

**Centro Paula Souza**  
**Etec de Cubatão**  
**Técnico em Administração Integrado ao Ensino Médio**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: A ADOÇÃO DE FERRAMENTAS  
ADMINISTRATIVAS COMO CHAVE PARA O SUCESSO DE MICROEMPRESAS  
NA CIDADE DE CUBATÃO/SP**

Carolina Gomes de Almeida<sup>1</sup>  
Jaqueline Carregosa Oliveira<sup>2</sup>  
Letícia Léllis Cordeiro Mendes<sup>3</sup>  
Maria Eduarda dos Santos Silva<sup>4</sup>

**Resumo:** Tendo em vista a importância dos micronegócios para a economia local e a carência de formação técnica por parte de muitos empreendedores, este estudo investigou os limites e possibilidades para adoção de ferramentas administrativas por micronegócios de Cubatão/SP. Com base em dados que revelaram que 56% dos microempreendedores locais desconhecem planejamento estratégico, desenvolveu-se uma plataforma híbrida (digital-presencial) integrando as matrizes FOFA e GUT. A pesquisa-ação, de abordagem quali-quantitativa, incluiu entrevistas com 5 empresas, questionários com 25 e pré-teste com 6 empreendedores. Os resultados confirmaram que a linguagem técnica e a falta de capacitação são os principais obstáculos, mas demonstraram que recursos digitais acessíveis são eficazes para aproximar os empreendedores do conhecimento estratégico. A solução, validada por feedback positivo dos usuários, contribui para o fortalecimento da gestão dos micronegócios, alinhando-se ao ODS 8 (Trabalho Decente e Crescimento Econômico).

**Palavras-chave:** Administração. Planejamento Estratégico. Micronegócios. Ferramentas Administrativas. Matriz FOFA. Matriz GUT.

**Abstract:** Considering the importance of microenterprises to the local economy and the lack of technical training among many entrepreneurs, this study investigated the limits and possibilities for adopting management tools by microenterprises in Cubatão, São Paulo, Brazil. Based on data showing that 56% of local microentrepreneurs are unfamiliar with

---

<sup>1</sup> Aluna do Curso Técnico em Administração Integrado ao Ensino Médio, na Etec de Cubatão – carolina.almeida49@etec.sp.gov.br

<sup>2</sup> Aluna do Curso Técnico em Administração Integrado ao Ensino Médio, na Etec de Cubatão – jaqueline.oliveira310@etec.sp.gov.br

<sup>3</sup> Aluna do Curso Técnico em Administração Integrado ao Ensino Médio, na Etec de Cubatão – leticia.mendes57@etec.sp.gov.br

<sup>4</sup> Aluna do Curso Técnico em Administração Integrado ao Ensino Médio, na Etec de Cubatão – maria.silva4715@etec.sp.gov.br

strategic planning, a hybrid (digital and in-person) platform integrating the SWOT and GUT matrices was developed. The action research, with a qualitative and quantitative approach, included interviews with 5 companies, questionnaires with 25 entrepreneurs, and a pre-test with 6 participants. The results confirmed that technical language and lack of training are the main obstacles, but showed that accessible digital resources are effective in bringing entrepreneurs closer to strategic knowledge. The solution, validated by positive user feedback, contributes to strengthening microenterprise management, in line with SDG 8 (Decent Work and Economic Growth).

**Keywords:** Administration. Strategic Planning. Microbusinesses. Administrative Tools. SWOT Analysis. GUT Analysis.

## 1 INTRODUÇÃO

Atualmente, observa-se um aumento na presença de micronegócios. Em pesquisa realizada no ano de 2024 pela instituição Data MPE Brasil<sup>5</sup>, demonstrou que 83,5% das empresas registradas em Cubatão/SP estão enquadradas como Microempreendedores Individuais (MEI) e Microempresas (ME), totalizando 9.134 negócios. A partir disso, é possível perceber que o segmento tem apresentado crescimento e, paralelamente a isso, a competitividade do mercado empresarial. Dessa maneira, urge a necessidade, entre os micronegócios, de destacar-se neste cenário.

Kotler (1992) afirma que “planejamento estratégico é definido como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado”. Sob essa ótica, ele enfatiza que o planejamento estratégico é um processo que relaciona as demandas internas das empresas com as transformações do mercado no ambiente externo. Desse modo, este estudo mostra a importância da adoção de técnicas administrativas como chave para o sucesso empresarial.

Em coleta de dados realizada em março de 2025, no bairro Jardim Casqueiro, escolhido pela alta densidade de micronegócios, foram obtidas informações acerca da falta de conhecimento dos empreendedores sobre o conceito de planejamento estratégico. A partir disso, foi elaborada a análise dos dados obtidos, e verificou-se que a maior parte dos entrevistados (56%) não tinha uma percepção sólida a respeito do tema. Todavia, a parcela que demonstrou conhecer o assunto, alegou encontrar dificuldades em aplicá-la, por virtude da instabilidade do mercado.

---

<sup>5</sup> A Data MPE Brasil é uma instituição responsável por coletar dados referentes a micro e pequenas empresas em território nacional.

Portanto, foi delineado o seguinte problema de pesquisa: Quais são os limites e possibilidades para a adoção de ferramentas administrativas de planejamento estratégico por parte de micronegócios de Cubatão/SP?

Dessa forma, este estudo delimita-se a identificar e compreender o uso das ferramentas administrativas de planejamento estratégico: Matriz FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças) e GUT (Gravidade, Urgência e Tendência) como suporte para a gestão eficiente de micronegócios, na cidade de Cubatão/SP, no período de fevereiro a novembro de 2025.

Sendo assim, a partir de coleta de dados realizada grupo, três hipóteses permeiam este estudo: as plataformas que capacitam empreendedores possuem linguagem técnica, o que dificulta a obtenção do conhecimento administrativo; o ambiente virtual atua como um aliado ao cenário presencial disseminando conhecimento a respeito de ferramentas administrativas e a adoção de ferramentas para planejamento estratégico funciona como suporte para o êxito do negócio em um mercado de constante mudança.

