



**UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA (UNEB)
DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO – CAMPUS XII
COLEGIADO DE ADMINISTRAÇÃO**

**AGEU FILIPE LIMA CASTRO
CAROLAYNE MARTA ASSUNÇÃO SOUZA**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: ESTUDO DE CASO EM INDÚSTRIA
ALIMENTÍCIA DE GUANAMBI**

Guanambi (BA)

2025



**UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA (UNEB)
DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO – CAMPUS XII
COLEGIADO DE ADMINISTRAÇÃO**

**AGEU FILIPE LIMA CASTRO
CAROLAYNE MARTA ASSUNÇÃO SOUZA**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: ESTUDO DE CASO EM INDÚSTRIA
ALIMENTÍCIA DE GUANAMBI**

Artigo apresentado como pré-requisito para a conclusão da disciplina TCC II, do curso de Administração da Universidade do Estado da Bahia – Campus XII como parte das exigências para a obtenção do título de bacharel em administração.

Orientador (a): Me. Jane Kelly N. P. Guimarães.

Guanambi (BA)

2025

AGEU FILIPE LIMA CASTRO

CAROLAYNE MARTA ASSUNÇÃO SOUZA

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: ESTUDO DE CASO EM INDÚSTRIA
ALIMENTÍCIA DE GUANAMBI**

Artigo apresentado ao curso de Administração da Universidade do Estado da Bahia – Campus XII como parte das exigências para a obtenção do título de bacharel em administração.

Local, 04 de agosto de 2025.

BANCA EXAMINADORA

Profª. Esp. Esp. Jane Kelly N. P. Guimarães.

Prof. Dr. Cláudio R. Meira de Oliveira.

Profª. Msc. Lara Amorim Helfenstein.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: ESTUDO DE CASO EM INDÚSTRIA ALIMENTÍCIA DE GUANAMBI

Ageu Filipe Lima Castro

Carolayne Marta Assunção Souza

Jane kelly N. P. Guimãrães

RESUMO

A indústria é um dos setores que mais contribui para o desenvolvimento socioeconômico municipal da cidade de Guanambi, onde ela faz parte do desenvolvimento municipal, da história da comunidade local e é um dos principais setores na geração de empregos formais. Este estudo tem como objetivo investigar a forma como os gestores das indústrias analisadas percebem o planejamento estratégico, especialmente no que se refere à sua implementação e importância para a eficiência organizacional. Este estudo é de abordagem quali-quantitativa e natureza descritiva, e baseia-se em um estudo de caso comparativo entre as percepções dos gestores de duas indústrias de biscoitos de Guanambi. Os resultados indicam que os gestores enxergam a aplicação do planejamento estratégico como efetiva, ainda que possuam variações na participação dos colaboradores e nos mecanismos de controle e melhoria contínua. Em suma, as organizações apresentam maturidade nos processos de planejamento, mas recomendam-se estudos complementares com outros stakeholders para ampliar a análise.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. Indústria Alimentícia. PDCA. Eficiência Organizacional.

ABSTRACT

Industry is one of the sectors that contributes the most to the socioeconomic development of the municipality of Guanambi, where it plays a significant role in local development, the history of the community, and is one of the main sectors in generating formal employment. This study aims to investigate how the managers of the analyzed industries perceive strategic planning, especially regarding its implementation and importance for organizational efficiency. This is a qualitative-quantitative and descriptive study, based on a comparative case study of the perceptions of managers from two biscuit industries in Guanambi. The results indicate that the

managers view the application of strategic planning as effective, although there are variations in employee participation and in the mechanisms of control and continuous improvement. It is concluded that both organizations demonstrate maturity in their planning processes, but further studies involving other stakeholders are recommended to broaden the analysis.

Keywords: Strategic Planning. Food Industry. PDCA. Organizational Efficiency.

1. INTRODUÇÃO

Diante de um cenário econômico cada vez mais complexo e competitivo, o planejamento estratégico tem se consolidado como uma ferramenta essencial para o desenvolvimento organizacional, impactando diversas áreas — inclusive a indústria alimentícia. Como a cidade de Guanambi vem se destacando como polo regional de desenvolvimento e crescimento empresarial, percebe-se que a indústria local, apesar de ainda modesta em comparação ao setor de serviços, constitui importante papel na geração de empregos e na consolidação de novos negócios (SEBRAE, 2025). No entanto, vale ressaltar que, mesmo nesse cenário promissor, muitas organizações ainda enfrentam desafios quanto à consolidação de práticas de gestão mais modernas, o que inclui a aplicação efetiva do planejamento.

Nesse contexto, surge, então, a seguinte questão: qual é a percepção dos gestores das indústrias alimentícias de Guanambi quanto à importância e à efetiva implementação do planejamento estratégico dentro de suas empresas, tendo em vista os elementos do ciclo PDCA? Neste sentido o estudo objetiva investigar a forma como os gestores das indústrias analisadas percebem o planejamento estratégico, especialmente no que se refere à sua implementação e importância para a eficiência organizacional. Com efeito, este estudo justifica-se pela relevância do planejamento como elemento fundamental para o alcance dos objetivos organizacionais, especialmente em realidades empresariais de micro a médio porte, onde os recursos são escassos e a eficiência é fator determinante para a sobrevivência e o crescimento (OLIVEIRA, 2009).

Por fim, tendo em vista os resultados e a natureza desta pesquisa, conclui-se que as duas organizações aqui estudadas possuem, pelo menos na perspectiva de seus gestores, uma boa capacidade aplicação dos princípios fundamentais do planejamento, o que contribui para o desenvolvimento continuado que essas empresas apresentam. Contudo, consideradas as limitações deste estudo, é importante salientar que este estudo se trata de um estudo de caso isolado, uma vez que existem alguns fatores que não foram analisados e que podem ser explorados em estudos futuros, inclusive ressaltando diversidades existentes entre ramos empresariais divergentes. Portanto sugere-se aprofundar e expandir este universo de pesquisa.

2. LEVANTAMENTO BIBLIOGRÁFICO

2.1 CONTEXTO ECONÔMICO DE GUANAMBI

Segundo Cotrim (1994), os primeiros relatos portugueses a respeito da região em que Guanambi hoje se localiza remontam às primeiras expedições empreendidas ao interior baiano, a uma terra onde antes habitavam os indígenas tapuias. Após um período em que a região passou a ser ocupada pela atividade de pecuária e o desenvolvimento do vale do Rio São Francisco, a região do Vale do Carnaíba foi gradualmente sendo ocupada, e, com o tempo, surgiu o arraial Beija-Flor, fundado em atividades do terceiro setor e na sua localização favorável ao comércio (COTRIM, 2001). Anos depois, o arraial se tornaria distrito e, eventualmente, no município de Guanambi, emancipado por lei de 1919 e instalado em 1920, cujo crescimento se fundamentou no comércio, agroindústria, pecuária e, temporariamente, a indústria do algodão, atividades essas que permitiram que a cidade prosperasse apesar das grandes secas características da região (M. TEIXEIRA, J. TEIXEIRA, 2019).

