



UFC

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUARIAIS E
CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

MÔNICA CAVALCANTE DOS SANTOS

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA DE GESTÃO E
COMPETITIVIDADE NA PEQUENA EMPRESA

FORTALEZA

2023

MÔNICA CAVALCANTE DOS SANTOS

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA DE GESTÃO E
COMPETITIVIDADE NA PEQUENA EMPRESA**

Monografia apresentada no curso de Administração do Departamento de Administração, da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof. Dra. Márcia Zabdiele Moreira.

FORTALEZA

2023

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Sistema de Bibliotecas
Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

S236p Santos, Monica Cavalcante dos.
Planejamento estratégico como ferramenta de gestão e competitividade na pequena empresa / Monica Cavalcante dos Santos. – 2023.
54 f. : il.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Curso de Administração, Fortaleza, 2023.
Orientação: Profa. Dra. Marcia Zabdiele Moreira.

1. Planejamento estratégico. 2. Pequenos negócios. 3. Vantagem Competitiva. I. Título.

CDD 658

MÔNICA CAVALCANTE DOS SANTOS

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA DE GESTÃO E
COMPETITIVIDADE NA PEQUENA EMPRESA

Monografia apresentada no curso de Administração do Departamento de Administração, da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof. Dra. Márcia Zabdiele Moreira.

Aprovada em: ___/___/___

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dra. Márcia Zabdiele Moreira (Orientadora)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Dra. Luma Louise Sousa Lopes
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Me. Sonia Regina Amorim Soares de Alcantara
Universidade Federal do Ceará (UFC)

AGRADECIMENTOS

Gostaria de aproveitar este momento para expressar minha sincera gratidão a todas as pessoas que contribuíram de forma significativa para a conclusão desta monografia.

Em primeiro lugar, desejo expressar minha profunda gratidão aos meus pais, Everton e Sandra. Agradeço a vocês por todo o amor incondicional, apoio emocional e sacrifícios que fizeram ao longo desses anos. Vocês sempre acreditaram em mim, me encorajaram a perseguir meus sonhos e me proporcionaram uma base sólida para o meu crescimento pessoal e acadêmico. Sem o seu constante suporte e orientação, este trabalho não seria possível.

Minha família, como um todo, merece uma menção especial. Agradeço a todos os membros da minha família por estarem sempre ao meu lado, me incentivando e me apoiando em cada etapa desta jornada. Suas palavras de encorajamento, apoio emocional e compreensão foram inestimáveis e me deram forças para superar os desafios que encontrei ao longo do caminho.

À minha irmã Vitória, meu agradecimento especial. Sua presença constante e seu apoio foram uma fonte de inspiração para mim. Suas palavras de incentivo e confiança em minha capacidade foram fundamentais para minha motivação durante todo o processo de realização deste trabalho.

Aos amigos que conheci no curso, em especial a Gabi, pela troca e pelos momentos que passamos juntas.

Agradeço ao Victor pela parceria e a leveza de sempre.

À amiga Mariana, pela amizade, força e pelo carinho.

Minha Orientadora, professora Doutora Márcia Zabdiele Moreira, pela disponibilidade de me orientar, contribuindo para a conclusão desse trabalho.

Novamente, meu sincero agradecimento a todos os mencionados e àqueles que, de alguma forma, participaram dessa importante jornada acadêmica. Seus esforços e suporte foram essenciais e sou grata por ter vocês em minha vida.

RESUMO

A utilização de um planejamento estratégico, aplicado como ferramenta, para alcançar a vantagem competitiva no mercado, pode ser desafiador, nessa pesquisa o tema é abordado pelo ângulo dos pequenos negócios. Tais empresas possuem particularidades no processo estratégico, seja pela complexidade da ferramenta, por seus recursos ou por suas características de gestão. Deste modo, foi analisada a forma como o planejamento estratégico é implementado nas pequenas empresas para obter vantagem competitiva. O objetivo geral do presente estudo é avaliar a importância da estruturação do Planejamento Estratégico como ferramenta de gestão e competitividade nas empresas de pequeno porte. A metodologia para qualificar e mensurar as respostas sobre o problema em questão e alcançar os objetivos foi feita através da realização de um estudo de caso qualitativo e descritivo, o objeto de estudo é uma pequena empresa de varejo de eletrônicos em Fortaleza-CE. Em relação a coleta de dados, ela foi construída por entrevistas semiestruturadas realizadas com os gestores da empresa. A análise dos dados foi realizada por meio da técnica de análise de conteúdo. Os principais resultados obtidos foram conhecer a implantação e a influência do planejamento estratégico na Empresa, como a empresa está se posicionando no mercado inserido e o que ela busca realizar para a conquista da vantagem competitiva. Esse trabalho tem como foco a contribuição para um maior conhecimento acerca da utilização da estratégia nos pequenos negócios.

Palavras-chave: Planejamento estratégico; Pequenos negócios; Vantagem Competitiva.

ABSTRACT

The use of strategic planning, applied as a tool, to achieve competitive advantage in the market, can be challenging, within this research the theme is approached from the angle of the small businesses. Such companies have particularities in the strategic process, whether is due to the complexity of the tool, resources or management characteristics.

Therefore, the way in which strategic planning is implemented in small companies to obtain competitive advantage was analyzed. The general objective of this study is to evaluate the importance of structuring the Strategic Planning as a management and competitiveness tool in small companies. The methodology to qualify and measure the answers about the problem in question and reach the objectives was done by carrying out a qualitative and descriptive case study, the object of study is a small electronics retail company in Fortaleza-CE. Regarding data collection, it was built by semi-structured interviews with the company's managers. Data analysis was performed using the content analysis technique. The main results obtained were to know the implantation and the influence of the strategic planning in the Company, how the company is positioning itself in the inserted market and what it seeks to accomplish for the conquest of the competitive advantage. This work focuses on contributing to an expansion of knowledge about the use of strategy in small companies.

Keywords: Strategic planning, small business, Competitive Advantage.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Processo do planejamento estratégico	18
Figura 2- A matriz SWOT.....	23
Figura 3 - Fluxograma do modelo geral do processo de controle	25
Figura 4- Taxa de mortalidade das empresas em São Paulo.....	26
Figura 5- Estratégias genéricas de Porter	29
Figura 6 - Organograma da Empresa.....	38
Figura 7- Matriz SWOT da empresa em estudo.	39
Quadro 1- Quadro de congruência referente ao roteiro da entrevista.....	34

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	Problema de pesquisa	11
1.2	Justificativa da escolha do tema	12
2	REVISÃO DA LITERATURA	14
2.1	Estratégia	14
2.2	Planejamento	16
2.3	Planejamento Estratégico	16
2.4	Missão	18
2.5	Visão	19
2.6	Valores	20
2.7	Ambiente Interno	21
2.8	Ambiente Externo	21
2.9	Matriz SWOT	22
2.10	Questões e Ações Estratégicas	24
2.11	Implantação e Controle de Estratégias	24
2.12	Planejamento Estratégico na Empresa de pequeno porte	25
2.13	Vantagem Competitiva	27
3	MÉTODO DA PESQUISA	31
3.1	Abordagem da Pesquisa	31
3.2	Quanto aos objetivos	31
3.3	Quanto aos procedimentos técnicos	32
3.4	Método de coleta de dados	32
3.5	Quanto à análise dos dados	33
3.6	Objeto de Estudo	33
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES	37
4.1	A Organização	37

4.2	Análise de Forças, Fraquezas, Oportunidade e Ameaças.....	38
4.3	Análise dos Resultados	39
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	46
	REFERÊNCIAS	49
	APÊNDICE A- ROTEIRO PARA COLETA DE DADOS DA PESQUISA	55

1 INTRODUÇÃO

Porter (1991) explicou que a vivência das organizações pertencentes ao mercado hodierno, é apontada pela ânsia de reter e conquistar novos clientes pela sobrevivência e perpetuação de seu estabelecimento, independente de qual ramo de negócios ele estiver inserido.

A utilização de um planejamento estratégico, aplicado como ferramenta, para alcançar a vantagem competitiva no mercado será abordada nesta pesquisa, analisando a forma como a tática pode ser utilizada para obter vantagem competitiva.

Ainda de acordo com Porter (1991), a procura pela vantagem competitiva se origina da proposição de estruturas estratégicas que influenciam a empresa na definição de sua posição no mercado. Um planejamento bem elaborado norteará os cenários mais assertivos para enfrentar o mercado de um modo amplificado, afinal, é esse um dos objetivos buscados pelas empresas quando recorrem ao planejamento estratégico.

Nóbrega (2015) menciona que frente a perspectivas organizacionais complexas e que apresentam desordem, possuir dispositivos que ajudam na movimentação gerencial é essencial para utilizar a estratégia como instrumento para sugerir possibilidades para o negócio, já que seria essa uma das atribuições do plano estratégico. Diz ainda que, atualmente o plano estratégico deve ser tratado como prioridade nas empresas, considerando quão acirrada é a competição, contudo, é necessário para os gestores deterem conhecimento acerca de todos os passos envolvidos, assim como seus encargos e limitações para colocar o plano estratégico em execução. O autor afirma que o planejamento não é garantia de triunfo, tão pouco erradica as ameaças, entretanto, provém um suporte para a empresa identificar os riscos de maneira antecipada, contribuindo para o estabelecimento de indicadores que irão ajudar na composição de estratégias mais adequadas para o negócio.

Buchele (1980) estabelece que o planejamento estratégico proporciona vantagens competitivas reais quando implementado, em especial nas empresas de pequeno porte que geralmente são impossibilitadas de competir com as grandes companhias. Não existe espaço para cometerem erros como as grandes empresas, elas têm que priorizar os recursos que possuem a disposição com cuidado.

A pesquisa buscará analisar justamente como o planejamento estratégico pode contribuir para o sucesso e a sobrevivência das pequenas empresas, considerando a necessidade de reter e conquistar novos clientes, enfrentando a concorrência e alcançando a vantagem competitiva no mercado.

O plano estratégico é uma ferramenta significativa para os negócios manterem sua competitividade no mercado. Segundo Oliveira (2002), ao adotar uma abordagem estratégica, as empresas podem antecipar as tendências do mercado, identificar oportunidades de crescimento, compreender as demandas e desejos dos clientes, estabelecendo uma posição única e relevante no mercado. Além disso, o plano estratégico abre o caminho para que os recursos sejam melhor aplicados dentro do ambiente organizacional, potencializando o lucro e diminuindo os riscos financeiros que podem ameaçar a empresa.

Grant (2016) afirma que o planejamento estratégico é entendido como um constante fluxo ininterrupto que concede suporte para a escolha do posicionamento estratégico adotado pelo negócio. Ademais, condizente com Eisenhardt e Sull (2001), o propósito de regras e configurações estratégicas primordiais para obter as metas elaboradas é indispensável para guiar a diretriz das tomadas de decisão. Instituir os procedimentos básicos para firmar a prática das normas e dos cronogramas estratégicos é conduzir a organização através de momentos decisórios, ao optar pela gestão estratégica mais adequada, por exemplo, escolhas estas que são críticas para garantir a deseja da vantagem competitiva.

1.1 Problema de pesquisa

Considerando o contexto apresentado, o presente trabalho possui como questionamento norteador a seguinte questão: Quais são os impactos da elaboração do planejamento estratégico como ferramenta de gestão e competitividade nas empresas de pequeno porte?

Objetivos do trabalho

- Objetivo geral: Para responder à questão norteadora da pesquisa tem-se como objetivo geral avaliar os impactos da estruturação do Planejamento Estratégico como ferramenta de gestão e competitividade nas empresas de pequeno porte.

- Objetivos específicos: Os objetivos específicos da presente pesquisa são:

a. Investigar as etapas do processo de construção do planejamento estratégico.

b. Verificar como o diagnóstico do ambiente organizacional, os pontos fortes e os pontos fracos facilitam e/ou dificultam o desenvolvimento e aplicação do planejamento estratégico pelos gestores.

c. Avaliar como a utilização do planejamento estratégico pode contribuir para a boa gestão da pequena empresa.

d. Analisar como a utilização do planejamento estratégico pode contribuir para a obtenção de vantagens competitivas.

1.2 Justificativa da escolha do tema

A motivação para a temática de pesquisa apresentada se deve a pretensão de analisar a instrumentalidade da ferramenta primordial na atual configuração de gestão de negócios, o plano estratégico, como ele se relaciona com a obtenção de vantagens competitivas em negócios de pequeno porte.

Estudos precedentes, como o de Hitt et al. (2009), que destaca a relação direta entre o planejamento estratégico e a obtenção da vantagem competitiva. Eles evidenciam a importância de uma gestão estratégica eficaz, que envolva a análise do ambiente externo, a definição de metas e objetivos claros, a alocação adequada de recursos e a implementação de ações alinhadas com a estratégia organizacional. Essas práticas são fundamentais para a construção de uma posição competitiva sólida e sustentável no mercado. Já Porter (1989), apresenta metodologias e teorias que são amplamente discutidas e aplicadas nos estudos sobre planejamento estratégico e vantagem competitiva. Uma das contribuições principais foi o conjunto de estratégias genéricas de Porter onde o autor apresenta três estratégias genéricas para alcançar a vantagem competitiva, conteúdo que será mais aprofundado no referencial teórico.