Assim, a relevância deste estudo está atrelada à importância do planejamento estratégico como um dos pilares da administração. Em um cenário empresarial de constante mudança (KOTLER, 1992), torna-se essencial adotar práticas que auxiliem na análise do mercado. Segundo Fishmann & Almeida (2011), o planejamento estratégico contribui diretamente para o êxito das organizações, sendo uma ferramenta indispensável para a tomada de decisões assertivas e para o alcance de objetivos organizacionais sustentáveis.

Observa-se, no entanto, a existência de uma brecha no contexto do planejamento estratégico para microempreendedores: a ausência de conhecimento técnico quanto à aplicação de ferramentas administrativas; empecilho que dificulta os micronegócios a terem uma gestão assertiva. Além disso, por meio de pesquisas bibliográficas evidencia-se que há uma escassez de estudos acerca do tema na realidade cubatense. Dessa forma, esta pesquisa justifica-se pela necessidade de suprir essa lacuna, oferecendo recursos teóricos e práticos que possam auxiliar a gestão de micronegócios.

Nesse cenário, em meio a constantes mudanças, a inovação surge como oportunidade de crescimento. Desse modo, o presente estudo é estruturado à luz dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), delineados pela Organização das Nações Unidas (ONU). Conforme o Secretário Geral da ONU, enquanto escolhas decisivas estão sendo feitas acerca do nosso futuro, os empreendedores e suas empresas precisam trabalhar os riscos ambientais, sociais e governamentais de forma abrangente [...] (GUTERRES, 2020), essa

perspectiva reforça a necessidade de integrar o desenvolvimento sustentável às estratégias empresariais.

O presente estudo tem como objetivo geral desenvolver um modelo de suporte ao planejamento estratégico para micronegócios de Cubatão/SP, integrando as ferramentas FOFA e GUT a uma plataforma híbrida de gestão por meio dos objetivos específicos: coletar dados de micronegócios em Cubatão/SP acerca de suas principais dificuldades durante o planejamento da empresa, analisar as informações coletadas estabelecendo um padrão entre as respostas, selecionar, entre as ferramentas administrativas propostas, a mais compatível para a solução dos impasses observados e propor um espaço que integre as soluções sugeridas, auxiliando na estruturação do planejamento estratégico do negócio.

## **2 DESENVOLVIMENTO**

### **2.1 Administração**

A Administração é um campo de estudo que busca compreender e orientar o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar esforços humanos e recursos materiais para o alcance de objetivos. Na obra “Administração Industrial e Geral” de Fayol (1970), a atividade administrativa é definida como um conjunto sistemático de funções essenciais para a condução ao sucesso das organizações.

Maximiano (2007, p. 8) amplia essa perspectiva ao afirmar que “a administração é um processo dinâmico, que consiste em tomar decisões sobre o uso de recursos, para realizar objetivos”. Sob essa ótica, o autor destaca que a administração envolve escolhas constantes, o que reforça seu caráter adaptativo diante das mudanças da cultura organizacional.

Dessa forma, a administração se mostra não apenas como um conjunto de técnicas e processos, mas como um elemento estratégico capaz de influenciar o desempenho, a inovação e a sustentabilidade das microempresas. Ela exige dos gestores visão ampla, capacidade de adaptação e habilidades interpessoais, mostrando que o sucesso organizacional depende da integração equilibrada entre recursos, pessoas e objetivos, garantindo que decisões sejam tomadas de forma consciente.

### **2.2 Gestão**

A palavra gestão pode ser compreendida como o processo de equilibrar recursos, pessoas ou quaisquer elementos que possam ser utilizados para atingir objetivos específicos, seja em benefício próprio ou institucional. Drucker (1975) traz um vislumbre da gestão em

seu livro “*The practice of Management*” onde desenvolve a ideia de que a gestão não se limita à execução de tarefas, mas envolve a capacidade de influenciar ações e decisões, garantindo que os recursos disponíveis sejam aplicados de maneira estratégica e eficiente.

No âmbito empresarial, a gestão consiste em coordenar atividades, estruturar o planejamento estratégico e supervisionar operações, de modo que os objetivos organizacionais sejam alcançados com eficácia (COLEN, 2024). Gestão é a ideia de fazer as coisas acontecerem por meio das pessoas e com as pessoas, logo, o bom desempenho da mesma depende diretamente da integração de pessoas e processos dentro da organização.

Além disso, a gestão é essencial para promover harmonia entre diferentes setores, assegurando que todas as áreas do micronegócio funcionem de forma alinhada e contribuam para resultados positivos. Ela requer, portanto, habilidades de liderança, tomada de decisão estratégica e visão sistêmica, demonstrando que gerir vai além do controle de recursos e envolve a construção de valor para a organização como um todo.

### **2.3 Planejamento Estratégico**

O planejamento estratégico é uma área vital da administração que visa delinear metas, traçar objetivos e definir estratégias que permitam à organização consolidar sua posição ou superar desafios no mercado. Bryson et al. (2011, p. 317) definem o planejamento estratégico como um “esforço deliberado e disciplinado para produzir decisões e ações fundamentais que moldam e guiam o que uma organização é, o que ela faz e por quê”. Em outras palavras, o planejamento estratégico é um processo contínuo que orienta a empresa a definir onde quer chegar e como alcançar esse destino.

Consequentemente, esse ramo administrativo atua como guia para todos os demais processos empresariais, pois, dentre os pilares administrativos (planejamento, organização, direção e controle), o planejamento precisa ser bem executado para que todo o restante seja realizado de forma eficaz. Além disso, nota-se que grandes corporações contam com departamentos específicos dedicados a esse campo, enquanto micronegócios precisam se desdobrar para atender a essas demandas. Isso ocorre porque, na maioria das vezes, os microempreendedores não possuem capital humano ou recursos financeiros suficientes para manter setores especializados, como marketing, pesquisa de mercado ou atendimento ao cliente. Assim, as mesmas pessoas responsáveis pela operação central do negócio (produção, vendas e gestão financeira) também precisam desempenhar funções estratégicas.

