



**FUNDAÇÃO PRESIDENTE ANTÔNIO CARLOS – FUPAC**  
**FACULDADE PRESIDENTE ANTÔNIO CARLOS DE UBÁ**  
**ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**DEYO MATEUS DE CASTRO HENRIQUES**

**ESTRATÉGIA EMPRESARIAL PARA PEQUENAS EMPRESAS**

**UBÁ**  
**2023**

**DEYO MATEUS DE CASTRO HENRIQUES**

**ESTRATÉGIA EMPRESARIAL PARA PEQUENAS EMPRESAS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Engenharia da Produção, da Faculdade Presidente Antônio Carlos de Ubá, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Engenharia da Produção.

Orientador: Prof. Me. Carlos Augusto Ramos dos Reis

**UBÁ  
2023**

# ESTRATÉGIA EMPRESARIAL PARA PEQUENAS EMPRESAS

## RESUMO

O processo de venda é fundamental para a sobrevivência de qualquer empresa no mercado. No entanto, essa tarefa pode se tornar desafiadora quando há concorrentes em jogo. Nesse sentido, as empresas precisam competir com seus concorrentes a fim de conquistar clientes e manter vendas. Para pequenas empresas, obter vantagem competitiva pode ser uma tarefa árdua e complexa. Diante do exposto, coube investigar: Que estratégias devem ser utilizadas para competir com os concorrentes, conquistar clientes e manter vendas? Para responder ao questionamento, este trabalho teve como objetivos: esclarecer questões relacionadas à estratégia empresarial, negócios, empreendedorismo e missão; apresentar sugestões para aumentar o poder competitivo de pequenas empresas, aplicar adequadamente as estratégias adotadas e alinhadas aos objetivos da organização. Como metodologia, foi feita uma revisão bibliográfica retirando textos de livros, jornais, revistas, biblioteca digital, *sites*, cujos autores versam sobre o tema. Portanto, é essencial esclarecer que mesmo seguindo todas as informações mencionadas, não há garantia de sucesso absoluto. Isso ocorre, pois não existe uma “fórmula” secreta universal que se aplica a todos os casos. As decisões devem ser tomadas baseando-se nas características da organização, sua missão, valores, público-alvo e produto, visando ao sucesso e equilíbrio da organização.

**Palavras-chave:** Empresas. Vantagem Competitiva. Estratégias. Clientes. Empreendedorismo.

## ABSTRACT

*The sales process is critical for the survival of any company in the marketplace. However, this task can become challenging when there are competitors at play. Companies need to compete with their competitors to win customers and maintain sales. For small businesses, gaining a competitive advantage can be an arduous and complex task. The investigation was made: What strategies should be used to compete with competitors, win customers, and maintain sales? To answer the question, this study aimed to clarify issues related to corporate strategy, business, entrepreneurship, and mission; present suggestions to increase the competitive power of small companies, and properly apply the strategies adopted and aligned with the objectives of the organization. The methodology was based on a bibliographic review of texts taken from books, newspapers, magazines, digital libraries, and websites, whose authors deal with the subject. It is essential to clarify that even following all the information mentioned, there is no guarantee of absolute success. This occurs because there is no universal secret “formula” that applies to all cases. Decisions must be taken based on the characteristics of the organization, its mission, values, target audience, and product, aiming at the success and balance of the organization.*

**Keywords:** Companies. Competitive advantage. Strategies. Customers. Entrepreneurship.

## 1. INTRODUÇÃO

No final da década de 70 teve início a Terceira Revolução Industrial e transformou a percepção de Gestão Empresarial. Naquela época, para uma companhia ter sucesso no mercado, bastava oferecer um produto com qualidade mínima a um preço acessível. Considerava-se que a competição de mercado era pequena, ligeiramente fácil e simples de liderar, portanto, com pouco de competência, era possível conduzir uma grande empresa somente com conceitos básicos da administração.

Anos depois, e a terceira revolução industrial, novas empresas surgiram gradativamente no mercado, com novos modelos de performance. Já não bastam produtos funcionais, acessíveis e de qualidade mínima. O número de novas empresas está aumentando, o que gera mais concorrência para as empresas que já estão no mercado. Pela primeira vez na história, o cliente começava a ter opções e exigir qualidade nos produtos, optando pela marca que atendesse às suas necessidades. Em decorrência dessa mudança no mercado, as empresas passaram a observar e ouvir seus clientes e desenvolver meios e estratégias para se diferenciar de seus concorrentes. Então passou a investir em gestão, qualidade e gestão empresarial com o objetivo de oferecer algo mais ao cliente e assim agregar mais valor ao produto ou serviço.

Com a meta de se diferenciar dos concorrentes a estratégia de Gestão Empresarial pode ser considerada importante no ambiente de negócios, por guiar a empresa a alcançar seus resultados, definir seus processos, auxiliar no desenvolvimento de melhorias contínuas, minimizando os erros que a organização poderia cometer. Com a Gestão Empresarial é possível integrar todas as áreas da empresa, sua definição está associada ao compilado de estratégias e ações aplicadas ao negócio.

A partir da aplicação da Gestão Empresarial possibilitou utilizar melhor os recursos financeiros, estruturais e humanos para manter tudo em ordem através da Gestão Estratégica. Toda empresa pode elaborar e fazer uso da Gestão Empresarial, visando ter foco nos objetivos, melhorar o alcance e resultados, utilizar ferramentas que colaboram no esforço de cumprir seus objetivos estratégicos.

Estabelecer corretamente os objetivos e ter planejamento estratégico da estrutura dessa condução de negócios é crucial para que as decisões e diretrizes tenham impactos positivos, para alcançar os objetivos e ter bom desempenho, manter-se estável diante de qualquer situação e também à concorrência. Portanto, Gestão Empresarial é indispensável, por se relacionar com todos os processos organizacionais, como o alinhamento estratégico,

análises de custos, pagamentos, contratações ou demissões, entre outros ambientes do setor humano, financeiro e estrutural.

Diante do exposto, este trabalho teve como objetivo: esclarecer questões relacionadas à estratégia empresarial, negócios, empreendedorismo, missão; apresentar sugestões para aumentar o poder competitivo de pequenas empresas, através de estratégias adotadas e alinhadas com os objetivos e condições da organização. Como metodologia, foi utilizada uma revisão bibliográfica retirando textos de livros, jornais, revistas, biblioteca digital, *sites*, cujos autores versam sobre o tema

## **1. Empreendedorismo e Inovação**

Drucker (1987), descreveu os empreendedores como aqueles que aproveitavam a oportunidade para criar mudanças. Ainda de acordo com o mesmo autor: “Os Empreendedores inovam. A inovação é o instrumento específico do Espírito. A inovação é a habilidade de transformar algo já existente em um recurso que gere riqueza” (DUCKER, 1987, p. 39-40).

Sobre o mesmo assunto, Dornelas (2008, p.22); assim se manifesta: “Empreendedorismo é o envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, levam a transformação de ideias em oportunidades. E a perfeita implementação destas oportunidades leva à criação de negócios de sucesso”.

Um dos traços distintivos do empreendedor que a organização não pode perder e deve estar sempre de olho nas oportunidades mesmo onde não há, evitando concorrência e satisfazendo a demanda das pessoas, quanto mais pessoas atingir e impactar, maior será o lucro (DORNELAS, 2008).

Empresas que estão em destaque no mercado sempre estão inovando. A inovação pode ser descrita como uma mudança, a descoberta de novos recursos que substitui o antigo, que gere valor para a instituição, clientes ou sociedade. Para ser considerada, uma inovação deve seguir alguns requisitos como: ser aceito no mercado pela sociedade e gerar valor. Inovação está atrelada diretamente ao empreendedorismo por esses pré-requisitos que geram ótimos resultados para as instituições. “A gestão da inovação envolve definição de estratégia de inovação alinhada à estratégia corporativa; estratégia de inovação e adoção de postura proativa no contexto de macroambiente no qual está inserido para poder explorar pontos fortes e fracos” (SOUSA *et al* 2021).