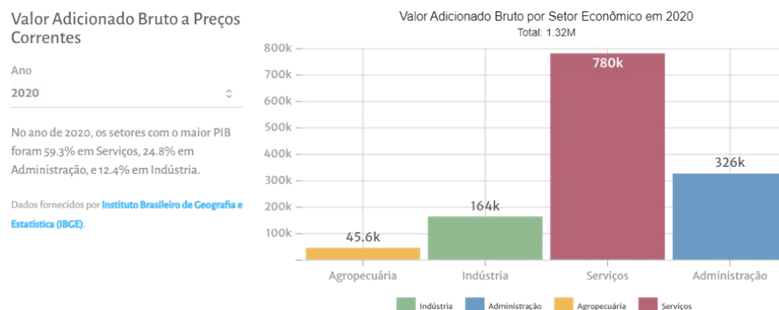
Atualmente, com 87.817 habitantes segundo o censo do IBGE (2024), a cidade é a mais populosa quando comparada aos outros 23 municípios mais próximos, com índices de ocupação relativamente altos para a região, tendo um salário médio de 1,9 salários-mínimos. A partir de dados retirados do SEBRAE (2025), a economia da cidade é majoritariamente baseada em comércio, serviços e um modesto setor industrial de beneficiamento de produtos agropecuários e de construção civil.

Nas últimas décadas, a cidade passou por mudanças econômicas tal como o restante do país, que, segundo Sampaio e Pereira (2021), foi marcado por um processo de desindustrialização e reprimarização da economia, com aumento da participação de commodities e produtos de baixo valor agregado sobre as exportações totais do país. Esse processo de desindustrialização se agravou durante a pandemia, quando, segundo Munglioli, Daudt e Willcox (2021), o grande estresse gerado sobre as cadeias globais de produção e logística fez com que o Brasil sofresse de maneira mais agravada os impactos de estagnação produtiva, esfriamento da economia e baixa flexibilidade de investimentos.

Assim, no ano de 2020, durante o período da pandemia, na cidade de Guanambi, o setor de serviços era aquele com maior participação no valor adicionado bruto da cidade, seguido da administração pública, sendo a indústria o terceiro lugar, com uma participação de 12,4% sobre o crescimento da cidade, conforme consta na Figura 1. Percebe-se que, apesar de representar

um total de R\$ 164.000,00 de produção, a indústria se faz modesta quando comparada ao setor de serviços e comércio.

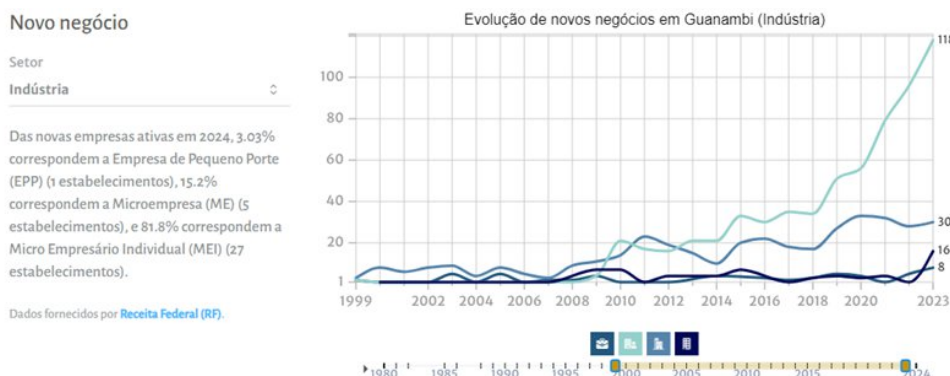
Figura 1: Valor Adicionado Bruto por Setor Econômico em 2020



Fonte: Portal SEBRAE Cidades – Guanambi (2025)

Por outro lado, a indústria local seguiu um padrão comum aos demais setores da economia municipal e nacional, quando apresentou um crescimento relativamente vertiginoso entre 2019 e 2023, conforme observa-se na Figura 2. Porém, dados do Relatório Luz VII da Sociedade Civil da Agenda 2030 (GTSC A2030, 2024) indicam que esse crescimento vertiginoso no número de estabelecimentos empresariais na economia nacional esconde um sério processo de “pejotização” da força de trabalho, o que ocorreu a nível nacional e se refletiu na economia do município, como pode ser percebido pela alta participação dos microempreendedores individuais no crescimento vertiginoso no número de novos negócios em Guanambi.

Figura 2: Evolução de novos negócios em Guanambi (Indústria)



Fonte: Portal SEBRAE Cidades – Guanambi (2025)

Quanto à empregabilidade, segundo dados da RAIS (Relação Anual de Informações Sociais), disponíveis no Portal SEBRAE (2025), Guanambi contava com um total de 14.010 (quatorze mil e dez) empregos, os quais estariam alocados em 3.188 estabelecimentos. Ainda segundo dados fornecidos pela RAIS, o setor industrial correspondia, em 2022, a

aproximadamente 14,34% dos estabelecimentos, enquanto empregava 14,43% dos trabalhadores formais da cidade, sendo o setor privado com maior razão de geração de empregos, superior aos setores de comércio e serviços, que, apesar de empregarem mais trabalhadores, apresentam um grau menor de empregabilidade.

Guanambi é, segundo dados do Ministério da Economia e compilados pela empresa Caravela (2024), o maior polo de abertura de empresas em sua região, bem como o centro do desenvolvimento local, possuindo, até outubro de 2024, três vezes mais empresas abertas do que a segunda colocada na região. Assim, conclui-se que a cidade de Guanambi é um centro comercial e industrial da região imediatamente próxima, o que, somado a suas conexões logísticas, faz com que seja o principal polo de oportunidades para o empreendedorismo local, o que é essencial para as empresas estudadas nesse trabalho, já que se encontram em uma posição privilegiada com alto potencial consumidor, seja pelo tamanho de sua população, conexões logísticas e fluxo de pessoas oriundas de cidades da região.

