



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE  
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E SOCIAIS  
UNIDADE ACADÊMICA DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**WELIDA KÊNIA DE SOUZA ROLIM**

**GESTÃO ESTRATÉGICA E DESEMPENHO COMPETITIVO EM PEQUENAS  
EMPRESAS VAREJISTAS DA CIDADE DE CAJAZEIRAS – PB**

**SOUSA – PB**

**2015**

**WELIDA KÊNIA DE SOUZA ROLIM**

**GESTÃO ESTRATÉGICA E DESEMPENHO COMPETITIVO EM PEQUENAS  
EMPRESAS VAREJISTAS DA CIDADE DE CAJAZEIRAS – PB**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Administração, do Centro de Ciências Jurídicas e Sociais da Universidade Federal de Campina Grande, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

**Orientadora:** Prof.<sup>a</sup> Dra. Maria de Fátima Nóbrega Barbosa.

SOUSA – PB

2015

**WELIDA KÊNIA DE SOUZA ROLIM**

**GESTÃO ESTRATÉGICA E DESEMPENHO COMPETITIVO EM PEQUENAS  
EMPRESAS VAREJISTAS DA CIDADE DE CAJAZEIRAS – PB**

Monografia apresentada em 23 de Novembro de 2015, como trabalho de conclusão do curso de Administração da Universidade Federal de Campina Grande – PB, obtendo conceito de aprovada, atribuída pela banca, constituída pela orientadora e membros abaixo.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof.<sup>a</sup> Dra. Maria de Fátima Nóbrega Barbosa

Orientadora

---

Prof. Me. Marcos Macri Oliveira

Examinador

---

Prof. Me. Wellington Ferreira de Melo

Examinador

SOUSA – PB

2015

Dedico este trabalho a minha doce mãe, Lira, e a meu aguerrido pai, Bida, por todo seu cuidado e dedicação. A presença de vocês significou segurança e a certeza de que não estou sozinha nessa caminhada.

## **AGRADECIMENTOS**

Em primeiro lugar, agradeço ao divino Deus pela oportunidade de formação, tendo iluminado minha caminhada nestes quase cinco anos de curso, repletos de desafios e aprendizados, me concedendo coragem e serenidade nos momentos adversos.

À incansável Maria de Fátima Nóbrega Barbosa, minha professora e orientadora, por desde o início acreditar em meu potencial, sempre me incentivando e prestando assistência, tornando possível a conclusão deste trabalho.

Agradeço ainda, a todos os meus professores do curso, pela sua dedicação e empenho em compartilhar conhecimentos e experiências, em cumprimento a sua nobre missão de formar além de bons profissionais, cidadãos conscientes.

De forma especial, agradeço aos meus pais, que, com toda simplicidade, me ensinaram desde cedo o valor da educação e me encorajaram a perseguir meus sonhos; pessoas estas em que, nos momentos de dificuldade, sempre encontrei afago e apoio incondicional.

Meus agradecimentos aos meus colegas de turma, especialmente aos amigos Tayane, Elza, Rosimeire e Wesley, pelo companheirismo ao longo desta jornada.

Também agradeço a todos que conviveram comigo na Van de Valmir Pimenta. Pessoas com quem, no decorrer desta trajetória, formei uma verdadeira família, capaz de transformar cada viagem, que em condições normais seria penosa e cansativa, em uma festa com doses diárias de música, risadas e diversão. Ainda bem, com a gente nada era normal.

E finalmente, agradeço a todos da equipe do CCJS que de alguma forma, em algum momento do trajeto, contribuiu para que eu tivesse êxito na minha vida acadêmica.

*“O pessimista se queixa do vento. O otimista espera que ele mude. O realista ajusta as velas.”*

*(William George Ward)*

## RESUMO

Com a globalização e as frequentes mudanças socioeconômicas, políticas e tecnológicas, a competição entre as empresas pela preferência dos clientes, se intensifica cada vez mais. Nesse contexto, empresas de grande, médio e pequeno porte necessitam desenvolver estratégias e um modelo de gestão capaz de fazer frente aos desafios encontrados neste cenário. Diante disso, nesse trabalho é proposto investigar a gestão estratégica nas pequenas empresas varejistas da cidade de Cajazeiras-PB e sua influência sobre o desempenho competitivo das mesmas. Para tanto, foi realizado um estudo de caso com 15 empresas de 5 ramos diferentes de atuação na cidade, onde foi aplicado um formulário com 40 questões objetivas e subjetivas, para identificar as estratégias funcionais e macroestratégias adotadas pelas empresas, bem como os indicadores de desempenho que estas avaliam. Os resultados encontrados apontam para o desconhecimento dos gestores destas empresas sobre os fundamentos da administração estratégica e da avaliação de desempenho competitivo, assim como dos benefícios provenientes da sua utilização.

**Palavras-chave:** Pequenas Empresas. Gestão estratégica. Desempenho Competitivo. Indicadores de Desempenho.

## **ABSTRACT**

With globalization and socio-economic, political and frequent technological changes, competition between companies for the preference of customers intensifies more and more. In this context, large, medium and small companies need to develop strategies and a management model able to cope with the challenges encountered in this scenario. Therefore, this work is aims to investigate the strategic management in small retail businesses in the city of Cajazeiras-PB and its influence on the competitive performance of these companies. To this end, we conducted a case study with 15 companies from 5 different areas of activity in the city, where it was applied a form with 40 objective and subjective questions to identify the functional strategies and macro strategies adopted by companies as well as the performance indicators available to them. The results indicate a lack of knowledge of the managers of these companies on the fundamentals of strategic management and evaluation of competitive performance as well as the benefits arising from their use.

**Keywords:** Small business. Strategic management. Competitive performance. Performance indicators.



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Estratégias deliberadas e emergentes .....	36
Figura 2 – O processo básico de controle .....	42
Figura 3 – O balanced scorecard .....	47

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Ramos de Atividades e Amostra .....	56
Tabela 2 – Distribuição percentual das variáveis consideradas no perfil das empresas .....	60
Tabela 3 – Distribuição percentual das variáveis consideradas no diagnóstico das estratégias voltadas para a administração geral .....	63
Tabela 4 – Distribuição percentual das variáveis consideradas no diagnóstico das estratégias de marketing voltadas para os clientes externos .....	68
Tabela 5 – Distribuição percentual das variáveis consideradas no diagnóstico das estratégias voltadas para os Recursos Humanos .....	69
Tabela 6 – Distribuição percentual das variáveis consideradas no diagnóstico das estratégias voltadas para a área contábil-financeira .....	71
Tabela 7 – Distribuição percentual das variáveis consideradas no Planejamento Estratégico .....	75
Tabela 8 – Distribuição percentual das variáveis consideradas na avaliação do desempenho competitivo .....	81

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Comentários das respostas da Questão 6: Existe uma preocupação por parte da administração em planejar, organizar, dirigir e controlar as atividades da organização? .....	61
Quadro 2 – Respostas da Questão 7: Como é realizado o processo administrativo da empresa? .....	62
Quadro 3 – Comentários das respostas da Questão 9: Participação de todos os membros da empresa no planejamento das atividades .....	64
Quadro 4 – Comentários das respostas da Questão 10: Tipo de planejamento da empresa quanto ao tempo .....	64
Quadro 5 – Respostas da Questão 11: Atitude da gerência diante de objetivos não atingidos ao fim de determinado período .....	65
Quadro 6 – Respostas da Questão 12: Principal público alvo para o qual a empresa está direcionada .....	67
Quadro 7 – Comentário sobre a resposta da Questão 14: A qual fator a empresa atribui esta perda de clientes? .....	68
Quadro 8 – Comentários sobre a resposta da Questão 20: Após o recrutamento vem a seleção. Como é feita a avaliação do candidato? .....	70
Quadro 9 – Comentários sobre as respostas da Questão 22: A empresa faz treinamento com os colaboradores? .....	70
Quadro 10 – Comentários sobre a resposta da Questão 25: Sobre o tipo de planejamento financeiro utilizado .....	72
Quadro 11 – Comentários sobre a resposta da Questão 28: Sobre a técnica para análise de orçamento de capital .....	72
Quadro 12 – Respostas da Questão 26: Como a empresa administra o seu capital de giro? .....	73
Quadro 13 – Respostas da Questão 27: Como a empresa administra suas contas a receber? .....	73
Quadro 14 – Forças, fraquezas, oportunidades e ameaças apontadas pelas empresas .....	76

Quadro 15 – Comentários sobre as respostas da Questão 32: A empresa possui uma missão declarada e explícita a todos os envolvidos com a empresa? .....	78
Quadro 16 – Respostas dadas na Questão 34: Quais são os principais concorrentes e onde estão localizados? .....	78
Quadro 17 – Comentários sobre as respostas da Questão 35: Possui objetivos e metas bem definidos para os próximos 3 anos? .....	80

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	14
1.1	<b>DEFINIÇÃO DO PROBLEMA</b>	16
1.2	OBJETIVOS	17
1.2.1	Objetivo Geral	17
1.2.2	Objetivos Específicos	17
1.3	JUSTIFICATIVA	17
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b>	20
2.1	ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA	20
2.2	O PROCESSO DE ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA	21
2.2.1	Diretriz Organizacional	22
2.2.1.1	<i>Visão e missão</i>	22
2.2.1.2	<i>Princípios e valores</i>	23
2.2.1.3	<i>Objetivos organizacionais</i>	23
2.2.2	Análise do Ambiente Externo	24
2.2.2.1	<i>Análise macroambiental</i>	24
2.2.2.2	<i>Análise do ambiente setorial</i>	25
2.2.3	Análise do Ambiente Interno	29
2.2.3.1	<i>Forças, fraquezas e pontos a melhorar</i>	30
2.2.3.2	<i>Recursos humanos, físicos e organizacionais</i>	30
2.2.3.3	<i>Competências essenciais</i>	31
2.2.4	Formulação da Estratégia	32
2.2.4.1	<i>Estratégias competitivas genéricas</i>	32
2.2.4.2	<i>Estratégias deliberadas e emergentes</i>	34
2.2.4.3	<i>Estratégias de adaptação</i>	37
2.2.5	Implementação	39
2.2.6	Controle Estratégico	41
2.3	GESTÃO ESTRATÉGICA EM EMPRESAS DE PEQUENO PORTE	42
2.4	DESEMPENHO COMPETITIVO	44
2.4.1	Balanced Scorecard	45
2.5	ESTUDOS QUE RELACIONAM GESTÃO ESTRATÉGICA E DESEMPENHO COMPETITIVO	48

2.5.1	O Balanced Scorecard e o Processo Estratégico, Silva (2003) .....	48
2.5.2	Fatores Críticos na Implementação do Balanced Scorecard, Pietro et al. (2006) .....	49
2.5.3	A contribuição do Balanced Scorecard na Gestão Estratégica de um Escritório de Contabilidade, Vieira e Petri (2014) .....	50
2.5.4	O Balanced Scorecard Como Uma Ferramenta de Gestão Estratégica: Estudo de Caso, Costa e Miranda (2002).....	51
2.5.5	Avaliação de Desempenho em Pequenas Empresas Comerciais: Estudo de Caso em Uma Empresa de Combustíveis, Bortoluzzi e Tazinasso (2012) .....	52
2.5.6	Gestão Estratégica e Desempenho Competitivo: Um Estudo nas Indústrias de Transformação da Cidade de Sousa-PB, Santos (2015).....	53
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>55</b>
3.1	MÉTODO DE PESQUISA .....	55
3.2	TIPO DE PESQUISA .....	55
3.3	UNIVERSO E AMOSTRA .....	56
3.4	COLETA DE DADOS.....	57
3.5	TRATAMENTO DOS DADOS.....	58
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	59
4.1	CARACTERÍSTICAS GERAIS DA EMPRESA .....	59
4.2	DIAGNÓSTICO DAS ESTRATÉGIAS VOLTADAS PARA A ADMINISTRAÇÃO GERAL.....	61
4.3	DIAGNÓSTICO DAS ESTRATÉGIAS DE MARKETING VOLTADAS PARA OS CLIENTES EXTERNOS.....	66
4.4	DIAGNÓSTICO DAS ESTRATÉGIAS VOLTADAS PARA OS RECURSOS HUMANOS .....	69
4.5	DIAGNÓSTICO DAS ESTRATÉGIAS VOLTADAS PARA A ÁREA CONTÁBIL-FINANCEIRA .....	71
4.6	QUESTÕES RELATIVAS AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	74
4.7	AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO COMPETITIVO .....	80
<b>5</b>	<b>CONCLUSÕES</b> .....	<b>83</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>88</b>
	<b>APÊNDICE A</b> .....	<b>93</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O ambiente mutável e a acirrada competição em busca da preferência dos clientes forçam as empresas, independente do seu tamanho e ramo de atuação, a adotar estratégias que lhes permitam alcançar um desempenho superior ao dos concorrentes, a partir do desenvolvimento de uma ou mais vantagens competitivas. Costa (2007) destaca, que toda empresa acaba por adotar algumas estratégias competitivas, ainda que de forma inconsciente; elas podem estar explícitas ou implícitas.

Oliveira (2011) define estratégia como sendo a escolha formulada e adequada para o alcance das metas e objetivos traçados, de preferência, se utilizando de diferenciação e inovação, assumindo a melhor posição diante de seu ambiente externo, onde estão os fatores que fogem ao controle da empresa. Nesse sentido, a estratégia está correlacionada à arte de utilizar recursos físicos, tecnológicos, financeiros e humanos, da forma mais adequada possível, com o intuito de minimizar problemas internos e maximizar as oportunidades que o ambiente apresenta.

Para Chiavenato e Sapiro (2009), a estratégia é essencialmente uma abordagem competitiva. Desde os primórdios a competição está presente em diferentes campos da vida, do biológico ao esportivo até alcançar a área dos negócios, impulsionando as lutas por sobrevivência e superação, e o desenvolvimento de estratégias que determinem as formas eficientes de se chegar à posição pretendida. Porter (1989), apresentando os conceitos centrais da competitividade na indústria, “a arena fundamental onde ocorre a concorrência”, destaca que o sucesso ou fracasso das empresas está condicionado a sua capacidade de adequar as atividades que podem contribuir com seu desempenho, e que as estratégias competitivas têm o intuito de estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência em uma indústria.

Sendo assim, o desafio das empresas consiste na criação de vantagens competitivas que lhes permitam sustentar o desempenho competitivo no longo prazo, uma vez que uma vantagem competitiva alcançada em um dado momento, com o tempo, pode ser copiada pelos concorrentes, ou superada pelos avanços

tecnológicos, ou ainda inviabilizada por uma nova conjuntura político-econômica. Para fazer frente a este desafio, muitas empresas, em sua maioria de grande porte, vêm utilizando com sucesso a ferramenta de gestão estratégica. Esta se apresenta “como um processo contínuo e interativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado a seu ambiente” (ALDAY, 2000).

Ainda segundo Alday (2000), vários estudos acerca da correta aplicação da gestão estratégica, vêm concluindo que a administração efetiva de recursos seguindo um processo permanente que leva em consideração a integração da empresa, as variáveis do ambiente, o planejamento organizacional e as projeções futuras, resulta em benefícios concretos para as organizações como, ganho de mercado e aumento de lucratividade. No entanto, a maioria destes construtos literários, tem se limitado a análise de grandes corporações. No tocante ao estudo da implementação e efeitos da gestão estratégica no contexto das micro e pequenas empresas, como forma de alcance e manutenção de desempenho competitivo, ainda são poucos os trabalhos publicados.

As Micro e Pequenas empresas desempenham um importante papel socioeconômico no Brasil, contribuindo de forma significativa com o PIB do país, gerando empregos e inovações, e revitalizando a economia em tempos pós-crise, por nascerem em grande número e apresentarem rápida proliferação (LIMA et al., 2013). Possuem uma forte presença no setor do comércio, sendo este setor o responsável por grande parte do desempenho econômico positivo do estado da Paraíba, que vem se destacando com um crescimento acima da média nacional, nos últimos anos (IDEME, 2014).

O número de MPE's vem aumentando substancialmente no país, no entanto, este crescimento só poderá impactar de forma positiva a economia brasileira, se estiver associado à melhoria da competitividade. Pois, o grande crescimento da concorrência e o despreparo dos dirigentes das pequenas empresas para adequarem seus processos de acordo com as mudanças ambientais, pode ocasionar a mortalidade cada vez mais cedo destas organizações, que enfrentarão sérias dificuldades para se estabelecer no mercado, caso não consigam obter vantagens competitivas sustentáveis.

Com base nessas premissas, levando em consideração a importância do setor de comércio varejista para a cidade de Cajazeiras-PB, e a escassez de



pesquisas voltadas para o tema de gestão estratégica e desempenho competitivo em pequenas empresas, considera-se importante estudar a contribuição da gestão estratégica em pequenas empresas da cidade, e sua relação com o desempenho competitivo.

## 1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

A gestão estratégica é uma importante ferramenta administrativa, utilizada por diversas empresas, em ampla maioria, grandes corporações. Auxilia as organizações a lidarem com as mudanças em seu ambiente, através da constante avaliação dos fatores externos e internos, definições de estratégias adequadas, e da ação integrada de todas as áreas, no sentido de se adaptar mais rapidamente a essas mudanças, obtendo vantagem competitiva, o que é fundamental em ambientes de acirrada competição.

No entanto, as pesquisas nessa área não têm contemplado de forma específica o contexto das micro e pequenas empresas, que desempenham importante papel econômico e social no Brasil. Diante de sua relevância, é fundamental assegurar a essas empresas, a capacidade de crescer e sobreviver no longo prazo, uma vez que, como destaca Neves e Pessoa (2006), estas possuem alta taxa de mortalidade nos dois primeiros anos de existência, motivada entre outros fatores pela falta de planejamento e deficiência na gestão.

O setor terciário é o principal setor da economia na cidade de Cajazeiras-PB, sendo o comércio a segunda atividade econômica que mais gera empregos na cidade, ficando atrás apenas da atividade de prestação de serviços (PREFEITURA MUNICIPAL DE CAJAZEIRAS, 2013). É um mercado referência na região, formado praticamente por micro e pequenas empresas, e por motivo de conveniência para a autora em termos de acesso a informações, a cidade foi escolhida para o estudo que procura responder a seguinte questão: **Como as pequenas empresas varejistas da cidade de Cajazeiras – PB utilizam a gestão estratégica para contribuir com o seu desempenho competitivo?**

## 1.2 OBJETIVOS

Os objetivos perseguidos a partir da elaboração deste trabalho são apresentados a seguir.

### 1.2.1 Objetivo Geral

Investigar como a gestão estratégica é utilizada nas pequenas empresas varejistas da cidade de Cajazeiras-PB, para contribuir com o seu desempenho competitivo.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos deste trabalho são:

- Descrever as práticas de gestão estratégica que as empresas utilizam;
- Investigar as estratégias funcionais destas empresas;
- Verificar os indicadores de desempenho competitivo utilizado pelas empresas.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

Diante do atual cenário empresarial, caracterizado pela intensa competição e rápidas mudanças tangidas por fatores tecnológicos, econômicos, políticos e sociais, o grande desafio para as empresas é o da criação de uma ou mais vantagens competitivas sustentáveis, que resulte em um desempenho favorável e duradouro.

Á priori, é necessário que as empresas se planejem e formulem boas estratégias. Entretanto, isso, por si só, não é suficiente quando a execução dos planos é falha, o que, geralmente, é ocasionada pela implementação mal conduzida das estratégias. Todavia, se detectadas rapidamente, através de um sistema de controle eficiente, essas falhas podem ser corrigidas, evitando-se maiores problemas. Ademais, em um mercado dinâmico, a melhor estratégia hoje, pode não ser a melhor estratégia amanhã dado uma mudança inesperada, sendo assim, é necessária uma avaliação constante de todo o processo.

Para atender a estas necessidades, a gestão estratégica surge como uma ferramenta sistemática, gerenciada, executada e controlada sob a liderança da alta administração, envolvendo todos os colaboradores da organização. Vem sendo bastante utilizada por grandes corporações, e tem por objetivo, conduzir a empresa às mudanças voltadas para o futuro, possibilitando seu desenvolvimento e crescimento, enquanto a mantém competitiva, porque concebe a apreciação estratégica como um sistema capaz de se adaptar e se moldar conforme as demandas do ambiente. Contudo, a gestão estratégica se mostra como uma excelente alternativa também para as pequenas empresas, que pela importância socioeconômica que possuem, devem buscar, incessantemente, melhorar sua competitividade e garantir sua sobrevivência no longo prazo.

Verifica-se um crescente aumento no número de novas empresas criadas sob a modalidade de pequena empresa no Brasil. Em 2012 o aumento foi de 26% em relação a 2011, que já havia registrado crescimento de 30% em relação ao ano anterior (SEBRAE, 2013). As Micro e Pequenas empresas têm aumentado significativamente sua participação na economia brasileira nas últimas décadas, chegando a representar 27% do PIB nacional, em 2011. O comércio é o setor em que as MPE's mais atuam; elas são responsáveis por aproximadamente 70% dos empregos gerados, e representam 99% das empresas no setor do comércio no país (SEBRAE, 2014). Na cidade de Cajazeiras-PB o setor terciário, formado pelas atividades de comércio e prestação de serviços, respondem por aproximadamente 83% do PIB municipal (IBGE, 2012). Apesar disso, a sobrevivência no longo prazo ainda é o principal desafio das MPE's brasileiras, pois segundo o SEBRAE (2013), uma em cada quatro empresas não sobrevivem mais que dois anos.

