



INSTITUTO FEDERAL
Rondônia



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia

CAMPUS PORTO VELHO ZONA NORTE
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO COMERCIAL

GILSON LOPES

**ESTUDO DA CAPACIDADE PRODUTIVA DE UMA PANIFICADORA
DO MUNICÍPIO DE CAMPO NOVO DE RONDÔNIA-RO**

CAMPO NOVO DE RONDÔNIA

2025

GILSON LOPES

**ESTUDO DA CAPACIDADE PRODUTIVA DE UMA PANIFICADORA
DO MUNICÍPIO DE CAMPO NOVO DE RONDÔNIA-RO**

Artigo apresentado ao Curso Superior de Tecnologia em Gestão Comercial do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia, como requisito para a obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Comercial.

Orientadora: Prof.^a Ma. Bárbara Adelaide Parada Eguez

CAMPO NOVO DE RONDÔNIA

2025

Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema Gerador de Ficha Catalográfica do IFRO,
com dados informados pelo(a) próprio(a) autor(a).

Lopes, Gilson.

Estudo da capacidade produtiva de uma panificadora do município de
Campo Novo de Rondônia-RO / Gilson Lopes, Campo Novo de
Rondonia-RO, 2025.

22 f. : il.

Orientador(a): Prof^a. Ma Bárbara Adelaide Parada Eguez.

Trabalho de Conclusão de Curso (Superior de Tecnologia em Gestão
Comercial) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de
Rondônia - IFRO, Campo Novo de Rondonia-RO, 2025.

1. Planejamento estratégico. 2. Pandemia. 3. Produção. I. Eguez, Bárbara
Adelaide Parada (orient.). II. Instituto Federal de Educação, Ciência e
Tecnologia de Rondônia - IFRO. III. Título.

Bibliotecário(a) Responsável: Marlene Fouz da Silva, CRB-11/946 (Campus Porto Velho Zona Norte)

ESTUDO DA CAPACIDADE PRODUTIVA DE UMA PANIFICADORA DO MUNICÍPIO DE CAMPO NOVO DE RONDÔNIA-RO

Gilson Lopes¹
Bárbara Adelaide Parada Eguez²

Resumo

Este artigo trata da importância do planejamento estratégico como ferramenta essencial para o fortalecimento e a continuidade das microempresas. O foco é analisar como esse recurso contribuiu para a permanência da Panificadora da Família, situada no município de Campo Novo de Rondônia, especialmente diante dos desafios impostos pela pandemia da COVID-19. A pesquisa adotou uma abordagem qualitativa e descritiva, com base em observações diretas e entrevistas realizadas com o gestor e os colaboradores. A análise do ambiente organizacional foi conduzida por meio da matriz SWOT, o que permitiu identificar os principais pontos fortes e fracos da empresa, além das oportunidades e ameaças presentes no cenário externo. Os resultados mostram que, ao alinhar suas estratégias às reais necessidades do negócio, a organização conseguiu superar obstáculos significativos e se adaptar a momentos de instabilidade. A aplicação prática dos conceitos de gestão estratégica demonstrou ser eficaz para melhorar o desempenho operacional e fortalecer a presença da empresa no mercado. Assim, conclui-se que o uso consciente do planejamento estratégico, aliado à busca por inovação, pode impulsionar a sustentabilidade e o crescimento de microempresas, mesmo em contextos desafiadores.

Palavras-chave: Planejamento estratégico. Matriz SWOT. Microempresa. Pandemia. Produção.

Abstract

The This article deals with the importance of strategic planning as an essential tool for the strengthening and continuity of micro-enterprises. The focus is to analyze how this resource has contributed to the permanence of Panificadora da Família, located in the municipality of Campo Novo de Rondônia, especially in the face of the challenges posed by the COVID-19 pandemic. The research adopted a qualitative and descriptive approach, based on direct observations and interviews with the manager and employees. The analysis of the organizational environment was conducted using the SWOT matrix, which made it possible to identify the company's main strengths and weaknesses, as well as the opportunities and threats present in the external scenario. The results show that by aligning its strategies with the real needs of the business, the organization has managed to overcome significant obstacles and adapt to times of instability. The practical application of strategic management concepts proved to be effective in improving operational performance and strengthening the company's presence in the market. The conclusion is that the conscious use of strategic planning, combined with the search for innovation, can boost the sustainability and growth of micro-enterprises, even in challenging contexts.

Keywords: Strategic planning. SWOT matrix. Microenterprise. Pandemic. Production.

¹ Discente do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Comercial EaD do Instituto Federal de Rondônia *Campus* Porto Velho Zona Norte. E-mail: precobom06@gmail.com.

² Prof^a. Ma. Orientadora de TCC do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Comercial EaD do Instituto Federal de Educação *Campus* Porto Velho Zona Norte. E-mail: barbaraeguez44@gmail.com.

1 INTRODUÇÃO

O planejamento estratégico representa um processo fundamental para a gestão eficiente de qualquer organização, especialmente em tempos de crise, como ocorreu durante e após a pandemia da COVID-19. Ao proporcionar uma visão clara dos objetivos e caminhos a seguir, ele contribui para que os gestores tomem decisões mais assertivas e conscientes. Segundo Chiavenato (2014), planejar estrategicamente significa direcionar os esforços da organização para alcançar metas específicas, utilizando os recursos disponíveis da forma mais eficiente possível. Em cenários de crise, essa prática se torna ainda mais decisiva para a continuidade dos negócios.

Durante a pandemia da COVID-19, muitos empreendimentos enfrentaram grandes desafios, sobretudo as microempresas, que lidam com limitações operacionais e financeiras. A rápida mudança nas dinâmicas de consumo e a adoção do distanciamento social exigiram adaptações imediatas. Para Oliveira e Sousa (2022), esse contexto revelou a urgência de práticas gerenciais que favoreçam a inovação e a sustentabilidade dos pequenos negócios. Assim, tornou-se fundamental refletir sobre como essas empresas podem reagir a situações adversas, utilizando o planejamento como mecanismo de resposta estratégica.

A Panificadora da Família, localizada em Campo Novo de Rondônia, enfrentou sérias dificuldades durante a crise sanitária e econômica provocada pela pandemia da COVID-19. A redução significativa da produção, o corte no número de funcionários e a perda de clientes comprometeram diretamente a sustentabilidade do negócio. Essa realidade refletiu um desafio comum a muitas microempresas, que precisaram lidar com a instabilidade e encontrar formas de manter suas atividades em funcionamento diante de um cenário incerto.