2.2 PLANEJAMENTO

Oliveira (2009) afirma que o planejamento é uma atividade essencial, que envolve um modo de pensar estruturado e reflexivo, nos convidando a fazer perguntas fundamentais: o que deve ser feito, como, quando, onde, por quem e por quê? Essas indagações são base para construir um caminho em direção aos objetivos desejados. O propósito do planejamento vai além de simplesmente organizar tarefas, visando desenvolver processos, técnicas e atitudes que

permitem avaliar as consequências das decisões do presente, o que permite que elas sejam tomadas com maior coerência, eficiência e agilidade, reduzindo as incertezas e aumentando as chances de sucesso frente às metas e aos desafios.

Segundo Andrade (2019), o planejamento é parte da rotina humana, ainda que de forma intuitiva, como na simples tarefa de sair de casa para trabalhar: observamos o clima pela janela, escolhemos a roupa adequada e, em seguida, agimos. Essa tarefa cotidiana ilustra como o planejamento está presente em nossas vidas, ajudando a antecipar necessidades e organizar ações. No entanto, Oliveira (2009) salienta que planejar é uma atividade complexa e contínua, que nos exige olhar para o futuro, determinar estados desejados e analisar possíveis caminhos para alcançá-los, o que requer um permanente processo decisório, e, dentro de um ambiente interconectado mutável, se torna uma ferramenta vital para lidar com a complexidade e garantir a realização da visão de futuro almejada.

Conforme Oliveira (2009), o planejamento organizacional pode ser dividido em três tipos: estratégico, tático e operacional; tipos que se relacionam com os níveis hierárquicos da organização e estão interligados e representados em uma pirâmide, onde cada nível corresponde a um grau de decisão dentro da estrutura empresarial. O nível estratégico, no topo da pirâmide, foca em objetivos de longo prazo e decisões de escopo geral; o nível tático atua como um intermediário, traduzindo estratégias gerais em planos específicos com escopo departamental; e o nível operacional concentra-se na base, e tem como escopo processos e ações cotidianas, tomadas tendo em vista o curto prazo e com planos de ação mais detalhados.

“O planejamento estratégico, tático e operacional são três níveis de planejamento que uma organização pode usar para alcançar seus objetivos” (OLIVEIRA, 2009, p.15)

2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Oliveira (2009) afirma que o planejamento é uma atividade essencial, que envolve um modo de pensar estruturado e reflexivo, nos convidando a fazer perguntas fundamentais: o que deve ser feito, como, quando, onde, por quem e por quê? Essas indagações são base para construir um caminho em direção aos objetivos desejados. O propósito do planejamento vai além de simplesmente organizar tarefas, visando desenvolver processos, técnicas e atitudes que permitem avaliar as consequências das decisões do presente, o que permite que elas sejam tomadas com maior coerência, eficiência e agilidade, reduzindo as incertezas e aumentando as chances de sucesso frente às metas e aos desafios.

Segundo Andrade (2019), o planejamento é parte da rotina humana, ainda que de forma intuitiva, como na simples tarefa de sair de casa para trabalhar: observamos o clima pela janela, escolhemos a roupa adequada e, em seguida, agimos. Essa tarefa cotidiana ilustra como o planejamento está presente em nossas vidas, ajudando a antecipar necessidades e organizar ações. No entanto, Oliveira (2009) salienta que planejar é uma atividade complexa e contínua, que nos exige olhar para o futuro, determinar estados desejados e analisar possíveis caminhos para alcançá-los, o que requer um permanente processo decisório, e, dentro de um ambiente interconectado mutável, se torna uma ferramenta vital para lidar com a complexidade e garantir a realização da visão de futuro almejada.

Conforme Oliveira (2009), o planejamento organizacional pode ser dividido em três tipos: estratégico, tático e operacional; tipos que se relacionam com os níveis hierárquicos da organização e estão interligados e representados em uma pirâmide, onde cada nível corresponde a um grau de decisão dentro da estrutura empresarial. O nível estratégico, no topo da pirâmide,

foca em objetivos de longo prazo e decisões de escopo geral; o nível tático atua como um intermediário, traduzindo estratégias gerais em planos específicos com escopo departamental; e o nível operacional concentra-se na base, e tem como escopo processos e ações cotidianas, tomadas tendo em vista o curto prazo e com planos de ação mais detalhados.

“O planejamento estratégico, tático e operacional são três níveis de planejamento que uma organização pode usar para alcançar seus objetivos” (Oliveira, 2009, p.15)

2.2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Com base no pensamento do autor Oliveira (2009), pode-se dizer que o planejamento estratégico representa uma ferramenta administrativa essencial, pois oferece suporte estruturado à organização. Além disso, ele orienta a condução dos processos internos com foco na eficiência, buscando, assim, direcionar a empresa para caminhos mais assertivos diante das incertezas do ambiente externo. Ademais, esse processo favorece uma atuação mais inovadora e, conseqüentemente, permite que a organização se destaque por meio de estratégias diferenciadas e alinhadas às exigências do mercado.

Assim, em consonância com o autor, o planejamento estratégico, como processo, é uma ferramenta essencial para a gestão organizacional, pois não apenas permite às organizações definir a melhor direção a ser seguida rumo ao sucesso, alinhar ações aos objetivos e se adaptar às mudanças do ambiente externo, também proporciona uma base metodológica sólida orientará decisões táticas e operacionais de maneira mais assertiva, promovendo uma interação eficiente entre recursos internos e elementos externos, facilitando a identificação de oportunidades e a mitigação dos riscos. Dessa forma, fortalece a capacidade de enfrentar desafios ao oferecer maior segurança e clareza nas ações para alcançar resultados, bem como, ao otimizar recursos e alinhar esforços, cria uma visão compartilhada, impulsiona a inovação e direciona a organização ao crescimento sustentável, aumentando sua competitividade e preparo frente ao mercado em que se insere

Reforçando essa perspectiva, Andrade (2019) afirma que o planejamento estratégico tem como escopo e foco principal a empresa como um todo, direcionando-a para o futuro de forma integrada e com visão de longo prazo, e, portanto, não se prende aos detalhes específicos a cada setor, mas forma uma direção clara e compartilhada entre departamentos ou divisões, guiando suas decisões. Para tal, são formuladas estratégias e táticas gerais que maximizem o potencial da organização dentro de seu mercado, servindo de base para a elaboração de planos

mais específicos nos níveis táticos e operacionais, que detalharam as ações necessárias para alcançar os objetivos estabelecidos.