Ademais, Quezada et al (1999) explana que a formulação estratégica nas pequenas empresas é uma ferramenta poderosa para impulsionar a competitividade. E Tiffany & Peterson (1998), declaram que a evolução das pequenas empresas que adotam estratégias de planejamento é, em média, 50% maior em comparação às empresas que não realizam nenhum tipo de planejamento.

Diante desse panorama, esta pesquisa busca contribuir para a compreensão das repercussões do planejamento estratégico como uma ferramenta de gestão essencial para pequenas empresas, levando em consideração as particularidades desse contexto e explorando a relação na prática, através do estudo de caso.

É evidenciada a relevância social dessa investigação acadêmica, com o uso do plano estratégico como uma ferramenta de apoio à gestão da empresa. A pesquisa também possui relevância científica, pois o conhecimento elaborado poderá servir para futuros estudos acadêmicos e outras empresas no ramo poderão utilizar-se dessas informações, tendo esse estudo como exemplo, para auxiliar na sua tomada de decisão.

A pesquisa baseia-se na abordagem qualitativa que objetiva a compreensão dos significados, princípios e dos comportamentos dos sujeitos inseridos no contexto social do meio observado (LÜDKE; ANDRÉ, 2013).

Além dessa introdução que apresenta uma breve contextualização do tema, temos a segunda seção que é o referencial teórico dividido em três subseções: Estratégia; Planejamento; Planejamento Estratégico que engloba declaração de valores, Missão, Visão, Análise Externa, Análise Interna e Matriz SWOT, Questões estratégicas, estratégias e ações estratégicas, Implantação, acompanhamento, controle e vantagens competitivas. A terceira seção apresenta o percurso metodológico da pesquisa. Na quarta seção foi feita a coleta e análise das informações obtidas pela pesquisa realizada em uma empresa de pequeno porte em Fortaleza, a apresentação dos resultados, respondendo o problema da pesquisa e seus objetivos. Em conclusão, na quinta seção apresento as considerações finais da presente pesquisa.

2 REVISÃO DA LITERATURA

O referencial teórico desta pesquisa está dividido em: Estratégia; Planejamento; Planejamento Estratégico que engloba declaração de valores, Missão, Visão, Análise Externa, Análise Interna e Matriz SWOT, Questões estratégicas, estratégias e ações estratégicas, Implantação, acompanhamento, controle e vantagens competitivas. Os itens estão organizados desta maneira com a proposição de que inicialmente venha a ser apresentada uma breve contextualização do desenvolvimento de um planejamento estratégico com o foco de posteriormente explicar de maneira mais abrangente a abordagem dos estudos acerca de planejamento.

2.1 Estratégia

A origem da conceituação de estratégia provém do campo militar, uma das primeiras utilizações do termo “estratégia” foi pelo general chinês Sun Tzu. Consoante com Tzu (1996), obter cem vitórias em cem batalhas não representa o máximo da habilidade. O máximo da habilidade é subjugar o inimigo sem lutar, evidenciando através de sua literatura a concepção do que constitui uma boa estratégia, ele explica que considera uma boa estratégia aquela que consegue evitar o uso das armas, demonstrando que ao utilizar uma tática para permitir a obtenção do êxito sem a necessidade do confronto armado é sintetizada a representação da arte da guerra.

Realizando uma analogia do material com o mundo empresarial, temos a instrumentalização para compreender como as diversas situações podem ser transformadas em uma vantagem sobre a concorrência no mercado, quando se reconhece a relevância da tática bem traçada para proporcionar um ambiente organizacional viável.

Koontz (1980) considera que a não compreensão do que seja estratégia causa problemas na gestão organizacional, portanto desde a introdução do termo na gestão administrativa das organizações, foram surgindo inúmeros conceitos para explicar estratégia no âmbito da administração. Porter (1981) estabelece que a estratégia seria a eleição de inúmeras decisões-chave, como preço, promoção, quantidade e qualidade. Para conquistar respostas positivas, o negócio tem que se posicionar corretamente dentro de seu nicho no mercado.

Segundo Ronda-Pupo e Guerras-Martin (2012), estratégia é o entrosamento da organização em conexão com o mercado inserido, justamente para que práticas relevantes sejam

tomadas, reforçando o resultado positivo através de um emprego consciente dos colaboradores, dos serviços, dos bens, dos produtos, de cada recurso acessível e controlado pelo negócio.

Conforme Mainardes et al (2014), estratégia tem como estrutura fundamental a coleta e análise de dados exteriores e internos do negócio, somada a análise das vantagens da empresa com respeito ao mercado.

O conglomerado de decisões da gestão do negócio pode ser sintetizado e representado como estratégia, por exemplo, qual caminho tomar, metas visando períodos curtos e mais longos, são a base necessária para abranger as áreas organizacionais da empresa, incluindo sua visão e missão. Essas prerrogativas resultam na confecção de condutas internas, propostas de atuação, direcionamentos e normas, tendo como alvo a elevação da relação da organização com sua área exterior, a conduzindo para o mercado. O processo se dá integralmente para sustentar o êxito estratégia.

Segundo Barnard (1938), a eficácia organizacional fomenta a estratégia, seja do ponto de vista externo, em que põe em evidência a relevância dos objetivos em embate com o ambiente da empresa, ou do ponto de vista interno, no qual reforça a necessidade de balanceamento da conversa dos colaboradores do negócio e das medidas usadas na obtenção das metas partilhadas com todos.

Lodi (1969) infere que historicamente, os negócios nacionais foram geridos por administradores que agiam através da intuição, onde o instinto era a base da estratégia utilizada, tornando assim o planejamento um item de pouca relevância, chegando ao ponto de alguns pioneiros industriais se posicionarem contra a utilização dele.

Machado-da-Silva e Vizeu (2007) relatam que a transformação de visão acerca do uso da estratégia foi se dando com o passar do tempo e muito se deve ao fato de que o Brasil recebeu várias empresas multinacionais naquela época. Transmutando assim a cultura interna de base das nossas organizações, disseminando a necessidade da visão estratégica dentro das estruturas das organizações.

Simons (1999) explana que a criação de valor para os consumidores que os diferencia dos concorrentes é por meio de estratégia. Utilizando-se da visão clara do gestor quanto à realidade no que pode influenciar a técnica de observação e supervisão, com o intuito de tornar as decisões congruentes com seu ambiente, contextualizando a tática possui um movimento de causa e consequência relacionada com a obtenção de vantagens sobre a concorrência no mercado atual. Se compreende que o conceito de estratégia pode possuir vários significados, contudo, se estabelece a recorrência de dois temas fundamentais que estruturam o progresso no

pensamento sobre estratégia: atingir e sustentar uma vantagem sobre os concorrentes, assim como evoluir com mudanças organizacionais e estratégicas.

2.2 Planejamento

O planejamento ainda é visto por muitos gestores como algo técnico e que após elaborado, presumidamente terá sua implementação funcionando automaticamente, quando na realidade, planejamento é sobre a habilidade de impor ordem e prever o desencadear sobre uma sequência de acontecimentos, antecipando assim as prováveis consequências negativas.

Na perspectiva de Oliveira (1998), o planejamento propõe um caminho para a organização se orientar, desempenhando o papel de uma técnica, de padrões lógicos que gerenciam as variáveis para obter a melhor conexão com seus consumidores, com seu mercado, observando o aprimoramento da empresa durante a construção da sua adaptação.

Para Stoner e Freeman (1995), o planejamento destaca duas proposições essenciais para um negócio: definição de objetivos corporativos e a determinação da maneira como fazer para obter essas metas. É válido ressaltar que estas proposições essenciais necessitam de técnicas e métodos para facilitar a construção requerida para o seu desenvolvimento, portanto, não devem ser encaradas como espontâneas.

O planejamento foi concretizado como uma operação, que possui dependência pelo o que se passa no relacionamento de confiança entre os setores da empresa, por meio de várias partes interconectadas e impactadas pelas decisões. Nesta linha de raciocínio, Ackoff (1975) reverbera sobre como a construção das escolhas que devem ser tomadas, assim como é entendido por ser uma parcela grande do planejamento, entretanto, destaca a falta de unanimidade que cada processo de decisão é um planejamento e que, portanto, se reitera a precisão de pôr em evidência a conceituação do planejamento, para que esteja claro e que não haja nenhum erro resguardando o tema.

Em concordância com Kich e Pereira (2011), parte significativa das organizações detém três níveis de planejamento, os quais consistem no planejamento operacional, tático e estratégico. Nesta pesquisa abordaremos o planejamento estratégico.

2.3 Planejamento Estratégico

Sob o ponto de vista de Kotler e Keller (2019), o conceito de planejamento estratégico seria definido através do progresso de uma estrutura administrativa para o aperfeiçoamento de objetivos organizacionais e a gerência dos recursos face a dinamicidade e a aparição das vantagens de mercado”. O desígnio do planejamento estratégico se solidifica então, em torno

da ideia de traçar um curso para orientar e então traçá-lo novamente considerando a volatilidade do mercado, priorizando sempre a organização com a meta para sua evolução e para a obtenção de lucro.

Para Churchill (2000), priorizar os objetivos para o futuro, dando foco em atividades que consigam sintetizar uma missão organizacional nítida, com metas da organização, assim como estratégias que conservem o foco de atingir estes mesmos objetivos, é o conceito de planejamento estratégico. O propósito da ferramenta é de direcionar o negócio para o cumprimento de suas metas, logo, seria válido demarcar uma estrutura que oriente a metodologia deste processo.

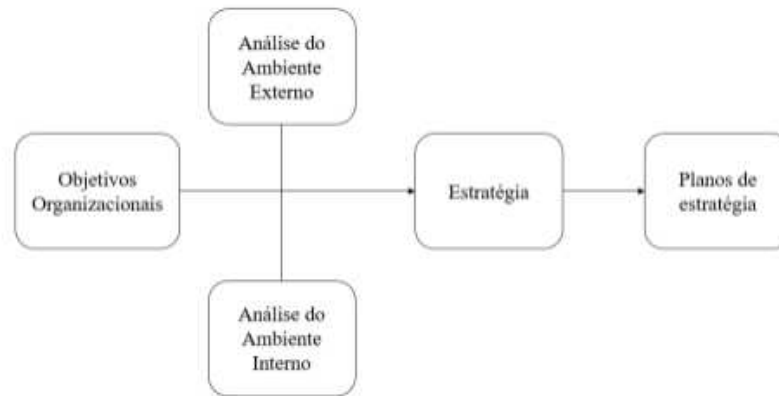
As fases de estruturação do planejamento já se constituem no próprio planejamento segundo Beppler e Pereira (2013). O aprofundamento acerca de um processo de confecção, de implantação do planejamento estratégico no negócio, auxilia o gestor com o conhecimento empírico adequado para elevar sua prática.

Segundo Matos (2009), o planejamento estratégico possui atributos fundamentais; ele é orientado a longo prazo, está ligado com o dimensionamento de adequação do negócio a um ambiente volátil, abrange a organização em seus vários graus de operação, é um exercício de instituir um plano democrático que acolha a diversificação das necessidades e pretensões cada colaborador implicado no processo na intenção clara de garantir ao negócio a conquista de suas metas. Em conclusão, ele declara como sendo uma forma de aprendizagem organizacional o planejamento estratégico, adicionando que ele sempre terá que se ajustar e se reajustar a um ambiente complicado, instável e competitivo.

Conforme Chiavenato (2014), o desenvolvimento do planejamento estratégico, parte da criação das metas da instituição para conduzir a tática, que reúne sua visão e missão assim como a observação de fatores dos ambientes interior e exterior do negócio.

Para Gaj (2002), uma organização deve ter como norte inicial de seu planejamento sua visão, valores do negócio e sua missão, salientando que estes elementos se fazem importantes para sua construção, entretanto, existem outros elementos fundamentais ao compor um plano de negócio. Ele cita a inclusão de 8 fases: estabelecer os elementos de missão, visão, valores, observação dos ambientes interiores e exteriores, formulação de metas, elaboração da estratégia do negócio, formulação do programa de ação, implementação, feedback e controle. Diz ainda que todos esses elementos contribuem na permanência da conexão do negócio com o mercado e à procura de oportunidades, assim como de ameaças. Diversos autores apresentam estruturas para a formulação do planejamento, a figura 1 apresenta um exemplo de estruturação do planejamento estratégico adaptado de Chiavenato (2014).

Figura 1 - Processo do planejamento estratégico



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2014)

2.4 Missão

No desenvolvimento da missão corporativa é idealizado o escopo para difundir a existência e o modo como a corporação age no mercado, precisando ser sucinta, objetiva e com a intenção de que os funcionários, parceiros e clientes identifiquem de imediato o foco de mercado da organização.

Consoante com as ideias de Barbosa e Brondani (2012), a missão não aponta somente as metas e intenções tangíveis em sua formulação, discorre também sobre o estado presente da empresa, o seu ramo, atividade, produto e serviço.