Assim para Dornelas (2022, p. 2); “Em empreendedorismo, mais importante que ideias são as oportunidades. As oportunidades podem ser definidas como ideias com potencial de lucro, ideias que podem ser transformadas em produtos”.

Após a concepção e validação da proposta de negócio como uma oportunidade, surge uma fase essencial que o responsável pelo futuro da organização deve completar antes de estabelecer a empresa. Dependendo da abordagem escolhida, pode-se optar por desenvolver uma estratégia, incluindo aspectos relevantes como análise de setor que a instituição atua, previsões de receita, custos, taxas. Esse conjunto de informações costuma ser chamado de plano geral de negócios (DORNELAS, 2022).

Tendo claro o ramo de negócio, a empresa tem capacidade de identificar o que de fato está vendendo, qual benefício está oferecendo ao consumidor, ajudando nas campanhas de *marketing* na captação de mais clientes. Exemplo: um contratante de Seguros não compra uma apólice, compra a tranquilidade que o seguro fornece caso aconteça uma eventualidade, portanto seu *marketing* será voltado para a tranquilidade dos clientes que adquirem seus serviços (ANDRADE, 2016).

## **2. Vendas e *Marketing***

Qualquer empresa que queira entrar no mercado precisa comercializar um produto ou serviço, porque sem vendas, uma organização não pode sobreviver no longo prazo. Vender inclui oferecer um produto ou serviço em troca de uma compensação financeira ou de serviço. Envolve a troca de benefícios visando à satisfação das necessidades de ambas as partes envolvidas (OLIVEIRA, 2018).

Segundo Futrell (2012, p. 4); no âmbito empresarial, uma definição convencional de vendas pessoais refere-se à comunicação individualizada de informações com o intuito de persuadir um potencial cliente a adquirir um produto, bem ou serviço que satisfaça às suas necessidades e desejos.

A descrição de *marketing* revela que as pessoas têm necessidades e desejos, e possuem a capacidade de atribuir valor aos produtos. Quando decidem satisfazer a essas necessidades e desejos por meio de uma transação, o *marketing* desempenha um papel fundamental. Transação é o princípio fundamental do *marketing*: é o ato de adquirir um produto desejado por alguém, mediante a proposta de algo em troca como recompensa (FUTRELL, 2012).

No início, muitas empresas têm dificuldade em impulsionar suas vendas, o resultado da falta de conhecimento de mercado. Além disso, é importante considerar que, em muitas ocasiões, um potencial cliente sequer teve contato com o produto oferecido pela organização. Nesse sentido, observa-se que a instituição pode possuir um produto de qualidade, capaz de satisfazer às necessidades do seu público-alvo. No entanto, é fundamental que os potenciais consumidores estejam informados sobre o que está sendo proposto para oferecer, com o objetivo de iniciar uma demanda efetiva (YANAZE, 2017).

A transação é a ocorrência da troca entre duas partes, sendo a unidade fundamental desse processo. Refere-se a um comércio de valores estabelecido entre essas duas partes, o que, conseqüentemente, estabelece um vínculo entre o comprador e o vendedor. Após a realização da transação, a troca é concluída, independentemente de estar relacionada à compra de um aparelho de som ou serviço (FUTRELL, 2012).

Fazer uso de um *marketing* estruturado e bem planejado é fundamental para a instituição, visando estimular e fortalecer a demanda dentro do mercado de oferta e demanda. Conforme Yanaze (2012, p. 5); *marketing* é muito mais do que uma estratégia apropriada para introduzir e sustentar algo no mercado.

O *marketing* desenvolve um planejamento de como oferecer e como fazer a manutenção de bens e serviços, zelando pela imagem da organização, para que esta seja bem vista e requisitada por seus consumidores e seus fornecedores. “Aquele que não é visto não é lembrado”, frase popular que carrega a essência e o objetivo do *marketing*, atrair mais consumidores e ser sempre lembrado por um bom produto. Essa simples combinação, é responsável por gerar demanda e fidelizar clientes (YANAZE, 2012).

Antes de desenvolver uma estratégia de *marketing*, é importante realizar uma pesquisa sobre o bem, quais os principais benefícios, por quais motivos o cliente deve comprá-lo, preço médio, produtos de concorrentes, estratégias de concorrentes, financeiro entre outros pontos que influenciam na captação de *Lead* (no *marketing*, *Lead* é atribuído a possíveis clientes que podem consumir o produto ofertado) (YANAZE, 2012).

A visão estratégica do *marketing* é realizada com base nos dados obtidos. O planejamento tratará de definir quais as estratégias serão adotadas, organização, recursos financeiros, recursos humanos disponíveis, habilidades e matérias disponíveis, coordenação; capacitação, motivação condições de trabalho para desenvolvimento do projeto, controle; critérios utilizados na avaliação dos resultados obtidos, correção de objetivos e falhas, estudo da viabilidade financeira; o que esperar com a aplicação do recurso, lucro e prejuízo (SOUSA *et al.*, 2021).

Muitas empresas iniciantes não têm muitos recursos e o jeito mais fácil de se conectar a possíveis clientes é fazer uso de ferramentas digitais, como redes sociais; *Instagram* e *Facebook*. Com seu grande poder de influenciar e conectar pessoas está sendo um recurso bastante requisitado e utilizado pelas organizações (SOUSA *et al.*, 2021).

Tendo informações sobre benefícios do produto, quem compra e por qual motivo compra, cria-se conteúdo que chame a atenção dessas pessoas, agregando valor através de publicações, anúncios e material informativo que faça despertar interesse no produto e que converta para compra. Quanto maior o número de pessoas alcançadas e com uma influência para a compra, maior será a demanda e, conseqüentemente, há uma tendência de crescimento no volume de vendas. O processo não será fácil, portanto, requer um esforço contínuo para estabelecer autoridade e confiança entre as partes envolvidas, visando aproximar os clientes da organização e superar objeções que possam dificultar a conversão do cliente e resultar em vendas (SOUSA *et al.*, 2021).

### **3. Planejamento e Estratégia de Negócios**

#### **3.1 Planejamento**

Planejamento Estratégico pode ser definido como um conjunto de planos, estratégias, medidas ou ações estabelecidas pela empresa e executadas de acordo com as diretrizes do planejamento adotado, com o propósito de alcançar determinados objetivos, como atrair novos consumidores, aumentar o engajamento, aumentar as receitas e promover a expansão do negócio. Pode ser aplicado em várias áreas da empresa; um planejamento sólido combinado com uma execução eficiente aumenta, significativamente, as chances de sucesso da organização (OLIVEIRA, 2018).

Uma outra maneira de compreender o Planejamento Estratégico é como uma sequência de atividades que envolvem a formulação e implementação de estratégias organizacionais, com o objetivo de auxiliar a empresa a alcançar o sucesso, no setor em que atua no mercado. Segundo Chiavenato *et al* (2023, p. 41), essencialmente, o planejamento estratégico é um processo disciplinado, que visa tomar decisões e implementar ações fundamentais que moldam e direcionam uma organização, definindo sua identidade, suas atividades e sua razão de existir, além de posicioná-la no ambiente em que atua, com um olhar voltado para o futuro.

Almejando alcançar melhorias, uma pequena organização e aleatória tem dificuldade em criar e seguir um planejamento, mesmo que seja desenvolvido de forma informal. Assim como um trabalhador planeja dormir cedo no domingo, pois deve acordar cedo, no dia seguinte, para trabalhar, antes de se arrumar é natural olhar o céu para determinar se precisa levar guarda-chuvas ou não. Isso é planejar, decidir qual será a próxima decisão objetivando na “missão” (OLIVEIRA, 2018).