O Planejamento Estratégico também pode ser concebido, segundo Chiavenato e Sapiro (2023, p. 41) como “um processo de formulação e execução de estratégias organizacionais para buscar a competição bem-sucedida e sustentável da organização, e de sua missão e visão no ambiente em que ela atua”, atrelando esse processo à capacidade de compreensão do cenário em que a organização está inserida, o que facilita as tomadas de decisão e o alinhamento de suas ações com seus objetivos. De maneira análoga, Andrade (2019, p. 4) o define como “um processo formal, racional, sistêmico e flexível que visa facilitar a tomada de decisões, o alcance de objetivos e o direcionamento da organização a um futuro desejado”, já que, ao compreender os ambientes interno e externo, a empresa está mais bem preparada para escolher os melhores caminhos para atingir suas metas.

A partir das concepções de Ansoff (1990) e Mintzberg (1983), é possível perceber uma convergência quanto ao papel estruturante das estratégias no âmbito organizacional. Para Ansoff, (1990) as estratégias configuram-se como regras e diretrizes que norteiam as decisões da empresa durante seu processo de desenvolvimento. Mintzberg (1983) complementa essa visão ao destacar que a estratégia também representa uma forma de pensar voltada ao futuro, articulada a um processo decisório mais amplo, sustentado por procedimentos formalizados e planejamentos previamente delineados. Ou seja, enquanto Ansoff enfatiza o caráter normativo e diretivo das estratégias, Mintzberg amplia a compreensão ao incorporá-las como elementos de integração entre planejamento e ação. Ainda assim, ambos autores, ainda que com ênfases distintas, concordam que a estratégia exerce um papel fundamental na coordenação das decisões empresariais, seja por meio de diretrizes explícitas, seja por meio de uma estrutura articulada que antecipa e organiza os resultados esperados.

2.2.2 IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico é uma ferramenta essencial para as organizações enfrentarem os desafios de um mercado cada vez mais dinâmico e competitivo, e segundo Ribeiro e Andrade (2012), ele permite às empresas direcionarem suas ações com base em metas bem definidas, possibilitando uma atuação mais eficaz diante das constantes mudanças externas. Já para Maximiano (2004), trata-se de um processo que ajuda a definir os objetivos organizacionais e a traçar os caminhos mais adequados para alcançá-los, reduzindo incertezas e aumentando a eficiência nas decisões. Uma das principais características do planejamento

estratégico é sua flexibilidade, de acordo com Silva (2001) ele passou a ter como premissa uma constante readaptação, baseada na análise dos ambientes interno e externo, permitindo atualizá-lo de acordo com as exigências do ambiente, e essa adaptabilidade torna-se um diferencial importante em relação ao planejamento tradicional, que operava com planos fixos e imutáveis.

Outro ponto destacado por Ribeiro e Andrade (2012) é o papel integrador do planejamento estratégico dentro da organização, que contribui para alinhar as ações entre os diferentes níveis hierárquicos e setores e promove uma gestão mais participativa e transparente. Para Rasmussem (1990) o planejamento estratégico estimula o desenvolvimento e o crescimento da organização, onde as decisões a serem tomadas são atividades dinâmicas que exercem o papel de cumprir o que foi requerido de cada nível.

Em suma, o sucesso do planejamento estratégico depende diretamente do comprometimento de todos os envolvidos, e, segundo Oliveira (2009), ele se trata de uma metodologia que proporciona suporte para estabelecer a melhor direção a ser traçada, considerando seus recursos e as mudanças do mercado. Assim, mais do que uma ferramenta de gestão, o planejamento estratégico torna-se um guia para o crescimento sustentável e competitivo das organizações.

2.2.3 INSTRUMENTOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

No âmbito do planejamento empresarial, diversas ferramentas estratégicas se destacam por sua eficácia e aplicabilidade na tomada de decisões. A análise SWOT, também conhecida como FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças), é amplamente utilizada para examinar ambientes internos e externos, conforme Araújo et al. (2015), ela contribui para aprimorar os planos de ação ao integrar esses fatores de maneira coesa. Nesse contexto, sobre a análise externa, as forças de Porter analisam a rivalidade entre concorrentes; poder de barganha dos clientes; poder de barganha dos fornecedores; ameaça de novos concorrentes; e ameaça de produtos substitutos, ajudam a compreender a dinâmica competitiva do setor, sendo, segundo Vargas et al. (2013), fundamentais para a identificação de vantagens competitivas. De forma complementar, a matriz BCG, criada por Bruce Henderson em 1963, oferece uma análise estratégica do portfólio de produtos com base em sua participação de mercado e no crescimento do setor, Hoss et al. (2012) explicam que a matriz é composta por quatro quadrantes: Vaca leiteira, Estrela, Interrogação e Abacaxi, esses refletem diferentes estágios do ciclo de vida do produto e auxiliam na definição de prioridades e investimentos.

Depois, a ferramenta 5W2H, desenvolvida no Japão no pós-guerra e atrelada ao ciclo PDCA, é, conforme Araújo (2019), uma solução prática e objetiva para o planejamento, sendo amplamente adotada em diversos setores. Grosbelli (2014) destaca sua utilidade na gestão de projetos e estratégias, uma vez que, ao responder sete perguntas-chave (What, Why, Where, When, Who, How e How much), permite compreender e mensurar com clareza a execução e os impactos das ações planejadas.

Por último, com ênfase no contexto estudado, se destaca o ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Act) é uma metodologia de gestão voltada para a melhoria contínua de processos, amplamente utilizada em projetos, gestão da qualidade e planejamento estratégico. Seu objetivo principal é aprimorar a eficiência e a qualidade das atividades por meio de um processo recorrente de quatro etapas segundo o autor (MOEN; NORMAN, 2007): Planejar (PLAN), onde se definem objetivos e métodos; Executar (DO), etapa de realização das ações planejadas; Controlar (CHECK), momento de avaliar os resultados obtidos; e Agir (ACT), fase de aplicar correções e ajustar os processos conforme necessário.

O objetivo principal do PDCA é a melhoria contínua, já que nenhum planejamento é definitivo, pois, ainda que os resultados sejam positivos, é possível haver espaço para ajustes, tornando o ciclo repetitivo e adaptável, sendo, por isso, visto como uma ferramenta essencial para a gestão eficaz e sustentável, aplicável a diversas áreas e setores (CARPINETTI, 2007). Sequentemente, segundo Deming (1990) e Campos (1992), o PDCA é ponderadamente composto por quatro etapas, tratando das melhorias em ciclos consecutivos.

O ciclo PDCA tem início na fase PLAN (Planejamento), onde se define um plano com base nas diretrizes da empresa, escolhendo um processo ou problema que precisa ser resolvido, como uma atividade ou método específico. Para Campos (2004), essa etapa se desdobra em cinco momentos: identificar o problema, ou seja, perceber um resultado indesejado fruto de um processo; definir a meta, que representa a diferença entre o que se tem e o que se deseja, sempre incluindo objetivo, prazo e valor; analisar o fenômeno, investigando o problema a partir de dados concretos; analisar o processo, buscando as causas principais; e, por fim, montar o plano de ação, onde são detalhadas todas as medidas necessárias para atingir a meta proposta.

