



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA
INSTITUTO FEDERAL GOIANO - CAMPUS RIO VERDE-GO

Programa de Pós-Graduação Profissional em Administração

NÍVEA RODRIGUES BORGES

ANÁLISE DA GESTÃO ESTRATÉGICA EM MICROEMPRESAS DO COMÉRCIO VAREJISTA DE SANTA HELENA DE GOIÁS

RIO VERDE
2026

NÍVEA RODRIGUES BORGES

**ANÁLISE DA GESTÃO ESTRATÉGICA EM
MICROEMPRESAS DO COMÉRCIO VAREJISTA DE SANTA
HELENA DE GOIÁS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, do Instituto Federal Goiano, do Campus Rio Verde (IF GOIANO), como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão Estratégica de Processos Inovadores.

Linha de pesquisa: Estratégia e Inovação Organizacional.

Orientador: Prof. Dr. Danilo Pereira Barbosa.

Coorientação: Prof. Dr. Jean Marc Nacife

RIO VERDE

2026

**Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor, através do
Programa de Geração Automática do Sistema Integrado de Bibliotecas do IF Goiano - SIBi**

B732 Rodrigues Borges, Nívea
Análise da gestão estratégica em microempresas do comércio varejista de Santa Helena de Goiás / Nívea Rodrigues Borges. Rio Verde 2026.
66f. il.
Orientador: Prof. Dr. Danilo Pereira Barbosa.
Coorientador: Prof. Dr. Jean Marc Nacife.
Dissertação (Mestre) - Instituto Federal Goiano, curso de 0233484 - Mestrado Profissional em Administração (Campus Rio Verde).
1. planejamento estratégico. 2. processo decisório. 3. ferramentas de gestão. 4. inovação tecnológica. 5. microempresa. I. Título.



TERMO DE CIÊNCIA E DE AUTORIZAÇÃO PARA DISPONIBILIZAR PRODUÇÕES TÉCNICO-CIENTÍFICAS NO REPOSITÓRIO INSTITUCIONAL DO IF GOIANO

Com base no disposto na Lei Federal nº 9.610, de 15 de fevereiro de 1998, AUTORIZO o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano a disponibilizar gratuitamente o documento em formato digital no Repositório Institucional do IF Goiano (RIF Goiano), sem ressarcimento de direitos autorais, conforme permissão assinalada abaixo, para fins de leitura, download e impressão, a título de divulgação da produção técnico-científica no IF Goiano.

IDENTIFICAÇÃO DA PRODUÇÃO TÉCNICO-CIENTÍFICA

- Tese (doutorado)
 Dissertação (mestrado)
 Monografia (especialização)
 TCC (graduação)
 Produto técnico e educacional - Tipo: Protótipo aplicativo móvel
- Artigo científico
 Capítulo de livro
 Livro
 Trabalho apresentado em evento

Nome completo do autor:

Nívea Rodrigues Borges

Matrícula:

0023210007

Título do trabalho:

Análise da gestão estratégica em microempresas do comércio varejista de Santa Helena de Goiás

RESTRICÇÕES DE ACESSO AO DOCUMENTO

Documento confidencial: Não Sim, justifique:

Informe a data que poderá ser disponibilizado no RIF Goiano: 28 / 04 / 2025

O documento está sujeito a registro de patente? Sim Não

O documento pode vir a ser publicado como livro? Sim Não

DECLARAÇÃO DE DISTRIBUIÇÃO NÃO-EXCLUSIVA

O(a) referido(a) autor(a) declara:

- Que o documento é seu trabalho original, detém os direitos autorais da produção técnico-científica e não infringe os direitos de qualquer outra pessoa ou entidade;
- Que obteve autorização de quaisquer materiais incluídos no documento do qual não detém os direitos de autoria, para ceder ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano os direitos requeridos e que este material cujos direitos autorais são de terceiros, estão claramente identificados e reconhecidos no texto ou conteúdo do documento entregue;
- Que cumpriu quaisquer obrigações exigidas por contrato ou acordo, caso o documento entregue seja baseado em trabalho financiado ou apoiado por outra instituição que não o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano.

Rio Verde

Local

28 / 04 / 2025

Data

Nívea Rodrigues Borges

Assinatura do autor e/ou detentor dos direitos autorais

Ciente e de acordo:

Assinatura do(a) orientador(a)





SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA GOIANO

Documentos 28/2026 - GEPTNM-RV/DE-RV/CMPRV/IFGOIANO

ANÁLISE DA GESTÃO ESTRATÉGICA EM MICROEMPRESAS DO COMÉRCIO VAREJISTA DE SANTA HELENA DE GOIÁS

Autora: Nívea Rodrigues Borges
Orientador: Danilo Pereira Barbosa

TITULAÇÃO: Mestre em Administração - Área de Concentração: Estratégia e inovação organizacional

APROVADA em 31 de março de 2026

Assinado eletronicamente
Prof. Dr. Omar Ouro-Salim
Avaliador interno - IF Goiano Campus Rio Verde

Assinado eletronicamente
Prof. Dr. Felipe Luiz Neves Bezerra de Melo
Avaliador externo - IFRN

Assinado eletronicamente
Prof. Dr. Danilo Pereira Barbosa
Presidente da Banca - IF Goiano Campus Rio Verde

Documento assinado eletronicamente por:

- Danilo Pereira Barbosa, PROFESSOR ENS BÁSICO TECNOLÓGICO, em 27/04/2026 10:31:04.
- Felipe Luiz Neves Bezerra de Melo, Felipe Luiz Neves Bezerra de Melo, Professor Avaliador de Banca, Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Rio Grande do Norte - IFRN (10877412000834), em 27/04/2026 10:35:22.
- Omar Ouro Salim, PROFESSOR ENS BÁSICO TECNOLÓGICO - VISITANTE, em 27/04/2026 10:37:08.

Este documento foi emitido pelo SUAP em 27/04/2026. Para comprovar sua autenticidade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse https://suap.ifgoiano.edu.br/autenticar_documento/ e forneça os dados abaixo:

Código Verificador: 013892
Código de Autenticação: ca0af7c7d5



Não se gerencia o que não se mede, não se mede
o que não se define, não se define o que não se
entende e não há sucesso no que não se gerencia

William Edwards Deming

RESUMO

O presente estudo teve como objetivo descrever como o planejamento estratégico é praticado em microempresas do comércio varejista de Santa Helena de Goiás, considerando as limitações relacionadas à análise, ao registro e ao acompanhamento das estratégias, de modo a fundamentar o desenvolvimento de um produto tecnológico de apoio à gestão. A pesquisa adotou abordagem qualitativa, de natureza descritiva, conduzida por meio do método de múltiplos casos em microempresas do setor varejista em Santa Helena de Goiás, com coleta de dados por questionário estruturado e análise descritiva e comparativa. Os resultados evidenciaram que, embora os gestores reconheçam a relevância do planejamento estratégico, sua aplicação ocorre de forma intuitiva, fragmentada e pouco formalizada. Observou-se a utilização parcial da análise *SWOT* (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*), enquanto ferramentas como *5W2H* (*What, Why, Where, When, Who, How, How much*) e *BSC Balanced Scorecard* mostraram-se ausentes do cotidiano gerencial. A inexistência de registros sistemáticos e indicadores de desempenho compromete a continuidade das ações estratégicas e a aprendizagem organizacional. Com base nas constatações, foi desenvolvido um MVP (*Minimum Viable Product*) na modalidade *Smoke Test*, denominado IEM - Implementação Estratégica em Microempresa -, concebido como solução digital simplificada para integração, formalização e acompanhamento do planejamento estratégico nas microempresas. O estudo preenche uma lacuna empírica sobre a prática estratégica em microempresas varejistas no interior goiano, contexto ainda pouco explorado na literatura nacional, e propõe uma solução tecnológica acessível e empiricamente fundamentada. Conclui-se que a inovação tecnológica, alinhada à realidade organizacional, pode mediar a relação entre o conhecimento estratégico e sua efetiva aplicação nas microempresas.

Palavras-chave: planejamento estratégico; processo decisório; ferramentas de gestão; inovação tecnológica; microempresas.

ABSTRACT

The present study aimed to describe how strategic planning is practiced in microenterprises within the retail sector of Santa Helena de Goiás, accounting the limitations related to the analysis, documentation, and monitoring of strategies, in order to support the development of a technological product for managerial assistance. The research adopted a qualitative approach of a descriptive nature, carried out through a multiple case study method involving microenterprises in the retail sector of Santa Helena de Goiás. Data were collected from a structured questionnaire and analyzed through descriptive and comparative procedures. The findings revealed that, although managers recognize the relevance of strategic planning, its application tends to be intuitive, fragmented, and weakly formalized. A partial use of *SWOT* analysis (Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats) was observed, whereas tools such as *5W2H* (What, Why, Where, When, Who, How, and How much) and the Balanced Scorecard (*BSC*) were absent from everyday managerial practices. The lack of systematic records and performance indicators compromises the continuity of strategic actions and organizational learning. Based on these findings, a Minimum Viable Product (MVP) was developed using the Smoke Test approach, named IEM - Strategic Implementation in Microenterprises. It was conceived as a simplified digital solution aimed at integrating, formalizing, and monitoring strategic planning within microenterprises. This study addresses an empirical gap concerning strategic practices in retail microenterprises in the interior region of Goiás, a context still underexplored in the national literature, and proposes an accessible, empirically grounded technological solution. It is concluded that technological innovation, when aligned with organizational realities, can mediate the relationship between strategic knowledge and its effective application in microenterprises.

Keywords: strategic planning; decision-making process; management tools; technological innovation; microenterprises.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Tipos de planejamento e características.....	18
Quadro 2 – Metodologias de planejamento estratégico.....	19
Quadro 3 – Ferramentas aplicadas em microempresas.....	20
Quadro 4 – Síntese: ferramentas, dificuldades e implicações para microempresas.....	25
Quadro 5 – Fatores e critérios associados à gestão estratégica.....	30
Quadro 6 – Critério e referências.....	31
Quadro 7 – Escala conhecimento em estratégia em APO.....	32
Quadro 8 – Funcionalidades MVP.....	35
Quadro 9 – Síntese comparativa dos casos: ferramentas, formalização e tipo de decisão.....	38
Quadro 10 – Lacunas tecnológicas e implicações para o planejamento estratégico.....	42
Quadro 11 – Cenário encontrado.....	50

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – <i>5W2H</i> – Plano de ação.....	25
Figura 2 – Adaptação da jornada do usuário.....	47
Figura 3 – Módulos protótipo.....	49

LISTA DE SÍMBOLOS, SIGLAS, ABREVIACÕES E UNIDADES

5W2H – What, Why, Where, When, Who, How, How much

ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas

ACISH - Associação Comercial e Industrial de Santa Helena de Goiás

APO - *Asian Productivity Organization*

BSC – Balanced Scorecard

CAAE - Certificado de Apresentação de Apreciação Ética

CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

CEP - Comitê de Ética em Pesquisa

CNS – Conselho Nacional de Saúde

CPF - Cadastro de Pessoa Física

CONEP - Comissão Nacional de Ética em Pesquisa

DP – Desvio padrão

ERP - *Enterprise Resource Planning* (Planejamento dos Recursos da Empresa)

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IEM – Implementação Estratégica em Microempresa

IF – Instituto Federal

ISO - *International Organization for Standardization*

KPIs - Key Performance Indicators

LGPD – Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais

MS - Ministério da Saúde

MVP – Mínimo Produto Viável

NBR - Norma Brasileira

ODS - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

PDCA - *Plan, Do, Check e Action*

PPGADM - Programa de Pós-graduação em Administração

QNT – Quantidade

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SWOT - Strengths, weaknesses, opportunities e threats

TAM - Modelo de Aceitação de Tecnologia

TCLE - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

UND – unidade

UTAUT - Teoria Unificada da Aceitação e Uso da Tecnologia

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	13
1.1. Objetivos.....	14
1.1.1 Objetivo geral.....	14
1.1.2 Objetivos específicos.....	14
1.2 Justificativa.....	15
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	17
2.1 Gestão estratégica.....	17
2.2 Planejamento estratégico.....	18
2.3 Ferramentas gerenciais de apoio ao planejamento.....	20
2.3.1. <i>SWOT</i>	21
2.3.2. Mapa estratégico.....	22
2.3.3. <i>BSC – Balanced Scorecard</i>	23
2.3.4. <i>5W2H</i>	24
2.4 Tecnologias de apoio à gestão.....	26
3.METODOLOGIA.....	28
3.1 Área de estudo e perfil das empresas.....	28
3.2 Natureza e abordagem da pesquisa.....	28
3.3 Delineamento da pesquisa.....	28
3.4 Seleção de casos.....	29
3.5 Instrumento de pesquisa.....	30
3.6 Análise de dados.....	32
3.7 Triangulação de dados.....	32
3.8 Aspectos éticos.....	33
4 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO.....	34
4.1 Contexto e aderência.....	34
4.2 Plano de Intervenção.....	34
4.3 Contribuição social, técnica e científica.....	36
4.4 Impacto organizacional, social e local.....	37
4.5 Grau de inovação e complexidade.....	37
5 RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	38
5.1 Práticas de planejamento estratégico adotadas pelas empresas.....	38
5.2 Uso de ferramentas gerenciais adotadas pelas empresas.....	41
5.2.1 Dificuldades e limitações no planejamento estratégico.....	42
5.2.2 Percepções para o desenvolvimento do protótipo.....	44
6 O PRODUTO TECNOLÓGICO.....	46
7 CONCLUSÃO.....	53
REFERÊNCIAS.....	55
APÊNDICE.....	62
APÊNDICE I – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).....	62
ANEXO.....	64
ANEXO I – ROTEIRO DE PESQUISA.....	64

1 INTRODUÇÃO

A gestão estratégica é reconhecida na literatura como elemento para a competitividade e a sustentabilidade das organizações, ao orientar a definição de objetivos, a alocação de recursos e a tomada de decisão de forma coerente com o ambiente competitivo. Entretanto, a efetividade não se restringe à formulação estratégica, estando condicionada à capacidade de implementar, acompanhar e revisar as estratégias de modo sistemático e contínuo.

A literatura aponta que a existência de planos ou ferramentas estratégicas, por si só, não assegura resultados consistentes. Resultados sólidos dependem da presença de mecanismos de análise crítica, monitoramento e registro das decisões. Tais desafios tornam-se evidentes em contextos marcados por restrições de recursos, tempo e suporte técnico - condição recorrente nas microempresas.

No caso das microempresas, embora o planejamento estratégico seja reconhecido, a aplicação tende a ocorrer de forma parcial, intuitiva e descontinuada (Da Silva P. *et al.*, 2023; Kraus *et al.*, 2020). Ferramentas gerenciais difundidas na literatura, como a análise *SWOT* (*Strengths, weaknesses, opportunities e threats*), o *5W2H* (Plano de ação) e o *BSC* (*Balanced Scorecard*), são utilizadas de maneira isolada ou não incorporadas ao processo gerencial, sem integração entre diagnóstico, execução e acompanhamento (Florêncio e Sampaio, 2020; Silva S.*et al.*, 2024; Da Silva P. *et al.*, 2023).

Percebe-se ainda que a gestão nas microempresas concentra-se nas rotinas operacionais, com menor atenção à análise crítica e à revisão estratégica. Mesmo quando práticas estratégicas estão presentes, estas ocorrem informalmente, apoiadas na experiência do gestor e sem registros estruturados ou instrumentos de suporte à decisão, o que compromete a aprendizagem organizacional e a continuidade das ações.

Apesar da disseminação de modelos e ferramentas de planejamento estratégico na literatura, persiste uma lacuna entre esses referenciais teóricos e a operacionalização no contexto das microempresas. Essa lacuna não decorre da ausência de conhecimento conceitual, mas da dificuldade de sistematizar, integrar e acompanhar as práticas estratégicas no cotidiano organizacional, diante da carência de instrumentos acessíveis e adaptados à realidade desses empreendimentos (Florêncio e Sampaio, 2020; Kraus *et al.*, 2020; Eggers, 2020; Silva S.*et al.*, 2024; Camps *et al.*, 2025).

Embora a digitalização amplie as possibilidades de suporte à gestão, a adoção em microempresas permanece limitada por barreiras cognitivas, financeiras e operacionais. Apesar desse acúmulo de evidências, ainda são escassos os estudos que investigam, de forma empírica e localizada, como essas barreiras se manifestam no cotidiano de microempresas e, menos ainda, aqueles que articulam esse diagnóstico à proposição de soluções tecnológicas acessíveis (Eggers, 2020; e Kraus *et al.* 2020; Camps *et al.*, 2025; Mwafuyomwenyo e Ndeunyema, 2025).

No comércio varejista de Santa Helena de Goiás, esse cenário é compatível com os resultados de estudos nacionais sobre empresas de pequeno porte. A prática estratégica permanece dependente da experiência individual do gestor, com baixo suporte instrumental e tecnológico (Silva S.*et al.*, 2024; Da Silva P. *et al.*, 2023; Kraus *et al.*, 2020).

Diante desse contexto, formula-se a seguinte questão norteadora da pesquisa: Quais barreiras estruturais e determinantes internos explicam a prática fragmentada do planejamento estratégico em microempresas varejistas de Santa Helena de Goiás, e como um produto tecnológico pode superar essas limitações?

Com base nessa questão, esta pesquisa tem como objetivo analisar a aplicação do planejamento estratégico em microempresas do comércio varejista, identificando lacunas relacionadas à formalização, ao registro e ao acompanhamento das estratégias. Para tanto, adotou-se uma abordagem qualitativo-descritiva, com delineamento de múltiplos casos, permitindo a análise comparativa das práticas adotadas pelos gestores.

