

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA UMA MICROEMPRESA DESENVOLVEDORA DE SOFTWARE

LEONARDO JOSÉ DALA ROSA

PEDRO VITOR PANTOJA DE ALMEIDA

Resumo

O Planejamento estratégico é uma ferramenta fundamental para aumentar a competitividade das empresas. As Micro e Pequenas Empresas necessitam estar preparadas para as mudanças frequentes que ocorrem no mercado, tornando necessária a adoção de estratégias adequadas ao ambiente que está inserida. Muitos modelos para o desenvolvimento do planejamento estratégico são elaborados para aplicação em empresas de médio e grande porte, além disso há uma barreira nas micro e pequenas empresas ao desenvolver sua estratégia, muitas vezes causadas pela cultura organizacional e características deste tipo de empresa. Assim o objetivo deste trabalho é pesquisar a metodologia simplificada para obter e aplicar um Planejamento Estratégico eficaz para uma microempresa desenvolvedora de software. O uso de ferramentas ágeis para a elaboração das primeiras análises sobre a visão geral da organização e o ambiente em que está inserida é fundamental para superar as barreiras encontradas neste tipo de cenário. O uso do Balanced Scorecard auxilia o alinhamento da estratégia com suas quatro perspectivas, sendo possível então desenvolver objetivos estratégicos, estratégia e seu plano de ações para alcançar estes objetivos. O método utilizado nesta pesquisa foi descritivo conduzido através de levantamento bibliográfico, com características qualitativas e delineamento do tipo pesquisa-ação. Como resultado, foi desenvolvido o plano de ações baseado na estratégia e objetivos da empresa, além da elaboração de um mapa estratégico para obter um maior entendimento das relações de causas e efeitos entre os objetivos, havendo assim maior compreensão e comprometimento com o desenvolvimento e aplicação do planejamento estratégico.

Palavras-chave: *planejamento estratégico; balanced scorecard; mapa estratégico; microempresas de software; planejamento estratégico em microempresas.*

Abstract

Strategic Planning is a fundamental tool to increase the competitiveness of companies. Micro and Small Businesses need to be prepared for the frequent changes that occur in the market, making it necessary to adopt strategies appropriate to the environment that is inserted. Many models for development of strategic planning are designed for application in medium and large companies, in addition there is a barrier in micro and small companies in developing their strategy, often caused by the organizational culture and characteristics of this type of company. Thus the objective of this work is to search the simplified methodology to obtain and apply an effective strategic planning for a microenterprise software developer. The use of agile tools for the preparation of the first analyzes of the organization's overview and the environment in which it is inserted is fundamental to overcome the barriers found in this type of scenario. The

use of Balanced Scorecard assists the alignment of the strategy with its four perspectives, being possible to develop strategic objectives, strategy and its action plan to reach the objectives. The method used in this research descriptive conducted through a bibliographical survey, with qualitative characteristics and a research-action type design. As a result, the action plan was developed based on the strategy objectives of the company, as well as the elaboration of a strategic map to obtain a better understanding of the causes and effects relationships between the objectives, thus having greater understanding and commitment to the development and application of strategic planning.

Keywords: *strategic planning; balanced scorecard; strategy map; software microenterprises; strategic planning in microenterprises.*

1. Introdução

Nos dias de hoje, a competitividade existente no mercado faz com que as empresas estejam sempre buscando a melhoria contínua dos processos e desenvolvendo estratégias para lidar com situações internas e externas. As empresas de Tecnologia da Informação (TI) trabalham com a necessidade de inovações constantes para continuarem sendo competitivas no mercado. Sendo assim, as empresas devem estar conscientes ao tomar decisões, para que consigam sobreviver às adversidades do mercado.

De acordo com Boechat (2008), é elevado o índice de mortalidade de Micro e Pequenas Empresas (MPEs) nos primeiros anos de vida, muitas vezes devido à falta de objetividade no negócio da empresa, então o Planejamento Estratégico (PE) serve para estabelecer um rumo a ser seguido, auxiliando a tomada de decisões ao encarar situações adversas tanto no ambiente interno como no meio externo da organização.

Muniz e Marins (2014) definem a estratégia como um planejamento de ações, utilizando a situação interna e externa da empresa para aumentar sua competitividade e satisfazer às necessidades daqueles que tenham interesses na mesma.

Segundo o SEBRAE (2017a), o PE de uma empresa tem como objetivo desenvolver os conjuntos de tarefas a serem realizadas de maneira disciplinada e organizada, visando alcançar seus objetivos para obter um futuro melhor.

Oliveira e Ribeiro (2011) explicam que a falta do PE pode ser responsável pela falência de empresas, pois sem haver objetividade na gestão do negócio, os recursos podem ser direcionados a atividades que não agregam valor, havendo assim desperdício dos recursos, afetando o custo do produto/serviço oferecido.

Quando existe um PE estruturado para o apoio a tomada de decisões, as ameaças e fraquezas são mitigadas e tendem a se tornar oportunidades, fazendo que a empresa se torne mais competitiva e prospere dentro do seu ramo de atuação.

Este trabalho será desenvolvido com base em uma pesquisa ação envolvendo uma microempresa de *software*. Segundo estudos realizados pela ABES (2018b) (Associação Brasileira de Empresas de *Software*), o cenário do mercado de TI é muito competitivo, existem no Brasil cerca de cinco mil empresas de desenvolvimento de *software*, sendo esse número formado em grande parte por MPEs.

A empresa, objeto de estudo, está inserida em um mercado de alta competitividade, e busca desenvolver estratégias para aumentar sua participação no mercado de forma concisa e estruturada, com a criação de indicadores que devem ser utilizados de forma estratégica na tomada de decisões. Para tal, serão desenvolvidos o PE e o plano de ações.

O tema do estudo foi escolhido diante da necessidade da empresa em desenvolver um PE, visto que atualmente a mesma não possui nenhum. Por se tratar de uma microempresa, o PE deve ser realizado de maneira mais simplificada do que o habitual modelo para empresas de grande porte. Atualmente existem poucos estudos sobre a aplicação do PE para pequenas empresas desenvolvedoras de *software*.

Considerando a competitividade existente nos dias de hoje no setor de TI, se faz necessário a adoção de ferramentas que tornem simplificada a tomada de decisões com base em estratégias planejadas e definidas, relacionando o ambiente com a missão e visão da empresa. O PE é uma ferramenta fundamental para apoio a tomada de decisões.

O desenvolvimento do PE para a empresa objeto deste estudo deve ser realizado com o auxílio de ferramentas que serão utilizadas na mudança da cultura de gestão da empresa, tomando como objetivo a implantação de um modelo de gestão por indicadores.

Para que o PE seja definido de forma clara, devem ser criados objetivos estratégicos baseados no ambiente interno e externo da empresa, e para que os objetivos sejam alcançados, será necessário desenvolver planos de ações, atribuindo às atividades, responsabilidades, prazos e premiações para que toda a equipe participe ativamente da realização destas ações.

A colaboração de toda a equipe é de suma importância para obtenção do sucesso no desenvolvimento deste trabalho. Por não haver estratégias de apoio à tomada de decisões, e nem haver padrão nos processos internos, a empresa não tem conseguido acompanhar o crescimento do mercado.

Após o desenvolvimento das ações do PE, é fundamental que seja feito o acompanhamento dessas ações por parte dos responsáveis, buscando solucionar problemas ainda não relatados que venham a ocorrer durante a execução do mesmo.

Havendo a necessidade de mudança no ambiente organizacional da empresa objeto do estudo, o desenvolvimento do PE e a implantação de um modelo de gestão por indicadores serão fundamentais para alcançar os objetivos da realização deste trabalho.

Desenvolver o PE para a empresa objeto deste estudo, no intuito de tornar a empresa mais competitiva com esta ferramenta para auxiliar a tomada de decisões, e aumentando assim sua participação no mercado em que atua.

Para que seja alcançado o objetivo principal do trabalho, existem objetivos específicos que devem ser alcançados a fim de se obter sucesso na realização deste trabalho. Os objetivos específicos deste trabalho são: revisão da literatura; escolha da metodologia de desenvolvimento do PE; aplicação do modelo escolhido; apresentação do PE ao gestor e a equipe.

A conclusão desses objetivos torna possível a realização do PE de forma concisa, e facilita a fase de monitoramento dos resultados. O desenvolvimento deste trabalho busca auxiliar no desenvolvimento de novos estudos sobre o tema, visto que hoje não existem muitos estudos sobre a aplicação de PE voltado para MPEs da área de TI.

Este artigo está estruturado em cinco seções. A seção 2 apresenta uma revisão da literatura relacionada aos conceitos que envolvem o PE e sua aplicação em MPE de *software*. A metodologia aplicada na empresa será apresentada na seção 3. A seção 4 apresenta o desenvolvimento do trabalho e discussão dos resultados obtidos. As conclusões obtidas com a realização do trabalho serão apresentadas na seção 5, além de sugestões para novas pesquisas relacionadas com o tema.

2. Revisão de literatura

São abordados na revisão de literatura o conceito de planejamento estratégico, método 635, *Net Promoter Score*, matriz SWOT, *Balanced Scorecard*, mapa estratégico, microempresas, microempresas de *software*, planejamento estratégico em microempresas.

2.1 Planejamento estratégico

Planejar é estruturar o caminho entre o desejo e a ação. O PE é uma ferramenta que existe para focar recursos escassos de forma eficiente e transformar a discussão sobre ideias e a tomada de decisão em um elemento para aumentar a competitividade (CASTELLO, 2014).

A competitividade nos dias de hoje tem aumentado consideravelmente, tornando necessário o uso de métodos e ferramentas capazes de mitigar os impactos sofridos pelas MPEs diante deste cenário.

Segundo Muller (2003), o conceito competitividade vem evoluindo sistemicamente, a nível de que a qualidade deixou de ser apenas um objetivo, e se tornou premissa, devido ao aumento do nível de exigência dos consumidores. A redução de custos e preços também é resultado do aumento da competitividade, o conceito de empresas está evoluindo para cadeias produtivas para conseguir acompanhar a evolução da competitividade, exigindo ainda mais qualidade nas relações cliente-fornecedor.

Por conta da necessidade de se manter competitivo no mercado, os empresários tendem a buscar ferramentas para auxiliar a tomada de decisões no dia-a-dia. No estudo realizado por Boechat (2008), foram entrevistados consultores que atuam em MPEs no desenvolvimento de PE para as mesmas. Segundo o autor, o principal motivo para que os micros e pequenos empresários busquem a implantação do PE na empresa está relacionada a questões financeiras, havendo também motivações secundárias como melhorar a organização da empresa, e enfrentar as ameaças externas do mercado para garantir a sobrevivência da empresa.

Segundo Verga *et al* (2010), o PE é uma ferramenta administrativa que está ligada diretamente com o aumento da competitividade das empresas, pois contribui para a eficiência e eficácia da empresa através da estratégia para alcançar objetivos, ou no caso das pequenas empresas, reduzindo o alto índice de mortalidade.

Para Saldanha (2016), o PE de uma empresa a coloca no caminho do sucesso, e que para alcançar tal sucesso, os objetivos e metas estabelecidas devem ser atingidas. Porém há de ser realizado um trabalho árduo para concluir a elaboração deste PE.

