

## **ESTRA – ESTRATÉGIA**

### **ANÁLISE ESTRATÉGICA DE UMA PEQUENA EMPRESA DO SEGMENTO DA CONSTRUÇÃO CIVIL DE PRESIDENTE PRUDENTE/SP**

## **RESUMO**

O planejamento estratégico visa assumir padrões decisivos para o direcionamento das atitudes da organização em relação ao seu plano, proporcionando uma visão acerca do futuro da empresa. Essa pesquisa se justifica no sentido de evidenciar a importância de conhecer de quais formas os gestores de pequenas empresas desenvolvem suas atividades. Nesse sentido, o objetivo geral da pesquisa foi o realizar uma análise estratégica de uma pequena empresa do segmento de construção civil localizada na cidade de Presidente Prudente/SP. O método utilizado foi qualitativo, exploratório, com realização de entrevistas com três gestores que ocupam cargos de nível estratégico dentro da organização. A partir dos achados foi observado aspectos a serem melhorados dentro da organização para que esta possa obter melhores resultados tais como: melhorias na comunicação dentro da organização; atendimento aos clientes, manutenção do poder de negociação que a empresa possui com seus fornecedores e percepção de novas tendências de produtos e serviços dentro do segmento que atuam.

**Palavras-chaves:** Planejamento estratégico. Análise SWOT. 5 Forças de Porter. Pequena Empresa.

## **ABSTRACT**

Strategic planning aims to assume decisive standards for directing the organization's attitudes towards its plan, providing a vision about the company's future. This research is justified in order to highlight the importance of knowing the ways in which small business managers develop their activities. In this sense, the general aim of the research was to carry out a strategic analysis of a small company in the civil construction segment located in the city of Presidente Prudente/SP. The method used was qualitative, exploratory, with interviews with three managers who occupy positions of strategic level within the organization. From the findings, aspects were observed to be improved within the organization so that it can obtain better results such as: improvements in communication within the organization; customer service, maintenance of the bargaining power that the company has with its suppliers and perception of new trends in products and services within the segment in which they operate.

**Keywords:** Strategic Planning. SWOT Analysis. 5 Porter's Forces. Small Business.

## 1) INTRODUÇÃO

As micro e pequenas empresas podem basear seu porte de acordo com seu rendimento bruto anual ou pelo seu número de empregados. Quanto ao porte de acordo com o perfil dos pequenos negócios publicado pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae, estima-se que no final de 2017 o Brasil contava com 12.952.845 pequenos negócios (LEMES JR.; PISA, 2019). Ao decorrer dos anos a tendência das micro e pequenas empresas é crescer cada vez mais no mercado, indicando que há espaço para crescimento a ser explorado, o que depende do fomento de políticas públicas para que tenha novas micro e pequenas empresas, representando assim um aumento da riqueza e principalmente de empregos para o país (LEMES JR.; PISA, 2019).

Ao pensar em ter seu próprio negócio o futuro empreendedor deve antes de tudo realizar uma análise do mercado, mantendo-se atento ao que acontece no mercado e principalmente as suas tendências, observando, avaliando e selecionando aqueles negócios com reais perspectivas de crescimento, evitando entrar em mercados saturados com perspectivas de declínio, ou seja, um diagnóstico estratégico deve ser utilizado conforme o desejo de se desenvolver (LEMES JR.; PISA, 2019).

O planejamento estratégico visa assumir padrões decisivos para o direcionamento das atitudes da organização em relação ao seu plano, proporcionando uma visão acerca do futuro da empresa, independentemente do seu porte. Análises internas e externas são fundamentais, as quais possam identificar possíveis melhorias ou falhas que possam atrapalhar o rendimento organizacional. A definição da missão, visão e valores são fundamentais para o entendimento da empresa e suas estratégias para o futuro. Independentemente do segmento ou do tamanho da empresa, ela necessita compreender a sua missão no mercado para, então, determinar a visão interna e alcançar os seus objetivos (GUAZZELLI; XARÃO, 2018).

Para compreender o ambiente a qual a organização desenvolve sua atividade, deve ser utilizado a ferramenta análise SWOT que vem do inglês **Strengths**, **Weakness**, **Opportunities** e **Threats**, a qual tem como objetivo a análise das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da organização (SANTOS; FERNANDES, 2015). Corroborando Rojo (2005, p. 160) destaca que a análise SWOT deve ser “feita semestralmente ou anualmente pode manter alimentada a organização em si com as informações suficientes para determinar simulações necessárias ou desejadas”.

Uma ferramenta utilizada para análise do ambiente são as 5 Forças de Porter, que são (i) ameaça de novos entrantes; (ii) poder de barganha dos clientes; (iii) ameaça de produtos substitutivos; (iv) poder de barganha dos fornecedores e (v) rivalidade entre concorrentes (PORTER, 2005). Barney e Hesterly (2017, p. 31) reforçam que “as forças tendem a aumentar a competitividade de um setor [...] e o desempenho de uma outra empresa ao nível de paridade competitiva”. O modelo das cinco forças de Porter é, sem dúvida, o mais influente modelo analítico em estratégia (MINTZBERG et al, 2007).