1.1. Objetivos

1.1.1 Objetivo geral

Descrever como o planejamento estratégico é praticado em microempresas do comércio varejista de Santa Helena de Goiás, considerando as limitações relacionadas à análise, ao registro e ao acompanhamento das estratégias.

1.1.2 Objetivos específicos

1. Mapear as práticas de planejamento estratégico adotadas pelas microempresas;
2. Descrever o uso de ferramentas gerenciais no processo de planejamento estratégico, considerando a aplicação, registro e acompanhamento;

3. Identificar dificuldades e limitações percebidas pelos gestores na condução do planejamento estratégico;

4. Fundamentar a proposição de um protótipo tecnológico conceitual, a partir das lacunas observadas.

1.2 Justificativa

As microempresas na economia brasileira respondem por grande parte do PIB (Produto Interno Bruto) no setor varejista. Apesar dessa expressividade, apresentam elevada taxa de mortalidade nos primeiros anos de funcionamento, associada a fragilidades gerenciais e à ausência de práticas estratégicas estruturadas. Esse contexto evidencia a importância de compreender como a gestão estratégica é praticada nesse segmento e quais fatores limitam a efetividade, sobretudo no que se refere à sistematização das decisões (SEBRAE, 2023).

A gestão das microempresas tende a se desenvolver a partir da experiência do sócio-fundador, muitas vezes em ambientes familiares, resultando em um perfil de gestor predominantemente operacional e reativo. Esse perfil influencia a forma como o planejamento estratégico é conduzido, de maneira intuitiva, informal e pouco sistematizada, com reduzido uso, ou mesmo ausência, de ferramentas gerenciais estruturadas, que comprometem a consistência das decisões organizacionais (Florencio e Sampaio, 2020; Eggers, 2020).

As microempresas varejistas de Santa Helena de Goiás inserem-se nesse cenário com uma especificidade adicional: operam em um município cuja base econômica é historicamente centrada no agronegócio, o que condiciona o perfil do consumidor local e amplia a instabilidade da demanda no comércio. Nesse contexto, a necessidade de práticas estratégicas estruturadas torna-se ainda mais relevante, uma vez que a ausência de instrumentos acessíveis de planejamento não se configura apenas como limitação gerencial, mas como fator que potencializa o risco à sobrevivência desses negócios.

Essa limitação é intensificada pela complexidade das ferramentas gerenciais tradicionalmente difundidas na literatura e no mercado, que exigem linguagem técnica, tempo de dedicação e recursos financeiros incompatíveis com a realidade das microempresas. Soluções tecnológicas robustas, como sistemas integrados de gestão ERP (*Enterprise Resource Planning*), demandam investimentos elevados e infraestrutura que extrapolam a capacidade desse porte organizacional, levando os gestores a recorrerem a controles manuais,

registros dispersos ou à ausência total de sistematização (Cavedon e Ferraz, 2005; Santos, Dorow e Beuren, 2016; IBGE, 2022b).

Assim, evidencia-se uma lacuna prática entre o reconhecimento da importância do planejamento estratégico e a existência de instrumentos acessíveis que apoiem a análise, registro e acompanhamento de forma compatível com o contexto das microempresas. Essa lacuna não se restringe à ausência de ferramentas, mas envolve também limitações relacionadas ao conhecimento gerencial, à disponibilidade de tempo e à capacidade de operacionalização das estratégias, limita a efetivação do planejamento como suporte à tomada de decisão e contribui para a manutenção de práticas intuitivas e reativas.

Diante de tais evidências, torna-se relevante não apenas descrever como o planejamento estratégico é aplicado em microempresas do comércio varejista, mas também compreender as limitações práticas, de modo a fundamentar a proposição de um produto tecnológico, em nível de protótipo conceitual (MVP - Mínimo Produto Viável – *Smoke Test*), orientado à simplificação e sistematização das práticas estratégicas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão estratégica

A gestão estratégica envolve a análise do ambiente organizacional e a definição de diretrizes que orientam a atuação das organizações ao longo do tempo. A partir dessa análise, a organização pode utilizar as informações obtidas para definir estratégias a serem implementadas a curto ou longo prazo, alinhando-as com os objetivos desejados (Almeida e Oliveira, 2020; Silva S. *et al.*, 2024).

Portanto, a gestão estratégica está relacionada à interpretação de cenários organizacionais e à tomada de decisões que direcionam o futuro da organização. Tal processo envolve a definição de objetivos, a escolha de caminhos estratégicos e a articulação entre diferentes níveis de decisão na organização (Mintzberg *et al.*, 2009; Silva S. *et al.*, 2024).

Essa distinção conceitual torna-se especialmente relevante no contexto das microempresas, em que os conceitos de gestão e planejamento estratégico frequentemente se confundem. Como consequência, surgem ações desarticuladas, sem continuidade e com objetivos pouco definidos. Nesse cenário, a avaliação da eficiência organizacional por meio da gestão estratégica só se concretiza quando existem indicadores de desempenho que possibilitem ciclos contínuos de análise e correção. (Da Silva e Assis, 2023; Vargas-Gurrola *et al.* 2025).

Publicações recentes reforçam a importância da gestão estratégica em contextos organizacionais caracterizados por maior dinamismo e incerteza, no caso de microempresas, que operam com restrições de recursos e estruturas organizacionais menos formalizadas (Eggers, 2020; Kraus *et al.*, 2020; Da Silva P. *et al.*, 2023; Alves e Nodari, 2023; Camps *et al.*, 2025; Vargas-Gurrola *et al.*, 2025).

Sob tal perspectiva, a gestão estratégica fornece a base conceitual para a formulação do planejamento estratégico - instrumento voltado à organização das decisões e ações necessárias à implementação das estratégias definidas.

A revisão dos modelos de gestão estratégica evidencia uma lacuna estrutural: os referenciais consolidados pressupõem organizações com capacidade de planejamento formal, acesso a informações estruturadas e separação entre função estratégica e operacional. Nas microempresas, essas condições raramente são verificadas. A gestão estratégica, nesse contexto, opera sob restrições que não decorrem da ausência de intencionalidade do gestor, mas da inadequação dos instrumentos disponíveis à realidade operacional dessas

organizações. Essa constatação reforça a necessidade de abordagens adaptadas - ponto central que orienta os objetivos desta pesquisa.

2.2 Planejamento estratégico

O planejamento estratégico constitui desdobramento da gestão estratégica - instrumento de orientação das ações organizacionais ao longo do tempo (Mintzberg *et al*, 2009; Silva S. *et al.*, 2024).

A compreensão do planejamento estratégico exige o reconhecimento de sua inserção em uma estrutura multinível. Os tipos de planejamento - estratégico, tático e operacional - diferem em horizonte temporal, amplitude de análise e foco organizacional, conforme sistematizado no Quadro 1. Essa distinção é relevante para o contexto das microempresas, nas quais os três níveis frequentemente convergem para uma única figura: o empreendedor.

Quadro 1 – Tipos de planejamento e características

Planejamento	Linha temporal	Análise	Amplitude	Foco
Estratégico	Longo prazo	Atuação global	Organizacional	Eficácia
Tático	Médio prazo	Atividades internas	Departamentos	Integração processos
Operacional	Curto prazo	Tarefas	Unidade	Eficiência

Fonte: Autoria própria (2024), embasado Machado e Loureiro(2014)

Embora o foco deste estudo esteja no planejamento estratégico, a compreensão dos níveis tático e operacional é necessária, uma vez que ambos desdobram as decisões estratégicas em ações organizacionais. O planejamento tático refere-se à integração entre áreas e à organização das atividades, enquanto o planejamento operacional está associado à execução das ações e à entrega dos planos de trabalho nas rotinas organizacionais (Machado e Loureiro, 2014)

A partir da distinção entre os níveis de planejamento, torna-se relevante examinar as metodologias que orientam a formulação estratégica. O Quadro 2 sistematiza essas abordagens, organizadas segundo os autores de referência, evidenciando a evolução do campo - do enfoque estrutural-prescritivo (Chandler; Ansoff) às perspectivas adaptativas e emergentes (Mintzberg). Essa trajetória é significativa para as microempresas, cujo ambiente de operação demanda flexibilidade em detrimento de rigidez metodológica.

Quadro 2 – Metodologias de planejamento estratégico

Metodologias de Planejamento Estratégico	Características
Chandler (1962) ; Alves e Nodari (2023)	Relação entre estratégia e estrutura organizacional; Direcionamento das ações a partir das decisões estratégicas.
Ansoff (1965); Vargas-Gurrola <i>et al.</i> (2025); Plabos e Arvizu (2025)	Definição de objetivos e metas; Análise do ambiente interno e externo; Alocação de recursos para execução da estratégia.
Andrews (1971) Silva D. e Assis (2023)	Formulação de objetivos e políticas organizacionais; Integração entre ambiente, capacidades e decisões estratégicas.
Mintzberg (2007); Mintzberg <i>et al.</i> (2009); Eggers (2020) Kraus <i>et al.</i> (2020)	Estratégia como processo dinâmico; Ênfase na aprendizagem e adaptação contínua.
Machado e Loureiro (2014) Terribili Filho (2014)	Planejamento como processo cíclico; Avaliação, revisão e correção das estratégias
Alves, Bernado e Oliveira (2017) Feriani <i>et al.</i> (2017); Silva, S. <i>et al.</i> (2024)	Planejamento como instrumento de gestão; Formulação, execução e controle das estratégias.
Da Silva, P. <i>et al.</i> (2023) Pablos e Arvizu (2025)	Uso de indicadores no planejamento; Apoio à análise e ao acompanhamento estratégico.

Fonte: Autoria própria (2024)

A revisão das metodologias evidencia tensão estrutural na literatura: os modelos clássicos oferecem arcabouço conceitual consolidado, porém sua aplicabilidade em microempresas é questionada por pesquisas contemporâneas. As especificidades dessas organizações - recursos escassos, centralização decisória, ausência de equipes estratégicas e baixa formalização - limitam a transposição direta dos modelos prescritivos.

Mais do que a sofisticação das ferramentas adotadas, o que determina a capacidade estratégica das microempresas é a existência de processos mínimos de registro, análise e acompanhamento das decisões. Sem esses mecanismos, qualquer modelo estratégico permanece inoperante no cotidiano gerencial. Esse conjunto de evidências reforça a necessidade de instrumentos que respeitem as condições operacionais das microempresas sem renunciar à da estruturação estratégica (Eggers, 2020; Kraus *et al.*, 2020; Alves e Nodari, 2023)

A corrente denominada *strategy-as-practice* oferece uma lente complementar para compreender esse fenômeno: ao situar a estratégia não como atributo da organização, mas como conjunto de práticas realizadas por atores concretos em contextos específicos, essa abordagem desloca o foco da ferramenta para o praticante. Nas microempresas, o praticante estratégico é o próprio empreendedor - sem equipe de apoio, sem rotinas formais e sem instrumentos acessíveis. Essa perspectiva reforça o argumento central desta pesquisa: a lacuna

não está nos modelos, mas na ausência de mecanismos que tornem a prática estratégica viável para esse perfil de ator organizacional. Articulada à perspectiva de inovação frugal, que propõe soluções de gestão com menor complexidade e maior acessibilidade, essa leitura sustenta a pertinência do MVP IEM como resposta ao problema investigado (Whittington, Jhonson e Scholes, 2011; Alves e Nodari, 2023)..

2.3 Ferramentas gerenciais de apoio ao planejamento

A questão norteadora desta pesquisa - como superar a prática fragmentada do planejamento estratégico em microempresas varejistas - encontra resposta parcial no conjunto de ferramentas gerenciais disponíveis na literatura. Embora reconhecidas pelos gestores, tais ferramentas persistem subutilizadas: há reconhecimento conceitual, mas não integração operacional. A lacuna não está na ausência de instrumentos, mas na inadequação da aplicação ao contexto das microempresas (Pontes, Ferreira Neto e Lima, 2020; Farago, Bortoloto e Borini, 2023; Silva S. *et al.*, 2024; De Abreu *et al.*, 2025).

Em muitos casos, a principal referência gerencial reside na experiência prévia ou na formação do empreendedor, o evidencia baixa adoção de instrumentos formais de apoio à gestão, como o *5W2H* e outros desdobramentos do processo administrativo, além de restrições à incorporação de práticas de inovação (Ferreira *et al.*, 2012; Eggers, 2020, Camps *et al.*, 2025).

Estudos indicam que a utilização de ferramentas e instrumentos gerenciais em microempresas brasileiras permanece concentrada em práticas manuais (Quadro 3), voltadas ao registro de ações operacionais, financeiras e orçamentárias.

Quadro 3 – Ferramentas aplicadas em microempresas

Ferramenta	Funcionalidade	Registro de uso
Controle de Caixa	Refere-se ao monitoramento do recurso financeiro de curto prazo da empresa	Manual
Balancete	Monitoramento de receitas – entradas e despesas - saídas	Manual
Orçamento	Projeções de metas econômicas e financeiras, devem ser analisadas e atualizadas.	Planilha Excel
Planejamento estratégico	Constitui plano de atuação da empresa em relação aos objetivos centrais, devendo ser monitorado e atualizado	Manual

Fonte: Adaptado Pontes, Ferreira Neto e Lima (2020) e Santos, Dorow e Beuren (2016)

Na maioria dos estudos, os sistemas adotados são manuais ou baseados em planilhas eletrônicas, com uso limitado para subsidiar o processo decisório. A elevada burocracia e a

exigência de conhecimento técnico para adoção de sistemas integrados contribuem para que muitos empreendedores priorizem decisões baseadas na intuição e na experiência pessoal, dificultando o registro sistemático, o monitoramento e a avaliação das ações estratégicas (Santos, Dorow e Beuren, 2016; Mwafuyomwenyo e Ndeunyema, 2025).

A utilização de ferramentas de gestão torna-se inerente à gestão estratégica, pois contribui para estruturar o entendimento do momento organizacional e orientar a atuação estratégica com base em informações acessíveis e organizadas. Instrumentos como o *5W2H* permitem o desdobramento do planejamento em ações registráveis, articulando-se a ferramentas de análise e controle, como a *SWOT*, o Mapa Estratégico e o *Balanced Scorecard* (Costa *et al.*;2023; Alves e Nodari, 2023).

Assim, o uso de ferramentas de gestão no planejamento estratégico contribui para a definição de metas, o acompanhamento das ações e a redução de impactos indesejáveis no processo decisório, ao possibilitar maior clareza, organização e alinhamento entre objetivos e resultados organizacionais (Ponte, Ferreira Neto e Lima, 2020).

Diante do desenvolvimento do ambiente competitivo e das exigências impostas às organizações, torna-se indispensável que as microempresas adotem ferramentas de análise estratégica compatíveis com a realidade, capazes de apoiar o posicionamento, a atuação no mercado e a efetivação do planejamento estratégico.

2.3.1. *SWOT*

A análise *SWOT* é uma ferramenta estratégica derivada da junção dos conceitos *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças). Seu objetivo consiste em apoiar a compreensão do ambiente interno e externo da organização, orientando o processo de formulação estratégica a partir do posicionamento dos recursos e das condições contextuais do negócio (Costa *et al.*, 2023; Plabos e Arvizu, 2025).

No âmbito do planejamento estratégico, a *SWOT* configura-se como um instrumento inicial de diagnóstico, permitindo identificar as condições a que a empresa está sujeita e os fatores que podem influenciar positiva ou negativamente na atuação. Essa leitura estruturada contribui para maior clareza na tomada de decisão e na definição das estratégias a serem adotadas, em contextos organizacionais com limitações de recursos (Costa *et al.*,2023).

A articulação entre forças e oportunidades favorece a formulação de estratégias de crescimento, enquanto a análise conjunta de fraquezas e ameaças orienta estratégias de defesa

e contingência. Esse cruzamento possibilita à organização moldar a atuação de acordo com o patamar de recursos e com as exigências do ambiente competitivo (Chandler, 1962; Costa *et al.*, 2023; Alves e Nodari, 2023; Plabos e Arvizu, 2025).

A ferramenta permite uma leitura integrada da organização ao considerar variáveis internas - relacionadas a recursos, capacidades e processos - em confronto com fatores externos, como mercado, concorrência e ambiente institucional. Essa abordagem contribui para uma visão sistêmica do negócio, ainda que de caráter diagnóstico e exploratório (Brugnolo, 2018; Plabos e Arvizu, 2025).

Apesar da relevância diagnóstica, a *SWOT* apresenta limitações estruturais que comprometem a efetividade nas microempresas. Primeiro: a aplicação tende a ser estática - produz um retrato do momento sem mecanismo de atualização contínua. Segundo: o cruzamento entre fatores internos e externos exige capacidade analítica que pode exceder o repertório do gestor não capacitado. Terceiro: a ferramenta não gera, por si só, nenhum plano de ação, a distância entre o diagnóstico e a execução permanece intransponível sem instrumentos complementares. Nesse sentido, a *SWOT* deve ser compreendida como ponto de partida, não como solução estratégica completa. Sua efetividade depende de articulação com ferramentas que possibilitem o desdobramento em ações, indicadores e mecanismos de acompanhamento, como o Mapa Estratégico, o *BSC* e o *5W2H*, integração que, nas microempresas investigadas, raramente ocorre na prática.

2.3.2. Mapa estratégico

O mapa estratégico constitui uma representação central da estratégia organizacional, pois converte desafios e diretrizes estratégicas em objetivos, estabelecendo indicadores – *KPIs (Key Performance Indicators)* para a concretização do que a organização planejou e vislumbrou. Essa ferramenta sintetiza missão, visão e valores, integrando-os à estrutura organizacional e aos processos internos prioritários, além de orientar a definição de competências necessárias à execução, ao monitoramento e à implementação da estratégia (Sano *et al.*, 2023; Silva S. *et al.*, 2024).