Para Oliveira (2007, p. 40), planejar estrategicamente é definir, com base em diagnósticos, os rumos que a organização deve seguir para alcançar sua missão e seus objetivos, utilizando de forma eficiente seus recursos. Dessa forma, entende-se que, em uma economia globalizada, o processo de planejar deve ser adaptado não somente à realidade interna da empresa, mas também ao meio em que ela está inserida, visto que nenhuma instituição atua sozinha e que as atitudes e escolhas de cada uma refletem, em maior ou menor escala, no mercado em que estão situadas.

Ademais, Brynson et al. (2011, p. 320-322) acrescentam que entre os elementos centrais da capacidade estratégica que esses negócios precisam atender estão: atenção ao contexto, definição clara de propósitos, consideração dos *stakeholders*<sup>6</sup>, análise de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, foco no futuro e viabilidade de implementação. Desse modo, para que o planejamento estratégico seja eficaz, é necessário considerar os múltiplos fatores que o influenciam. Isso inclui o meio em que a empresa está inserida, já que o mercado é dinâmico e exige constante adaptação; a definição clara de propósitos e valores da empresa, para que metas e objetivos sejam sólidos e coerentes; e, principalmente, a viabilidade da implementação do planejado, que deve estar alinhado à realidade orçamentária da organização. Muitas vezes, o caminho que deve ser trilhado para alcançar tais objetivos pode ser confuso e abstrato, principalmente para os microempreendedores; sendo assim, as ferramentas administrativas surgem como um guia que auxilia as empresas no processo de estruturação e aplicação do planejamento estratégico.

Portanto, entende-se que a administração estratégica é essencial para o funcionamento eficiente dos negócios, haja vista que atua como um elo entre o que deve ser feito e os mecanismos que serão utilizados para atingir as metas desejadas. Ao fornecer uma visão estruturada do futuro, ela permite que decisões sejam tomadas de forma mais segura e consistente, reduzindo riscos e aumentando as chances de sucesso organizacional. Logo, por ter a versatilidade como sua maior vantagem, ela se faz presente nos diversos setores empresariais.

## **2.4 Ferramentas Administrativas**

Observa-se que o planejamento estratégico é um processo complexo, especialmente para micronegócios. Assim, as ferramentas administrativas surgem como resposta

---

<sup>6</sup> *Stakeholders* é um termo da língua inglesa que é usado para se referir à todos aqueles que podem influenciar ou que são afetados pelas decisões de uma empresa, como colaboradores e acionistas.

simplificada para aplicar esses conceitos de forma prática. Elas são métodos e processos que aplicam o planejamento estratégico ativamente nas organizações, baseando-se em análises gerais e específicas das empresas com o objetivo de mitigar suas falhas e alcançar o sucesso empresarial. De acordo com Rocha (2020 apud NUNES; JUNIOR; VIDINHA, 2021), as ferramentas administrativas facilitam na tomada de decisões dos empresários e na otimização de processos, garantindo o alcance dos objetivos organizacionais de maneira eficaz e eficiente.

Nesse contexto, estes instrumentos de gestão atuam no desempenho das instituições, especialmente as de micro e pequeno porte, tendo em vista a competitividade do mercado ascendente. Além disso, a prática destas análises contribui para o sucesso dos negócios, onde cada ferramenta permite o maior estudo do empreendedor sobre sua empresa. Durante o processo, cada aspecto empresarial é analisado e diagnosticado conforme as metas da organização, assim, torna-se possível a construção de soluções viáveis, com a meta de corrigir os problemas organizacionais.

Conforme Meira, (2003 p. 13) “para se estabelecer uma base sólida e um ambiente favorável para a melhoria da qualidade, é fundamental o uso de ferramentas que permitam ‘organizar’ os dados e fatos, transformando-os em informações”. Logo, a utilização de métodos e processos que permitem a direção e o controle funcional das empresas prioriza sua produtividade, visto que a plena administração do negócio admite que haja a rentabilidade comercial e a estabilização no mercado.

Existem diversas ferramentas administrativas respectivas para cada necessidade de uma empresa e, entre elas, destacam-se a Matriz FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças), e a Matriz GUT (Gravidade, Urgência e Tendência). Ambas estão conectadas à performance do planejamento estratégico e atuam como propulsores para o êxito operacional.

Dessa forma, é notório que a aplicação das ferramentas administrativas nas instituições é essencial e benéfico, uma vez que suas utilidades e soluções aplicam-se em múltiplos setores organizacionais, auxiliando no controle administrativo e na tomada de decisões.

## **2.5 Matriz FOFA**

Fernandes (2015, p. 57) afirma que, para elaborar uma boa estratégia, é preciso ter conhecimento acerca dos ambientes internos e externos nos quais a empresa está inserida. Além disso, é necessário delinear metas que permitam à organização consolidar sua posição no mercado. Ao fornecer uma visão estruturada do futuro, a Matriz FOFA permite que

decisões sejam tomadas de forma mais segura, ampliando as chances de sucesso organizacional.

As características internas da organização, ou seja, suas forças e fraquezas, e as externas, que correspondem às oportunidades e ameaças, formam a Matriz FOFA. No que diz respeito ao ambiente interno, as forças referem-se a atributos que a empresa possui para enfrentar as dificuldades sob seu controle. Em contrapartida, as fraquezas são aspectos nos quais a organização se percebe fragilizada, podendo dificultar seu posicionamento no mercado e comprometer o alcance das metas estabelecidas. (HOFRICHTER, 2017, p. 7)

Segundo Fernandes (2015, p. 59), o ambiente externo refere-se a fatores que estão além do controle da empresa e que afetam todas as organizações do mesmo setor. Nesse contexto, “as oportunidades chegam para todos, e as empresas mais bem preparadas poderão usufruir melhor e mais rapidamente delas”.