Embora muitos autores demonstrem diversos métodos para elaboração do PE, muitos destes métodos foram desenvolvidos voltados para grandes empresas, tornando assim inviável a aplicação em MPEs. Para iniciar a elaboração do PE, deve ser realizada uma análise do ambiente atual da empresa com base no histórico de informações.

Segundo Boechat (2008), falta conscientização por parte dos empresários de que, para iniciar o desenvolvimento do PE, deve haver a disponibilidade das informações necessárias a respeito da empresa, e sendo assim, deve existir uma relação de confiança entre empresa e consultor/planejador.

O dirigente de uma pequena empresa tende a esquivar-se do desenvolvimento do PE, destaca Golde (1986, *apud Verga et al*, 2010), o autor ainda afirma que isso ocorre por conta de um certo temor ao manipular incertezas ao realizar a análise do ambiente ao qual está inserido, desconfiando que os resultados encontrados sejam desanimadores. Diante deste temor, os pequenos empresários encaram o sigilo das informações como vantagem em relação à concorrência com grandes empresas que necessitam exibir relatórios para monitorar o desempenho do negócio.

A estratégia não pode ser considerada uma ciência exata, onde o sucesso da empresa será garantido se seguir determinado método de elaboração do PE, mas auxilia o empresário a mitigar as ameaças e aproveitar as oportunidades quando elaborada de forma organizada e contando com a participação ativa de todos os setores da organização.

De acordo com Boechat (2008), o PE é o processo gerencial que possibilita estabelecer um rumo a ser seguido pela empresa, a fim de aperfeiçoar sua relação com o ambiente externo. Essa ferramenta se utilizada de maneira correta, pode gerar resultados significativos para a projeção futura dessas empresas.

Oliveira e Ribeiro (2011) mostram que todas as empresas estão sujeitas a ameaças provindas do seu ambiente interno ou externo, e o PE é fundamental para a tomada de decisões nos momentos críticos, e ao mesmo tempo, a falta dele pode ocasionar falência das mesmas. Os mesmos autores afirmam que “para um bom PE, é essencial a participação de todos os setores da empresa na sua elaboração”.

Segundo Boechat (2008), o principal fator crítico para o sucesso do PE é o comprometimento do principal gestor da empresa, pois se ele não estiver comprometido com a elaboração da estratégia, o esforço desempenhado até então será desperdiçado. Com o comprometimento do principal gestor, a equipe deverá participar do processo, além disso, deve haver verba para cobrir as despesas da implantação do PE, e tempo disponível para a elaboração do planejamento.

Boechat (2008) enfatiza que o PE deve envolver as partes principais da organização, e deve abranger ações especificadas para objetivos e estratégias de longo prazo. Segundo este

autor, o PE deve consistir na escolha de objetivos principais da empresa, e das estratégias adotadas para alcançar tais objetivos. Além disso, a elaboração do PE deve definir a alocação dos recursos disponíveis, e devem ser abordadas questões globais, amplas, genéricas e de longo prazo.

Em seu estudo, Godoy (2009) elabora um roteiro para desenvolvimento do PE voltado para MPEs. Este roteiro está dividido em três etapas, sendo elas: Definição da visão geral da empresa; Análise ambiental; e Definição da estratégia futura. As etapas detalhadas consistem em:

- **Definição da visão geral da empresa:** nesta etapa deve ser definida a missão, visão e valores da empresa, visando entender qual o sentido da existência da empresa, aonde a empresa quer chegar e quais os valores que a empresa mais preza;
- **Análise ambiental:** nesta etapa é realizada a análise das ameaças e oportunidades presentes no ambiente externo, é definido os pontos fracos e pontos fortes do ambiente interno conforme o método de trabalho atual da empresa, com isso é possível detectar os fatores críticos de sucesso;
- **Definição da estratégia futura:** nesta etapa são definidos os objetivos, metas e ações para alcançar tais objetivos.

O sucesso da etapa final depende diretamente do resultado alcançado nas etapas anteriores, pois é onde é definida qual será a missão da empresa, quais as ameaças e pontos fracos precisam ser observados com atenção, além de direcionar os pontos fortes para aproveitar oportunidades que possam aparecer no mercado.

O método proposto por Godoy (2009) será utilizado para o desenvolvimento e implantação deste trabalho, buscando atender as necessidades do cenário de uma microempresa de desenvolvimento de *software*.

Para desenvolver a visão geral da empresa objeto de estudo, utilizou-se de métodos criativos a fim de se obter resultados de maneira ágil e organizada, visto que os principais interessados na elaboração do PE, não dispõem de muito tempo livre para realizar reuniões com esse objetivo, as quais podem vir a ser demoradas. Por conta desta situação foi escolhido o método criativo 635 para desenvolver a missão, visão e valores da empresa.

2.1.1 Método 635

O método 635 foi desenvolvido por Bernd Rohrbach em 1953, este método é uma variante do *Brainwriting* (modelo baseado no *Brainstorming*, onde as ideias são escritas ou desenhadas). Assim como no *Brainstorming*, o método 635 tem como objetivo a geração de ideias que propõem soluções para um problema conhecido (GAIÃO E CAMPOS, 2015).

O nome do método se refere à forma de aplicação desta técnica, que consiste em 6 participantes que devem propor 3 soluções em um prazo máximo de 5 minutos.

Segundo estes autores, para iniciar esta atividade, deve-se realizar um debate acerca do problema para haver um entendimento homogêneo sobre o objetivo desta atividade. Após o entendimento do problema, os participantes devem sentar em círculo, onde todos tenham um outro participante de cada lado. Cada participante receberá uma folha dividida verticalmente em 3 colunas, e horizontalmente em 6 linhas. No primeiro instante, cada participante preencherá uma linha com três ideias, sendo uma em cada coluna desta linha. Os participantes terão 5 minutos para preencher as 3 propostas de solução para o problema, as propostas podem ser realizadas através de uma frase concisa e completa, fórmulas, palavra-chave ou até com desenhos. Ao fim dos 5 minutos, cada participante deverá passar sua folha com suas três ideias para seu colega ao lado direito e então o processo é repetido até que todos os participantes tenham preenchido uma linha em cada uma das 6 folhas.

Ao final, foram realizadas seis etapas de 5 minutos cada, totalizando 30 minutos, e deve haver até 108 ideias propostas, que deverão ser analisadas pelos participantes para sintetizar uma solução final e assim chegarem uma solução comum.

De acordo com Gaião e Campos (2015) o método 635 tende a ser mais efetivo em comparação com outros métodos de geração de ideias, pois garante um maior controle do foco durante o desenvolvimento da atividade. Além disso, gera estímulo e equilíbrio para os participantes da atividade, assim reduz alguns fatores críticos como inibição dos participantes, limitação de criatividade, e conflitos interpessoais.

2.2 Análise ambiental

A análise do ambiente em que a empresa está inserida é passo fundamental para a construção de um PE bem definido e alinhado com a realidade da empresa. Segundo Zuñiga (2009), a caracterização dos ambientes interno e externo da organização torna possível enxergar

com uma visão global a situação atual da organização, e serve de guia para o desenvolvimento das estratégias que trarão maior benefício à empresa.

Existem diversas formas para a realização desta análise. Neste trabalho utilizaremos uma abordagem ao ambiente externo pela perspectiva dos clientes com um pesquisa de satisfação utilizando a metodologia *Net Promoter Score* (NPS), com o resultado desta pesquisa é possível debater o *feedback* entre a equipe envolvida no desenvolvimento do PE, para que então haver um alinhamento desse resultado junto ao modelo da Matriz SWOT (*Strengths* – Pontos fortes; *Weaknesses* – Pontos fracos; *Opportunities* – Oportunidades; *Threats* – Ameaças).

2.2.1 Net Promoter Score

O NPS é uma metodologia criada por Reichheld (2003), com o intuito de mensurar a lealdade dos consumidores. De acordo com este autor, empresas do mundo todo, de todos os tamanhos e diversos segmentos, onde são referências de qualidade e atendimento, utilizam desta metodologia para conhecer o grau de lealdade de seus clientes em relação à sua marca.

Reichheld (2003) define o NPS como uma forma de medir de forma quantitativa a lealdade dos clientes, a pesquisa é respondida pelos entrevistados por meio de uma escala de 0 a 10, onde o entrevistado deve escolher uma pontuação para indicar o quanto ele está de acordo com o que está sendo perguntado. De acordo com Duarte (2012), as notas informadas nas respostas da pesquisa classificam os entrevistados em três categorias, são elas:

- Notas de 0 a 6 – Clientes Detratores: são aqueles clientes que indicam total insatisfação com o produto ou serviço da empresa;
- Notas de 7 a 8 – Clientes Neutros: são aqueles que utilizam apenas o necessário dos produtos ou serviços oferecidos pela empresa, não são leais, nem entusiastas da empresa;
- Notas de 9 a 10 – Clientes Promotores: são aqueles clientes que indicam melhoras no seu cotidiano com os produtos ou serviços da empresa, costumam ser leais à marca.

Os autores calculam o índice NPS como a diferença entre o percentual de clientes promotores e o percentual de clientes detratores, com este resultado quantitativo, então podem ser classificados em quatro categorias, assim é possível mensurar de forma qualitativa o grau

de satisfação e lealdade dos clientes em relação ao serviço/produto da empresa. O cálculo do índice %NPS e a classificação do resultado (Tabela 1) são realizados da seguinte forma:

$$\text{Net Promoter Score} = (\% \text{Clientes Promotores} - \% \text{Clientes Detratores}) = \% \text{NPS}$$

Tabela 1 – Classificação do *Net Promoter Score*

Zona de classificação	% NPS
Zona de Excelência	%NPS entre 76 e 100
Zona de Qualidade	%NPS entre 51 e 75
Zona de Aperfeiçoamento	%NPS entre 1 e 50
Zona Crítica	%NPS entre -100 e 0

Fonte: Duarte (2012).

A pesquisa de satisfação realizada foi definida pela equipe diretamente envolvida no desenvolvimento do PE. Foram escolhidas três questões quantitativas utilizando a escala de 0 a 10 para avaliação, e uma questão qualitativa para que o entrevistado pudesse expor a motivação da sua avaliação se assim preferisse. Obtendo os resultados desta pesquisa, então é possível alinhar o *feedback* recebido com a matriz SWOT.

2.2.2 Matriz SWOT

Para Albano *et al* (2015) a principal função da matriz SWOT é analisar o ambiente externo a fim de encontrar variáveis incontroláveis, denominadas oportunidades e ameaças, e confrontar com a capacidade interna da organização, denominados pontos fortes e fracos. Desta forma, é possível analisar possíveis estratégias para agir mediante o cenário que for encontrado.

Em seu estudo, Zuñiga (2009) destaca que este processo é cíclico, pois as oportunidades e ameaças originadas no ambiente externo, não são constantes, assim como pode haver variação nos pontos fortes e fracos da organização, os quais dependem do contexto do cenário atual da empresa. Para que não haja um descolamento da estratégia junto ao cenário atual da organização, é importante que haja um controle periódico destas variáveis.