Na etapa DO (Execução), coloca-se o plano em prática, o que envolve treinar os envolvidos e executar as ações planejadas. Segundo Campos (2004), isso ocorre em dois momentos: primeiro, o treinamento, garantindo que todos conheçam o plano; depois, a execução, com acompanhamento constante para evitar falhas e garantir que tudo siga conforme o planejado. É importante registrar os resultados para alimentar as fases seguintes.

A terceira fase, CHECK (Verificação), consiste em avaliar os resultados obtidos por meio da análise dos dados. Essa verificação pode ser feita durante a execução ou depois, utilizando ferramentas estatísticas para identificar se houve falhas ou desvios.

Já a fase ACT (Agir) corresponde à implementação de correções das falhas encontradas e à padronização das ações bem-sucedidas. É nesse momento que o ciclo recomeça, dando continuidade ao processo de melhoria.

Segundo Campos (2004), o PDCA é uma metodologia voltada para resolver problemas e atingir metas de forma contínua. Composto por oito etapas: identificação; observação; análise do processo; plano de ação; ação; verificação; padronização e conclusão. O método pode ser apoiado por diferentes ferramentas, que variam conforme a complexidade do problema, indo das mais simples às mais sofisticadas.

Figura 3: Ciclo PDCA



Fonte: Coutinho, 2023

2.2.4 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO SETOR INDUSTRIAL

Desde que o processo de globalização se intensificou e as nações gradualmente assumiram papéis específicos dentro da cadeia produtiva global, as indústrias também tiveram de acompanhar uma grande mudança na forma como o fornecimento de matéria prima e a entrega de produtos manufaturados se organiza (QUINTINO et al, 2019). Com isso, surge a ideia de se construir as indústrias de maneira que elas consigam, simultaneamente, organizar sua produção, desenvolver a competência de distribuir suas mercadorias para os mercados em potencial e serem capazes de comprar os insumos necessários, usando, para tal, sistemas informatizados de gestão industrial e da produção, os quais possuem a função de unir os

diversos setores das organizações para que trabalhem de forma sincronizada. Nesse ponto, Almeida (2019, p. 24) afirma:

Com a evolução tecnológica e a integração dos processos segundo o conceito da Indústria 4.0, os sistemas de produção passaram a ficar cada vez mais inteligentes, capazes de detectar o surgimento de necessidades produtivas, de suprimentos e de matéria-prima, o que envolve a união de tecnologias físicas e digitais e a integração de todas as etapas do desenvolvimento de um produto ou processo (ALMEIDA, 2019, p. 24).

Dessa maneira, os setores de logística, administração da produção, de pessoas, finanças e fiscal acabam se integrando por meio de mecanismos internos que visam estruturar, de modo a atuarem de forma sincronizada para que alcancem os objetivos estabelecidos no planejamento estratégico e, conseqüentemente, cumpram suas missões e se tornem aquilo que almejam de visão. Nesse contexto, “as empresas devem escolher um sistema apropriado às suas necessidades, o qual atenda todas as áreas de forma integrada, para que o planejamento da fábrica tenha participação de todos” (PAOLESCHI, 2011, p. 43), que lhes permitam aproveitar todo o capital intelectual, motivar seus trabalhadores, atrair bons colaboradores externos e entregar valor para seus consumidores.

A indústria também lida com o desafio de um mundo em crise ambiental, mudanças nos valores no mercado consumidor e uma economia mundial cada vez mais competitiva, fazendo com que a discussão de uma produção industrial sustentável se torne ainda mais relevante e essencial para a perpetuação da humanidade no planeta Terra (KRUGLIANSKAS, ALIGLERI L. A., ALIGLERI L. M., 2016). Nesse sentido, Magalhães (2023) aborda a ideia do ASG + P, baseada nos pilares de Sustentabilidade Ambiental, Responsabilidade Social, Governança Consciente e a Humanização do Trabalho, expandindo a ideia do ASG (Ambiente, Sociedade e Governança) ao incluir a esfera das Pessoas como elemento fundamental dessa dinâmica, tendo em vista não apenas a manutenção legal e lucrativa das organizações, mas também o alcance dos interesses das partes interessadas.

3. MATERIAIS E MÉTODOS

Esta pesquisa possui o objetivo principal de investigar e analisar a importância percebida pelos gestores de duas empresas quanto à aplicação do planejamento estratégico sobre a eficiência operacional dessas organizações.

Esta pesquisa possui o objetivo principal de investigar e analisar a importância percebida pelos gestores de duas empresas quanto à aplicação do planejamento estratégico

sobre a eficiência operacional dessas organizações. Assim, o presente trabalho foi elaborado mediante estudo de duas empresas do setor de indústria alimentícia de Guanambi, as quais atuam majoritariamente com o comércio de biscoitos em geral. O estudo foi realizado sobre a percepção dos gestores, elemento subjetivo da realidade, mas realizado por meio de técnicas que permitem quantificar o valor subjetivo dado pelos indivíduos entrevistados a respeito do planejamento empresarial, o que, juntamente com a análise qualitativa desses valores fazem com que a pesquisa possua uma abordagem quali quantitativa.

Este trabalho se caracteriza como uma pesquisa descritiva, as quais, segundo Gil (2010, p. 27), “têm como objetivo a descrição das características de determinada população”. Em outras palavras, esse tipo de pesquisa tem como objetivo observar e apontar como se dá a realidade, o que ocorre não somente por meio da identificação das variáveis envolvidas no fenômeno observado, mas também das relações que essas estabelecem entre si, reservado o direito de descrever qual a natureza delas. Para tal, foi realizado um estudo de caso comparativo que se valeu dos dados coletados através de um questionário aplicado a gestores de duas indústrias no ano de 2025 sendo o estudo de caso comparativo uma metodologia em que se avalia a realidade por meio de recortes da realidade a partir de mais de um objeto de estudo que possuem determinadas semelhanças e pertencem a um determinado setor da realidade (Gil, 2010).

Neste estudo foi utilizada a Escala Likert de 5 pontos, que consiste em uma ferramenta de elaboração de questionários que permite quantificar dados originalmente subjetivos, o que possibilita dar valores numéricos para uma opinião ou percepção, sendo utilizada a forma de níveis pois esta permite que o entrevistado dê respostas de caráter mais neutro (João et al, 2024). A coleta de dados desses casos foi realizada no período de janeiro de 2025, sendo a coleta de dados realizada, por meio da aplicação de questionários, sendo as afirmações e seus resultados categorizados de acordo com a sua relação com um dos elementos do planejamento estratégico.