Segundo Oliveira (2002), a síntese da missão seria a especificação do objetivo do negócio. Ela destaca a razão pela qual o negócio foi fundado, deixa claro seu propósito no presente, o disseminando entre os parceiros, funcionários, consumidores do negócio e todos que não façam parte da estrutura organizacional dela. Ainda reverberando as ideias dos autores, as declarações de missão devem ser impactantes e coesas, com a finalidade de atrair a curiosidade do cliente.

Nesse cenário, é feita uma comparação entre negócio e missão por Maximiano (2011), ele declara que o negócio seria a mercadoria ofertada ao cliente em troca de compensação financeira. Já a missão seria a proposição da funcionalidade do negócio para os consumidores, gerando motivação para investir o dinheiro deles nos serviços e mercadorias a oferecer.

Contextualizando a missão neste sentido, ela está atrelada ao atendimento de necessidades dos consumidores e quais benefícios a empresa agrega. Qual problema o produto

ou serviço que eu ofereço vai sanar? Fica evidente assim, uma correlação entre o negócio e a missão, assim como a relevância que é agregada para a missão ao direcionar a empresa para suprir as expectativas dos consumidores tendo um posicionamento bem estruturado, de fácil comunicação focado em seu mercado e procurando atender os valores da organização.

Conforme Ireland et al. (2015), faz parte da competência de a missão especificar o ramo de negócio que a corporação participa e quer competir, juntamente deixando claro quem são os clientes ou consumidores que quer atrair.

Para Hamel e Prahalad (1995), a missão é sobre a divulgação das competências essenciais da organização, eles sugerem que é uma propaganda de um modo mais amplificado partindo da competência essencial definida, permitindo a ela flexibilizar seu campo de atividade. Ireland et al. (2015), afirma que a junção de visão e missão organizacionais promovem a estrutura base para implantar suas estratégias corporativas. Ademais, é substancial esclarecer esses conceitos de uma maneira concisa.

2.5 Visão

A visão de uma empresa se encontra difundida através de sua estratégia corporativa, em razão de possuir significativa influência dentro do arranjo da corporação. Em confluência com Johnson (2007), a visão organizacional pode ser compreendida como o lugar se objetiva alcançar com seu negócio. É uma aspiração que o estrategista deve destacar nos avanços de seus planos, sempre destacando aos colaboradores a importância e relevância da visão organizacional para o negócio.

A organização define o que almeja se tornar a longo prazo por intermédio da visão. Por meio da visão a organização determina o que quer ser no futuro. Possuir uma estrutura bem estabelecida para sua visão empresarial beneficia o corte de despesas dispensáveis e otimizar o tempo dos colaboradores da companhia, que por relação de ação e consequência, irão se engajar mais na empresa que valoriza o tempo dedicado a ela e que propaga uma visão corporativa assertiva.

Johnson (2007) adverte sobre o perigo que é se apegar exacerbadamente a uma perspectiva para longo prazo e impossibilitar a mobilidade do gerenciamento da empresa, causando um engessamento de atos estratégicos. Por outro lado, em algumas empresas há pouca atenção para as forças que irão afetar o futuro. Isso ocasiona em nenhuma visão e, conseqüentemente, no descontrole organizacional.

Conforme Pereira (2010), deve-se tomar cuidado ao propagar sua visão organizacional, pois caso haja uma exposição equivocada dessas ideias, isso provavelmente influa na

composição de uma imagem negativa do negócio perante parceiros e consumidores. deverão ser dirigidos os recursos necessários para prestar um serviço de excelência na estruturação da visão com a meta de atingir respostas positivas para o negócio.

2.6 Valores

Os valores corporativos para Oliveira (2002) influenciam os funcionários a trabalharem em comunhão focados em um objetivo comercial comum. E isso acontece devido a reunião de princípios orientadores e crenças fundamentais compartilhadas entre o time.

Conforme Luzio (2010), valores compõem a forma com a qual o negócio trabalha, refletindo na conduta dos seus colaboradores e conseqüentemente no modo como são realizados os negócios. A intenção ao possuir valores bem estabelecidos é de que eles prevaleçam independente dos desafios enfrentados, ditando a maneira como o negócio possa reagir às diversas circunstâncias e resista norteada por seus valores organizacionais.

Além disso, Machado (2007) estabelece que gerar um agrupamento relevante de valores empresariais torna o processo decisório menos confuso, incita o trabalho em grupo, os funcionários a se comunicarem, atraem parceiros que compartilham dos mesmos princípios e transpassam para o cliente do negócio as posturas que representam seu empreendimento.

De acordo com Luzio (2010), os valores da empresa garantem a conservação e relevância da estratégia proposta pela organização, evidenciando que essas estratégias elaboradas serão direcionadas através dos valores organizacionais, que ajudam a selecionar metas que se alinhem com os princípios da empresa.

Em harmonia com os pensamentos de Almeida (1995), os valores corporativos agem como um gerador de força das organizações de relevância no mercado. Ele complementa ao citar o progresso do sentimento, em nome dos colaboradores, de pertencimento e importância para o negócio que trabalham se dá através do estabelecimento e da identificação dos valores empresariais. Tais sentimentos provocam grande repercussão e possuem efeitos de conseqüências positivas nas diferentes áreas gerenciais da empresa. Um exemplo mais recorrente desse efeito é a intensificação da motivação no serviço, afetando diretamente na produtividade do negócio, assim como a força com a qual ela persegue seus objetivos organizacionais.

É notório quando o colaborador é introduzido na organização e se depara com valores que se propagam de maneira coesa na concepção estratégica da empresa, semelhantes a uma consciência coletiva pré-estabelecida e funcional. Tornando assim, o processo da busca ao sucesso organizacional mais eficaz, já que deixa explícito quais comportamentos contribuem para alcançar onde se deseja chegar.

2.7 Ambiente Interno

Diante da intensidade do grau competitivo no mercado, torna-se imprescindível o desenvolvimento de uma maior sensibilidade para com o ambiente ao qual o negócio está inserido. Uma análise ambiental interna, como afirma Ireland et al. (2015), é uma revisão abrangente do detalhamento do funcionamento de uma corporação, como sua estratégia de marketing, visão, missão e sua liderança. Todos esses aspectos são analisados criticamente para revelar os pontos que podem se mostrar problemáticos, mas passam despercebidos na rotina diária. Nesse sentido, os autores realizaram uma sequência lógica para reconhecer o que investigar na organização.

Se inicia internamente a análise localizando a disponibilidade de recursos do negócio, sendo eles os recursos tangíveis (mensuráveis) e intangíveis (não mensurável), esses recursos podem ser o monetário, o de capital humano, pode ser recursos de tecnologia, ou de logística e etc. Assim sendo, vão ser explorados os setores que o negócio compreende e a capacidade que seus recursos possuem. É analisado se existe uma capacidade boa para gerar resultados ou são recursos que não geram resultados.

Através da identificação entre recursos e capacidade Ireland et al. (2015), afirmam a possibilidade de determinar as vantagens frente a concorrência que a empresa detém. Também chamadas de competências essenciais, essas vantagens de competição podem ser classificadas como um conjunto de habilidades que um negócio retém e que funciona como um suporte para gerar benefícios aos consumidores, as habilidades e os recursos são necessários para a localização das vantagens competitivas. Os autores afirmam que para nutrir uma competência essencial, a sua composição deve ser: valiosa, rara, difícil de imitar, insubstituível.

Ao fazer a investigação da empresa internamente, não se pode ignorar o ambiente externamente, por essa razão, para investigar o ambiente internamente, se faz necessário conhecer na ambientação externa seus concorrentes mais proeminentes no setor que compete para contribuir efetivamente para as táticas da empresa.

2.8 Ambiente Externo

Uma das estratégias que necessitam ser utilizadas pelas organizações é se manter vigilante a possíveis ameaças e a novas possibilidades para o negócio ligadas a parte externa do ambiente. Pereira (2010) concorda com a ideia, ressalta que na análise externa as empresas devem tomar decisões conscientes a respeito do que pode ameaçar e das oportunidades que podem surgir para elas. O autor discorre que as oportunidades surgem nos fatores exterior ao

ambiente e pode ser usado no desenvolvimento de sua competitividade mercadológica, assim como, instrumento na execução da missão empresarial. Além disso, uma oportunidade perdida, pode se transformar em problemas, futuras ameaças, se ocasionalmente o concorrente a aproveitar.

Após investigar as oportunidades para Pereira (2010) o próximo passo é localizar o que ameaça o negócio, quais são os elementos negativos, ou seja, identificar o que continua sendo uma força incontrolável para o negócio, ao mesmo tempo em que criam barreiras à sua estratégia. Entretanto, quando estudadas a tempo, concede à administração um gerenciamento e correção de danos.

Segundo Ireland et al. (2015), a ameaça pertence a parte externa do ambiente, que por sua natureza não se encontra no controle da empresa, pode impedir um negócio de alcançar competitividade estratégica. Nesse sentido, ao buscar se prevenir em relação aos riscos que as ameaças externas representam, se justifica a demanda por uma análise assertiva e atenta deste ambiente.

Conforme Luzio (2010) os negócios que vão se sobressair e perdurar no mercado, serão aqueles que estiverem aptos a se adaptarem às divergentes e adversas particularidades que um meio ambiente em constante mudança apresenta. Conseqüentemente, o monitoramento e a vigilância em cima do ambiente devem permanecer com um alto rendimento, no intuito de assegurar maiores possibilidades de sucesso estratégico.

2.9 Matriz SWOT

A matriz SWOT, onde a palavra “SWOT” é a sigla que em português significa respectivamente forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, ela é uma representação gráfica dividida em quatro quadrantes, cada um representando um aspecto da análise SWOT. Como já foi explanado durante o tópico, o quadrante de forças (Strengths) aponta os pontos fortes internos da organização ou projeto. O quadrante de fraquezas (Weaknesses) identifica aspectos que precisam ser melhorados ou superados para alcançar os objetivos desejados. O quadrante de oportunidades (Opportunities) é dedicado para fatores positivos do ambiente externo que podem influenciar positivamente os objetivos estabelecidos. O quadrante de ameaças (Threats) avalia os fatores negativos do ambiente externo que podem representar obstáculos para alcançar os objetivos.

Almeida (1995) afirma que a matriz SWOT promove o confronto das oportunidades e ameaças (ambiente externo) relacionando-as com as forças e fraquezas (ambiente interno) mapeadas nos ambientes da organização.

Conforme Oliveira (2002), o propósito desta análise é facilitar a colocação da marca, com o intuito de que ela possa extrair vantagem de determinadas oportunidades do ambiente e evite, neutralize ou minimize o que ameaça o negócio.

O foco primordial da utilização desse instrumento, consoante com Grant (2016) é designar estratégias que consigam conservar as características de força, limitar o peso dos pontos fracos, colhendo os benefícios das possibilidades competitivas de mercado e se protegendo das ameaças.

Para Matos (2009), a constatação sobre os tópicos que a matriz aponta provêm das respostas provenientes de uma análise aprofundada, na qual deve ocorrer um confronto entre condições internas e externas com os cenários desenhados através do ecossistema organizacional que envolve o negócio. Esse confronto é um arranjo objetivo, simples e efetivo geralmente usado nas empresas. Em concordância é importante ressaltar as forças reduzindo o que pode prejudicar a empresa, se utilizando das oportunidades disponíveis. Na realização de um planejamento estratégico é ressaltada a relevância da execução de uma análise SWOT e sua serventia para firmar e propagar as metas empresariais de uma organização.

A figura 2 é uma ferramenta visual que ajuda a identificar os pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças de uma organização, projeto ou ideia.

Figura 2- A matriz SWOT

		ANÁLISE INTERNA	
		FORÇAS	FRAQUEZAS
ANÁLISE EXTERNA	OPORTUNIDADES	S	W
	AMEAÇAS	O	T

Fonte: Adaptado de Oliveira (2002)

Ao preencher cada quadrante da matriz SWOT, espera-se que a organização tenha uma visão mais clara de sua situação atual e pode tomar decisões estratégicas informadas. Conduzindo a uma melhor formulação de estratégias, planos de ação mais eficazes e uma posição competitiva mais forte.

2.10 Questões e Ações Estratégicas

Inúmeras empresas sabem aonde querem chegar, em harmonia com Souza (2018), porém, não possuem um “mapa” orientando a sua chegada, o que falta é o curso correto para efetuar na prática todos os planos estratégicos e os tornar bem sucedidos. O autor explana que para tal, as organizações necessitam valorizar a relevância da gestão estratégica para sucesso do negócio.

Nesta etapa ocorre produção do processo estratégico propriamente dito da organização. Pereira (2010) afirma que nessa fase podemos classificar as grandes questões estratégicas, abrangentes e relevantes segundo todos os processos já desenvolvidos. Conforme Luzio (2010), as ações estratégicas são compreendidas como sendo a mudança das ideias que proporcionam ao estrategista a obtenção de respostas que ele almeja, as ações são submetidas às etapas da formulação da proposta que vão espelhar o planejamento estratégico.