Levando em conta a escassa abordagem do tema da gestão estratégica associado ao desempenho competitivo em pequenas empresas; a importância das empresas dessa modalidade para a economia do país e os desafios que elas enfrentam; a falta de estudos nessa perspectiva, no setor do comércio varejista na região do sertão paraibano; e dada à relevância desta atividade econômica para a cidade de Cajazeiras-PB, que é um polo de desenvolvimento econômico regional; espera-se que o presente estudo possa contribuir com um novo olhar, por parte dos dirigentes das pequenas empresas da região, acerca do processo decisório e da condução das estratégias de suas empresas. Além disso, deseja-se ajudar a fomentar o debate em torno da gestão estratégica associada ao desempenho competitivo das pequenas empresas.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

O surgimento da Administração Estratégica aconteceu por volta dos anos 50, quando a Ford Foundation e a Carnegie Corporation financiaram uma pesquisa no currículo das escolas de negócios, a qual resultou em um relatório chamado Gordon-Howell. Este recomendava a ampliação da natureza do ensino de negócios nas instituições, incorporando uma disciplina mestra que integrasse os conhecimentos dos estudantes em áreas como contabilidade, finanças, marketing, administração e economia; bem como, promover habilidades de identificação, análise e solução de problemas do mundo real utilizando aqueles conhecimentos. As conclusões deste relatório foram amplamente aceitas pelas escolas, que desenvolveram uma disciplina chamada “Política de Negócios”. Com o passar do tempo, o enfoque inicial do curso foi ampliado, incluindo análises de organizações globais e seu ambiente, levando aos estudiosos da área a se referirem ao curso como administração estratégica em oposição ao termo adotado inicialmente. (GORDON; HOWELL, 1959 *apud* WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2010; ALDAY, 2000)

Dessa forma, Wright, Kroll e Parnell (2010) definem a administração estratégica como uma série de decisões e ações da administração, que levam a empresa a formular e implementar, continuamente, adaptações benéficas com o seu ambiente, a partir da observação dos seus pontos fortes e fracos, de forma a viabilizar sua competitividade.

A gestão estratégica consiste em um processo de transformação organizacional, que envolve o engajamento de todos que compõem a organização, sob a liderança da alta administração, seguindo um processo sistemático de planejamento, implementação, execução e acompanhamento constantes. Sua finalidade é assegurar o crescimento, continuidade e a sobrevivência da organização, observando e antecipando-se as mudanças ininterruptamente. (COSTA, 2007).

Em consonância com estes pensamentos, Chiavenato e Sapiro (2009), destacam a importância de inovar constantemente, como premissa para que as empresas sejam bem-sucedidas no longo prazo, e que somente a gestão estratégica possibilita isso, na medida em que a inovação externa é decorrente da inovação interna. Ou seja, baseiam-se na receptividade as mudanças por parte do público interno, necessário para a incorporação das estratégias.

Fica evidente, que processos e pessoas são a chave da administração estratégica, uma vez que, as estratégias devem ser definidas pela alta administração, e compartilhadas por todos que compõem a instituição, integrando-se as tarefas cotidianas da empresa, em um sistema que se retroalimenta de forma contínua, para se modificar conforme o ambiente, que é dinâmico.

## 2.2 O PROCESSO DE ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

Segundo Wright, Kroll e Parnell (2010), as organizações precisam modificar suas estratégias conforme se modificam as condições ambientais ou organizacionais. Em consequência, as estratégias pretendidas podem ser realizadas plenamente, com modificações ou ainda de forma completamente diferente da formulação inicial. Por isso, a administração estratégica é mencionada pelos autores como um processo contínuo.

Este processo, ainda segundo estes autores, começa com a análise ambiental de oportunidades e ameaças, seguido pela análise do ambiente interno da organização, onde se avaliam recursos, missão e objetivos desta. A próxima etapa do processo é a formulação de estratégias; a partir disso, coloca-se em curso sua implementação, que depende, fortemente, da cultura organizacional, estrutura, lideranças e distribuição de poder da empresa. Por último, se faz o controle estratégico, avaliando as modificações necessárias para aprimoramento do sistema, através do feedback que conecta o modelo de uma ponta a outra.

Em conformidade com este arranjo, Alday (2000), apresenta proposta similar de processo de gestão estratégica envolvendo cinco etapas básicas: análise do

ambiente, estabelecimento de uma diretriz organizacional, formulação e escolha de uma estratégia organizacional, implementação, e controle estratégico.

### 2.2.1 Diretriz Organizacional

Seguindo a ordem adotada por autores como Costa (2007) e Chiavenato e Sapiro (2009), optou-se neste trabalho por abordar os aspectos relacionados à intenção estratégica como ponto de partida do processo de gestão estratégica, pois se entende que todo e qualquer empreendimento nasce a partir da intenção, sonho ou vontade de seus fundadores, e este é formulado anteriormente, dando início a jornada sobre qual necessidade a empresa vai atender e o que ela quer ser. Destaca-se, no entanto, que há autores como Wright, Kroll e Parnell (2010) e Oliveira (2011) que tratam essas questões como parte da análise do ambiente interno da organização, feitas após a análise do ambiente externo e das capacidades da organização.

#### 2.2.1.1 *Visão e missão*

A definição da missão e da visão da empresa é o alicerce para a construção das estratégias de qualquer organização. Os dois conceitos se complementam e se relacionam intimamente. O primeiro define a razão pela qual a empresa existe. E o último, descreve sua autoimagem, como ela gostaria de se ver no futuro. (COSTA, 2007)

Para Oliveira (2011, p. 65), visão são os “limites que os proprietários e principais executivos da empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla”. E missão é a determinação de que necessidades a empresa satisfaz, através da oferta de seus produtos e serviços, atendendo a expectativa, inclusive dos acionistas e principais executivos da empresa.

Chiavenato e Sapiro (2009) destacam ser imprescindível que a visão de negócios atenda a algumas premissas básicas. Deve ser possível de realizar; concisa e bem definida; e deve favorecer a todos os grupos de interesse. Quanto mais alinhada for a visão com os interesses de diferentes grupos envolvidos, maiores as chances de a organização atingir o seu propósito. Segundo Wright, Kroll e Parnell (2010), embora o propósito de uma organização possa mudar ao longo do tempo, é preciso que este seja definido de tal forma, que todos os stakeholders possam ser capazes de compreender o motivo da existência da organização.

#### *2.2.1.2 Princípios e valores*

Os princípios e valores de uma organização são conjuntos de crenças e filosofias gerais respeitadas e praticadas por ela, e que estão acima das práticas cotidianas, servindo de guia para as ações de todos dentro da empresa, por gerações. Os princípios referem-se a “tudo o que não se está disposto a abrir mão”; e os valores são as características e virtudes que a organização valoriza (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009).

Concordando com este pensamento, Costa (2007) afirma que os princípios e valores são alguns dos poucos pontos fixos em um processo de transformação estratégica, elementos que não se propõe a mudar. Segundo ele, todas as organizações possuem e mantem suas crenças e virtudes básicas, que se manifestam explícita ou implicitamente.

Para Oliveira (2011) é importante debater amplamente as premissas dos valores da organização, entre executivos e profissionais da empresa no sentido de despertá-los para o pensamento estratégico praticado na instituição.

#### *2.2.1.3 Objetivos organizacionais*



“O objetivo organizacional é uma situação desejada que a organização pretende alcançar” (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009, p. 94). E ainda segundo esses autores, a organização é eficiente, quando alcança seus objetivos. Eles são importantes para servir como padrões que podem ser examinados pelos grupos de interesse; servem como medida do sucesso da organização; e funcionam como aglutinadores de esforços, para integrar os vários grupos de interesse. O processo de escolha de objetivos é complexo, pois é preciso atender a diferentes interesses de vários públicos ligados a empresa, sendo também dinâmicos em constante alteração no tempo. Para serem bem-sucedidas as organizações precisam alocar adequadamente seus recursos, capacidades e competências essenciais para realizar seus objetivos organizacionais.

Wright, Kroll e Parnell (2010) classificam os objetivos em gerais e específicos. Os primeiros representam fins gerais almejados, para os quais as empresas destinam seus esforços. Enquanto os últimos são medidas mais limitadas e quantificáveis dos objetivos gerais, ou seja, são etapas que se seguem para o alcance do objetivo principal. Vários stakeholders apresentarão objetivos gerais diversos para a empresa, e a missão do administrador é conciliar estes com os seus próprios objetivos, buscando satisfazer a todos.

## 2.2.2 Análise do Ambiente Externo

Para Costa (2007, p. 81) “a experiência tem mostrado que os principais fatores que condicionam a construção do sucesso futuro da organização, estão mais fora do que dentro dela”. São os fatores externos que fundamentam o ambiente da empresa.

Neste trabalho o ambiente externo será analisado em dois níveis: macroambiental e setorial.

### 2.2.2.1 Análise macroambiental

A organização está inserida em um contexto, onde sendo ela um sistema aberto, tudo o que ocorre no macroambiente influencia o que ocorre dentro dela e das outras empresas. Assim, o ambiente contextual é aquele que influencia de forma genérica todas as organizações de maneira similar. Atingindo algumas mais que as outras, mas sempre abrangente. Os gestores não podem controlar o que ocorre neste ambiente, mas podem adequar suas atividades de forma a manterem suas empresas como participantes efetivos. (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009)

Wright, Kroll e Parnell (2010), definem quatro forças macroambientais que afetam as atividades de todas as empresas: as forças político-legais, que incluem resultados de eleições, mudanças na legislação e sentenças judiciais; as forças econômicas, que se referem, entre outros, à variação do Produto Interno Bruto (PIB) de uma nação, variação das taxas de juros e do índice de inflação; as forças tecnológicas dizem respeito às melhorias e inovações em tecnologia; e as forças sociais, que são os valores, tendências sociais e expectativas que uma sociedade tem em relação às empresas. Mudanças nesses fatores podem representar tanto desafios quanto oportunidades para as organizações.

Chiavenato e Sapiro (2009) consideram, além dos aspectos econômicos, político/legal, sociocultural e tecnológico, a importância de indicadores demográficos e indicadores de recursos naturais como de relevância para todos os negócios.

O estudo das características de uma população, a demografia, é de grande interesse para as organizações, por que as pessoas constituem os mercados, e conhecer a fundo seu público é essencial, para atender com eficiência suas necessidades. Já as questões relacionadas aos recursos naturais do planeta vêm sendo motivo de grande preocupação para o mundo inteiro nas últimas décadas; a utilização de recursos renováveis e o consumo consciente são alguns dos temas mais promovidos pelos ambientalistas e, cada vez mais, têm impactado a forma como os consumidores compram e avaliam, os produtos e as empresas.

#### *2.2.2.2 Análise do ambiente setorial*

As empresas não podem agir como se fossem as únicas fornecedoras de produtos e serviços em seu mercado, ou como se tivessem exclusividade de público. A concorrência em um mercado livre é inevitável. Mesmo que seja pioneira em um determinado negócio, obtendo sucesso nessa iniciativa, cedo ou tarde, a empresa vai atrair novos participantes que motivados por sua experiência, irão investir em tal atividade. Apesar de ser desconfortável para alguns fornecedores tradicionais, a concorrência, a longo prazo, resulta em vantagens para os clientes, consumidores e usuários. (COSTA, 2007).

Existem cinco forças competitivas que influenciam a competitividade de um setor: ameaça de novos entrantes, rivalidade entre concorrentes, produtos substitutos e poder de barganha, de compradores e de fornecedores. A atratividade de um setor se dá pela taxa média de retorno que os investidores esperam dele. Taxas de retorno mais elevadas incentivam a entrada de novos participantes e a ampliação das atividades das empresas atuantes naquele setor, ao passo que, taxas de retorno abaixo da média esperada fazem com que os investidores procurem outros setores, que proporcionem retornos melhores. É necessário que as empresas localizem uma posição no setor, em que elas possam influenciar esses fatores a seu favor, ou ao menos defenderem-se de sua influência (PORTER, 1996 apud CHIAVENATO; SAPIRO, 2009).

Wright, Kroll e Parnell (2010), descrevem as chamadas por eles, forças setoriais, baseados em Porter (1980):

- a) As **ameaças de entrada** é a primeira delas, e dependem de dois fatores, as barreiras de entrada e a retaliação esperada. As *barreiras de entrada* são os obstáculos encontrados para a entrada em um setor: *economias de escala*, que obrigam novos entrantes a ingressarem no mercado com uma produção de larga escala, arriscando uma forte reação das empresas já existentes ou com a desvantagem de entrar em pequena escala; *diferenciação de produtos*, sendo necessário grande dispêndio financeiro e de tempo por parte dos novos entrantes, para concorrer com empresas já estabelecidas que possuam clientes leais e identificados com a marca, por causa de diferenças reais ou percebidas em seus produtos; *exigências de capital*, uma vez que, há setores que exigem investimentos de elevadas quantias de dinheiro; *custos de mudança*, pois

a maioria dos clientes resiste a mudar de um fornecedor estabelecido para um desconhecido; *acesso a canais de distribuição*, já que é preciso que os novos participantes adotem ações para seduzir os distribuidores que já são parceiros de outras empresas, e para isso acabam aumentando seus custos, o que caracteriza mais uma barreira para esses entrantes; *desvantagens de custos desvinculadas da escala*, as empresas existentes no setor podem possuir vantagens de custo que não podem ser facilmente copiadas por iniciantes como, tecnologia exclusiva, localização favorável, curva de experiência, entre outros; e *políticas governamentais*, o controle do governo sobre o setor, através de licenciamentos e regulamentações, podem servir como outra barreira de entrada. Já a retaliação esperada, diz respeito a impedimentos relacionados à forma como os concorrentes existentes reagem diante da entrada de uma nova empresa, principalmente se o setor possuir um histórico de forte retaliação aos novos entrantes ou se apresentar um crescimento lento.

- b) A **intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes** é o segundo fator setorial, e aumenta à medida que as empresas identificam oportunidades de melhorar sua posição no setor ou são pressionadas pelos concorrentes, em função disso, ocorrem as batalhas de preço e de publicidade, corrida por inovação e melhoria da prestação de serviço; essa intensidade varia de acordo com a interação de alguns fatores, são eles: *concorrentes numerosos* ou *equilibrados*, sendo poucas as empresas em um setor pode haver menos rivalidade, ou o contrário, pois poderão estar sempre em confronto pela dominação do mercado; já se o número de empresas em um mesmo setor for grande, a intensidade da rivalidade é maior pelo fato de algumas empresas acreditarem que podem fazer movimentos competitivos sem serem percebidas. O *crescimento lento* do setor contribui com sua rivalidade porque nessas condições o aumento de participação de mercado de uma empresa, pode depender da perda de mercado de outras. Se tratando de setores que apresentam *custos fixos ou de estocagem alto*, no intuito de diluir seus custos através da manutenção de níveis altos de produção, e

consequentemente diminuindo o preço dos produtos, as empresas acabam por intensificar a concorrência. Na *ausência de diferenciação ou custos de mudança*, a escolha dos clientes se baseia em termos de preço e serviços, o que acirra a concorrência. Outro fator influenciador é a *capacidade aumentada via grandes incrementos*, pois o excesso de capacidade no setor resulta em cortes de preço. Quando existem *concorrentes diversos* em um setor torna-se difícil estabelecer as “regras do jogo”, e isto torna o setor particularmente competitivo. A intensidade da rivalidade também é acrescida quando as empresas apresentarem *interesses estratégicos altos* em setores específicos. E por fim, setores com *barreiras de saída* altas como acordos trabalhistas, pressão governamental e de clientes, além de importância estratégica, impedem que as empresas abandonem o mercado, influenciando a competitividade do setor.

- c) **Pressão de produtos substitutos** é o fator setorial que diz respeito aos concorrentes indiretos de uma empresa, elas são de outros setores e ofertam produtos diferentes, porém, atendem satisfatoriamente a necessidades similares dos clientes. Empresas que produzem produtos que não possuem substitutos tendem a ser mais lucrativas.
- d) O **poder de barganha dos compradores** pode influenciar na lucratividade do setor, através da negociação de preços e exigência de maior qualidade nos produtos, aumentando a concorrência entre as empresas. O poder de barganha dos compradores é alto quando eles compram em quantidades significativas das vendas totais do setor; quando os produtos comprados respondem por grande parte do custo dos compradores; quando os produtos adquiridos não possuem diferenciação; quando os custos de mudança são baixos para os compradores; quando os compradores têm lucros baixos; quando os compradores podem ser seus próprios fornecedores (integração para trás); quando os produtos possuem baixa relevância para a qualidade dos produtos do comprador; e quando os compradores estão plenamente informados.

- e) E por fim, o **poder de barganha dos fornecedores** é maior quando o setor que fornece é dominado por poucas empresas e é altamente concentrado; quando não existem produtos substitutos; quando o setor comprador não é importante para o setor que fornece; quando os produtos do fornecedor são de grande importância para o comprador; quando os produtos do fornecedor são diferenciados e têm alto custo de mudança embutido; e quando os fornecedores podem ser seus próprios compradores (integração para frente).

É a interação entre os diversos fatores incontroláveis do macroambiente, e a capacidade das empresas de encontrar o posicionamento mais adequado dentro de seu setor que determinarão o seu desempenho no longo prazo.

### 2.2.3 Análise do Ambiente Interno

Além de analisar o ambiente externo que envolve a empresa, é preciso olhar para dentro da organização a fim de conhecer a ela própria, pois é através do conhecimento das suas potencialidades e fragilidades que será possível construir as melhores estratégias. Porém, a auto avaliação não é uma tarefa fácil; muitas vezes, diante de problemas, os dirigentes insistem em encontrar culpados, ao invés de identificar as suas causas. Além disso, é comum nas avaliações internas, se considerar recursos, habilidades e capacidades que não contribuem efetivamente para a criação de vantagens competitivas, principalmente, em decorrência de decisões equivocadas, tomadas em condições de complexidade, incertezas e de conflitos de interesse. Para solucionar essas falhas é necessário implantar uma cultura de resolução de problemas e aperfeiçoamento contínuo, levando em conta as percepções dos líderes e dos liderados (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009; COSTA, 2007).

Nas próximas seções são abordados alguns elementos que constituem a análise interna da organização.

### 2.2.3.1 Forças, fraquezas e pontos a melhorar

Costa (2007), diz que os aspectos positivos de uma instituição, capazes de favorecer o cumprimento do propósito da organização, caracterizam seus pontos fortes. Os aspectos que prejudicam seu cumprimento são os pontos fracos, e devem ser eliminados, se possível. Já os pontos a melhorar são aspectos positivos na instituição, porém, sem o grau necessário para dar uma contribuição significativa no cumprimento do propósito da organização, sendo necessário lapidá-los para tornassem pontos fortes, ou ao menos, pontos neutros.

Oliveira (2011) apresenta o conceito de ponto neutro, como sendo uma variável detectada pela instituição, entretanto, inexecutável de ser classificada como ponto forte ou ponto fraco, naquele momento. Isso porque não existem condições de se indicar se dada atividade beneficia ou prejudica a empresa, mas esta deve ser considerada por um determinado período de tempo.

O levantamento de todos esses pontos é o passo inicial para estabelecer o diagnóstico interno da organização. E segundo Costa (2007), as empresas devem proceder com uma abordagem comparativa, em relação às organizações que apresentam os melhores processos conhecidos da indústria, para verificarem sua posição no desempenho das suas capacidades, desenvolvendo-as conforme necessidade, a fim de assegurar um diferencial mercadológico.

### 2.2.3.2 Recursos humanos, físicos e organizacionais

Toda empresa precisa de recursos para realizar suas atividades. Estes recursos podem ser tangíveis como equipamentos, instalações ou plantas industriais, bem como intangíveis, por exemplo, *know-how*, cultura organizacional, credibilidade, marcas e patentes, entre outros. Estes últimos são os recursos mais difíceis de serem copiados pelos concorrentes. Quando se integra e aplica em conjunto os diversos recursos da organização, é possível alcançar a vantagem competitiva (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009).

Wright, Kroll e Parnell (2010) classificam os recursos de uma organização em três tipos. O primeiro deles são os recursos humanos, que para eles são a essência da organização, já que de nada adiante ter os melhores recursos organizacionais e físicos, sem uma força de trabalho talentosa formada por administradores e funcionários interessados em atingir os objetivos dos stakeholders e os da empresa, com conhecimentos e experiências do negócio, bem como habilidade e compromisso. Os recursos organizacionais dizem respeito aos sistemas e processos da empresa, inclusive suas estratégias, estrutura, cultura, e seus departamentos; devem ser avaliados em termos de adequação com as estratégias da empresa e sua capacidade para implementá-las. E o último tipo, considerado pelos autores, são os recursos físicos, referentes a instalações e equipamentos, localização geográfica, acesso a matérias-primas, rede de distribuição e tecnologia. Para alcançar a excelência é necessário que a empresa equalize os três tipos de recursos.