Assim, as oportunidades representam fatores externos que permitem o sucesso da empresa quando aproveitados estrategicamente. Por outro lado, as ameaças são fatores também fora do domínio da organização e que podem prejudicar o alcance de seus objetivos.

**Quadro 1** - Análise da Matriz FOFA

Ambiente interno \ Ambiente externo	Oportunidades	Ameaças
Forças	I	II
Fraquezas	III	IV

**Fonte:** Tachizawa e Freitas (2004)

Os cruzamentos entre fatores internos e externos, conforme o quadro 1, definem os quadrantes da matriz FOFA, cada um com significado próprio, segundo Macroplan e Tachizawa e Freitas (2010; 2004 apud FERNANDES, 2015, p. 59 ).

- Quadrante I: mostra o potencial ofensivo da organização, ou seja, como suas forças podem ser usadas para aproveitar oportunidades.
- Quadrante II: indica a capacidade defensiva, ou seja, o quanto as forças conseguem proteger contra ameaças.
- Quadrante III: revela a fragilidade ofensiva, mostrando como as fraquezas podem dificultar o aproveitamento de oportunidades.



- Quadrante IV: evidencia a vulnerabilidade, apontando como as fraquezas podem intensificar os efeitos das ameaças.

Para Hofrichter (2017, p. 10), o processo de construção da matriz envolve inicialmente uma lista de todos os pontos fortes e fracos atuais da empresa. Em seguida, são identificadas as oportunidades e ameaças futuras, que representam pontos fortes e fracos potenciais, respectivamente. A análise é finalizada com a revisão da matriz, de modo a criar um plano de ação que aborda cada uma das quatro áreas. Dessa forma, os pontos fortes devem ser mantidos ou alavancados, os pontos fracos corrigidos ou eliminados, as oportunidades priorizadas e aproveitadas, e as ameaças neutralizadas ou minimizadas.

## 2.6 Matriz GUT

A Matriz GUT atua como administradora das falhas da empresa pela Gravidade (G), Urgência (U) e Tendência (T). A partir da sua análise, é possível descobrir qual empecilho empresarial deve ser resolvido primeiro, sendo uma ferramenta essencial para cenários onde há o encontro de duas ou mais complicações no interior do negócio.

Para Meireles (2001), por gravidade, deve-se considerar a intensidade dos danos que o problema pode causar caso não se atue sobre ele; por urgência, deve-se considerar o tempo em que eclodirão os danos caso não se atue sobre o problema; e por tendência, deve-se considerar o desenvolvimento do problema caso não o elimine.

Assim, é possível formular a tabela referente a matriz, a começar da pontuação atribuída a cada tópico, onde, em cada um, distribui-se uma nota de 1 a 5.

**Quadro 2 - Matriz GUT**

Nota	Gravidade	Urgência	Tendência
5	Extremamente grave	Precisa de ação imediata	Piora rápida
4	Muito grave	Muito urgente	Piora a longo prazo
3	Grave	Urgente	Piora a médio prazo
2	Pouco grave	Pouco urgente	Piora a curto prazo
1	Sem gravidade	Pode esperar	Não vai mudar

**Fonte:** Comunidade Sebrae (2022). Elaborado pelo grupo, 2025.

Após organizar cada nota para cada problema, é necessário multiplicá-las: (Gravidade x Urgência x Tendência) e, assim, a dificuldade que receber a maior pontuação, é a que deve ser resolvida primeiro.

**Tabela 1** - Análise da Matriz GUT

Problema	G	U	T	Prioridade (G x U x T)
A	2	3	4	24
B	1	1	1	1
C	5	5	5	125
D	3	2	3	18
E	4	4	5	80

**Fonte:** Comunidade Sebrae (2022). Elaborado pelo grupo, 2025.

Portanto, a utilização correta e recorrente da Matriz GUT facilita o desenvolvimento de resoluções para as diversas adversidades da empresa, possibilitando o alcance da administração assertiva e da produtividade empresarial.

## 2.7 Microempresas

Em levantamento feito pelo Sebrae (2023), o Brasil tem 6,4 milhões de estabelecimentos, dentre os quais 99% são micro e pequenas empresas. As MPEs equivalem a 52% dos empregos formais no setor privado (16,1 milhões). No entanto, para um negócio se enquadrar como ME há limitações, de acordo com a Lei complementar nº 123/2006 a empresa deve ter renda bruta anual de no máximo R\$ 360 mil por ano e ter no máximo 9 funcionários (segmento comércio e serviços).

Esse modelo de negócio, além de demonstrar crescimento significativo nos últimos anos, também representa um papel importante na economia brasileira. De acordo com o Sebrae (2011-2015), as micro e pequenas empresas são as principais geradoras de riqueza no Comércio no Brasil, já que respondem por 53,4% do Produto Interno Bruto (PIB) deste setor. Para o ex-presidente do Sebrae, Luiz Barretto

Os dados demonstram a importância de incentivar e qualificar os empreendimentos de menor porte, inclusive os Microempreendedores Individuais. Isoladamente, uma empresa representa pouco. Mas juntas, elas são decisivas para a economia. (BARRETTO, 2011-2015)

Dessa forma, percebe-se a necessidade de capacitação dos gestores de microempresas, não só por seu papel importante para a economia nacional, mas também pela relevância refletida em Cubatão, lugar em que esses negócios são o pilar do comércio.

**2.8 Metodologia**

**2.8.1 Abordagem, método e estratégia**

Em relação aos procedimentos metodológicos, este estudo é uma pesquisa-ação de objetivos exploratórios, pois consiste em criar um projeto, aplicá-lo com um grupo de pessoas e depois avaliar os resultados. Ou seja, busca-se desenvolver um método, produto ou solução e testar na prática para entender seus efeitos e melhorar o processo.