Nesse sentido, esse estudo se justifica pelo fato de conhecer a forma que o gestor de micro e pequenas empresas desenvolvem suas atividades é pertinente (ROSIM; ESCRIVÃO FILHO; NAGANO, 2019), mesmo não possuindo escolaridade ou experiência no segmento a qual atua, ele deverá ter a visão do todo da organização (ARAÚJO; MORAIS; PANDOLFI, 2019). Tal visão se faz necessária para que o gestor possa elaborar o planejamento estratégico da sua empresa, porém o que é visto são planejamento estratégico ineficientes, seja pela dificuldade de realização ou por ignorarem (TERENCE, 2002).

Ainda sobre o planejamento estratégico de pequena empresa, não se faz necessário seguir uma metodologia, em diversos casos é necessário um processo informal para a geração de ideias para melhorar o posicionamento da empresa. Porém o pequeno empresário deve realizar ao menos uma análise ambiental (TERENCE, 2002).

Diante do exposto e, buscando corroborar com a pesquisa de Carvalho, Endo e Rojo (2016), na qual o segmento de materiais de construção civil foi alvo da mesma análise em duas empresas do segmento, com a sugestão de estudos em outros contextos, o objetivo geral desta pesquisa foi o de realizar uma análise estratégica de uma pequena empresa do segmento de construção civil de Presidente Prudente/SP. Já os objetivos específicos foram: (i) identificar a missão, visão e valores da empresa; (ii) realizar uma análise SWOT; (iii) realizar análise das 5 Forças de Porter e; (iv) descrever a atuação estratégica da empresa frente ao mercado em que atua e propor melhorias.

A pesquisa está organizada da seguinte forma: na primeira seção apresenta-se a contextualização do assunto, a justificativa da pesquisa juntamente com os objetivos propostos; na segunda seção, é apresentada a fundamentação teórica; na terceira seção, são apresentados os procedimentos metodológicos; na quarta seção, são apresentados os resultados juntamente com as discussões e; por fim, na última seção, são apresentadas as considerações finais dos estudos juntamente com suas limitações e sugestões de trabalhos futuros.

## **2) FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

O objetivo do planejamento estratégico é estabelecer uma direção para a empresa, tendo em consideração as condicionantes ambientais externas e internas da empresa, de modo a que a empresa tenha sucesso (SERRA et al., 2014).

Assim, torna-se imprescindível que os líderes empreguem a estratégia de modo eficaz e eficiente, a fim de alcançar os efeitos esperados e, como consequência, elevar o faturamento, tendo em vista que este não deve ser o ponto central, mas um efeito de uma gestão bem-feita (MENNA; GUAZZELLI; 2018).

O foco e objetivo do planejamento estratégico é colocar em ordem, organizar e detalhar os objetivos a serem alcançados, que tem origem de acordo com uma falta de oportunidade ou até mesmo um sonho a ser realizado, é onde uma empresa pode surgir. Uma empresa pode ser definida pelo conjunto de atividades que executa, e por meio das quais cria um produto, ou um serviço, de valor para os clientes (SERRA et al., 2014).

A visão e a missão são importantes para a elaboração da estratégia das empresas (SERRA et al, 2014), se faz necessário ter claro quais são os objetivos a serem alcançados dentro e fora da organização. As concepções de missão, visão e valores “não devem ser desenvolvidas apenas com a intenção de transmitir credibilidade aos consumidores, uma vez que esses são os princípios do dia a dia organizacional” (MENNA, GUAZZELLI, 2018).

Os elementos centrais da organização podem, portanto, serem definidos como a percepção das necessidades que o mercado tem e os métodos pelos quais uma organização pode satisfazê-los da melhor forma. Ajudando o conjunto de toda a empresa, em particular os colaboradores, precisam estar alinhados com os valores da organização, possibilitando direcionar para que tenha o aproveitamento de uma oportunidade, com vantagem competitiva. A visão deve, sobretudo, ser coerente, criar uma imagem clara do futuro e gerar compromisso com o desempenho, a necessidade

de saber aplicar a cultura da organização em seus colaboradores é importante para que ambos busquem um objetivo em comum, logo possível visualizar uma imagem a seguir com o ciclo dos fatores que influencia a empresa, seus objetivos (SERRA et al., 2014).