Oliveira (2011) acrescenta que os executivos no estabelecimento de forças e fraquezas da organização, devem analisar, ainda, aspectos relacionados às funções desempenhadas pelas diversas áreas da empresa, bem como a abrangência dos processos administrativos e operacionais, níveis de controle e avaliação, critérios de avaliação, e obtenção de informações.

### *2.2.3.3 Competências essenciais*

Chiavenato e Sapiro (2009, p. 133) conceituam competência como um “conjunto de habilidades e tecnologias associado aos recursos e processos organizacionais e aplicado de maneira integrada e convergente”. Se uma competência interfere de forma direta na demanda de diferentes stakeholders, diz-se que esta competência é essencial. Competências essenciais permite que os produtos ou serviços da empresa aumentem seu valor percebido pelos clientes, possibilita ainda que a empresa se diferencie dos concorrentes, e eleva sua capacidade de expansão. São formadas por ativos intangíveis, a partir de recursos e habilidades valiosas que permitem gerar valor para o cliente; de recursos e



habilidades raras, que nenhum ou quase nenhum concorrente possui; de recursos e habilidades difíceis de imitar; e de recursos e habilidades insubstituíveis, que não possuem equivalentes estratégicos.

Cada organização deve identificar suas competências essenciais, e utilizá-las estrategicamente no sentido de criar e sustentar suas vantagens competitivas.

#### 2.2.4 Formulação da Estratégia

Não há uma estratégia padrão que se adequa a todos os tipos de organização. Cada organização deve formular suas próprias estratégias, usando de experimentação, ajustamento, aperfeiçoamento, e melhoria contínua. Porém, há estratégias que na prática são pouco recomendáveis para alguns casos, e outras têm sido bem-sucedidas em determinadas situações. Contudo é preciso a todos os tipos de estratégia ser simples, claras e objetivas; e direcionadas sempre a ações prioritárias (COSTA, 2007). A seguir serão apresentados três tipos de estratégias empresariais, que mais se destacam na literatura estratégica e se adequam ao contexto da pequena empresa.

##### *2.2.4.1 Estratégias competitivas genéricas*

Para Porter (1989), existem três tipos de estratégias genéricas que podem contribuir com a competitividade das empresas, mesmo possuindo inúmeros pontos fortes e fracos comparados aos seus concorrentes. São elas:

- a) **Liderança no custo** - quando uma empresa consegue reduzir seus custos de produção em comparação aos seus concorrentes, ele pode oferecer seus produtos a um preço menor, e se um competidor pode sustentar a liderança total no custo de um setor, ele será um concorrente acima da média na sua indústria, e poderá assim aumentar sua participação de mercado. Entretanto, um líder de custo não pode ignorar

por completo o quesito de diferenciação dos produtos, deve buscar paridade ou proximidade baseado na diferenciação dos concorrentes, para ser aceito pelos compradores.

- b) **Diferenciação** – essa estratégia é adotada pelas empresas que querem competir como únicas de suas indústrias, em algum quesito valorizado pelos compradores, podendo cobrar preços maiores por seus serviços de valor agregado. Essa diferenciação pode ser alcançada em nível de produto, sistema de entrega, marketing, assistência técnica, entre outros fatores. Sendo capaz de criar e sustentar uma diferenciação estas empresas estarão acima da média em relação aos concorrentes de seu setor. No entanto, para isso é essencial que o preço-prêmio compense seus custos de diferenciação, sendo assim, é necessário que as empresas busquem paridade ou proximidade de custos em relação aos seus concorrentes, através da redução de custos em áreas da empresa que não impactam a diferenciação.
- c) **Enfoque** – baseada na escolha de um nicho de mercado para competir em seu setor; a organização seleciona um segmento na sua indústria e ajusta suas estratégias para atendê-lo especificamente, adotando uma das variáveis: enfoque de custos ou enfoque de diferenciação. Esta, não propicia uma vantagem competitiva geral, mas na busca de diferenças em seu segmento-alvo atendido em comparação aos outros segmentos totais de uma indústria. E aquela, se baseia na busca de vantagem de custo em seu segmento-alvo. Essa estratégia é indicada quando os compradores de um setor possuem necessidades específicas que não são atendidas de forma satisfatória por outras empresas do setor. Caso o segmento-alvo focado não for diferente de outros segmentos, a estratégia de enfoque não terá sucesso.

As estratégias genéricas são os caminhos lógicos para a vantagem competitiva. Sendo assim, uma empresa que deseje obter uma vantagem competitiva, deve escolher o tipo de vantagem competitiva que quer obter e o escopo dentro do qual irá alcançá-la. Porter (1989, p. 10) completa: “Ser “tudo para todos” é uma receita para a mediocridade estratégica e para um desempenho abaixo

da média, pois normalmente significa que uma empresa não tem absolutamente qualquer vantagem competitiva”.

#### 2.2.4.2 *Estratégias deliberadas e emergentes*

Mintzberg et al. (2007), acredita que não se pode limitar o conceito de estratégia a uma única perspectiva, existindo diferentes maneiras de defini-la. O autor apresenta cinco definições de estratégia e as inter-relaciona. Estas, que são conhecidas como 5 P's da estratégia, são apresentadas a seguir:

- a) **Estratégia como plano (*plan*):** é a definição mais comumente utilizada e pressupõe que a estratégia é um plano, um conjunto de ações deliberadas para utilizar em situações predeterminadas. Elas são criadas antes das ações às quais serão aplicadas e são desenvolvidas de forma consciente e intencional.
- b) **Estratégia como manobra (*ploy*):** a estratégia pode ser entendida ainda como pretexto ou manobra para se antecipar ao oponente ou concorrente, e obter vantagens sobre ele.
- c) **Estratégia como padrão (*pattern*):** é uma consistência no comportamento que aparece sem ser preconcebida, ou seja, é o resultado depois da ação de um comportamento que se repete. Vai além do plano, pois este se refere a uma situação pretendida, e o padrão diz respeito a uma situação realizada, que não foi exatamente premeditada.
- d) **Estratégia como posição (*position*):** neste ponto de vista a estratégia é considerada como o posicionamento escolhido pela organização para competir, ou evitar a competição – como no caso dos nichos – no ambiente externo visando sustentar uma situação favorável, até mesmo escolhendo uma posição de cooperação com os concorrentes.
- e) **Estratégia como perspectiva (*perspective*):** a última definição de estratégia está relacionada a um contexto interno e coletivo, interpretada como sendo uma visão de mundo, cultura ou ideologia compartilhada por

todos os membros de uma organização, por suas intenções e ou ações, unidas por pensamentos e comportamentos comuns.

Se em algum momento estas definições entram em conflito, antes disso, complementam umas as outras. Como explica Mintzberg et al. (2007) pode-se por exemplo, pré-selecionar uma posição e almeja-la por meio de um plano (ou pretexto), e/ou alcança-la por meio de um padrão de comportamento; e ainda numa estratégia emergente, o padrão pode emergir e ser identificado, de maneira a criar um plano formal, e eventualmente acontecer dentro de uma perspectiva coletiva. Assim, existem diferentes relações entre as definições propostas, e cada uma delas contribui para a compreensão do todo.

Dentro deste conceito, o autor distingue as estratégias entre deliberadas e emergentes. As primeiras são aquelas onde as intenções que existiam inicialmente foram de fato realizadas; e as últimas são aquelas cujos modelos se desenvolveram sem intenções, ou apesar delas. E ainda, apresenta a ideia de estratégias não realizadas, que não resultaram na situação pretendida conforme o planejamento inicial. Não se pode considerar uma estratégia como sendo totalmente deliberada, pois isto implicaria ignorar qualquer interferência de forças de mercado, tecnológicas, sociais, etc, que podem influenciar as atividades das organizações. Assim como, também é exagerado pensar em uma estratégia inteiramente emergente, pois seria preciso que não houvesse qualquer indicação de intenção nas ações empreendidas. Com base nisso, Mintzberg et al. (2007) nos mostra um contínuo de estratégias (figura 1), onde as deliberadas e as emergentes se localizam em caminhos distintos, e no meio desta linha contínua se encontram a maioria das estratégias. Algumas estratégias chegam a se aproximar de uma das formas puras.

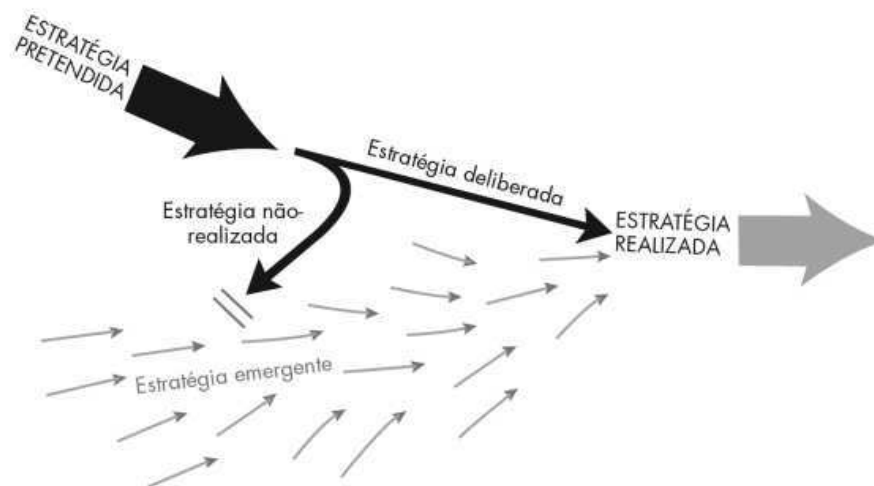


Figura 1. Estratégias deliberadas e emergentes. Fonte: Mintzberg et al. (2007, p. 25)

Para englobar a concepção de estratégias emergentes ao conceito tradicional de estratégia, Mintzberg (1978, apud MARIOTTO, 2003, p. 79) “redefiniu estratégia como sendo uma linha de ação coerente que conduz a resultados importantes e desejáveis pela organização, tenha ela sido planejada com antecedência ou não”.

Existem variadas formas de conduzir as ações que resultam em uma estratégia organizacional. Na literatura de estratégia, diz-se que as estratégias deliberadas são formuladas e as estratégias emergentes são formadas. Para ambos os casos Mintzberg (1973 apud NONAKA; SOUZA, 2011) apresenta um modelo de construção de estratégias orientada por três modos distintos, pelo modo empreendedor, modo adaptativo ou pelo modo de planejamento.

- a) No **modo empreendedor** as estratégias são concebidas a partir da visão de um líder ou fundador da organização, que faz uma representação mental da estratégia idealizada, servindo como guia para o que precisa ser feito. O processo de formação de estratégia neste caso envolve intuição, julgamentos, experiências e critérios do próprio empreendedor, atribuindo a este um caráter mais pessoal. As principais características desse modelo é a centralização do poder na figura do executivo principal, a busca incessante por novas oportunidades, o crescimento como meta dominante, e a postura ousada frente às incertezas. É mais comumente verificado em pequenas e médias empresas (MINTZBERG; LAMPEL;

AHLSTRAND, 2000 *apud* SILVA; SOUZA, 2007; NONAKA; SOUZA, 2011).

- b) Enquanto isso, no **modo adaptativo** a estratégia se forma ao passo dos acontecimentos. O líder observa constantemente o seu ambiente e vai moldando o curso das ações de acordo com os eventos externos, no sentido de corrigir as alterações e manter o *status quo*. Neste modelo o executivo principal adota uma postura reativa e passiva em relação às mudanças ambientais, além disso, não possui aspirações e objetivos claros tomando decisões incrementais e desarticuladas, baseadas em *feedback*.
- c) No que se refere ao **modo planejamento**, as estratégias são formuladas com racionalidade, de maneira formal e sistemática. Preocupa-se em estabelecer metas e objetivos possíveis de se alcançar, determinados através da análise de cenários, procurando compreender o ambiente, externo e interno, a fim de ser capaz de influenciá-lo. Nesta concepção, normalmente, quem toma as decisões não as executa, mas devem ser tomadas de forma integrada para facilitar sua implementação. O analista é a figura central na formação da estratégia.

#### 2.2.4.3 Estratégias de adaptação

De acordo com Miles e Snow (1994 *apud* MARTINS et al., 2008) para uma organização ser bem sucedida é necessário que ela passe por um processo de adaptação externa e interna, o qual chamaram de ciclo adaptativo. O ciclo adaptativo é a sequência de etapas vivenciada pela empresa para lidar com os principais problemas apontados pelos autores como sendo: problemas empresariais, problemas de engenharia e problemas administrativos. O problema empresarial envolve a solução de questões relacionadas a produto-mercado, a imagem projetada da organização frente ao mercado, sua orientação e amplitude. O problema de engenharia equivale aos objetivos tecnológicos e sua orientação. E o terceiro problema, o administrativo, diz respeito a encontrar meios para reduzir as

incertezas através de uma atitude de planejamento, estrutura organizacional eficiente e o controle dos processos.

Miles e Snow desenvolveram tipologia de comportamentos estratégicos em conformidade com os três problemas que as empresas devem resolver para se adaptar ao ambiente. Classificando-os em quatro categorias estratégicas adaptativas distintas (AMARAL, 2005; ZANIN; MACHADO; SEHMEM, 2011; MARTINS et al., 2008), que serão apresentadas a seguir:

- a) **Comportamento ou estratégia defensiva:** característico de empresas com foco estreito, que atuam em mercados estáveis e superespecializados. Relutam em buscar novas oportunidades em seu ambiente, optando por competir em dimensões como preço e qualidade, com o intuito de garantir um espaço isolado e estável no mercado.
- b) **Comportamento ou estratégia prospectiva:** mantêm um posicionamento competitivo agressivo, buscando novas oportunidades incessantemente, com orientação para produtos e desenvolvimento de tecnologias, em detrimento da eficiência. Geralmente são os pioneiros em seu mercado, e competem por inovação. Os adeptos deste comportamento correm mais riscos, pela inserção de produtos desconhecidos do público, todavia, agrada aos consumidores ávidos por novidades. E por esta característica criam grandes desafios para os demais competidores.
- c) **Comportamento ou estratégia analítica:** este comportamento é próprio de empresas que assumem posição intermediária entre defensores e prospectores, pois trabalham com produtos já estabelecidos, ao passo que também procuram explorar novos produtos que obtiveram êxito com os concorrentes. Dessa forma, minimizam os riscos e também aproveitam as oportunidades. Também são chamados de imitadores criativos, por melhorar as inovações dos outros (SLATER; NARVER, 1993 apud MARTINS et al.,2008).
- d) **Comportamento ou estratégia reativa:** as organizações que adotam esta postura, não apresentam qualquer plano ou orientação consistente para se ajustar e influenciar seu mercado, apenas reage quando são forçados por pressões competitivas para evitar a perda de clientes e

manter a lucratividade. Apresentam um desempenho inferior aos demais tipos estratégicos

Todas as empresas adotam uma tipologia onde algum dos comportamentos estratégicos se sobrepõe aos outros, entretanto, nenhuma empresa se constitui puramente de apenas um dos tipos estratégicos referidos. Após escolher a postura predominante que irá adotar diante do ambiente, a empresa deve adequar seu processo produtivo, seus recursos e capacidades a postura selecionada.

A tipologia de Miles e Snow tem sido utilizada largamente, “por ser capaz de medir “estratégia” em um nível de abstração suficiente para ser aplicado em várias indústrias e organizações” (MARTINS et al., 2008, p. 127). Vasconcelos, Guedes e Cândido (2007) completam dizendo que as estratégias fornecidas por Miles e Snow têm chamado atenção dos estudiosos da administração estratégica por tratar-se de uma classificação mais ampla e pela possibilidade de aplicação em pequenas empresas, permitindo uma análise comportamental da organização, que transcende questões relacionadas a tamanho.

#### 2.2.5 Implementação

Apenas formular as estratégias não é suficiente, é preciso fazer com que elas funcionem no mundo real; sem a aplicação efetiva da estratégia selecionada, a realização cuidadosa das etapas anteriores será inútil. A implementação ou execução da estratégia, consiste na etapa mais dispendiosa e complexa do processo estratégico, pois neste momento se apresentam os maiores desafios enfrentados pela administração na condução da gestão estratégica, desafios estes que podem não ter sido previstos ou percebidos nas etapas que a antecederam (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009).

Costa (2007) apresenta algumas dificuldades comuns encontradas pelos gestores, na tentativa de colocar em prática as estratégias, são elas: a inexistência ou inadequação do diagnóstico situacional; foco no curto prazo e limitação da amplitude de suas decisões (miopia estratégica); falta de comprometimento da alta gerência; a interrupção do processo em decorrência de mudanças inesperadas; falta



de consenso e de clareza sobre o modo como as coisas devem ser feitas; falta de flexibilidade no processo (menos frequente nas pequenas empresas); incompatibilidade entre investimentos necessários e recursos disponíveis; falta de comando para implementação (ingerência). Diante destes desafios, Chiavenato e Sapiro (2009), propõe os aspectos fundamentais pra execução das estratégias. São eles:

- a) **Liderança estratégica:** o presidente da empresa deve liderar o processo de gestão estratégica, assumindo o papel principal de empreendedor do processo, criando uma equipe de liderança formada pelas pessoas certas para apoiar, ajudar, orientar o pessoal envolvido nas tarefas, monitorar, relatar e propor ações de incentivo e correção necessárias para avaliar o progresso e medir os resultados. Deixando claro o comprometimento das principais lideranças da empresa na condução da estratégia.
- b) **Comunicação e orientação:** Todas as pessoas que participam da empresa devem receber uma orientação consistente, através da comunicação clara a respeito de como transformar a estratégia formulada em uma realidade aplicada ao cotidiano da empresa. Incentivando o engajamento de todas as áreas na integração dos processos.
- c) **Adequação da estrutura organizacional:** A estrutura deve servir a estratégia. Sendo assim, o desenho organizacional deve ser ajustado conforme a estratégia no intuito de fornecer os meios para a integração sinérgica dos processos, envolvendo e unindo, ao invés de, fragmentar e separar.
- d) **Ajuste da cultura organizacional:** através do incentivo ao bom relacionamento entre as pessoas, o foco na excelência, bem como os mecanismos de reconhecimento e recompensa ao bom desempenho.
- e) **Abertura no estilo da gestão:** exercer uma liderança democrática e renovadora, contribuindo com o aprendizado e o desenvolvimento pessoal dos colaboradores.
- f) **Participação e engajamento das pessoas:** as pessoas devem estar entusiasmadas, motivadas e estimuladas a executar as estratégias. Para tanto, é preciso incluí-las no processo da gestão estratégica, para facilitar seu entendimento e aceitação, pois quando há um clima de consenso e

harmonia entre os executores das tarefas estratégicas é mais fácil alcançar os resultados pretendidos.

Verifica-se que a chave para o sucesso da implantação das estratégias, reside no capital humano das empresas, pois estas são formadas por pessoas, e elas são os atores e praticantes do processo estratégico, e não meros observadores passivos dos eventos organizacionais. Dessa forma, o envolvimento de todos no processo, sem exceção, é fundamental.

#### 2.2.6 Controle Estratégico

Após a implementação da estratégia, se avança para o último passo do processo de gestão estratégica, o controle. Nesta etapa, se avalia a eficiência das estratégias realizadas em relação ao alcance dos objetivos pretendidos. Quando estes não estão sendo atingidos conforme o planejado, a função controle é ajustar as estratégias ou a implementação delas, no intuito de melhorar a eficiência da organização em alcançar seus resultados. O controle estratégico difere de outros tipos de controle organizacional, pois acontecem dentro de um período mais longo, as mensurações são feitas considerando aspectos qualitativos e quantitativos, se concentra tanto em questões internas quanto externas à organização, e se caracteriza como uma ação corretiva contínua (WRIGTH; KROLL; PARNELL, 2010).

Corroborando com este conceito, Oliveira (2011), afirma que mediante a comparação com os padrões preestabelecidos, a função administrativa do controle mede e avalia o desempenho das ações, com a finalidade de realimentar as informações dos tomadores de decisão, para que estes possam corrigir ou reforçar as ações, ou ainda interferir em outras funções do processo administrativo, para satisfazer as metas, desafios e objetivos estabelecidos. E salienta que esta é a atividade básica para a retroalimentação do processo de planejamento estratégico. O processo de controle pode ser dividido em quatro fases, como mostrado na figura abaixo:

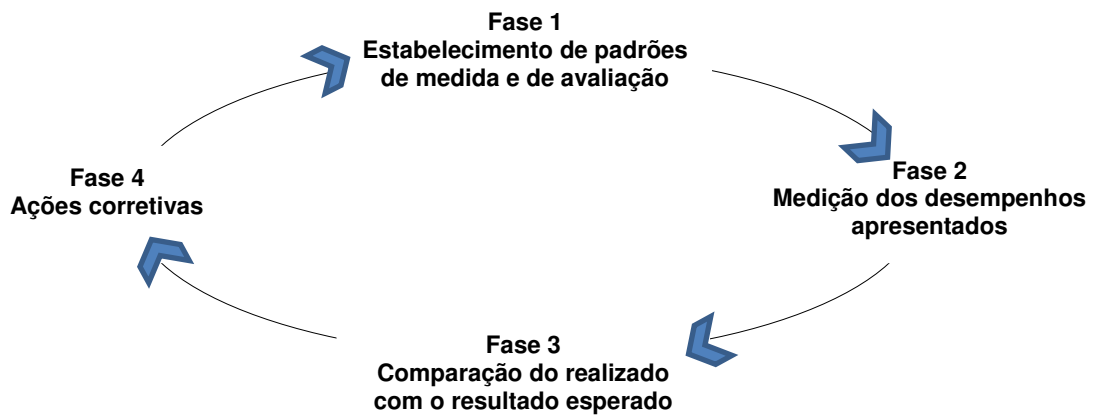


Figura 2. O processo básico de controle. Fonte: Elaboração própria (2015).