Este mesmo autor conclui que a análise do ambiente externo leva em consideração os aspectos políticos, econômicos, sociais, legais e tecnológicos que afetem de alguma maneira o desempenho da organização. O autor trata as oportunidades como situações onde há a possibilidade de que a organização melhore sua posição competitiva e/ou sua rentabilidade. As ameaças são situações que podem vir a atrapalhar a organização a atingir seus objetivos como redução de rentabilidade ou perda de mercado.

Já no ambiente interno, a análise deve levar em consideração os aspectos financeiros, de gestão, de processos, de produção, de pessoal, entre outros. Ponto forte é uma característica interna que dá à empresa uma vantagem competitiva mediante seus concorrentes. Já os pontos fracos são limitações que colocam a empresa em situação de desvantagem em relação aos seus concorrentes.

2.3 Definição da estratégia futura

A etapa de definição da estratégia futura é realizada com o uso dos resultados obtidos após a análise dos ambientes interno e externo da organização. Com essas informações é possível definir o tipo de estratégia a ser seguida, e então os objetivos estratégicos podem ser alinhados às quatro perspectivas da ferramenta *Balanced Scorecard* (BSC), facilitando assim o entendimento da estratégia para toda a organização.

2.3.1 *Balanced Scorecard*

Kaplan e Norton (2001) explicam que a ideia central do BSC consiste no alinhamento estratégico dos esforços contidos em uma organização, provendo assim suporte aos gestores para alcançar os resultados desejados. A geração de valor por meio da análise da estratégia pode ser realizada sob quatro diferentes perspectivas: Financeira; do Cliente; dos Processos internos; e do Aprendizado e crescimento.

De acordo com Muniz e Marins (2014), o BSC facilita a definição de objetivos e do planejamento principalmente devido à visão que fornece da organização. Os resultados melhoram inicialmente nas perspectivas internas, principalmente no crescimento e aprendizado, e assim causando impacto nas outras perspectivas mais externas, chegando até na financeira, trazendo resultados ainda melhores.

O BSC, para Caparica *et al* (2009), consiste em um conjunto de medidas derivadas da estratégia da organização. Essas medidas se tornam direcionadores, e servem para monitorar e avaliar a evolução dos objetivos estratégicos da empresa. O método auxilia a alta administração das empresas a expor suas estratégias de modo que os colaboradores as compreendam e desenvolvam as ações para atingir as metas e objetivos.

Este modelo reconhece que os indicadores financeiros, apesar de importantes, não são suficientes por si só, pois só exibem resultados de investimentos e atividades, e não contemplam os aspectos que impulsionarão a rentabilidade em longo prazo. Os indicadores financeiros são complementados com avaliações sobre os clientes, então é possível identificar os processos que

devem ser aprimorados e analisa-se a possibilidade de aprendizado e crescimento, bem como investimento em capacitação e recursos humanos, fatos esses que podem melhorar consideravelmente todas as atividades (CAPARICA *et al*, 2009).

De acordo com Muniz e Marins (2014) a divulgação dos indicadores é fundamental para obter sucesso no uso do BSC, fazendo com que os colaboradores se envolvam mais com as atividades da empresa, aumentando a motivação e obtendo melhor desempenho na realização das ações, principalmente por conscientizar os colaboradores do papel que cada um representa para que a empresa alcance o resultado esperado. Deve ser destacada a importância de que toda a organização esteja comprometida com o projeto e que entendam a importância da ferramenta. Vale ressaltar que os colaboradores devem entender que os indicadores apontam a situação atual da empresa e que mantê-los dentro dos limites é fundamental para alcançar os objetivos da organização.

É imprescindível que ocorra uma mudança na cultura organizacional visando os objetivos e indicadores definidos, este é um ponto determinante para que a ferramenta obtenha resultados relevantes. A alta gerência deve dar total apoio ao grupo responsável pelo desenvolvimento das estratégias, esse apoio é tão importante quanto o envolvimento dos demais colaboradores e possibilita que a ferramenta possa ser implementada da maneira correta (MUNIZ e MARINS, 2014).

Os autores indicam que o BSC deve ser bem recebido pela organização toda, para que a ferramenta possa ser utilizada de forma mais satisfatória e obtenha resultados mais relevantes. O monitoramento dos indicadores e a importância dos mesmos são fundamentais para que a ferramenta não se torne obsoleta perante o ambiente em que a organização está inserida.

Amorim e Mâsih (2010) enfatizam que as quatro perspectivas contribuem para a melhoria nos resultados, contribuindo no desenvolvimento da estratégia da organização. O BSC apresenta através de uma visão holística, que todas as perspectivas estão interligadas, conectando a empresa ao ambiente em que está inserida.

Segundo Caparica *et al* (2009), o BSC diferentemente das medidas tradicionais, além de contemplar os resultados históricos da empresa, possibilita estabelecer o sucesso esperado para o futuro de acordo com suas quatro perspectivas. Existem relações de causa e efeito que fazem a interligação entre as perspectivas do BSC, auxiliando assim uma gestão estratégica integrada.

A perspectiva financeira mostrará se a estratégia e as operações da empresa agregam valor aos acionistas, indicando como a estratégia e as operações podem contribuir para melhorar o resultado financeiro da organização. A perspectiva dos clientes indica as estratégias e ações que geram valor aos clientes. A perspectiva dos processos internos exibe a eficiência dos processos internos que operam na geração de valor para os clientes e acionistas. E a perspectiva que é considerada essencial, pois é fonte de valor futuro para a empresa, a perspectiva de crescimento e aprendizagem indica se a organização possui estrutura para inovação e crescimento das pessoas que compõem a organização (CAPARICA *et al*, 2009).

Kaplan e Norton (2004) afirmam que o BSC pode ser ilustrado de forma clara e dinâmica por meio da elaboração de um mapa estratégico, agregando assim uma segunda camada de detalhes relacionados com as metas e os objetivos estratégicos.

2.3.2 Mapa estratégico

Segundo Aleixo *et al* (2006), o mapa estratégico é outra ferramenta que possibilita utilizar as mesmas perspectivas do BSC. Com esta ferramenta, é possível fornecer um modelo para representar de forma simples e concisa, as relações de causa e efeito entre os objetivos estratégicos da organização relacionando com as quatro perspectivas.

Para Kaplan e Norton (2004), “o mapa estratégico é a representação visual das relações de causa e efeito entre os componentes da estratégia de uma organização, é tão importante quanto o BSC para os executivos”. Ainda segundo os mesmos autores, alguns princípios norteadores de um mapa estratégico podem ser destacados, são eles:

- a) A estratégia mantém equilíbrio entre forças contraditórias;
- b) A estratégia deve basear-se em propor valor de forma diferenciada para os clientes;
- c) Os processos internos são fundamentais para geração de valor;
- d) Os temas que compõem a estratégia são complementares e simultâneos, os valores intangíveis são determinados de acordo com o alinhamento estratégico.

De acordo com Caparica *et al* (2009), o mapa estratégico possibilita a organização, integração e gerenciamento das informações identificadas pelo BSC, e auxiliando assim as organizações a visualizarem as relações entre os componentes presentes no PE. Sendo assim, o mapa estratégico exibe de forma clara, os objetivos do PE desenvolvido com a utilização do BSC. O mapa estratégico servirá principalmente para conscientizar os colaboradores sobre a importância da participação de todos para alcançar os objetivos contidos no mapa.

Kaplan e Norton (2004) afirmam que os mapas estratégicos mostram aos colaboradores uma visão clara sobre a importância das suas funções para que a organização alcance seus objetivos. Dessa forma haverá sinergia no desenvolvimento do trabalho pela equipe, proporcionando que trabalhem de forma coordenada e colaborativa para alcançar os objetivos em comum.

Aleixo *et al* (2006) concluem que o mapa estratégico alinhado ao PE da organização, indicará como recursos humanos, considerados como ativos intangíveis, podem impulsionar melhorias no desempenho dos processos internos da organização, agregando mais valores aos processos e gerando assim valores para os clientes e acionistas.

Deve-se haver engajamento por parte do gestor das MPEs para a realização do PE, encorajando assim a participação de todos os colaboradores para alcançar o sucesso. No ambiente das MPEs, a criação e divulgação de um mapa estratégico servirá para conscientizar todos sobre a importância de suas funções para alcançar os objetivos, aumentando assim o comprometimento dos colaboradores.

2.4 Microempresas

De acordo com o SEBRAE (2017b), diversos fatores podem ser usados para classificar o porte das empresas, tais como: número de empregados, faturamento anual. Atualmente o critério mais utilizado é o que classifica o porte a empresa segundo o número de funcionários e o setor da empresa. A empresa objeto de estudo possui oito funcionários em seu quadro, e se enquadra como microempresa de acordo com a classificação do SEBRAE, como pode ser observado a seguir (Quadro 1).

Quadro 1 – Definição de porte de estabelecimentos segundo o número de empregados

Porte	Comércio e Serviços	Indústria
Microempresa (ME)	Até 9 empregados	Até 19 empregados
Empresa de Pequeno Porte (EPP)	De 10 a 49 empregados	De 20 a 99 empregados
Empresa de médio porte	De 50 a 99 empregados	De 100 a 499 empregados
Grandes empresas	100 ou mais empregados	500 ou mais empregados

Fonte: SEBRAE-NA/ Dieese. Anuário do trabalho na micro e pequena empresa 2013, p. 17

Para Boechat (2008), é inegável a relevância das pequenas empresas do atual cenário socioeconômico do Brasil, pois são importante fonte de empregos e responsáveis por uma boa parte da produção nacional. Mas apesar da importância das Microempresas no cenário econômico e social, o índice de mortalidade dessas empresas nos primeiros anos de vida é elevado.

Assim como as grandes empresas, as MPE geram riquezas para o país, além de garantir grande parte da força de trabalho, contribuindo para o bem-estar da economia do país (BOECHAT, 2008).

Dentre as características das MPEs, as principais são: a baixa intensidade de capital; elevadas taxas de natalidade e mortalidade; forte presença de membros da família como mão de obra; informalidades das relações de trabalho; falta de profissionalismo na administração; poder de decisão centralizado; falta de qualificação dos funcionários; não comprometimento dos funcionários; não utilização de técnicas gerenciais; baixo investimento em inovação; dificuldade de obtenção de empréstimos e financiamentos; relação de subordinação às grandes empresas (GODOY, 2009). Algumas destas características citadas estão presentes na empresa objeto de estudo.

De acordo com Golde (1986, *apud* BOECHAT, 2008), normalmente o administrador da MPE trata os problemas da empresa com base em sua intuição, não utilizando de instrumentos formais para auxiliar na tomada de decisões. Por acumular muitas funções, o gestor acaba dedicando grande parte do seu tempo para solucionar problemas do dia-a-dia, deixando de lado as atividades ligadas à estratégia. Segundo o autor, a informalidade na gestão das MPEs é causada em grande parte por falta de formas de comunicação escritas entre gestores e funcionários.

O sucesso no desenvolvimento e implantação do PE em MPEs dependem diretamente da participação e comprometimento do gestor da mesma. Assim, se houver resistência dos colaboradores na aceitação de alguma mudança no cotidiano da empresa, o gestor comprometido com a estratégia da empresa, fará com que o restante da equipe venha a comprar a ideia e aumentar o comprometimento da equipe na realização do PE.