O questionário aplicado foi realizado de modo a identificar o ponto de vista dos gestores a respeito da integração do planejamento estratégico à realidade organizacional e sua relação com cada etapa do ciclo PDCA, sendo as questões 2, 4 e 10 agrupadas no bloco da cultura organizacional, as questões 1 e 8 no bloco da etapa de Plan, a questão 6 representando o bloco da etapa de Do, as questões 3 e 7 vinculadas à etapa de Check e as questões 5 e 9 relacionadas ao bloco do Act. Em seguida, os resultados do questionário foram analisados por meio da comparação dos resultados em cada uma dessas categorias anteriormente postas com vistas a avaliar como os gestores dessas organizações enxergam a execução do planejamento estratégico

dentro das instituições em que trabalham, comparando-as com a pesquisa bibliográfica anteriormente realizada.

4. RESULTADO E DISCUSSÕES

Considerando a implementação do planejamento como um ciclo contínuo, antes de pensar em cada etapa, é importante entender como a cultura organizacional está direcionada não apenas para a construção do planejamento, mas também para a sua implementação. As seguintes afirmações foram elaboradas: 2 – O planejamento é considerado uma parte essencial nas operações diárias; 4 – Existe um compromisso organizacional para seguir o plano estratégico; e 10 – O planejamento estratégico é comunicado de forma clara e eficaz em toda a organização.

Nesse tópico, as três questões receberam simultaneamente, um nível de concordância de 4 e 5 nas respostas das duas organizações. Assim, em ambas as empresas, a percepção dos gestores a respeito do impacto do planejamento nas operações diárias e nas atividades operacionais da organização e o compromisso de suas equipes é não apenas relevante, mas perceptível no dia a dia das indústrias, o que indica para uma cultura organizacional com fortes enfoques no desenvolvimento da equipe e na capacidade de comunicação dos objetivos, metas e estratégias desenvolvidas em seu nível estratégico.

Aqui, o resultado obtido nas duas organizações aponta para uma construção conjunta e colaborativa do planejamento de modo a produzir um alinhamento entre as diversas áreas e níveis hierárquicos. A partir da percepção desses gestores, as empresas estão em concordância com o defendido por Oliveira (2009), que afirma que planejar é direcionar objetivos e criar métodos para alcançar esses objetivos, evidenciando que essas empresas fazem a aplicação prática dos fundamentos e dos conceitos de planejamento estratégico na forma de um processo contínuo, integrado, racional e sistemático.

A etapa PLAN considerada mais crítica, já que fundamenta todo o restante do ciclo PDCA, que requer uma análise cuidadosa do ambiente organizacional como um todo, identificando problemas, propondo soluções, delimitando estratégias e estabelecendo metas para alcançar os objetivos de curto, médio e longo prazo (Ahuja et al., 1994). Aqui, as questões 1 (“A empresa tem um plano estratégico claro e bem definido para o futuro”) e 8 (“Os funcionários são envolvidos na formulação e execução do plano estratégico”) refletem elementos a respeito do processo de elaboração do planejamento e do resultado deste, sendo que a questão 8 é crucial, também, pelo fato de que os funcionários são aqueles que conhecem

os pormenores e detalhes operacionais da empresa, sendo a participação destes fundamental, também, para a construção de uma cultura organizacional e equipe alinhadas ao planejamento estratégico e objetivos organizacionais.

Na questão 1, houve a marcação da pontuação 5 na escala Likert por parte das duas organizações, indicando que os gestores das duas organizações possuem uma visão de um processo de elaboração do planejamento estratégico resulta em planos com alto grau de qualidade tanto no que se refere à clareza de seus objetivos, estratégias e metas, quanto na sua capacidade de guiar a organização para o futuro desejado. Segundo Chiavenato e Sapiro (2023), o planejamento estratégico visa a disputa eficaz e sustentável da organização dentro do mercado, o que só se torna possível por meio de um planejamento organizacional bem definido e direcionado, o que deve ser aliado a uma cultura organizacional forte.

Assim, ao analisar a questão 8, onde uma das empresas afirmou que a participação dos empregados no planejamento estratégico corresponde a uma realidade ocasional, enquanto, na outra, a participação é considerada frequente, e comparar com o resultado percebido a respeito da questão 4 citada anteriormente, têm-se que o gestor que afirmou possuir um maior grau de participação dos trabalhadores também foi aquele que possui a percepção mais elevada a respeito do compromisso organizacional com o cumprimento do planejamento estratégico, o que condiz com a percepção de Paoleschi (2011) a respeito da importância da participação de todos os setores da indústria na elaboração de suas estratégias e planos, independentemente do nível hierárquico.

Para Andrade (2019), como o planejamento estratégico deve oferecer uma direção nítida e partilhada para que a cultura organizacional seja compatível com os objetivos que a diretoria da organização almeja alcançar, essa correlação se torna ainda mais provável, onde o ambiente com maior capacidade de ouvir as posições de seus trabalhadores também levaria a uma cultura organizacional mais estimulante e orientada aos fins organizacionais. Nesse ponto, a capacidade de inserir os empregados no processo de tomada de decisões também implicaria numa maior motivação, produtividade e alinhamento da equipe, e, conseqüentemente, estimulando o crescimento organizacional.

Dando sequência ao ciclo, trabalha-se a questão 6 – “A empresa aloca recursos de acordo com o plano estratégico estabelecido” – que se refere à percepção dos gestores a respeito de como as empresas colocam em prática o planejamento estabelecido por meio do direcionamento adequado de recursos, e, nas duas organizações a percepção é de que a empresa

frequentemente ou muito frequentemente demonstra ser capaz de fazer essa alocação de recursos de maneira a seguir o plano estratégico construído na etapa anterior.

A etapa DO é essencial para o bom funcionamento da organização, pois é nela que serão executadas as ações estratégicas definidas e o resultado do planejamento depende, também, da boa capacidade da organização em colocar em prática aquilo que foi estabelecido. As gestões, em suas respostas, demonstram a capacidade de conscientizar sobre o caminho a ser trilhado pela empresa, investindo no capital humano, treinamento e motivação da equipe, criando e seguindo um plano de ação de forma significativa, o que reforça o compromisso com a execução e desenvolvimento do planejamento, o que evidencia um modelo de gestão estruturado e consciente nas duas organizações (CHAVES, 1997).