Em dissonância com o pensamento de Pereira (2010), destaca-se que deve haver um responsável, uma data de início e término da Ação, recurso financeiro necessário, algum indicador de desempenho (quantitativo ou qualitativo) para cada ação estratégica elaborada. O autor explica que o negócio poderá elaborar inúmeras estratégias até resolver a questão estratégica abordada, ou seja, as estratégias solucionam as questões estratégicas, porque é através da estratégia que o negócio se debruça nas etapas do planejamento e no sucesso organizacional.

2.11 Implantação e Controle de Estratégias

A implantação e o monitoramento das estratégias é parte crucial do planejamento estratégico, é através do seu desenvolvimento que serão realizadas as correções e as adequações durante a realização do Plano Estratégico.

Para Oliveira (2002), o desenvolvimento da atividade de controle estratégico poderá ser identificado como a condução e o diagnóstico dos resultados planejados, podendo se manifestar pelos confrontos entre situações planejadas e alcançadas.

De forma direta, a evolução do controle acontece através de três passos: medir desempenho, comparar resultados com parâmetros pré-estabelecidos e agir corretivamente, se preciso for para assegurar a efetividade das metas estratégicas.

A estruturação do controle estratégico é exemplificada na figura 3 através do fluxograma do modelo geral do processo de controle de Certo e Peter (1993).

Figura 3 - Fluxograma do modelo geral do processo de controle



Fonte: Adaptação de Certo e Peter (1993)

É notório que este é o ponto do processo onde se verifica se o rumo tomado pela empresa é o ideal, Pereira (2010) explica que o negócio precisa montar um grupo para efetuar o acompanhamento da implantação, juntamente com o monitoramento do Planejamento Estratégico. É responsabilidade da equipe de Acompanhamento e Controle dedicar-se com o objetivo de implantar o planejamento em sua totalidade.

2.12 Planejamento Estratégico na Empresa de pequeno porte

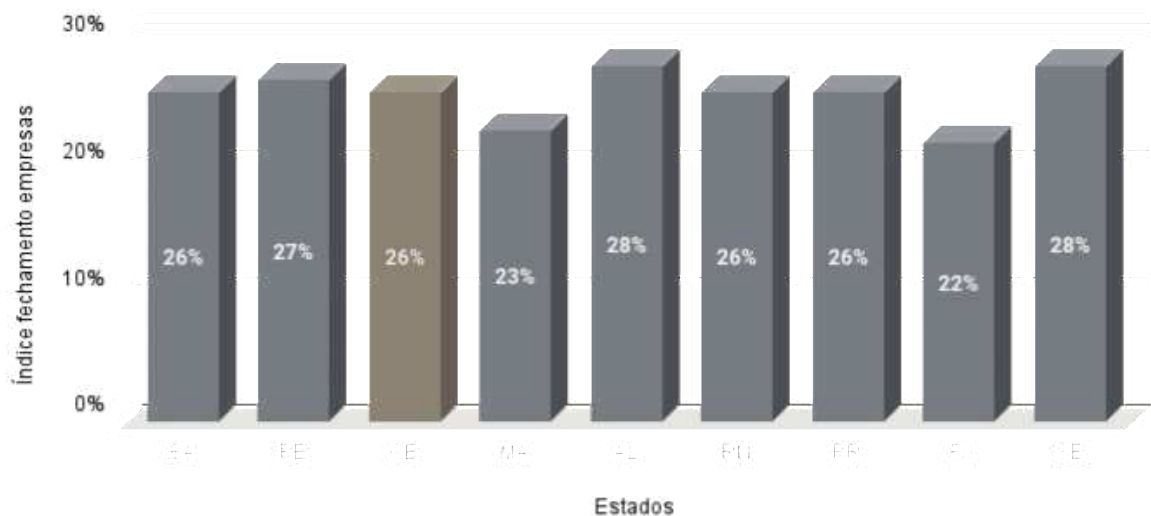
É perceptível que a estratégia é uma forte ferramenta para a solidificação das pequenas empresas e para o aumento de sua competitividade, com isso a importância da pequena empresa no cenário econômico foi revista e aumentou. Bortoli Neto (1997) explanou que cerca de 80% dos desafios presentes nos pequenos negócios provém de falhas na estratégia, os outros 20% tem origem na falta de recursos.

De acordo com Longenecker et al. (1997) alguns motivos que acarretam nesse crescimento são: o desenvolvimento de novas tecnologias que, com custos menores, permitiram diminuir a diferença tecnológica existente entre as pequenas e as grandes empresas, maior flexibilidade estrutural, suas estruturas flexíveis, possuem melhores condições para sobreviverem.

Apesar da relevante importância econômica e social das pequenas empresas, a sua sobrevivência pode ser analisada a partir das altas taxas de abertura de novas empresas comparadas as de inatividade, fechamento e falência que apresentam, consoante com pesquisa

realizada pelo SEBRAE (2022), foi analisado que a taxa de sobrevivência das micro e pequenas empresas, os MEIs têm a maior taxa de mortalidade entre os Pequenos Negócios, 29% fecham após 5 anos de atividade. Já as MEs têm taxa de mortalidade intermediária entre os Pequenos Negócios, 21,6% fecham após 5 anos de atividade. As EPPs têm a menor taxa de mortalidade entre os Pequenos Negócios, 17% fecham após 5 anos de atividade. A maior taxa de mortalidade é verificada no comércio (30,2% fecham em 5 anos) e a menor na indústria extrativa (14,3% fecham em 5 anos).

Figura 4- Taxa de mortalidade das empresas



Fonte: Adaptado de SEBRAE (2022)

Com o intuito de otimizar suas chances de prosperar no mercado o pequeno empresário deve se apoiar na boa gestão estratégica, na visão de Resnik (1990) o autor expõe que o motivo primordial para a pequena empresa obter sucesso no mercado é através da boa gestão, a habilidade de conduzir e controlar o negócio e desenvolvendo uma atividade com estratégia definida e assertiva.

Drucker (1981) afirma que os gestores de pequenas empresas podem ficar tão absortos nos processos diários que tendem a negligenciar a existência de problemas administrativos que podem influenciar na sobrevivência da empresa, ele tenta administrar por intuição, quando a boa gestão pede análises administrativas frequentes.

Pinheiro (1996) afirma que os gestores de pequenos negócios deveriam perceber a relevância das técnicas de gestão como um indicativo para o sucesso da empresa, geralmente os gestores não possuem conhecimento técnico, agindo de forma intuitiva e usando sua experiência de mercado como base.

A falta de formalização de regras, e de uma designação clara de atribuições podem formar o aspecto informal da administração deste segmento, acarretando o surgimento de eventuais problemas administrativos. Rauch et al. (2009) afirmam que o gestor de pequenos negócios geralmente obtém seu sucesso por suas competências pessoais, entretanto, não possui conhecimento acadêmico e técnico vasto sobre gestão de negócios. Esse gestor conhece de tudo um pouco em inúmeras áreas e erra quando necessita elaborar um planejamento para a empresa.

Em congruência com Batalha e Demori (1990), o pequeno negócio não possui disponibilidade a treinamentos frequentes e isso implica em uma administração que tem dificuldades em se manter atualizada.

Oliveira (1994) argumenta que os pequenos negócios possuem a seu favor a agilidade relacionada a flexibilização ao explorar o mercado e ao investigar novas possibilidades comerciais.

De acordo com Almeida (1995) existem impactos visíveis da falta que um direcionamento estratégico faz com negócios de pequeno porte. Transparece no manuseio dos recursos disponíveis, seja ele de capital intelectual ou monetário, fazendo com que o negócio não tenha parâmetros atualizados da sua situação referente ao seu ambiente, perante ao seu público, falta direcionamento para seu comportamento no mercado. Deste modo, o micro gerenciamento do pequeno empresário administrar o seu negócio é proposto como um aspecto relevante para tomadas de decisões estratégicas, o gestor monopoliza a maioria das atividades presentes na rotina da empresa, refletindo principalmente no processo estratégico e nas vantagens competitivas presentes no mercado.

Coelho e Souza (1999) afirmam que a particularidade da confecção de um planejamento estratégico vem da ideia passada de que é um projeto extremamente técnico e que não possuem muitos resultados aplicáveis no dia a dia e que a sua aplicação toma tempo demais.

Batalha e Demori (1990) explanaram que a dificuldade de obtenção a treinamentos gerenciais acaba contribuindo para uma visão distorcida dos processos técnicos de administração, acarretando em uma gestão falha e ultrapassada.

2.13 Vantagem Competitiva

Buchele (1980) estabelece que o planejamento tático traz vantagens palpáveis para os pequenos negócios, em decorrência da sua falta de competitividade em várias frentes, necessitando selecionar as suas ações.

Congruente com as ideias de Almeida (1995), para aflorar a competitividade da empresa, a tática deve abranger concorrentes, fornecedores e clientes. Barney (1991) explica que a vantagem competitiva de um negócio é persuadida pelo ambiente em que ele está inserido. Os

aspectos e as atividades desse ambiente levam a possibilidade de criação ou imposição de problemas que prejudicam o negócio de estabilizar sua vantagem competitiva.

Quezada et al (1999), explicam que a composição de estratégias nos pequenos negócios demonstra ser uma ferramenta simplificada e influente para otimizar a competitividade da empresa, pois provoca a intensificação na produtividade, assim como as observações produzidas auxiliam na abertura de novas possibilidades de negócios.

De acordo com Tiffany e Peterson (1998), o desenvolvimento dos pequenos negócios que implementaram planos estratégicos são, em média, 50% superiores às empresas que não fazem algum tipo de planejamento.

Em conformidade com Zahra e Covin (1995), em consequência das características particulares das pequenas empresas relacionadas a tamanho, estrutura, cultura e limitações de recursos, elas demonstram desafios a implantação de estratégias e do planejamento. Entretanto, se a sobrevivência de um negócio implica em aprendizado contínuo para gerar adaptação, as pequenas empresas carregam esta vantagem de ter a capacidade de reação mais rápida frente as mudanças do mercado.

Consoante com Kruglianskas (1996), os pequenos negócios destacam como vantagem competitiva o progresso da qualidade dos serviços e dos produtos disponibilizados. Todavia os motivos que geram um impacto negativo na competitividade do negócio são fatores internos relacionados a gestão, estrutura, flexibilidade.

Sauer e Colossi (1997), explanam que no campo da gestão, os desafios surgem da falta de conhecimento técnico de administração, da dificuldade de acesso facilitado a capacitações gerenciais e do acúmulo de atividades exercidas pelo pequeno gestor levam a uma série de complicações e vícios nos processos administrativos, que geram a perda da vantagem competitiva.

Em consonância com Coutinho e Ferraz (1995), a habilidade de organizações elaborarem e executarem estratégias que acirrem a concorrência tem ligação direta a garantia de que a empresa obtenha uma sustentabilidade prolongada no mercado.

A necessidade administrativa de pequenas empresas precisa ser mais incisiva para obter mais competitividade. De acordo com Vasconcelos (1985), ser a meta das atitudes da empresa pode ser definida como a vantagem competitiva, podendo explicar a diversidade entre organizações.

Em congruência com Philip Kotler e Keller (2019), a criação de valor para o consumidor está definitivamente em correlação direta com a vantagem competitiva. Através de suas proposições eles sugerem ferramentas como a Cadeia de Valor para os processos estratégicos

de uma empresa. Ao elaborar um planejamento estratégico visando obter vantagens competitivas é necessário explorar detalhadamente o ambiente interno do negócio, possibilitando ajustar a estratégia para se adequar ao negócio, dando a devida prioridade e reforçando a importância da inovação, seja em produtos ou em processos.

Consoante com as ideias de Porter (1998), os negócios que ambicionam a vantagem competitiva deveriam definir uma tática ao buscá-la, ele afirma que “ser tudo para todas as pessoas” resulta em uma tática “patética” e em uma performance inferior à do mercado.

Uma vez que o objetivo das é conquistar e manter vantagem competitiva, logo é preciso não só conseguir ser líder na diminuição de custo, como também deve usar isso para cobrar menos que o adversário, atraindo assim mais clientes.

Figura 5- Estratégias genéricas de Porter



Fonte: Adaptação de Porter (1989)

A figura 5 ilustra as estratégias genéricas de Porter que visa a vantagem competitiva.

As estratégias que ele discorre sobre são:

a. Liderança em Custo. Estratégia que tem a intenção de produzir em baixo custo no mercado. A estratégia de liderança em custo é feita através do ganho de experiência, do investimento em instalações para produção em grande escala, do uso de economias de escala e da monitoração cuidadosa dos custos operacionais totais (com programas como downsizing [redução de quadros) e gerenciamento da qualidade total).

b. Diferenciação. Essa estratégia busca desenvolver produtos ou serviços únicos, estruturado em cima da fidelidade à marca e do cliente. Um negócio pode ofertar qualidade

melhor, desempenho maior ou características únicas; qualquer um desses motivos pode justificar preços mais altos.

c. Foco. Essa estratégia visa suprir nichos específicos do mercado. Um negócio pode focar em determinados grupos de clientes, linhas de produtos ou mercados geográficos. A tática pode ser de "foco na diferenciação", na qual as ofertas são diferenciadas no mercado almejado, ou de "foco na liderança em custo", na qual o negócio vende por um preço baixo no mercado escolhido. Isto possibilita que a empresa foque no progresso do seu conhecimento e de suas competências.