2.5 Microempresas de *software*

Segundo estudo anual sobre o mercado brasileiro de *software* realizado pela ABES (Associação Brasileira de Empresas de *Software*), ABES (2017a), foram movimentados US\$8,475 bilhões apenas referentes ao mercado de *software*, e US\$10,227 bilhões no mercado

de serviços relacionados à TI, isso representa 48,5% de toda a movimentação do mercado brasileiro de TI que foi de US\$39,6 bilhões, o que aponta que o mercado de TI abrange 2,1% do PIB brasileiro e 1,9% dos investimentos de TI no mundo. Ainda segundo o mesmo estudo, das 15.700 empresas existentes no mercado de TI, apenas 59,5% delas possui como atividade principal o desenvolvimento e produção de *software* ou prestação de serviços. Levando em consideração apenas as 4.872 empresas que atuam no desenvolvimento e produção de *software*, e 95% destas, podem ser classificadas como MPes.

De acordo com a prévia do estudo anual sobre o mercado brasileiro de *software*, ABES (2018b), no ano de 2017 cerca de 86% das empresas atuantes nas áreas de *software*, *hardware* e serviços, são MPes. O mercado de *software* em 2017 movimentou cerca de US\$8,2 bilhões, um valor abaixo do valor movimentado em 2016, porém quando devido à valorização do Dólar frente ao Real, houve aumento no valor movimentado. O mercado de TI no Brasil cresceu 4,5% em 2017 e tem previsão de crescimento de 4,1% em 2018. Segundo o mesmo estudo, o Brasil está no topo da lista de investimentos em TI na América Latina e em nono lugar no ranking mundial de investimentos em TI.

2.6 Planejamento estratégico em microempresas

Segundo Oliveira e Ribeiro (2011) atualmente vêm aumentando a velocidade em que as mudanças estão ocorrendo, e a competitividade é cada vez maior. Para que uma pequena empresa consiga se adaptar rapidamente às mudanças que ocorrem no ambiente de negócio que está inserida, é fundamental que a empresa conheça bem o ambiente de negócio e assim desenvolva estratégias para se manter competitiva. Porém esta tarefa não é simples, existe a falta de capital, falta de estrutura e falta de mão de obra capacitada para realizar tal tarefa.

O PE deve ser visto como uma ferramenta que auxilia na identificação e operacionalização das estratégias em todos os níveis da organização, visando alcançar resultados significativos para a empresa além de mantê-la preparada para possíveis mudanças que venham a ocorrer diante do cenário de alta competitividade do mercado atualmente. Assim, o PE é uma ferramenta que traz muitos benefícios para a competitividade das empresas, porém é praticamente desconhecido por grande parte dos micro e pequenos empresários (BOECHAT, 2008).

Oliveira e Ribeiro (2011) destacam que ficou evidenciado durante seu trabalho que devido ao poder de decisão centralizado, há muita dificuldade por parte dos empresários para

dispor de tempo para as reuniões para tratar de assuntos estratégicos, sendo constantes as interrupções para resolver situações gerenciais.

Em seu estudo, Boechat (2008), classifica as limitações e causas comuns no processo de implantação do PE em MPEs. As causas das limitações relacionadas ao desenvolvimento do PE são exibidas na Tabela 2:

Tabela 2: Causas relacionadas ao PE

Causas Relacionadas ao PE
Falta de conhecimento da existência do PE e sua metodologia de aplicação
Dificuldades encontradas ao tentar obter informações sobre o ambiente da empresa, interno e externo, além de haver receio em admitir as fraquezas e problemas da empresa
Receio em admitir as fraquezas e problemas da empresa
Dificuldade ao definir objetivos e metas, e alinhar estes objetivos ao diagnóstico da empresa
Falta de continuidade das ações do PE, normalmente as empresas interrompem o PE para resolver problemas do dia-a-dia

Fonte: Boechat (2008)

Na tabela 3 são exibidas as causas ligadas às características comuns das MPEs; às barreiras culturais presentes nas MPEs; e às características comuns dos pequenos empresários.

Tabela 3: Causas comuns no processo de implantação do PE em MPEs

Causas comuns		
Relacionadas às características comuns das MPEs	Relacionadas às barreiras culturais encontradas	Relacionadas às características do pequeno empresário
Falta de pessoal qualificado;	Falta de visão de longo prazo;	Imediatismo de resultados;
Falta de tempo, recursos financeiros e estrutura para realizar o PE;	Resistência a mudanças;	Centralização do processo e poder;
Visão subestimada da concorrência;	Falta de comprometimento dos funcionários;	Dificuldade em divulgar o plano aos funcionários;
Falta de controles e sistemas informatizados.	Sigilo de informações por falta de confiança nos empregados.	Gestão intuitiva;
		Improvisação;
		Conservadorismo;
		Administração não-profissional;
		Valores (conceitos, ideias) do empresário se confundindo com a empresa;
		Gestão informal;
		Despreparo do empresário.

Fonte: Boechat (2008)

O autor continua, e conclui que a falta de tempo para planejamento de longo prazo, a falta de conhecimento sobre PE, a falta de habilidades necessárias e a falta de confiança nos colaboradores e consultores para compartilhar os detalhes dos planos estratégicos da empresa são os principais fatores limitadores para a aplicação do PE em MPEs.

Segundo Boechat (2008) isso ocorre por que normalmente as MPE não possuem os mesmos recursos que as grandes empresas, criando assim barreiras para sua inserção no mercado e não havendo condições igualitárias para competir com as demais empresas. Segundo este autor, no ambiente de MPEs é fator relevante que haja a conscientização do empresário e o engajamento do mesmo, além do envolvimento dos colaboradores que farão a implantação do PE. Esse fator pode ter maior relevância que a escolha das atividades que devem ser realizadas e a metodologia que deve ser seguida.

Dentre as metodologias existentes para implantar o PE, não existe uma certa, o ambiente da empresa deve ser levado em consideração para escolher uma metodologia já conhecida ou deve ser feita adaptações para realizar a implantação da estratégia conforme a necessidade.

Longenecker *et al* (2007) citam três opções de estratégias que as empresas podem utilizar, sendo elas:

- Estratégia baseada nos custos, onde a principal vantagem repassada ao cliente é a redução do custo em relação ao restante do mercado. Normalmente esta estratégia não funciona muito bem em pequenas empresas, podendo haver casos de sucesso;
- Estratégia baseada na diferenciação, que visa oferecer maior valor agregado aos clientes por meio de exclusividades no produto ou serviço oferecido;
- Estratégia de foco, onde as empresas focam em um segmento específico do mercado a fim de se proteger da concorrência com grandes empresas além de desenvolver vantagem competitiva.

Com a definição da estratégia mais adequada para o ambiente que a empresa está inserida, o plano de ações e revisões no PE devem ser sistemáticas.

Boechat (2008) conclui que as MPEs podem utilizar planos formais como instrumento para determinar os objetivos e direcionar assim as ações das empresas, necessitando de um engajamento tanto do empresário como dos funcionários durante todo o processo. O autor ressalta que é necessário acompanhar e revisar constantemente as estratégias adotadas, tornando o PE um procedimento contínuo.

3. Metodologia

Segundo Gil (2007), quanto aos procedimentos técnicos, este trabalho é uma pesquisa ação, em que o autor está diretamente envolvido no desenvolvimento de ações para alcançar um objetivo real, o qual será o tema deste trabalho.

Quanto à natureza da pesquisa, ela é considerada como uma pesquisa aplicada, ou seja, gera conhecimentos de aplicação prática para a solução de problemas, envolvendo interesses reais. A pesquisa realizada neste trabalho pode ser classificada como qualitativa, pois leva em consideração para análises informações referentes ao ambiente interno e externo da empresa objeto de estudo.

Do ponto de vista dos objetivos, a pesquisa é descritiva, irá descrever as características dos processos e as relações entre as suas variáveis, envolve técnicas de coletas de dados e levantamento de dados.

Os passos identificados para a realização deste estudo são:

- Revisão bibliográfica dos conceitos relacionados ao tema;
- Definir a visão geral da empresa;
- Caracterizar o ambiente e análise de riscos;
- Definir estratégia a ser seguida;
- Definir os objetivos e plano de ações para a execução do PE;
- Apresentar ao gestor da empresa, a proposta de PE que foi desenvolvido;
- Analisar resultados obtidos após a finalização do desenvolvimento do PE;
- Sugerir novas pesquisas relacionadas ao tema.

A abordagem deste trabalho para implantação do PE em uma microempresa de desenvolvimento de *software* utilizará o modelo elaborado por Godoy (2009), onde serão realizadas três etapas, definição da visão geral da empresa, análise ambiental e definição dos objetivos, metas e plano de ações. Esse modelo deverá ser alinhado às quatro perspectivas do BSC, ambos os modelos permitem uma abordagem simplificada para a implantação do PE e se seguidos corretamente tendem obter sucesso na realização do mesmo.

A coleta de informações para a realização deste trabalho foi realizada por meio de reuniões periódicas entre o autor, o gestor da empresa e os colaboradores mais experientes da

empresa. Conforme a literatura ilustra, existem grandes dificuldades na elaboração do PE para MPEs, devido ao fato de que os gestores estão mais propensos a se preocuparem com os problemas que enfrentam diariamente do que na elaboração da estratégia que servirá como guia para a tomada de decisões que será de suma importância para manter a saúde da organização.

Diante deste cenário, as reuniões para elaboração do PE ficariam agendadas para serem realizadas semanalmente quando possível, de acordo com a disponibilidade dos envolvidos. De acordo com o modelo proposto por Godoy (2009), a primeira etapa para a construção do PE é definir visão geral da organização. Nesta etapa foi definida a missão, visão e os valores da empresa. A execução desta etapa se deu por meio do uso do método 635. Segundo Gaião e Campos (2015, p 14), “[...]o uso do Método 6-3-5 pode ser vantajoso em relação a outros métodos, como por exemplo ao brainstorming, uma vez que direciona a um maior foco e remove algumas possíveis barreiras à criatividade [...]”, o foco na resolução do problema proposto nas reuniões foi fundamental para a consecução desta fase do trabalho.

As reuniões realizadas para definir a visão geral da empresa ocorreram com a presença do autor deste trabalho, o gestor da empresa e outros quatro colaboradores. Nas reuniões foram realizadas três sessões do método 635, onde cada uma teve foco em desenvolver a missão visão e valores, seguindo esta ordem. Após a coleta das ideias, os participantes analisaram o que foi proposto e após chegar a uma solução comum, onde foi concluída a primeira parte do modelo adotado para o desenvolvimento do PE.

Após esta etapa, foi realizada uma pesquisa de satisfação junto aos clientes da empresa, para a realização desta pesquisa, foi utilizada a metodologia *Net Promoter Score* (NPS). Foi definido que a mensuração da relação com os clientes seria realizada em três aspectos fundamentais para o bom funcionamento da empresa: a satisfação com os produtos da empresa; a satisfação com o atendimento e suporte oferecido; e a lealdade do cliente em relação à marca da empresa. Além disso, uma quarta questão aberta para que fossem expostos pontos fortes e pontos fracos na avaliação dos entrevistados. As questões utilizadas na pesquisa foram:

- O quão satisfeito com nossos produtos você está? Avalie em uma escala de 0 a 10;
- Como você avalia nosso Atendimento/Suporte? Avalie em uma escala de 0 a 10.
- O quanto você recomendaria a nossa empresa para um amigo ou colega? Avalie em uma escala de 0 a 10.