A partir da compreensão do cenário organizacional, torna-se necessário que a empresa se posicione quanto à forma de atuação, ao momento de agir e às expectativas de retorno no longo prazo. Nesse estágio, a organização articula as variáveis identificadas na análise *SWOT*, definindo o caminho estratégico a ser seguido. Esse posicionamento

materializa-se por meio da explicitação da missão, da visão e dos valores organizacionais (Sano *et al.*, 2023).

Missão, visão e valores constituem os fundamentos identitários do mapa estratégico, expressam o propósito organizacional, a projeção futura desejada e os princípios que orientam as decisões. Nas microempresas, contudo, esses elementos raramente são formalizados. O planejamento opera, na prática, sobre percepções implícitas do empreendedor, não sobre diretrizes explicitamente definidas. Essa ausência de formalização compromete o desdobramento do mapa estratégico em objetivos mensuráveis - etapa central da ferramenta. A relevância do mapa, nesse contexto, reside menos em sua estrutura conceitual e mais na capacidade de tornar explícitas intenções estratégicas que, nas microempresas, permanecem tácitas e não documentadas.(Sano *et al.*, 2023).

Para a efetivação do mapa estratégico, são necessários o alinhamento institucional e o desdobramento da missão, visão e valores em objetivos e metas operacionais. Esse desdobramento contempla dimensões organizacionais como financeira, clientes, processos internos e pessoas, preservando a lógica identificada na análise *SWOT* e viabilizando a adoção de instrumentos de acompanhamento e controle.

2.3.3. BSC – *Balanced Scorecard*

O alcance dos objetivos e Indicadores - *KPIs* constitui elemento central da estratégia, exigindo esforços coordenados para sua execução e acompanhamento. Torna-se necessário considerar variáveis organizacionais que permitam a visualização integrada do desempenho estratégico, assegurando coerência entre planejamento e resultados (Sano *et al.*, 2023).

O *Balanced Scorecard* (*BSC*) configura-se como uma ferramenta de consolidação de objetivos, metas e indicadores, orientando a mensuração do desempenho da estratégia implementada. O modelo organiza a análise estratégica a partir de quatro perspectivas interdependentes - financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento - permitindo uma visão equilibrada da organização (Farago; Bortoloto e Borini, 2023).

O *BSC* pode ser compreendido como um sistema de informações gerenciais projetado para traduzir a estratégia organizacional em objetivos mensuráveis, facilitando a comunicação e o alinhamento das ações individuais e coletivas aos propósitos estratégicos da organização. Ao tornar explícitos objetivos e indicadores, o modelo contribui para a clareza

dos papéis organizacionais e para o acompanhamento sistemático do desempenho (Razzolini Filho; Botelho, 2020).

No processo de planejamento estratégico, o *BSC* atua como etapa de monitoramento: o diagnóstico parte da *SWOT*, o posicionamento é estruturado no mapa estratégico e a execução é acompanhada pelo *Balanced Scorecard*. Essa sequência, contudo, pressupõe infraestrutura organizacional - equipes funcionais, sistemas de informação e rotinas de análise - inexistentes na maioria das microempresas.

Nas organizações investigadas, o *BSC* foi percebido como ferramenta complexa e pouco aderente à realidade cotidiana. Essa percepção não invalida o modelo, mas impõe uma condição: a adoção em microempresas exige adaptação significativa, redução de perspectivas, simplificação dos indicadores e integração em interfaces digitais de baixa complexidade operacional. É justamente essa lacuna que fundamenta a proposta do MVP IEM.

2.3.4. 5W2H








O plano de ação *5W2H* configura-se como uma ferramenta adequada à realidade das microempresas, em razão da simplicidade metodológica, linguagem acessível e caráter orientado à execução (Da Silva P. *et al.*, 2023; De Abreu *et al.*, 2025).

O método estrutura-se a partir de sete perguntas-chave, cujas iniciais derivam da língua inglesa: *What* (o que será feito?), *Why* (por que será feito?), *Where* (onde ocorrerá?), *When* (quando será realizado?), *Who* (quem será responsável?), *How* (como será executado?) e *How much* (quanto custará?). Essa estrutura permite descrever de forma objetiva as ações necessárias, delimitando escopo, responsabilidades, prazos, métodos e custos, favorecendo clareza, controle e agilidade na gestão (Ferreira e Dias, 2019; De Abreu *et al.*, 2025).

A pertinência do *5W2H* para as microempresas decorre da característica central: converter intenções estratégicas em ações registráveis. Essa função é exatamente o que falta nas microempresas investigadas, não o diagnóstico, mas a operacionalização documentada das decisões. Ao tornar visíveis responsabilidades, prazos e custos, o *5W2H* cria o elo entre o planejamento (o que se pretende fazer) e a execução (o que efetivamente ocorre). Sem esse elo, qualquer análise estratégica permanece abstrata e não rastreável, condição que caracteriza a gestão fragmentada identificada como problema central desta pesquisa (Da Silva P. *et al.*, 2023; De Abreu *et al.*, 2025).

No âmbito do planejamento estratégico, o *5W2H* pode ser compreendido como um instrumento de transposição da estratégia para a prática, funcionando como um roteiro de execução e acompanhamento das ações planejadas (Figura 1). Sua aplicação exige o registro das etapas, contribuindo para a continuidade das ações e para a sistematização do processo administrativo, nas fases de execução e controle (APO, 2009; De Abreu *et al.*, 2025).

Figura 1 – 5W2H – Plano de ação

		Componente	Aplicação
5W		<i>What</i>	O que vai ser executado
		<i>When</i>	Quando será executado
		<i>Why</i>	Por que está será a melhor execução
		<i>Where</i>	Onde será aplicado executado
		<i>Who</i>	Quem será o responsável
2H		<i>How</i>	Como vai ser conduzido
		<i>How much</i>	Quanto será investido ou economizado

Fonte: Autoria própria (2024) – Embasado em Penha e Silva(2018) e Nagyova, Palko e Pacaiova (2015)

A estrutura sequencial do *5W2H* favorece a compreensão do problema e o direcionamento das decisões. Para que essas informações sejam registradas, acompanhadas e revisadas ao longo do tempo, torna-se necessário o apoio de tecnologias de gestão integradas (Penha e Silva, 2018; Xavier; Brait, 2018; De Abreu, 2025; Vargas-Gurrola *et al.*, 2025).

O Quadro 4, a seguir, sintetiza as ferramentas discutidas nesta seção, as principais limitações no contexto das microempresas e as implicações para o desenvolvimento de soluções tecnológicas de apoio ao planejamento estratégico.

Quadro 4 – Síntese: ferramentas, dificuldades e implicações para microempresas

Ferramenta	Função estratégica	Limitação em microempresas	Implicação para o MVP
<i>SWOT</i>	Diagnóstico do ambiente interno e externo	Aplicação pontual; não desdobrada em ações.	Módulo de diagnóstico guiado

Ferramenta	Função estratégica	Limitação em microempresas	Implicação para o MVP
Mapa Estratégico	Alinhamento de missão, visão e KPIs	Alta abstração; exige estrutura organizacional mínima.	Simplificação para objetivos e metas operacionais
<i>Balanced Scorecard</i>	Monitoramento do desempenho estratégico	Complexidade percebida como barreira de adoção.	Painel simplificado de indicadores (KPIs)
<i>5W2H</i>	Operacionalização de ações com prazo e responsável	Uso fragmentado; sem integração ao planejamento.	Módulo de plano de ação integrado ao diagnóstico

Fonte: Fonte: Autoria própria (2025)

2.4 Tecnologias de apoio à gestão

A utilização de ferramentas de planejamento estratégico contribui para a organização das informações, o acompanhamento das ações e a análise dos resultados organizacionais. Entretanto, nas microempresas, a aplicação dessas ferramentas nem sempre ocorre de forma sistematizada, sendo conduzida por registros informais ou por práticas baseadas na experiência do gestor. Essa condição pode limitar a continuidade do planejamento e o acompanhamento das estratégias ao longo do tempo (Kraus *et al.*, 2026).

As tecnologias de apoio à gestão podem contribuir para a organização e o registro das informações estratégicas, permitindo maior sistematização das práticas de planejamento e acompanhamento das ações organizacionais. O uso de recursos digitais pode facilitar a integração entre diagnóstico, definição de objetivos, monitoramento e execução das estratégias, ampliando a capacidade de análise e de acompanhamento do desempenho organizacional (Mwafufyomwenyo e Ndeunyema, 2025; Camps *et al.*, 2025).

Estudos recentes aprofundam esse argumento ao examinar as condições reais de adoção tecnológica em pequenos negócios. Mesmo quando sistemas de informação são introduzidos em microempresas, seu impacto sobre a qualidade das decisões estratégicas é limitado quando não acompanhado de letramento gerencial e de interfaces adaptadas ao perfil do gestor, e, quando ocorre, grande parte, é voltada para a parte financeira e não estratégica (Fagundes e Gimenez, 2009; Mwafufyomwenyo e Ndeunyema, 2025; Camps *et al.*, 2025; Alves e Nodari, 2023)

Apesar do reconhecimento da importância do planejamento estratégico, entende-se que ainda são limitados os estudos que investigam a aplicação em microempresas por meio de recursos tecnológicos. As teorias de adoção de tecnologia fornecem o enquadramento

analítico para compreender os limites e as possibilidades da digitalização nas microempresas. O TAM postula que a adoção de ferramentas digitais está condicionada à percepção de utilidade e à facilidade de uso - dois critérios diretamente relacionados às barreiras identificadas nos casos analisados: os gestores não percebem utilidade em ferramentas que consideram complexas e desconectadas da rotina (Davis, 1989; Venkatesh e Bala, 2008).

O UTAUT aprofunda essa perspectiva ao incluir a influência social e as condições facilitadoras como determinantes da adoção tecnológica - fatores especialmente relevantes em contextos de baixo letramento digital. Essa articulação teórica evidencia que a lacuna identificada nesta pesquisa - fragmentação do planejamento estratégico nas microempresas - não será resolvida pela simples disponibilização de ferramentas digitais.

A solução exige ferramentas projetadas com base no perfil cognitivo e operacional do gestor, com interface que maximize a utilidade percebida e minimize a fricção de uso. É essa exigência que fundamenta o design do MVP IEM: não uma versão digitalizada dos modelos tradicionais, mas um instrumento reconstruído a partir das limitações empíricas observadas (Davis, 1989; Venkatesh e Bala, 2008; Salles, Fonseca e Guerra, 2024; Mwafuyomwenyo e Ndeunyema, 2025).

Dessa forma, tecnologias de apoio à gestão podem atuar como instrumentos facilitadores da aplicação do planejamento estratégico, contribuindo para o registro das informações, o acompanhamento das ações e a sistematização das decisões organizacionais.

3.METODOLOGIA

3.1 Área de estudo e perfil das empresas

O município de Santa Helena de Goiás está localizado na região sudoeste de Goiás, com forte tradição no agronegócio e na agropecuária, sendo historicamente centrado no cultivo de grãos e na pecuária de corte e leiteira no contexto do Centro-Oeste brasileiro (Silva, 2002; IBGE,2023).

Adicionalmente, o comércio varejista da cidade compreende as atividades ligadas ao vestuário, calçados, acessórios e similares, com expressivo crescimento evidenciado pelo surgimento e expansão de empresas locais que exploram segmentos representativos à realidade do estudo. Esse contexto socioeconômico singular confere a Santa Helena de Goiás um ambiente produtivo e relevante para a análise de práticas de gestão e planejamento estratégico em micro e pequenas organizações (IBGE, 2023).

As microempresas participantes do estudo atuam no comércio varejista de roupas e acessórios, apresentando tempo de atuação variando entre 5 e 10 anos, com número reduzido de colaboradores, geralmente inferior a dez funcionários. A gestão administrativa e financeira é realizada majoritariamente de forma informal, com utilização de controles manuais, registros em cadernos e planilhas eletrônicas, sem integração sistematizada entre informações estratégicas, operacionais e financeiras (Pontes, Ferreira Neto e Lima, 2020; IBGE, 2022b; Kraus *et al.*, 2025a).

3.2 Natureza e abordagem da pesquisa

A pesquisa é de natureza aplicada, com caráter descritivo e abordagem qualitativa. A opção pelo delineamento qualitativo fundamenta-se na necessidade de compreender os significados atribuídos pelos gestores às suas práticas estratégicas e os contextos nos quais essas práticas ocorrem - dimensão interpretativa inapreensível por instrumentos de mensuração estatística, destacando ainda a construção fora de perceives psicométricas (Flick, 2009; Yin, 2015; Bourdieu, 2011).

3.3 Delineamento da pesquisa

O delineamento adotado é o estudo de casos múltiplos, método que possibilita dois movimentos analíticos complementares: a análise intracaso, voltada à compreensão das especificidades de cada microempresa investigada; e a análise intercasos, orientada à identificação de padrões transversais entre os casos. Esse duplo movimento é característico do método e assegura profundidade analítica sem prescindir da comparação sistemática (Yin, 2015; Eisenhardt, 1989).

A unidade de análise corresponde às microempresas do comércio varejista do município de Santa Helena de Goiás, filiadas à NOVA ACISH – Associação Comercial e Industrial de Santa Helena de Goiás. O estudo fundamentou-se em revisão sistemática da literatura orientada pelos construtos Gestão Estratégica, Planejamento Estratégico e Ferramentas de Apoio à Gestão. Para seleção das publicações, foram consultadas as bases de dados *SciELO*, *Web of Science*, *Scopus*, Portal de Periódicos da CAPES e *Google Scholar*, com operadores booleanos (*AND*, *OR*, *NOT*) e descritores em português e inglês: *micro companies*, *strategic planning*, *management tools*, *strategic implementation*, e *small firms*. Ao final, 45 artigos foram selecionados, complementados por dados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

3.4 Seleção de casos

O recrutamento dos participantes ocorreu por intermédio da NOVA ACISH, na qual foram apresentados os objetivos e implicações da pesquisa para as empresas filiadas. A seleção seguiu o critério de amostragem intencional por conveniência, modalidade adequada a estudos qualitativos em que o objetivo não é a representatividade estatística, mas a riqueza informacional de cada unidade de análise. Aceitaram participar cinco microempresas, número compatível com o delineamento de múltiplos casos de profundidade analítica (Eisenhardt, 1989; Yin, 2015).

3.5 Instrumento de pesquisa

A coleta de dados foi realizada por meio de formulário estruturado (Anexo I – Roteiro de pesquisa), aplicado digitalmente via Google Forms. O instrumento foi concebido como roteiro padronizado de investigação qualitativa, não como escala de mensuração –, com o propósito de assegurar que todos os casos fossem investigados pelas mesmas variáveis analíticas, viabilizando a comparação sistemática intercasos (Eisenhardt, 1989; Bourdieu, 2011; Yin, 2015).

Em resumo, o questionário abrange as premissas conceituais do planejamento estratégico nos seguintes eixos:

- **Modelo de gestão estratégica:** sistematização de autores sobre a construção de modelos estratégicos;
- **Metodologias de planejamento estratégico:** sistematização e ferramentas utilizadas no planejamento estratégico;
- **Ferramentas de gestão:** ferramentas, metodologias e constância da análise crítica para a renovação do planejamento estratégico, com automação de ferramentas;
- **Gestão estratégica nas microempresas:** modelos conceituais, realidade e desafios.

O questionário é composto por 26 questões, estruturadas a partir dos eixos analíticos do Quadro 5, organizados em dois fatores: (i) o empreendedor – dados de perfil; e (ii) o negócio – práticas e instrumentos estratégicos.

Quadro 5 – Fatores e critérios associados à gestão estratégica

Empreendedor	Negócio
<ul style="list-style-type: none"> ● Experiência ● Formação ● Idade 	<ul style="list-style-type: none"> ● Planejamento estratégico ● Ferramentas de gestão ● Desenvolvimento de pessoas ● Análise crítica ● Inovação e tecnologia ● Custos de operação ● Lucratividade

Fonte: Autoria própria (2024)

A padronização do roteiro não restringe a natureza qualitativa da pesquisa; ao contrário, assegura coerência na coleta sem prescrever respostas fechadas. Reconhece-se, no plano sociológico, que equivalências estruturais objetivas condicionam os cenários

individuais, o que reforça a pertinência de um instrumento uniforme aplicado a unidades com perfil organizacional análogo (Bourdieu, 2011; Nicolau Neto, Michetti e Bertencelo, 2024).

No Quadro 6 são apresentadas as referências que subsidiaram as questões do Anexo I, levantadas na pesquisa sobre os fatores: empreendedor e negócio (Quadro 5), de modo a validar se o nível de escolaridade do gestor está positivamente associado ao uso de ferramentas estratégicas e ao grau de formalização dos processos internos das microempresas.

Quadro 6 – Critério e referências

ESTUDO BASE	CRITÉRIO EM QUESTÃO
Ansoff (1965); Andrews (1971); Chandler (1962); Mintzberg (2007); De Souza, Rodriguez e Leite (2016); Alves, Bernado e Oliveira (2017); Eggers (2020); Kraus <i>et al.</i> (2020;Silva, S. <i>et al.</i> (2024);	Planejamento e Decisão Q.7, Q.8,Q.9, Q.11,Q.12, Q.14, Q.15, Q.21 e Q.22.
Santos, Dorow e Beuren(2016); Razzolini Filho e Botelho (2020); Costa <i>et al.</i> (2023); Sano <i>et al.</i> (2023); Farago, Bortoloto e Borini (2023); Silva, S. <i>et al.</i> (2024); De Abreu(2025); Vargas-Gurrola <i>et al.</i> , 2025; Plabos e Arvizus (2025);	Ferramentas gerenciais Q.10, Q.16 e Q.23.
Ferreira <i>et al.</i> (2012); Alves e Nodari (2023); Camps <i>et al.</i> (2025);	Integração das informações Q.18, Q.19.
ABNT NBR ISO 9001(2015); Plabos e Arvizu (2025);	Análise Crítica Q.13, Q.14, Q.15 e Q.20.
APO(2009); Alves e Nodari (2023);	Gestão estratégica: planejamento, organização, controle e análise Q24, Q25 e Q.26.