Diante disso, esta pesquisa se propõe a refletir sobre o papel do planejamento estratégico como ferramenta capaz de promover a adaptação, garantir a sobrevivência e fortalecer a atuação de organizações de pequeno porte. A escolha da Panificadora da Família como objeto de estudo justifica-se por sua representatividade no comércio local e pela relevância das experiências vividas ao enfrentar a crise. A análise de sua trajetória oferece subsídios valiosos para compreender como decisões estratégicas podem contribuir para a superação de adversidades e a retomada do crescimento empresarial.

A pesquisa tem como objetivo geral analisar a contribuição do planejamento estratégico para a sobrevivência da Panificadora da Família frente à crise provocada pela pandemia da COVID-19. De forma específica, busca-se compreender o ambiente interno e externo da empresa por meio da matriz SWOT; avaliar o nível de conhecimento sobre gestão estratégica

entre os envolvidos; e propor técnicas inovadoras para melhorar os processos de produção e vendas.

A investigação adota abordagem qualitativa e caráter descritivo, com uso de entrevistas presenciais e observações como instrumentos de coleta de dados. Ao valorizar a vivência real de uma microempresa em situação de vulnerabilidade, este estudo pretende colaborar com a compreensão dos impactos positivos do planejamento estratégico e fomentar reflexões sobre sua aplicação em contextos semelhantes, contribuindo, assim, com o fortalecimento da gestão de pequenos negócios.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Com o intuito de oferecer embasamento teórico ao desenvolvimento deste estudo, foram selecionados conteúdos organizados em torno de três eixos centrais: o conceito de estratégia, o planejamento estratégico e os processos de formulação de técnicas voltadas à gestão organizacional. Esses temas possibilitam compreender como a ação planejada pode influenciar diretamente os rumos de uma empresa, especialmente em cenários marcados por incertezas e mudanças rápidas.

Gracioso (1996) afirma que apenas as organizações com sistemas de planejamento estratégico bem estruturados serão capazes de se antecipar à concorrência diante de transformações repentinas no mercado. Segundo o autor, o desenvolvimento de estratégias competitivas eficazes exige capacidade de adaptação em tempo hábil, condição essencial para a sobrevivência e o êxito empresarial. Essa perspectiva reforça a importância do planejamento não apenas como ferramenta de gestão, mas como diferencial estratégico em contextos desafiadores.

Entretanto, é importante destacar que, historicamente, o processo de planejamento nem sempre contemplou de forma ampla as variáveis externas, limitando-se, em muitos casos, à lógica interna da organização. Diante disso, o próximo capítulo abordará a evolução do pensamento estratégico, apresentando um panorama das principais abordagens ao longo do tempo, com especial atenção às transformações ocorridas no período pós-pandemia da COVID-19, momento que exigiu das microempresas respostas inovadoras e flexíveis para enfrentar os impactos da crise.

Segundo Chiavenato (2014), com base na Teoria Geral dos Sistemas, desenvolvida por Ludwig Von Bertalanffy (1968), uma organização pode ser compreendida como um sistema

aberto, no qual diferentes elementos interagem de forma interdependente e se articulam em função de objetivos comuns. Nesse sentido, a organização não atua isoladamente, mas em constante relação com o ambiente externo, sendo influenciada por ele e, ao mesmo tempo, exercendo influência sobre o contexto em que está inserida.

Planejar, portanto, consiste em analisar o futuro, examinar o ambiente onde a organização está inserida e traçar caminhos estratégicos para alcançar os objetivos propostos. Trata-se da criação de meios que possibilitem não apenas a sobrevivência, mas o crescimento da empresa, por meio do aumento da produção e das vendas. O planejamento estratégico se configura, assim, como uma ferramenta essencial de gestão, aplicável tanto a grandes corporações quanto a pequenas empresas que atuam em um mercado cada vez mais competitivo.

No contexto da pandemia, o planejamento estratégico passou a ser ainda mais valorizado, especialmente diante das mudanças abruptas e imprevisíveis que afetaram todos os setores econômicos. Nesse cenário, tornou-se evidente que apenas as organizações capazes de rever suas práticas e alinhar seus objetivos às novas exigências do ambiente conseguiram manter-se ativas e competitivas. Segundo Mintzberg et al. (2021), o sucesso das organizações em tempos de crise depende diretamente da sua capacidade de se adaptar rapidamente, mantendo uma direção clara e coerente com seus objetivos, mesmo diante da instabilidade.

Para os autores, a estratégia não pode ser entendida como um plano rígido, elaborado de forma isolada e imutável. Pelo contrário, ela deve ser construída a partir da prática e da vivência organizacional, emergindo como uma resposta dinâmica e contínua às transformações externas. Nesse sentido, a estratégia eficaz não é apenas aquela que é previamente planejada, mas sim aquela que é sensível ao contexto, permitindo ajustes e reformulações sempre que necessário. A pandemia, portanto, reforçou essa visão emergente da estratégia, evidenciando a importância de uma gestão mais flexível, responsiva e alinhada ao tempo presente.

Além disso, estudos recentes indicam que empresas que mantiveram ou adaptaram seus planos estratégicos durante a pandemia obtiveram maior capacidade de mitigar os impactos econômicos gerados pela crise. Conforme destacam Vinhas e Lopes (2021), a adoção de estratégias adaptativas, aliada à humanização no atendimento ao cliente, foi fundamental para que pequenos empreendimentos enfrentassem os desafios impostos pelo contexto sanitário e social. Essas ações demonstram a relevância do planejamento estratégico orientado pela flexibilidade e pela escuta ativa das demandas do ambiente externo.

As autoras analisam o caso da Casa Porto, destacando que a resposta empreendedora da empresa, baseada em sensibilidade social e ações planejadas, permitiu não apenas a

sobrevivência do negócio, mas também a consolidação de uma identidade alinhada às novas exigências do período pandêmico. Enfatizam, ainda, que o empreendedorismo humanizado se configurou como um diferencial competitivo ao integrar criatividade, empatia e planejamento estratégico, promovendo, assim, a sustentabilidade e a continuidade das atividades empresariais diante da instabilidade.

Complementarmente, Peixoto (2020) ressalta que o contexto pandêmico da COVID-19 intensificou desafios já existentes nas organizações de trabalho, exigindo dos gestores não apenas resiliência, mas também uma atuação mais estratégica e sensível às transformações do ambiente externo. Segundo o autor, a crise sanitária evidenciou a necessidade de práticas de gestão mais adaptativas, baseadas em dados, colaboração e planejamento estratégico para responder de forma eficaz às demandas emergenciais e aos riscos imprevistos. Nesse sentido, o planejamento deixou de ser uma prática meramente formal para se tornar um instrumento dinâmico de sobrevivência e inovação, especialmente para micro e pequenas empresas.