A primeira fase, o **estabelecimento de padrões de medida e de avaliação**, é proveniente dos objetivos, desafios, metas, estratégias, políticas e projetos, além de normas e procedimentos. A fase seguinte, de **medição dos desempenhos apresentados**, é feita a partir da escolha sobre o que medir e avaliar; os critérios variam conforme o avaliador, no entanto, é preciso manter sua homogeneidade e integração, caso contrário, o processo de controle estratégico será prejudicado. Na **comparação do realizado com o resultado esperado**, como os resultados podem servir para vários usuários é necessário ter cuidado com algumas situações: se o desvio apresentado estiver dentro das “fronteiras do que for esperado” não há com o que se preocupar; se o desvio exceder essas fronteiras, as ações continuam, fazendo-se alguns ajustes que possibilitem retornar à situação adequada; já se o desvio exceder em demasia essas fronteiras, as ações são interrompidas até que se identifiquem as causas e consiga as eliminar. A última fase consiste nas **ações corretivas**, ou seja, as providências tomadas para eliminar os desafios significativos detectados, ou ainda para reforçar os aspectos positivos.

### 2.3 GESTÃO ESTRATÉGICA EM EMPRESAS DE PEQUENO PORTE

Assim como as grandes corporações, as empresas de pequeno porte também podem obter inúmeros benefícios a partir do tratamento estratégico dos

seus planos, principalmente, no que diz respeito a aspectos ligados a sua sobrevivência e desempenho, já que a abordagem estratégica promove a conciliação das condições internas da pequena empresa com o seu ambiente, buscando vantagens competitivas, formando estratégias e desenvolvendo sua visão.

Lima *et al.* (2013), consideram a abordagem de aprendizagem sistêmica para explicar como o processo de gestão estratégica dar-se-á nas micro e pequenas empresas. Para eles, a gestão estratégica nas MPEs, é fundamentada no modo de pensar e nas ações dos proprietários-dirigentes, pois, nestas há pouca utilização de técnicas administrativas e analíticas na elaboração do processo estratégico, sendo essencial considerar a visão, aprendizagem, experiências, julgamentos, intuições e aspirações dos proprietários-dirigentes, e o modo de compartilhar sua visão com os demais membros da organização, para produzir resultados relevantes para o desempenho empresarial.

Em estudo realizado em empresas industriais de pequeno e médio porte do Estado de Sergipe, Barbosa e Texeira (2003), constataram que o empresário/empreendedor é a figura central do comportamento estratégico da empresa e também o principal responsável pelo processamento de informações a cerca do ambiente, e que estes estão, cada vez mais, se atentando para a importância de formular estratégias, apesar de não apresentar uma visão estratégica clara e explícita. As empresas tem clareza sobre o caminho a seguir, entretanto, não costumam utilizar os conceitos básicos de formulação estratégica como missão, objetivos, e análise do ambiente. Por isso, os empresários estão sempre reagindo às mudanças, pois quando percebem, elas já estão ocorrendo.

Barbosa e Teixeira (2003) discorrem sobre estudos de diversos autores que desenvolveram pesquisas relativas a modelos de formulação de estratégias nas PMEs. A maioria deles conclui que as empresas destas modalidades não adotam nenhum modelo formal e determinístico de planejamento estratégico, apresentando, de modo geral, um comportamento adaptativo ou reativo às influências do macroambiente. Fazendo referência ao estudo de Hayasi, Nakamura e Escrivão Filho (1995), os autores revelam a visão, daqueles, de que não existe a necessidade de as pequenas empresas formalizarem planos e esquemas como as grandes corporações fazem, porque as relações nas PMEs são mais estreitas.

Sobre o modo de aprendizagem dos dirigentes, Gimenez (1997) relata que as PMEs, em geral, apresentam as quatro características de estratégias empresariais apontadas por Miles e Snow, já descritas na seção 2.2.4.3 deste trabalho. Rosário (1999), em pesquisa sobre o processo de formulação de estratégia em pequenas e médias empresas de ótica no estado de Alagoas, constatou que aquelas empresas não conseguiam modelar uma estratégia de longo prazo, buscando, ao invés disso, a equalização ótima de estoque/vendas, como fator chave para sua sobrevivência. Em contrapartida, Cancellier (2001), através de um estudo com dirigentes de pequenas empresas de diversos setores de atividades do estado de Santa Catarina, aponta para um processo de formulação estratégica mais complexa que os sugeridos pelos modelos de reação-intuição, que são geralmente associados aos pequenos empreendimentos. Consonante a esta afirmativa, Ribeiro (2001) sustenta que a metodologia de planejamento estratégico se adequa, com algumas adaptações, às condições da pequena empresa (BARBOSA; TEXEIRA, 2003).

Contudo, se percebe a necessidade de os proprietários, como figuras centrais da gestão das pequenas empresas, compreenderem a relevância da aplicação de mecanismos administrativos consistentes, como planejamento e controle, fornecidos pela gestão estratégica. Nesse caso, pode-se, até mesmo, supor que a característica adaptativa destas empresas, seja um fator positivo para a mudança estratégica, elementar dentro deste processo, facilitada pela capacidade de flexibilização dos processos das empresas de pequeno porte.

## 2.4 DESEMPENHO COMPETITIVO

O desempenho competitivo, em uma indústria, é expresso pela participação que uma empresa ou um conjunto delas alcança em um dado momento no tempo, sendo que a competitividade resulta da harmonização entre as estratégias individuais das firmas e o padrão de concorrência do mercado (VERGINE; LEITE; FIATES, 2011). Nesse sentido, é importante mensurar o nível de desempenho

competitivo das empresas, a fim de avaliar se as estratégias adotadas por elas estão sendo capaz de influenciar positivamente sua participação no mercado.

Durante muito tempo, se acreditou que os indicadores financeiros eram suficientes para demonstrar o desempenho efetivo das organizações. Porém, na década de 1980 as empresas enfrentaram grandes perdas, por não serem capazes de prever quedas na participação de mercado e mesmo na qualidade dos produtos que produziam, uma vez que, os índices financeiros apenas evidenciavam o desempenho passado das organizações. Com isso, os executivos passaram a buscar mecanismos que pudessem sinalizar aspectos ligados a clientes, participação de mercado, capacidade de inovação, entre outros indicadores não financeiros, que lhes possibilitasse alcançar a competitividade necessária para a era da informação (SILVA, 2003).

Corroborando com esta perspectiva, Bonelli, Fleury e Fristsch (1994 apud VERGINE; LEITE; FIATES, 2011) acreditam que a análise do desempenho competitivo precisa, necessariamente, contemplar diferentes fatores ou dimensões, escolhidos conforme o segmento de mercado a ser estudado. Um sistema que considera indicadores financeiros e não financeiros, e vem sendo amplamente abordado na literatura e utilizado nas organizações é o Balanced Scorecard. Para Castro *et al.* (2015), este modelo além de proporcionar a identificação dos fatores competitivos que são relevantes para as empresas obterem vantagens competitivas sustentáveis, também auxiliam-nas a expressarem seus objetivos, metas e indicadores, balanceados e alinhados, para direcionar o comportamento. Para proceder com uma análise multidimensional dos indicadores de desempenho competitivo das empresas estudadas neste trabalho, será utilizado os conceitos apresentados no modelo do Balanced Scorecard (BSC) proposto por Kaplan e Norton.

#### 2.4.1 Balanced Scorecard

Em 1992, Kaplan e Norton apresentaram o modelo BSC (Balanced Scorecard), desenvolvido por eles em função da necessidade de avaliar de forma

mais ampla o desempenho das organizações, já que os métodos tradicionais existentes, baseados apenas em resultados financeiros, mostravam-se obsoletos ou ineficazes. Neste método são considerados indicadores de performance a partir de quatro perspectivas diferentes: financeira, dos clientes, dos processos internos e do crescimento e aprendizagem (COSTA, 2007).

- a) **Perspectiva financeira:** Indicam se a estratégia adotada pela empresa está contribuindo com a melhoria dos resultados financeiros, além disso, servem como escopo para os objetivos e medidas das demais perspectivas do BSC. Alguns indicadores são lucratividade, retorno sobre o investimento e crescimento.
- b) **Perspectiva do cliente:** Os cinco indicadores-chave para este enfoque são a participação no mercado, aquisição de novos clientes, retenção de clientes, satisfação dos clientes, e rentabilidade dos clientes. Nessa perspectiva, o importante é avaliar os fatores que geram valor para o cliente, pois criar valor deve ser o foco de toda organização. Os serviços prestados devem estar alinhados com a missão e objetivos da empresa.
- c) **Perspectiva dos processos internos:** Nessa perspectiva o objetivo é verificar os processos internos que são críticos para os objetivos da perspectiva financeira e da perspectiva do cliente. São considerados indicadores relacionados a três processos de criação de valor. O primeiro é o processo de inovação, podendo ser medido em termos de percentual de vendas gerado por novos produtos e produtos atuais. No processo de operações, consideram-se indicadores de qualidade e tempo de ciclo. E o último processo, de serviço pós-venda, pode ser medido através do nível de atendimento pós-venda.
- d) **Perspectiva de crescimento e aprendizado:** É a capacidade da empresa de se adaptar ao ambiente externo, através de procedimentos realizados no ambiente interno, ou seja, como ela aprende e se desenvolve para ser capaz de crescer. Para isto, a empresa depende de pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais, devendo avaliar o nível de investimentos nestes três fatores.

Cada organização possui seus objetivos, e estes são diferentes para cada perspectiva que, muitas vezes, acabam por entrar em conflito entre si. O que o BSC

propõe, é a sinergia dos múltiplos interesses, equilibrando, balanceando, e multiplicando um objetivo sobre os demais para proporcionar efeitos ampliadores e não apenas somados, como mostrado na figura 3 (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009). Costa (2007) acrescenta que este modelo é baseado nas relações de causa e efeito entre os diversos indicadores de cada enfoque, possibilitando uma integração completa entre os indicadores qualitativos e quantitativos, o que permite aos executivos corrigir com maior precisão, possíveis desvios na implementação das estratégias.

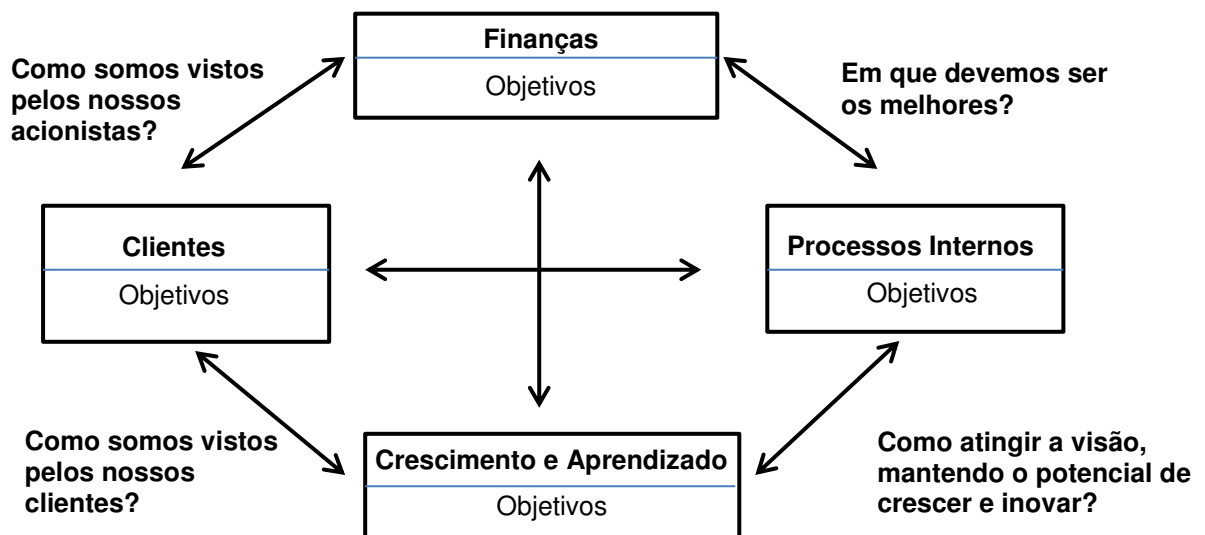


Figura 3. O balanced scorecard (adaptado de Chiavenato e Sapiro, 2009).

Além de servir como mensuração e avaliação do desempenho, Chiavenato e Sapiro (2009, p. 267), concluem sobre o método:

O BSC cria um contexto em que as decisões relacionadas com as operações cotidianas possam ser alinhadas com a estratégia e a visão organizacional, permitindo divulgar a estratégia, promover o consenso e o espírito de equipe, integrando as partes da organização e criando uma sistemática para envolver todos os programas do negócio, catalisar esforços e motivar as pessoas.

O Balanced Scorecard pode ser aplicado em empresas de diferentes segmentos e tamanhos. Como pontuam Vieira e Petri (2014), este modelo pode ser utilizado em pequenas empresas de forma semelhante ao que é adotado em



grandes corporações. Sendo que as primeiras, por geralmente apresentarem uma estrutura organizacional menos complexa e um quadro de pessoal mais enxuto, em relação às últimas, apresentam mais facilidade na implementação do BSC.

## 2.5 ESTUDOS QUE RELACIONAM GESTÃO ESTRATÉGICA E DESEMPENHO COMPETITIVO

### 2.5.1 O Balanced Scorecard e o Processo Estratégico, Silva (2003)

Com base nos conceitos apresentados por Kaplan e Norton, Silva (2003) realizou um estudo bibliográfico no sentido de analisar a contribuição e aplicação do BSC no contexto do processo estratégico, como uma ferramenta de comunicação e “tradução” da estratégia, bem como a maneira pela qual se converte em um sistema de gestão estratégica quando se alia a novos processos gerenciais.

A partir da concepção do modelo de Balanced Scorecard, ele enumerou diversos ganhos obtidos pelas organizações em seu processo de gestão: 1) a melhoria do processo decisório; 2) a explicitação dos processos críticos do negócio; 3) um melhor processo de execução da estratégia; 4) uma estrutura lógica em que a organização pode testar suas estratégias (enquanto hipóteses); 5) a derrubada de barreiras funcionais, pondo em foco o que é para ser feito; 6) o gerenciamento de ativos intangíveis; 7) consenso entre os executivos sobre clientes-alvo e segmento-alvo (perspectiva de clientes); 8) processos internos novos nos quais a organização deve buscar a excelência; 9) a explicitação de motivos para investimentos na capacitação dos empregados, em tecnologia e sistemas de informações, e na melhoria de procedimentos organizacionais. O autor aponta ainda para benefícios como a tradução e esclarecimento mais fácil da visão e estratégia, uma melhor comunicação/associação dos objetivos e medidas estratégicas, assim como o planejamento e estabelecimento de metas alinhadas a iniciativas estratégicas, e ainda a melhora no feedback e o aprendizado.

Segundo o autor, o BSC age como uma ferramenta catalisadora, atuando como gerenciador da estratégia. Mas alerta para o fato de as características de competitividade e efetividade serem inerentes à estratégia que, por sua vez, é fruto da capacidade de concepção, análise e empreendedorismo de seus executivos. Portanto, a responsabilidade pelo sucesso da implementação da estratégia, permanece com os executivos, sendo o BSC uma ferramenta facilitadora das implicações das decisões nos negócios.

#### 2.5.2 Fatores Críticos na Implementação do Balanced Scorecard, Pietro et al. (2006)

Os autores iniciam o artigo enfatizando a importância de alinhar a estratégia de negócio ao desempenho operacional da empresa, destacando estudos, bibliográficos e práticos, de diversos autores que abordam essa relação. Em seguida, apresentam o enfoque do seu trabalho relacionado diretamente ao sistema de métricas do desempenho da organização. O objetivo proposto pelos autores é indicar aspectos críticos e dificuldades da implementação do Balanced Scorecard e tentar entender quais são os conceitos e técnicas de gestão de negócio que suportam o processo de implementação desta metodologia.

Para tanto, os procedimentos metodológicos utilizados foram a elaboração de uma estrutura teórica, extraída da literatura existente sobre o tema. Em seguida, esta estrutura foi submetida a quatro empresas de consultoria focadas na implementação de BSC – escolhidas com base no número de casos implementados em empresas nacionais e a disponibilidade no fornecimento das informações para a pesquisa – para identificar e listar os fatores críticos para o sucesso das implementações. Posteriormente, um estudo de caso foi realizado com o objetivo de analisar os mesmos aspectos sob o ponto de vista das empresas que adotam a metodologia, as empresas clientes – foi selecionado o caso de uma empresa que utiliza o BSC a mais de um ano e não é cliente das empresas de consultoria de implementação do BSC selecionadas para o estudo, esta empresa adotou o modelo em quatro das suas unidades com diferentes graus de sucesso. Para coleta de

dados foi utilizado além das entrevistas, o estudo de documentos e dados dos sistemas de métricas utilizados. E por fim, foi feita a análise comparativa dos resultados.

Os resultados da pesquisa de campo mostraram que alguns fatores críticos para o sucesso na implementação do BSC não são praticados, o mais significativo deles foi a falta de comprometimento da alta administração (93%), sendo frequente ficar a cargo da média gerência a condução do BSC, o que acaba gerando um viés ao método, pois as ações trabalhadas no modelo são as estratégicas e não táticas. Outras situações críticas apontadas tanto pelas firmas de consultoria como pela empresa usuária do BSC foram: discussões não claras e pouco frequentes; quatro perspectivas não balanceadas; BSC como único evento e não como processo contínuo; e não dividir papéis e responsabilidades. Além disso, se observou que os processos de implementação de sucesso estudados possuíam uma estrutura formal e processos de comunicação bem definidos, atrelados a um forte alinhamento estratégico, desdobrados em processos críticos também bem definidos, para as quatro perspectivas estratégicas.

### 2.5.3 A contribuição do Balanced Scorecard na Gestão Estratégica de um Escritório de Contabilidade, Vieira e Petri (2014)

Com o objetivo de verificar as contribuições da ferramenta BSC no auxílio da gestão estratégica de uma empresa prestadora de serviços contábeis, os autores realizaram uma pesquisa-ação com a participação dos gestores e colaboradores de uma empresa catarinense. De natureza qualitativa e descritiva, se utilizando de dados primários e secundários, para coletar dados para a pesquisa foram feitas entrevistas com os componentes da empresa, e foram analisados relatórios contábeis e o site da empresa, bem como o planejamento estratégico desta referente à 2009/2010. A partir disso, elaborou-se um BSC com o intuito de auxiliar a execução do planejamento estratégico já existente.

Deste modo, foi desenvolvido o mapa estratégico da empresa dividido nas quatro perspectivas estratégicas de Kaplan e Norton, e se estabeleceu 13 objetivos

(metas) estratégicos e 15 indicadores para monitoramento destes objetivos, sendo que a perspectiva clientes apresentou o maior número de indicadores. Contudo, os autores chegaram à conclusão de que o BSC é uma importante ferramenta de auxílio para o processo da gestão estratégica de empresas de diversos segmentos, inclusive da empresa contábil, pois, segundo eles, já na sua elaboração e implementação, gera impacto para os gestores e colaboradores, observando-se mudanças na gestão da empresa, por perceberem a importância da mensuração para o acompanhamento do planejamento estratégico. Além disso, acrescentam que o modelo pode servir como know how para elaboração, implementação e acompanhamento nas empresas clientes da prestadora de serviços. Pode-se ainda, através desta pesquisa, corroborar com estudos anteriores, pois identificaram similaridades com estes, no tocante aos indicadores e à dificuldade de se possuir informações do estado atual da firma, a partir dos indicadores.

#### 2.5.4 O Balanced Scorecard Como Uma Ferramenta de Gestão Estratégica: Estudo de Caso, Costa e Miranda (2002)

Neste trabalho os autores fazem um estudo de caso de uma empresa do ramo têxtil, localizada no Nordeste brasileiro que optou por implantar, a partir de 2000, a gestão estratégica baseada no Balanced Scorecard, por iniciativa dos seus gestores. O artigo procura descrever como o BSC está estruturado nesta empresa, como ele interage com outras ferramentas de gestão interna e como se apresenta seu desempenho na condução dos objetivos estratégicos e no aprendizado organizacional.

Através deste estudo, os autores constataram que a organização aprende mediante as avaliações periódicas dos indicadores, e os resultados destas contribuem para a definição de novos objetivos estratégicos para a empresa. Também identificaram que os indicadores eram monitorados em três principais unidades de negócio: produção, comercial e contábil. Este fato trouxe melhorias para integração dos processos e análise das causas dos problemas de

relacionamento entre estas áreas, permitindo o direcionamento das atividades para uma estratégia global.