Fonte: Autoria própria (2025)

As questões 23, 24, 25 e 26 foram estruturadas com base na escala de maturidade em gestão estratégica da APO – *Asian Productivity Organization* (2009), graduada de 1 (desconhecimento e ausência de prática) a 5 (conhecimento pleno e prática consolidada). A adoção dessa escala justifica-se, primeiro, a APO fundamenta-se no conceito de aprendizagem organizacional, eixo analítico central desta pesquisa; segundo, os cinco níveis de maturidade - de Reação/Carente a Maturidade/Consolidado, permitem posicionar as microempresas em uma trajetória evolutiva, e não apenas classificá-las de forma binária; terceiro, o alinhamento estratégico proposto pela APO articula-se diretamente à lógica do planejamento estratégico investigada, na medida em que os níveis superiores da escala correspondem à capacidade de integrar, registrar e revisar estratégias de forma contínua - exatamente o que os dados empíricos indicam como ausente nas microempresas analisadas (Quadro 7).

Quadro 7 – Escala conhecimento em estratégia em APO

ESCALA	CONCEITO
Nível 1	Reação / Carente: A organização não tem conhecimento ou aplicação
Nível 2	Iniciação / Ciência: Reconhece a necessidade de gerir, tendo início por partes ou áreas
Nível 3	Expansão / Consciente: Há práticas de gestão acontecendo em partes isoladas
Nível 4	Refinamento / Consistente: Há implementação e avaliação.
Nível 5	Maturidade / Consolidado: Implantado e usado como fonte de análise e informações para melhoria

Fonte: Adaptado de Santos e Bastos (2019)

3.6 Análise de dados

Os dados foram analisados por meio de análise de conteúdo, técnica adequada ao tratamento de corpus qualitativo estruturado. O processo seguiu três etapas: (i) pré-análise – organização e leitura flutuante do corpus; (ii) exploração do material – identificação e categorização das unidades de registro a partir dos eixos analíticos do Quadro 5; e (iii) tratamento e inferência - interpretação dos padrões intracaso e análise comparativa intercasos (Bardin, 2011).

As categorias analíticas – práticas de planejamento, uso de ferramentas, dificuldades percebidas e percepções tecnológicas, foram construídas a priori, com base no referencial teórico, e refinadas a posteriori a partir dos dados empíricos, assegurando articulação entre teoria e evidências (Bardin, 2011; Flick, 2009; Yin, 2015).

Dados numéricos presentes nos resultados cumprem função descritiva de síntese analítica do corpus de cinco casos, sem configurar análise estatística ou inferência quantitativa (Flick, 2009).

3.7 Triangulação de dados

A triangulação de fontes foi adotada em conformidade com o delineamento de casos múltiplos. Diferentemente da triangulação convencional, a estratégia aqui adotada integra: (i) dados primários coletados nos múltiplos casos; (ii) referencial teórico consolidado na revisão de literatura; e (iii) dados secundários do SEBRAE e do IBGE, que contextualizam os resultados no cenário nacional das microempresas. Essa triangulação ampliada permite

contrastar o que os gestores declaram com o que a literatura descreve e com o que os dados agregados indicam, conferindo consistência interpretativa à análise qualitativa (Denzin, 1989; Yin, 2015; Flick, 2009).

3.8 Aspectos éticos

O projeto de pesquisa foi submetido e aprovado pelo CEP (Comitê de Ética em Pesquisa) / CONEP (Comissão Nacional de Ética em Pesquisa), CAAE nº 81371824.6.0000.0036. O termo de consentimento livre e esclarecido foi apresentado aos participantes. Esse termo informa aos participantes os objetivos da pesquisa, a confidencialidade e anonimato, a proteção de danos físicos ou emocionais, assegurando equidade e justiça na seleção e condução da pesquisa, além de garantir a divulgação transparente dos resultados, sem conflitos de interesse.

A pesquisa apresenta riscos mínimos, principalmente relacionados aos aspectos psicológicos e sociais. Para minimizar esses riscos, o TCLE - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice I) foi apresentado de forma clara e transparente, informando os participantes sobre os objetivos da pesquisa, a confidencialidade das respostas e o direito de recusar a responder a qualquer pergunta.

Quanto aos benefícios, a pesquisa destaca os direitos dos participantes, como o acesso a informações sobre gestão estratégica e a possibilidade de aplicar os conhecimentos adquiridos nos negócios. Os benefícios indiretos para a sociedade incluem a contribuição para o desenvolvimento de um ambiente de negócios competitivo e o aumento da longevidade e do sucesso das microempresas.

A pesquisa tem previsão de ser encerrada ou suspensa em situações que representem risco aos participantes, violação das normas éticas ou alcance do desfecho de forma contributiva. Em todas as etapas da pesquisa, a confidencialidade dos dados dos participantes será mantida, garantindo o anonimato e a proteção da privacidade, de acordo com a Resolução CNS 510/16 (Brasil, 2016).

4 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

4.1 Contexto e aderência

A pesquisa identificou três lacunas estruturais nas microempresas analisadas: ausência de registros sistematizados, baixa adoção de ferramentas gerenciais e desconexão entre diagnóstico estratégico e execução. O MVP IEM responde diretamente a essas lacunas - não como proposta genérica de melhoria gerencial, mas como solução desenhada a partir das evidências empíricas coletadas. A tecnologia, nesse contexto, não substitui o conhecimento do gestor: organiza, registra e conecta as decisões que já ocorrem de forma fragmentada.

O produto proposto visa alinhar teoria e vivência prática na proposição de um MVP, contribuindo para o desenvolvimento sustentável ao fortalecer a capacidade de gestão e inovação de microempresas, promovendo inclusão tecnológica e eficiência organizacional. Alinhado ao ODS 9 – Indústria, Inovação e Infraestrutura, apoia a adoção de práticas estratégicas e digitais, tornando os negócios competitivos e resilientes (Kraus *et al.*, 2025b).

O MVP integra, em um único fluxo sequencial, as ferramentas identificadas como relevantes pelos gestores: (1) Diagnóstico *SWOT* > (2) Definição de objetivos e mapa estratégico > (3) Plano de ação *5W2H* > (4) Painel de indicadores *KPIs* > (5) Alertas de acompanhamento. Esse fluxo reproduz a lógica do planejamento estratégico de forma simplificada, compatível com o perfil operacional das microempresas varejistas investigadas.

Tais características apresentam aderência direta à área de concentração em Gestão Estratégica de Processos Inovadores e à linha de pesquisa Estratégia e Inovação Organizacional, alinhadas à melhoria dos processos em microempresas do comércio varejista de Santa Helena de Goiás.

4.2 Plano de Intervenção

O plano de intervenção teve como objetivo compreender como o planejamento estratégico é praticado nas microempresas do comércio varejista, considerando limitações relacionadas ao registro e ao acompanhamento das estratégias e ferramentas. Inicialmente, realizou-se o mapeamento das práticas de planejamento estratégico adotadas pelos gestores, buscando identificar como são conduzidas atividades como definição de objetivos, análise do ambiente organizacional e planejamento de ações, reconhecidas na literatura como elementos centrais da estratégia organizacional (Chandler, 1962; Kraus *et al.*, 2020; Eggers, 2020).

Em seguida, foi realizado o levantamento das dificuldades e limitações percebidas pelos gestores na condução do planejamento estratégico. Nessa etapa, foram observados aspectos relacionados ao uso de ferramentas gerenciais, à organização das informações e ao acompanhamento das ações estratégicas. Estudos indicam que, em microempresas, a gestão tende a ocorrer de forma centralizada e baseada na experiência do empreendedor, e pode limitar a sistematização do planejamento e o uso estruturado de instrumentos gerenciais (Santos, Dorow e Beuren, 2016; Da Silva P. *et al.*, 2023; Alves e Nodari, 2023).

Por fim, realizou-se a sistematização das lacunas práticas identificadas no uso do planejamento estratégico, evidenciando limitações na aplicação de ferramentas, no registro das estratégias e no acompanhamento das ações ao longo do tempo.

Implementação do protótipo tecnológico: O desenvolvimento do protótipo seguiu etapas interligadas, priorizando a clareza operacional e o envolvimento direto das microempresas na avaliação conceitual da proposta. O design do protótipo foi elaborado em ambiente de prototipagem digital, utilizando a plataforma Canva (Canva IA e Canva Protótipo).

O escopo técnico contempla a construção de um MVP do tipo fumaça (Produto Mínimo Viável – *Smoke Test*), cujo objetivo é verificar a viabilidade e aceitação preliminar do conceito, e não avaliar o desempenho técnico ou de usabilidade avançada. Esse MVP incluirá as seguintes funcionalidades básicas (Quadro 8):

Quadro 8 – Funcionalidades MVP

Funcionalidade	Descrição	Critério de observação
Diagnóstico Estratégico	Simulação de inserção <i>SWOT</i>	Interesse relatado pelos gestores em utilizar a ferramenta real.
Planejamento de Ações	Exemplo de <i>5W2H</i> digital	Clareza e aplicabilidade percebida
Painel de Acompanhamento	Visualização de metas e resultados	Intenção de uso futuro (declaração espontânea).
Indicadores Estratégicos	Exemplo de relatório automatizado	Percepção de utilidade estratégica.

Fonte: Autoria própria (2025)

O protótipo contempla desde a análise de cenários (*SWOT*), e o posicionamento estratégico, até o desdobramento das ações por meio do *5W2H*, favorecendo o registro sistematizado das decisões e o acompanhamento das estratégias. Desse modo, as microempresas passam a dispor de bases informacionais para análise e tomada de decisão,

contribuindo para maior efetividade da gestão e facilidade de uso (Alves e Nodari, 2023; Mwafuyomwenyo e Ndeunyema, 2025).

Este procedimento fundamenta-se nos pressupostos do Modelo de Aceitação da Tecnologia (TAM) e da Teoria Unificada de Aceitação e Uso da Tecnologia (UTAUT), nos construtos de utilidade percebida e facilidade de uso (Davis, 1989; Venkatesh e Bala, 2008; Salles, Fonseca e Guerra, 2024).

Validação e impacto: Por se tratar de um MVP do tipo *Smoke Test*, a validação da proposta ocorrerá de forma conceitual e perceptiva, sem a aplicação de questionários estruturados de usabilidade, bem como nas premissas de aderência do PPGADM. A avaliação ocorreu de forma indireta, baseada em *feedback* espontâneo dos gestores participantes durante a demonstração do protótipo, bem como em observações descritivas relacionadas à clareza, relevância e aplicabilidade das funcionalidades simuladas (Parrela, Nickel e Dos Santos, 2023).

Atualmente O IEM - Implementação Estratégica em Microempresa - foi classificado para a Fase 2 do Programa Centelha, iniciativa de fomento à inovação que prevê, nessa etapa, o desenvolvimento do aplicativo funcional, a realização de testes de MVP e a avaliação de viabilidade de mercado.

Essa classificação representa validação externa independente da relevância e do potencial de aplicação do produto, conferindo ao protótipo acadêmico uma perspectiva concreta de desenvolvimento e impacto além do âmbito desta dissertação.

Dessa forma, a análise de impacto assume caráter exploratório e qualitativo, concentrando-se nas percepções dos participantes para conversão em uma ferramenta simplificada (Parrela, Nickel e Dos Santos, 2023).

4.3 Contribuição social, técnica e científica

A disseminação de práticas estruturadas de planejamento contribui para a sustentabilidade e longevidade dos pequenos negócios, ao favorecer maior previsibilidade e consistência na tomada de decisão. Assim, o projeto amplia o acesso das microempresas a ferramentas de gestão estratégica, tradicionalmente restritas às organizações de maior porte, seja pelo conhecimento, formação ou valores disponíveis para investimento (SEBRAE, 2023).

Do ponto de vista técnico, o protótipo representa uma inovação incremental, pois integra ferramentas conhecidas - *SWOT*, *5W2H* e *BSC* simplificado - em um ambiente digital

unificado, de fácil acesso e uso intuitivo. Cientificamente, o estudo viabiliza a transposição aplicada de modelos teóricos de planejamento estratégico em aplicações tecnológicas, reforçando pressupostos da literatura sobre gestão estratégica em microempresas (Feriani *et al.*, 2017; Machado e Loureiro, 2014; Da Silva P. *et al.*, 2023).

4.4 Impacto organizacional, social e local

O impacto organizacional esperado inclui a melhoria da tomada de decisão, com maior base informacional e sistematização das análises gerenciais, a redução do tempo destinado ao registro de informações e o aumento da frequência de análises críticas nas microempresas participantes.

No âmbito social e local, o MVP contribui para o fortalecimento do ecossistema empreendedor de Santa Helena de Goiás, ao incentivar a incorporação de práticas digitais na gestão, reduzir assimetrias de acesso a ferramentas gerenciais e promover a aproximação entre universidade e setor produtivo. Os resultados esperados podem subsidiar futuras iniciativas e políticas públicas voltadas à digitalização de microempresas (Kraus *et al.*, 2026).

Desse modo, o produto tecnológico, ao aproximar teoria e prática, estimula uma cultura de planejamento estruturado, inovação incremental de elementos essenciais para a gestão contemporânea de pequenos negócios.

4.5 Grau de inovação e complexidade

O protótipo IEM (Implementação Estratégica em Microempresa), em sua configuração como MVP, enquadra-se como produto tecnológico de baixo grau de complexidade e inovação incremental, conforme classificação da CAPES (2019), por consolidar metodologias difundidas em formato tecnológico acessível.

A inovação reside na integração funcional das ferramentas estratégicas em um ambiente digital unificado, com interface projetada considerando o nível de maturidade gerencial das microempresas. Paralelamente, o protótipo apresenta potencial de escalabilidade, permitindo a incorporação futura de novas funcionalidades, como integração financeira e relatórios automatizados, bem como a adaptação a organizações de outros portes.

5 RESULTADOS E DISCUSSÕES

5.1 Práticas de planejamento estratégico adotadas pelas empresas

Nos cinco casos analisados, observou-se baixa predominância quanto ao emprego do planejamento estratégico, com uso pontual ou inexistente de ferramentas como *SWOT* e *5W2H*, aplicação não sistemática e decisões frequentemente baseadas na experiência do gestor, caracterizando uma gestão reativa e com ausência de registros, indicadores e planos de ação estruturados.

Quanto ao perfil dos gestores, verificou-se predominância do sexo feminino (4 casos) em relação ao masculino (1 caso). Em termos de escolaridade, três gestores possuem ensino médio e dois possuem ensino superior; essa característica também é observada em estudos sobre microempreendedores no contexto brasileiro (IBGE, 2022a).

Em relação às características das empresas e da experiência gerencial, os gestores apresentam média aproximada de idade situada na faixa de 40 anos, com tempo médio de atuação à frente da empresa de 11,2 anos, com desvio padrão de 5,4 anos. As microempresas possuem, em média, 5,2 colaboradores, com desvio padrão de 1,92, indicando estruturas organizacionais reduzidas e forte centralização das decisões do empreendedor. Esse perfil contribui para compreender as práticas de gestão observadas, nas quais o planejamento estratégico tende a ocorrer de forma pouco formalizada e fortemente associado à experiência acumulada pelo empreendedor.

A partir da sistematização dos dados, observou-se padrão recorrente: os gestores reconhecem a importância do planejamento estratégico, mas sua aplicação é pouco estruturada (Da Silva P. *et al.*, 2023; Kraus *et al.*, 2025a)

O Quadro 9 apresenta a síntese comparativa dos cinco casos, organizados segundo as variáveis centrais de análise.

Quadro 9 – Síntese comparativa dos casos: ferramentas, formalização e tipo de decisão

Caso	Ferramentas identificadas	Grau de formalização	Tipo de decisão predominante	Perfil do gestor
Caso 1	SWOT (pontual)	Baixo	Empírica / Emergente	Feminino Ens. Médio 8 anos
Caso 2	Nenhuma	Muito baixo	Operacional / Reativa	Masculino Ens. Superior 12 anos
Caso 3	Nenhuma	Muito baixo	Intuitiva / Informal	Feminino Ens. Médio N/I

Caso	Ferramentas identificadas	Grau de formalização	Tipo de decisão predominante	Perfil do gestor
Caso 4	SWOT e 5W2H (conhecimento declarado)	Baixo	Conceitual / Não sistemática	Feminino Ens. Médio 20 anos
Caso 5	Nenhuma	Muito baixo	Experiencial / Sem registro	Feminino N/I 10 anos

De modo geral, predomina uma gestão baseada na experiência empírica do proprietário, com baixo nível de formalização dos processos, ausência de indicadores estruturados e utilização pontual, quando existente, de instrumentos de planejamento (Santos, Dorow e Beuren, 2016; Eggers, 2020; Da Silva e Assis, 2023).

O Caso 1 apresenta o uso pontual da análise *SWOT* como único instrumento identificado, aplicado de forma intuitiva e sem desdobramento em planos de ação ou metas mensuráveis. O gestor, com ensino médio e oito anos de experiência à frente do negócio, conduz o planejamento a partir da percepção imediata do ambiente, sem registros formais que permitam revisão ou comparação ao longo do tempo, configurando grau de formalização baixo. Esse padrão caracteriza o que a literatura denomina estratégia emergente - aquela que se forma pela acumulação de decisões cotidianas e não pela execução de um plano deliberado. A ausência de registros impede a retroalimentação do processo decisório e limita o aprendizado organizacional acumulado (Mintzberg, 2007; Kraus *et al.*, 2020; Alves e Nodari, 2023; Kraus *et al.*, 2025b).