Com o objetivo de alcançar êxito na etapa de elaboração e execução do planejamento estratégico, é necessário realizar um diagnóstico estratégico que será o ponto de partida rumo ao processo de planejamento. Esse diagnóstico consiste em responder às questões básicas da organização, por exemplo “qual é o seu diferencial”. Tal diagnóstico aponta as características positivas, regulares e negativas da empresa (OLIVEIRA, 2018).

Existem dois diagnósticos estratégicos que precisam ser realizados, cada um com seu objetivo e área específica: Diagnóstico Estratégico Externo e Diagnóstico Estratégico Interno. Segundo Chiavenato (2023, p. 86); “Também denominada análise ambiental ou auditoria de posição, refere-se ao modo pelo qual a organização faz o mapeamento do ambiente externo e das forças competitivas atuantes nele”. Já o Diagnóstico Estratégico Interno segundo Chiavenato (2023, p. 100); conhecido também como análise corporativa, envolve uma avaliação das suas vantagens competitivas e capacidades, pontos fortes que precisam ser intensamente explorados e aproveitados de forma intensiva, assim como das suas vulnerabilidades.

Ao dispor das informações adequadas, o empresário tem a capacidade de tomar as decisões apropriadas no decorrer do processo de planejamento estratégico. Ao fundamentar-se nas informações levantadas e estabelecer objetivos claros e compartilhá-los com todos na empresa, torna-se viável alcançá-los. É relevante destacar que uma equipe de colaboradores motivada e comprometida com os propósitos da organização tem maior probabilidade de alcançar resultados superiores (OLIVEIRA, 2018).

A especificação de estratégia segundo Chandler (1962); por meio da definição dos objetivos de longo prazo e das metas essenciais da organização, bem como da seleção das estratégias e da alocação dos recursos necessários para atingir tais objetivos.

De acordo com Andrade (2016, p. 5); “A estratégia pode ser descrita também como um processo que tem como objetivo viabilizar a concretização do cenário futuro desejado pela organização”. O planejamento estratégico desempenha um papel crucial na conquista das metas e objetivos da instituição, e é composto por três níveis distintos (ANDRADE, 2016):

- Estratégico ou Institucional: nível que toma decisões que afetam a organização no contexto geral, também conhecida como Estratégia competitiva (ANDRADE 2016, p. 13).
- Tático ou Intermediário: nível que toma decisões que afetam áreas funcionais como setores e departamentos, também conhecidos como estratégias funcionais (ANDRADE 2016, p. 13).
- Operacional: nível responsável por programar e executar as estratégias formuladas pelos níveis superiores, assegurando a execução de cada etapa bem-sucedida (ANDRADE 2016, p. 13).

Conforme o sucesso e crescimento da empresa, torna-se necessário manter a constância do plano e estratégia, com a orientação de um profissional, para evitar que complicações resultem em bloqueios no avanço. Será desenvolvido um compilado de atividades na empresa, abrangendo desde a organização interna até a distribuição racional de processos e tarefas, visando melhorias contínuas. A meta é atingir um método mais sistêmico e flexível, assim a instituição continua avançando (ANDRADE, 2016). De acordo com Chiavenato (2023, p. 15); “Nada adianta ter estratégia sem ter visão estratégica, não existe sem pensamento estratégico. É necessário que se pense coletivamente, que se demande educação empresarial”.

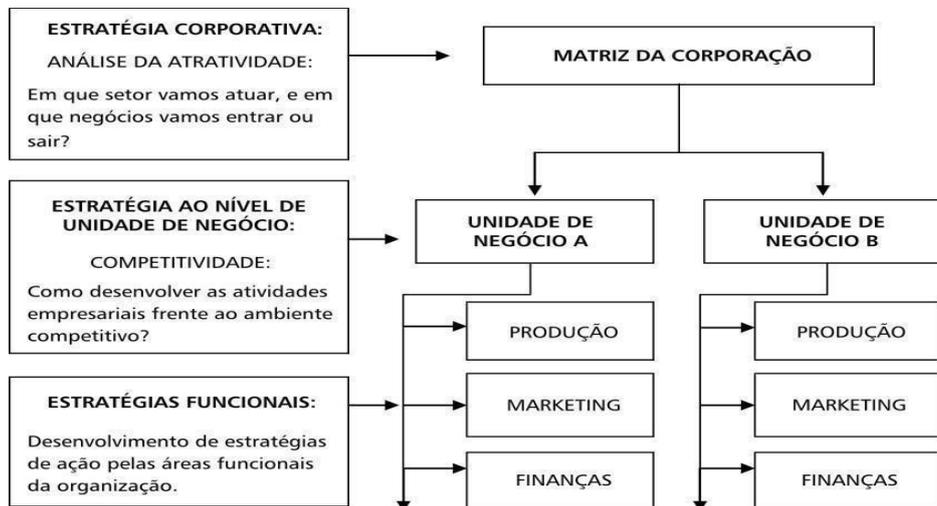
### **3.2 Estratégia de Negócios**

O uso de estratégia surgiu com o aumento do número de organizações e urgência de estar à frente de seus concorrentes, para se destacar no mercado. Há muitos anos, os generais usavam estratégias militares para vencer seus adversários em campo de batalha, desde envenenar água, destruir suprimentos à construção de armadilhas no terreno (TZU, 2019). Nos dias atuais, o conceito é aplicado nos negócios como um conjunto de comandos ou ações que precisam ser seguidas e concluídas para conquistar um objetivo estabelecido pela instituição (ANDRADE, 2016).

A complexidade de cada estratégia varia conforme as necessidades, objetivos, tamanho e recursos disponíveis, porém, é interessante fazer uso dos três níveis de estratégias, como Estratégia Corporativa, Estratégia ao Nível de Unidade de Negócio e Estratégias Funcionais. “A estratégia corporativa estende-se por toda a empresa, como um guarda-chuva. Ela consiste das mudanças feitas para estabelecer posições comerciais em diferentes indústrias e as abordagens” (ANDRADE *et al* 2016, p. 6). Na FIG. 1 de Estrutura

Organizacional abaixo é possível observar como as estratégias se comportam dentro da organização para gerenciar o grupo de negócios.

Figura 1 – Estrutura Organizacional



Fonte: Adaptada de Craig e Grant (1999).

Fazendo mudanças para executar a diversificação do negócio, o responsável pela organização precisa identificar oportunidades dentro de cada setor escolhido, como deve gerir recurso em cada empreendimento que está envolvida e quando deve entrar e sair de negócios externos (ANDRADE, 2016).

Como exemplo, uma indústria alimentícia que usa muita farinha e tem dificuldade em encontrar matéria prima, os comércios locais tem o mesmo problema, ao encontrar um bom fornecedor, pode comprar uma parte do material para seu próprio negócio e outra para vender para os comércios locais. Seu negócio principal não é como vendedor ou distribuidor, mas é uma oportunidade de aumentar seu capital através de atividades secundarias (BET-DAVID, 2022).

Tanto Estratégia a Nível de Unidade de Negócio ou Estratégia Competitiva são meios possíveis que podem optar para obter poder competitivo contra os adversários.

A estratégia no âmbito empresarial consiste em um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações, com o propósito de proporcionar valor ao consumidor e aumentar o poder competitivo por meio da exploração de competências essenciais (ANDRADE *et al* 2016, p. 8).

De acordo com Ansoff (1981); “A estratégia corporativa refere-se à estratégia geral composta por várias unidades de negócios, operando em diversos mercados. A estratégia

corporativa a determina como um conjunto geral, apoia e aumenta o valor das unidades de negócios”.

Portanto, entra em questão as estratégias para agregar valor ao satisfazer à necessidade do cliente, surpreendendo, superando suas expectativas, minimizando o desembolso para produção, diminuindo o desembolso para transporte, entretanto, não deve perder qualidade. A Estratégia Funcional, está encarregada de tomar decisões e ações desenvolvidas por todas as áreas funcionais da organização que precisam estar conectadas e alinhadas, passando a informação certa, na hora certa, para a pessoa certa; como produção, financeiro, estoques, comercial e logística, todos utilizando Estratégias Corporativas e Competitivas, objetivando alcançar metas da empresa. Todavia a empresa deve buscar excelência para obter melhores resultados (ANDRADE *et al*, 2016).