- Em poucas palavras, indique o motivo da sua avaliação.

Após a conclusão da pesquisa NPS, foram realizadas outras reuniões para realizar uma análise cíclica do ambiente, utilizando os resultados da pesquisa como base para esta análise. Foram realizadas reuniões formais e informais para obter dados históricos sobre a empresa e para debater com todos os envolvidos sobre os principais fatores presentes nos ambientes interno e externo. O resultado desta etapa é a identificação de oportunidades e ameaças originadas do ambiente externo, além de haver uma visão global dos pontos fortes e fracos da organização no ambiente interno. Para realizar esta etapa foi utilizada a ferramenta matriz SWOT, que auxilia os participantes a visualizarem de forma simplificada os aspectos internos e externos da organização. Com as informações adquiridas na análise do ambiente, é possível classificar e priorizar os cenários para escolher as ações a serem tomadas, e assim definir a estratégia que deve ser seguida.

Ao classificar o ambiente com as oportunidades, pontos fortes, ameaças e pontos fracos da empresa, é possível escolher o tipo de estratégia que a organização deve seguir para alcançar seus objetivos alinhados à visão geral da empresa. Nas reuniões que tinham como objetivo a escolha da estratégia que deveria ser o referencial para o desenvolvimento dos objetivos, os aspectos internos eram mais evidentes para a escolha da estratégia. Sobretudo, a maior dificuldade encontrada ao iniciar a terceira etapa do modelo adotado foi escolher o tipo de estratégia que oferecesse maior eficácia para aproveitar as oportunidades e mitigar os riscos e ameaças presentes no ambiente externo.

Com a definição do tipo de estratégia que será o princípio base para encarar os desafios que a organização deve enfrentar, os objetivos estratégicos devem traduzir a estratégia escolhida para obter sucesso nestes desafios que estão presentes no dia a dia da organização. O alinhamento dos objetivos estratégicos com o modelo de gestão do BSC é passo fundamental para obtenção do sucesso do desenvolvimento do PE, visto que este simplifica a visão geral da empresa às quatro perspectivas do BSC. O plano de ações proposto para alcançar os objetivos estratégicos deve ser o último passo para a conclusão do PE, porém isto não significa que o PE deve terminar quando o plano de ações é concluído, a revisão sistemática do PE deve ser levada a diante para atualizar o plano de ações de acordo com o cenário presente na organização.

4. Resultados

Os resultados obtidos ao desenvolver este trabalho, é apresentado seguindo as etapas definidas na metodologia utilizada no trabalho. A primeira etapa foi definida a visão geral da organização, a segunda etapa teve como objetivo a realização da análise ambiental, e por último a definição da estratégia e objetivos estratégicos.

Ao finalizar a primeira etapa da construção do PE da empresa objeto deste estudo, com o uso do método 635 foi definida a visão geral da empresa como propõe o modelo de Godoy (2009). Esta etapa teve como resultado a missão, a visão e os valores que devem servir como guia para a caracterização da empresa.

Missão

“Oferecer soluções inovadoras e sustentáveis, visando modernizar o negócio dos nossos clientes através de ferramentas práticas que auxiliam na gestão e na tomada de decisões.”

Visão

“Ser referência em qualidade no mercado, com ótimo ambiente de trabalho para nossos colaboradores, garantindo soluções estruturadas para nossos parceiros.”

Valores

“Educação, transparência, respeito, humildade, colaboração e conhecimento.”

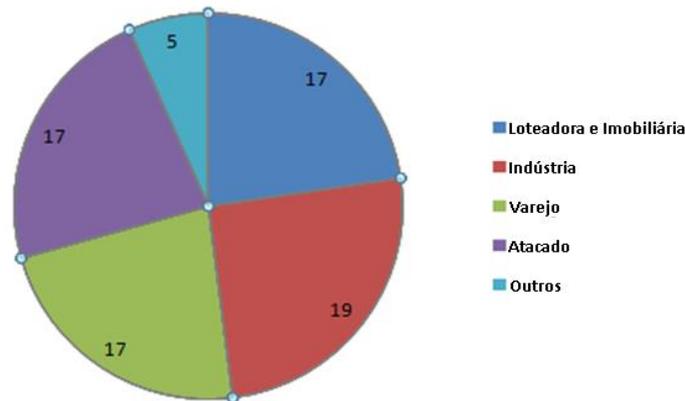
Obtendo a visão geral da empresa, é possível conhecer os princípios morais e éticos que a empresa valoriza, além de possuir uma caracterização aproximada da realidade de como a empresa pretende entregar valor aos seus *stakeholders*.

A segunda etapa resultou na caracterização do ambiente que a empresa está inserida atualmente. Estas informações são necessárias para cruzar com os princípios obtidos no desenvolvimento da visão geral da empresa, pois o resultado desta análise conjunta tem como resultado o direcionamento para a escolha mais sensata do tipo de estratégia que deve ser seguido pela organização.

A pesquisa de satisfação NPS permitiu obter uma a visão dos clientes em relação aos produtos, ao atendimento e suporte oferecidos, além conhecer a lealdade destes em relação à marca da empresa. A pesquisa foi realizada com 76 usuários dos sistemas de empresas que são

clientes da empresa objeto deste estudo, usuários de todos os segmentos atendidos foram entrevistados durante a pesquisa. A Figura 1 mostra as áreas de atuação das empresas entrevistadas.

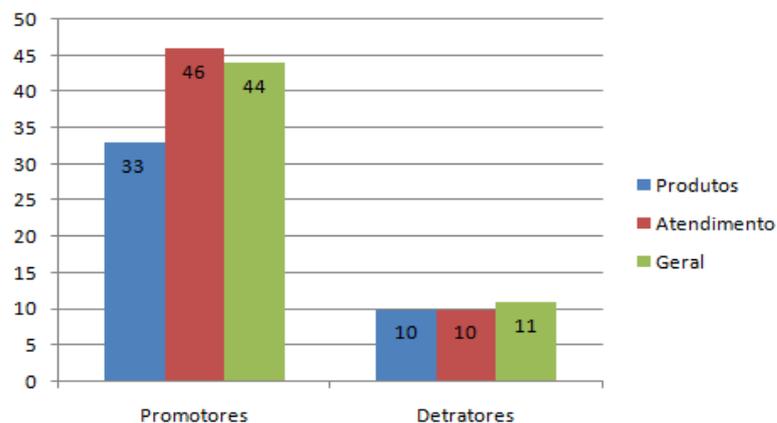
Figura 1: Numero de clientes entrevistados por área de atuação



Fonte: Elaborado pelo Autor (2018)

Segundo Duarte (2012), o cálculo do NPS só traz benefícios para qualquer tipo de empresa, onde é possível analisar o crescimento da organização com base nos *feedbacks* dos clientes, sejam estes clientes promotores, neutros ou detratores. As respostas dos clientes em relação aos aspectos pesquisados (produtos, atendimento e visão geral da empresa) foram classificadas conforme a metodologia NPS sugere, sendo este resultado apresentado na figura 2.

Figura 2: Classificação das respostas para os 3 aspectos pesquisados



Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Com o resultado da pesquisa e a classificação entre segmentos dos clientes entrevistados, foi possível calcular o índice % NPS geral e também estabelecer % NPS para cada segmento atendido pela empresa, podendo assim haver uma visão detalhada do atendimento para cada setor de atuação que a empresa oferece produtos e serviços. Os resultados do índice calculado pela pesquisa são apresentados na Tabela 4.

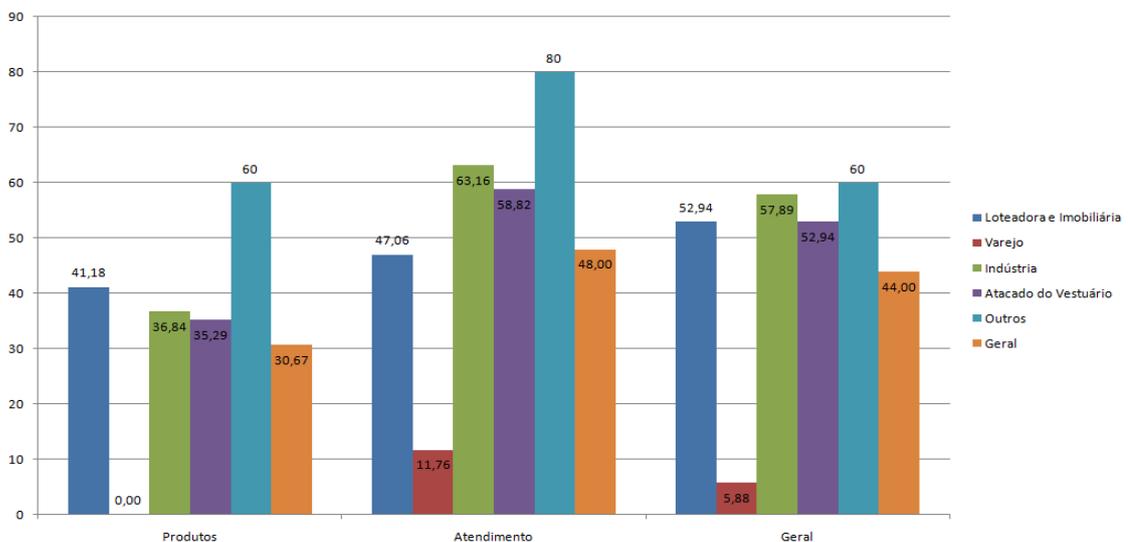
Tabela 4: Classificação *Net Promoter Score* geral e por segmento atendido

Classificação	Produtos	Atendimento/Suporte	Visão Geral
Loteadora/Imobiliária	41,18	47,06	52,94
Varejo	0,00	11,76	5,88
Indústria	36,84	63,16	57,89
Atacado	35,29	58,82	52,94
Outros	60,00	80,00	60,00
%NPS geral da empresa	30,67	48,00	44,00

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Após obter estes resultados, foi possível classificar a empresa e os aspectos abordados na pesquisa, como o %NPS médio referente à lealdade dos clientes em relação à marca foi de 44%, é possível classificar a empresa na zona de aperfeiçoamento do NPS. Os demais resultados seguiram esta tendência média como se pode observar nos dados apresentados. A Figura 3 exibe em forma gráfica a relação entre os segmentos e seus índices %NPS de acordo com os aspectos abordados na pesquisa.

Figura 3: Gráfico da Classificação NPS geral e por segmento



Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

O resultado da pesquisa possibilitou aos envolvidos no desenvolvimento do PE uma visão de fora para dentro sob os aspectos abordados, assim evidenciam-se os fatores que devem ser levados em consideração no desenvolvimento no restante da etapa de análise do ambiente atual em que a empresa está inserida.