O Caso 2 é o único conduzido por gestor do sexo masculino e com ensino superior, com doze anos de atuação e seis colaboradores. Apesar do maior tempo de experiência e da formação acadêmica, não foram identificadas ferramentas estratégicas em uso, a gestão apoia-se exclusivamente em controles manuais voltados ao registro financeiro e operacional, resultando em grau de formalização muito baixo. A presença de ensino superior e maior tempo de experiência não se traduziu em maior formalização das práticas gerenciais, dado que contrasta com a expectativa frequentemente descrita na literatura sobre o papel da escolaridade na adoção de ferramentas estratégicas. Essa constatação, circunscrita a este caso, não permite afirmar relação causal entre nível de instrução e grau de formalização: o estudo não tem como objetivo testar essa associação. O caso revela, de forma descritiva, que variáveis operacionais, como a centralidade das demandas cotidianas e a ausência de suporte instrumental, podem sobrepor ao perfil formativo do gestor na configuração das práticas de planejamento (Da Silva e Assis, 2023).

O Caso 3 apresenta o menor número de colaboradores entre os casos analisados e registros inteiramente dispersos, anotações informais sem sistematização ou critério de organização. Nenhuma ferramenta estratégica foi identificada; o acompanhamento de resultados inexistente como prática regular e o grau de formalização é muito baixo. A ausência de qualquer mecanismo de avaliação impede que a organização reconheça padrões no desempenho e ajuste das ações com base em evidências. Esse perfil é compatível com o estágio inicial de maturidade gerencial, caracterizado pelo desconhecimento ou não aplicação de práticas de gestão do conhecimento organizacional (APO, 2009; Vargas-Gurrola *et al.*, 2025; Plabos e Arvizu, 2025).

O Caso 4 é o de maior tempo de atuação, vinte anos, e apresenta o caso mais próximo de um conhecimento estratégico conceitual: a gestora menciona familiaridade com *SWOT* e *5W2H*, mas sem aplicação sistemática ou registros que evidenciem uso contínuo, configurando uma forma de aplicação não sistemática e grau de formalização baixo. Essa dissociação entre conhecimento declarado e prática efetiva é uma das constatações do estudo, pois indica que o acesso ao conceito não se converte automaticamente em capacidade de operacionalização. O longo tempo de atuação parece ter consolidado rotinas operacionais que dispensam, na percepção da gestora, a formalização estratégica, um risco silencioso em ambientes de maior instabilidade competitiva (Mwafufyomwenyo e Ndeunyema, 2025).

O Caso 5 apresenta decisões baseadas exclusivamente na experiência da gestora, sem qualquer referência a ferramentas ou registros estratégicos. Com dez anos de atividade e cinco colaboradores, o negócio opera em equilíbrio aparente que não demanda, na visão da gestora, instrumentos formais de planejamento, resultando em grau de formalização muito baixo. Esse padrão denomina-se vulnerabilidade latente. A organização funciona sem sinais imediatos de crise, mas sem os mecanismos de antecipação que permitiriam resposta adaptativa a mudanças no ambiente. A ausência de qualquer prática de monitoramento torna a empresa dependente exclusivamente da leitura intuitiva do gestor sobre o mercado (Eggers, 2020).

Em síntese, dos cinco casos analisados, dois apresentaram grau de formalização baixo (Casos 1 e 4) e três muito baixo (Casos 2, 3 e 5). Quanto às práticas, apenas um caso registrou uso exclusivo de *SWOT* (Caso 1), um registrou familiaridade conceitual com *SWOT* e *5W2H* sem aplicação sistemática (Caso 4), e três casos não identificaram nenhuma ferramenta em uso (Casos 2, 3 e 5).

O perfil organizacional dessas empresas enquadra-se em estruturas enxutas, decisões centralizadas e baixa separação entre as funções operacional e estratégica do empreendedor. A

análise comparativa evidencia que os processos estratégicos nas microempresas investigadas apresentam baixo nível de estruturação e padronização. Os registros fragmentados e a ausência de rotinas formais de planejamento e acompanhamento indicam que o planejamento estratégico não se configura como um processo organizacional contínuo, mas como ações isoladas e reativas. De forma transversal, essa fragilidade processual é comum aos cinco casos analisados, independentemente do tempo de atuação ou do número de colaboradores, indicando que se trata de uma característica estrutural da gestão dessas microempresas. A informalidade compromete a rastreabilidade das decisões, a avaliação de resultados e a aprendizagem organizacional (APO, 2009; Machado e Loureiro, 2014; Da Silva P. *et al.*, 2023).

5.2 Uso de ferramentas gerenciais adotadas pelas empresas

A análise das ferramentas de planejamento estratégico utilizadas pelas microempresas indica o predomínio da análise *SWOT*, mencionada por 66,7% dos gestores - equivalente a dois casos em termos absolutos, porém aplicada de forma intuitiva e pontual, sem registro sistemático. Esse padrão indica uso superficial. A ferramenta é reconhecida, mas não integrada ao processo contínuo de decisão (Florêncio e Sampaio, 2020; Silva S. *et al.*, 2024; Da Silva P. *et al.*, 2023).

Na prática, isso significa que o diagnóstico estratégico existe como reflexão espontânea, mas não gera planos de ação, metas mensuráveis ou mecanismos de acompanhamento. O *5W2H* foi citado por 33,3% - correspondente a um caso, sendo reconhecido, mas não aplicado de maneira estruturada, enquanto o *Balanced Scorecard* não foi identificado entre os casos. Conforme observado na literatura, é percebido como uma ferramenta complexa para a realidade das microempresas investigadas (Davis, 1989; Eggers, 2020; Da Silva e Assis, 2023; Mwafuyomwenyo e Ndeunyema, 2025).

Em perspectiva comparativa, há predomínio da *SWOT*, utilizada de forma pontual e intuitiva, em contraste com a baixa adoção do *5W2H* e *Balanced Scorecard*. Essa assimetria revela que as microempresas avançam até o diagnóstico, mas não transpõem o planejamento para a execução e o acompanhamento - exatamente as etapas em que ferramentas como *5W2H* e *BSC* atuariam. O uso pontual da *SWOT* sem desdobramento em ações corrobora a crítica de que o diagnóstico estratégico nas microempresas opera de forma desconectada da execução,

identificar forças e ameaças não se converte, automaticamente, em plano de ação (Florêncio e Sampaio, 2020; Da Silva P. *et al.*, 2023).

A indicação no Caso 4 - a dissociação entre conhecimento declarado e prática efetiva, indica que a barreira central não é o desconhecimento das ferramentas, mas a ausência de condições operacionais e instrumentais para aplicá-las de forma contínua, o que vai além do diagnóstico usual da literatura e aproxima-se do argumento de que a adoção tecnológica depende tanto de utilidade percebida quanto de facilidade de uso real. O Caso 2, por sua vez, contraria a expectativa de associação positiva entre escolaridade e formalização gerencial, resultado que merece atenção em pesquisas futuras, pois sugere que variáveis operacionais podem ser mais determinantes do que o perfil formativo do gestor (Davis, 1989; Mwafuyomwenyo e Ndeunyema, 2025).

Evidencia-se que a tecnologia é utilizada de forma limitada e operacional, sem integração aos processos estratégicos. Não foram identificadas soluções tecnológicas voltadas à sistematização do planejamento, ao acompanhamento de ações ou à avaliação de desempenho, reforçando a lacuna instrumental enfrentada pelas microempresas analisadas. Essa limitação tecnológica dialoga com o uso restrito das ferramentas estratégicas, uma vez que a ausência de suporte digital dificulta a formalização, a continuidade e a integração das práticas de planejamento. A percepção do *Balanced Scorecard* como complexo e pouco aderente à realidade das microempresas reforça essa lacuna instrumental (Ferreira *et al.*, 2012; Pontes, Ferreira Neto e Lima, 2020; Mwafuyomwenyo e Ndeunyema, 2025).

O Quadro 10 sistematiza as lacunas tecnológicas identificadas e as implicações para o planejamento estratégico.

Quadro 10 –Lacunas tecnológicas e implicações para o planejamento estratégico

Aspecto observado	Implicação gerencial
Registros manuais e dispersos	Baixa rastreabilidade das decisões.
Ausência de indicadores	Dificuldade de avaliação de desempenho.
Falta de integração de informações	Planejamento fragmentado.
Inexistência de ferramentas digitais estratégicas	Limitação da sistematização.

Fonte: Autoria própria - dados da pesquisa(2025)

5.2.1 Dificuldades e limitações no planejamento estratégico

De forma transversal aos cinco casos, identificaram-se três categorias recorrentes de dificuldade: a falta de tempo para dedicação ao planejamento, o conhecimento técnico insuficiente para operacionalizar as ferramentas disponíveis e a ausência de instrumentos acessíveis e adaptados à realidade das microempresas. Essas barreiras, combinadas, resultam na predominância de decisões baseadas na intuição e na oralidade, com registros incompletos ou inexistentes e ausência de rotinas formais de análise estratégica. As microempresas tendem a operar com planejamento intuitivo e de curto prazo, exatamente pelo perfil operacional do empreendedor (Machado e Loureiro, 2014; Da Silva P. *et al.*, 2023).

Esse padrão não é circunstancial nem atribuível ao porte ou ao tempo de atuação de cada empresa, mas estrutural, presente de forma transversal nos cinco casos independentemente dessas variáveis. Isso sugere que as limitações observadas decorrem menos de características individuais dos gestores e mais da ausência de um ecossistema local de apoio à gestão, que inclua instrumentos acessíveis, formação continuada e suporte técnico compatível com a realidade das microempresas varejistas.

O diagnóstico revela que as microempresas varejistas ainda operam em níveis iniciais de organização do processo, caracterizadas por controles pouco estruturados e baixa formalização das práticas de gestão. Esses padrões estão alinhados ao referencial teórico, que aponta que a ausência de sistematização compromete a capacidade de planejamento e de resposta estratégica das microempresas (APO, 2009; Santos e Bastos, 2019; Vargas-Gurrola *et al.*, 2025).

Embora o planejamento estratégico seja reconhecido na literatura como instrumento de orientação das decisões organizacionais, a aplicação em microempresas apresenta particularidades relacionadas à estrutura organizacional, à disponibilidade de recursos e ao nível de formalização dos processos gerenciais. Nessas organizações, a condução da gestão ocorre de forma centralizada no empreendedor, sendo comum a tomada de decisões baseada na experiência pessoal e na percepção imediata do ambiente de negócios (Kraus *et al.*, 2025a).

Em muitos casos, as microempresas apresentam dificuldades na sistematização do planejamento estratégico, no que se refere à análise estruturada do ambiente, ao registro das estratégias definidas e ao acompanhamento das ações ao longo do tempo. Essa condição pode comprometer a continuidade das iniciativas estratégicas e limitar a capacidade da organização de avaliar os resultados obtidos (Eggers, 2020; Kraus *et al.*, 2020; Kraus *et al.*, 2025a).

Além disso, a utilização de ferramentas gerenciais no processo de planejamento estratégico tende a ocorrer de forma parcial ou pouco estruturada. Instrumentos como a

análise *SWOT*, o *Balanced Scorecard* e o *5W2H* são conhecidos pelos gestores; entretanto, a aplicação nas microempresas nem sempre é acompanhada de métodos sistemáticos de registro, monitoramento e avaliação das estratégias implementadas (Da Silva P. *et al.*, 2023; Alves e Nodari, 2023; Vargas-Gurrola *et al.*, 2025).

Outro aspecto observado refere-se às limitações no uso de tecnologias de apoio à gestão. A disponibilidade de sistemas de informação não garante melhoria na gestão - a efetividade depende do preparo do gestor e de ferramentas desenhadas à realidade. O empreendedorismo digital representa também uma barreira nas microempresas, conseqüentemente impondo limitações ao planejamento estratégico (Mwafufyomwenyo e Ndeunyema, 2025; Camps *et al.*, 2025).

Pesquisas recentes ampliam essa compreensão ao demonstrar que a vulnerabilidade das microempresas não decorre apenas da ausência de planejamento formal, mas de uma fragilidade estrutural - como a inexistência de registros e processos formais, e pode comprometer a capacidade adaptativa dessas organizações diante de mudanças no ambiente competitivo. As microempresas em cenários de crise, sofrem maiores abalos para sua continuidade (Eggers, 2020; Kraus *et al.*, 2020).

As dificuldades gerenciais e estratégicas figuram entre os principais fatores associados à mortalidade precoce de pequenos negócios no Brasil, com taxas elevadas de fechamento nos primeiros cinco anos de atividade (SEBRAE, 2023). No setor varejista, esse risco é amplificado pela sensibilidade à demanda local e pela dificuldade de ajuste ao ambiente competitivo sem instrumentos formais de monitoramento. Esse cenário é especialmente crítico em municípios do interior, em que o ecossistema de suporte à gestão é menos denso, tornando o gestor ainda mais dependente de seus próprios recursos para conduzir o planejamento (Eggers, 2020; Da Silva e Assis, 2023).

5.2.2 Percepções para o desenvolvimento do protótipo

Os dados coletados indicaram que os gestores reconhecem a utilidade de instrumentos como a análise *SWOT*, mas relatam dificuldade em desdobrá-la em ações registradas e acompanhadas ao longo do tempo. Esse fato é também observado na literatura (Florêncio e Sampaio, 2020; Da Silva P. *et al.*, 2023). Essa percepção orientou a estruturação do protótipo em módulos sequenciais - diagnóstico, planejamento, execução e acompanhamento, permitindo orientar o gestor por etapas que, isoladamente, já lhe são

familiares. Tais práticas raramente articulam-se na prática gerencial cotidiana (Da Silva P. *et al.*, 2023; Alves e Nodari, 2023).

A resistência identificada em relação a instrumentos mais complexos, como o *Balanced Scorecard*, associada às barreiras cognitivas e operacionais, que limitam a adoção de ferramentas gerenciais nas microempresas (Eggers, 2020; Kraus *et al.*, 2020), fundamentou a decisão de simplificar e integrar as ferramentas em uma interface única, com linguagem acessível e navegação intuitiva. A percepção do *BSC* como complexo para a realidade das microempresas não é apenas uma constatação de baixa adoção - ela evidencia que a complexidade percebida das ferramentas é, em si, uma barreira de entrada que inviabiliza qualquer esforço de formalização estratégica baseado nos modelos tradicionais (Davis, 1989; Camps *et al.*, 2025). Esse resultado sustenta diretamente a escolha de um design centrado no perfil cognitivo e operacional do empreendedor, diferenciando o IEM de soluções genéricas disponíveis no mercado (Mwafufyomwenyo e Ndeunyema, 2025; Salles, Fonseca e Guerra, 2024).

A ausência de registros sistemáticos e de mecanismos de acompanhamento, observada de forma transversal nos cinco casos (Mwafufyomwenyo e Ndeunyema, 2025; Kraus *et al.*, 2025a), fundamentou a inclusão de alertas e painéis de indicadores simplificados no protótipo, voltados a estimular a continuidade do planejamento sem exigir iniciativa autônoma do gestor (Davis, 1989; Venkatesh e Bala, 2008; Salles, Fonseca e Guerra, 2024). O protótipo, nesse sentido, não propõe substituir o conhecimento estratégico do empreendedor, mas oferecer a estrutura instrumental que viabilize a aplicação contínua, lacuna central identificada na pesquisa (Kraus *et al.*, 2020; Alves e Nodari, 2023).

Diante dos resultados analisados, os quatro objetivos específicos da pesquisa foram atendidos: mapearam-se as práticas de planejamento estratégico adotadas pelas microempresas, descreveu-se o uso das ferramentas gerenciais no processo de planejamento, identificaram-se as dificuldades e limitações percebidas pelos gestores e fundamentou-se a proposição do protótipo tecnológico conceitual a partir das lacunas observadas. Esses elementos, em conjunto, respondem ao objetivo geral do estudo, descrever como o planejamento estratégico é praticado nas microempresas varejistas de Santa Helena de Goiás, e estabelecem a transição analítica para o capítulo seguinte (Kraus *et al.*, 2020; Parrela, Nickel e Dos Santos, 2023; Camps *et al.*, 2025).

6 O PRODUTO TECNOLÓGICO

Caracterização - O produto tecnológico do tipo MVP (*Smoke Test*) foi desenvolvido para simular a funcionalidade de uma ferramenta digital de apoio ao planejamento estratégico em microempresas. Esse formato não envolve programação completa, mas permite representar visual e funcionalmente a lógica do sistema, possibilitando a avaliação da percepção de utilidade e da aceitabilidade da proposta pelos gestores (Parrela, Nickel e Dos Santos, 2023).