Destaca-se ainda, que o BSC contribuiu para a melhor compreensão dos papéis das pessoas no nível operacional da empresa, e como suas tarefas cotidianas impactam o todo. Além disso, verificou-se uma interação entre o BSC e outras ferramentas de gestão, em especial a ISO9001, que segundo Costa e Miranda (2002), trouxeram muitos benefícios para o processo de melhoria continua, com o cumprimento total da norma, permitindo o tratamento efetivo dos indicadores do BSC através do Sistema de Gestão da Qualidade. Ademais, o sistema de indicadores atrelado ao programa de participação nos resultados impulsionou o engajamento dos colaboradores na busca de soluções e inovações para o alcance dos objetivos estratégicos da empresa.

#### 2.5.5 Avaliação de Desempenho em Pequenas Empresas Comerciais: Estudo de Caso em Uma Empresa de Combustíveis, Bortoluzzi e Tazinasso (2012)

Propõe-se neste trabalho, a elaboração de um sistema de avaliação de desempenho por meio do balanced scorecard para apoiar a gestão estratégica de uma pequena empresa do comércio varejista de combustíveis do estado do Paraná. Para tanto, os autores procedem com uma pesquisa qualitativa, exploratória e com a realização de um estudo de caso, utilizando como instrumentos de coleta de dados, tanto primários como secundários, entrevistas com o gestor, bem como a análise documental de documentos, demonstrativos e relatórios da empresa. Foi definido junto com o gestor o planejamento estratégico, os objetivos estratégicos dentro das quatro perspectivas do BSC, elaborou-se o mapa estratégico e foram construídos os indicadores de desempenho da empresa. Por fim, os fatores críticos foram analisados e se construiu o painel estratégico para expor toda a configuração da empresa estudada.

Como resultado, foram identificados 13 indicadores de desempenho para a empresa. Sendo 3 deles indicadores financeiros: faturamento, margem de lucro e índice de inadimplência. E outros 10 indicadores não-financeiros: volume de vendas,

índice de clientes fiéis, índice de clientes novos, índice de satisfação dos clientes, quantidade de novas informações úteis geradas pelos softwares, número de informações geradas pelas ferramentas de controle e avaliação, satisfação dos clientes em relação ao atendimento, índice de motivação e satisfação dos funcionários, visão dos clientes em relação às instalações, e índice de popularidade da empresa.

Os autores concluíram que por meio do BSC elaborado para empresa, ela poderá acompanhar a implantação de suas estratégias, o desempenho das atividades, e também os processos afetados pelas ações de melhoria. Dessa forma, acreditam que a empresa poderá alcançar melhorias significativas com o uso da ferramenta, pois o sistema de avaliação de desempenho desenvolvido estará baseado na situação real da firma.

#### 2.5.6 Gestão Estratégica e Desempenho Competitivo: Um Estudo nas Indústrias de Transformação da Cidade de Sousa-PB, Santos (2015)

Neste trabalho, a autora procura evidenciar a ligação da avaliação do desempenho competitivo das empresas com a gestão estratégica praticada por elas, procurando apreciar as variáveis que compõem o ambiente de negócio, o processo de planejamento, e as ações estratégicas ligadas a cada setor administrativo. Para coletar dados para a pesquisa, procedeu com a aplicação de um formulário constituído por 46 questões sobre estratégias funcionais, macroeconômicas e desempenho competitivo, em oito indústrias de transformação da cidade de Sousa-PB, e realizou a apreciação das informações de forma quantitativa e qualitativa.

Os achados indicaram que: i) os proprietários são a figura central da maioria das empresas, decidindo sobre todo o processo administrativo de forma instintiva; ii) que valorizam as habilidades técnicas e conceituais, acima das humanas; iii) que se ocupam, principalmente, com o planejamento de curto prazo; iv) que há participação dos colaboradores no planejamento; v) que a maioria das empresas estudadas possui uma carteira de clientes fidelizados; vi) não há muita diferenciação de preço em relação à concorrência; valorizam a qualidade do produto como maior benefício

oferecido; e investem pouco em marketing. Ainda descobriu que as empresas qualificam sua mão-de-obra, mas não possuem uma área dedicada aos Recursos Humanos. Também são feitas ponderações sobre a área de produção, destacando-se a falta de objetividade no planejamento da produção. Em relação à área financeira-contábil, mais uma vez, é o próprio dono que fica a frente, e a grande maioria não realiza o orçamento de capital para decisões de longo prazo.

Os resultados encontrados apontam para um despertar dos empresários em relação às estratégias empresariais, no entanto, que ainda está muito longe de se aproximar do modelo de gestão estratégica. E também indica o desconhecimento dos gestores sobre o BSC, e a pouca utilização de indicadores de desempenho para sua avaliação empresarial. A autora conclui que o tema é bastante complexo para ser explorado nas empresas de pequeno porte, sendo necessária a busca de profissionalização gerencial, para mudar esse panorama. Mas propõe novos estudos em relação ao tema.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

#### 3.1 MÉTODO DE PESQUISA

O método de pesquisa adotado neste trabalho é o indutivo, que como pontua Severino (2007), é aquele em que se utiliza a indução, que é um processo mental de generalização pelo qual o pesquisador passa do particular para o universal. Marconi e Lakatos (2003, p. 86) acrescentam que “o objetivo dos argumentos indutivos é levar a conclusões cujo conteúdo é muito mais amplo do que o das premissas nas quais se basearam”, chegando-se a conclusões prováveis.

Neste sentido, a partir da análise de premissas levantadas sobre as empresas estudadas na pesquisa, buscou-se tirar conclusões prováveis a respeito da gestão estratégica nas pequenas empresas varejistas da cidade.

#### 3.2 TIPO DE PESQUISA

Quanto aos fins, neste trabalho foi utilizada a pesquisa de natureza exploratória, pois se pretendeu fazer um levantamento de informações sobre a temática de gestão estratégica, da qual não se possuía conhecimento no âmbito de pequenas empresas do setor de comércio da cidade de Cajazeiras-PB. Quanto a isso, Marconi e Lakatos (2003) pontuam que uma pesquisa exploratória avalia uma determinada situação concreta desconhecida, em um dado local, alguém ou um grupo, e Severino (2007) acrescenta dizendo que esta serve para mapear as condições de manifestação do objeto.

Foi ainda descritiva, uma vez que se buscou descrever as práticas de gestão estratégica das empresas no macroambiente e nas suas áreas funcionais, bem como os indicadores de desempenho competitivo associados a elas. A pesquisa descritiva se destina à descrição de características de determinada população ou fenômeno, bem como o estabelecimento de relações entre variáveis, fazendo uso de



técnicas de coleta de dados (GIL, 1991 apud KAUARK; MANHÃES; MEDEIROS, 2010, p. 27).

Por fim, se realizou uma pesquisa de campo para se obter informações acerca do problema levantado, já que Marconi e Lakatos (2003) afirmam que a mesma consiste na observação, coleta de dados, e registro de variáveis relevantes, para a análise de um evento ou fenômeno que ocorrem de forma espontânea. Dessa forma, as empresas foram visitadas com o intuito de capturar as informações de forma mais aprofundada.

### 3.3 UNIVERSO E AMOSTRA

Sob a ótica de Kauark, Manhães e Medeiros (2010, p. 61), universo ou população diz respeito a todos os indivíduos que compõem o grupo de interesse do evento observado, e amostra “é a parte da população tomada como objeto para a investigação da pesquisa”. Mediante isso, a presente pesquisa tem como foco os empresários proprietários e/ou administradores de empresas varejistas de pequeno porte da cidade de Cajazeiras-PB. A Tabela 1 apresenta como as empresas pesquisadas foram agrupadas.

Tabela 1. Ramos de Atividades e Amostra

<b>Ramos de Atividades</b>	<b>Amostra</b>
Comércio Varejista de Artigos do Vestuário e Acessórios	3
Comércio Varejista de Calçados	3
Comércio Varejista de Materiais de Construção em Geral	3
Comércio Varejista de Móveis e Eletrodomésticos	3
Comércio Varejista de Mercadorias em Geral - Supermercados	3
Total	15

Fonte: Elaboração Própria (2015)

O universo considerado para este estudo é formado pelos proprietários-gestores de 503 empresas associadas à Câmara de Dirigentes Lojistas de Cajazeiras (CDL de Cajazeiras), constantes da base de dados da entidade em maio de 2015. Destas, visando um estudo mais aprofundado, se estabeleceu uma

amostra intencional de 15 (quinze) empresas, selecionadas entre os 5 (cinco) ramos de atuação mais representativos em número de associados à CDL da cidade. As empresas foram escolhidas com base no seu enquadramento na modalidade de empresa de pequeno porte, sua popularidade na cidade e a disponibilidade no fornecimento das informações para a pesquisa.

### 3.4 COLETA DE DADOS

O procedimento adotado para coleta de dados foi a aplicação de um formulário junto aos proprietários/gestores das empresas estudadas. “O formulário é um instrumento com campos pré-impresos, nos quais são preenchidos dados e informações levantados na pesquisa, o que permite a formalização das comunicações e o registro destes dados” (CURY, 2005 apud KAUARK; MANHÃES; MEDEIROS, 2010, p. 58).

De acordo com Marconi e Lakatos (2003), é o próprio pesquisador que faz o preenchimento, conforme faz as observações ou recebe as respostas, ou o pesquisado o faz, sob a orientação do primeiro. Para esses autores, uma das principais vantagens desse instrumento é a presença do pesquisador no momento de preenchimento dos formulários, podendo orientar seu correto preenchimento, elucidar dúvidas sobre perguntas que não estejam claras para o pesquisado, e explicar os objetivos da pesquisa. Além disso, permite maior flexibilidade para reformulação dos itens, se for o caso; uniformidade dos símbolos utilizados; e facilidade de alcançar um número significativo de respondentes.

Foi feito contato prévio com algumas empresas da cidade – pessoalmente, por telefone e/ou por e-mail – que apresentavam os requisitos estabelecidos para a pesquisa, onde se explicou o objetivo do estudo e foi agendada uma visita para a efetiva aplicação do formulário, de forma presencial com os proprietários-gestores. O formulário elaborado, apresentado no Apêndice A no final deste trabalho, foi construído com 40 (quarenta) questões objetivas e subjetivas, adaptado de Santos (2015), tendo como intuito caracterizar as empresas quanto às suas estratégias

empresariais, planejamento estratégico e indicadores de desempenho, baseados nas quatro perspectivas de performance do modelo BSC.

### 3.5 TRATAMENTO DOS DADOS

A análise dos dados foi feita através de uma abordagem qualitativa para as questões dissertativas, pois conforme Kauark, Manhães e Medeiros (2010), este tipo de abordagem leva em consideração que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o indivíduo, e a análise é feita através da interpretação dos fenômenos e da atribuição de significados, não requerendo o uso de métodos e técnicas estatísticas.

E também, foi utilizada a abordagem quantitativa, onde se usou o software Excel para tabulação dos dados. Os mesmos autores referem-se a este tipo de abordagem como sendo aquela que pode ser traduzida em números, opiniões e informações, para sua classificação e análise, se utilizando de recursos estatísticos.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A pesquisa foi estruturada em 7 (sete) seções. Na primeira, são levantadas informações para a caracterização das empresas, como número de funcionários, responsável pela administração e tipificação da empresa. Na seção seguinte, foram apresentadas questões para o diagnóstico das estratégias voltadas para a administração geral, envolvendo as funções básicas de planejamento, organização, direção e controle. A terceira seção é constituída por perguntas relacionadas a estratégias de marketing voltadas para os clientes externos, associadas a preço, praça, produto e promoção. Na quarta seção foram feitas perguntas sobre as estratégias voltadas para os recursos humanos. A quinta seção inclui questões para o diagnóstico de estratégias voltadas para a área contábil-financeira. A penúltima seção foi elaborada com questões relativas ao planejamento estratégico, como missão, objetivos, análise de ambientes, e postura estratégica. E finalmente, na última seção buscou-se levantar informações sobre a avaliação do desempenho competitivo das empresas, no qual foram perguntadas sobre os indicadores de desempenho que elas utilizam.

A seguir são apresentados os resultados obtidos a partir da aplicação dos formulários nas empresas, bem como a análise dos achados.

### 4.1 CARACTERÍSTICAS GERAIS DA EMPRESA

Na tabela 2 é apresentado o perfil das empresas estudadas. São em sua maioria empresas jovens, onde apenas duas delas possuem mais de 20 anos de atuação no mercado. A mais jovem existe a 5 anos e a mais antiga têm 25 anos completos de atividade. Apenas uma dessas empresas se encontra na categoria de Microempresa, as demais estão classificadas como Empresa de Pequeno Porte com base em seu faturamento anual. Em sua ampla maioria são administradas pelos próprios proprietários (73,3%) e em 26,7% dos casos são administradas por gerentes que, geralmente, possuem algum parentesco com o dono do negócio. A

quantidade média de funcionários das empresas entrevistadas é de 21, sendo que a que apresenta o menor quadro de pessoal possui 5 funcionários e a que apresenta o maior, 49 funcionários. Apenas um terço das empresas é do tipo sociedade limitada, 66,7% são da modalidade de empresa individual.

Tabela 2. Distribuição percentual das variáveis consideradas no perfil das empresas

VARIÁVEL	n	%	VARIÁVEL	n	%
<b>TEMPO DE ATUAÇÃO (ANO)</b>			<b>NÚMERO DE EMPREGADOS</b>		
5 A 10	5	33,3	1 A 10	2	13,3
11 A 15	4	26,7	11 A 20	7	46,7
15 A 20	4	26,7	21 A 30	3	20,0
MAIS DE 20	2	13,3	31 A 40	1	6,7
TOTAL	15	100	MAIS DE 40	2	13,3
<b>FATURAMENTO DA EMPRESA (ANUAL)</b>			<b>TIPO DE EMPRESA</b>		
Igual ou inferior a R\$ 360.000,00 - ME	1	6,7	EMPRESA INDIVIDUAL	10	66,7
Superior a R\$ 360.000,00 e inferior ou igual R\$ 3.600.000,00 - EPP	14	93,3	SOCIEDADE LIMITADA	5	33,3
TOTAL	15	100	TOTAL	15	100
<b>ADMINISTRADORES DAS EMPRESAS</b>					
PROPRIETÁRIO	11	73,3			
GERENTE	4	26,7			
TOTAL	15	100			

Fonte: Elaboração Própria (2015)

Uma característica em comum entre, praticamente, todas as empresas estudadas é o fato de serem empresas familiares. Do universo existente de pequenos negócios no país, cerca de 95% são empresas familiares. Estas são formadas, em geral, baseadas no elo de confiança na relação entre os membros da família, sem grandes exigências de formalização de contrato societário, distante de definições criteriosas de responsabilidades e aplicações de recursos, e fortemente centralizado na figura do empreendedor fundador (SEBRAE, 2015). Observa-se ainda que a maioria dos dirigentes tomam decisões intuitivas, e apresentam dificuldades na separação do emocional e racional.

## 4.2 DIAGNÓSTICO DAS ESTRATÉGIAS VOLTADAS PARA A ADMINISTRAÇÃO GERAL

Quanto as funções básicas da administração, chama a atenção o fato de três empresas admitirem que não possuem a preocupação de planejar, organizar, dirigir e controlar, efetivamente, as atividades da organização. Uma delas só apresenta esse cuidado, no que diz respeito à parte financeira, como é mostrado no quadro 1.

Quadro 1. Comentários das respostas da Questão 6: Existe uma preocupação por parte da administração em planejar, organizar, dirigir e controlar as atividades da organização?

EMPRESA	COMENTÁRIOS
3	As decisões vão sendo tomadas conforme as coisas vão acontecendo.
7	A empresa vai percebendo o que precisa fazer, e age.
8	O proprietário tem essa preocupação em relação às finanças. Quanto às outras atividades, os funcionários já sabem o que deve ser feito, e de acordo com a necessidade as coisas vão sendo feitas com o aval do proprietário como, por exemplo, compras, cobranças, e etc.

Fonte: Elaboração própria (2015)

Segundo Barbosa (2006) o processo administrativo ajuda os administradores a atingirem objetivos traçados para a empresa, assim o ato de administrar se concretiza à medida que se operacionaliza as funções de planejamento, organização, liderança e controle de forma contínua e integrada. Grande parte de empresas de pequeno porte têm dificuldades com essas funções, pela falta de profissionalização gerencial ou por considerarem que essas atividades são inerentes as grandes empresas.

As outras 12 empresas afirmaram que trabalham com essa preocupação, e explicaram como se dá o processo administrativo em seus negócios. O quadro 2, a seguir, apresenta o que elas disseram.

Quadro 2. Respostas da Questão 7: Como é realizado o processo administrativo da empresa?

EMPRESA	RESPOSTAS
1	O planejamento acontece de acordo com a demanda, todas as atividades da empresa dependem do movimento do comércio no mês.
2	As atividades são divididas entre os funcionários que executam o que foi planejado para o mês. O proprietário toma as decisões, mas dá espaço para os funcionários opinarem.
4	Se faz o planejamento mensal com base nas vendas esperadas para aquele mês, e os funcionários são orientados sobre as tarefas no dia-a-dia.
5	O dirigente reúne os gerentes e é feito o planejamento, depois é passado para os funcionários as atividades e metas que foram definidas para o mês. Ao fim do período, as vendas são contabilizadas e os funcionários com melhor desempenho são bonificados.
6	A empresa é dividida em equipes de vendas, compras, crédito e cobrança, e estoques. O dirigente planeja as atividades, mas os funcionários também participam. A cada um são delegadas as tarefas, e no fim as coisas que não deram certo são repensadas.
9	A proprietária planeja as atividades todo mês, e está presente todos os dias na loja acompanhando a execução das tarefas.
10	As atividades são planejadas com base na demanda. O proprietário está sempre em busca de novidades em relação aos produtos e à loja em geral para atender os clientes da melhor forma.
11	Todo mês o proprietário "faz uma geral" do que está em falta na loja, e planeja as compras. Conversa com os funcionários e orienta as ações a serem tomadas.
12	O planejamento é feito, com maior frequência, mensalmente. O proprietário faz o acompanhamento diário das atividades, e verifica o que precisa melhorar.
13	Há a divisão das responsabilidades entre três grupos: diretoria, escritório administrativo e gerentes. Cada um é responsável por planejar, organizar, executar e controlar as tarefas do seu departamento, a partir de determinações do proprietário.
14	É feito um planejamento para o mês e conforme as coisas vão acontecendo são feitos os ajustes necessários.
15	O proprietário faz o planejamento das atividades a partir do que ele observa no cotidiano da empresa, e as coisas vão sendo feitas conforme a necessidade verificada.

Fonte: Elaboração própria (2015)

É possível observar que, praticamente, todas as empresas fazem um planejamento mensal das suas atividades e tomam as decisões comerciais baseadas na demanda esperada. O proprietário, quase sempre, dá a palavra final sobre todos os procedimentos adotados, construindo as estratégias apoiado em seus instintos e experiências; característica chamada de modo empreendedor de construção de estratégias por Mintzberg (1973 apud NONAKA; SOUZA, 2011).

Nesse sentido, a pesquisa converge com o estudo de Santos (2015), que completa dizendo que algumas empresas têm dificuldade em colocar ações administrativas em prática porque “os dirigentes acabam guiando-se mais pela sua sensibilidade do que pela técnica administrativa”.

Conforme observado no decorrer da entrevista e mesmo no ambiente de trabalho, o processo administrativo dessas empresas é pouco consistente, pois os dirigentes costumam desenvolver as funções gerenciais, por vezes, de forma reativa aos acontecimentos, assim, observa-se a grande ocorrência de estratégias deliberadas, aquelas cujos modelos se desenvolvem sem intenções, ou apesar delas.

Em relação às habilidades necessárias para uma administração eficaz, os entrevistados poderiam indicar mais de uma alternativa, dessa forma, todos (86,7%) afirmaram considerar as habilidades humanas essenciais para uma boa gestão, seguidas pelas habilidades técnicas e habilidades conceituais, respectivamente. Divergindo com a pesquisa de Santos (2015), em que as habilidades técnicas e conceituais, aparecem à frente das habilidades humanas; essa diferença se dá, talvez, pelo fato de o ramo de atuação focado pelas pesquisas serem diferentes.

Tabela 3. Distribuição percentual das variáveis consideradas no diagnóstico das estratégias voltadas para a administração geral

VARIÁVEL	n	%	VARIÁVEL	n	%
<b>Habilidades necessárias para a execução eficaz do processo administrativo</b> <sup>(1)</sup>			<b>Tipo de planejamento da empresa quanto ao tempo</b> <sup>(1)</sup>		
HABILIDADES CONCEITUAIS	7	46,7	CURTO PRAZO	15	100,0
HABILIDADES HUMANAS	13	86,7	MÉDIO PRAZO	4	26,7
HABILIDADES TÉCNICAS	9	60,0	LONGO PRAZO	3	20,0
BASE (Nº DE ENTREVISTADOS)	15	100	TOTAL	15	100
<b>Participação de todos os membros da empresa no planejamento das atividades</b>					
SIM	12	80,0			
NÃO	3	20,0			
TOTAL	15	100			

(1) Questão de múltipla resposta. 15 casos válidos dentre 15 entrevistados.

Fonte: Elaboração própria (2015)



Na maioria das empresas entrevistadas (80%) há o envolvimento de todos os funcionários no planejamento das atividades, de forma direta ou indireta, principalmente, em relação à área operacional, onde é dada maior autonomia para o “como fazer”. Apesar de encontrar resultado parecido em sua pesquisa, Santos (2015), acredita que uma gestão centralizada, mais tradicional, não é ruim para as pequenas empresas.