Segundo Ansoff (1981); “neste nível de estratégia, estamos preocupados em pensar sobre como as unidades de negócios devem se encaixar dentro da corporação e compreender como os recursos devem ser utilizados para otimizar a agregar valor”.

De acordo com Hitt *et al* (2003); “A estratégia no nível de negócio é um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações, cujo objetivo é gerar valor para o consumidor e alcançar poder competitivo por meio de competências utilizadas”.

Toda organização deve analisar seu ambiente interno antes de tomar uma iniciativa a estratégia a ser adotada. Essas questões devem ser observadas de perto, pois são cruciais para a concretização das ações e têm um impacto direto no bem-estar da organização. Alguns exemplos incluem a forma como a organização se posiciona no mercado, as ferramentas utilizadas, os recursos financeiros e humanos disponíveis para a atividade, entre outros aspectos relevantes. Esses elementos devem ser analisados conforme a estratégia definida e seu nível de complexidade (GUAZZELLI, 2019).

#### **4. Decisões de Investimento**

Segundo CORREIA NETO *et al* (2020); “Uma decisão é uma escolha entre várias alternativas que podem solucionar um problema. É uma escolha sobre o futuro. Portanto, quando precisamos decidir porque temos um problema”.

Seja na vida pessoal ou profissional, em algum momento se toma decisões importantes que afetam o cotidiano dos envolvidos no processo, seja de forma positiva ou negativa. Algumas das questões mais recorrentes no contexto empresarial estão relacionadas

à minimização de custos, atração e retenção de clientes engajados, estratégias de distribuição do produto, atividade produtiva, quantidade de produtos confeccionados e momentos oportunos para produzir (SOUSA *et al* 2021).

O processo decisório, segundo Neto *et al* (2020); “Trata-se de um processo considerado como simples ou complexo. Independente de tais qualificações, o que interessa é que, inevitavelmente, há um processo”.

São inúmeras as decisões que precisam ser tomadas de forma correta objetivando a instituição alcançar o sucesso. No entanto, como saber qual é a opção correta? Em qual fase a instituição se encontra? Tem recursos disponíveis? Antes de tomar qualquer decisão de alocação de recursos, seja matéria-prima, projetos, campanhas ou investimento em maquinário, é essencial que a organização faça um levantamento do investimento necessário e estime o ganho esperado. Também é necessário considerar como a aquisição irá aprimorar os processos e posição da empresa no mercado, considerando seu poder competitivo (SOUSA *et al*, 2021).

Entretanto, é possível fazer um levantamento para estruturar o processo decisório tornando-o mais assertivo conforme se verifica:

1- Identificar e se certificar do problema certo: neste ponto, precisamos tomar o cuidado de não confundir problema com sintoma. 2- Listar os objetivos: apresentar de modo compreensível e preciso os objetivos que se deseja alcançar, sejam eles quantitativos ou qualitativos. 3- Explicitar os critérios para decisão para cada um dos objetivos listados: deixar claro os critérios de decisão, tornando-os os menos subjetivos possível. 4- Pensar de forma racional: evitar as armadilhas psicológicas (emocional ou opinião alheia). Não ser impulsivo e não tomar decisões usando atalhos mentais, vieses cognitivos .5- Obter todas as informações relevantes: identificar e coletar as informações relevantes para a decisão. 6- Identificar o que realmente importa: identificar as variáveis imprescindíveis para o processo decisório” .7- Considerar as questões morais e éticas: analisar de forma efetiva os aspectos morais e éticos da decisão. 8- Gerar o conjunto mais amplo de alternativas viáveis: desenhar um conjunto amplo de alternativas diante dos objetivos. 9- Explicitar as consequências das alternativas: identificar as consequências de todas as partes possíveis alternativas 10- Utilizar um dos métodos analíticos (métodos multicritérios): fazer uso de métodos para selecionar, ordenar, classificar ou descrever as alternativas, ou métodos de otimização, quando for o caso. 11-Criticar os resultados da etapa anterior: analisar os resultados de cada etapa (CORREIA NETO *et al* 2020, p. 14).

A resolução da resposta de um problema para tomar a decisão correta, os esforços não devem se concentrar exclusivamente no problema. Conforme destacado por Correia Neto *et al* (2020): "A ausência de dinheiro para pagar os funcionários não é o problema em

si, mas um sintoma que a companhia não está indo bem e o verdadeiro problema pode estar vinculado ao fato de os consumidores não comprarem o produto”.

A instituição deve obter informações importantes para embasar sua decisão, analisar os benefícios e custos de cada opção e escolher aquela que seja mais vantajosa baseando-se em seu cenário atual. Em seguida, parte-se para a especificação de como essa decisão será implementada. Ter uma boa gestão das finanças é um verdadeiro desafio para muitas pessoas, que enfrentam dificuldades ao administrar suas finanças e acabam se endividando. Em uma organização, essa questão não é muito diferente. Portanto, é importante refletir sobre a relação da organização com as finanças, pois o desempenho positivo da organização está diretamente relacionado à forma como os recursos disponíveis são investidos (SOUSA *et al.*, 2021).

De acordo com Correia Neto *et al* (2020, p. 30); “As informações vêm de fontes internas ou externas da organização, tais como os dados registrados nos diversos sistemas da empresa, sejam do sistema integrado da organização, de sistemas isolados de um departamento ou setor.

## **5. Missão e Visão Estratégica do Negócio**

O sucesso ou fracasso do Negócio é definido pela capacidade de satisfazer às necessidades. Portanto é de vital importância que a organização entenda e trabalhe com estratégias segundo seu negócio (ANDRADE, 2016).

Segundo Oliveira (2018, p. 110), “Missão é o fundamento, motivo de ser da empresa. Nesse ponto, procura-se determinar qual o negócio da empresa, por que ela existe, ou, ainda, em que tipos de atividades a empresa deverá concentrar-se no futuro”.

Contudo, Chiavenato (2021, p. 16), afirma: “A missão é referência básica à razão de ser da empresa, seu alvo existencial, para o qual convergem todas as ações. Contudo a definição pode ser complicada ou fácil, como pode parecer em um exame menos apurado”.

Negócio está relacionado ao campo, área ou nicho que a instituição atua ou pretende atuar, colocando em prática esforços para buscar oportunidades em áreas no setor que atua. Exemplo, o ramo alimentício, devido a sua amplitude oferece grandes oportunidades em variados negócios, por meio de variadas opções de benefícios para clientes, desde bebidas voltadas para esportistas, como isotônicos a bolos, tortas e carnes para festividades e entretenimento (ANDRADE, 2016).

A ausência de clareza sobre qual negócio a instituição atua é um dos causadores de fracasso, pois é preciso delimitar um espaço dentro do setor que atua para buscar novas oportunidades. Ao identificar novas necessidades que a organização tem habilidade em satisfazer, identificar os benefícios que os consumidores esperam receber ao adquirir o produto e certificar-se de superar as expectativas do consumidor, a organização tem chance de reter mais clientes, criando assim uma demanda fixa e uma constante rede consumerista (ANDRADE, 2016).

Com base nas informações de mercado identificadas e na estratégia de crescimento adotada pela organização, é possível realizar previsões das receitas, custos e, conseqüentemente, dos lucros prováveis, das atividades desenvolvidas pela empresa, analisando os dados coletados. A sugestão de negócio tradicional oferece uma abordagem estruturada assim a organização passa a simular o futuro, permitindo antecipar possíveis problemas, evitar riscos e aproveitar ocasiões oportunas. No entanto, é importante destacar que mesmo a sugestão de negócio tradicional, mais bem elaborado e embasado, não garante o resultado positivo nem a execução exata de tudo o que foi definido. Isso ocorre, pois não há garantias de que a estratégia será seguida rigorosamente e que os consumidores comportar-se-ão, exatamente, como foi considerado (DORNELAS, 2022).