Na continuidade, serão trabalhadas as seguintes questões: 3 – A empresa realiza análises regulares do ambiente de negócios para informar o planejamento; e 7 – O progresso em relação às metas do plano estratégico é monitorado regularmente (com as seguintes opções: nunca, mensalmente, trimestralmente, semestralmente e anualmente). Aqui, as duas questões se debruçam na regularidade dos processos de controle e checagem de execução e alcance dos objetivos e metas estabelecidas no planejamento, e ambas as empresas indicaram que a checagem do processo é realizada de forma frequente ou muito frequente, indicando uma preocupação contínua em avaliar o desempenho organizacional frente ao caminho escolhido em seu plano, o que está em consonância com a visão de Oliveira (2009), para quem o planejamento estratégico deve ser alimentado por uma leitura contínua e crítica do ambiente externo e interno, possibilitando uma maior precisão nas decisões e maior capacidade de adaptação frente às mudanças do mundo.

A principal diferença entre as organizações está na frequência do acompanhamento de resultados, onde uma delas realiza apenas uma rotina mensal de checagem de resultados, enquanto a outra realiza, também, dois ciclos mais amplos, que ocorrem semestral e anualmente. Essa diferença não representa, necessariamente, uma vantagem de uma sobre a outra, mas é um reflexo de culturas organizacionais e escolhas administrativas diversas entre si, contudo, mantendo o padrão de verificação continuada e cíclica dos seus planejamentos. Assim, ambas as empresas demonstram, pelas percepções de seus gestores, realizar um ciclo PDCA condizente com aquele defendido por Moen e Norman (2007), para os quais o ciclo PDCA deve ser entendido como um ciclo contínuo e adaptável, com espaços para revisão e melhoria, tanto diante de resultados negativos quanto positivos, o que se torna um pilar essencial para o desenvolvimento continuado e sustentável de qualquer organização.

Por fim, têm-se as questões 5 (“O planejamento da empresa é flexível o suficiente para se adaptar a mudanças inesperadas no mercado”) e 9 (“A empresa promove a aprendizagem e a melhoria contínua com base no feedback do planejamento”), as quais tratam das correções e melhorias feitas após o processo de checagem, característico da etapa CHECK, indicando como as empresas abordam o processo de melhoria contínua após acompanharem os resultados obtidos durante a execução do planejamento. Aqui, a questão 5 recebeu, em ambas as empresas, a resposta de que os gestores concordam totalmente com a afirmação, enquanto a questão 9 indicou que uma das empresas apenas concorda (nível 4 na escala), enquanto a outra concorda totalmente (nível 5 na escala).

Aqui, observa-se que os administradores das duas indústrias confiam na capacidade de adaptação de seus planos estratégicos, assim como confiam na capacidade organizacional de responder aos resultados obtidos nessa etapa, o que, considerando o trabalho de Marshal (2006), indica que a etapa do ACT nas duas empresas é realizada de forma adequada, com ações corretivas e melhorias eficazes em aumentar a efetividade do plano organizacional, permitindo que a empresa corrija possíveis falhas e institucionalize padrões positivos que melhoram a saúde da organização tanto no curto quanto no longo prazo. Essa capacidade é compatível com a ideia defendida por Bezerra (2014), que afirma que, a partir das ações realizadas na fase do Act, a empresa pode recomeçar o ciclo PDCA reconhecendo possíveis desvios e agindo preventivamente, o que acaba por evidenciar o compromisso com a melhoria contínua nas duas empresas estudadas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante da proposta do estudo, considera-se que o estudo atingiu seu objetivo, identificando que a percepção desses administradores é de que as duas indústrias alimentícias aqui estudadas têm sido capazes de desenvolver bem as principais e fundamentais competências de um planejamento estratégico.

Por meio dos dados obtidos através do questionário aplicado e da categorização das respostas com base nas etapas do ciclo PDCA, foi possível observar como os gestores percebem os resultados obtidos pelas organizações e como esses resultados se relacionam com a cultura organizacional e as 4 etapas do ciclo de planejamento. Isso estabelecido, os resultados indicam que seus gestores entendem que foram capazes de estabelecer boas estratégias de internalização e ambientação do planejamento estratégico às suas culturas organizacionais, além de

desenvolverem as etapas do ciclo PDCA conforme o determinado pelos fundamentos dessa técnica de planejamento definidos por Campos (2004).

Um possível campo de melhoria identificado pelas respostas dadas pelos gestores é a participação dos empregados no planejamento estratégico, já que, conforme Paoleschi (2011), uma indústria deve ser capaz de integrar seus setores e colaboradores internos ao processo de planejamento para que ele seja elaborado e executado de forma adequada de modo que esses, que são fundamentais ao bom desenvolvimento da organização, estejam motivados e inteirados a respeito daquilo que foi estabelecido no planejamento estratégico. Aqui, o aumento na participação dos trabalhadores permitiria melhorias na cultura organizacional além de possibilitar o desenvolvimento da etapa “Plan” de forma mais bem estruturada, tendo em vista a diversidade de perspectivas e aumento do potencial criativo para solucionar problemas que essa medida traria.

Na segunda etapa, “Do”, as respostas dos gestores nos direcionam para a percepção de que as empresas são capazes de traduzir na realidade aquilo que foi idealizado na etapa anterior. De maneira semelhante, as respostas relacionadas às etapas “Check” e “Act”, também apontam para uma boa capacidade de se estabelecer metodologias de mensuração e acompanhamento de resultados, bem como margem para adaptação de estratégias e métodos à realidade organizacional.

Aqui, é importante destacar que esses resultados refletem a percepção desses gestores e não necessariamente a realidade geral da organização. Assim, propõe-se como continuidade ao estudo realizado por essa pesquisa, um estudo que se debruce sobre as demais partes interessadas, como trabalhadores da base, supervisores e acionistas, para entender como as atividades e o planejamento têm se refletido no resultado da organização para aqueles que fazem parte de sua estrutura, seguido de um estudo de abordagem financeira para analisar a viabilidade de cada negócio no curto, no médio e no longo prazo.

REFERÊNCIAS

- ANSOFF, H. Igor. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.
- AHUJA, H. N. et al. **Project Management: techniques in planning and controlling construction projects**. New York: John Wiley & Sons, 1994. 505p.
- ALMEIDA, Paulo Samuel de. **Indústria 4.0: princípios básicos, aplicabilidade e implantação na área industrial**. São Paulo: Érica, 2019).
- ANDRADE, Arnaldo R. **Planejamento Estratégico: para pequenas empresas**. 1 ed. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.

ARAÚJO, J. C. et al. **ANÁLISE DE SWOT: uma ferramenta na criação de uma estratégia empresarial**, Lins, 2015. V Encontro Científico e Simpósio de Educação Salesiano, Centro Universitário Católico Salesiano Auxilium, Faculdade de Lins, 2015. Disponível em: <https://silo.tips/download/analise-de-swot-uma-ferramenta-na-criacao-de-uma-estrategia-empresarial-swot-anal#>. Acesso em 14/04/2025.