Entretanto, para o desenvolvimento da gestão estratégica é essencial a participação de todos os colaboradores envolvidos na empresa, pois incluí-los nesse processo, facilita seu entendimento e aceitação em relação às estratégias, e os deixa mais motivados a executá-las, contribuindo para o alcance dos resultados pretendidos.

Quadro 3. Comentários das respostas da Questão 9: Participação de todos os membros da empresa no planejamento das atividades.

<b>Empresa</b>	<b>Comentários</b>
5	Participam os gerentes de cada setor. Os outros funcionários participam de forma mais indireta.
12	Nem todos participam, só alguns que tem mais experiência, em partes.

Fonte: Elaboração própria (2015)

Todas as empresas fazem o planejamento de curto prazo, e 26,7 % delas também adotam o planejamento de médio prazo; poucas são adeptas do planejamento de longo prazo (20%). Sobre este último, Barbosa (2006), alerta para sua importância fundamental quando a empresa busca uma sustentabilidade de longo prazo, pois um planejamento estratégico (de longo prazo) se traduz em vantagens competitivas.

Quadro 4. Comentários das respostas da Questão 10: Tipo de planejamento da empresa quanto ao tempo.

<b>EMPRESA</b>	<b>COMENTÁRIOS</b>
5	É feito, principalmente, para o curto prazo. Mas conforme a necessidade é feito um planejamento para médio e longo prazo.
6	Em relação à manutenção da empresa é de longo prazo.
10	Depende dos objetivos desejados, se for uma ampliação da loja, por exemplo, é feito o planejamento a médio ou longo prazo.
13	Quando se trata de instalações físicas e expansão da empresa, o planejamento é de médio prazo. Já em relação à parte comercial é de curto prazo mesmo.

Fonte: Elaboração própria (2015)

Importante ressaltar que não basta somente planejar, é preciso ter bastante cuidado em relação à implementação das estratégias; vários fatores influenciam esta etapa, desde a liderança de quem conduz as ações, até o engajamento das pessoas que compõem a empresa. Nem sempre o que foi planejado se realiza como o esperado, em casos como estes, observa-se que as empresas entrevistadas se comportam de forma bem semelhante. A grande maioria delas afirmou que procura investigar os problemas e fazer um novo planejamento.

Há apenas uma empresa que afirmou lidar com a situação procurando os responsáveis pelos erros. Entende-se que este é um comportamento bem recorrente em empresas com baixa profissionalização da gestão, pois, a busca de culpados ao invés de causas, ocasiona constrangimento aos funcionários, desmotiva e inibi o desenvolvimento da autonomia e criatividade da equipe.

É importante que as empresas elaborem seu planejamento se baseando em expectativas realistas, para que os resultados se aproximem ao máximo dos objetivos almejados.

Quadro 5. Respostas da Questão 11: Atitude da gerência diante de objetivos não atingidos ao fim de determinado período.

<b>EMPRESA</b>	<b>RESPOSTAS</b>
1	Procura as razões para isto ter acontecido, e tenta melhorar no mês seguinte.
2	Apura o que deu errado e corrige.
3	Tenta melhorar no próximo mês.
4	Replaneja.
5	Reuni a equipe e faz um novo planejamento.
6	O que não deu certo é repensado.
7	Procura não repetir os erros, e melhorar.
8	Procura descobrir quais foram os erros e chama a atenção dos responsáveis.
9	Vê onde foram os erros e corrige, para não acontecer de novo.
10	Procura os motivos, e busca soluções.
11	Replaneja.
12	Procura melhorar.
13	Faz uma reunião com a equipe para elaborar novas estratégias.
14	Observa os acontecimentos e faz os ajustes.
15	Procura os erros e tenta corrigi-los.

Fonte: Elaboração própria (2015)

#### 4.3 DIAGNÓSTICO DAS ESTRATÉGIAS DE MARKETING VOLTADAS PARA OS CLIENTES EXTERNOS

As empresas entrevistadas estão direcionadas a públicos-alvo bastante diversificados, isso se justifica pelo fato da pesquisa envolver diferentes segmentos de mercado. Observa-se, todavia, que o escopo de clientes das empresas de mesmo segmento é bem parecido, uma vez que nenhuma delas se dedica a atender nichos de mercado, e atuam em segmentos bem tradicionais.

Quadro 6. Respostas da Questão 12: Principal público alvo para o qual a empresa está direcionada.

<b>EMPRESA</b>	<b>RESPOSTAS</b>
1	Jovens. Classe média.
2	Público em geral (crianças, jovens, idosos)
3	Famílias
4	Todos os públicos
5	Todos os públicos
6	Crianças, adolescentes, adultos, idosos. De todas as classes.
7	Construtores
8	Donas de casa
9	Público em geral
10	Todos os públicos
11	Todos os públicos
12	Construção civil
13	Público em geral
14	Público de todas as idades e classe social
15	Construtores

Fonte: Elaboração própria (2015)

Pouco mais de 70% das empresas estudadas disseram ter perdido clientes nos últimos anos. Entre as respondentes, 46,7% atribuem à perda de clientes à entrada de novos competidores no mercado; e outros 26,7% acreditam que essa situação está relacionada à crise econômica existente no país; nenhuma delas atribui às suas próprias deficiências a responsabilidade por esta perda. Ainda nesse contexto, 20% responderam que não tiveram baixa em sua carteira de clientes nos últimos anos, e uma das empresas não soube responder se perdeu ou não clientes.

A maioria das empresas pratica o mesmo preço que a concorrência (60%), já 26,7% das entrevistadas afirmou vender seus produtos com preços menores que o da concorrência, e outras duas empresas (13,3%), ofertam produtos que saem acima dos preços dos concorrentes. O preço praticado por uma empresa pode depender de diferentes fatores como, custos envolvidos, valor agregado do produto ofertado, fornecedores, e estratégias de marketing. Perguntados sobre o método de cálculo para o preço de venda dos produtos, todas as empresas afirmaram tomar como base seu custo.

Sobre o principal benefício que cada empresa oferece aos clientes, quase metade delas afirmou que a qualidade dos produtos é o que oferecem de melhor. Atendimento e preço foram indicados por 20% dos entrevistados, ambos. E o benefício menos citado foi o serviço de pós-venda, cerca de 13%. Esses resultados apresentam similaridades em relação aos encontrados na pesquisa de Santos (2015), onde 87,5% dos entrevistados apontaram também a qualidade como o mais importante benefício oferecido por suas empresas, e a minoria (12,5%), indicou o serviço pós-venda.

Toda empresa deve identificar uma competência essencial que influencie o valor percebido pelos clientes sobre seus produtos ou serviços, na qual ela possa se focar para se diferenciar dos concorrentes e transformá-la em uma vantagem competitiva de longo prazo.

Quanto aos meios de comunicação externos utilizados pelas empresas estudadas, verificou-se que a propaganda é o mais explorado (73,3%), seguida pela publicidade e promoção de venda, com 60% e 13,3% de utilização, respectivamente.

Além dos meios tradicionais de publicidade e promoção como, comerciais em rádio, material impresso, e propaganda boca-a-boca, as mídias sociais são alternativas de custo zero, que estão sendo cada vez mais exploradas como meio de promoção e divulgação das pequenas empresas.

Tabela 4. Distribuição percentual das variáveis consideradas no diagnóstico das estratégias de marketing voltadas para os clientes externos

VARIÁVEL	n	%	VARIÁVEL	n	%
<b>A empresa perdeu clientes nos últimos anos?</b>			<b>Qual o benefício mais importante que a sua empresa oferece aos clientes?</b>		
SIM	11	73,3	QUALIDADE DOS PRODUTOS	7	46,7
NÃO	3	20,0	ATENDIMENTO	3	20,0
NÃO SABE	1	6,7	SERVIÇO PÓS VENDA	2	13,3
TOTAL	15	100	OUTRO: PREÇO	3	20,0
			TOTAL	15	100
<b>A qual fator a empresa atribui esta perda de clientes?</b>			<b>Que método a empresa utiliza para calcular o preço da venda?</b>		
NOVOS ENTRANTES	7	46,7	BASEADO NO CUSTO	15	100
FALHAS INTERNAS	0	0,0	TOTAL	15	100
CENÁRIO ECONÔMICO	4	26,7			
NÃO SE APLICA	4	26,7			
TOTAL	15	100			
<b>Como é praticado o preço pela empresa?</b>			<b>Como a empresa se comunica com o cliente externo?<sup>(1)</sup></b>		
DA MESMA FORMA QUE A CONCORRÊNCIA	9	60,0	PROPAGANDA	11	73,3
ABAIXO DA CONCORRÊNCIA	4	26,7	PUBLICIDADE	9	60,0
ACIMA DA CONCORRÊNCIA	2	13,3	PROMOÇÃO DE VENDA	2	13,3
TOTAL	15	100	BASE	15	100

(1) Questão de múltipla resposta. 15 casos válidos dentre 15 entrevistados

Fonte: Elaboração própria (2015).

Ganho e perda de clientes são frequentes entre as empresas, o que é crucial para a sustentabilidade delas, independente de fatores externos, é o conhecimento do ramo em que atuam, da concorrência, dos clientes, dos fornecedores, e de instrumentos de gestão que possibilitem fazer frente aos desafios, e ganhar clientes mais do que perder (BARBOSA, 2006).

Quadro 7. Comentário sobre a resposta da Questão 14: A qual fator a empresa atribui esta perda de clientes?

EMPRESA	COMENTÁRIO
3	A concorrência é grande. Tem concorrente "chegando agora" vendendo produto a preço de custo, sem ganhar nada, só para derrubar quem já está no mercado. E agente não tem como abrir mão desse lucro; assim não daria para pagar as contas.

Fonte: Elaboração própria (2015)

#### 4.4 DIAGNÓSTICO DAS ESTRATÉGIAS VOLTADAS PARA OS RECURSOS HUMANOS

A forma mais comum de recrutar candidatos para trabalhar nas empresas estudadas é por meio de indicação dos próprios funcionários (73,3%), mais de 50% das empresas também responderam fazer o recrutamento interno para cargos em aberto, e ainda 33,3% afirmaram fazer recrutamento externo. Em relação ao recrutamento, a pesquisa de Santos (2015) diverge desse estudo, pois naquela não se verificou a ocorrência do recrutamento externo, nas pequenas empresas estudadas.

O recrutamento interno é, geralmente, adotado para o provimento em cargos de baixa e média gerência, ou novas áreas de atividade. O recrutamento por indicação de funcionários é um meio menos custoso para as pequenas empresas, já que não é necessário material de divulgação, e a seleção é simplificada.

Tabela 5. Distribuição percentual das variáveis consideradas no diagnóstico das estratégias voltadas para os Recursos Humanos

VARIÁVEL	n	%	VARIÁVEL	n	%
<b>Na seleção, como é feita a avaliação do candidato?</b>			<b>Como é feito o recrutamento dos seus colaboradores?<sup>(1)</sup></b>		
EXPERIÊNCIA	7	46,7	RECRUTAMENTO INTERNO	8	53,3
ENTREVISTA	5	33,3	RECRUTAMENTO EXTERNO	5	33,3
OUTRO: DESEMPENHO NA FUNÇÃO	3	20,0	INDICAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS	11	73,3
TOTAL	15	100	BASE	15	100
			<b>A empresa faz treinamento com os colaboradores?</b>		
<b>Qual a forma de remuneração adotada pela empresa?</b>			SIM	9	60,0
SALÁRIO FIXO	5	33,3	NÃO	2	13,3
SALÁRIO FIXO + COMISSÃO	3	20,0	OUTRO: DEPENDE DO CARGO	4	26,7
OUTRO: SALÁRIO OU SALÁRIO + COMISSÃO (DEPENDENDO DO CARGO)	7	46,7	TOTAL	15	100
TOTAL	15	100	<b>Como é feito o treinamento dos funcionários?</b>		
			DENTRO DA EMPRESA	13	86,7
			NÃO SE APLICA	2	13,3
			TOTAL	15	100

(1) Questão de múltipla resposta. 15 casos válidos dentre 15 entrevistados.

Fonte: Elaboração própria (2015).

Depois de recrutados os candidatos são selecionados principalmente de acordo com a sua experiência profissional, alternativa indicada por 46,7% das empresas respondentes. Outros critérios de avaliação adotados são entrevista (33,3%) e teste de desempenho na função (20%).

Quadro 8. Comentários sobre a resposta da Questão 20: Após o recrutamento vem a seleção. Como é feita a avaliação do candidato?

<b>EMPRESA</b>	<b>COMENTÁRIOS</b>
1	O candidato é convidado a ficar duas semanas na loja sob avaliação, em caráter de experiência, e ao término desse período, se tiver um bom desempenho é contratado.
7	A avaliação é feita no dia-a-dia, conforme o trabalho vai sendo feito.

Fonte: Elaboração própria (2015)

A forma de remuneração adotada pelas empresas na sua maioria (46,7%) depende do cargo; os funcionários da área comercial recebem além do salário fixo comissão associada às vendas, nas demais funções o salário é fixo. Em 33,3% das empresas estudadas o salário de todos os funcionários é fixo, e em 20% delas todos tem direito a salário fixo e comissão por produtividade.

A maioria das empresas afirmou fazer treinamento com os funcionários (60%); outras 26,7% disseram que fazem treinamento apenas para algumas funções; e 13,3% não oferecem qualquer treinamento. Entre aqueles que treinam os funcionários, todos responderam que este é dado dentro da própria empresa, geralmente, por funcionários que possuem experiência na função.

Quadro 9. Comentários sobre as respostas da Questão 22: A empresa faz treinamento com os colaboradores?

<b>EMPRESA</b>	<b>COMENTÁRIOS</b>
6	Os funcionários que ficam na parte administrativa e nos caixas são treinados. Os demais recebem orientações gerais.
8	Fazemos para a função de caixa.

Fonte: Elaboração própria (2015)

As pessoas são os maiores ativos da empresa, de nada adianta ter os melhores recursos físicos e organizacionais, sem uma mão-de-obra qualificada e comprometida. Conhecer bem as características, habilidades e limitações da força de trabalho faz parte da análise interna, essencial para o planejamento da empresa.

#### 4.5 DIAGNÓSTICO DAS ESTRATÉGIAS VOLTADAS PARA A ÁREA CONTÁBIL-FINANCEIRA

Grande parte das empresas pesquisadas afirmou que os contadores tomam as decisões em relação ao sistema contábil da empresa, exatamente 66,7% delas. E nas demais, são os proprietários quem decidem sobre isso. Um quadro bem diferente do encontrado na pesquisa de Santos (2015), na qual em 85% das empresas pesquisadas, os próprios donos tomam as decisões contábil-financeira.

Os gestores que possuem, pelo menos, conhecimentos básicos nessa área, são capazes de tomar decisões melhores, que podem se refletir em vantagens tributárias para a empresa.

Tabela 6. Distribuição percentual das variáveis consideradas no diagnóstico das estratégias voltadas para a área contábil-financeira

VARIÁVEL	n	%	VARIÁVEL	n	%
<b>Quem toma as decisões em relação ao sistema contábil utilizado pela empresa?</b>			<b>A empresa utiliza alguma técnica para análise de orçamento de capital?</b>		
CONTADOR	10	66,7	SIM	3	20,0
O DONO DA EMPRESA	5	33,3	NÃO	12	80,0
TOTAL	15	100	TOTAL	15	100
<b>A empresa realiza planejamento financeiro?</b>					
SIM	9	60,0			
NÃO	6	40,0			
TOTAL	15	100			

Fonte: Elaboração própria (2015)

Mais da metade dos respondentes afirmaram realizar planejamento financeiro, outros 40% não souberam responder. É de suma importância que as empresas se preocupem em elaborar orçamentos financeiros periódicos de suas atividades, pois dessa forma é possível ter um controle maior em relação aos seus recursos, para buscar garantir a sustentabilidade do empreendimento.



Quadro 10. Comentários sobre a resposta da Questão 25: Sobre o tipo de planejamento financeiro utilizado.

<b>EMPRESA</b>	<b>COMENTÁRIOS</b>
1	Planilhas
5	Por meio de controles
6	De curto prazo
7	Através de planilhas
10	Planejamento de vendas
11	De curto prazo
12	Trimestral
13	Do tipo despesas e receitas.
14	Planilha de vendas.

Fonte: Elaboração própria (2015)

Apenas 20% das empresas afirmaram utilizar técnicas para análise de orçamento de capital, entretanto, verifica-se que estas não apresentam muito conhecimento de causa; apenas uma delas soube explicar como realiza esse processo. A análise de orçamento de capital é fundamental para avaliar os riscos de investimentos de longo prazo.

Quadro 11. Comentários sobre a resposta da Questão 28: Sobre a técnica para análise de orçamento de capital.

<b>EMPRESA</b>	<b>COMENTÁRIOS</b>
5	Procuramos analisar como será retorno do investimento.

Fonte: Elaboração própria (2015)

As empresas apresentaram bastante resistência em relação à questão 26 que trata da administração do capital de giro, como apresentado no quadro 12. Muitas consideraram a pergunta invasiva e outras não souberam responder. Percebeu-se uma nítida dificuldade por parte dos dirigentes dessas pequenas empresas, em compreender os fundamentos deste instrumento. Segundo Barbosa (2006), o capital de giro de uma empresa deve ser administrado de forma criteriosa, identificando o momento certo de investir, de guardar para eventualidades, ou de reduzir seu ciclo financeiro.

Quadro 12. Respostas da Questão 26: Como a empresa administra o seu capital de giro?

EMPRESA	RESPOSTAS
1	Não quis responder.
2	Não quis responder.
3	Não quis responder.
4	Não quis responder.
5	Compra mercadoria, contrata serviços para a própria loja, coisas deste tipo.
6	Conforme as entradas e saídas.
7	No dia-a-dia da empresa.
8	Isso é particular. (Não quis responder)
9	Não quis responder.
10	Diariamente.
11	Reaplica na empresa.
12	Administra o estoque, as despesas com a loja, ou seja, investe na loja.
13	Acompanha o fluxo de caixa, e toma ações visando manter o equilíbrio.
14	Administra de acordo com as atividades do dia-a-dia.
15	Não quis responder.

Fonte: Elaboração própria (2015)

A política de crédito e cobrança adotada pelas empresas estudadas é bastante flexível. São oferecidos diferentes meios de financiamento dos clientes, e na cobrança aos inadimplentes, as empresas dão preferência à negociação amigável ao invés de possíveis conflitos judiciais.

Quadro 13. Respostas da Questão 27: Como a empresa administra suas contas a receber?

EMPRESA	RESPOSTAS
1	Fazendo o acompanhamento dos pagamentos dos clientes que compram a prazo por meio de planilhas de computador.
2	Através do sistema (Lojão), verificamos a situações dos clientes semanalmente.
3	As vendas à prazo são feitas por meio de cheque e para clientes específicos por meio de promissória. Fazemos o acompanhamento toda semana das contas a receber, e tomamos as providências dos atrasados.
4	Utilizamos um sistema de computador para controlar as contas dos clientes.
5	Através software de controle dos recebíveis.
6	Por meio de um banco de dados observamos todos os pagamentos.
7	Através de planilhas.
8	Através de sistemas de computador, e do acompanhamento dos cheques e promissórias.
9	Com o sistema da loja administramos as contas a receber.
10	Através do sistema de computador, verificando os pagamentos em aberto a partir de 30 dias de atraso, dependendo do cliente e da mercadoria.
11	Através do sistemas de contas a receber.
12	Através de planilhas de vendas.

Quadro 13. Respostas da Questão 27: Como a empresa administra suas contas a receber?

13	Utilizando o sistema integrado de computadores acompanhamos os pagamentos dos clientes.
14	Através de um sistema de computador.
15	Através de sistema de computador.

Fonte: Elaboração própria (2015)

Assim como os recursos humanos, os organizacionais, ou seja, processos, departamentos, sistemas, estratégias (inclusive as financeiras), etc. devem ser analisados atentamente, no processo de conhecimento interno, pois estes recursos são os mais difíceis de serem copiados pelos concorrentes, e por isso, são os mais importantes na busca por vantagens competitivas.

#### 4.6 QUESTÕES RELATIVAS AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O alcance de clientes da maioria das empresas entrevistadas é a região sertaneja (80%). Apenas 20% afirmaram que sua atuação está limitada a cidade de Cajazeiras-Pb. Interessante observar o movimento para a expansão que a maioria das empresas da cidade tem se proposto a fazer; isto indica que estas estão no caminho para o desenvolvimento de seus negócios. Nesse sentido, crescimento e desenvolvimento foram as posturas estratégicas mais apontadas pelas empresas respondentes, escolhidas por 40% delas cada uma, outras 20% adotam uma postura de manutenção.

Todas as empresas consideram o mercado em que atuam muito competitivo. Menos da metade possuem uma missão bem definida, e ainda, apenas, 40% delas possuem objetivos e metas definidos para os próximos três anos. Mesmo com a nítida deficiência de planejamento e visão estratégica, todas as empresas responderam estar satisfeitas com o seu desempenho em relação à gestão do negócio já que como observa Santos (2015), a satisfação advém da realização do que se esperava.