Diferentemente de uma proposta de intervenção, que se limitaria à recomendação de práticas, o MVP apresentado constitui um artefato aplicado, passível de validação futura. O protótipo foi desenvolvido com base em princípios de:

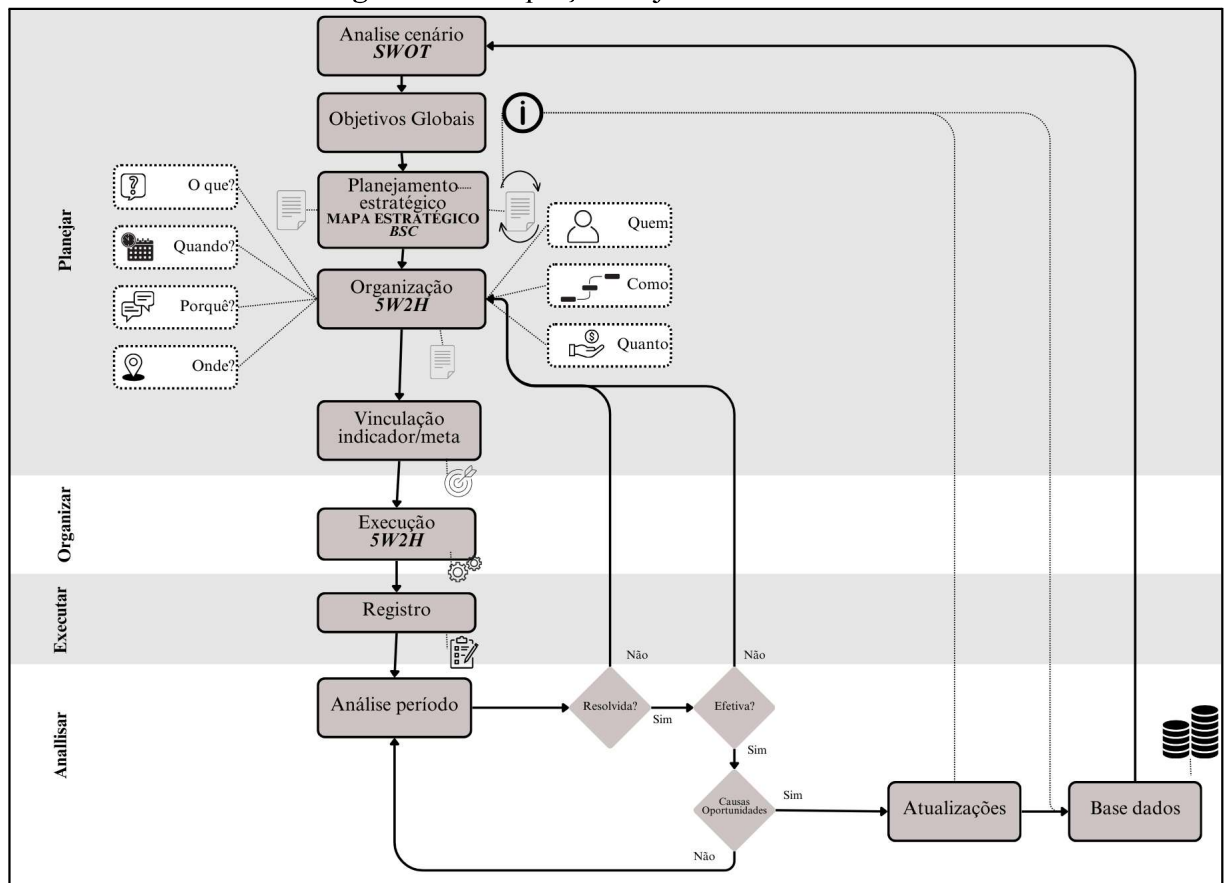
- simplicidade visual;
- navegação intuitiva;
- redução de barreiras tecnológicas;
- aderência à rotina dos microempresários.

Esses princípios decorrem dos resultados da pesquisa, que evidenciaram resistência a instrumentos complexos e baixa continuidade no uso de ferramentas estratégicas formais.

Etapas da construção do protótipo (Figura 2) - A construção do protótipo seguiu um percurso sistemático, estruturado em quatro etapas principais:

- *Definição da jornada do usuário*: representação das etapas de diagnóstico, planejamento, execução e acompanhamento;
- *Seleção das ferramentas estratégicas aplicáveis*: priorização daquelas com maior reconhecimento pelos gestores (*SWOT*), associadas a mecanismos simplificados de acompanhamento e registro, evitando a introdução prematura de instrumentos pouco conhecidos;
- *Modelagem conceitual do protótipo*: estruturada em fluxos e telas com lógica visual clara, visando facilitar a compreensão e o uso autônomo pelo gestor;
- *Desenvolvimento do protótipo*: utilizou-se Canva IA e Canva Protótipo, que possibilitam a simulação da navegação e interação com o sistema, sem programação de *back-end*, característica compatível com a proposta de MVP do tipo *Smoke Test*.

Figura 2 – Adaptação da jornada do usuário



Fonte: Autoria própria (2025)

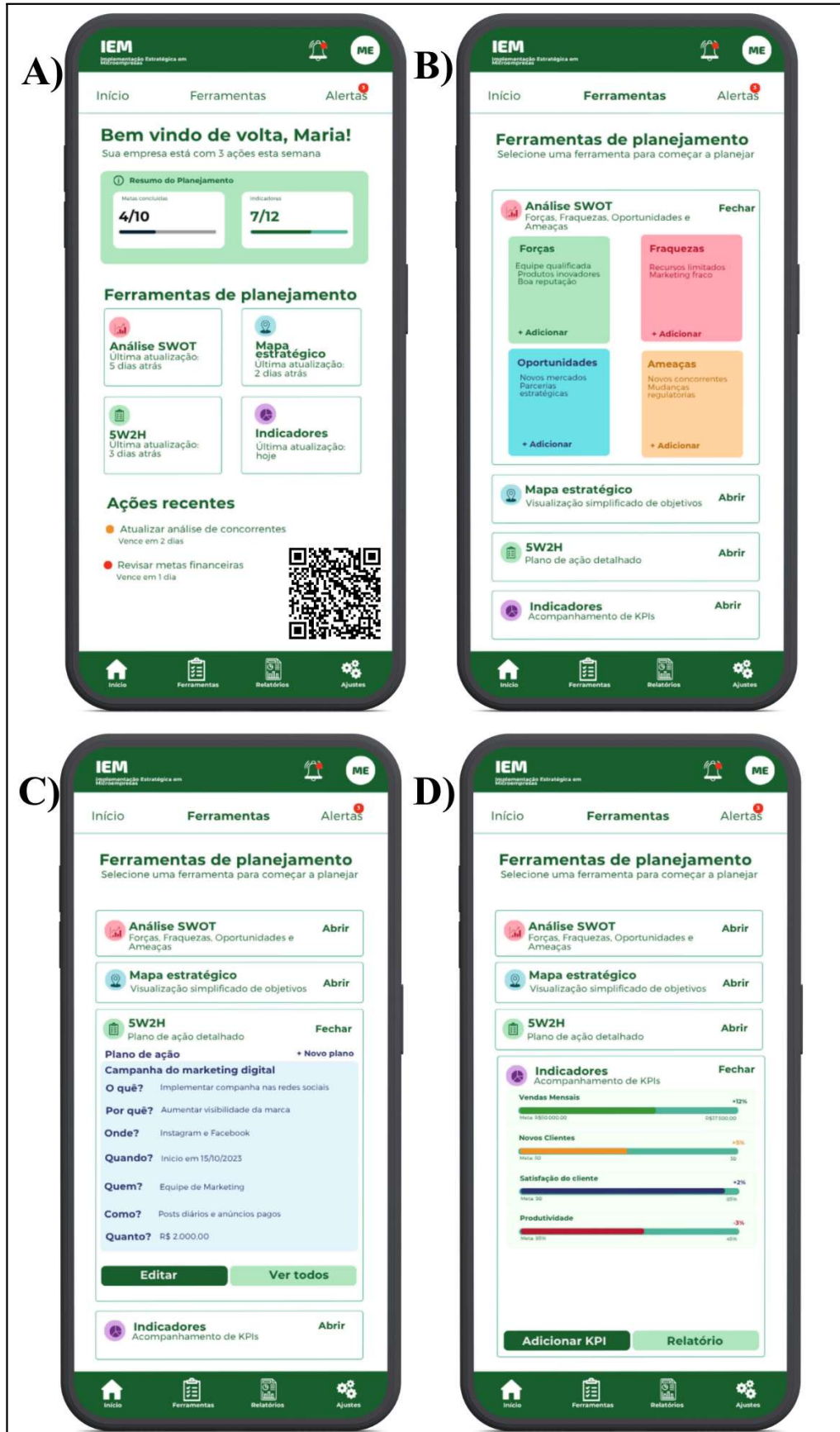
Descrição funcional do protótipo - O protótipo IEM foi estruturado para substituir práticas fragmentadas, anotações dispersas, planilhas isoladas e registros informais, por um ambiente digital integrado. O sistema opera em fluxo sequencial e orientado:

- **ETAPA 1 | DIAGNÓSTICO:** O gestor acessa a tela SWOT e registra forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. O sistema organiza as entradas em quadrantes e sugere cruzamentos estratégicos.
- **ETAPA 2 | PLANEJAMENTO:** Com base no diagnóstico, o gestor define objetivos estratégicos. O sistema estrutura essas definições em formato de mapa de prioridades.
- **ETAPA 3 | EXECUÇÃO:** Cada objetivo é desdobrado em plano de ação pelo módulo 5W2H - com campos para o quê, por quê, onde, quando, quem, como e quanto custa.
- **ETAPA 4 | ACOMPANHAMENTO:** O painel de *KPIs* apresenta o progresso das ações em barras visuais. Alertas automáticos notificam o gestor sobre prazos e metas pendentes.

Esse fluxo reproduz a lógica do ciclo *PDCA* (Planejar > Executar > Monitorar > Corrigir) em formato simplificado, compatível com o nível de maturidade gerencial identificado nos casos analisados (Níveis 1 e 2 na escala APO).

A Figura 3 apresenta as principais telas do protótipo IEM – Implementação Estratégica em Microempresa, concebido para apoiar o planejamento estratégico em microempresas. O sistema organiza o processo estratégico em quatro módulos integrados, alinhados às etapas de diagnóstico, planejamento, acompanhamento e avaliação. O acesso ao protótipo pode ser realizado por meio do *QR Code* disponibilizado na Figura, permitindo visualizar a navegação e as funcionalidades do MVP.

Figura 3 – Módulos protótipo



Fonte: Autoria própria (2025)

Figura 3A - A tela inicial (Início) apresenta uma visão geral do planejamento estratégico, com resumo do status das ações (por exemplo, tarefas em andamento e concluídas), acesso rápido às ferramentas e registro de ações recentes, favorecendo a continuidade do acompanhamento das iniciativas estratégicas. Além de acesso ao acompanhamento e organização das iniciativas registradas, permitindo visualizar ações em andamento, concluídas ou pendentes, edição e consulta do histórico das atividades.

Figura 3B- A Tela de Diagnóstico Estratégico corresponde ao espaço de aplicação da análise *SWOT*, organizada em quadrantes (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças). Essa tela permite registrar e atualizar os elementos do diagnóstico organizacional, funcionando como ponto de entrada do planejamento estratégico no sistema.

Figura 3C - A Tela de Planejamento de Ações, vinculada ao diagnóstico, permite transformar as análises em iniciativas estruturadas. Nessa tela são registrados elementos do plano de ação, organizados em campos como o que será feito, por que, onde, quando, quem será responsável, como será executado e custo estimado, seguindo a lógica do método *5W2H*.

Figura 3D - O Painel de Indicadores apresenta métricas de acompanhamento em formato visual simplificado, utilizando barras de progresso para monitorar indicadores como desempenho de vendas, satisfação de clientes ou produtividade. Esse recurso favorece o acompanhamento contínuo das ações estratégicas.

A configuração do protótipo IEM derivou diretamente das lacunas identificadas na etapa empírica. Cada funcionalidade do MVP corresponde a um padrão observado nos casos analisados, conforme explicitado no Quadro 11. Essa correspondência não é apenas metodológica, é o fundamento de validade do produto: o IEM não propõe soluções genéricas, mas respostas calibradas às especificidades operacionais das microempresas varejistas investigadas.

Quadro 11 – Cenário encontrado

Aspecto analisado	Resultado observado	Implicação para o protótipo
Uso do planejamento estratégico	Planejamento estratégico parcial e pouco sistematizado	<i>SWOT</i> , <i>BSC</i> e Mapa Estratégico.
Aplicação de ferramentas (<i>SWOT</i> , <i>BSC</i> , <i>5W2H</i>)	Limitado e de aplicação pouco frequente	Simplificação e integração.
Acompanhamento de metas e resultados	Incipiente e pouco estruturado	Inclusão <i>KPIs</i> .
Registro de ações estratégicas	Informal Decisões baseadas na experiência Comunicação não documentada.	<i>5W2H</i> .
Dificuldade em manter rotina de análise estratégica	Falta de tempo Conhecimento específico	Mecanismos de alerta.

Aspecto analisado	Resultado observado	Implicação para o protótipo
Ferramentas adequadas		

Fonte: Autoria própria – dados da pesquisa (2025)

Com base nessas correspondências, verificou-se que o uso parcial e pouco sistemático do planejamento estratégico, com predominância de decisões baseadas na experiência do gestor, fundamentou a inclusão dos módulos de diagnóstico *SWOT* e Mapa Estratégico como ponto de entrada estruturado do sistema. Da mesma forma, a aplicação limitada de ferramentas como *SWOT* e *5W2H*, e a ausência do *Balanced Scorecard* no cotidiano gerencial, orientaram a decisão de simplificar e integrar esses instrumentos em um único ambiente digital, reduzindo barreiras de acesso e uso.

As fragilidades no acompanhamento de metas e resultados, com registros incompletos ou inexistentes e predominância de decisões apoiadas na intuição e na oralidade, fundamentaram a inclusão de um painel de indicadores - *KPIs*, com visualização simplificada e progressiva. Por sua vez, a informalidade dos registros de ações estratégicas e a ausência de comunicação documentada justificaram a adoção do módulo *5W2H* como instrumento de registro estruturado das iniciativas planejadas.

Por fim, as dificuldades relatadas pelos gestores em manter rotinas de análise estratégica, associadas à falta de tempo, conhecimento técnico e ferramentas adequadas - determinaram a incorporação de mecanismos de alerta no protótipo, voltados a estimular a continuidade do acompanhamento sem exigir iniciativa autônoma do gestor. Essas escolhas, em conjunto, orientaram o desenvolvimento de uma interface guiada, intuitiva e compatível com o perfil operacional dos microempresários investigados.

A construção do protótipo IEM estabelece correspondência direta com os quatro objetivos específicos da pesquisa, demonstrando que cada funcionalidade do MVP deriva de evidências empíricas identificadas nas etapas anteriores.

O mapeamento das práticas de planejamento estratégico. O primeiro objetivo revelou predominância de gestão informal e não documentada, o que fundamentou a inclusão da Tela de Diagnóstico Estratégico (Figura 3B), estruturada para tornar explícitas práticas estratégicas implícitas por meio da análise *SWOT* guiada. A descrição do uso de ferramentas gerenciais. O segundo objetivo evidenciou uso limitado e pouco integrado das ferramentas, o que orientou a integração entre diagnóstico e planejamento de ações em um único fluxo digital, permitindo transformar análises em iniciativas registradas.

A identificação das dificuldades dos gestores, terceiro objetivo - apontou limitações de tempo, conhecimento técnico e instrumentos acessíveis, fundamentando o desenvolvimento de interface simplificada e navegação intuitiva, voltada à redução de barreiras cognitivas e operacionais. Por fim, a fundamentação do protótipo - quarto objetivo - consolidou-se na ausência de ferramentas digitais integradas ao planejamento desse público, justificando a proposição do MVP como solução que conecta as evidências empíricas à intervenção tecnológica, com inclusão de painel de indicadores e mecanismos de acompanhamento contínuo das estratégias.

Assim, o MVP IEM materializa, em formato digital, as lacunas identificadas na pesquisa, atuando como um instrumento de apoio à organização das informações estratégicas e à condução do planejamento nas microempresas, em consonância com os objetivos do estudo e com o caráter aplicado da investigação.

O produto poderá ser reapresentado à NOVA ACISH, bem como aos gestores participantes dos casos analisados, com o objetivo de avaliar a usabilidade do protótipo e coletar percepções quanto à aplicabilidade prática no contexto das microempresas. Essa etapa permitirá verificar a clareza da interface, a utilidade das funcionalidades e a aderência do sistema às rotinas gerenciais dos usuários, contribuindo para possíveis ajustes e aprimoramentos do MVP.

7 CONCLUSÃO

A pesquisa respondeu ao objetivo geral – descrever como o planejamento estratégico é praticado em microempresas do comércio varejista de Santa Helena de Goiás, identificando três apontamentos centrais.

Primeiro há dissociação estrutural entre conhecimento e prática estratégica; os gestores reconhecem a relevância do planejamento, mas não o operacionalizam de forma sistemática.

Em segundo, o uso de ferramentas gerenciais é parcial e não integrado. A análise *SWOT* aparece de forma pontual em dois casos; o *5W2H* e o *Balanced Scorecard* estão ausentes do cotidiano gerencial em todos os casos investigados.

Por fim, a ausência de registros sistemáticos e de indicadores de desempenho impede a consolidação de ciclos formais de aprendizagem organizacional, tornando as microempresas dependentes da leitura intuitiva do gestor para orientar decisões.

No plano teórico, o estudo contribui ao demonstrar que a barreiras à gestão estratégica nas microempresas não se restringe ao desconhecimento conceitual, mas decorre também da inflexibilidade estrutural dos modelos gerenciais tradicionais – concebidos para organizações com capacidade de planejamento formal e separação entre funções estratégicas e operacionais. A dissociação entre conhecimento e prática revela uma necessidade incremental: não mais ferramentas, mas ferramentas adequadas, integradas e acessíveis à realidade cognitiva e operacional do microempresário.

No plano prático, o MVP IEM constitui contribuição diretamente derivada das evidências empíricas. Cada funcionalidade do sistema, diagnóstico *SWOT* guiado, plano de ação *5W2H*, painel de *KPIs* e alertas de acompanhamento, corresponde a uma lacuna operacional identificada nos casos analisados. O IEM não propõe solução genérica: propõe uma resposta calibrada às especificidades do comércio varejista investigado, com interface projetada para o perfil cognitivo do gestor e fluxo compatível com o ciclo *PDCA* em nível de maturidade gerencial 1 e 2.