De acordo com Souza (2018), as vantagens competitivas atribuídas as pequenas empresas são, em uma visão ampliada, ligadas a agregação e ao aperfeiçoamento de tecnologia, do ambiente no qual a empresa se estabeleceu, no seu tamanho e na sua capacidade de flexibilização.

Kotler e Keller (2019) explicam que para consolidar a empresa no mercado, com o intuito da marca perdurar, é demandado um esforço cada vez maior de adaptação e aprendizado por parte da gestão. Nessa perspectiva, uma pequena empresa possui a habilidade de ter o controle da estrutura mais facilmente, ocasionando em sua agilidade de reação frente a inconstância do mercado. Em concordância com Pinheiro (1996), a cultura organizacional, a estruturação empresarial, o uso de determinada tática, as inovações, as tecnologias utilizadas e a estratégia de mercado, são os fatores positivos que influem na competitividade da pequena empresa. O autor discorre sobre como o talento e a criatividade inata do empresário de pequenas empresas exercem peso pois dão a organização a habilidade de se moldar e se reajustar em um mercado agressivo e em constante mudança. Após esta apresentação do referencial teórico, na próxima seção serão apresentados os métodos da pesquisa que permitiram a realização do estudo.

3 MÉTODO DA PESQUISA

Consoante com Trapp (2016), a metodologia visa detalhar como foi construído o estudo, descrevendo o método, quais os participantes, o tipo de pesquisa, os instrumentos de pesquisa, e demais detalhes que se mostrem pertinentes. Oliveira (2002) afirma que a metodologia abrange todas as etapas de elaboração do trabalho científico correspondente a escolha do procedimento para obtenção dos dados, definição dos métodos e técnicas escolhidas, materiais, instrumentos de pesquisa e delimitação da amostra ou universo, à categorização e análise dos dados obtidos.

Nesta seção serão descritos os procedimentos metodológicos utilizados na realização do presente estudo, classificando-os quanto a sua abordagem, aos métodos de pesquisa, ao campo de pesquisa, à coleta dos dados e ao objeto de estudo.

3.1 Abordagem da Pesquisa

Quanto à abordagem, a presente pesquisa classifica-se como qualitativa. Segundo Souza (2018), a abordagem apresenta as seguintes características: o pesquisador é o instrumento-chave, o ambiente é a fonte direta dos dados, não requer o uso de técnicas e métodos estatísticos, têm caráter descritivo.

O processo e os resultados, assim como seu significado são os focos principais, ou seja, o principal objetivo é a interpretação do fenômeno objeto de estudo. Dessa maneira, os pesquisadores que utilizam a abordagem qualitativa procuram esclarecer por que as coisas se realizam, a pretensão de quantificar os dados coletados, mas sua análise em profundidade, de maneira a apresentar as dinâmicas observadas nas interações sociais de um determinado grupo. Logo, a abordagem qualitativa vai fornecer um entendimento mais expansivo acerca dos fatos analisados.

3.2 Quanto aos objetivos

Quanto aos objetivos, a presente pesquisa classifica-se como um estudo descritivo. W.L. (2013) afirma que a pesquisa descritiva é uma classificação de investigação amplamente utilizada para detalhar atributos, condutas ou fenômenos já existentes em uma população ou amostra específica. Seu propósito é prover uma perspectiva minuciosa e precisa sobre o assunto em análise, sem qualquer manipulação ou intervenção externa, visando retratar fielmente a realidade observada.

Babbie (2016) explana que a pesquisa descritiva é frequentemente empregada para analisar atributos, condutas e eventos em uma população específica, oferecendo uma perspectiva minuciosa e organizada. Ela é benéfica para descrever e compreender fenômenos complexos, possibilitando uma análise aprofundada e a identificação de conexões entre variáveis.

3.3 Quanto aos procedimentos técnicos

Referente aos procedimentos técnicos, a presente pesquisa apresenta-se como um estudo de caso em uma empresa de pequeno porte, do ramo de comércio de produtos eletrônicos.

Yin (2018) explica que o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que engloba a investigação aprofundada de um evento atual dentro do seu ambiente concreto, especialmente quando os limites entre o evento e o contexto não estão nitidamente estabelecidos. Seu objetivo é alcançar uma compreensão completa e minuciosa do caso, explorando diversas fontes de evidência e possibilitando a análise de distintas perspectivas.

Stake (2005) expõe que o estudo de caso é uma abordagem de investigação que pode ocorrer em variados ambientes, sendo particularmente proveitosa quando se pretende examinar eventos complexos, explorar relações causais em situações reais e obter uma percepção profunda e abrangente de um caso particular.

3.4 Método de coleta de dados

O método de coleta de dados utilizado foi a entrevista semiestruturada. Realizada com os proprietários e funcionários da empresa, a fim de levantar informações sobre a história da empresa, seus produtos e serviços, bem como sobre seus objetivos e as estratégias utilizadas pelo empresário. O método escolhido oferece versatilidade à pesquisa, ao estudar as questões que movem o trabalho do ponto de vista dos próprios sujeitos da pesquisa. Além de prover as ferramentas para transformar uma entrevista em um meio de desenvolver técnicas e propor soluções. Portanto, uma perspectiva macro é fornecida na compreensão de certos fenômenos.

De acordo com Rubin & Rubin, I.S (2012), as entrevistas qualitativas são um método de obtenção de informações extensamente empregado na pesquisa de natureza qualitativa. Eles viabilizam um contato direto entre o investigador e o envolvido, proporcionando uma oportunidade para explorar narrativas, vivências e significados subjacentes. Os diálogos qualitativos são adaptáveis, permitindo ajustes durante o processo, e visam atingir uma compreensão minuciosa e contextualizada dos fenômenos em análise.

De acordo com Creswell (2013) as entrevistas qualitativas semiestruturadas são uma metodologia flexível de obtenção de informações, que permite ao investigador utilizar um esquema geral de questionamentos, ao mesmo tempo em que preserva espaço para a exploração e aprofundamento de temas emergentes durante o diálogo com o participante. Essa abordagem une a organização proporcionada pelos questionamentos pré-definidos com a liberdade de permitir que o envolvido expresse suas visões e vivências de forma mais aberta e minuciosa.

As entrevistas foram realizadas no mês de abril de 2023. Foram entrevistados quatro gestores da empresa pesquisada.

3.5 Quanto à análise dos dados

Em relação à análise de dados, utilizou-se na presente pesquisa a técnica da análise de conteúdo para o tratamento dos dados. Em primeiro lugar, houve uma exploração do material, considerando tudo que pode influenciar as análises, esse processo se denomina codificação. A partir disso se inicia o tratamento e interpretação do material que foi coletado. Huberman, & Saldana (2014) discorrem que a análise dos dados constitui um estágio primordial da investigação, compreendendo a estruturação, interpretação e procura por padrões e significados nos dados adquiridos. Isso concede ao pesquisador a possibilidade de adquirir perspicácia, identificar tendências, formular teorias e disponibilizar respostas às indagações de pesquisa. A análise dos dados demanda uma abordagem sistemática e rigorosa, empregando métodos apropriados às peculiaridades dos dados e dos propósitos da pesquisa.

Saldaña (2015) afirma que a análise dos dados qualitativos comumente engloba diversas fases, tais como a estruturação dos dados, a codificação, a identificação de padrões, a interpretação e a elaboração de relatórios. Cada fase é crucial para assegurar um entendimento minucioso dos dados adquiridos e viabilizar a extração de significados e percepções pertinentes.

3.6 Objeto de Estudo

O objeto de estudo da presente pesquisa é uma empresa de pequeno porte, do ramo de comércio de produtos eletrônicos, e os sujeitos são os gestores da empresa.

As empresas de pequeno porte contribuem para o desenvolvimento financeiro do Brasil, ajudam na criação de empregos, objetivando gerar impacto na diminuição das desigualdades. Em congruência com o SEBRAE (2021), os negócios de pequeno porte representam cerca de 27% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro. Independentemente do nicho no qual o negócio existe, o pequeno empreendedor brasileiro lida com os riscos diariamente e com a pandemia da Covid-19, os riscos apenas se potencializaram.

Justifica-se a realização da presente pesquisa nessa empresa de varejo de produtos eletrônicos, uma vez que os resultados do estudo podem proporcionar não só a empresa, mas também a outras instituições similares informações relevantes que auxiliem no desenvolvimento de ações do uso da estratégia para acumular vantagens competitivas, superar os riscos e desafios que eles enfrentam e se estabelecerem no mercado no qual se inserem.

Os sujeitos principais da presente pesquisa são os gestores da empresa que contribuíram, por meio de entrevistas, o desenvolvimento da pesquisa bem como à compreensão da problemática do estudo. A pesquisa foi realizada por conveniência, escolhendo o negócio em virtude de sua maior acessibilidade.

A entrevista foi realizada com os 3 únicos gestores, são eles:

O gestor Comercial e proprietário, 41 anos, sem formação universitária, vasta experiência gerenciando lojas de varejo. Gestora administrativa, 55 anos sem formação universitária, ampla experiência no setor comercial. Gestor de Vendas, 25 anos, sem formação universitária completa, é sua primeira experiência em uma posição de gestão, apesar de possuir experiência no mercado de lojas de varejo. O roteiro da entrevista foi de elaboração própria e possui 10 perguntas abertas. As questões abordam sobre a organização, sobre a importância do planejamento estratégico, fatores do ambiente interno e externo atrelados a vantagens competitivas e os gestores explicam seu posicionamento diante das perguntas feitas. Como forma de ilustrar, o Quadro 1 lista os tópicos que foram divididos as questões os correlacionando com os objetivos específicos e os respectivos autores citados neste estudo:

Quadro 1- Quadro de congruência referente ao roteiro da entrevista

Objetivos Específicos	Pergunta	Tema	Fundamentação Teórica
Investigar as etapas do processo de construção do planejamento estratégico	Sobre a organização: Qual o negócio da empresa, em que mercado ela atua?	Informações acerca da construção do planejamento Estratégico	Stoner e Freeman (1995) Ackoff (1975)
	Qual é seu mix de produtos, quais serviços oferecem?		
	Na sua percepção, qual a importância do estabelecimento de um Planejamento Estratégico na sua empresa?	Importância do Planejamento Estratégico	Beppler e Pereira (2013) Matos (2009)

<p>Avaliar como a utilização do planejamento estratégico pode contribuir para a boa gestão da pequena empresa e para a obtenção de vantagens competitivas</p>	<p>O planejamento estratégico deseja obter vantagem competitiva no mercado que a empresa está inserida. Como você analisa a performance do negócio na vantagem competitiva?</p>	<p>Vantagem competitiva</p>	<p>Trapp (2016)</p>
<p>Verificar como o diagnóstico do ambiente organizacional, os pontos fortes, os pontos fracos e se eles facilitam e/ou dificultam o desenvolvimento e aplicação do planejamento estratégico pelos gestores.</p>	<p>Qual é a realidade ao aplicar no dia a dia o Planejamento Estratégico?</p>	<p>Implantação do Planejamento estratégico</p>	<p>Mintzberg (2001) Coelho e Souza (1999)</p>
<p>Verificar como o diagnóstico do ambiente organizacional, os pontos fortes, os pontos fracos e se eles facilitam e/ou dificultam o desenvolvimento e aplicação do planejamento estratégico pelos gestores.</p>	<p>Como são observados os pontos fortes e fracos (Fatores Internos) da empresa de modo que se atinja a Vantagem competitiva?</p>	<p>Ambiente interno e a vantagem competitiva</p>	<p>Ireland et al. (2015), Luzio (2010)</p>
<p>Avaliar como a utilização do planejamento estratégico pode contribuir para a boa gestão da pequena empresa e para a obtenção de vantagens competitivas</p>	<p>Como as ameaças e oportunidades (aspectos externos) identificadas em sua empresa, influencia na obtenção de vantagem competitiva?</p>	<p>Ambiente externo e a vantagem competitiva</p>	<p>Pereira (2010)</p>
<p>Verificar como o diagnóstico do ambiente organizacional, os pontos fortes, os pontos fracos e se eles facilitam e/ou dificultam o desenvolvimento e aplicação do planejamento estratégico pelos gestores.</p>	<p>Como o diagnóstico do ambiente organizacional impacta, facilita ou dificulta a implantação do planejamento estratégico?</p>	<p>Ambiente Externo, Interno, Planejamento estratégico.</p>	<p>Oliveira (2002) Azevedo e Costa (2001)</p>
<p>Verificar como o diagnóstico do ambiente organizacional, os pontos fortes, os pontos</p>	<p>Qual é a parte do planejamento estratégico que você percebeu ser a mais difícil de utilizar? Porquê?</p>	<p>Implantação do Planejamento estratégico</p>	<p>Rogers, Miller e Judge (1999)</p>

fracos e se eles facilitam e/ou dificultam o desenvolvimento e aplicação do planejamento estratégico pelos gestores			
Investigar as etapas do processo de construção do planejamento estratégico	Qual é a visão de futuro desejada para o crescimento do negócio nos próximos anos?	Informações acerca da construção do planejamento Estratégico	GAJ (2002) Johnson (2007)

Fonte: Elaborado pela Autora.

