123–4142, 2024.

THOMPSON, A. A.; STRICKLAND, A. **Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução**. [S.l.]: Pioneira, 2000.

VERGARA, S. C. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2015. E-book. ISBN 9788522499052. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788522499052/>. Acesso em: 02 fev. 2026.