Após a conclusão, é possível estabelecer uma estratégia para obter o incentivo financeiro inicial (seja através de recursos próprios, busca junto a bancos e/ou investidores). Com os recursos assegurados, o empreendedor está preparado para iniciar as operações e administrar o negócio. Tal fase do processo costuma ser longa, exigente e desgastante. Entretanto, vale esclarecer que execução ou implementação da estratégia depende e é influenciada por diversos fatores, incluindo a experiência do empreendedor, sua familiaridade sobre o setor que irá atuar, bem como variáveis externas que afetam seu desempenho, como o comportamento dos consumidores e os adversários, de crescimento, país, legislação, entre outros (DORNELAS, 2020).

Partindo do pressuposto que analisou todos os pontos citados, define-se quais estratégias serão utilizadas, o *marketing*, e os canais de distribuição, além da localização do empreendimento e meios de produção (ANDRADE, 2016).

Em contrapartida, segundo Ansoff *et al* (1993), “Estratégia é um compilado de regras de processos decisórios para orientação do comportamento na qual se define qual o produto a ser desenvolvido e a tecnologia escolhida”.

Após definir o tipo de atividade comercial, é necessário estabelecer a meta da organização, ou seja, a razão de sua existência, atividade que desempenha e o propósito que

busca alcançar. No entanto, é importante destacar que Missão e Visão são elementos distintos, com significados diferentes e não devem ser confundidos ou utilizados em conjunto, por isso aplicam a estratégias distintas com propósitos diferentes (ANDRADE, 2016).

Destaca-se que a definição da missão deve ser baseada na satisfação de necessidades do ambiente externo, evitando-se a abordagem centrada apenas na disponibilidade de produtos. Exemplo, a organização que trabalha com turismo não é apenas levar pessoas a pontos turísticos, mas sim fornecer uma experiência inesquecível para os contratantes do serviço. Portanto, para estabelecer a missão, ou seja, a razão de existir. Dessa forma esclarece real motivo que leva as pessoas a adquirirem os bens ou serviços (KOTLER, 1991).

As organizações devem ter seus objetivos, missão e visão claros, assim como todo empresário deve saber o que deseja em faturamento, posicionamento no mercado, crescimento e futuro. Decidindo qual será o motivo da existência da organização precisa ser flexível, pois o mercado pode indicar fatores que justificam a mudança nas diretrizes da empresa (CHIAVENATO, 2021).

Contudo, é possível definir a razão da existência da organização através de questões e respostas. De acordo com Oliveira (2018, p. 110); “aqui, procura-se responder às perguntas básicas: Aonde se quer chegar com a organização? Quais necessidades e expectativas do mercado que a organização pretende atender?”

Na primeira questão apontada pelo autor, deve ser usada quando o trabalho da empresa está alinhado com a visão. Na segunda, abre-se espaço para debates para estabelecer a missão da empresa (OLIVEIRA, 2018). O esclarecimento da Missão da organização segundo Oliveira (2018, p. 110), “Missão pode ser compreendida como determinado sistema de valores, crenças e áreas básicas de atuação, considerando as tradições e filosofias administrativas da organização”.

A organização chega à conclusão da missão pelo questionário de perguntas simples a seguir, claras e objetivas, de acordo com Oliveira (2018, p. 110-111); “Quais necessidades e expectativas do mercado que a organização pretende atender?” “Qual a razão de ser da organização?” “Qual a natureza do(s) negócio(s) da organização?” “Quais as necessidades sociais que pretende atender?”.

Essas são algumas perguntas direcionadas à companhia e devem ser respondidas, mas podem aumentar. É importante colocar em evidência que quanto maior for a clareza da missão e razão da empresa, melhor estará o amparo para seu crescimento. Respondendo às questões levantadas, a instituição obtém sua missão, dando clareza em suas ações que são

prioridades para as quais se devem investir recursos, suas fraquezas e qual caminho deve trilhar até seu objetivo ser alcançado (ANDRADE, 2016).

A missão contém os propósitos fundamentais do empreendimento e está geralmente direcionada para além da instituição, para a satisfação das necessidades da sociedade, do mercado ou do cliente. É imprescindível compreender a missão e os propósitos fundamentais de uma corporação, pois se o gestor desconhece o motivo de sua existência e para onde almeja ir, jamais conseguirá determinar o melhor caminho a seguir. Cada empresa possui sua própria e específica razão. A razão deve ser registrada de maneira formal e escrita e enraizada em todos que compõe o grupo, para que funcione como um lembrete regular, garantindo que os colaboradores saibam o rumo de conduzir os negócios (CHIAVENATO, 2021).

Já a Visão Estratégica pode ser interpretada como uma situação que deseja alcançar, futuramente, porém, não deve estar de olho no presente, Visão Estratégica não são sonhos, mas devem ser ambiciosos ao serem idealizados. De acordo com Andrade *et al* (2016, p. 32); “Uma declaração de visão representa os objetivos de longo prazo da alta administração para a organização uma descrição da posição competitiva que se deseja alcançar e de quais competências essenciais”.

Em tempos de mudanças rápidas e profundas, em que valores são questionados e substituídos, e a inovação prevalece, é importante fazer pausas para reflexão, para implementar ações baseadas em uma visão estratégica. A visão é uma percepção abrangente que permite posicionar-se de forma inteligente diante da realidade. No contexto da Estratégia Empresarial, encontram-se elementos essenciais que compõem sua estrutura. Esses elementos incluem a missão, os cenários, os objetivos e as metas (CHIAVENATO, 2021).

De acordo com Andrade *et al* (2016, p. 32); “Uma declaração de visão atende a três critérios: Deve ser clara, mas não tão limitada, a ponto de restringir a iniciativa; Deve ser desejável, com objetivo de atender aos interesses legítimos e implementáveis”. Contudo, tendo em mãos os resultados dos temas abordados é possível planejar quais estratégias serão adotadas para concluir o objetivo almejado (ANDRADE, 2016).

## 6. Posicionamento Estratégico da Organização

O mercado está sempre mudando se a organização deseja prosperar, deve buscar se manter à frente de seus concorrentes e garantindo um bom poder competitivo, é necessário considerar vantagens e ameaças, internas e externas, como pontos fracos que necessitam ser trabalhados e pontos fortes a serem engrandecidos. Obtendo o entendimento da situação interna e externa, a empresa deve adotar um posicionamento estratégico com objetivo de orientar e auxiliar nas decisões para alcançar os objetivos. O posicionamento estratégico facilita na compreensão das oportunidades e perigos a serem evitados, recursos básicos a serem utilizados no local certo e na hora certa, minimizando as falhas e erros cometidos (ANDRADE, 2016).

O Posicionamento Estratégico em relação às outras organizações que competem pelos mesmos clientes envolve considerar diversos fatores, tais como: Análise dos competidores, avaliação das semelhanças e diferenças entre as estratégias adotadas pelas adversárias, avaliação dos setores com maior potencial de retorno positivo para a organização, avaliação do crescimento potencial do mercado atual e/ou futuro da empresa, análise da atratividade do mercado, baseando-se na posição competitiva das demais organizações. A meta é posicionar-se de maneira eficaz, tendo em vista essas análises, para conquistar uma posição vantajosa no setor que atua e atrair os clientes desejados (ANDRADE *et al*, 2016).

Segundo Ansoff *et al* (1981, p. 54); “O posicionamento estratégico da empresa consiste em um procedimento racional que envolve procura de impulsos alternativos de desenvolvimento e na avaliação da capacidade da instituição para tirar vantagem”.