Dessa maneira, a seção que se refere aos procedimentos metodológicos aplicados na pesquisa foi apresentada, a próxima seção desta pesquisa irá apresentar a análise dos dados coletados através das entrevistas feitas com os sujeitos da pesquisa.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

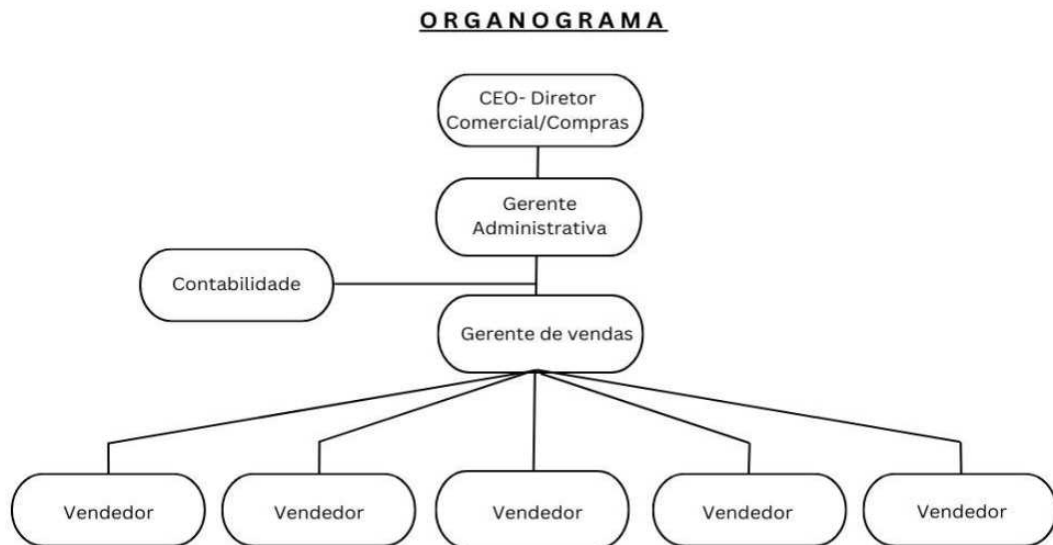
Neste capítulo serão expostos os resultados apresentados na pesquisa realizada com os gestores da empresa em estudo. Não foi permitido divulgar o nome da empresa por questões de preservação da mesma, por conta da ausência de autorização, doravante será utilizada letra U para se referir à empresa e para se referir aos gestores, serão usados gestor 1 para o gestor comercial e de compras (proprietário da empresa U), gestor 2 para a gerente administrativa, gestor 3 para o gerente de vendas. Os dados coletados são de uma pesquisa qualitativa com perguntas abertas referentes ao planejamento estratégico da empresa. Após a organização das respostas para cada pergunta, pode-se verificar os resultados comparando as respostas com às teorias abordadas.

4.1 A Organização

O negócio em estudo foi fundado em 2020, mesmo com a pandemia do COVID se mostrou resiliente e superou as adversidades impostas pela pandemia, refere-se a uma microempresa que se encontra inserida no mercado de varejo de eletrônicos e assistência técnica que possui loja e quiosque em dois shoppings de Fortaleza-CE e possui como sua principal característica a qualidade tanto de seus produtos, como de seus serviços desempenhados. A empresa é parceira de marcas consolidadas no mercado eletrônico e tecnológico tal como Apple e JBL, transmitindo confiabilidade para seus clientes. A organização também presta serviços de assistência técnica, inserindo um potencial competitivo entre sua concorrência no ambiente no qual se insere no mercado de Fortaleza.

Seu quadro funcional é composto por 8 pessoas e possui a assessoria contábil de um escritório de contabilidade. O organograma é dividido da seguinte forma: O proprietário é o diretor comercial e de compras, uma gerente administrativa, um gerente de vendas, cinco vendedores, dentre eles um vendedor com capacitação especializada para realizar assistência técnica. A figura 6 demonstra o quadro funcional da empresa.

Figura 6 - Organograma da Empresa



Fonte: Concedido pela empresa.

Conforme a entidade, a missão da empresa U foi definida como: Democratizar o acesso à tecnologia, entregando a melhor experiência através de produtos e serviços de qualidade. A Visão da empresa U foi definida como: Ser um negócio competitivo e consolidado no mercado, com responsabilidade social, que conquista a confiança de seus colaboradores, clientes e fornecedores.

Os valores da empresa U foram definidos como:

- Compromisso com os clientes.
- Pró-atividade
- Respeito às pessoas.
- Ética nos negócios
- Credibilidade

4.2 Análise de Forças, Fraquezas, Oportunidade e Ameaças

Com o foco de analisar o diagnóstico do ambiente organizacional, identificando as oportunidades e ameaças encontradas no ambiente do negócio, está descrito a seguir o quadro resumo das forças, fraquezas, oportunidade e ameaças analisadas na empresa. As forças e fraquezas são referentes ao ambiente interno, as oportunidades e ameaças são referentes ao ambiente externo. Está descrito a seguir na figura 7 o quadro resumo das forças, fraquezas, ameaças e oportunidades da empresa em estudo.

Figura 7- Matriz SWOT da empresa em estudo.



Fonte: Concedido pela empresa.

4.3 Análise dos Resultados

A pesquisa foi realizada com o proprietário do sexo masculino, que exerce a função de diretor comercial e de compras (Gestor 1), a gerente administrativa do sexo feminino (Gestor 2) e o gerente de vendas do sexo masculino (Gestor 3), todos exercem posições de gestão na empresa.

Observando as primeiras duas perguntas da entrevista que trata sobre a organização: Qual é o negócio da empresa, em que mercado ela atua, qual é seu mix de produtos, quais serviços oferecem, os entrevistados estão em consenso nas respostas, eles declararam que é uma empresa de varejo de produtos eletrônicos que varia entre aparelhos celulares Apple, caixas de som JBL, produtos focados no nicho gamer, acessórios tecnológicos e ofertam serviços de assistência técnica a aparelhos celulares, atuando no mercado de comércio de eletrônicos.

Para denotar a terceira pergunta sobre qual a importância do estabelecimento de um Planejamento Estratégico na empresa, os entrevistados variam na resposta, para o gestor 1 o planejamento estratégico contribui para a organização da empresa, para o gestor 2 ele prepara

a empresa para o futuro, o entendimento do gestor 3 é que o planejamento é importante para traçar estratégias de vendas, visando atender as necessidades do diárias.

A pergunta que se refere a como a empresa avalia a performance do negócio nas vantagens competitivas, as respostas dadas pelos gestores explicitaram que apesar da concorrência múltipla, a empresa detinha vantagem competitiva através do serviço ofertado de assistência técnica. Para detalhar a resposta segue a afirmação do gestor 1: “A empresa conquista esse diferencial da concorrência ao ofertar assistência técnica com o bônus do cliente muitas vezes receber o serviço adiantado ou na hora, dependendo do que necessita ser realizado, já que temos o técnico fixo na loja”. O gestor 2 concordou com a resposta do diretor comercial e declarou que apesar da concorrência acirrada a empresa tem um bom desempenho, pela atual configuração de oferta de serviços de assistência técnica. O gestor 3 já afirma que enxerga o diferencial competitivo no atendimento ao cliente. A empresa pesquisada tem seu diferencial definido, mas os gestores apresentaram certa dúvida ao formular eles formalmente, afinal é exigido uma análise da organização e dos seus concorrentes para obter tal resposta, não é tarefa rápida. Trapp (2016) defende que a definição do diferencial depende que a empresa conheça muito bem o seu público-alvo, conhecendo também a própria empresa, para identificar o seu ponto de destaque em relação as suas concorrentes. Ao ser comparado a teoria de Trapp com a realidade da empresa U, foi destacada a congruência entre as duas, verificando que a empresa U faz o reconhecimento de sua própria estrutura, dos interesses de seu público alvo e do mercado a qual está inserida.

A respeito da realidade da aplicação no dia a dia do Planejamento Estratégico, os gestores levantaram uma questão em particular. Eles descreveram que os funcionários focam nos processos do dia a dia e que eles se mostraram um pouco resistentes a mudanças nas atividades e nos processos, complicando a aplicação do planejamento. Para Mintzberg (2001), esse tipo de situação pode acontecer, ele cita que um dos grandes desafios é o engajamento que se deve ter nas etapas de aplicação do planejamento. Ademais, ele acrescenta que um mito existente é que quando os gestores lideram o processo seria mais fácil, porém não é suficiente para garantir o comprometimento dos colaboradores. A resposta dos gestores explicita a dificuldade existente com o engajamento dos funcionários do negócio.

Referente a sexta e sétima pergunta que discorrem sobre como são observados os pontos fortes, fracos (Fatores Internos) e as ameaças, oportunidades (aspectos externos) da empresa de modo que se atinja a Vantagem competitiva, O gestor 1 afirmou fazer reconhecimento de mercado com a concorrência, pesquisa de mercado para saber das novas tendências, resguardando os fatores externos, o gestor 2 afirmou que através de avaliações dos próprios

colaboradores, e o gestor 3 acrescentou que também baseados no resultado de vendas eles, eles analisavam os aspectos internos. A partir dessas ações eles fazem estratégias para buscar a vantagem entre seus concorrentes.

Observando a resposta, é percebida uma vulnerabilidade a respeito do tema. Kotler e Keller (2006) descrevem que o foco da análise dos fatores internos e externos da empresa é justamente para reconhecer oportunidades e pontos fortes, para desenvolver e lucrar através deles, assim como usar a identificação das ameaças e pontos fracos, para impedir que afetem sua capacidade de obter vantagem competitiva. Comparando a resposta da empresa está incompatível com a visão de Kotler e Keller(2019), o administrador precisa entender como a empresa analisa os fatores internos e o que isso significa para o negócio.

Resguardando a pergunta que se refere a como o diagnóstico do ambiente organizacional impacta, facilitando ou dificultando a implantação do planejamento estratégico, as respostas foram variadas, o gestor 1 relata “É fundamental saber onde pisar onde é necessário realizar correções de comportamento, mas nem sempre saber onde precisa mudar significa facilidade de mudança.” O gestor 2 responde que dificulta a implantação sob o aspecto de que essas análises demandam certo tempo, demanda técnica, envolve certa burocracia. O gestor 3 concorda e diz que o processo não é simplificado.

As respostas concedidas nos revelam um problema do planejamento estratégico em pequenas empresas que Coelho e Souza (1999) apontaram, eles discorrem sobre como o pequeno empresário é resistente em se dispor a desenvolver um planejamento estratégico, pois acha que o processo é muito técnico e de poucos resultados práticos, além de que a atividade de elaborar e implantar o planejamento despende muito tempo.

Acerca de qual é a parte do planejamento estratégico que você percebeu ser a mais difícil de utilizar e porquê, o gestor 1 relatou que há pouco comprometimento dos funcionários, tornando complicado a implantação de mudanças e a imposição de metas mais desafiadoras. Já o gestor 3 retrucou a afirmação anterior explanando que muitas vezes não há uma clareza nas estratégias, podendo essa ser a causa da falta de aderência no atendimento de metas.

Com base nas respostas é possível observar que o sistema de comunicação da empresa estudada apresenta falhas. Da mesma forma, Rogers, Miller e Judge (1999) afirmaram que é necessário que os gestores foquem no repasse de informações que as estratégias precisam para serem implantadas com sucesso, a boa comunicação acarretará em consequências positivas para a organização. Em relação à qual é a visão de futuro desejada para o crescimento do negócio nos próximos anos, o gestor 1, almeja: “investir em outras filiais em diferentes zonas da cidade e fora dela, aumentar o número de colaboradores, expandir o alcance da marca e a fortificar no

mercado.”. Na concepção do gestor 2, em adição a resposta anterior, o ideal seria ampliar a oferta de produtos e investir na capacitação dos funcionários.

Dessa forma foi demonstrada através da presente entrevista supracitada que os fatores considerados críticos de Sucesso e retentores de competitividade, de acordo com as entrevistas foram os seguintes:

a. Bom atendimento presencial: O atendimento é um dos principais motivadores das compras dos clientes, e sabendo que há muitas concorrentes no mesmo ambiente da empresa em questão, constata-se então que o nível do atendimento deve ser sempre aperfeiçoado para nunca ocasionar a perda de um cliente ou da venda.

b. Agilidade nas entregas: Citada pelos gestores, a agilidade é um fator crítico de sucesso por não deixar o cliente sem o produto na hora desejada. Se as entregas forem demoradas, os clientes vão comprar na concorrência. Por isso, a organização deve prezar sempre pela agilidade, uma vez que, ela não é a que tem os preços mais baixos do mercado, ela consegue se diferenciar, se for mais ágil que a concorrência.

c. Ter fornecedores com estoque sempre disponível para pronta entrega: Se a empresa não possuir em estoque as mercadorias que os clientes desejam, ou se eles não puderem esperar para que a mesma realize a encomenda, a venda estará perdida.

d. Bom relacionamento com fornecedores: A maioria dos fornecedores é de longo prazo, conforme as entrevistas com os gestores. Alguns fornecem materiais para a empresa desde a fundação da mesma, o que gera confiança entre ambas as partes e maior familiaridade. Além disso, as transações comerciais são favorecidas, através da melhor negociação de valores e quantidades dos produtos.

e. Clientes fidelizados: Os clientes não compram só a mercadoria, mas também o atendimento, a entrega e a filosofia da organização. A proximidade e amizade dos clientes são fundamentais para que adquiram produtos na loja, por isso, a empresa busca sempre estreitar esses laços, obtendo assim a confiança dos mesmos e fazendo com que se sintam familiarizados com a empresa.