No plano social e local, o fortalecimento da capacidade gerencial das microempresas varejistas impacta diretamente a longevidade, ampliando a resiliência desses negócios em contextos competitivos locais e contribuindo para a geração de emprego e renda no município.

As limitações do estudo decorrem de três condicionantes. Primeiro: os dados refletem percepções declaradas, coletadas por questionário *online*, e podem introduzir viés de desejabilidade social, limitação que não compromete a validade das constatações, mas delimita a precisão em relação às práticas cotidianas efetivas. Segundo: a ausência de observação direta nos ambientes de trabalho restringe a profundidade etnográfica da análise. Terceiro: os resultados circunscrevem-se a cinco microempresas varejistas filiadas à NOVA ACISH que aceitaram participar voluntariamente, sustentando transferibilidade analítica para contextos organizacionais similares, sem pretensão de inferência estatística ou generalização para outros setores ou municípios.

Três agendas de investigação emergem dos resultados. A primeira consiste na ampliação da análise para outros setores e municípios da região sudoeste de Goiás, com o objetivo de verificar se os padrões identificados têm abrangência regional ou são específicos ao comércio varejista de Santa Helena de Goiás.

A segunda envolve estudos longitudinais que acompanhem a adoção do IEM, avaliando o impacto sobre as práticas de planejamento e os resultados organizacionais ao longo do tempo.

Ao final, a terceira, já em andamento no âmbito do Programa Centelha, compreende o desenvolvimento e a validação do aplicativo funcional mediante testes com usuários reais, conferindo ao produto perspectiva concreta de evolução e conferindo à pesquisa continuidade além do contexto desta dissertação.

REFERÊNCIAS

- ALVES, Karen Thais; NODARI, Cristine Hermann. **Evidências da Inovação Frugal em Pequenas e Médias Empresas: uma revisão sistemática da literatura**. REVISTA DA MICRO E PEQUENA EMPRESA, [S.l.], v. 17, n. 2, p. 75-90, nov. 2023. ISSN 1982-2537. Disponível em <https://www.cc.faccamp.br/ojs-2.4.8-2/index.php/RMPE/article/view/1820>. Acesso em: 10 dez. 2025.
- ALMEIDA, Jocely Santos Caldas; OLIVEIRA, SarahSilva. **Planejamento Estratégico em Empresas de Pequeno Porte: Estudo em uma Empresa de Medicina Laboratorial em Serrinha-Ba**. Chapecó:Revista Gestão e Sustentabilidade, 2020 Disponível em: <https://periodicos.uffs.edu.br/index.php/RGES/article/view/9780/7396>. Acesso em: 27 de nov. 2023
- ALVES, Caio Henrique Tagliate; BERNADO, Juliana Maioli Lawall; OLIVEIRA, Tatiana Dornelas de. **O planejamento estratégico no contexto das microempresas: uma investigação no setor de vestuário**. Juiz de Fora: Vianna Sapeins, 2019. Disponível em: <https://www.viannasapiens.com.br/revista/article/view/537/316> . Acesso em: 19 nov. 2023
- ANDREWS, K. R. **The concept of corporate strategy**. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin, 1971.
- ANSOFF, H. I. **Estratégia corporativa**. Rio de Janeiro: Editora Fundo de Cultura, 1965
- APO (*Asian Productivity Organization*). **Knowledge Management: Facilitators' Guide**. Asian Productivity Organization. 2009. Disponível em: http://www.apo-tokyo.org/00e-books/IS-39_APO-KM-FG/IS-39_APO-KM-FG.pdf.. Acesso em: 27 nov. 2023.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. ABNT NBRISO 9001:**Sistemas de gestão da qualidade - requisitos**. Rio de Janeiro: ABNT, 2015
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011
- BOURDIEU, Pierre. **A Distinção: crítica social do julgamento**. Porto Alegre: Zouk, 2011.
- BRASIL, Casa Civil, **Lei 9609 dispõe sobre a proteção da propriedade intelectual de programa de computador**. Brasília: Casa Civil, 1998. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19609.htm. Acesso em: 06 jun. 2025
- BRASIL,Ministério da Saúde. **Resolução nº 510 de 07 de abril de 2016**. Brasília: Ministério da Saúde – Conselho de Saúde, 2016 . Disponível em: https://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/cns/2016/res0510_07_04_2016.html . Acesso em: 10 dez. 2023
- BRUGNOLO, Mariano F. **Gestão estratégica de negócios**. São Paulo: Editora Saraiva, 2018
- CAMPS, Carolin; KRAUS, Sascha; THOMAS, Asha; TIBERIUS, Victor; JONES, Paul.[1][2] **Digital Entrepreneurship: A review, research synthesis, and development of a**

framework. Technology in Society, [S. l.], v. 84, 103124, 2025. Disponível em <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2025.103124> em Acesso em: 06 fev. 2026

CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. **Produção Técnica:** Grupo de trabalho. Brasília: CAPES, 2019. Disponível em <https://www.gov.br/capes/pt-br/centrais-de-conteudo/10062019-producao-tecnica-pdf/>. Acesso em: 10 dez. 2023

CAVEDON, Neusa Rolita; FERRAZ, Deise Luiza da Silva. **Representações sociais e estratégicas em pequenos comércios.** São Paulo: Revista de Administração de Empresas – RAE, 2005. Disponível em : <https://www.scielo.br/j/raeel/a/v36hMRhS5QQtZZ7z9tymnJy/?format=pdf&lang=pt> . Acesso em: 29 jan. 2024

CHANDLER, A. D. Jr. **Strategy and structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise.** Cambridge, MA: MIT Press, 1962

COSTA, Wecsley Soares de Souza; QUEIROZ, Jamerson Viegas; LIMA, Nilton Cesar; SILVA, Jônatas Amom Pereira; SILVA JUNIOR, Sivaldo Martins da. **Elementos de avaliação estratégica no varejo:** Caso de uma Rede de Supermercados em Natal-RN. Curitiba:Administração de Empresas em Revista, [S.l.], v. 1, n. 31, p. 324 - 457, mar. 2023. ISSN 2316-7548. Disponível em: <https://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/admrevista/article/view/5966/371374375>. Acesso em: 23 jan. 2024.

DA SILVA, Dayane ; ASSIS, Pablo Roberto de. **Uma abordagem sobre o planejamento estratégico como instrumento de gestão para microempresas e empresas de pequeno porte.** Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação, São Paulo, v. 9, n. 10, p. 5566-5580, out. 2023. DOI: 10.51891/rease.v9i10.12199. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/12199>. Acesso em: 10 dez. 2025.

DA SILVA, Henrique Pereira; OSTERNO, Gabriel Coelho Soeiro; MELO, Maria Alexandra Mota; NEVES NETO, Parsival Sivla; SILVA FILHO, Stenio Dias da. **Estratégias de crescimento empresarial por meio da matriz Ansoff: Análise das opções de expansão em uma empresa varejista de Sobral. Faculdade Luciano Feijão: Sobral - CE, 2023.** Disponível em https://flucianofejao.com.br/flf/wp-content/uploads/2024/01/ESTRATEGIAS_DE.pdf Acesso em: 10 dez. 2025.

DAVIS, Fred D. **Perceived Usefulness, Use, and User Acceptance of Information Technology.** MIS Quarterly/September1 989

DE ABREU, V.H.S.; DA COSTA, M.G.; ASSIS, T.F.d.; D'AGOSTO, M.d.A.; ROCHA, R.S.; DE PAULA, L.O.D.; LAISSONE, A.M.S. **Assessing the Feasibility of Enzymatic Biodiesel Production Using the 5W2H Framework:** A Brazilian Case Study with Distiller's Corn Oil. *Energies*, 18, 5460, 2025. Disponível em <https://doi.org/10.3390/en18205460>. Acesso em: 10 dez. 2025.

DE SOUZA, Janaina Silva; RODRÍGUEZ, Jorge L. Moya; LEITE, Jandecy Cabral. **Falha no ciclo de Deming no monitoramento dos processos em uma indústria de disjuntores**. Revista SODEBRAS Volume, v. 11, n. 121, 2016. Disponível em https://www.researchgate.net/profile/Jorge-Moya-Rodriguez/publication/290982188_FALHA_NO_CICLO_DE_DEMING_NO_MONITORAMENTO_DOS_PROCESSOS_EM_UMA_INDUSTRIA_DE_DISJUNTORES/links/569d04e108ae03384dd040d0/

DENZIN, Norman K. *Interpretive biography*. Newbury Park: Sage Publications, 1989

EGGERS, Fabian. *Masters of disasters? Challenges and opportunities for SMEs in times of crisis*. Menlo College, Department of Marketing, 1000 El Camino Real, Atherton: Elsevier, 2020. Disponível em <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.025> Acesso em: 10 dez. 2025

EISENHARDT, Kathleen M. **Building theories from case study research**. Academy of Management Review, v. 14, n. 4, p. 532–550, 1989. DOI: 10.5465/amr.1989.4308385

FAGUNDES, Fábio Mello; GIMENEZ, Fernando Antonio Prado. **Ambiente, estratégia e desempenho em micro e pequenas empresas**. Curitiba: Revista Brasileira de Estratégia – REBRAE, 2009. Disponível em [:https://doi.org/10.7213/rebrae.v2i2.13448](https://doi.org/10.7213/rebrae.v2i2.13448). Acesso 29 jan. 2024

FARAGO, Fabio Emanuel; BORTOLOTO, Gabriela Troyano; BORINI, Felipe Mendes. **Aprendizagem Organizacional, Ecossistemas de Negócios e o Gerenciamento da Incerteza**. Curitiba: Administração de Empresas em Revista, [S.l.], v. 2, n. 32, p. 01 - 27, maio 2023. ISSN 2316-7548. Disponível em: <https://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/admrevista/article/view/e-5976/371374384>. Acesso em: 23 jan. 2024.

FERIANI, Kriscia de Souza; COSTA, Andréa Ferreira da; PAULINI JUNIOR, Inarei José; FAVARATO, Luiz Fernando. **Micro e pequenas empresas: uma análise no município de Conceição do Castelo, ES**. Espírito Santo: Revista Intelletto, 2017. Disponível em [:https://biblioteca.incaper.es.gov.br/digital/bitstream/123456789/3134/1/BRT-microepequenasempresas-favarato.pdf](https://biblioteca.incaper.es.gov.br/digital/bitstream/123456789/3134/1/BRT-microepequenasempresas-favarato.pdf). Acesso em: 16. nov.2023

FERREIRA, Luis Fernando Filardi; OLIVA, Fábio Lotti; SANTOS, Silvio Aparecido dos; GRISI, Celso Cláudio de Hildebrand e; LIMA, Afonso Carneiro. **Análise quantitativa sobre a mortalidade precoce de micro e pequenas empresas da cidade de São Paulo**. São Paulo: Revista Gestão e Produção, 2012. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/gp/a/YWkhSjgTYnpXtfPy7ynrnSz/?format=pdf&lang=pt> Acesso em: 16 nov. 2023

FERREIRA, Tatiana; DIAS, Tiago Farias. Os desafios na implantação do planejamento estratégico em empresas vinculadas a uma associação provada de Parobé – RS. Revista de Administração de Empresas Eletrônica – RAEE, 2019. Disponível em: <https://seer.faccat.br/index.php/administracao/article/view/1574/1031> Acesso em: 29 jan. 2024

FLICK, Uwe. **Desenho da pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: ArtMed, 2009

FLORENCIO, Juvenil; SAMPAIO, Vanderlei. **Gestão estratégica em pequenas e micro empresas: uma abordagem gerencial**. Florida: Revista Caribeña de Ciencias Sociales, 2020. Disponível em [:https://ojs.southfloridapublishing.com/ojs/index.php/rccs/article/view/2183/1711](https://ojs.southfloridapublishing.com/ojs/index.php/rccs/article/view/2183/1711) .Acesso em: 21 nov. 2023

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Estatísticas dos Cadastros de Microempreendedores Individuais | 2022**. Rio de Janeiro: IBGE, 2022a. Disponível em [:https://www.ibge.gov.br/estatisticas/multidominio/empreendedorismo/38014-estatisticas-dos-cadastros-de-microempreendedores-individuais.html](https://www.ibge.gov.br/estatisticas/multidominio/empreendedorismo/38014-estatisticas-dos-cadastros-de-microempreendedores-individuais.html) Acesso em: 02 ago. 2024

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística **Pesquisa de inovação semestral : 2021 : indicadores básicos**. Rio de Janeiro: IBGE, 2022b. Disponível em [:https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101989.pdf](https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101989.pdf) Acesso em: 06 jan. 2023

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Cidades**. Rio de Janeiro: IBGE, 2023. Disponível em <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/go/santa-helena-de-goias/panorama> . Acesso em: 06 jan. 2023.

KRAUS, Sascha; CLAUS, Thomas; BREIER, Mathias; GAST, Johanna; ZARDINI, Alessandro; TIBERIUS, Victor. *The economics of COVID-19: initial empirical evidence on how family firms in five European countries cope with the corona crisis*. International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, Vol. 26 No. 5 pp. 1067–1092,2020. Disponível em <https://doi.org/10.1108/IJEBR-04-2020-0214> . Acesso em: 10 dez. 2025

KRAUS, Sascha; SCHUSTE, Andreas; KANBACH, Dominik; Kallmuenzer Andreas; Rumstadt, Franz. *Measuring entrepreneurial potential in fast-paced industries: Scale development for the tourism industry*. ELSEVIER: International Journal of Hospitality Management, 2025a. . Disponível em : <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2025.10429>. Acesso em: 10 dez. 2025.

KRAUS, Sascha; CAMPS, Carolin; THOMAS, Asha; TIBERIUS, Victor; JONES, Paul. *Digital Entrepreneurship: A review, research synthesis, and development of a framework*. ELSEVIER: Technology in Society, 2025b. Disponível em : <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2025.103124>. Acesso em: 10 dez. 2025.

KRAUS, Sascha; WARRAICH, Tayyab; HUIKKOLA, Tuomas; KOHTAMAKI, Marko; TALAOU, Yassine. *From products to smart solutions: A value-creation approach*. European Management Review, 2026. Disponível em: DOI: 10.1111/emre.70039. Acesso em: 10 fev. 2026.

MACHADO, Monica Cristina Rovaris; LOUREIRO, Diogo Pedroza. **Planejamento estratégico como ferramenta de gestão: um estudo de múltiplos casos em micro e pequenas empresas de Aracaju-SE**. Maringá: Caderno de Administração, v. 22, n. 1, p. 13-27, 2014. Disponível em : <https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/CadAdm/article/view/21102/16041>. Acesso em: 26 jan. 2024

MINTZBERG, Henry. Ascensão e queda do planejamento estratégico. São Paulo: Grupo A, 2007.

MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph; QUINN, James B.; GHOSHAL, Sumantra. **O processo da estratégia**. São Paulo: Grupo A, 2009.

MWAFUFYOMWENYO, Arlindo Tutungeni; NDEUNYEMA, Deodete Ndatuondyila Ndesilihalula. **A importância da inserção de sistemas de informação para a gestão do conhecimento e tomada de decisão em microempresas.**[1][2][3][4] Revista Contemporânea, Valinhos, v. 5, n.[1][2][4][5] 4, p. 1-23, 2025. Disponível em <https://ojs.revistacontemporanea.com/ojs/index.php/home/article/view/7906/5546>. Acesso em: 10 dez. 2025.

NAGYOVA, Anna; PALKO, Martin; PACAIOVA, Hana. **Analysis and identification of nonconforming products by 5W2H method**. In: INTERNATIONAL QUALITY CONFERENCE, 9., 2015, Kragujevac. Kragujevac: Center for Quality, Faculty of Engineering, University of Kragujevac, 2015. Disponível em: http://www.cqm.rs/2015/cd1/pdf/papers/focus_1/006.pdf. Acesso em: 29 jan. 2024

NICOLAU NETO, Michel; MICHETTI, Miqueli, BERTONCELO, Edison. **Desafios e potencialidades do uso de questionário estruturado em pesquisas sociológicas sobre distinção e classes sociais**. Revista Brasileira de Ciências Sociais, 2024. Disponível em <https://doi.org/10.1590/39037/2024>. Acesso em: 06 de abr. 2026

PLABOS, Flor de Maria Miranda; ARVIZU, Elba Myriam. Navarro. **Plan estratégico para una empresa de servicios de mantenimiento del sur de Sonora, México**. European Public & Social Innovation Review, 10, 1-17, 2025. Disponível em <https://doi.org/10.31637/epsir-2025-1888>. Acesso em: 10 dez. 2025.

PARRELA, Patricia Teixeira; NICKEL, Elton Moura; DOS SANTOS, Flávio Anthero Nunes Vianna. **Benefícios e desafios na prática de estudos de caso**. Rio de Janeiro: Estudos em Design, 2023. Disponível em <https://doi.org/10.35522/eed.v31i2.1710> . Acesso em: 15 ago. 2025

PENHA, André Henrique Nogueira, SILVA, Marcos Moura. **Descomplicando o planejamento estratégico: a implantação simplificada das ferramentas gerenciais em uma microempresa de serviços em São Luís-MA**. Maranhão: Revista Turismo & Cidades, 2018. Disponível em :<https://core.ac.uk/download/pdf/233164336.pdf> Acesso em: 29 jan.2024

PONTES, Erika Soares; FERREIRA NETO, Macário Neri; LIMA, Mariete Ximenes Araújo. **Uso de ferramentas gerenciais na gestão de microempresas**. Bahia, Revista de Administração e Contabilidade, 2020. Disponível em : <https://www.reacfat.com.br/index.php/reac/article/download/235/241> Acesso 30 jan. 2024

RAZZOLINI FILHO, Edelvino; BOTELHO, Fernando Rigo. **Estratégia para a sustentabilidade apoiada pelo *Balanced Scorecard (BSC)*: um referencial teórico integrado**. Curitiba: Administração de Empresas em Revista, [S.l.], v. 4, n. 18, p. 54 - 71, maio 2020. ISSN 2316-7548. Disponível em:

<https://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/admrevista/article/view/2396/371372433>. Acesso em: 23 jan. 2024.