As escolhas de uma abordagem quali-quantitativa e o método hipotético-dedutivo, justificam-se por buscar tanto a compreensão interpretativa dos dados quanto a análise objetiva baseada em números. Os procedimentos técnicos utilizados incluíram uma revisão bibliográfica sistemática, com artigos pesquisados na plataforma Google Acadêmico: de uma média de 36 artigos encontrados, 13 foram selecionados por abordarem conceitos de planejamento estratégico e ferramentas de gestão aplicáveis a micronegócios.

**2.8.2 Entrevistas**

Para validar a pesquisa e compreender a realidade dos micronegócios em Cubatão/SP, foram realizadas entrevistas rápidas com cinco empresas localizadas no bairro Jardim Casqueiro, selecionadas por sua representatividade no varejo e serviços. A ordem das entrevistas e os dados empresariais foram registrados no seguinte quadro:

**Quadro 3** - Empresas Entrevistadas

Empresa	Classificação e Tempo de Atividade	Processo de idealização
Espaço Pri (Beleza)	ME há 12 anos	A proprietária identificou oportunidade de crescimento.
Abelhinha Kids (Roupas)	MEI há 3 anos	Surgiu a partir de uma brecha no mercado.
Mundo Fofo (Papeleria)	MEI há 2 anos	Tendência de mercado o motivou.
Viverde Grãos (Empório)	MEI há 5 anos	A marca foi comprada pela atual proprietária.
Recanto das Borboletas (Estética)	ME há 14 anos	A alta demanda impulsionou a expansão.

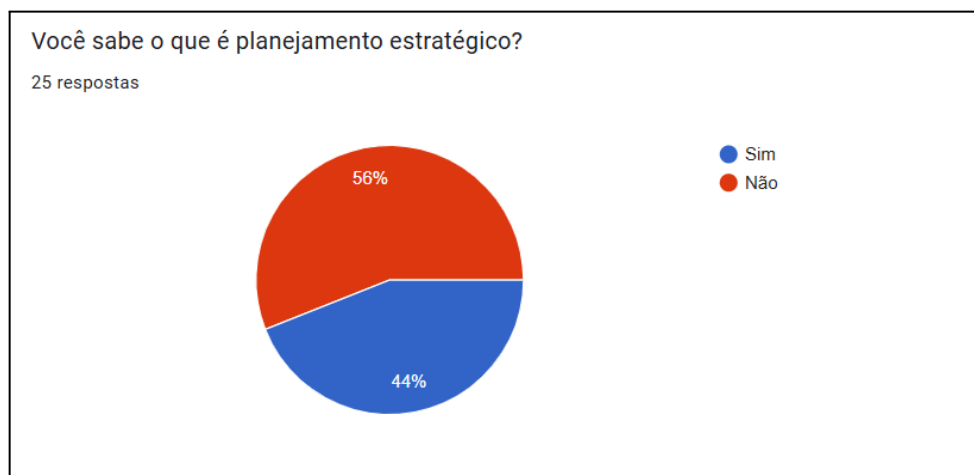
**Fonte:** Elaborado pelo grupo, 2025.

Todos os entrevistados mostraram desconhecer ferramentas administrativas para planejamento empresarial. As empresas consultadas se identificam como Microempreendedores Individuais (MEI) e Micro Empresas (ME), tendo como presença 60% e 40%, respectivamente. É possível compreender que mesmo estando consolidadas há anos (40% delas há uma faixa de 3-5 anos), muitas delas enfrentam desafios no que diz respeito à aplicação do planejamento estratégico por conta da linguagem técnica utilizada nos materiais disponíveis. Além disso, todos afirmaram ter aberto a empresa por oportunidade, o que pode ser um indicador de que elas possuem um olhar estratégico e empreendedor, entretanto, sem o conhecimento administrativo necessário.

### 2.8.3 Questionários

Além disso, em coleta de dados realizada pelo grupo em 19 de março de 2025 no bairro Jardim Casqueiro, que contou com a participação de 25 empresas, foram elaboradas 8 perguntas, dentre elas destacam-se as figuras 1 e 2.

**Figura 1** - Você sabe o que é planejamento estratégico?

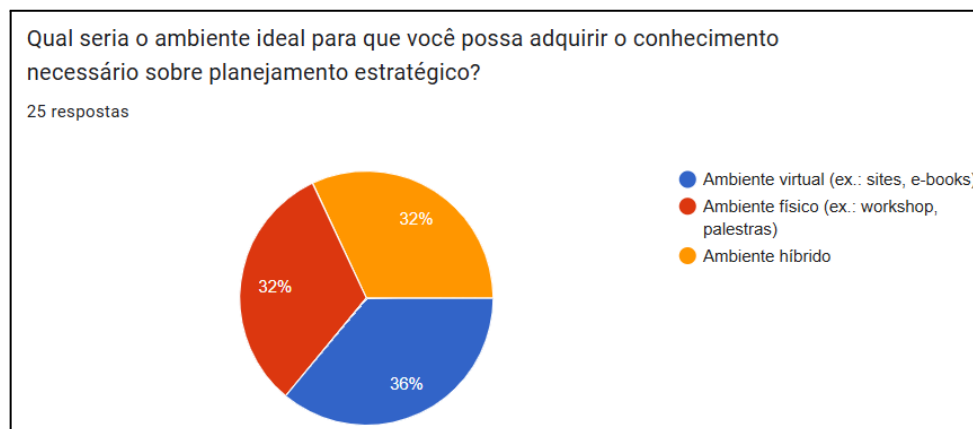


**Fonte:** Elaborado pelo grupo, 2025.

A partir dos dados demonstrados pela figura 1, percebe-se que a maioria dos microempreendedores não possuem conhecimento técnico sobre planejamento estratégico e, aqueles que conhecem, mostraram esbarrar em limitações no que diz respeito à aplicação do mesmo. Esse cenário mostra uma lacuna entre a teoria e a prática administrativa no contexto dos micronegócios, evidenciando que, embora muitos empreendedores compreendam a importância do planejamento estratégico para a sustentabilidade e o crescimento de seus negócios, não dispõem das ferramentas adequadas para colocá-lo em prática de forma

eficiente. Além disso, observa-se que o acesso restrito a materiais didáticos acessíveis dificultam a apropriação dos conceitos fundamentais da gestão estratégica.