Dessa forma, o planejamento estratégico assume um papel fundamental para a resiliência organizacional, funcionando como um guia para a tomada de decisões conscientes, especialmente em momentos de crise como os vivenciados recentemente. Ao permitir uma visão mais clara dos objetivos, das capacidades internas e das ameaças externas, o planejamento possibilita que as organizações se preparem melhor para enfrentar desafios inesperados, minimizando impactos negativos e aproveitando oportunidades mesmo em contextos adversos.

Além disso, essa ferramenta orienta a definição de metas realistas, o uso eficiente dos recursos e a reestruturação de processos internos com foco na inovação e na sustentabilidade. Nesse sentido, o planejamento estratégico não apenas fortalece a capacidade de adaptação das empresas, mas também contribui para a construção de uma cultura organizacional mais proativa e alinhada às constantes transformações do ambiente externo.

2.1 Conceitos sobre Análise SWOT/FOFA

A matriz SWOT é reconhecida como uma das principais ferramentas utilizadas para embasar o planejamento estratégico organizacional. O termo deriva das iniciais das palavras em inglês *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças), sendo traduzido para o português como FOFA. Segundo Kotler e Keller (2006), essa análise permite que as empresas organizem seus recursos internos e alinhem suas ações às exigências do ambiente externo, tornando-se um instrumento valioso para a construção de estratégias competitivas.

Por meio da análise SWOT, é possível identificar os aspectos internos e externos da organização, apresentando uma visão realista do contexto em que ela está inserida. Essa ferramenta teve origem na década de 1960, na Escola de Administração de Harvard, sendo atribuída a Peter Drucker, que tinha como objetivo promover o equilíbrio entre os fatores internos (forças e fraquezas) e as variáveis externas (oportunidades e ameaças).

Valim et al. (2010) destacam que a análise SWOT deve ser desenvolvida com base em critérios analíticos, contemplando as dimensões interna e externa da empresa. Para os autores, a análise do ambiente externo envolve identificar, por meio de monitoramento contínuo, as oportunidades e ameaças que podem afetar a organização, permitindo o direcionamento estratégico das ações. Já o diagnóstico interno contribui para evidenciar as potencialidades e as fragilidades da estrutura organizacional, servindo de base para a construção de um plano de ação mais eficaz e competitivo.

A análise SWOT se mostra uma ferramenta estratégica relevante não apenas por sua simplicidade estrutural, mas principalmente por sua capacidade de oferecer uma leitura clara e objetiva sobre a realidade organizacional. Ao permitir o reconhecimento dos pontos fortes e fracos, bem como das oportunidades e ameaças, ela orienta o processo decisório e contribui para a construção de estratégias mais alinhadas às condições internas e externas da empresa. Esse tipo de diagnóstico não se resume a um levantamento superficial, mas exige sensibilidade gerencial e um olhar analítico sobre os dados disponíveis.

Valim et al. (2010) destacam que, para que essa análise seja realmente eficaz, é necessário aprofundar-se tanto nas variáveis internas quanto nas externas. A dimensão interna envolve o conhecimento da estrutura organizacional, recursos humanos, processos e cultura institucional, enquanto a dimensão externa exige atenção constante às mudanças do mercado, concorrência, legislação e comportamento do consumidor. Assim, a matriz SWOT não apenas descreve o cenário, mas fornece subsídios para que a gestão identifique caminhos viáveis de ação e possa reagir com agilidade a contextos instáveis ou desafiadores.

2.2 Conceitos sobre Inovação e Criatividade

A inovação não é apenas uma resposta às demandas do mercado, mas uma estratégia essencial para garantir a sustentabilidade e a vantagem competitiva das organizações em ambientes complexos e em constante transformação. Sobre a cultura de inovação, Bruno-Faria (2014, p. 45) destaca:

“A cultura de inovação pode ser entendida como um conjunto sistemático de valores, normas, práticas e comportamentos organizacionais que promovem e sustentam a inovação de forma contínua. Essa cultura integra aspectos estruturais e simbólicos que

permeiam a dinâmica interna da organização, criando um ambiente favorável à criatividade, à experimentação e à implementação de novas ideias, elementos fundamentais para a adaptação e sobrevivência das empresas em mercados cada vez mais competitivos e voláteis (Bruno-Faria, 2014, p. 45)”.

Nesse sentido, pesquisas recentes destacam que organizações que mantêm uma cultura voltada à inovação tendem a desenvolver uma postura estratégica mais orientada ao futuro. Essa mentalidade é refletida na adoção de práticas de planejamento que envolvem ações de curto, médio e longo prazo, promovendo maior consistência e alinhamento com os objetivos institucionais. A integração entre inovação e planejamento estratégico configura-se como um fator essencial para garantir a sustentabilidade organizacional em contextos cada vez mais dinâmicos e competitivos.

Os estudos sobre o assunto evidenciam que a cultura organizacional exerce papel fundamental na promoção da inovação, ao incentivar comportamentos criativos, a aprendizagem contínua e a abertura à experimentação. Ambientes que valorizam a troca de ideias e toleram o erro controlado tendem a obter melhores resultados na implementação de estratégias inovadoras. Dessa forma, o fortalecimento de uma cultura de inovação não apenas estimula a adaptação das organizações às mudanças externas, como também consolida o planejamento estratégico como um processo contínuo e integrado à missão institucional (Portal de Periódicos da UFPB, 2020).

Nesse contexto, Dobni (2008) traz a perspectiva de que a inovação dentro das organizações é percebida por meio de comportamentos e ações que se traduzem em resultados concretos. Essa compreensão envolve tanto fatores estruturais quanto comportamentais, internos e externos, que influenciam diretamente a forma como a inovação é incorporada ao cotidiano organizacional. Assim, a inovação passa a ser não apenas um valor, mas uma prática efetiva enraizada na cultura da empresa.

Autores como Zien e Buckler (1997) compreendem a cultura de inovação a partir de uma abordagem antropológica, destacando a importância das narrativas internas construídas a partir de experiências inovadoras. Eles observam que organizações bem-sucedidas tendem a valorizar e disseminar histórias de exploração criativa, o que reforça o espírito inovador como um elemento cultural dinâmico, robusto e capaz de impulsionar o desempenho organizacional.

A distinção entre os conceitos de cultura organizacional e clima organizacional, bem como entre criatividade e inovação, também é importante para a compreensão do tema. McLean (2005) aponta que a criatividade está geralmente associada ao nível individual, enquanto a inovação refere-se aos níveis grupal e organizacional. Essa diferenciação é reforçada por

Amabile (1996), que entende a inovação como a etapa de aplicação das ideias criativas no ambiente de trabalho.