A definição da missão e da visão deveria ser o ponto de partida para a constituição de qualquer empresa. Pois para a gestão estratégica, ter bem definido o

seu propósito de existência e até onde ela quer chegar, é essencial para a elaboração de todas as estratégias funcionais de uma empresa, uma vez que, servem como guia para o direcionamento de todos os seus esforços.

Tabela 7. Distribuição percentual das variáveis consideradas no Planejamento Estratégico

VARIÁVEL	n	%	VARIÁVEL	n	%
<b>Atuação da empresa em relação ao mercado geográfico</b>			<b>Qual a postura estratégica da empresa?</b>		
LOCAL	3	20,0	SOBREVIVÊNCIA	6	40,0
REGIONAL	12	80,0	MANUTENÇÃO	6	40,0
TOTAL	15	100	CRESCIMENTO	3	20,0
			TOTAL	15	100
<b>O mercado em que a empresa atua é competitivo?</b>			<b>Possui uma missão bem definida?</b>		
MUITO	15	100	SIM	7	46,7
TOTAL	15	100	NÃO	8	53,3
			TOTAL	15	100
<b>A empresa está satisfeita com o seu desempenho na gestão do negócio?</b>			<b>Possui objetivos e metas bem definidos para os próximos 3 anos?</b>		
SIM	15	100	SIM	6	40,0
TOTAL	15	100	NÃO	9	60,0
			TOTAL	15	100

Fonte: Elaboração própria (2015)

Em relação às forças que cada empresa apresenta, destacaram-se qualidade dos produtos e atendimento, como os pontos positivos mais mencionados pelos dirigentes. Quanto às suas fraquezas, as respostas variaram bastante, entre elas o layout da loja, os serviços de pós-venda e comunicação externa, foram reconhecidos como pontos que precisam melhorar. As variáveis oportunidades foi a que os entrevistados tiveram mais dificuldade em abordar, pois muitos não conseguiram identificar ou não souberam responder sobre elementos que representam oportunidades para eles; incentivos do governo e demanda foram alguns itens citados. No quesito ameaças, a crise econômica e a concorrência foram os fatores mais indicados pelas empresas.

Quadro 14. Forças, fraquezas, oportunidades e ameaças apontadas pelas empresas.

EMPRESA 1	Forças	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Qualidade dos produtos</li> <li>▪ Atendimento aos clientes</li> </ul>
	Fraquezas	Preços mais altos que a concorrência, pelo fato de trabalharmos com produtos de marca.
	Oportunidades	A concorrência, pois não oferecem produtos do mesmo nível que o nosso, e os clientes acabam reconhecendo isso.
	Ameaças	Os impostos que são muito altos
EMPRESA 2	Forças	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Atendimento</li> <li>▪ Produtos de qualidade</li> </ul>
	Fraquezas	O espaço físico da loja precisaria ser maior.
	Oportunidades	Não soube responder.
	Ameaças	A concorrência é muito grande.
EMPRESA 3	Forças	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Atendimento</li> <li>▪ Variedade</li> </ul>
	Fraquezas	Publicidade e Propaganda
	Oportunidades	A demanda dificilmente diminui
	Ameaças	Novos concorrentes
EMPRESA 4	Forças	Qualidade dos produtos
	Fraquezas	O espaço que é menor que o necessário.
	Oportunidades	Negociação com os fornecedores
	Ameaças	Novos entrantes.
EMPRESA 5	Forças	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Preços abaixo da concorrência</li> <li>▪ Melhores formas de pagamento</li> </ul>
	Fraquezas	Cumprir os prazos de entrega
	Oportunidades	Parcerias com os fabricantes
	Ameaças	A crise econômica que está diminuindo a demanda.
EMPRESA 6	Forças	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Qualidade dos produtos</li> <li>▪ Variedade dos produtos</li> <li>▪ Preços abaixo da concorrência</li> </ul>
	Fraquezas	Estamos sempre procurando concertar os erros e melhorar.
	Oportunidades	Não soube responder.
	Ameaças	Demanda caindo.
EMPRESA 7	Forças	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pontualidade das entregas</li> <li>▪ Negociação com os clientes</li> </ul>
	Fraquezas	Propaganda
	Oportunidades	Incentivos do governo
	Ameaças	Concorrência crescente
EMPRESA 8	Forças	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Produtos de qualidade</li> <li>▪ Atendimento</li> </ul>
	Fraquezas	Rotatividade de funcionários
	Oportunidades	Demanda boa.
	Ameaças	Novos concorrentes

Quadro 14. Forças, fraquezas, oportunidades e ameaças apontadas pelas empresas.

EMPRESA 9	Forças	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Qualidade dos produtos</li> <li>▪ Preço</li> </ul>
	Fraquezas	Propaganda
	Oportunidades	Não soube responder
	Ameaças	A crise econômica
EMPRESA 10	Forças	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Produtos de qualidade</li> <li>▪ Ótimas instalações</li> <li>▪ Bom atendimento</li> </ul>
	Fraquezas	Falta de poder de barganha com fornecedores
	Oportunidades	Necessidades não atendidas.
	Ameaças	Alta carga tributária
EMPRESA 11	Forças	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Produtos de qualidade</li> <li>▪ Atendimento</li> </ul>
	Fraquezas	Negociação com fornecedores
	Oportunidades	Não soube responder.
	Ameaças	Crise econômica
EMPRESA 12	Forças	Qualidade dos produtos
	Fraquezas	Pontualidade das entregas
	Oportunidades	Programas como o "minha casa, minha vida", que aumenta a demanda.
	Ameaças	Concorrentes
EMPRESA 13	Forças	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Qualidade dos produtos</li> <li>▪ Atendimento</li> </ul>
	Fraquezas	Sempre procuramos sanar os problemas antes que prejudiquem a empresa.
	Oportunidades	Não soube responder.
	Ameaças	Cenário Econômico
EMPRESA 14	Forças	Qualidade dos produtos
	Fraquezas	Atraso nas montagens (há falta desse tipo de profissional).
	Oportunidades	Acordos com os fornecedores para fazer promoções.
	Ameaças	Crise econômica
EMPRESA 15	Forças	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Qualidade dos produtos</li> <li>▪ Preços melhores que o da concorrência</li> </ul>
	Fraquezas	Pontualidade das entregas
	Oportunidades	Incentivo à construção civil
	Ameaças	Concorrentes

Fonte: Elaboração própria (2015)

O quadro 15 traz a missão declarada por cada empresa. Percebe-se que estas condizem com as características consideradas por elas como pontos positivos de seus negócios. Atributos como produtos de qualidade, bom atendimento, preço justo e satisfação dos clientes, são os termos que mais aparecem.

Quadro 15. Comentários sobre as respostas da Questão 32: A empresa possui uma missão declarada e explícita a todos os envolvidos com a empresa?

<b>EMPRESA</b>	<b>COMENTÁRIOS</b>
1	A missão da empresa é oferecer as melhores marcas em roupas e confecções com o melhor atendimento, correspondendo e superando as expectativas dos nossos clientes de forma a garantir a sua satisfação.
2	A missão da empresa é proporcionar ao cliente uma melhor comodidade no servir e sempre trazer a moda dos grandes centros para mais perto. Nosso compromisso é sempre servir!
5	A missão da empresa é oferecer produtos e serviços de boa qualidade, com os melhores preços e condições de pagamento.
6	A missão é suprir as necessidades dos clientes em calçados, bolsas e acessórios da melhor qualidade e das mais variadas tendências de mercado, de maneira eficiente, com preço justo e bom atendimento, sempre pensando em seu conforto e comodidade.
7	A missão da empresa é entregar produtos e serviços com excelência, proporcionando segurança e satisfação aos nossos clientes.
10	A missão da empresa é ajudar as pessoas a se vestirem com estilo e conforto, oferecendo produtos com qualidade, preço baixo e ótimo atendimento, visando à satisfação total dos nossos clientes.
13	A missão da empresa é oferecer móveis e eletrodomésticos que melhoram e proporcionam maior conforto a vida das pessoas.

Fonte: Elaboração própria (2015)

Sobre a concorrência, é possível perceber que os dirigentes das empresas estão bastante cientes de seus concorrentes diretos. Entretanto, estes não demonstraram dar a atenção devida aos competidores indiretos, que estão enquadrados em segmentos diferentes ou ofertam produtos substitutos, que podem atender as mesmas necessidades dos clientes dessas pequenas empresas. Além disso, estar sempre informado sobre os concorrentes potenciais é de suma importância, para que as empresas já atuantes no mercado tenham a capacidade de se adaptar e fazer frente às mudanças provocadas pela entrada de novos competidores.

Quadro 16. Respostas dadas na Questão 34: Quais são os principais concorrentes e onde estão localizados?

<b>EMPRESA</b>	<b>CONCORRENTES</b>	<b>LOCALIZAÇÃO</b>
1	Carmen Steffens	Cajazeiras - PB
	Grif	
	Vitrine	
2	Paraíba Calçados	Regional
	Ji Calçados	
	Roma Calçados	

Quadro 16. Respostas dadas na Questão 34: Quais são os principais concorrentes e onde estão localizados?

3	Supermercado Cajazeiras	Cajazeiras - PB
	Supermercado Brasileiro	
	Supermercado Santa Bárbara	
4	Todos os supermercados da cidade	Cajazeiras - PB
5	Armazém Paraíba	Regional
	Atacadão Rio do Peixe	
	Magazine Luiza	
6	Diniz Calçados	Cajazeiras - PB
	Roma Calçados	
	Ji Calçados	
7	Constrular	Cajazeiras - PB
	Construcenter	
	Madeira Maranhense	
	Lojão da Construção	
8	Melo Supermercado	Cajazeiras - PB
	Supermercado Araújo	
	Supermercado Marauto	
	Supermercado Santa Bárbara	
	Supermercado Primavera	
9	Todas as outras lojas de confecções da cidade e região	Região de Cajazeiras- PB
10	Lojas locais e regionais de vestuário e confecções	Região de Cajazeiras- PB
11	Paraíba Calçados	Cajazeiras - PB
	Diniz Calçados	
	Ji Calçados	
12	Construcenter	Cajazeiras - PB
	Madeira Piranhense	
	Constrular	
13	Armazém Paraíba	Regional
	Atacadão Rio do Peixe	
	Magazine Luiza	
14	Armazém Paraíba	Cajazeiras - PB
	Atacadão Rio do Peixe	
	Magazine Luiza	
15	Madeira Piranhense	Cajazeiras - PB
	Cimacal	
	Constrular	
	Lojas de material de construção locais	

Fonte: Elaboração própria (2015)



Quadro 17. Comentários sobre as respostas da Questão 35: Possui objetivos e metas bem definidos para os próximos 3 anos?

EMPRESA	COMENTÁRIOS
3	Expandir o espaço físico, e reconquistar uma parcela dos clientes perdidos para os novos concorrentes.
4	Aumentar as instalações da loja.
8	Consolidar a equipe e aumentar as vendas.
10	Melhorar a estrutura física e aumentar a rede de fornecedores.
12	Adquirir mais 3 veículos e aumentar as vendas.
13	Reorganizar os processos para ganhar mais eficiência.

Fonte: Elaboração própria (2015)

Os objetivos de longo prazo expostos pelas empresas variam, mas estão ligados, principalmente, a mudanças nas instalações físicas das lojas. Porém, estes parecem que representam mais desejos do que planos efetivos, pois, não há qualquer conjunto de metas estipuladas. Além disso, os objetivos devem ser definidos cuidadosamente, visando atender os diferentes interesses dos *stakeholders* envolvidos com a empresa, e precisam ser possíveis de realizar, uma vez que, uma empresa é considerada bem sucedida quando alcança seus objetivos.

#### 4.7 AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO COMPETITIVO

Conforme os achados da pesquisa, nenhuma empresa utiliza qualquer modelo de medição de desempenho competitivo. Perguntados sobre indicadores financeiros que costumam observar para avaliar seu desempenho, todas as empresas estudadas afirmaram se atentar para os custos fixos e também para o faturamento; ainda 86,7% consideram o índice de inadimplência e 40% o resultado do período.

Em relação à perspectiva dos clientes, 53,3% dos entrevistados responderam que observam o nível de satisfação dos clientes; além disso, 40% utilizam a quantidade de clientes que reclamaram dentro de um ano como indicador; e quase metade não faz avaliações nesta perspectiva.

O indicador mais utilizado, pelas empresas estudadas, para avaliar o desempenho sob a perspectiva dos processos internos é a produção por funcionário

(66,7%), em seguida é o número de atendimento pós-venda (26,7%), e ainda foram apontados o consumo anual de energia e o consumo anual de água, na mesma proporção (13,3%).

A avaliação de desempenho sob a perspectiva do aprendizado e conhecimento é a mais negligenciada nas empresas estudadas. Mais da metade delas, não utiliza qualquer indicador para medir este aspecto. Em 46,7% das empresas, verifica-se o percentual de absenteísmo, e em apenas 26,7% é dado atenção ao nível de satisfação interna.

Tabela 8. Distribuição percentual das variáveis consideradas na avaliação do desempenho competitivo

VARIÁVEL	n	%	VARIÁVEL	n	%
<b>A empresa adota algum modelo de medição de desempenho?</b>			<b>Indicadores de desempenho utilizados, sob a perspectiva dos processos internos <sup>(1)</sup></b>		
NÃO	15	100	PRODUÇÃO POR FUNCIONÁRIO	10	66,7
TOTAL	15	100	NÚMERO DE ATENDIMENTOS PÓS-VENDA	4	26,7
<b>Indicadores de desempenho utilizados, sob a perspectiva financeira <sup>(1)</sup></b>			CONSUMO ANUAL DE ENERGIA	2	13,3
CUSTOS FIXOS	15	100	CONSUMO ANUAL DE ÁGUA	2	13,3
FATURAMENTO	15	100	BASE	15	100
RESULTADO DO PERÍODO	6	40,0	<b>Indicadores de desempenho utilizados, sob a perspectiva do aprendizado e crescimento <sup>(1)</sup></b>		
INADIMPLÊNCIA	13	86,7	% DE ABSENTEÍSMO	7	46,7
BASE	15	100	NÍVEL DE SATISFAÇÃO INTERNA	4	26,7
<b>Indicadores de desempenho utilizados, sob a perspectiva dos clientes <sup>(1)</sup></b>			NÃO AVALIA	9	60,0
NÍVEL DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES	8	53,3	BASE	15	100
QUANTOS CLIENTES RECLAMARAM NOS ÚLTIMOS DOZE MESES	6	40,0			
NÃO AVALIA	7	46,7			
BASE	15	100			

(1) Questão de múltipla resposta. 15 casos válidos dentre 15 entrevistados.

Fonte: Elaboração própria (2015)

Avaliar o desempenho é a última etapa do processo de gestão estratégica, onde é verificada a eficiência das estratégias realizadas em relação ao alcance dos objetivos pretendidos. O controle estratégico pode ser feito por meio de diferentes

métodos, e o *balanced score card* é um dos modelos mais práticos, e de fácil aplicação para a utilização nas pequenas empresas.

No entanto, os gestores de pequenas empresas apresentam grande deficiência em relação a esta etapa, pois não costumam acompanhar seus indicadores empresariais. Dessa forma, é impossível conhecer a real posição destas empresas em seu mercado de atuação, assim como, detectar os erros e desenvolver novas estratégias, mais adequadas ao cenário dos negócios.

Contudo, os resultados encontrados corroboram com achados da pesquisa de Santos (2015), que aponta a inexistência da prática de medição de desempenho por parte das pequenas empresas, e a falta de interesse em implementá-la. Dessa forma, as pequenas empresas acabam por perder os benefícios provenientes da utilização de modelos como o Balanced Scorecard, apontados nas pesquisas de Silva (2003), Vieira e Petri (2014), Costa e Miranda (2002), e Bortoluzzi e Tazinasso (2012).

## 5 CONCLUSÕES

Nos dias de hoje, com a globalização e as frequentes transformações do ambiente, a preocupação com a sustentabilidade no longo prazo é algo inerente às grandes e pequenas empresas. Lidar com este desafio requer a capacidade de desenvolver modelos de gestão sólidos e eficientes, que garantam a competitividade em um ambiente de acirrada competição.

As pequenas empresas, geralmente, são as que mais sofrem os efeitos das mudanças externas; entre outros fatores, pela ignorância ou mesmo indiferença dos seus gestores em relação às ferramentas administrativas capazes de ajudar as empresas a atuarem melhor neste contexto. Muitos acreditam que tais ferramentas são válidas, apenas, para empresas de grande porte.

Todavia, a pequena empresa possui uma importância socioeconômica muito grande, para se deixar sucumbir passivamente em meio a esse cenário dinâmico. Sua influência é ainda mais significativa em nível local, onde o mercado é composto, basicamente, por empresas deste tipo, que impactam profundamente a renda e o consumo da população.

Grandes empresas, há tempos, vêm obtendo sucesso utilizando a gestão estratégica: um modelo de gestão baseado na liderança da alta administração e no engajamento de todos colaboradores que compõem a organização, em um processo contínuo de planejamento, implementação, execução e controle. Assim, se considerou pertinente o estudo dessa ferramenta também no ambiente da pequena empresa.

Nesse sentido, este estudo objetivou investigar a gestão das pequenas empresas da cidade de Cajazeiras-PB, sob a ótica da gestão estratégica, apontando para sua influência sobre o desempenho competitivo das mesmas. Para tanto, o setor de varejo foi escolhido como foco da pesquisa, no qual foram selecionadas 15 empresas, de 5 ramos distintos – supermercado, calçados, vestuário, material de construção e eletrodomésticos – dentro de um universo de 503 empresas associadas à CDL da cidade, e em seguida, foi aplicado um formulário com perguntas objetivas e subjetivas junto ao proprietário/dirigente de cada uma delas, a partir do qual se chegou aos seguintes resultados:

- **Administração Geral**

Nesse aspecto, as informações levantadas dizem respeito ao processo administrativo das empresas estudadas. Constatou-se que todas elas, fazem o planejamento mensal das suas atividades e que as decisões comerciais são tomadas com base na demanda esperada para o mês. Apurou-se ainda, que o proprietário é a figura central da empresa, onde este sempre dá a palavra final sobre todos os procedimentos adotados, se apoiando nas suas próprias experiências e intuições. Estes acreditam que as habilidades humanas são essenciais para uma boa gestão, e costumam permitir a participação de todos os colaboradores no planejamento das atividades, principalmente, em relação a sua operacionalização. Planejamento este sempre de curto prazo, e com menor frequência de médio e longo prazo. Quando os objetivos não são alcançados como o esperado, a maioria das empresas realiza um novo planejamento, entretanto, uma delas afirmou, erroneamente, buscar culpados.

Diante disto, percebeu-se que as empresas pesquisadas, apresentam grande inconsistência em relação às funções básicas de planejamento, organização, direção e controle, sendo que pelo menos três delas admitiram não possuir a preocupação em realizar este processo. É vital para as empresas que os seus gestores conheçam e apliquem o processo administrativo, de forma efetiva e integrada, se preocupando não apenas com o planejamento, mas também com sua implementação. Os gestores das pequenas empresas em estudo carecem deste conhecimento.

- **Marketing**

No que diz respeito ao marketing externo praticado pelas empresas estudadas, verificou-se que os públicos-alvo pretendidos por estas são bastante diversificado entre si, e muito generalista dentro de seu ramo específico. A grande maioria acredita ter sofrido perda de clientes no último ano, atribuindo esse fato, principalmente, a entrada de novos concorrentes e a crise econômica do país; contudo, quando uma empresa confere seus fracassos apenas a fatores externos, esta corre o risco de não refletir sobre suas próprias deficiências que podem estar

ocasionando as perdas, e impedindo-as de alcançar uma reação a partir do tratamento das variáveis que ela pode controlar, dessa forma fica a mercê dos fatores não controláveis. As empresas não costumam se diferenciar em preço, que são sempre calculados de acordo com seu custo. Os benefícios que estas percebem como os melhores oferecidos por elas aos seus clientes são qualidade dos produtos, atendimento e preço; o menos citado foi o serviço pós-venda. Os meios para a comunicação externa mais utilizados pelas empresas pesquisadas são a propaganda e publicidade.

Pode-se afirmar que as pequenas empresas estudadas possuem estratégias de marketing bem similares, apresentando pouca diferenciação e inovação em termos de produto, preço, escopo e comunicação externa.

- **Recursos Humanos**

Sobre os colaboradores, as empresas em estudo costumam fazer o recrutamento de pessoal com base na indicação dos próprios funcionários e também por meio de recrutamento interno, sendo selecionados, principalmente, pela experiência apresentada. A forma de remuneração, em sua maioria, é condicionada ao cargo. A maior parte das empresas costuma fazer treinamento com os funcionários, sempre dentro da própria empresa.

Nessa área, percebe-se que as estratégias praticadas pelas empresas em foco neste estudo é bem racional, uma vez que procura minimizar os custos, sem prejuízos aparentes a sua eficácia. Entretanto, cabe ressaltar a falta de mecanismos de avaliação de desempenho dos funcionários, bem como de sistemas de gratificação, que influenciam na motivação das pessoas.