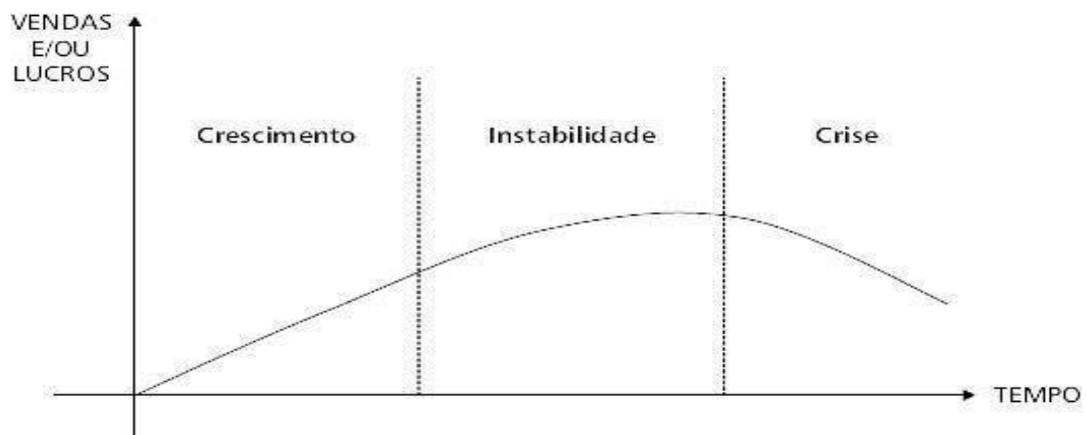
Menguzzato *et al* (1992); “Existem diversas maneiras às quais se pode recorrer para construir uma tipologia de estratégias. Destacam também estes autores que entre as classificações mais utilizadas está a da estratégia segundo a evolução”.

Para Zajac *et al* (2000); “Organizações bem sucedidas buscam adequação apropriada entre as condições do ambiente externo e a sua estratégia. Portanto, a estratégia define a arquitetura organizacional e os processos internos para alcançá-las”.

De acordo com Beinhocker *et al* (2006); “Buscando serem bem sucedidas a longo prazo, as empresas não só devem ser capazes de executar atividades atuais para satisfazer um mercado existente, mas também e principalmente devem adaptar”.

O Posicionamento Estratégico pode ser interpretado como o posicionamento da organização em relação aos adversários. São levados em consideração diversos elementos, tais como avaliando adversários, averiguação das semelhanças e diferenças entre as estratégias adotadas com as utilizadas pelos concorrentes, avaliando de oportunidades que a organização pode aproveitar, avaliando possibilidade de crescimento do mercado que atua e avaliando atratividade do mercado ou nicho devido à competitividade entre as empresas. Na FIG. 2 abaixo, encontram-se retratadas as Fases do Negócio, observa-se o comportamento dos lucros e vendas das empresas no decorrer do tempo (MENGUZZATO *et al*, 1992).

Figura 2 - Fases do Negócio



Fonte: Menguzzato e Renau (1992).

Não são todas que irão passar por todas as fases do ciclo relatado, mas o posicionamento estratégico bem estruturado, junto a boas estratégias, a empresa irá se posicionar e ficar estável e mesmo que entre em crise, saberá como agir em cada situação, quais riscos e quais oportunidades estão surgindo com o tempo (MENGUZZATO *et al*, 1992).

## 7. Planejamento Estratégico em Pequenas Empresas

Existem caminhos possíveis no processo empreendedor, possuindo metas iguais: Estabelecer a estrutura do negócio no papel antes de colocá-lo em prática. A primeira abordagem, chamada de caminho 1, enfoca o planejamento estruturado, enquanto a segunda abordagem, conhecida como caminho 2, adota o método efectual. Ambas têm suas particularidades. O caminho 2 é mais adequado, quando não há clareza sobre os objetivos finais e é recomendado estabelecer pelo menos o limite de recursos a serem investidos no

empreendimento. A partir desse ponto, o projeto pode ser abortado ou suspenso, temporariamente, até que sejam analisadas alternativas viáveis e aplicáveis (DORNELAS, 2020).

Normalmente, pequenas empresas são gerenciadas por um único indivíduo, geralmente o proprietário. Como o poder está concentrado em uma única pessoa, ela toma todas as decisões relacionadas a operações, gestão, produção, distribuição, seleção de nicho de setor estratégias a serem adotadas. No entanto, ao centralizar todo o poder em si mesma, essa pessoa pode deixar de considerar outros pontos de vista, o que pode levar a erros críticos devido à falta de gestão, conhecimento e sobrecarga de responsabilidades ao administrar a empresa completamente. Essas características são mais comuns em pequenos negócios ou empresas em sua fase inicial (ANDRADE, 2016).

Dornelas (2020, p. 5) descreve o caminho 1 como; “O caminho 1, que é percorrido quando se desenvolve uma estratégia, envolve o entendimento do negócio, do investimento necessário para tirá-lo do papel e o seu potencial”. Uma estratégia pode ser definida como um planejamento estruturado, com previsões, projeção de mercado, receita, custos, despesas entre outros (DORNELAS, 2020).

Dornelas (2020, p. 3) descreve o caminho 2 como; “Caminho 2 é aplicado quando não há clareza de onde se quer chegar e recomendado é que o empresário tenha definido pelo menos o limite de recursos que será investido na empreitada”. Se os recursos com objetivo no avanço do caminho 2 se esgotarem, é aconselhável que o projeto seja temporariamente interrompido até que haja uma mudança na situação.

Em sua fase inicial as empresas não podem cometer muitos erros, devem definir qual sua missão, visão estratégica, definir qual seu negócio, em qual área irá atuar, focar no objetivo, fazer uma pesquisa de setor e entender quais são adversários quais pontos fracos e fortes, quais oportunidades de entrada, qual seu possível consumidor, definir qual será seu produto, garantir que será aceito e que se trata de algo inovador (ANDRADE, 2016).

## **8. Implantação da Ferramenta Análise *SWOT***

Entretanto, quando relaciona estratégia e planejamento, diversos materiais de estudos colocam ênfase no assunto, expressando a preocupação e importância desta Após temática, com a Ferramenta é um acrônimo de Forças (*Strengths*) em português, chamados também de Pontos Positivos, Fraquezas (*Weaknesses*), Pontos Negativos, Oportunidades (*Opportunities*)

e Ameaças (*Threats*). Portanto, é provável que a organização possa observar o meio externo e interno para identificar fraquezas, forças, riscos, possibilidades e expansão. Pode-se identificar por fraquezas e forças aquilo que tem aspectos em seu interior como habilidades de colaboradores, produtos inovadores, *marketing* e flexibilidade ou o *déficit* em cada um desses pontos, assim como ameaças e oportunidades externas como instabilidade do mercado, concorrência que mudam e modelam novos cenários no mercado. Em contrapartida, ao obter informações de relevância, a empresa pode se posicionar e usar estratégias que irão colaborar para seu processo, melhorando seus pontos fracos, ganhando vantagem competitiva (ANDRADE, 2016).

De acordo com Andrade *et al* (2016, p. 37); “Um ponto forte, uma habilidade que a organização tem ou uma característica que lhe proporciona uma capacidade importante. Habilidade, um recurso organizacional ou capacidade competitiva valiosa”.

Segundo Tavares (2010, p. 264); “Análise *SWOT* tem o propósito de estabelecer uma relação entre ambiente interno e externo, onde estão as forças e fraquezas, do ambiente onde situam as chances de crescimento e riscos”.

Pode-se entender que pontos fortes da empresa podem ser pontos positivos que fazem total diferença entre uma organização e seus concorrentes. Tais pontos são marcantes, pois coloca a empresa à frente de seus concorrentes, por um poder competitivo. Vale lembrar que nem todo ponto positivo é uma força caso o concorrente também o utilize para ganhar na competitividade, neste sentido, pode ser considerado um ponto neutro (ANDRADE, 2016).