Complementarmente, West e Anderson (1996) enfatizam a especificidade do processo criativo em grupos, salientando que a inovação é favorecida quando há colaboração e diversidade de perspectivas. Essa compreensão é compartilhada por Van de Ven e Angle (2000), para quem a inovação deve ser vista como um processo dinâmico de implementação de ideias, envolvendo desde a concepção até a transformação efetiva das práticas organizacionais.

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa adota uma abordagem qualitativa e possui caráter descritivo, com o objetivo central de compreender as práticas de planejamento estratégico em microempresas. Essa abordagem permite uma análise mais aprofundada dos aspectos subjetivos e contextuais que envolvem a gestão organizacional. Em termos de procedimento metodológico, trata-se de uma pesquisa bibliográfica, complementada por entrevistas focadas com os colaboradores e observação sistemática realizada no ambiente da organização estudada. A triangulação desses métodos fortalece a validade dos resultados obtidos. Assim, busca-se uma compreensão ampla e contextualizada da realidade investigada.

A coleta de dados incluiu entrevistas semiestruturadas aplicadas individualmente com 10 profissionais da Panificadora da Família, incluindo padeiros, auxiliares, confeitiro, atendentes, operador de caixa, auxiliar de serviços gerais, entregador, gerente e proprietário. O roteiro de perguntas investigou temas como: conhecimentos sobre planejamento estratégico, percepção sobre os pontos fortes e fracos da empresa, adaptações funcionais após a pandemia, uso de ferramentas como a matriz SWOT e ideias para inovações em produção e vendas. Esse roteiro está incluído como Formulário de Pesquisa ao final deste capítulo.

A observação direta foi realizada durante a visita técnica à empresa, com atenção especial aos processos produtivos, à organização dos espaços, aos fluxos de atendimento e à interação entre os membros da equipe. Segundo Marconi e Lakatos (2010), o observador deve manter um olhar analítico e objetivo, focando exclusivamente nos elementos que possuem relevância para os objetivos do estudo. Além disso, é fundamental evitar interferências indevidas no ambiente observado. Essa metodologia possibilitou uma coleta mais rica de informações, fornecendo subsídios para uma análise mais consistente do cotidiano da organização e de suas práticas internas.

A pesquisa bibliográfica que embasou este trabalho foi composta por livros e artigos acadêmicos, consultados em plataformas digitais, periódicos eletrônicos e vídeos especializados. Conforme orienta Severino (2007), essa modalidade de pesquisa visa dar sustentação teórica à investigação, oferecendo conceitos e categorias analíticas. No presente estudo, a bibliografia serviu para fundamentar discussões sobre planejamento estratégico, análise SWOT, inovação organizacional e resiliência. O conteúdo teórico coletado guiou a elaboração do referencial e contribuiu para a análise crítica dos dados empíricos obtidos junto aos colaboradores da empresa analisada.

A análise dos dados qualitativos seguiu a recomendação de Prodanov e Freitas (2013), baseada na interpretação dos fenômenos sem o uso de métodos estatísticos. Os resultados das entrevistas e observações foram categorizados conforme as dimensões do planejamento estratégico: participação da equipe, uso da matriz SWOT, ações inovadoras e adaptações pós-pandemia.

A **Figura 1** apresenta a matriz SWOT adaptada à realidade da panificadora, evidenciando os principais elementos internos (forças e fraquezas) e externos (oportunidades e ameaças) que influenciam diretamente o desempenho organizacional.

Figura 1: Matriz SWOT



Fonte: Adaptado de Nakagawa (2011)

Essa ferramenta se mostrou essencial para diagnosticar a situação da empresa de forma objetiva, permitindo a identificação de aspectos que necessitam de melhorias, bem como daqueles que podem ser potencializados. A partir desse mapeamento, torna-se possível traçar estratégias mais eficazes, alinhadas ao contexto real da organização.

Conforme mencionado anteriormente, as entrevistas foram conduzidas individualmente e de forma presencial com os colaboradores da panificadora, a fim de garantir um ambiente

acolhedor e propício à livre expressão de ideias, percepções e experiências relacionadas ao funcionamento da empresa e às práticas de organização interna. O roteiro aplicado foi semiestruturado, o que possibilitou certa flexibilidade nas respostas, permitindo explorar com maior profundidade os aspectos relevantes à pesquisa, ao mesmo tempo em que se mantinha a orientação por um conjunto de perguntas previamente elaboradas (Motta, 2000).

Além das entrevistas, foi utilizada a técnica de observação direta, realizada durante a visita técnica ao ambiente organizacional. A observação teve como foco identificar elementos do comportamento organizacional, das rotinas produtivas, da dinâmica de atendimento e da interação entre os setores. Conforme afirmam Marconi e Lakatos (2010), essa modalidade exige do pesquisador uma postura objetiva, centrada naquilo que é relevante para o estudo, devendo estar atento à identificação de possíveis vieses e eliminar sua própria interferência na coleta das informações.

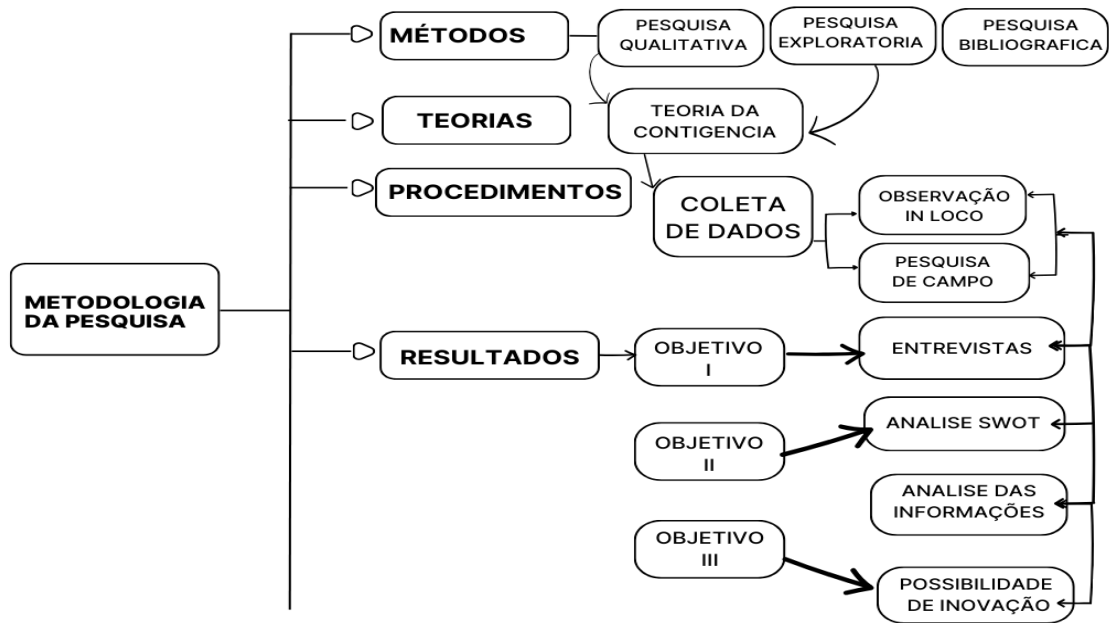
A análise dos dados obtidos foi realizada com base em uma abordagem qualitativa, cujo objetivo não é a mensuração numérica dos resultados, mas a compreensão aprofundada dos fenômenos observados. Dessa forma, as informações coletadas foram interpretadas com base em categorias temáticas, extraídas tanto da literatura consultada quanto da fala dos participantes, possibilitando a identificação de padrões e contribuições significativas para o entendimento da aplicação do planejamento estratégico em microempresas.