**Figura 2** - Qual seria o ambiente ideal para que você possa adquirir o conhecimento necessário sobre planejamento estratégico?



**Fonte:** Elaborado pelo grupo, 2025.

Assim, como evidenciado na figura acima, observou-se uma oportunidade para estruturar uma proposta de intervenção que dialogasse com as lacunas percebidas, dessa maneira, para amenizar o problema da falta de conhecimento, a resposta é justamente a obtenção do mesmo, que será disseminado por meio de uma plataforma híbrida de gestão desenvolvida durante o estudo.

#### **2.8.4 Estruturação do *Hub***

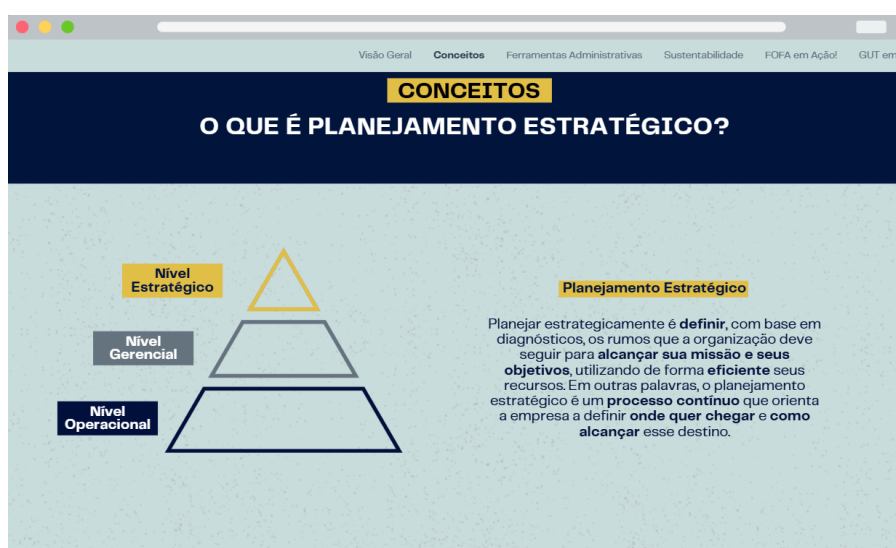
O desenvolvimento do *hub* digital interativo, teve como objetivo apresentar os conceitos relacionados ao planejamento estratégico e às ferramentas administrativas FOFA e GUT. A plataforma foi criada para reunir em um único ambiente tanto a fundamentação teórica quanto a possibilidade de aplicação prática, de forma que os empreendedores pudessem compreender os conceitos e, ao mesmo tempo, utilizar em diferentes contextos.

O *hub* foi estruturado em diferentes abas que se interligam. A primeira delas apresenta o grupo, contextualizando seus objetivos e situando quanto à proposta geral do projeto. Na sequência, foi elaborada uma aba dedicada aos conceitos de administração, gestão e planejamento. Posteriormente, o grupo desenvolveu uma seção voltada à explicação das ferramentas FOFA e GUT, detalhando não apenas sua estrutura, mas também a forma correta de interpretá-las e analisá-las.

Com o intuito de tornar o aprendizado mais dinâmico, foi criada uma aba interativa em que o usuário pode aplicar as ferramentas em cenários fictícios elaborados pelo grupo e, adicionalmente, utilizá-las em situações relacionadas à sua própria empresa, o que amplia a aplicabilidade do recurso.

A construção do *hub* foi realizada por meio da plataforma Canva. Já para a parte interativa, foi empregada a ferramenta Canva IA para a programação. Dessa forma, o material criado foi utilizado durante o pré-teste para discutir acerca da sua acessibilidade no contexto empresarial estudado.

**Figura 3 -** Aba de conceitos do *Hub*



**Fonte:** Elaborado pelo grupo, 2025.

### 2.8.5 Pré-teste

O intuito dessa intervenção deu-se pela importância de validar o conhecimento gerado pelo *hub*. Esse encontro foi estruturado em alguns passos: o primeiro deles consistiu na seleção dos microempreendedores<sup>7</sup>, dentre os quais seis estavam disponíveis, seguido da definição do roteiro a ser aplicado durante o pré-teste. A partir disso, o grupo observou a necessidade de elaborar uma entrevista com grupo focal para *feedback*, a fim de validar as hipóteses pré-estabelecidas.

O pré-teste foi dividido em três momentos. No primeiro, realizou-se uma explicação breve do *hub*, com a apresentação de sua estrutura e dos conceitos. No segundo momento, ocorreu a etapa interativa, na qual os microempreendedores puderam explorar livremente o site, navegando entre as abas com o auxílio do grupo. Por fim, o terceiro momento

<sup>7</sup> Para acessar o termo de consentimento livre e esclarecido dos participantes do pré-teste, acesse: <https://drive.google.com/drive/folders/1XaICs1mPSYDCxtNyn92ib9IB75EOj5i-?usp=sharing>.

correspondeu à entrevista, na qual os participantes responderam às nove questões elaboradas pelo grupo, possibilitando a coleta de impressões qualitativas voltadas ao aprimoramento do *hub*.

**Figura 4 - Encontro com os Empreendedores**



**Fonte:** Elaborado pelo grupo, 2025.

Para a entrevista foram realizadas nove perguntas, das quais três destacaram-se, sendo elas: “o que você diria sobre a linguagem utilizada no site?”, “como foi sua experiência ao utilizar o site?” e “você acha que o modelo híbrido foi uma boa forma para aprender sobre planejamento estratégico?”. Desse modo, obtivemos respostas que se mostraram relevantes para o estudo.