Ao analisar os resultados obtidos pela análise da matriz SWOT, foi possível verificar que a empresa U possui características competitivas, como o seu atendimento presencial, ter fornecedores com estoque sempre disponível para pronta entrega, a agilidade de entregas, o pós venda e na oferta de assistência técnica célere, ao mesmo tempo em que está inserida em um mercado acirrado, com uma marca que está no processo de busca de consolidação no mercado, fato que cria a necessidade de investir na obtenção e fidelização de mais clientes.

Apesar de apresentar fortes pontos positivos, o ambiente interno estudado destaca ameaças que podem colocar em risco o sucesso da organização: as dificuldades de implantação e controle da estratégia. Durante o período de execução, percebeu-se que os processos nem sempre eram seguidos como planejado. Pode-se dizer que a falta de visão compartilhada pelos colaboradores da empresa contribuiu para isso e ainda é um problema para a empresa.

Destaca-se também a necessidade de viabilização de treinamento direcionado a equipe de vendas, focado nas vendas online e no relacionamento com o cliente no âmbito digital, já que foi observado essa lacuna no atendimento da empresa, que no presencial é excelente, porém apresenta graves falhas no atendimento online, como falta de interesse no cliente que não está presencialmente, as outras demandas os distraem da tarefa de prestar o atendimento nos canais digitais, o que cria um risco para a empresa até no âmbito da reputação de sua marca.

Observa-se em análise comparativa entre teoria e prática, que apesar da empresa possuir um planejamento estratégico, ele não foi implantado completamente. Conforme citado na teoria, Vasconcelos e Hambrick (2016) levanta essa situação, e segundo ele, alguns dos obstáculos para esse problema incluem a falta de alinhamento entre as áreas funcionais da empresa, falta de recursos financeiros adequados, resistência a mudança por parte dos funcionários ou a influência de fatores externos, como instabilidade econômica. Provando que a teoria se alinhou ao que foi observado na prática, pois durante a entrevista foi exemplificado a falta de aderência por parte de alguns funcionários a estratégias propostas.

Outra observação levantada é de que as ações realizadas pela empresa, como as reformas, por exemplo, não são baseadas no planejamento estratégico, mas sim de acordo com o interesse e intuição do empresário. Esse fato entra em desacordo com o que Oliveira (2002) comenta que o planejamento estratégico é um processo administrativo, no qual possa se determinar o melhor caminho a ser seguido pela organização, com o objetivo de se posicionar melhor no ambiente de forma inovadora e diferenciada.

Cintra (2010) afirma que, devido à agilidade e rapidez, muitas empresas recorrem ao Marketing Digital para se divulgarem, e também divulgarem aos seus produtos. Em contrapartida do que foi observado na empresa em estudo, apesar de possuírem canais de venda digitais, eles não os priorizam, deixando de conquistar uma fatia importante de clientes, prejudicando sua vantagem competitiva.

Reitero que o empresário proprietário da empresa em estudo, declarou na entrevista que considerava o processo estratégico muito técnico e demorado. Em congruência com as ideias de Coelho e Souza (1999) que apontam sobre como o pequeno empresário é resistente em se

dispor a desenvolver um planejamento estratégico, pois acha que o processo é muito técnico e de poucos resultados práticos, além de que a atividade de elaborar e implantar o planejamento despende muito tempo.

De acordo com o IBGE (2003) o crescimento das pequenas empresas está ocorrendo de maneira intensa nas empresas comerciais, esses segmentos de pequenos nichos do mercado atendem à demanda de necessidades do consumidor, ao mesmo tempo em que geram uma necessidade de consumo. Essa pesquisa corrobora com os desejos dos gestores entrevistados, de que com a aplicação correta de estratégias certas, as metas de expansão para o futuro se tornem realizações palpáveis para esse negócio de pequeno porte. Vale ressaltar a verificação da competitividade da empresa em estudo. O mercado de varejo de eletrônicos em Fortaleza é competitivo. A empresa em estudo se estabelece em centros comerciais, especificamente em Shopping centers que detém uma variedade de lojas de eletrônicos, a concorrência é acentuada.

O diferencial competitivo da empresa se revela nesse ponto, a orientação provida pelo planejamento estratégico, especificamente pela análise dos ambientes, deixaram claro para a empresa onde ela deveria investir para potencializar suas vantagens competitivas que são primordialmente no seu atendimento presencial, ter fornecedores com estoque sempre disponível para pronta entrega, a agilidade de entregas, o pós venda e na oferta de assistência técnica célere, já que a empresa dispõe de um técnico presente na loja, tendo a assistência combinada com a oferta de produtos e marcas estabelecidas no mercado eles superam a concorrência local nesse aspecto.

Entretanto o planejamento também revelou falhas, sendo uma delas substancial na gestão na empresa: seu atendimento online. Foi verificado através das entrevistas que a gestão do operacional não prioriza as ações para corrigir as falhas percebidas do atendimento online, que são: Falta de pessoal dedicado ao atendimento online, os recursos são limitados e o atendimento online é dividido com outras responsabilidades e a qualidade é comprometida, levando a outro problema identificado: um tempo de resposta lento.

A falta de celeridade e prontidão para responder pode afetar negativamente a percepção do cliente em relação à empresa. Outro desafio é a presença de comunicação inadequada, os representantes da empresa não possuem treinamento específico para fornecer a melhor experiência de venda online para os clientes. O que ocasiona em riscos para a reputação da marca e desvantagem competitiva para o negócio. Diante do exposto da pesquisa realizada, respostas dos gestores e teorias apresentadas em alusão ao planejamento estratégico e vantagem competitiva, observa-se a extensão do trabalho e a importância para a empresa em estudo.

Em suma, é observado que os gestores aplicam na rotina do negócio as ações propostas pelo planejamento estratégico, no entanto é preciso um aperfeiçoamento e entendimento sobre temas em que apresentaram vulnerabilidade nas respostas, dando evidência a vantagem competitiva do negócio. Ademais, com base na pesquisa analisada compreende-se, a importância que o planejamento estratégico apresenta para a empresa em estudo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

É pertinente apontar que a pesquisa se propôs a avaliar os impactos da elaboração do planejamento estratégico como ferramenta de gestão e competitividade nas empresas de pequeno porte, respondendo o problema de pesquisa, o objetivo geral e os objetivos específicos apontados.

A presente pesquisa teve enquanto questionamento inicial avaliar os impactos da elaboração do planejamento estratégico como ferramenta de gestão e competitividade nas empresas de pequeno porte, apurou-se mediante seus resultados a realização do planejamento estratégico no negócio, ocasionando clareza para a empresa em seus processos que estão bem estabelecidos. Entretanto, foi observado vulnerabilidade em suas etapas por não focar as análises e estratégias para corroborar na obtenção de vantagem competitiva para o negócio. Percebeu-se lacunas no conhecimento dos gestores a respeito dos componentes do diagnóstico ambiental organizacional da empresa, tornando-se um obstáculo para conquista de vantagem competitiva.

Resguardando o objetivo geral da pesquisa, onde obstinou-se avaliar os impactos da estruturação do Planejamento Estratégico como ferramenta de gestão e competitividade nas empresas de pequeno porte, o planejamento estratégico contribuiu para o crescimento do negócio no mercado de comércio tecnológico em Fortaleza, a partir dos dados obtidos através dos resultados da pesquisa, a empresa apresentou expansão e crescimento em um tempo hábil, inclusive progredindo em plena pandemia, gerando soluções para seus clientes e uma cultura organizacional saudável para seus colaboradores, é observado que isso se deve a persuasão das estratégias e da implantação de uma organização dentro da estrutura do planejamento estratégico, que apesar de apresentar fragilidades conquista de maneira instável a obtenção de vantagem competitiva no mercado de comércio de eletrônicos.

O primeiro tópico dos objetivos específicos trata de investigar as fases de construção do planejamento estratégico, que foi realizado abordando inclusive as particularidades do planejamento estratégico nas pequenas empresas e sua utilização para obtenção de vantagens competitivas, através da investigação observou-se que as particularidades comportamentais das pequenas empresas estão ligadas aos aspectos pessoais do pequeno empresário, refletindo seus valores, ambições, não se abstendo da predominância da centralização de poder decisório e do acúmulo de atividades, a falta de habilidade na gestão do tempo e ao desconhecimento de certos aspectos mais técnicos de ferramentas de gestão.

O segundo objetivo específico consiste em verificar o diagnóstico do ambiente organizacional, os pontos fortes e fracos que facilitam e/ou dificultam o desenvolvimento e implementação do planejamento estratégico pelos gestores, foi verificado que os gestores da empresa do objeto de pesquisa enxergam a validade do diagnóstico ambiental organizacional como instrumento primordial de análise das condições atuais da empresa, eles entendem que essas avaliações servem de base para a idealização das estratégias e das metas organizacionais, facilitando assim a implantação do planejamento estratégico, contudo foi observado que os gestores permanecem desatentos ao fato de que esses dados podem e devem ser usados para obtenção de vantagem competitiva, fazendo com que o papel do planejamento estratégico como ferramenta de gestão para obtenção de vantagem competitiva não seja cumprido por completo. Também foi verificado que parte dos gestores acham que o processo de diagnóstico estratégico é muito técnico e que acaba dificultando o processo de implantação do planejamento estratégico por depender muito tempo para sua elaboração.

Cumprindo o terceiro objetivo específico formulado, que visa avaliar como a utilização do planejamento estratégico pode contribuir para a boa gestão da pequena empresa, foi analisado que o planejamento age como um guia para a gestão administrativa, ocasionando o aumento da produtividade ao mesmo tempo que as análises internas e externas do ambiente possibilitam a formulação de estratégias que acarretam novas oportunidades para a empresa.

Cumprindo o quarto objetivo específico, que visa avaliar como a utilização do planejamento estratégico pode contribuir para a obtenção de vantagens competitivas foi avaliado com base dos resultados da pesquisa que a utilização do planejamento estratégico é uma ferramenta poderosa para melhorar a competitividade da pequena empresa em seu segmento, se for implantado de forma assertiva, pois proporciona foco, estrutura para os gestores e colaboradores.

Em conclusão, foi verificado através da pesquisa que o planejamento estratégico da empresa de pequeno porte tem sua missão, visão e valores compartilhadas com pequeno empresário, refletindo suas ideologias. Observou-se uma deficiência no desenvolvimento de estratégias focadas em obtenção de vantagens competitivas a partir dos dados levantados pelo diagnóstico do ambiente organizacional estratégico, assim como a dificuldade em comunicar de forma clara e coesa o objetivo e o processo exigido pelas estratégias traçadas funcionarem, essa falha na comunicação com os colaboradores contribui para dificultar a execução das ações estabelecidas no planejamento.

Ademais, o diferencial de competição do negócio não é unânime para todos os membros da empresa, como foi exposto nos resultados, é importante para que haja um forte diferencial

competitivo é preciso ter essa vantagem bem clara para que todos os colaboradores consigam visualizá-la, foi analisada através da entrevista que não existiu sincronia nas respostas dos gestores sobre a vantagem competitiva da empresa.

A principal dificuldade encontrada na realização da pesquisa foi a falta de disponibilidade dos gestores para a realização da entrevista, que foi realizada no horário de trabalho. Em adição também houve certa dificuldade com termos mais técnicos sobre o planejamento estratégico, o que exigiu certa contextualização para os entrevistados.

Sendo assim, chega-se ao desfecho que as ferramentas disponibilizadas pela administração estratégica são importantes principalmente para pequenas empresas que não podem se dar ao luxo de cometer tantos erros estratégicos, o planejamento não apenas acresce o processo decisório, mas colabora para agregar conhecimento do mercado que o negócio está inserido, seus concorrentes, do próprio negócio e de como transformar todo esse conhecimento em vantagem competitiva. Espera-se que este trabalho tenha contribuído com o estudo do planejamento estratégico como ferramenta de gestão e competitividade nas empresas de pequeno porte.