A análise da capacidade produtiva da panificadora foi realizada com base na triangulação de dados provenientes de três fontes principais: entrevistas com os colaboradores, observação direta no ambiente de trabalho e levantamento bibliográfico. Essa combinação metodológica permitiu uma compreensão mais precisa da dinâmica organizacional, favorecendo a identificação de aspectos críticos que interferem no desempenho produtivo da empresa.

As entrevistas, realizadas individualmente com todos os funcionários, buscaram compreender as atividades desenvolvidas, as percepções sobre a rotina de trabalho e as dificuldades enfrentadas no processo de produção e atendimento. Complementarmente, a observação sistemática possibilitou registrar de forma direta o funcionamento dos setores, os fluxos operacionais e as interações entre os colaboradores, especialmente nos horários de maior movimento.

A sequência metodológica adotada nesta pesquisa pode ser visualizada na Figura 2, que apresenta o delineamento geral dos procedimentos realizados para a coleta e análise dos dados, desde a revisão da literatura até a análise dos resultados.

Figura 2 – Delineamento Metodológico da Pesquisa



Fonte: Autoria Própria

A sistematização dessas fases permitiu uma condução coerente e fundamentada do estudo, garantindo que os dados fossem coletados e interpretados de maneira consistente com os objetivos propostos. Com base nesse percurso metodológico, foi possível estabelecer uma conexão entre a teoria e a prática observada, fortalecendo a validade das conclusões apresentadas neste trabalho.

O detalhamento das etapas metodológicas está descrito no Quadro 1, o qual especifica cada fase do processo de construção da pesquisa, desde a revisão teórica até a apresentação dos resultados.

Quadro 1 – Procedimento Metodológico

Sequência	Descrição
1° Pesquisa bibliográfica	Coleta de informações para apoiar a pesquisa.
2° Revisão teórica	Pesquisas: livros e artigos publicados que fornecem informações sobre o tópico.
3° Preparação do Referencial Teórico	Nesta etapa foram selecionadas as referências, ou seja, os autores que abordaram o tema.
4° Estudo de Caso	O método de estudo de caso foi selecionado e utilizado para o estudo conforme mostrado na Tabela 1.
5° Escolha da Organização	A seleção da organização foi baseada na análise do processo de serviço da empresa
6° Coleta de Dados	Muitos colaboradores estavam disponíveis para serem observados e entrevistados durante a visita.
7° Visita Técnica	A Visita ao local teve como objetivo de colher o máximo de informações sobre a capacidade de produção e as variáveis que podem afetá-la.
8° Entrevista	A entrevista foi realizada com os profissionais da instituição para melhor compreensão dos processos

	de atendimento bem como dos recebimentos da organização.
9º Análise de Informações Coletadas	Analisar e comparar as informações coletadas com o referencial teórico.
10º Resultados	Descrição dos resultados da pesquisa.

Fonte: Autoria Própria

3.1 Formulário de Pesquisa Utilizado nas Entrevistas

Objetivo: Este formulário tem como finalidade conhecer melhor a rotina, os pontos positivos e as dificuldades do dia a dia da panificadora, buscando ideias para melhorar o atendimento, a produção e as vendas da empresa.

Instruções: As perguntas devem ser respondidas com sinceridade. Não há respostas certas ou erradas, somente preciso da sua opinião.

1. Qual é a sua função aqui na panificadora?
2. Quais tarefas você realiza no seu dia a dia?
3. O que você acha que a empresa faz bem?
4. O que você acha que precisa melhorar na empresa?
5. Você já deu alguma sugestão para melhorar o trabalho ou o atendimento? Foi ouvida?
6. Na sua opinião, o que mais atrapalha o trabalho no dia a dia?
7. Como foi o trabalho durante a pandemia? Quais foram as maiores dificuldades?
8. Você percebeu alguma mudança positiva depois da pandemia? O que melhorou?
9. A empresa costuma se organizar ou planejar com antecedência o que vai fazer? Você participa dessas decisões?
10. Você tem alguma ideia ou sugestão para melhorar as vendas ou a produção?

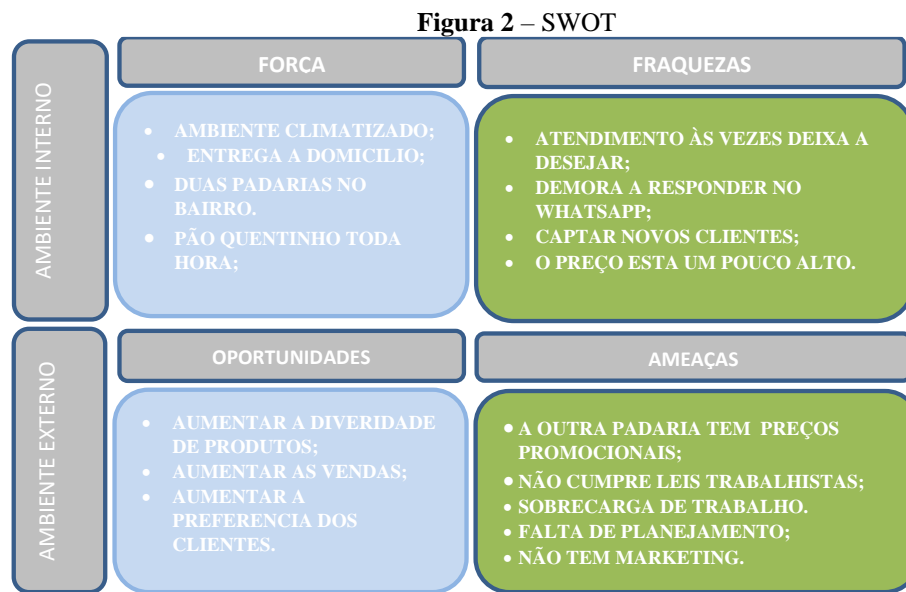
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A composição da equipe está organizada da seguinte forma: três profissionais no setor de produção de pães (sendo um padeiro e dois auxiliares), um colaborador na confeitaria, dois no balcão de atendimento, um operador de caixa, um responsável por serviços gerais, um entregador, um gerente e o proprietário. Apesar da divisão funcional, é comum que os funcionários realizem múltiplas atividades, de acordo com a demanda do dia. Por exemplo, o auxiliar de produção frequentemente apoia o atendimento no balcão ou realiza entregas, enquanto o operador de caixa, em horários de pico, colabora no atendimento da lanchonete.