SALLES, Andréa Leal Barros de Melo; FONSECA, Platini Gomes; GUERRA, Glauce da Silva. **Aceitação e Uso de um Sistema Integrado de Gestão (SIG) em uma Universidade à luz da teoria UTAUT**. Fortaleza: Ciências Administrativas, 2024. Disponível em <https://doi.org/10.5020/2318-0722.2024.30.e14220> .Acesso em: 31 out. 2025

SANO, Hironobu; CALAZANS, Dinara Leslye Macedo e Silva; COELHO, Fernando de Souza; MEDEIROA, Alex Sandro Dantas de. **Gestão estratégica no município de Caicó: elaboração do mapa estratégico municipal**. Curitiba: Administração de Empresas em Revista, [S.l.], v. 3, n. 33, p. 364 - 392, jun. 2023. ISSN 2316-7548. Disponível em: <https://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/admrevista/article/view/6234/371374466>. Acesso em: 18 mar. 2024.

SANTOS, Vanessa; BASTOS, Rogério Cid. **Avaliação da maturidade da gestão do conhecimento na Administração Pública**. João Pessoa: Perceptiva em Gestão & Conhecimento, 2019. Disponível em : <https://periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/pgc/article/view/34020/22437> Acesso em: 21 nov. 2023

SANTOS, Vanderlei dos; DOROW, Diego Roberto; BEUREN, Ilse Maria. **Práticas gerenciais em microempresas**. Rio Grande do Norte : Revista Ambiente Contábil, 2016. Disponível em : <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5296890.pdf> Acesso em: 30 jan.2024

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Dores dos pequenos negócios**. Brasília: SEBRAE, 2023 Disponível em: https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2023/02/Pesquisa-Dores-dos-Pequenos-Negocios_Jan2023-resumo.pdf .Acesso em: 19 nov. 2023.

SILVA, César de Ferreira. **Memórias de Santa Helena de Goiás**. 2ª edição. Goiânia: Gráfica e Editora Nova Página, 2002.

SILVA, Euclides Serafim; AGOSTINHO, Feni; ALMEIDA, Cecília M.V.B.; LIU, Gengyuan; GIANNETTI, Biagio F.. **Value stream mapping for sustainability: A management tool proposal for more sustainable companies**. Sustainable Production and Consumption: Institution of Chemical Engineers 47, 329–342,2024. Disponível em <https://doi.org/10.1016/j.spc.2024.04.009> . Acesso em: 10 dez. 2025

TERRIBILI FILHO, A.. **Escopo de projeto para criação de um plano de negócios**. Revista Eletrônica de Estratégia e Negócio:Florianópolis, v.7, n.1, jan/abr. 2014. Disponível em: https://luisguilherme.adm.br/download/IUESO_Topicos/1521-4559-1-PB.pdf. Acesso em: 16 nov. 2023.

VARGAS-GURROLA, L.; AGUILAR-VIRGEN, Q.; BALDEAS-LÓPEZ, S.; TABIOADA-GONZÁLEZ, P. **PDCA-Based Methodology for the Evaluation of Energy Efficiency in the Industrial Sector**. Appl. Sci. 2025, 15, 12530. Disponível em <https://doi.org/10.3390/app152312530>. Acesso em: 10 dez. 2025.

VENKATESH, Viswanath; BALA, Hillol. **Technology Acceptance Model 3 and a Research Agenda on Interventions**. Journal compilation: Decision Sciences Institute, 2008

WHITTINGTON, Richard; JOHNSON, Gerry; SCHOLLES, Kevan.. **Fundamentos de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2011

XAVIER, Leandra Mantelli; BRAIT, Carlos Henrique H.. **Aplicação de ferramentas da qualidade ciclo PDCA e diagrama causa efeito para melhoria contínua: estudo de caso em laboratório agrônomo**. Onlice:Ab Origine – Cesut em Revista. V. 1, N. 26, jan/jul 2018. Disponível em:

<https://indexscdn.nyc3.cdn.digitaloceanspaces.com/sites/cesut.edu.br/uploads/2019/04/05162839/14-Aplicacao-de-ferramentas-da-qualidade-ciclo-PDCA-e-diagrama-causa-efeito-para-melhoria-continua-estudo-de-caso-em-laboratorio-agronomico.pdf>. Acesso em: 19 nov. 2023

YIN, Robert K. **Estudo de caso**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015

APÊNDICE

APÊNDICE I – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

Você está sendo convidado (a) para participar, como voluntário (a), do Projeto de Pesquisa sob o título **Análise da gestão estratégica em microempresas do comércio varejista: multi-casos em Santa Helena de Goiás**. Meu nome é Nívea Rodrigues Borges, sou mestranda no Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* do Instituto Federal Goiano - IFGoiano Rio Verde, orientanda da Professor Dr. Danilo Pereira Barbosa e com orientação do Professor Dr. Jean Marc Nacife. Em caso de dúvida sobre a pesquisa, você poderá entrar em contato com o pesquisador responsável no IFGoiano Rio Verde, no endereço, Rodovia Sul Goiana, KM 01, Zona Rural - CEP: 75901-970 e através do número (64) 3624 1000, ligações a cobrar (se necessárias) ou através dos e-mails nivea.borges@estudante.ifgoiano.edu.br; danilo.barbosa@ifgoiano.edu.br. Em caso de dúvida sobre a ética aplicada à pesquisa, você poderá entrar em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano (CEP/IF Goiano). O CEP/IF Goiano, via e-mail (cep@ifgoiano.edu.br), telefone: (62) 9 9226-3661, localizado Rua 88, nº 280, Setor Sul, CEP74085-0100 – Goiânia – GO. Funcionamento: das 8 às 12 horas de segunda a sexta-feira. O CEP/IF Goiano é um colegiado interdisciplinar e independente vinculado à Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP), criado para defender os interesses dos participantes da pesquisa em sua integridade e dignidade e para contribuir no desenvolvimento da pesquisa dentro dos padrões éticos, que por sua vez é subordinado ao Ministério da Saúde (MS).

1. Essa pesquisa tem como objetivo estudar os efeitos sobre as variáveis organizacionais (gestão estratégica e uso de ferramentas para avaliação). Nesse sentido, o estudo se justifica pela sua contribuição para uma compreensão aprofundada do planejamento estratégico nas organizações, uma vez que tanto as variáveis e sua implementação exercem influência direta sobre o desempenho organizacional.
2. A sua contribuição envolve responder a um conjunto de indagações (questionário) que será fornecido de forma individual (*Google Forms*) sobre práticas organizacionais e os fatores que precedem o estudo, como: Planejamento Estratégico, Administração Estratégica, Avaliação, Instrumentos de Gestão e Execução Estratégica. Prevê-se que o preenchimento das questões leve aproximadamente 20 minutos.
3. Ao longo de todo o procedimento, você será assistido pelo pesquisador e pelo orientador e coorientador da pesquisa, os quais estarão totalmente disponíveis para elucidar quaisquer questões que surjam. Ao longo de todo o procedimento, é possível estabelecer comunicação por telefone ou e-mail com o pesquisador e com o orientador da pesquisa. Adicionalmente, é viável renunciar a qualquer momento, preservando o direito de revogar seu consentimento sem quaisquer consequências adversas e mantendo a confidencialidade de sua participação assegurada.
4. A adesão ao estudo envolve riscos mínimos. Os potenciais riscos podem ser de cunho psicológico, como desconforto na manifestação de respostas sociais, como pressão por participar ou responder de determinada maneira às perguntas, especialmente se estiverem em um ambiente de grupo; privacidade com relação a confidencialidade de suas informações; ou segurança preocupados com suas informações pessoais. Em relação a esses riscos, o investigador buscará eliminá-los ou reduzi-los durante as orientações, podendo interromper imediatamente a pesquisa ao detectar qualquer prejuízo à saúde dos participantes.

5. Este estudo pode trazer benefícios diretos para os participantes, possibilitando, assim, o acesso a informações relevantes sobre gestão estratégica e a possibilidade de aplicar os conhecimentos adquiridos em seus negócios. Os benefícios indiretos para a sociedade incluem a contribuição para o desenvolvimento de um ambiente de negócios mais competitivo e o aumento da longevidade e do sucesso das microempresas.
6. Você poderá solicitar a retirada de seus dados coletados na pesquisa a qualquer momento, deixando de participar deste estudo, sem prejuízo. Para tal basta realizar o acionamento ao pesquisador pelo e-mail.
7. Os questionários não serão identificados e seu e-mail não será utilizado em nenhum momento da pesquisa. Não realizamos a coleta de nenhum dado pessoal, é toda informação fornecida, ficará sob a guarda do pesquisador pelo tempo de 05 (cinco) anos, como previsto pela Resolução CNS 510/16, depois serão eliminados.
8. Você terá uma devolutiva por meio de dois canais: a interlocução com a NOVA ACISH e pelo e-mail vinculado ao questionário *online*, sendo ele também o sinalizador da desistência, e da futura participação no MPV- protótipo.
9. Neste instante, comprometemo-nos a preservar a confidencialidade dos seus dados, garantindo o mais completo anonimato e protegendo a sua privacidade. Em todas as ocasiões, seja em futuros relatórios, publicações, textos acadêmicos ou em exposições em conferências e eventos científicos, asseguramos o compromisso de manter sua participação na pesquisa absolutamente confidencial. Esta pesquisa ainda segue a Lei 12.288 prezando pela equidade de raça, gênero e etnias.
10. Fica garantido ainda o direito à indenização, caso haja algum tipo de prejuízo quanto à participação na pesquisa, conforme assegura a resolução 510/16.
11. Você não receberá nenhum tipo de compensação financeira por sua participação neste estudo, mas caso tenha algum gasto decorrente do mesmo este será ressarcido pelo pesquisador responsável. Adicionalmente, em qualquer etapa do estudo você terá acesso ao pesquisador responsável para esclarecimentos de eventuais dúvidas.

Para acessar o link da pesquisa *online*, utilize o seguinte endereço:

<https://forms.gle/464EhzWaciaU7DoH9>



Após ter recebido tais esclarecimentos e as informações sobre a pesquisa, no caso de aceitar fazer parte do estudo, você deve clicar na opção CONCORDO que você será direcionado para o questionário. Caso contrário, clique em NÃO CONCORDO que encerraremos.

Em seu questionário *online* haverá cópia digital deste termo, e a confirmação ‘*Li aceito*’ ou ‘*Não Aceito*’. Em ambos os casos você receberá cópia via *e-mail* informado de suas respostas do próprio TCLE.

ANEXO

ANEXO I – ROTEIRO DE PESQUISA

Pesquisa: Análise da gestão estratégica em microempresas do comércio varejista: multi-casos em Santa Helena de Goiás

Caro(a) participante!

Você está sendo convidado(a) a participar de um estudo sobre aspectos relacionados a sua condução estratégica. Nosso propósito é a identificação de padrões de gestão comumente aplicados, não há certo ou errado. A sua participação é voluntária e você poderá desistir de responder a pesquisa a qualquer momento. Na certeza de poder contar com o seu apoio, agradecemos desde já. Muito obrigada por sua colaboração!

Versão *online*: <https://forms.gle/464EhzWaeiaU7DoH9>



TCLE na íntegra

https://docs.google.com/document/d/1GYZZR6nnd2d_T7Wx_c4FdpAF_rzwEEQ_/edit?usp=sharing&ouid=117341614985179340387&rtfpof=true&sd=true



1-Sexo

Feminino Masculino

2-Idade

18 a 25 anos
 26 a 30 anos
 31 a 40 anos
 Mais de 40 anos

3-Escolaridade

Médio Superior incompleto Superior completo
 Pós graduação incompleto Pós graduação completo

4-Possui algum curso em Administração

Sim Não

5-Experiência em Administração

Sim Não

6-Tempo de atividades

até 5 anos
 6 a 10 anos
 mais de 10 anos

7- Atualmente, o comando/administração da empresa é exercido por quem?

Proprietário/sócio da empresa Administrador contratado pela empresa
 Gerente Outro. Qual? _____

8- Quais os recursos que são mais utilizados para a tomada de decisão? (Marque todas que se aplicam)

Experiência do empresário Informações fornecidas pela contabilidade
 Intuição Relatórios elaborados pelos gestores (considerar relatórios Outro.
Qual? _____ financeiros, de atividade, de vendas entre outros

9-Definição de planos e ações (estratégicos – com registro de atividades para no mínimo 12 meses,

estabelecimento de prazos e metas)

Sim Não

10. Quais das seguintes ferramentas de gestão ou registros utiliza para planejar (Marque todas que se aplicam)

SWOT- análise ambiente interno e externo *5w2h* - plano de ação planilha excel
 Manual/Papel Sistemas *BSC* (Plano geral de ações) Mapa Estratégico (Missão, Visão e Valores) Nenhum Outros

11- Coloca prazos nas ações?

Sim Não

12- Tem objetivo e meta?

Sim Não

13- Confere resultados das ações depois de algum tempo?

Sim Não

14- Quando olha o andamento das ações, usa o resultado para começar um novo mês ou período?

Sim Não

15. De quanto em quanto tempo consegue olhar se ações estão acontecendo?

Frequentemente Com pouca frequência

Raramente Nunca

Outro. Qual? _____

16- Quais das seguintes ferramentas de gestão ou registros utiliza para conferir andamento das ações (Marque todas que se aplicam)

SWOT- análise ambiente interno e externo *5w2h* - plano de ação planilha excel
 Manual/Papel Sistemas *BSC* (Plano geral de ações) Mapa Estratégico (Missão, Visão e Valores) Nenhum Outros

17 - Já utilizou informações de mercado para melhorar seus resultados?

Sim, nas decisões diárias Sim, nas decisões futuras

Sim, no acompanhamento dos negócios

Não quero opinar Outro. Qual? _____

18- Quem você consulta para tomar decisões financeiras? (Marque todas que se aplicam)

Contador Economista Família

Consultor Administrador SEBRAE

Órgãos do governo Gerente do banco Ninguém, tomo decisões sozinho Outro. Quem?

19- O planejamento estratégico e o desdobramento em ações contribuem com os objetivos da empresa? (Marque todas que se aplicam)

Sim, nas decisões diárias Sim, nas decisões estratégicas

Sim, no acompanhamento dos negócios

Não quero opinar Outro. Qual? _____

Indicadores: Volume de vendas () Percentual de resolução de ações ()
 Outro(...) _____

20- Caso acompanhe as ações, já identificou algum dos pontos abaixo quando as confere (Marque todas que se aplicam)

Conhecer as oportunidades Ter opções de atuação

Sanar pendências Ter registros para comparativo de resultados

Melhorar tempo de respostas Outro. Qual? _____

21 - Teve dificuldades com mudanças no mercado que influenciaram na sua atividade?

Sim, mas não impactaram no trabalho Sim, impactaram no trabalho e não tive como desviar

Sim, impactaram no trabalho e tive alternativa Não teve influência

Não quero opinar

22- Pelo que acompanha hoje, como vê sua empresa daqui 5 anos?

- () Atuando na área com resultados equilibrados () Atuando na área com resultados positivos
 () Atuando na área com resultados negativos () Atuando em nova área
 () Não quero opinar

Das questões 23 a 26 considerar a síntese do Quadro 5

- 1 - desconhecimento e não pratica
 2- reconhece mais ainda não aplica
 3- conhece e aplica em algumas áreas
 4- conhece e aplica
 5 – conhece, aplica e avalia resultados

23- Instrumentos gerenciais

Ferramenta	Utiliza na tomada de decisão?				
	1	2	3	4	5
Controle de Caixa					
Balancete					
Orçamento					
Planejamento estratégico					
5W2H – Plano de ação					
PDCA					
SWOT					
BSC					
Mapa Estratégico					
Outro/Sugestão:					

24 - Organização de processos*

Categoria	Afirmção	1	2	3	4	5
Processos definidos.	Os conhecimentos são de conhecimento e aplicados na organização requeridos na execução dos processos organizacionais					
Monitoramento de processos	Os processos organizacionais são mapeados e gerenciados por indicadores					
Análise de resultados	A organização avalia seus processos para alcançar e utiliza das informações para melhorar seu desempenho					

25 – Construção de conhecimento – estratégia*

Categoria	Afirmção	1	2	3	4	5
Processos de aprendizado	A organização tem processos sistemáticos de identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e utilização do conhecimento.					
Processo divulgação de resultados	O conhecimento adquirido após a execução de tarefas e a conclusão de projetos é registrado e compartilhado.					
Práticas de aprendizagem.	Há análises comparativas com a sociedade e concorrentes					

26 – Avaliação /Análise de resultados*

Categoria	Afirmção	1	2	3	4	5
Ciclos de análises	A organização tem um histórico de gestão, ações e indicadores					
Utilização de indicadores para avaliação de resultados.	São utilizados indicadores para avaliar o impacto das estratégias nas organizações					
Melhoria dos indicadores.	A organização melhorou os resultados relativos aos indicadores de qualidade dos produtos e serviços e eficiência.					

Fonte: Adaptado referências(Quadro 6;Autora,2026)