O uso da matriz SWOT serve para ajudar tanto na compreensão do cenário presenciado pelos responsáveis pelo desenvolvimento do PE, como também facilita a visualização dos principais aspectos que devem ser levados em consideração para a escolha do tipo de estratégia. O resultado da pesquisa de satisfação NPS, reunido a informações obtidas por indicadores criados com dados históricos obtidos em registros de sistemas internos da empresa, permitiu criar alguns cenários, que foram abordados em reuniões que tinham como foco a análise dos ambientes interno e externo pode ser observado no Quadro 2.

Quadro 2 – Matriz SWOT (análise dos ambientes interno e externo)

Ambiente externo	Oportunidades	Ameaças
	<ul style="list-style-type: none">– Novas tendências do mercado;– Aumentar mix de produtos;– Capacitação contínua;– Cultura <i>Lean</i>;	<ul style="list-style-type: none">– Crise econômica global;– Concorrência com grandes empresas;– Novos concorrentes regionais;– Novas tecnologias;
Ambiente interno	Forças	Fraquezas
	<ul style="list-style-type: none">– Suporte técnico eficiente;– Implantação ágil;– Produto bem aceito pelos clientes;– Produto conhecido no mercado regional;– Facilidade de uso;	<ul style="list-style-type: none">– Falta de padronização nos processos;– Prazos desmedidos para entregas de melhorias e correções;– Desmotivação da equipe;– Momentos de baixa produtividade

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Foram listados os aspectos considerados prioritários pelos responsáveis pela análise ambiental que foi realizada. A caracterização do ambiente da organização permite que seja realizada a escolha da estratégia que a empresa deve seguir para tomar as decisões que coincidem com a visão global que a empresa possui, podendo assim melhorar suas

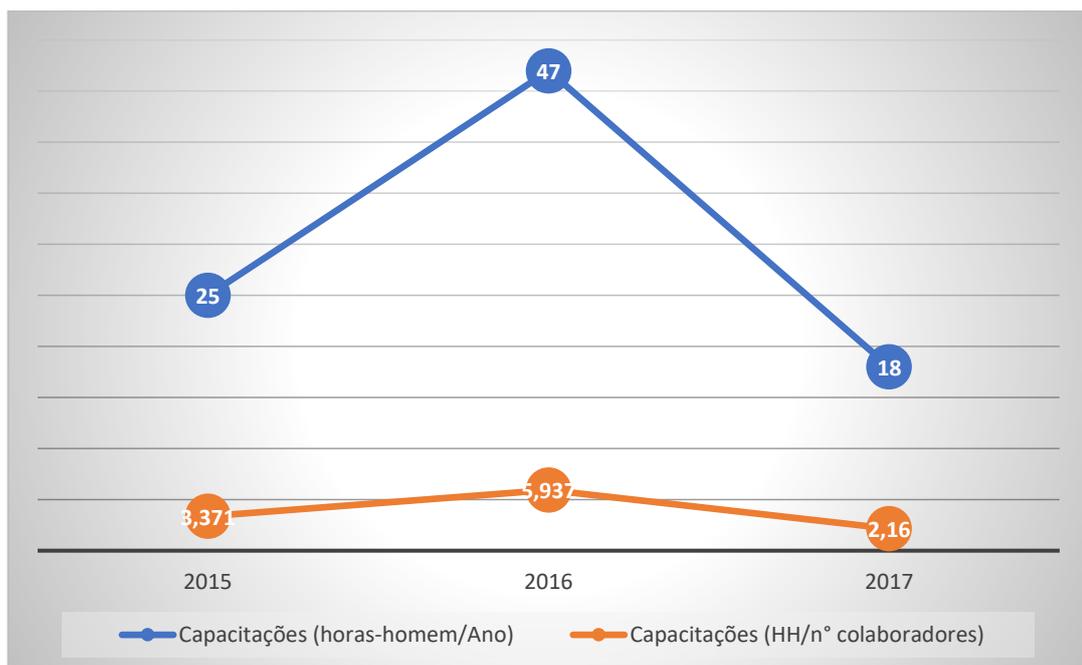
características que a colocam em vantagem diante de seus concorrentes, e reduzir os impactos causados pelas variáveis presentes no ambiente externo que não podem ser controladas.

Para completar o desenvolvimento do trabalho seguindo o modelo adotado, a escolha do tipo de estratégia foi seguida pela definição dos objetivos estratégicos e do plano de ações que foram alinhados ao modelo de gestão do BSC e concluído com a criação de um mapa estratégico que exhibe de maneira explícita a geração de valor em todos os aspectos abordados pelo BSC.

O modelo de estratégia baseada em diferenciação foi escolhido para direcionar o desenvolvimento dos objetivos e plano de ações estratégicas. Esta escolha foi fundamentada na visão da empresa em estar entregando valor direta ou indiretamente aos clientes em todas as atividades realizadas pelos colaboradores.

A definição dos objetivos estratégicos alinhados à estratégia escolhida, ocorreu baseada nos resultados dos primeiros indicadores que foram criados com os dados históricos da empresa. Foi mensurada a capacitação dos colaboradores pelas horas-homem de treinamentos realizados para os colaboradores, além de uma média de horas de capacitação pelo número médio de funcionarios ao longo do ano. Este indicador (se enquadra na perspectiva de crescimento e aprendizado do BSC, a melhora deste indicador trará efeitos nas demais perspectivas

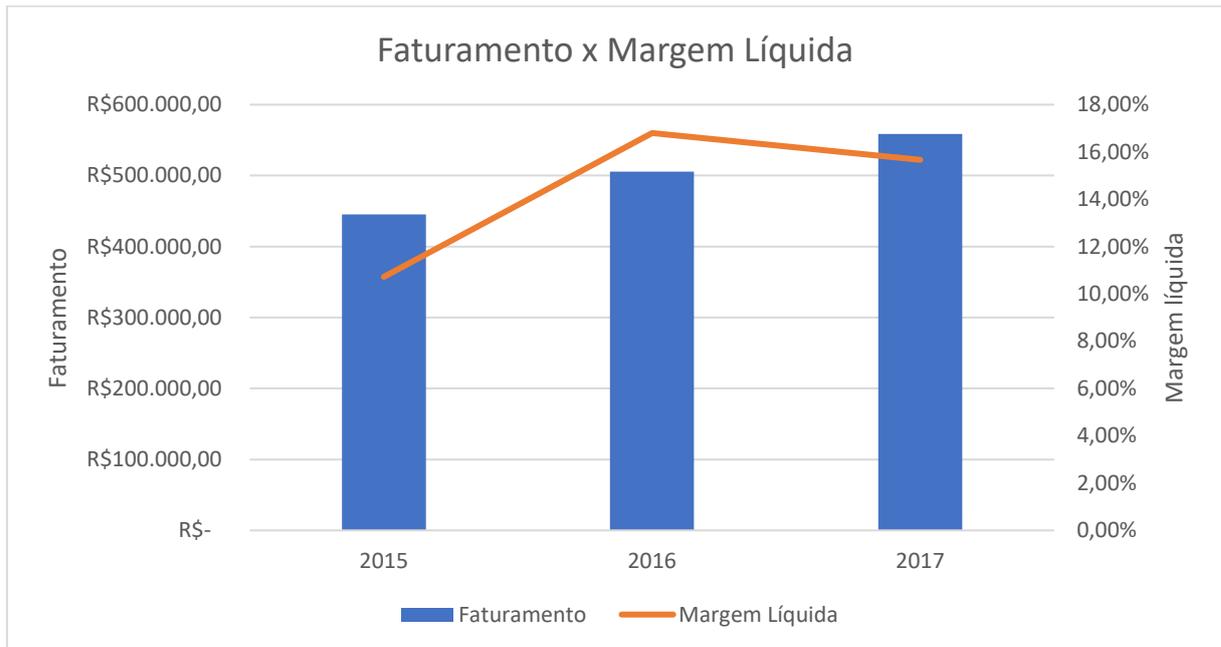
Figura 4 – Indicador de Horas-Homem de Capaticação por ano e por n° médio de colaboradores



Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Os resultados financeiros dos últimos três anos também tiveram influência na definição dos objetivos e metas do PE. A figura 5 exhibe o indicador que mostra a relação entre o faturamento anual da empresa e a margem de lucro líquido.

Figura 5: Relação entre Faturamento anual e margem de lucro líquido



Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Com os resultados da análise do ambiente, obteve-se informações relacionadas a três das quatro perspectivas do BSC, sendo elas: a financeira, com os resultados financeiros dos últimos três anos; do cliente, com o resultado da pesquisa NPS; e de aprendizado e crescimento, com o levantamento das capacitações realizadas nos últimos três anos. Faltando os resultados de indicadores relacionados aos processos internos, o que não é possível pois não há atualmente mapeamento, padronização e controle dos processos, não havendo assim dados precisos sobre os processos, apenas informações já conhecidas pela equipe que participou do desenvolvimento do PE.

Objetivos Estratégicos alinhados ao Balanced Scorecard

O Quadro 3 apresenta os objetivos estratégicos que foram criados baseados na análise ambiental realizada na segunda etapa do desenvolvimento deste trabalho, a visão da empresa foi norteador das escolhas destes objetivos levando em consideração as perspectivas do BSC.

Quadro 3 – Objetivos estratégico alinhados às perspectivas do BSC

Perspectivas	Objetivo estratégico
Financeira	Lucro Líquido
	Aumento da receita
Clientes	Aumentar carteira de clientes
	Fidelizar clientes
	Satisfação dos clientes
Processos Internos	Melhorar processos de atendimento ao Cliente
	Aumentar a produtividade
Crescimento e Aprendizado	Capacitação Contínua
	Manter clima organizacional favorável

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Para concluir a última etapa do desenvolvimento do PE, foram criados indicadores e metas relacionadas a cada objetivo estratégico definido, levando em consideração o tipo de estratégia que foi escolhido para o desenvolvimento do PE.

Os indicadores desenvolvidos terão como fonte relatórios que a empresa já utiliza e pesquisas que devem ser realizadas periodicamente. O Quadro 4 exibe os indicadores, as fórmulas destes indicadores, a polaridade, periodicidade e responsabilidade pela coleta das informações da fonte também exibida, além de datas para disponibilização dos resultados e as metas propostas para o ano de 2019. As coletas dos dados para controle dos indicadores devem ocorrer conforme a periodicidade apontada, assim como o setor responsável pela divulgação dos dados.