Segundo Andrade *et al* (2016, p. 39); “um ponto fraco é aquilo que a organização não tem ou não faz muito bem ou uma condição que coloca a empresa em desvantagem. Um ponto fraco não torna necessariamente uma empresa vulnerável”.

Pontos de fraqueza da empresa seriam os pontos negativos que a impedem de executar suas finalidades, fazendo o empreendimento perder para a concorrência. Exemplo disso seria a indução de certa demanda, mas falhar ao não conseguir satisfazê-la, ou não conseguir atender outras demandas em determinados contextos (ANDRADE, 2016).

Os pontos fortes e pontos fracos uma organização são relativas, podendo ser avaliadas em comparação com os adversários. Isso permite à empresa determinar suas áreas de destaque que seria sua força, suas áreas comparáveis e suas áreas mais fracas comparando com os competidores. Esses pontos fortes e pontos fracos sofrem influência pelos recursos empregados e pelos relacionamentos com o público relevante. Dado que o consumidor é o

principal foco de todas as ações da organização, a estratégia deve ser conduzida com o intuito de agregar valor a esse consumidor (TAVARES, 2010).

A organização só pode avaliar com maior precisão suas possíveis opções de ação com o objetivo de aproveitar às oportunidades e evitar ameaças, considerando seus pontos fortes e fracos. Caso contrário, ficará sem os mecanismos necessários para facilitar e orientar o desenvolvimento de estratégias que alcancem os objetivos desejados. Ao realizar essa análise, terá os meios para identificar como transformar fraquezas em pontos fortes e aproveitar mais oportunidades. É possível realizar essa análise através da elaboração de uma matriz, objetivando estabelecer as interligações entre essas diferentes oportunidades. Nessa matriz, cada dado deve receber um grau de relevância ou magnitude, sendo recomendável considerar também a perspectiva do cliente (TAVARES, 2010).

Por meio da estratégia, a organização estará apta a identificar o que considera como seus Fatores Críticos de Sucesso (FCS); como o próprio nome indica, são os fatores que a organização precisa considerar como essenciais para seu sucesso estratégico. Ou seja, são aquilo que o consumidor valoriza, e da percepção da organização, portanto são elementos necessários para criar esse valor (TAVARES, 2010).

A FIG. 3, apresentado na página seguinte, auxilia na identificação de pontos fortes e fracos na empresa. Em geral, aos pequenos empreendimentos possuem pontos fortes, tais como uma maior capacidade de solucionar problemas e diferenciação por meio de um relacionamento consciente com o cliente, entre outros. Por outro lado, seus pontos fracos mais recorrentes são a dependência da presença do proprietário para execução de atividades rotineiras, dificuldades na administração, controle das operações e falta de organização. A análise interna objetiva identificar esses pontos fracos e fortes, para obter essas informações, É necessário analisar questões como recursos, habilidades, capacidades funcionais, estrutura organizacional, cultura e clima organizacional, entre outros (ANDRADE, 2016).

Figura 3 – Pontos Fracos e Fortes

Indicadores Potenciais de Pontos Fortes	Indicadores Potenciais de Pontos Fracos
1 Competências básicas em área chave	1 Falta de rumo estratégico claro
2 Recursos Financeiros adequados	2 Instalações obsoletas
3 Bem vista pelos compradores	3 Lucratividade abaixo da média
4 Líder de mercado, reconhecida	4 Falta de profundidade e talento gerenciais

Fonte: Adaptado de Thompson Jr. E Strickland (2004).

Ao observar a segunda parte da Análise *SWOT*, vê-se que esta tem por objetivo identificar riscos e oportunidades no meio externo. Segundo Andrade *et al* (2016, p. 57). “As ameaças referem-se a circunstâncias externas, presentes ou futuras, que, caso não sejam eliminadas, minimizadas ou evitadas pela empresa, podem ter um impacto negativo sobre ela”. As Cinco Forças Competitivas auxiliam as organizações contra ameaças externas.

Para Magretta *et al* (2019, p. 50); “A questão real da competição não é superar os rivais, visa obter lucro”. Ao avaliar ou formular uma estratégia, a estrutura das cinco forças é o ponto de partida crucial para qualquer organização. É necessário entender que a estratégia descreve o caminho pelo qual uma organização alcançará um desempenho superior em meio à competição. O entendimento das cinco forças direciona o foco para a competição que será enfrentada e estabelece os parâmetros para avaliar o desempenho superior. Ela explora os aspectos relacionados aos preços, custos médios, consequentemente, a lucratividade média a ser superada. Portanto para compreender o desempenho atual e futuro, é essencial obter conhecimentos sobre os princípios econômicos fundamentais do setor. Isso permite adquirir percepções valiosas sobre o próprio desempenho (MAGRETTA *et al*, 2019).

Portanto, Cinco Forças Competitivas são: Poder de negociação de competidores, poder de negociação com clientes, poder de negociação com fornecedores, novos concorrentes entrando no mercado, produtos ou serviços diferentes que podem pegar o lugar do que domina o mercado, sindicatos, governo, associação de classes, veículos de

informação e instituições financeiras. Portanto, análises realizadas no setor externo objetiva definir quais serão as ameaças que a organização terá que enfrentar e quais serão as oportunidades que poderão ser aproveitadas com o preparo certo, de acordo com Andrade *et al* (2016, p. 57); “oportunidades são situações externas, atuais ou futuras que, se aproveitadas geram resultado positivo”. Há também outras variáveis relacionadas à área de ambiente operacional geral, como: Variáveis políticas, econômicas, legais, culturais, sociais, tecnológicas entre outras. Porém, é importante analisá-las antes de construir a estratégia competitiva. Segundo a FIG. 4 de Indicadores Oportunidades x Ameaças abaixo.

Figura 4 – Indicadores Oportunidades x Ameaças

Indicadores Potenciais de Oportunidades	Indicadores Potenciais de Ameaças
1 Servir grupos adicionais de clientes	1 Entrada de concorrentes estrangeiros com custos mais baixos
2 Entrar em novos mercados ou segmentos	2 Elevação das vendas de produtos substitutos
3 Expandir a linha de produto para atender	3 Crescimento mais lento do mercado
4 Uma faixa maior de necessidades dos clientes	4 Mudanças exigências legais onerosas

Fonte: Adaptado de Thompson Jr. e Strickland (2004)

Analisando e avaliando as cinco forças citadas sobre o setor industrial e comercial, é importante diagnosticar quais são os efeitos negativos que as mesmas irão causar na organização, possibilitando assim que a organização identifique seus pontos fortes e fracos perante os adversários e se coloque em posição defensiva (ANDRADE et al, 2016).

Ameaças segundo Pagnoncelli et al (1992, p. 209); “São situações externas, atuais ou futuras que, se minimizadas ou evitadas pela empresa, se não eliminadas, podem afetá-la negativamente. Quanto às oportunidades, que impacta positivamente a organização”.

De acordo com Costa (2007, p. 217-218); “Um verdadeiro plano estratégico não estará pronto se não estiverem prontas as estratégias de ação. Para cada objetivo e para cada meta, deve haver planos de ação para assegurar que sejam executados e acompanhados”.

Partindo do pressuposto que se reuniram todos os dados necessários, fraquezas, força e as cinco forças competitivas, deve-se tomar decisões, e desenvolver a estratégia competitiva, retornando uma possível ação ofensiva ou defensiva, a depender do cenário vivenciado pela instituição e adotando uma posição defensiva contra as forças, a empresa obtém vantagem competitiva que auxilia na conquista de suas metas (ANDRADE, 2016).