A panificadora funciona todos os dias da semana, com expediente das 6h às 10h30 e das 14h às 20h, de segunda a sábado, e das 6h às 12h aos domingos. Essa rotina intensiva exige

grande capacidade de organização e adaptabilidade da equipe, que precisa responder de maneira eficaz às variações no fluxo de clientes e às necessidades operacionais.

A Figura 2, apresentada a seguir, traz a Matriz SWOT elaborada com base nas informações coletadas durante a pesquisa. Ela sintetiza os principais pontos fortes e fracos internos, bem como as oportunidades e ameaças externas que influenciam diretamente a capacidade produtiva da empresa.



Fonte: Aatoria Própria

Um dos pontos positivos observados na organização é o uso adequado de uniformes e equipamentos de proteção, como luvas, máscaras, botas, toucas ou chapéus e aventais, que são substituídos conforme a necessidade. O ambiente da panificadora atende às exigências básicas da vigilância sanitária, sendo limpo, organizado, bem ventilado e iluminado.

4.1 Identificações das técnicas relacionadas ao gerenciamento da capacidade produtiva

A panificadora atua com produção própria de pães e produtos de confeitaria, além da comercialização de itens industrializados e da oferta de lanches no local. Verificou-se que cada colaborador desempenha funções variadas, de acordo com a necessidade do dia. Embora essa flexibilidade contribua para manter as atividades em funcionamento, ela também gera sobrecarga e pode comprometer a qualidade do atendimento, principalmente em horários de pico.

Durante a coleta de dados, foram relatadas pelo proprietário situações de atraso no atendimento e insatisfação dos clientes, além de prejuízos decorrentes da não comercialização

de determinados produtos. Em muitos casos, o próprio gestor assume tarefas operacionais, como atendimento no balcão, o que impacta negativamente outras funções gerenciais. Esses elementos evidenciam limitações no gerenciamento da capacidade produtiva, especialmente no que diz respeito à alocação de pessoal e organização das atividades.

Com base nas evidências reunidas, ficou claro que a empresa necessita adotar medidas organizacionais mais efetivas, como o redimensionamento da equipe nos períodos de maior demanda, a reorganização das funções por setor e o estabelecimento de estratégias para reduzir perdas e otimizar o tempo de atendimento. A seguir, apresenta-se o Quadro 2, que detalha as funções exercidas por cada colaborador, conforme observado na estrutura interna da empresa.

Quadro 02 – Descrição do Processo de funções de cada colaborador

Setor	Descrição de função
Produção de pães	São os primeiros a chegar à padaria, iniciam as atividades por volta das 05: hs da manhã. Para assar os pães e demais produtos por eles produzidos. Opera máquinas e equipamentos de padaria, como fornos e batedeiras etc.
Confeitaria	Inicia a jornada de trabalho as 06:00 hs, apenas prepara e cria receitas de bolos, doces, salgados, tortas, cupcakes, recheios e coberturas.
Atendimento balcão	Iniciam as atividades as 06:00 hs, realizam atendimento ao publico na venda de produtos, realiza a reposição de produtos nas prateleiras; Verificar a validade dos produtos e realizar o descarte adequado;
Operador de caixa	Iniciam as atividades as 06:00 hs , e responsável por receber o pagamento dos clientes, por meio de dinheiro em espécie, pix, cartões de crédito/débito, cheques ou outros métodos de pagamento. Emitir notas fiscais ou recibos. Atender aos clientes, atende telefone, whatsApp, realiza marketing, realiza a manutenção do caixa, emiti relatório de vendas sempre que for solicitado, ajuda no atendimento da lanchonete.
Serviços gerais	Iniciam as atividades as 05:00 hs, e responsável por manter a limpeza e a organização da área de trabalho, incluindo balcões, vitrines e equipamentos, ou seja faz todo serviço de limpeza e outras atividades correlatas a função.
Serviço de entrega	Iniciam as atividades as 06:00 hs , responsável por realizar entregas nas residências, receber e conferir mercadorias, ajuda em todos os setores.
Gerencia	Iniciam as atividades as 06:00 hs , E responsável pela Gestão de equipe: Supervisionar e treinar a equipe de funcionários, controlar faltas, horas extras e escalas de folga; Controle financeiro: Controlar as despesas e receitas da padaria; Manutenção da higiene: Garantir a higiene e segurança do estabelecimento Compras: Realizar compras; Controle de caixa: Controlar o caixa da padaria; Exposição de produtos: Cumprir os padrões estabelecidos pela direção para a exposição de produtos;
Proprietário	Inicia as atividades as 07:00 hs, ajuda no atendimento ao cliente: Garantindo um atendimento de qualidade aos clientes; Acompanha juntamente como gerente o Controle as despesas e receitas da padaria;

Fonte: Autoria Própria

Nesse sentido, para alcançar o objetivo geral proposto neste estudo, observa-se a necessidade de a empresa implementar um plano de ação com revisão periódica,

preferencialmente trimestral, visando acompanhar o cumprimento das metas estabelecidas. A partir dos diagnósticos obtidos com a matriz SWOT (Figura 1) e das informações sistematizadas no Quadro 1, identificou-se que o setor de atendimento ao cliente requer atenção especial. A ausência de um planejamento estratégico estruturado contribui para gargalos operacionais que impactam negativamente tanto na produtividade quanto na experiência do consumidor.

Como o foco central da pesquisa é a capacidade produtiva, torna-se indispensável adotar medidas relacionadas à organização da equipe de trabalho. A reestruturação funcional, orientada pelos pontos fracos e fortes identificados, pode contribuir para a melhor distribuição das atividades, redução da sobrecarga e melhora nos fluxos internos. A superação dessas fragilidades permitiria à empresa aproveitar oportunidades como o crescimento das vendas e a estabilidade econômica, além de enfrentar ameaças como o aumento da concorrência e a rotatividade de funcionários.

A triangulação dos dados obtidos por meio das entrevistas, observações e referencial teórico reforça que a análise SWOT se mostra eficaz quando aplicada de forma contextualizada e estratégica. Essa ferramenta permite mapear riscos e oportunidades com base em informações reais da organização, facilitando a construção de planos de ação coerentes com suas necessidades e capacidades.