Quadro 4 – Indicadores desenvolvidos para os objetivos estratégicos

Perspectivas	Objetivo estratégico	Nome do Indicador	Definição (fórmula de cálculo)	Unidade de medida	Polaridade	Coleta (periodicidade e responsabilidade)	Data p/ disponibilização	Fonte do Indicador	2019
Financeira	Lucro Líquido	Lucro Líquido	$\frac{((\text{Receitas} - (\text{Despesas} + \text{Custos}) / \text{Receitas}) * 100)}{}$	%	Maior Melhor	Trimestral - Financeiro	15 dias após encerrar o período avaliado	Relatórios de receitas e despesas / DRE	8%
	Aumento da receita	Crescimento do faturamento	$\frac{(\text{Total do Faturamento do ano vigente} / \text{Total do Faturamento do ano anterior} - 1) * 100}{}$	%	Maior Melhor	Trimestral - Financeiro	15 dias após encerrar o período avaliado	Relatório de receitas	10%
Clientes	Aumentar base de clientes	Crescimento da base de clientes	$\frac{(\text{Total Clientes do período} / \text{Total Clientes do período anterior}) * 100}{}$	%	Maior Melhor	Mensal - Comercial	até dia 10	Relatório do suporte (clientes ativos)	5%
		Índice CHURN (Cancelamento)	$\frac{\text{total de clientes cancelados} / \text{número total de clientes ativos do último mês}}{}$	%	Menor Melhor	Mensal - Comercial	até dia 10	Relatório do suporte (clientes ativos)	4%
	Fidelizar clientes	Fidelidade	$\frac{(\text{Total de Clientes fiéis (clientes há mais de 2 anos) do período} / \text{Total de Clientes fiéis do período anterior} - 1) * 100}{}$	%	Maior Melhor	Mensal - Comercial	até dia 10	Relatório do suporte (clientes ativos)	3%
	Satisfação dos clientes	NPS	% CLIENTES PROMOTORES – % CLIENTES DETRATORES	%	Maior Melhor	Semestral - Suporte	15 dias após encerrar o período avaliado	Pesquisa de satisfação NPS	60%
Reclamações de clientes		$\frac{(\text{Nº de reclamações registradas} / \text{nº de clientes}) * 100}{}$	%	Menor Melhor	Mensal - Suporte	até dia 10	Relatório de reclamações no Suporte	5%	
Processos Internos	Melhorar processos de atendimento ao Cliente	Tempo médio de atendimento por tela	$\frac{\text{Total de tempo de atendimento da tela} / \text{número de atendimentos da tela}}{}$	Minutos	Menor Melhor	Mensal - Suporte	até dia 10	Relatório de atividades / horários	7min
		Qualidade do Atendimento	% de entrevistados que se declaram satisfeitos com atendimento	%	Maior Melhor	Semestral - Suporte	15 dias após encerrar o período avaliado	Pesquisa de satisfação NPS	60%
		Atendimento de demandas compromissadas	% de atendimentos das demandas nos prazos acordados	%	Maior Melhor	Mensal - Desenvolvimento	até dia 10	Relatório de atividades do desenvolvimento	85%
	Aumentar a produtividade	Produtividade	% realizada das metas dos setores	%	Maior Melhor	Trimestral - Gestor	15 dias após encerrar o período avaliado	Relatório de atividades/horários	85%
Crescimento e Aprendizado	Capacitação Contínua	Capacitações realizadas com os colaboradores	$\frac{\text{Total de homens-hora de treinamentos} / \text{número médio de colaboradores}}{}$	Homens-hora	Maior Melhor	Trimestral - Suporte	15 dias após encerrar o período avaliado	Relatório de resultados do suporte	30 hh
	Manter clima organizacional favorável	Satisfação interna	% do índice geral de satisfação	%	Maior Melhor	Anual - Gestor	Segunda quinzena de Dezembro	Pesquisa de satisfação dos colaboradores	5%

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Para a consecução dos objetivos estratégicos desenvolvidos durante este trabalho, assim como para alcançar as metas propostas dependem de uma série de atividades que devem ser executadas de forma generalizada pela equipe de trabalho. O último passo para a conclusão do desenvolvimento do PE seguindo o modelo supracitado é a construção de um plano de ações que detalhe ações e atividades que devem ser executadas de forma organizada para que se alcance os objetivos estratégicos propostos após as etapas anteriores. O Quadro 5 ilustra as ações e atividades relacionadas aos objetivos que serão tratados como pequenos projetos e distribuídos para os colaboradores, os quais se tornarão responsáveis pela execução de algumas destas tarefas.

Quadro 5 – Plano de ações

Perspectivas	Objetivo estratégico	Ações	Atividades
Financeira	Lucro Líquido	Aumentar arrecadação com implantação	Padronizar processo de implantação; Reduzir custos com implantação.
		Aumentar produtividade, implicando na redução de custos	Mapear e padronizar processos internos; Criar manual de execução das atividades; Eliminar atividades que não agreguem valor ao cliente.
	Aumento da receita	Aumentar a arrecadação com mensalidades	Oferecer recursos novos aos clientes; Criar recursos personalizados para os clientes; Criar programa de fidelização de clientes.
		Atualizar tabela de preços visando reduzir defasagem de valores	Alinhar tabela de preços aos valores cobrados no mercado; Padronizar processos do setor comercial para evitar divergência de valores.
Clientes	Aumentar carteira de clientes	Angariar novos clientes	Criar campanhas de marketing; Aderir ao marketing digital; Aumentar % de conversão de leads em vendas.
	Fidelizar clientes	Criar programa de fidelidade por indicação de novos clientes	Buscar parcerias com outras empresas para oferecer vantagens aos clientes que indiquem novos clientes; Criar programa de fidelidade.
		Melhorar imagem da empresa em relação aos clientes	Resolver pendências existentes com clientes; Oferecer vantagens ao cliente que indicar novos clientes; Melhorar feedback de atendimento.
	Satisfação dos clientes	Oferecer recursos novos aos clientes visando suprir todas as necessidades dos clientes	Encontrar demandas não atendidas ao contatar os clientes; Resolver as demandas relatadas; Oferecer recursos que facilitem a rotina dos clientes.
Processos Internos	Melhorar processos de atendimento ao Cliente	Mapear e padronizar do processo de atendimento	Identificar atividades chave da organização; Mapear e padronizar estas atividades; Eliminar atividades que não agreguem valor ao cliente; Criar manual de execução das atividades.
	Aumentar a produtividade	Estabelecer metas e planos de premiação	Definir plano de ações para todos os setores; Definir as metas para as ações; Estabelecer premiações pelo atingimento das metas.
Crescimento e Aprendizado	Capacitação Contínua	Oferecer Cursos e treinamentos periodicamente	Pesquisar eventos e treinamentos voltados para situações encontradas no dia-a-dia; Agendar a participação nos eventos; Oferecer subsídios para colaboradores que busquem se capacitar.
	Manter clima organizacional favorável	Aplicar metodologia Feedback 360	Aplicar avaliações de desempenho das partes envolvidas nas atividades da empresa; Avaliar desempenho dos setores operacionais e administrativos.
		Criar organograma com responsabilidades de cada envolvido	Definir atividades chave da empresa; Atribuir responsável para cada atividade; Obter feedback dos responsáveis sobre realização das tarefas.

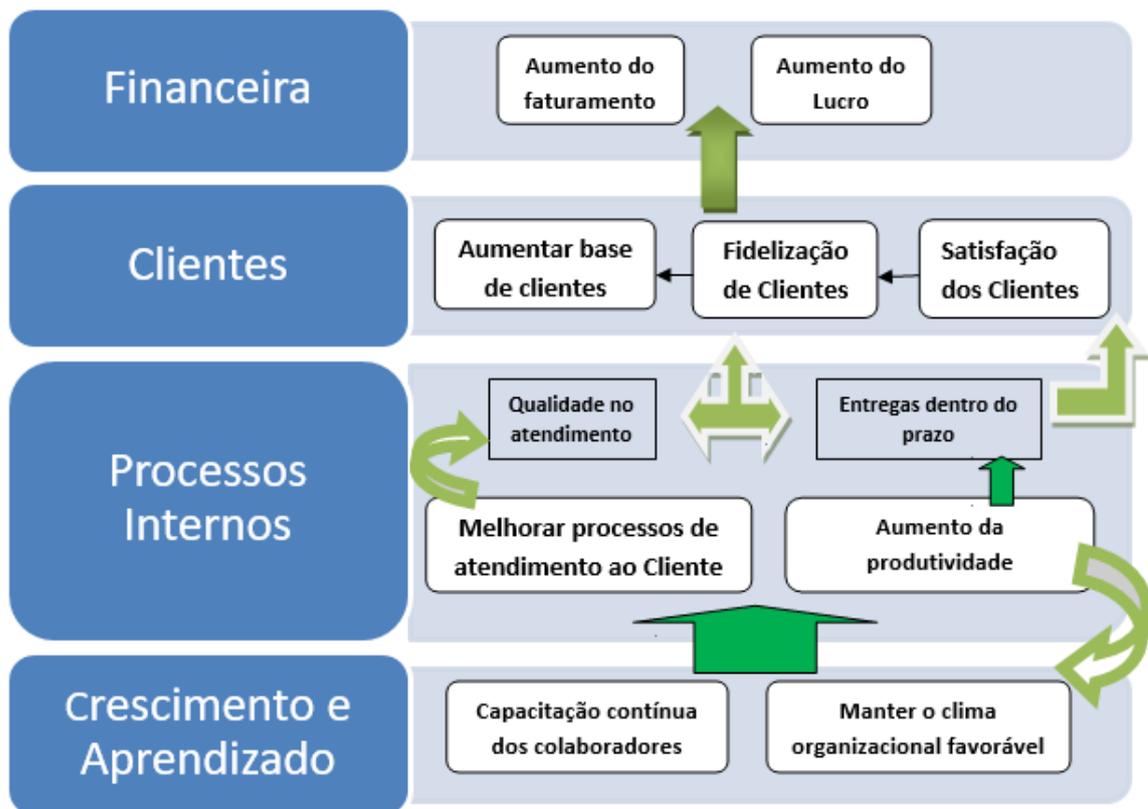
Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

As responsabilidades serão distribuídas após a definição de equipes relacionadas a cada competência que é abordada neste plano de ações. Para que o PE obtenha resultados expressivos, Oliveira e Ribeiro (2011) afirmam que “para um bom PE, é essencial a participação de todos os setores da empresa na sua elaboração”. Segundo Boechat (2008), o principal fator crítico para o sucesso do PE é o comprometimento do principal gestor da empresa, pois se ele não estiver comprometido com a elaboração da estratégia, o esforço desempenhado até então será desperdiçado. Com o comprometimento do principal gestor, a equipe deverá participar do processo.

Para que haja conscientização geral da organização sobre a estratégia da empresa e a importância de cada atividade proposta para entregar valor aos clientes externos e internos da organização, Kaplan e Norton (2004) propõem a elaboração de um Mapa Estratégico, este serve como representação visual da estratégia da empresa. Os autores afirmam que os mapas

estratégicos mostram aos colaboradores uma visão clara sobre a importância das suas funções para que a organização atinja seus objetivos. A Figura 6 ilustra o plano de ações e objetivos estratégicos propostos neste trabalho de forma sucinta para o entendimento da relação entre as perspectivas do BSC e cada nível de ações estratégicas.

Figura 6 – Mapa Estratégico



Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

O resultado deste trabalho é a proposta de PE para a empresa objeto deste estudo, ficando a cargo de seu gestor a adoção das medidas propostas e apresentadas pelo autor. É importante afirmar que a aceitação desta proposta de PE é apenas o início do ciclo estratégico para a empresa. A iniciativa do desenvolvimento do PE ocorreu após o diagnóstico de ações necessárias para melhoria da gestão da organização, tendo sido realizado o diagnóstico pelo sistema de Radar de Desempenho de Gestão, aplicado por um agente local de inovação do SEBRAE (D'ANJOUR, 2016). O Quadro 6 apresenta os resultados da avaliação realizada pelo consultor após a apresentação do PE.