BEZERRA, F. **Ciclo PDCA: Do conceito à Aplicação**. Portal Administração. 2014. Disponível em: <https://www.portal-administracao.com/2014/08/ciclo-pdcaconceito-e-aplicacao.html>. Acesso em: 12/06/2025.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Controle da Qualidade Total**. Rio de Janeiro: Editora Bloch, 3ª edição, 1992.

CAMPOS, V. F. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia**. 8. ed. Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 2004.

CARPINETTI, Luiz César Ribeiro; MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick; GEROLAMO, Mateus Cecílio. **Gestão da Qualidade: ISO 9001:2000 princípios e requisitos**. São Paulo: Atlas, 2007 p. 1-65.

CARAVELA. **Economia de Guanambi**. Caravela. Disponível em: <https://www.caravela.info/regional/guanambi---ba>. Acesso em: 03/06/2025.

CHAVES, J. B. P. **Controle de Qualidade na Indústria de Alimentos**. Viçosa: Departamento de Tecnologia de Alimentos (UFV), 1997. 150p.

Idalberto Chiavenato, Arão Sapiro. **Planejamento estratégico: a nova jornada da intenção aos resultados: entendendo como as organizações chegam aonde elas querem chegar**. 5. ed. – São Paulo: Atlas, 2023.

COTRIM, Dário Teixeira. 2001. **Breves notas sobre a origem do Município de Guanambi**. Belo Horizonte: Plurarts, 2001.

COTRIM, Dário Teixeira. **Guanambi: aspectos históricos e genealógicos**. Belo Horizonte: Cuatiara, 1994.

COUTINHO, Thiago. **O que é o Ciclo PDCA? Entenda como funciona cada etapa!** Voitto. 2025. Disponível em: <https://voitto.com.br/blog/artigo/o-que-e-o-ciclo-pdca>. Acesso em: 29/07/2025.

DEMING, William Edward. **Qualidade: a revolução da administração**. Rio de Janeiro: MarquesSaraiva, 1990.

GTSC A2030. **VIII Relatório Luz da Sociedade Civil da Agenda 2030 de Desenvolvimento Sustentável Brasil**. 2024. Disponível em: <https://gtagenda2030.org.br/relatorio-luz/relatorio-luz-2024/>. Acesso em 21/03/2025

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GROSELLI, Andressa Carla. **Proposta de melhoria contínua em um almoxarifado utilizando a ferramenta 5W2H**. 2014. Trabalho de Conclusão de Curso. Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

HOSS, O. et al. **Simulação de cenários: Estudo de caso nas fontes de recursos da fundação de apoio à educação, pesquisa e desenvolvimento científico e tecnológico da Universidade Tecnológica Federal do Paraná câmpus Pato Branco**. Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE, 172-204. (2012).

IBGE.. **Guanambi**. Cidades IBGE. 2024. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/ba/guanambi/panorama>. Acesso em: 10/11/2024.

JOÃO F. da C. et al. **Um estudo sobre o uso da escala de Likert na coleta de dados qualitativos e sua correlação com as ferramentas estatísticas**, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.55905/revconv.17n.1-021>. Acesso em 04/02/2025.

KRUGLIANSKAS, Isak; ALIGLERI, Luiz A.; ALIGLERI, Lilian M. *Gestão industrial e produção sustentável*, 1ª edição.. Rio de Janeiro: Saraiva Uni, 2016. E-book. p.21. ISBN 9788547210038. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788547210038/>. Acesso em: 29 jul. 2025.

MAGALHÃES, Marcos F. *Estratégias para o Desenvolvimento Sustentável: ASG + P*. 2. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2023. E-book. p.3. ISBN 9786559774159. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559774159/>. Acesso em: 29 jul. 2025.

TEIXEIRA, Maria Soares da Silva; TEIXEIRA, José Bonifácio. **Guanambi: histórias, memórias e retratos de várias épocas**. Guanambi: Próprios autores, 2019.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à Administração**. 6. ed. Editora Atlas: São Paulo: 2004.

MINTZBERG, Henry. **What is planning anyway**. Strategic Management Journal. New York, no 2, Oct. 1983.

MOEN, Ron; NORMAN, Cliff. **Evolution of the PDSA Cycle**. Disponível em: <http://deming.ces.clemson.edu>. Acesso em 10 de junho de 2025.

MUNGIOLI, DAUDT e WILLCOX. **Consequências da Covid-19 para a indústria global: da reconversão à realocização**. Rio de Janeiro: ABDE, 2021.

PAOLESCHI, Bruno. **Logística Industrial Integrada: Do Planejamento, Produção, Custo e Qualidade à Satisfação do Cliente**. 3 ed. São Paulo: Érica, 2011.

QUINTINO, Luis F.; SILVEIRA, Aline Morais da; AGUIAR, Fernanda Rocha de; et al. *Indústria 4.0*. Porto Alegre: SAGAH, 2019. E-book. p.13. ISBN 9788595028531. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788595028531/>. Acesso em: 29 jul. 2025.

OLIVEIRA, Djalma P. R. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e Práticas**. 26 ed. São Paulo: Atlas 2009.

RASMUSSEM, U. W. **Manual da metodologia do planejamento estratégico**. 1. ed. São Paulo: Edições Aduaneiras, 1990

RIBEIRO, Hélio Alessandro; ANDRADE, Macson Alysson Vieira. **A importância do planejamento estratégico nas organizações atuais**. Revista Brasileira de Gestão e Engenharia, São Gotardo, n. 5, p. 15–31, jan./jun. 2012. Disponível em:

SAMPAIO, Daniel Pereira; PEREIRA, Vinícius Vieira. **Economia Brasileira: 20 anos de conjuntura (1997-2017)**. 2021. Disponível em: https://repositorio.ufes.br/bitstream/10/11772/1/digital_economia-brasileira-20-anos-de-conjuntura-1997-2017.pdf. Acesso em: 11/11/2024.

SEBRAE. **Guanambi**. Portal SEBRAE Cidades, 2025. Disponível em: <https://datampe.sebrae.com.br/profile/geo/guanambi#bespoke-title-339>. Acesso em: 23/07/2025

SILVA, Reinaldo Oliveira. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomsom Learning, 2001.

VARGAS, K. F. et al. **A cadeia de valores e as cinco forças competitivas como metodologia de planejamento estratégico**. REBRAE, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.7213/rebrae.7663>. Acesso em: 03/05/2025