Com base nessa lógica, Kloc (2012) argumenta que a matriz SWOT, quando aplicada como instrumento de apoio ao planejamento estratégico, contribui significativamente para a identificação de vulnerabilidades e potencialidades nos ambientes interno e externo da organização. A correta utilização dessa ferramenta permite reconhecer, de forma antecipada, riscos que podem comprometer os resultados da empresa, favorecendo a elaboração de estratégias mais eficazes e adaptadas à realidade da gestão.

Nesse mesmo sentido, Ribeiro Neto (2011) destaca que a análise SWOT fortalece o processo de construção de estratégias competitivas ao permitir que a organização alinhe suas forças internas às oportunidades do ambiente externo, minimizando o impacto de possíveis ameaças. Essa abordagem estratégica reforça a importância da análise contínua e da capacidade de adaptação como fatores determinantes para a sustentabilidade das microempresas em cenários adversos.

4.2 Sugestões de Inovação das técnicas já utilizadas na Panificadora

Diante da situação atual da organização estudada, observou-se que a empresa se encontra desestruturada. Após o enfrentamento da pandemia, surgiram diversos problemas com

clientes e fornecedores. A ausência de um planejamento estratégico estruturado compromete a capacidade de produção da empresa e a qualidade dos serviços oferecidos.

Para dar continuidade ao estudo de caso e propor uma solução, elaborou-se o Quadro 3, que apresenta ideias práticas de inovação fundamentadas na teoria, contribuindo para o crescimento e a sustentabilidade da empresa no mercado.

Quadro 3 – Proposição de inovação baseada na teoria

Teorias	Inovar Conceitos Práticos
Almeida (2001), o “Planejamento Estratégico é uma técnica administrativa que procura ordenar as ideias das pessoas, de forma que se possa criar uma visão do caminho que se deve seguir (estratégia)”.	Implemente um plano estratégico para impulsionar tecnologia inovadora, reorganizar sua equipe e aumentar a produção.
(Oliveira, 2014, p. 191) Entende-se por estratégia “um caminho, ou maneira, ou ação formulada e adequada para alcançar, preferencialmente de maneira diferenciada e inovadora, as metas, os desafios e os objetivos estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente”.	Estabelecer valores e éticas organizacionais para facilitar o decurso de adequação dos colaboradores para com a organização.
Na visão de Wright (2000), “estratégia são planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos da organização”. Na concepção de Peter Drucker (1999): “...o futuro não é de quem o prevê e sim de quem o faz”	Definir missão para que possa enfrentar as decisões estratégicas empresariais, fundamentando os objetivos organizacionais. A visão identifica as expectativas futuras, facilitando com que os gestores enxerguem dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla.
Segundo Kotler (1998), o planejamento estratégico é o processo de desenvolver e manter o ajuste estratégico entre as metas e as capacidades da instituição e suas oportunidades variáveis de marketing.	Criar estratégias de marketing para atrair clientes através de redes sociais e programas que impulsionem as vendas. Como a tecnologia vem inovando sempre, deve se acompanhar o ritmo.

Fonte: Autoria Própria

Conclui-se, portanto, que embora a sobrevivência imediata tenha sido o maior desafio das empresas durante a pandemia, o cenário pós-pandêmico impulsiona uma transformação digital e organizacional. Antecipar decisões, reduzir riscos e garantir agilidade na gestão são atitudes estratégicas fundamentais. O planejamento estratégico, nesse contexto, é essencial para o desenvolvimento sustentável e competitivo das empresas.

As sugestões apresentadas foram organizadas de forma prática e objetiva no **Quadro 4**, que reúne propostas de inovação voltadas à reestruturação organizacional, melhoria na produtividade e adequação às exigências do mercado atual, com foco na realidade da panificadora em estudo.

Quadro 4 – Propostas de Inovação

Proposta de Inovação	Descrição

I	<ul style="list-style-type: none"> • Marketing digital: Criar uma comunidade em torno da padaria, divulgar fotos dos produtos e interagir com o público. • Melhorar a eficiência da equipe na padaria; por meio de capacitações e palestras oferecidas na própria instituição; • Inclusão de novos produtos e realizar cronograma de produtos conforme períodos festivos; • Elaborar pequenas metas para os atendentes e escolha alguns produtos para impulsionar. • Inovar com sistema de pedidos para que os clientes façam suas encomendas por meio de aplicativo, evitando assim demora no aplicativo whatsapp.
II	<ul style="list-style-type: none"> • Regularizar junto às leis trabalhistas, conforme previsto na CLT; • Reorganizar a equipe, sugerindo a diminuição de um auxiliar na produção de pães e realocando-o no atendimento as vendas; redistribuir as tarefas competentes a cada funcionário. Retirando assim a sobrecarga de trabalho; dispor de um único funcionário para mídias sociais e marketing, o mesmo poderá atuar na área administrativa juntamente como a gerencia para ajuda-lo com as atribuições diárias, ficando claro que a empresa poderá criar meios de incentivo financeiro ou de folgas para servidor com múltiplas tarefas. Os mesmo deverão entrar em acordo por meio de técnicas operacionais.

Fonte: Autoria Própria

Diante da crise global enfrentada pelas organizações, surge a necessidade de inovar. Isso não significa apenas criar algo, mas também aprimorar tecnologias e reduzir custos, tanto nos serviços quanto nos processos produtivos. As técnicas sugeridas neste estudo têm como objetivo aumentar as vendas, redistribuir tarefas e otimizar a capacidade produtiva da panificadora.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo evidenciou a importância do planejamento estratégico como um instrumento essencial para a gestão de micro e pequenas empresas, especialmente em cenários desafiadores. A realidade vivenciada pela Panificadora da Família, localizada em Campo Novo de Rondônia, demonstrou que, diante das dificuldades impostas pelo período pós-pandemia, a capacidade de planejar e agir estrategicamente torna-se uma aliada indispensável para a continuidade e o fortalecimento do negócio.

Ao propor o desenvolvimento de técnicas de produção e vendas por meio do planejamento estratégico, a pesquisa alcançou seu objetivo central. A aplicação da matriz SWOT possibilitou não apenas a identificação de forças e fraquezas internas, mas também o reconhecimento de oportunidades e ameaças no ambiente externo. Com base nessa análise, foi possível propor caminhos mais coerentes com as condições reais da empresa, ainda que se tenha constatado a ausência de um planejamento formal contínuo para diferentes prazos.