- **Finanças**

Neste departamento, os gestores dividem espaço com os contadores em relação às decisões contábeis tomadas em suas empresas. A maioria deles afirmou realizar planejamento financeiro, enquanto, poucos disseram utilizar técnicas para análise de orçamento de capital, não apresentando, porém, conhecimento efetivo deste assunto. Da mesma forma, os empresários entrevistados mostraram

dificuldades em compreender o conceito de capital de giro. Estas empresas possuem uma política de crédito bastante flexível, onde oferecem diferentes meios de financiamento aos clientes, e uma política de cobrança bem amigável.

As estratégias contábil-financeira adotadas pelas pequenas empresas necessitam de melhoras, principalmente, no que se refere ao planejamento financeiro. É interessante que os empresários busquem conhecimento sobre o tema, pois, ainda que básicos, eles podem auxiliar os gestores a tomar melhores decisões.

- **Planejamento Estratégico**

As empresas estudadas atuam na região sertaneja do estado, ou em nível local, e a maioria apresenta uma postura estratégica de desenvolvimento ou crescimento. Todos os empresários têm ciência de que suas empresas atuam em um mercado competitivo, e consideram satisfatória a forma como seus negócios são gerenciados. Apesar disso, a maioria das empresas não possuem missão formalmente definida, e muito menos objetivos de longo prazo. As forças mais identificadas pelos empresários em relação à suas empresas são qualidade dos produtos e atendimento, e as maiores fraquezas são layout da loja, serviço pós-venda e comunicação externa. Os empresários apresentaram dificuldade para identificar oportunidades, entre elas, mencionaram incentivos fiscais e demanda, e sobre ameaças indicaram, principalmente, a crise econômica e a concorrência como fatores impactantes. Inclusive, no que se refere à concorrência, as empresas conhecem bem seus concorrentes diretos, porém, ignoram os concorrentes substitutos e potenciais.

Diante disso, considera-se que as pequenas empresas estudadas não praticam um planejamento estratégico efetivo, além de negligenciar variáveis importantes da análise interna e externa das suas empresas, que os impede de alcançar melhores posições em relação ao seu mercado.

- **Desempenho Competitivo**

Nenhuma empresa em estudo utiliza qualquer tipo de modelo de medição de desempenho, mesmo assim afirmaram que se atentam, principalmente, a

indicadores financeiros e de processos internos para medir, ainda que, superficialmente seu desempenho, alguns fatores ligados a clientes também foram mencionados, e os indicadores de aprendizado e crescimento foram apontados em menor número. Os indicadores mencionados foram: i) custos fixos, faturamento, resultado do período, inadimplência; ii) nível de satisfação dos clientes, quantos clientes reclamaram nos últimos doze meses; iii) produção por funcionário, número de atendimento pós-venda, consumo anual de energia, consumo anual de água; iv) % de absenteísmo, nível de satisfação interna.

Dessa forma, é factual que as empresas estudadas não fazem o acompanhamento de seu desempenho, não sendo possível conhecer a real posição destas em relação ao mercado em que atuam, e assim desenvolver estratégias compatíveis com seus objetivos competitivos.

As estratégias utilizadas pelas empresas em estudo são emergentes, ou seja, vão surgindo conforme os acontecimentos, em que estas pelo seu tamanho possuem a capacidade de se adaptar mais rapidamente a cada mudança, e por isso, conseguem se manter competitivas, no entanto, no longo prazo a posição destas empresas é incerto, uma vez que não é dispensada a devida atenção aos fatores que envolvem sua diretriz organizacional, assim como ao controle das suas atividades e dos indicadores de desempenho competitivo.

Conclui-se que as pequenas empresas varejistas da cidade de Cajazeiras – PB não adotam o modelo de gestão estratégica para suas atividades, e não possuem mecanismos para identificar sua posição real no mercado, apresentando grande desconhecimento em relação à temática abordada.



## REFERÊNCIAS

ALDAY, H. E. C. O planejamento estratégico dentro do conceito de administração estratégica. **Revista FAE**, Curitiba, v. 3, n. 2, p. 9-16, maio/ago., 2000.

AMARAL, J. F. S. Estratégias de gestão empresarial. **Revista Pretexto**, Belo Horizonte, v. 6, n. 1, p. 59-74, jul., 2005. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/27034/estrategias-de-gestao-empresarial>>. Acesso em: 11 mai. 2015.

BARBOSA, J. D.; TEIXEIRA, R. M. Gestão Estratégica nas empresas de pequeno e médio porte. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v.10, n.3, p. 31-42, jul./set., 2003. Disponível em: <<http://www.regeusp.com.br/arquivos/v10n3art3.pdf>>. Acesso em 27 mai. 2015.

BARBOSA, Maria de Fátima Nóbrega. **Gestão das Microempresas do Comércio de Sousa–Paraíba**. Edição /Electrónica. 2006. Disponível em: <<http://www.eumed.net/libros/2006b/mfnb2/>>. Acesso em: 18 Out. 2015.

BORTOLUZZI, S. C.; TAZINASSO, L. Avaliação de desempenho em pequenas empresas comerciais: estudo de caso em uma empresa de combustíveis. **Revista de Ciências Sociais em Perspectiva**, Cascavel, v. 11, n.20, jan./jun., 2012. Disponível em: < <http://e-revista.unioeste.br/index.php/ccsaemperspectiva/article/view/5592> >. Acesso em: 03 jun. 2015.

CÂMARA DE DIRIGENTES LOJISTAS DE CAJAZEIRAS. **Relação de Associados – 2015**. Cajazeiras, 2015.

CASTRO, M. R.; BRONZO, M.; RESENDE, P. T. V.; OLIVEIRA, M. P. V. Relacionamentos colaborativos e desempenho competitivo de empresas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 55, n. 3, p. 314-328, mai./jun., 2015. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/35026/relacionamentos-colaborativos-e-desempenho-competitivo-de-empresas-brasileiras>>. Acesso em: 26 mai. 2015.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

COSTA, E. C. C. M., MIRANDA, L. C. O Balanced Scorecard como uma ferramenta de Gestão Estratégica: estudo de caso. **IX Congresso Brasileiro de Custos**, São

Paulo, 2002. Disponível em: <<http://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/2666>>. Acesso em: 03 jun. 2015.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Produto Interno Bruto dos Municípios – 2012**. [Brasília], [2014]. Disponível em: <<http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/temas.php?lang=&codmun=250370&idtema=134&search=paraiba|cajazeiras|produto-interno-bruto-dos-municipios-2012>>. Acesso em: 26 abr. 2015.

INSTITUTO DE DESENVOLVIMENTO MUNICIPAL E ESTADUAL. **Comércio Varejista do Estado da Paraíba – fevereiro 2013**. [João Pessoa], [2014]. Disponível em: <[http://ideme.pb.gov.br/index.php/objetivos-do-milenio/doc\\_download/2788-comercio-varejista-pb-fevereiro-2013.html](http://ideme.pb.gov.br/index.php/objetivos-do-milenio/doc_download/2788-comercio-varejista-pb-fevereiro-2013.html)>. Acesso em: 23 nov. 2014.

KAUARK, Fabiana; MANHÃES, Fernanda C.; MEDEIROS, Carlos H. **Metodologia da pesquisa: guia prático**. Itabuna: Via Litterarum, 2010.

LAKATOS, Eva M.; MARCONI, Marina A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LIMA, E. O.; FILION, L. J.; DALFOVO, O.; URBANAVÍCIUS JÚNIOR, V. Gestão estratégica e compartilhamento da visão em micro e pequenas empresas. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, São Paulo, v. 12, n. 2, p. 12-41, abr./jun., 2013. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/16905/gestao-estrategica-e-compartilhamento-da-visao-em-micro-e-pequenas-empresas>>. Acesso em: 12 nov. 2014.

MARIOTTO, F. L. Mobilizando estratégias emergentes. **Revista de Administração de Empresas**, v. 43, n. 2, p. 78-93, abr./mai./jun., 2003. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/11176/mobilizando-estrategias-emergentes>>. Acesso em: 11 mai. 2015.

MARTINS, T. S., et al. A influência da tipologia estratégica de Miles e Snow no grau de orientação para o mercado em instituições de ensino fundamental e médio do estado do Paraná. **Revista Gerenciais**, São Paulo, v. 7, n. 2, p. 125-137, 2008. Disponível em: <[www.spell.org.br/documentos/download/5732](http://www.spell.org.br/documentos/download/5732)>. Acesso em: 12 mai. 2015.

MINTZBERG, Henry, et al. **O processo da estratégia [recurso eletrônico]:** conceitos, contextos e casos selecionados. Porto Alegre: Artmed, 2007. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR>>. Acesso em: 12 mai. 2015.

NEVES, J. A. D.; PESSOA, R. W. A. Causas da mortalidade de micros e pequenas empresas: o caso das lojas de um shopping center. **Revista Organizações em Contexto**, [S.L.], v. 2, n. 4, p. 165-195, dez., 2006. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/21695/causas-da-mortalidade-de-micros-e-pequenas-empresas--o-caso-das-lojas-de-um-shopping-center>>. Acesso em: 15 fev. 2015.

NONAKA, H. T.; SOUZA, J. P. Formulação e formação de estratégias: o caso de micro e pequenas empresas de confecção e vestuário na cidade de Londrina – Pr. **Qualit@s Revista Eletrônica**, v. 12, n. 2, Paraíba, 2011. Disponível em: <<http://revista.uepb.edu.br/index.php/qualitas/article/viewFile/1113/641>>. Acesso em: 12 mai. 2015.

OLIVEIRA, D. P. Rebouças. **Planejamento estratégico:** conceitos, metodologia e práticas. 29. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

PIETRO, V. C.; PEREIRA, F. L. A.; CARVALHO, M. M.; LAURINDO, F. J. B. Fatores críticos na implementação do Balanced Scorecard. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 13, n.1, p. 81-92, jan./abr., 2006. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=s0104-530x2006000100008&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=s0104-530x2006000100008&script=sci_arttext)>. Acesso em: 01 jun. 2015.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva:** Criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

PREFEITURA MUNICIPAL DE CAJAZEIRAS. **Economia**. Cajazeiras, [2013?]. Disponível em: <<http://cajazeiras.pb.gov.br/economia/>>. Acesso em: 15 fev. 2015.

SANTOS, J. M. **Gestão estratégica e desempenho competitivo: um estudo nas indústrias de transformação da cidade de Sousa-PB**. 2015. 87 f. Monografia apresentada ao Curso de Administração do Centro de Ciências Jurídicas e Sociais da UFCG para obtenção do título de Bacharel em Administração.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. Unidade de Gestão Estratégica. **Participação das micro e pequenas empresas na economia brasileira**. Brasília, 2014. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>> Acesso em: 21 nov. 14.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS.  
**Pequenas empresas familiares e a governança corporativa.** Amapá, [2015?].  
 Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ap/artigos/Pequenas-Empresas-Familiares-e-a-Governan%C3%A7a-Corporativa>>. Acesso em: 17 out. 2015.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS.  
 Unidade de Gestão Estratégica. **Sobrevivência das empresas no Brasil.** Brasília, 2013. Disponível em: <[http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia\\_das\\_empresas\\_no\\_Brasil=2013.pdf](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia_das_empresas_no_Brasil=2013.pdf)>. Acesso em: 23 nov. 2014.

SEVERINO, Antônio J. **Metodologia do trabalho científico.** 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA, G. M.; SOUZA, J. P. O processo de formulação de estratégias em pequenas empresas. **III Encontro de Estudos em Estratégia**, ANPAD, anais, São Paulo, 2007. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/3Es/3es\\_2007/2007\\_3ES641.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/3Es/3es_2007/2007_3ES641.pdf)>. Acesso em: 11 mai. 2015.

SILVA, L. C. O Balanced Scorecard e o processo estratégico. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 10, n. 4, p. 61-73, out./nov., 2003.

VASCONCELOS, A. C. F.; GUEDES, I. A.; CÂNDIDO, G. A. Aplicação dos modelos de Miles e Snow e Kirten em pequenas e médias empresas: um estudo exploratório. **Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, São Paulo, v.3, n.2, p. 123-132, mai./jun., 2007. Disponível em: <<http://revista.feb.unesp.br/index.php/gepros/article/view/159>>. Acesso em: 13 mai. 2015.

VEGINI, G.; LEITE, A. L.; FIATES, G. G. Desempenho competitivo da Weg: uma análise à luz da adaptação estratégica. **Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, Fortaleza, v. 9, n. 2, p. 39-53, jul./dez., 2011. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/2858/desempenho-competitivo-da-weg--uma-analise-a-luz-da-adaptacao-estrategica>>. Acesso em: 25 mai. 2015.

VIEIRA, R. T.; PETRI, S. M. A contribuição do Balanced Scorecard na Gestão Estratégica de um escritório de contabilidade. **Pensar Contábil**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 60, p. 4-13, mai./ago., 2014. Disponível em: <<http://www.atena.org.br/revista/ojs-2.2.3-08/index.php/pensarcontabil/article/view/2194>>. Acesso em: 01 jun. 2015.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração estratégica: Conceitos.** São Paulo: Atlas, 2010.

ZANIN, E. R. M.; MACHADO, N. S.; SEHNEM, S. Comportamento estratégico segundo a teoria de Miles e Snow: estudo de caso em agroindústria do oeste de Santa Catarina. **Revista Gestão Organizacional**, Santa Catarina, v. 4, n.2, p. 87-101, jul./dez., 2011. Disponível em: <<http://bell.unochapeco.edu.br/revistas/index.php/rgo/article/view/888>>. Acesso em: 13 mai. 2015.

**APÊNDICE A – Formulário aplicável aos donos (as) de empresas varejistas de pequeno porte da cidade de Cajazeiras – Paraíba**

Entrevistado (a): \_\_\_\_\_ Data: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_ Formulário nº \_\_\_\_\_

Setor: \_\_\_\_\_

**I – CARACTERÍSTICAS GERAIS DA EMPRESA**

1. Ano da criação da empresa: \_\_\_\_\_

2. Faturamento da empresa (anual):

1  Igual ou inferior a R\$ 360.000,00 - ME

2  Superior a R\$ 360.000,00 e igual ou inferior a R\$ 3.600.000,00 - EPP

3. Quem administra?

1  Proprietário

2  Gerente

3  Sócio

4  Outro: \_\_\_\_\_

4. Número de empregados: \_\_\_\_\_

5. Tipo de empresa:

1  Empresa Individual

2  Sociedade Limitada

**II – DIAGNÓSTICO DAS ESTRATÉGIAS VOLTADAS PARA A ADMINISTRAÇÃO GERAL**

6. Existe uma preocupação por parte da administração em planejar, organizar, dirigir e controlar as atividades da organização?

1  Sim

2  Não

Caso a resposta seja negativa vá para a questão nº 8

7. Como é realizado o processo administrativo da empresa?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

8. Em sua opinião, qual o tipo de habilidade necessária para que o administrador possa executar eficazmente o processo administrativo?

1  Habilidades conceituais

2  Habilidades humanas

3  Habilidades técnicas

4  Outra: \_\_\_\_\_

9. Com relação ao planejamento da empresa, existe a participação de todos os membros envolvidos no funcionamento da empresa?

1  Sim

2  Não

10. O planejamento da empresa é:

1  de curto prazo – menos de um ano

2  de médio prazo – de um a cinco anos

3  de longo prazo – a partir de cinco anos

11. Qual a atitude da gerência diante de objetivos não atingidos ao final de um determinado período de atividade da empresa?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### III – DIAGNÓSTICO DAS ESTRATÉGIAS DE MARKETING VOLTADAS PARA OS CLIENTES EXTERNOS

**12. Qual o principal público - alvo para qual a empresa está direcionada:**

---



---



---

**13. A empresa perdeu clientes nos últimos anos?**

- 1  Sim  
 2  Não  
 3  Não sabe

**14. A qual fator a empresa atribui esta perda de clientes?**

- 1  Novos entrantes  
 2  Falhas internas  
 3  Cenário econômico  
 4  Outro: \_\_\_\_\_

**15. Como é praticado o preço pela empresa?**

- 1  Da mesma forma que a concorrência  
 2  Abaixo da concorrência  
 3  Acima da concorrência

**16. Qual o benefício mais importante que a sua empresa oferece aos clientes?**

- 1  Qualidade dos produtos  
 2  Atendimento  
 3  Serviço pós venda  
 4  Preço  
 5  Outro: \_\_\_\_\_

**17. Que método a empresa utiliza para calcular o preço da venda?**

- 1  Baseado no custo  
 2  Valor da concorrência  
 3  Valor percebido pelo cliente  
 4  Outro: \_\_\_\_\_

**18. Como a empresa se comunica com o cliente externo?**

- 1  Propaganda (exemplo: boca-a-boca; sacolas personalizadas)  
 2  Publicidade (exemplo: em rádio; TV; outdoor; etc.)  
 3  Promoção de Venda (exemplo: Brindes; sorteios; etc.)  
 4  Outro: \_\_\_\_\_

### IV – DIAGNOSTICO DAS ESTRATÉGIAS VOLTADAS PARA OS RECURSOS HUMANOS

**19. Como é feito o recrutamento dos seus colaboradores?**

- 1  Recrutamento interno  
 2  Recrutamento externo  
 3  Outro: \_\_\_\_\_

**20. Após o recrutamento vem a seleção. Como é feita a avaliação do candidato?**

- 1  Entrevista  
 2  Experiência  
 3  Prova de conhecimento ou de capacidade  
 4  Outro: \_\_\_\_\_

**21. Qual a forma de remuneração adotada pela empresa?**

- 1  Salário fixo  
 2  Salário mais comissão  
 3  Outro: \_\_\_\_\_

**22. A empresa faz treinamento com os colaboradores?**

- 1  Sim  
 2  Não

Se a resposta for negativa vá para a questão 24.

**23. Como é feito o treinamento dos funcionários?**

- 1  Dentro da empresa  
 2  Fora da empresa  
 3  Outro: \_\_\_\_\_

**V – DIAGNÓSTICO DAS ESTRATÉGIAS  
VOLTADAS PARA A ÁREA CONTÁBIL-  
FINANCEIRA**

**24. Quem toma as decisões em relação ao sistema contábil utilizado pela empresa?**

- 1  O dono da empresa  
2  Um contador  
3  Outro: \_\_\_\_\_

**25. A empresa realiza planejamento financeiro? Se a resposta for positiva, diga o tipo de planejamento.**

- 1  Sim: \_\_\_\_\_  
2  Não

**26. Como a empresa administra o seu capital de giro?**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**27. Como a empresa administra suas contas a receber?**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**28. Ao tomar alguma decisão sobre investimentos de longo prazo a empresa utiliza alguma técnica para a análise de orçamento de capital? Em caso positivo. Qual?**

- 1  Sim: \_\_\_\_\_  
2  Não

**VI – QUESTÕES RELATIVAS AO  
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

**29. Qual a atuação da empresa em relação ao mercado geográfico?**

- 1  Local  
2  Regional

3  Nacional

**30. Quais são os pontos fortes e fracos da empresa?**

PONTOS FORTES \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

PONTOS FRACOS \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**31. Quais são as ameaças e oportunidades que a empresa percebe atualmente?**

OPORTUNIDADES \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

AMEAÇAS \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**32. A empresa possui uma missão declarada e explícita a todos os envolvidos com a empresa?**

- 1  Sim  
2  Não

**33. O mercado em que a empresa atua é competitivo?**

- 1  Muito  
2  Médio  
3  Pouco

**34. Quais são os principais concorrentes? Onde estão localizados?**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**35. Possui objetivos e metas bem definidos para os próximos 3 anos?**



- 1  Sim  
2  Não

**36. Qual a postura estratégica atual da empresa?**

- 1  Sobrevivência  
2  Manutenção  
3  Crescimento  
4  Desenvolvimento

**37. A empresa está satisfeita com o seu desempenho na gestão do negócio?**

- 1  Sim  
2  Não

Comentários:

---



---



---



---



---

**VII – AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO COMPETITIVO**

**38. A empresa adota algum modelo de medição de desempenho?**

- 1  Sim  
2  Não  
3  Não sabe

**39. Em caso afirmativo, descreva o mesmo?**

---



---



---



---



---

**40. Em cada perspectiva, aponte os indicadores que a empresa utiliza para avaliar seu desempenho.**

**PERSPECTIVA FINANCEIRA**

- Custos Fixos  
 Faturamento  
 Resultado do período

- Inadimplência  
 Indicadores de Liquidez  
 Indicadores de Rentabilidade  
 Indicadores de Atividades  
 Indicadores de Endividamento  
 Ciclo Financeiro  
 Ciclo Operacional

**PERSPECTIVA DOS CLIENTES**

- Nível de satisfação de clientes  
 % dos clientes que a empresa retém  
 % do Crescimento das Vendas em seu mercado de atuação  
 Quantos clientes compraram e retornaram nos últimos doze meses  
 Quantidade de clientes que reclamaram nos últimos doze meses

**PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS**

- Produção por funcionário  
 % de Desperdício  
 % de Retrabalho  
 Número de falhas no processo gerencial  
 Número de Inovações no processo gerencial  
 Número de atendimentos pós-venda  
 Consumo anual de energia  
 Consumo anual de água

**PERSPECTIVA DO APRENDIZADO E CRESCIMENTO**

- % de Absenteísmo  
 Nível de Satisfação Interna  
 % de Rotatividade  
 Número de horas de treinamento

Obrigada pela participação!