Em suma, os empreendedores comentaram acerca da facilidade de uso e a clareza na comunicação, alegando que a linguagem foi simples e acessível, o que facilitou o entendimento acerca do planejamento estratégico. Além disso, eles demonstraram que o pré-teste teve impacto direto na forma de analisar e organizar seus negócios. Uma das entrevistadas afirmou que as ferramentas escolhidas a ajudaram a identificar de maneira clara problemas que afetavam suas operações, auxiliando no diagnóstico das fraquezas e forças. Segundo outra empreendedora, a plataforma a motivou a agir e a melhorar o planejamento.

Por fim, o modelo híbrido, combinando encontros presenciais com o uso do *hub* digital, foi elogiado por maximizar o aprendizado. Uma das convidadas, relatou que a

introdução presencial facilitou a compreensão do conteúdo, visto que houve maior espaço para esclarecer dúvidas.

## **2.9 Resultados e Discussões**

A partir da coleta de dados, faz-se importante relacionar a realidade cubatense aos conceitos abordados na revisão sistemática. Nesse viés, Maximiano (2007, p. 8) define a administração como um processo dinâmico que envolve a tomada de decisões sobre o uso de recursos para alcançar objetivos, enquanto Fayol (1970) vê a atividade administrativa como um conjunto de funções essenciais para o sucesso organizacional. Isso se reflete no cotidiano dos empreendedores, que relataram que o pré-teste e as ferramentas da plataforma tiveram impacto na forma de analisar e organizar seus negócios, motivando-os a agir e aprimorar seus planejamentos.

Ademais, o planejamento estratégico deve ser baseado em diagnósticos para definir os rumos da organização e utilizar seus recursos de maneira eficiente, como reforçado por Oliveira (2007, p. 40). Entretanto, os microempreendedores esbarram em lacunas que os impedem de aplicar esse conceito plenamente. Desse modo, durante o pré-teste, uma das entrevistadas afirmou que as ferramentas disponibilizadas a ajudaram a identificar com clareza os problemas que afetavam suas operações, visto que, sem a intervenção proposta, ela não possuía ciência sobre mecanismos que auxiliassem na adoção dos conceitos abordados. A partir disso, nota-se que a disseminação do conhecimento acerca do planejamento estratégico deve adequar-se às limitações desse grupo de empreendedores.

Segundo Rocha (2020 apud NUNES; JUNIOR; VIDINHA, 2021), as ferramentas administrativas facilitam na tomada de decisões dos empresários e na otimização de processos, garantindo o alcance dos objetivos organizacionais de maneira eficaz e eficiente. Assim, com a implementação do *hub* foi possível disseminar a importância de conhecer e aplicar as ferramentas abordadas neste estudo, uma vez que a realidade dos microempresários cubatenses ainda carece de técnicas administrativas plenamente aplicadas.

Além disso, Barretto (2011-2015) enfatiza o papel notório dos pequenos empreendimentos para a economia. Dada a importância desse setor, o modelo híbrido oferecido para o ensino do planejamento estratégico foi reconhecido como eficaz e motivador pelos empreendedores, já que se adapta a realidade defasada do grupo focal.



Para além da comparação entre teoria e realidade, é possível compreender que o objetivo geral, desenvolver um modelo de suporte ao planejamento estratégico para micronegócios de Cubatão/SP, integrando as ferramentas FOFA e GUT em uma plataforma híbrida, foi plenamente alcançado, dado o sucesso do *hub*. Os objetivos específicos também foram atendidos: coletaram-se dados que permitiram identificar as principais dificuldades enfrentadas pelos empreendedores, analisaram-se as respostas para estabelecer padrões e lacunas de conhecimento, selecionaram-se as ferramentas administrativas mais adequadas à realidade observada e, por fim, estruturou-se o *hub* digital interativo, que se mostrou eficaz como instrumento de ensino e aplicação prática.

Outrossim, com os resultados obtidos durante a estruturação do estudo, tem-se que as três hipóteses foram confirmadas. A primeira, que afirmava que as plataformas de capacitação apresentam linguagem excessivamente técnica, foi validada nas entrevistas e reforçada pela dificuldade de compreensão relatada pelos empreendedores antes da intervenção. A segunda, que defendia o papel do ambiente virtual como aliado à disseminação do conhecimento administrativo, comprovou-se pela aceitação e efetividade do *hub* híbrido desenvolvido. Por fim, a terceira hipótese, de que a adoção de ferramentas administrativas contribui diretamente para o sucesso dos negócios, foi confirmada pela percepção dos empreendedores, que relataram mudanças positivas na análise e organização de suas empresas após o uso da plataforma.

### **3 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Ao longo desta pesquisa, buscou-se compreender os limites e as possibilidades da adoção de ferramentas administrativas de planejamento estratégico por parte dos micronegócios de Cubatão/SP, tendo em vista a importância crescente desse segmento para a economia local e nacional. Partindo da constatação de que a maioria dos microempreendedores desconhece conceitos e práticas ligadas ao planejamento estratégico, o estudo teve como propósito propor soluções acessíveis que pudessem aproximar esses profissionais do conhecimento técnico necessário para a gestão eficiente de seus negócios.

Em relação ao problema de pesquisa “quais são os limites e possibilidades para a adoção de ferramentas administrativas de planejamento estratégico por parte de micronegócios de Cubatão/SP?”, conclui-se que os principais limites estão relacionados à falta de formação técnica e à linguagem inacessível dos materiais disponíveis, enquanto as

possibilidades surgem da criação de recursos adaptados à realidade dos microempreendedores.

As contribuições deste estudo no campo teórico ampliam o debate sobre o planejamento estratégico em contextos locais, trazendo uma visão aplicada à realidade cubatense, ainda pouco explorada. No âmbito prático, oferece uma ferramenta capaz de auxiliar na gestão eficiente de micronegócios. Já em termos sociais, ao relacionar-se com a meta 8.3 do ODS 8, o trabalho contribui para o fortalecimento de um grupo essencial da economia, os microempreendedores, promovendo o desenvolvimento econômico sustentável.