Os resultados apontam que o envolvimento dos colaboradores no processo decisório é um fator-chave para o sucesso estratégico. A escuta ativa e o aproveitamento das vivências internas são essenciais para construir uma cultura organizacional mais participativa e alinhada aos objetivos da empresa. Valorizar as pessoas, organizar os processos e planejar com intencionalidade são atitudes que fortalecem a competitividade e tornam a empresa mais preparada para enfrentar as exigências do mercado.

Assim, recomenda-se que a panificadora invista na capacitação de sua equipe, repense a distribuição de funções entre os setores e considere a adoção de soluções tecnológicas simples, como um sistema digital de pedidos. Medidas como essas têm o potencial de melhorar o atendimento, otimizar a produção e, conseqüentemente, ampliar as vendas e a satisfação do cliente.

Por fim, reconhece-se como limitação desta pesquisa o recorte em uma única empresa, o que restringe a generalização dos resultados. Além disso, o tempo de coleta e o uso predominante de métodos qualitativos podem ter limitado a abrangência da análise. Ainda assim, o estudo oferece contribuições relevantes e abre espaço para novas investigações. Sugere-se que futuras pesquisas considerem uma amostra mais ampla e diversificada, incorporando também indicadores quantitativos que possam enriquecer e aprofundar a compreensão sobre a aplicação do planejamento estratégico em micro e pequenas empresas.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, J. S. C.; OLIVEIRA, S. S. Planejamento Estratégico em Empresas de Pequeno Porte. **Revista Gestão & Sustentabilidade**, v. 2, n. 1, p. 38-56, 2020.
- ALVES, J. N. et al. A utilização do planejamento estratégico como ferramenta de gestão na pequena empresa. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 7, n. 2, p. 80, 2013.
- AMABILE, T. M. **Assessing the Work Environment for Creativity**. *Academy of Management Journal*, v. 39, n. 5, p. 1154–1184, 1996.
- BRUNO-FARIA, M. F. Cultura de inovação: conceitos e modelos teóricos. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, n. 2, p. 123-146, 2014. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rac/v18n2/0104-530X-rac-18-02-00123.pdf>. Acesso em: 25 mai 2025.
- BERTALANFFY, L. V. **General system theory**. New York, George Braziller, 1968. p. 38.

CHIAVENATO, I. **Administração: teoria, processo e prática**. 5. ed. São Paulo: Manole, 2014.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

COSTA FILHO, M. **AS FERRAMENTAS DE QUALIDADE NO PROCESSO PRODUTIVO COM ENFOQUE NO PROCESSO ENXUTO**, Conselheiro Lafaiete, 2011.

DOBNI, C. B. **Measuring Innovation Culture in Organizations: The Development of a Generalized Innovation Culture Construct Using Exploratory Factor Analysis**. *European Journal of Innovation Management*, v. 11, n. 4, p. 539–559, 2008.

DRUCKER, P. F. **Práticas de Administração de Empresas**. São Paulo: Pioneira, 2003.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

GRACIOSO, F. **Planejamento estratégico orientado para o mercado: como planejar o crescimento da empresa conciliando recursos e cultura com as oportunidades do ambiente externo**. p. 204-204. São Paulo. SESSP-ILSLACERVO, 1996.

KLOC, C. **ANÁLISE SWOT COMO FERRAMENTA PARA GERENCIAMENTO DE RISCOS EM PROJETO DE IT (Information Technology), COM FOCO NO SEGMENTO DE SEGUROS DE UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA**, Curitiba, 2012.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. (2007). **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson.

KOTLER, P. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. São Paulo: Futura, 1998

MARCONI, M. A.; LAKATO, E. M. (2006). **Técnicas de Pesquisa**. (6a ed.) São Paulo: Atlas.

NAKAGAWA, M. **FERRAMENTA: ANÁLISE SWOT (CLÁSSICO), ESTRATÉGIA E GESTÃO**, Movimento Empreenda, São Paulo, 2011.

MCLEAN, L. D. **Organizational culture's influence on creativity and innovation: A review of the literature and implications for human resource development**. *Creativity and Innovation Management*, v. 14, n. 3, p. 86–98, 2005.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management**. 2. ed. New York: Free Press, 2021.

OLIVEIRA, M. S.; SOUSA, T. R. Planejamento estratégico e inovação em tempos de crise: a resposta das pequenas empresas à pandemia. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação**, v. 10, n. 2, p. 97-108, 2022.

PEIXOTO, A. L. A. **Covid-19 e os desafios postos à atuação profissional em organizações de trabalho**. *Psicologia: Ciência e Profissão*, v. 40, n. 1, e226406, 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pcp/a/6BpNbqndKRXxzKhYHzyZg>. Acesso em: 25 mai 2025.

PORTO, A. M.; SOUZA, I. S. "PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EMPRESARIAL E COMUNICAÇÃO: UMA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA." *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação* 9.5 (2023): 1915-1929.

PORTAL DE PERIÓDICOS DA UFPB. Inovação e cultura organizacional: desafios e perspectivas. *Revista de Gestão e Estratégia*, v. 10, n. 1, p. 5-20, 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/pgc/article/view/xxxx>. Acesso em: 19 mar 2025.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. de. **Metodologia do trabalho científico: Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2 ed. Novo Hamburgo – RS: Feevale, 2013.

ROHTE, D. A. "**Planejamento estratégico para microempresa familiar.**" (2022).

SILVA, J. R.; PEREIRA, M. L. Inovação e planejamento estratégico: desafios contemporâneos. *Revista Brasileira de Gestão*, v. 17, n. 3, p. 89-102, 2020.

SILVA, R. O. **Teorias da administração**. São Paulo: Pioneira Thomsom Learning, 2001.

SILVA, T. B.; ALVES, J. N. O planejamento estratégico como ferramenta na pequena empresa: uma revisão de literatura. *Acedido em*, v. 16, n. 05, p. 2017, 2012.

SOUZA, W.; QUALHARINI, E. O planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas. In: **III Workshop Gestão Integrada: Riscos e Desafios**. Senac. 2007.

VAN DE VEN, A. H.; ANGLE, H. L. **Organizational change and innovation processes: Theory and methods for research**. Oxford University Press, 2000.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

VINHAS, V. Q.; LOPES, A. L. S. V. (2021). **Stay at Home, Casa Porto Delivers: Humanized Entrepreneurship during Pandemic**. *Journal of Contemporary Administration*, 25(Spe), e200253. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2021200253>. Acesso em: 19 mai 2025.

WEST, M. A.; ANDERSON, N. **Innovation in top management teams**. *Journal of Applied Psychology*, v. 81, n. 6, p. 680–693, 1996.

ZIEN, K. A.; BUCKLER, S. **From experience dreams to market: Crafting a culture of innovation**. Em *Journal of Product Innovation Management*, 1997.