A relevância do poder conjunto das cinco forças reside na sua influência sobre os preços, custos e investimentos exigidos para competir. A estrutura do setor determina como o valor econômico gerado é distribuído entre as empresas do setor aos consumidores, fornecedores, distribuidores, substitutos e potenciais novos concorrentes. A configuração do setor pode ser diretamente relacionada aos demonstrativos financeiros e aos balanços das empresas que atuam nesse setor. As percepções adquiridas por meio desse tipo de análise devem conduzir diretamente às decisões sobre quais áreas e de que forma competir (MAGRETTA *et al*, 2011).

O primeiro objetivo tem como finalidade analisar a estrutura da organização, visando melhorar seus pontos fortes e adaptá-los para superar as expectativas do cliente, além de posicionamento defensivo diante das forças competitivas. Nesse sentido, busca-se identificar os pontos fracos e formular estratégias para implementar melhorias. “Influenciar o equilíbrio de forças através de manobras estratégicas, melhorando assim a posição relativa da empresa” (ANDRADE *et al*, 2016, p. 68).

O segundo objetivo, a organização busca formular estratégias ofensivas para adotar uma postura proativa e se destacar no mercado ao que diz respeito aos competidores. Surge a questão de como utilizar mecanismos que diferenciem a marca e os produtos dos concorrentes. “Antecipar as mudanças nos fatores fundamentais das forças competitivas e responder com rapidez ante elas, desenvolvendo uma estratégia adequada ao novo.

No terceiro objetivo, as organizações necessitam realizar um estudo contínuo, acompanhar e atualizar-se visando mudanças que afetam o setor em que atuam. Isso implica criar estratégias para evitar a perda de vantagens competitivas e garantir a permanência no mercado. É essencial que organizações busquem constantemente inovar com qualidade, agregando valor aos processos, serviços e produtos. Cada cenário, empresa e setor apresentam características distintas, exigindo soluções criativas e personalizadas. No entanto, esses três pontos mencionados são comuns a todas elas, entretanto, cabem muitos outros estudos relacionados ao tema (ANDRADE *et al.*, 2016).

## 9. Considerações Finais

Neste artigo, ficou constatado que cada empresa deve buscar a inovação para encantar novos consumidores e aproveitar novas oportunidades, gerando, portanto, mais lucro. Essa inovação deve ser apresentada de forma adequada ao público-alvo, utilizando-se uma estratégia de *marketing* eficiente, com objetivo de obter o resultado desejado. É necessário salientar que uma estratégia e planejamento não são universais, cada organização deve desenvolver uma abordagem que melhor se adapte às condições atuais, recursos disponíveis, posicionamento no mercado e setor de atuação. Ao fazer bom uso das forças e aprimorando o desempenho das fraquezas, a empresa conquista poder competitivo e prospera no mercado

No entanto, é essencial esclarecer que, mesmo seguindo todas as informações mencionadas, não há garantia de sucesso absoluto. Isso ocorre, pois não existe uma “fórmula” secreta universal que se aplica a qualquer companhia, negócios e produtos, cada um tem suas características próprias e únicas. As decisões devem ser tomadas baseando-se nas características da organização, sua missão, valores, público-alvo e produto, visando ao beneficiário da organização. O estudo não é conclusivo e novas pesquisas serão muito benéficas para que todo o processo ocorra dentro das normas estabelecidas.

## Referências

- ANDRADE, Arnaldo Rosa de. **Planejamento estratégico** - formulação, implementação e controle, 2.ed., São Paulo: Atlas, 2016.
- ANSOFF, Igor H.; DECLERCK, Roger P.; HAYES, Robert. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1981, p. 54.
- BEINHOCKER, E. D. The adaptable corporation. **McKinsey quarterly**, n. 2, 2006.
- BET-DAVID, Patrick. **Suas próximas 5 jogadas: a arte da estratégia de negócios**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2022.
- BOECHAT, M. N. **Planejamento estratégico: aplicação nas micro e pequenas empresas**. Dissertação [Mestrado em Gestão Empresarial]. Fundação Getulio Vargas - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Rio de Janeiro, 2008. 122p.
- CHANDLER, Alfred D. Jr. **Strategy and structure: chapters in the history of american industrial enterprise**. Cambridge, MA: MIT Press, 1962.
- CHIAVENATO Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico: a nova jornada da intenção aos resultados**. 5.ed., São Paulo: Atlas, 2023
- CORREIA NETO. Jocildo Figueiredo; MARQUES, Erico Veras. **Tomada de decisões gerenciais com analítica de dados**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2016.
- CORREIA NETO. Jocildo Figueiredo; MARQUES, Erico Veras. **Tomada de decisões gerenciais com analítica de dados**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2020.
- COSTA, Elizier Arantes. **Gestão estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos**. São Paulo: Saraiva, 2007, p. 217-218.
- CRAIG, James C.; GRANT, Robert M. **Gerenciamento estratégico**. São Paulo: Littera Mundi, 1999.
- DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- DORNELAS, José. **Plano de negócios com o modelo canvas**. 2022. Disponível em:
- DRUCKER, Peter. **Inovação e espírito empreendedor**. São Paulo: Pioneira, 1987, p. 39-40.
- FUTRELL, Charles M.. **Vendas: fundamentos e novas práticas de gestão**. 2.ed., São Paulo: Saraiva, 2012.
- GALLAGHER, Lilian Massena. **Planeje seu futuro financeiro**. Disponível em:
- GUIA DE CARREIRA: **a administração de empresas através do tempo**.

GUAZZELLI, Arianne Menna, XARÃO, Jacqueline Cucco. **Planejamento estratégico**. Porto Alegre: Sagah, 2019.

HITT, Michael; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica**. São Paulo: Thompson, 2003.  
<https://www.josedornelas.com.br/livros/plano-de-negocios-com-o-modelo-canvas>. Acesso em: 13 mar. 2023.

KOTLER, Philip. **Marketing**: edição compacta. São Paulo: Atlas, 1991, p. 83.

**Manual de gestão empresarial**: teoria e prática; *Marketing* - Série Fácil Mitsuru Higuchi

Magretta, Joan. **Entendendo Michael Porter**. Rio de Janeiro Alta Books, 2019.

Yanaze. São Paulo: Saraiva, 2017

MELO, Suellen de, RUIZ, Elias Thafarell Ricardo. **O planejamento estratégico dentro do conceito de administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 2016.

MENGUZZATO, Martina; RENAU, Juan José. **La dirección estratégica de la empresa**: un enfoque innovador del management. Barcelona: Ariel, 1992.

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

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

OLIVEIRA, Djalma de Pinho R. **Estratégia empresarial & vantagem competitiva**: como estabelecer, implementar e avaliar. 9 ed., São Paulo: Atlas, 2014.

PAGNONCELLI, Dernizo; VASCONCELLOS FILHO, Paulo de. **Sucesso empresarial planejado**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

RESULTADOS DIGITAIS: **Estratégias marketing**- resultados digitais. Disponível em <https://resultadosdigitais.com.br/marketing/estrategia-de-marketing/>. Acesso em: 14mar. 2023.

ROBERTO, Prof. Luiz. **Os estudiosos do empreendedorismo**. Disponível em <https://professorluizroberto.com>. Acesso em: 13 mar. 2023.

SANTOS, Eric O que é um Lead? **Entenda para que serve a gestão de Leads e como o seu negócio ganha com isso**. Disponível em <https://resultadosdigitais.com.br/marketing/leads/> Acesso em 22 fev. 2023.

SOUSA, Almir F. de; BORTOLI NETO, Adelino de; LUPORINI, Carlos Eduardo de Mori.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2011.

THOMPSON JR., Arthur; STRICKLAND III, A. J. **Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução.** São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2004.

TZU, Sun. **A arte da guerra.** São Paulo: Novo Século, 2019.

ZAJAC, E. J.; KRATZ, M. S.; BRESSER, R. F. *Modeling the dynamics of strategic fit: a normative approach to strategic change.* **Strategic Management Journal**, abr. 2000.

ZAMBERLAN, Luciano. **Pesquisa de mercado.** Porto Alegre: Artmed, 2008.