REFERÊNCIAS

- ACKOFF, R. L. **Planejamento Empresarial**. Rio de Janeiro: Livros técnicos e Científicos, 1975.
- ALMEIDA, M. I. R. **Desenvolvimento de um modelo de planejamento estratégico para grupos de pequenas empresas**. 1995. Tese (Doutorado). Universidade de São Paulo, São Paulo, 1995. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12131/tde-03062020-141541/pt-br.php>. Acesso em: 28 mar. 2023.
- BABBIE, E.R. **The Practice of Social Research**. 14. ed. Boston: Cengage Learning, 2016.
- BARBOSA, E. R.; BRONDANI, G. Planejamento estratégico organizacional. **Revista Eletrônica de Contabilidade**, Santa Maria, v.1, n. 2, p. 123, 2012. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/contabilidade/article/view/107>. Acesso em: 25 mar. 2023.
- BARNARD, C. **The function of the executive**. Boston: Harvard University Press, 1938.
- BARNEY, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991. Disponível em: <http://diglib.globalcollege.edu.et:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/704/00483.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 01 mai. 2023.
- BATALHA, M. O.; DEMORI, F. **A pequena e média indústria em Santa Catarina**. 1990. 168f. Tese (Doutorado), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1990. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/89556/234224.pdf?sequence=1>. Acesso em: 28 mar. 2023.
- BEPPLER, M. K.; PEREIRA, M. F. **Planejamento Estratégico: a contribuição da cultura organizacional para o processo de implementação da estratégia**. São Paulo: Atlas, 2013.
- BORTOLI NETO, A. A virada dos pequenos. **Revista Pequenas Empresas. Grandes Negócios**. São Paulo, n. 100, p. 37, 1997. Disponível em: <https://repositorio.usp.br/item/001381386>. Acesso em: 30 mar. 2023.
- BUCHELE, R. B. **Diagnóstico de empresas em crescimento**. São Paulo: Atlas, 1980.
- CERTO, S.; PETER, J. **Administração Estratégica**. S. Paulo: Makron Books, 1993.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Manole, 2014.
- CHURCHILL, Gilbert A. **Marketing: criando valor para o cliente**. São Paulo: Saraiva, 2000.

- CINTRA, C. F. Marketing Digital: a era da tecnologia on-line. **Investigação**. São Paulo, v. 10, n. 1, p. 6-12, 2010. Disponível em: <https://publicacoes.unifran.br/index.php/investigacao/article/view/147>. Acesso em: 12 mai. 2023.
- COELHO, J. M.; SOUZA, M. C. A. F. A importância do planejamento estratégico para as empresas de pequeno porte. In IV CONGRESSO BRASILEIRO DE GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS. São Paulo, 1999.
- COUTINHO, L.; FERRAZ, J. C. **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. Campinas: Papyrus, 1995.
- CRESWELL, J.W. **Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches**. 3. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2013.
- DAFFT, R. L. **Administração**. São Paulo: Cengage Learning, 2018.
- DEREK, Abel F. Duplo Planejamento. **HSM Management**, São Paulo, n. 16, p. 106-114, 1999.
- DRUCKER, P. F. **Práticas de Administração de Empresas**. São Paulo: Pioneira, 1981.
- EISENHARDT, K. M., & Sull, D. N. Strategy as simple rules. New York: **Harvard Business Review**, v.79, n.1, p. 107-116, 2001. Disponível em: <https://hbr.org/2001/01/strategy-as-simple-rules>. Acesso em: 29 mar. 2023.
- GAJ, L. **O estrategista: do pensamento à ação estratégica na organização**. São Paulo: Makron Books, 2002.
- GRANT, R. M. **Contemporary strategy analysis: text and cases**. 9th ed. Hoboken: John Wiley & Sons, 2016.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C. **Competindo pelo Futuro**. São Paulo: Campus, 1995.
- HITT, M. et al. **Estratégia competitiva**. 2.ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.
- IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil 2001**. 2003. Disponível em: <http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv1898.pdf>. Acesso em: 4 mai. 2016.
- IRELAND, R. D. et al. **Administração Estratégica**. São Paulo: Cengage, 2015.
- JOHNSON, G. **Strategy as practice: research directions and resources**. UK: Cambridge University Press, 2007.
- KICH, J. I. F; PEREIRA, M. F. **Planejamento Estratégico: os pressupostos básicos para uma implantação eficaz**. São Paulo: Atlas, 2011
- KOONTZ, H. The management theory jungle revisited. **Academy of Management**, Los Angeles, v.5, n.2, p. 175-187, 1980. Disponível em: <http://salamisquad.free.fr/bordeldivers/MEMOIRE/the%20management%20theory%20jungle.pdf>. Acesso em: 26 de mar. 2023.

KOTLER, P.; KELLER K. L. **Administração de Marketing**. 15.ed. São Paulo: Pearson, 2019.

KRUGLIANSKAS, I. **Tornando a pequena e média empresa competitiva**. São Paulo: Instituto de Estudos Gerenciais e Editora, 1996.

LODI, J. B. Estratégia de negócios: planejamento a longo prazo. **Revista de Administração de Empresas**, v.9, n. 1, p. 5-32, 1969. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/23656/estrategia-de-negocios--planejamento-a-longo-prazo/i/pt-br>. Acesso em: 26 mar. 2023.

LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J. W. **Administração de Pequenas Empresas: ênfase na gerência empresarial**. São Paulo: Makron Books, 1997.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. 2.ed. São Paulo: EPU, 2013.

LUZIO, F. **Fazendo a estratégia acontecer: como criar e implementar as iniciativas da organização**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

MACHADO-DA-SILVA, C.; VIZEU, F. Análise institucional de práticas formais de estratégia. **Revista de Administração de Empresas**, v. 47, n. 4, p. 89-100, 2007. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/10699/analise-institucional-de-praticas-formais-de-estrategia/i/pt-br>. Acesso em: 27 mar. 2023.

MAINARDES, E. W.; Ferreira, J.; Raposo, M. Strategy and strategic management concepts: are they recognised by management students. **Economics and Management**, v.17, n1, p. 43-61, 2014. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/304542769_Strategy_and_strategic_management_concepts_are_they_recognised_by_management_students. Acesso em: 27 mar. 2023.

MATOS, F. G. **Visão e ação estratégica**. 3.ed. São Paulo: Manole, 2009.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MCCREADIE, K. **A Arte da Guerra SUN TZU: uma interpretação em 52 ideias brilhantes**. 1. ed. São Paulo: Globo, 2008.

MILES, M.B., Huberman, A.M., & Saldana, J. **Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook**. London: Sage Publications, 2014.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo de estratégia**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

NEUMAN W.L. **Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches**. Noida: Pearson, 2013.

NOBREGA, F. A importância da estratégia e do planejamento para as organizações em tempos de crise. **Administradores**. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/a->

importancia-da-estrategia-e-do-planejamento-para-as-organizacoes-em-tempos-de-crise. Acesso em: 27 mar. 2023.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo, Atlas, 1998.

OLIVEIRA, L.M. et al. **Controladoria estratégica**. São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, M. A. L. **Qualidade: o desafio da pequena e média empresa**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.

PEREIRA, M. F. **Planejamento Estratégico: teorias, modelos e processos**. São Paulo: Atlas, 2010.

PINHEIRO, M. **Gestão e desempenho das empresas de pequeno porte**. 1996. Tese (Doutorado), Universidade de São Paulo, São paulo, 1996. Disponível em:<https://repositorio.usp.br/item/000746366>. Acesso em: 29 mar. 2023.

PORTER, M. E. **A Vantagem Competitiva das Nações**. 5a ed. Rio de Janeiro: Campus,1998.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 6ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1991.

PORTER, M. E. The contributions of industrial organization to strategic management. **The Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, v. 6, n. 4, p. 609-620, 1981.

PORTER, M. E: **Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior**. 33. ed, Rio de Janeiro: Elsevier. 1989.

QUEZADA, L. E.; CÓRDOVA, F. M.; WIDER, S.; O'BRIEN, P. A methodology for formulating a business strategy in manufacturing firms. **International journal of production economics**. v. 60 n. 61, p. 87-94, 1999. Disponível em:<https://EconPapers.repec.org/RePEc:eee:proeco:v:60-61:y:1999:i:1:p:87-94>. Acesso em: 02 mai. 2023.

RAUCH, A.; WIKLUND, J., LUMPKIN, G. T., & FRESE, M. Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assessment of past Research and Suggestions for the Future. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v.33, n.3, p.761 - 787,2009. Disponível em:<https://www.semanticscholar.org/paper/Entrepreneurial-Orientation-and-Business-An-of-past-Rauch-Wiklund/ee5da0454760b9b96e89b43a2bab3e9b1f95f739>. Acesso em: 01 mai. 2023.

RESNIK, P. **A bíblia da pequena empresa: como iniciar com segurança sua pequena empresa e ser muito bem-sucedido**. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1990.

ROGERS, P. R.; MILLER, A.; JUDGE, W. Q. Using information-processing theory to understand planning/performance relationships in the context of strategy. **Strategic Management Journal**, n. 20, p. 567-577, 1999.

RONDA-PUPO, G. A.; & GuerrasMartin, L. Á. Dynamics of the evolution of the strategy concept 1962–2008: a cword analysis. **Strategic Management Journal**, v.33, n 2, p. 162-

188, 2012. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/227828108_Dynamics_of_the_evolution_of_the_strategy_concept_1962-2008_A_co-word_analysis. Acesso em: 28 mar. 2023.

RUBIN, H.J. & Rubin, I.S. **Qualitative Interviewing: The Art of Hearing Data**. 3. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2012.

SALDAÑA, J. **The Coding Manual for Qualitative Researchers**. 3. ed. London: Sage Publications, 2015.

SAUER, L.; COLOSSI, N. A visão das associações comerciais e industriais de Santa Catarina sobre os fatores de sucesso de pequenas e médias empresas. In: XVII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. Anais, Gramado/Canela, Rio Grande do Sul/RS, 1997.

SEBRAE. **A taxa de sobrevivência das empresas no Brasil**. São Paulo, 2022. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/a-taxa-de-sobrevivencia-das-empresas-no-brasil,d5147a3a415f5810VgnVCM1000001b00320aRCRD>. Acesso em 09 jul. 2023.

SEBRAE. Estudo de Impacto Econômico do Covid-19: **Pequenos Negócios no Brasil**. São Paulo, 2021. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sc/noticias/impacto-da-covid-19-nos-pequenos-negocios,bc9c106593cb5710VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 9 mai. 2023.

SIMONS, R. **Performance measurement & control systems for implementing strategy: text & cases**. New Jersey: Prentice Hall, 1999.

SOUZA, J. **Pequenas Empresas: Estratégias Competitivas para o Sucesso**. São Paulo: Atlas, 2018.

STAKE, R.E. **Qualitative Case Studies**. In: Denzin, N.K. and Lincoln, Y.S., Eds., *The Sage Handbook of Qualitative Research*, 3rd Ed. London: Sage Publications, 2005.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1995.

THOMPSON JR. A. A.; STRICKLAND III, A. J. **Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução**. 20ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2018.

TIFFANY, P; PETERSON, S. D. **Planejamento estratégico: o melhor roteiro para um planejamento estratégico eficaz**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TRAPP, C. **Qual é o real diferencial do seu negócio?** São Paulo: Ideia de Marketing, 2016. Disponível em: <http://www.ideiademarketing.com.br/2016/01/15/qual-e-o-real-diferencial-do-seunegocio/>. Acesso em: 29 mar. 2023.

TZU, Sun. **A arte da guerra**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1996.

VASCONCELOS FILHO, P. **Planejamento estratégico para a retomada do desenvolvimento**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1985.

Disponível em: https://www.academia.edu/2917823/The_contributions_of_industrial_organization_to_strategic_management. Acesso em: 27 mar. 2023.

VASCONCELOS, F.G.; HAMBRICK, D.C. Barriers to Strategic Planning Implementation: A Study of Brazilian Organizations. **Brazilian Administration Review**. São Paulo v. 13, n. 3, p. 1-18, 2016. Disponível em: <https://bar.anpad.org.br/index.php/bar> . Acesso em: 25 mai. 2023.

YIN, R.K. (2018). **Case Study Research and Applications: Design and Methods**. 6. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2018.

ZAHRA, S.A.; COVIN, J.G. Contextual Influences on the Corporate Entrepreneurship Performance Relationship: A Longitudinal Analysis. **Journal of Business Venturing**, v.9 n.7, p. 43-58, 1995. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/088390269400004E>. Acessado em: 02 mai. 2023.

APÊNDICE A- ROTEIRO PARA COLETA DE DADOS DA PESQUISA

1. Sobre a organização: Qual o negócio da empresa, em que mercado ela atua?
2. Qual é seu mix de produtos, quais serviços oferecem?
3. Na sua percepção, qual a importância do estabelecimento de um Planejamento Estratégico na sua empresa?
4. O planejamento estratégico deseja obter vantagem competitiva no mercado que a empresa está inserida. Como você analisa a performance do negócio na vantagem competitiva?
5. Qual é a realidade ao aplicar no dia a dia o Planejamento Estratégico?
6. Como são observados os pontos fortes e fracos (Fatores Internos) da empresa de modo que se atinja a Vantagem competitiva?
7. Como as ameaças e oportunidades (aspectos externos) identificadas em sua empresa, influencia na obtenção de vantagem competitiva?
8. Como o diagnóstico do ambiente organizacional impacta, facilita ou dificulta a implantação do planejamento estratégico?
9. Qual é a parte do planejamento estratégico que você percebeu ser a mais difícil de utilizar?
Por quê?
10. Qual é a visão de futuro desejada para o crescimento do negócio nos próximos anos?