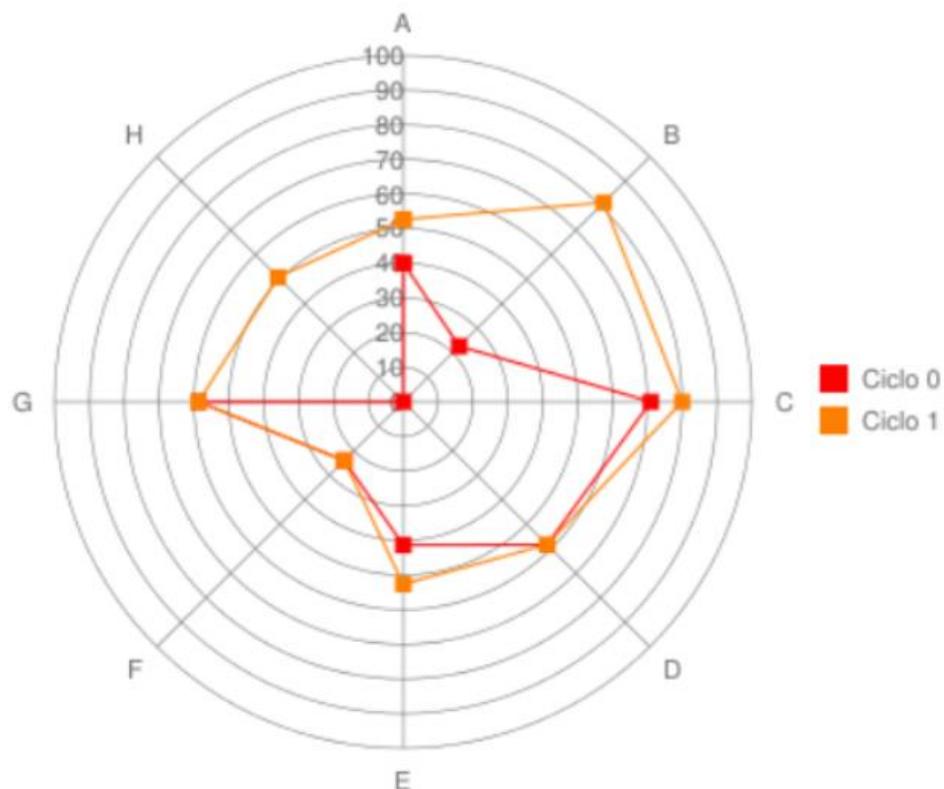
Quadro 6: Resultados do Radar da Gestão (Ciclo 1 - após a elaboração do PE)

Desempenho da Gestão	Pontuação Máxima	Pontuação Obtida	% Obtida
A. Liderança	15,00	7,89	52,60%
B. Estratégias e Planos	9,00	7,32	81,33%
C. Clientes	9,00	7,20	80,00%
D. Sociedade	6,00	3,50	58,33%
E. Informações e conhecimentos	6,00	3,16	52,67%
F. Pessoas	9,00	2,16	24,00%
G. Processos	16,00	9,40	58,75%
H. Resultados	30,00	15,25	50,83%
TOTAL	100,00	55,88	55,88%

Fonte: Resultado da Pesquisa Radar da Inovação – SEBRAE (2018)

A evolução das oito dimensões do radar de desempenho de gestão no ciclo 1 - após a apresentação do PE - em relação ao ciclo 0 - primeiro diagnóstico realizado -, pode ser visualizado na Figura 7.

Figura 7: Comparação dos resultados do Radar da Gestão (antes e depois da elaboração do PE)



Fonte: Resultado da Pesquisa Radar da Inovação – SEBRAE (2018)

É possível afirmar que houveram diversos ganhos após a elaboração e apresentação do PE, contudo, é possível notar que há muitos aspectos que podem ser melhorados com o aprimoramento das ações estratégicas do PE. Para tal, devem ser realizadas revisões periódicas no planejamento mediante aos imprevistos que tendem a ocorrer no decorrer da vida da empresa. Para tal, deve-se criar uma equipe responsável pela estratégia da empresa e junto com isso definir as regras para as próximas revisões do PE.

5. Considerações finais

Após apresentação da proposta de PE para o gestor da empresa, é possível concluir que o trabalho desenvolvido obteve sucesso, pois consegue alinhar as expectativas criadas durante a execução das etapas do modelo de desenvolvimento do PE.

Quanto aos objetivos específicos deste trabalho, pode-se concluir que houveram dificuldades em algumas etapas do desenvolvimento, por conta de barreiras comuns existentes no ambiente de MPEs. A revisão da literatura acerca do tema já alertava sobre as principais dificuldades que seriam encontradas. Visto isso, se fez necessário o uso de ferramentas que agilizassem e simplificassem algumas etapas do desenvolvimento, as quais poderiam tornar menos eficiente a conclusão destes objetivos.

O modelo de desenvolvimento do PE proposto por Godoy (2009) se mostrou eficaz, diante das situações cotidianas encontradas pelo autor ao realizar esta pesquisa-ação. A falta de tempo e falta de conhecimento sobre metodologias e aplicação do PE por parte do gestor da empresa, foram os principais obstáculos encontrados no desenvolvimento da proposta de PE.

Os objetivos propostos por este trabalho foram alcançados de maneira concreta, ao propor uma série de objetivos estratégicos e seu plano de ações alinhado ao modelo de gestão do BSC, além de apresentar o mapa estratégico que exhibe de maneira sucinta e clara a relação de causas e efeitos entre os objetivos e as quatro perspectivas do BSC.

Durante a revisão bibliográfica realizada neste trabalho, o autor propõe uma pesquisa mais aprofundada sobre a implementação de PE para MPEs, utilizando de ferramentas como o BSC para simplificar a gestão por indicadores. Novos estudos sobre este tema podem ser focados na visualização dos resultados obtidos após a implementação de um plano de ações estratégicas para pequenas empresas, preferencialmente para microempresas desenvolvedoras de *software*, as quais possuem um mercado globalizado de alta competitividade.

6. Referências

ABES – Associação Brasileira das Empresas de *Software*. **Mercado Brasileiro de Software: Panorama e Tendências – 2017**. São Paulo, 2017a.

ABES – Associação Brasileira das Empresas de *Software*. **Brazilian Software Market: Scenario and Trends - 2018**. São Paulo, 2018b.

ALBANO, C. S.; ALVES, T. L.; WOHLBERG, J.; SANTOS, C. O. **Utilização da Matriz SWOT como forma de introduzir o Planejamento Estratégico em pequenas e micro organizações: Um estudo de caso em uma organização do setor Cerealista**. Encontro Nacional de Engenharia de Produção, XXXV, Fortaleza, 2015.

ALEIXO, D.; HOLANDA, L. M. C.; ANDRADE, E. O. **A elaboração do mapa estratégico como forma de medir o desempenho organizacional: Um estudo de caso no SEBRAE Caruaru – PE**. Simpósio de Engenharia de Produção, XIII, Bauru, 2006.

AMORIM, F. G. S.; MÂSIH, R. T. **A utilização do Balanced Scorecard como modelo de gestão estratégica em um aterro sanitário**. Encontro Nacional de Engenharia de Produção, XXX, São Carlos, 2010.

BOECHAT, M. N. **Planejamento Estratégico: Aplicação nas Micro e Pequenas Empresas**. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) – Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2008.

CAPARICA, C. E.; LUNKES, R. J.; SCHNORRENBERGER, D. GASPARETTO, V. **Implementação do Balanced Scorecard em uma empresa de software**. Pensar Contábil, Rio de Janeiro, v. 11, n. 45, p. 24 - 33, jul./set. 2009.

CASTELLO, D. **Como construir e executar seu Planejamento Estratégico: Um guia de boas práticas para empreendedores**. Endeavor Brasil, 2014.

D'ANJOUR, M. F.; SILVA, N. G. A. **Mensurando a Inovação: Avaliação em MPEs Participantes do Programa Agentes Locais de Inovação**. Sebrae/RN, Natal, 2016.

DUARTE, T. **O que é o Net Promoter Score?**. Blog Satisfação de Clientes - *TrackSale*, 2012. Disponível em: <<https://satisfacaodeclientes.com/net-promoter-score/>>. Acesso em: 20 de outubro de 2018.

GAIÃO, I. F.; CAMPOS, F. **Análise comparativa da experiência das técnicas criativas *Brainstorming* e Método 635 a partir da Teoria da Atividade**. *Ergotrip Design*, Revista dos Encontros Internacionais de Estudos Luso-Brasileiros em Design e Ergonomia, Aveiro, Portugal, n. 1, p. 10 – 19, 2015.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2007. 175 p.

GODOY, M. S. **Planejamento estratégico aplicado a uma microempresa: Tenda Plus Lonas e Coberturas**. Trabalho de conclusão de curso (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Organização orientada para a estratégia**. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Mapas Estratégicos: Convertendo Ativos Intangíveis em resultados tangíveis (Strategy Maps)**. Trad. Afonso Celso de Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J. W. **Administração de pequenas empresas**. Tradução de Oxbridge Centro de Idiomas; revisão técnica de Álvaro Mello, Carlos Tasso Eira de Aquino e Raul Ribas. São Paulo: Thomson, 2007.

MÜLLER, C. J. **Modelo de gestão integrando planejamento estratégico, sistemas de avaliação de desempenho e gerenciamento de processos (MEIO – Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações)**. Tese (Doutorado em Engenharia) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.

MUNIZ, J. J.; MARINS, F. A. S. **Análise da implementação do *Balanced Scorecard*: Review**. Encontro Nacional de Engenharia de Produção, XXXIV, Curitiba, 2014.

OLIVEIRA, L. A. T.; RIBEIRO, J. L. D. **Planejamento Estratégico aplicado a uma Pequena Empresa de Desenvolvimento de Software**. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011.

REICHHELD, F. F. **The One Number You Need to Grow**. *Harvard Business Review*. Dezembro de 2003. Disponível em: <<https://hbr.org/2003/12/the-one-number-you-need-to-grow>>. Acesso em: 20 de outubro de 2018.

SALDANHA, R. D. **Elaboração de um planejamento estratégico para uma empresa de software**. Trabalho de conclusão de curso (Engenharia de produção) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2016.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Como elaborar um Planejamento Estratégico**. Brasília, 2017a.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Entenda as diferenças entre microempresa, pequena empresa e MEI**. Brasília, 2017b.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa**. Brasília, 2013c.

VASCONCELOS, A. J.; ALEXANDRE, A. T. N.; CRUZ, S. V. **Método 635**. Programa de Pós-Graduação em Criatividade e Inovação em Metodologias de Ensino Superior – Universidade Federal do Pará, Belém, 2017.

VERGA, E.; TERENCE, A. C. F.; ALBUQUERQUE, A. F. **A pequena empresa e o planejamento estratégico: análise de suas especificidades de gestão**. Encontro Nacional de Engenharia de Produção, XXX, São Carlos, 2010.

ZUÑIGA, A. L. **Planejamento Estratégico – Caso Consulting**. Especialização em Gestão Empresarial – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009.