Além disso, quanto aos limites da pesquisa, destacam-se o número reduzido de empreendedores participantes no pré-teste e a delimitação geográfica restrita à cidade de Cubatão, o que impossibilita a aplicação fiel dos resultados a outras realidades. Assim, recomenda-se que estudos futuros ampliem o panorama de análise, abrangendo outras cidades e setores, além de ampliarem a aplicação do *hub* em contextos diferentes com o uso de outras ferramentas administrativas.

Por fim, destaca-se que, embora o estudo tenha tido um número reduzido de participantes, seu potencial de expansão é relevante, especialmente se houver maior apoio institucional e investimento em sua estrutura. A iniciativa pode evoluir para uma política pública de incentivo ao comércio local, contribuindo diretamente para o desenvolvimento econômico cubatense. Ampliações para este estudo podem envolver a melhoria da plataforma com o apoio de programadores especializados, visando ampliar suas funcionalidades. Como perspectiva futura, pode-se haver a formação de grupos com empreendedores de diferentes áreas e a expansão das ferramentas disponíveis no *hub*, o que pode transformar o estudo em uma iniciativa de consultoria empreendedora voltada a pequenos negócios, ampliando seus efeitos positivos.

Portanto, este trabalho confirma que o conhecimento administrativo, quando transmitido de forma acessível e adaptada, é a chave para transformar a gestão de micronegócios. A integração entre o ambiente digital e presencial contribuiu para o fortalecimento dos micronegócios no contexto estudado e auxiliou os empreendedores a aplicarem estratégias eficazes de gestão.

## REFERÊNCIAS

BARRETTO, Luiz. **Pequenos negócios: a base da economia do nosso país**. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/pequenos-negocios-a-base-da-economia-do-nosso-pais,85e97325a3937810VgnVCM1000001b00320aRCRD>. Acesso em: 13 ago. 2025.

BRASIL. **Lei Complementar Nº 123, De 14 de dezembro de 2006**. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte e dá outras providências. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp123.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm). Acesso em: 13 ago. 2025.

BRYSON, John M.; EDWARDS, Lauren Hamilton; VAN SLYKE, David M. **Getting strategic about strategic planning research**. Public management review, v. 20, n. 3, p. 317-339, 2018.

CESAR, F. I. G. **Ferramentas Gerenciais Da Qualidade**. 1º. ed. São Paulo: Biblioteca24horas, Seven System International Ltda., 2013.

COLEN, Rodrigo. **O que é gestão: descubra o conceito e as suas metodologias**. Tripla, 2024. Disponível em: <https://blog.tripla.com.br/o-que-e-gestao/>. Acesso em: 16 ago. 2025.

DATA MPE BRASIL. **Página institucional: Geografia, Cubatão Município**. Disponível em: <https://datampe.sebrae.com.br/>. Acesso em: 19 de março de 2025.

DRUCKER, Peter. **The practice of Management**. Allied Publishers, 1975.

FAYOL, Henri. **Administração industrial e geral**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1970.

FERNANDES, Djair Roberto. **Uma Visão Sobre a Análise da Matriz SWOT como Ferramenta para Elaboração da Estratégia**. Revista de Ciências Jurídicas e Empresariais, [S. l.], v. 13, n. 2, 2015. Disponível em: <https://revistajuridicas.pgsscogna.com.br/juridicas/article/view/720>. Acesso em: 13 ago. 2025.

FISCHMANN, Adalberto Americo; ALMEIDA, Martinho Isnard R; **Planejamento Estratégico na Prática**. São Paulo: Ed. Atlas. 2011.

HOFRICHTER, M. **Análise SWOT: quando usar e como fazer**. Porto Alegre: Simplíssimo, 2017. E-book.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5ª edição. São Paulo: Atlas, 1992.

MAXIMIANO, Antonio. **Fundamentos de Administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007. 8 p.

MEIRA, Rogério Campos. **As Ferramentas para a Melhoria da Qualidade**. 2ª ed. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 2003, 80 pg.

MEIRELES, Manuel. **Ferramentas Administrativas para Identificar, Observar e Analisar Problemas**. São Paulo: Arte & Ciência, 2001. E-book.

NUNES, William D.; JUNIOR, Jorge R. C.; VIDINHA, Afonso. **A Importância Das Ferramentas Administrativas Para O Sucesso Dos Micro E Pequenos Empreendedores**. Portal de Periódicos da Universidade Federal do Pará, 2024. Disponível em: <https://periodicos.ufpa.br/index.php/conexoes/article/view/18414>. Acesso em: 19 de março de 2025.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**. São Paulo: Atlas, v. 19953, 2007. Disponível em: <https://repositorio.fgv.br/server/api/core/bitstreams/67562f25-e0d1-4db3-bafa-25c6ec1bbb2c/content>. Acesso em: 19 de março de 2025.

ONU. **Chegamos em uma nova era de responsabilidades e expectativas para as empresas, afirma secretário-geral da ONU**. Disponível em: <https://www.pactoglobal.org.br/noticia/chegamos-em-uma-nova-era-de-responsabilidades-e-expectativas-para-as-empresas-a-firma-secretario-geral-da-onu/>. Acesso em: 29 abr. de 2025.

REVISTA EXAME. **O que são Stakeholders: significado e exemplos**. Disponível em: <https://exame.com/carreira/guia-de-carreira/stakeholders-o-que-sao-e-quais-sao-os-principais-tipos/>. Acesso em: 13 de ago. de 2025.

SEBRAE. **Micro e pequenas empresas geram 27% do PIB do Brasil**. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil,ad0fc70646467410VgnVCM2000003c74010aRCRD>. Acesso em: 13 ago. 2025.

SEBRAE. **O que é o observatório Data MPE**. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/Observatoriodatampe>. Acesso em: 20 de mar. de 2025.

SEBRAE. **Pequenos negócios: a base da economia do nosso país**. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/pequenos-negocios-a-base-da-economia-do-nosso-pais,85e97325a3937810VgnVCM1000001b00320aRCRD>. Acesso em: 13 ago. 2025.