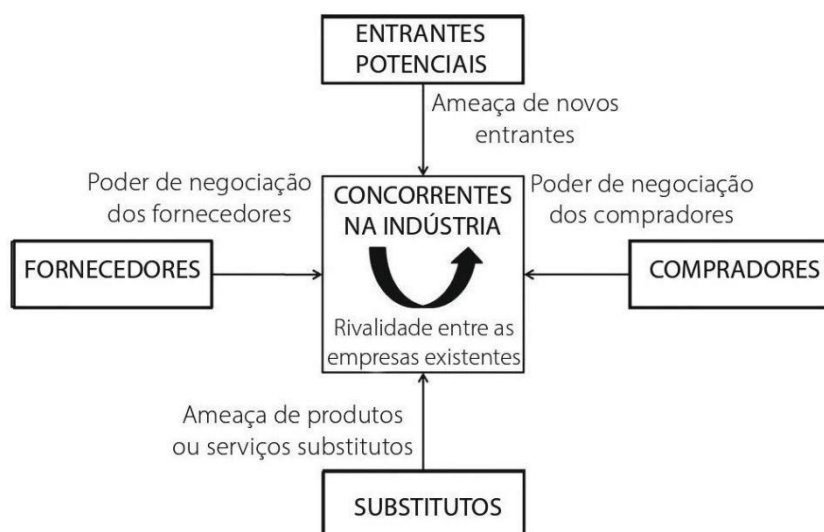
Já a análise SWOT é uma ferramenta que é utilizada para a realização do planejamento das empresas, seja ela de pequeno ou grande porte, onde com isto é possível ter o conhecimento sobre os principais fatores que favorecem ou não a organização dentro do mercado, os ambientes internos e externos. A vantagem da análise SWOT, enquanto instrumento, possibilita elaborar um quadro com informações em busca de soluções, sendo simples, fácil de entender e consistente. A matriz ajuda a pensar e a tomar decisões sobre as informações disponíveis, quer referente ao meio externo quer ao meio interno (SERRA et al., 2014).

A partir da elaboração da análise SWOT é possível que o gestor visualize informações a respeito do ambiente interno e externo da sua organização em relação a concorrência fazendo assim que conheça e estude o seu comportamento por completo, estudo este que deve ser bem elaborado para que tenha um bom conhecimento sobre a empresa como um todo. Outro aspecto que ajuda na reflexão e potencializará a implementação futura da estratégia definida é o empenho e a colaboração de todos os colaboradores de todos os níveis da organização (SERRA et al., 2014).

O mérito da análise de ameaças, oportunidades, pontos fracos e pontos fortes é levar o analista da empresa para que consigam "abrir seus pensamentos", isto é, ponderar os problemas sem se prender a aspectos particulares, específicos de um setor da empresa, detalhando cada ponto específico da organização, assim criando um conjunto com as demais ferramentas de análise (ZACCARELLI, 2013).

Uma das principais ferramentas ao falar de planejamento estratégico são as 5 forças de Porter, conforme ilustrado pela Figura 1, sendo a ameaça de novos entrantes, o poder de negociação dos compradores, o poder de negociação dos fornecedores, a ameaça de produtos ou serviços substitutos e a rivalidade entre as empresas existentes (PORTER, 2005).

**Figura 1** – Modelo das 5 Forças de Porter



Fonte: Porter (2005).

As peculiaridades de cada uma dessas forças explicam por que as empresas adotam uma determinada estratégia. Saber conhecer cada ponto estudado é excepcional, tanto dentro como fora da organização onde assim tenha tais conhecimentos e possibilitando saber onde deve agir (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2009).

Por fim, com o estudo de todos os métodos de conhecimento sobre a empresa buscando ampliar a diversas áreas de conhecimento sobre a empresa do estudo. As estratégias surgem prontas deste processo, devendo ser explicitadas para que possam ser implementadas por meio da atenção detalhada a objetivos, orçamentos, programas e planos operacionais de vários tipos, estratégias estas estudadas com o objetivo de suprir alguma necessidade observada para que a organização consiga alcançar suas principais metas (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2009).

Corroboram com a importância da utilização das ferramentas Análise SWOT e o modelo e 5 Forças de Porter os estudos desenvolvidos por Carvalho, Endo e Rojo (2016); Endo e Bott (2017); Oliveira et al. (2018); Mirales, Jacomino e Baldin (2019); Presrlak et al. (2021) que utilizaram ao menos uma dessas ferramentas para realizarem uma análise estratégica no contexto estudado.

### **3) PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A metodologia de pesquisa que foi utilizada foi a qualitativa, com cunho exploratório, sendo efetuado por meio de entrevista com os sócios proprietários e gerente da empresa objeto de pesquisa, abordado os assuntos apresentados na fundamentação teórica. A pesquisa iniciou-se com uma pesquisa bibliográfica para a fundamentação teórica do assunto abordado.

A qual, de acordo com Pizzani et al. (2012, p. 54):

Entende-se por pesquisa bibliográfica a revisão da literatura sobre as principais teorias que norteiam o trabalho científico. Essa revisão é o que chamamos de levantamento bibliográfico ou revisão bibliográfica, a qual pode ser realizada em livros, periódicos, artigos de jornais, sites da Internet entre outras fontes.

A pesquisa qualitativa não se baseia em números, tem a ver com a relação da realidade com o objetivo do caso - o que permite, ao mesmo tempo, maior objetividade, sem, no entanto, a rigidez de perguntas predeterminadas que limitam o caráter qualitativo da pesquisa (GODOI; MATTOS, 2006). De caráter exploratório, a qual busca levantar informações acerca de um determinado problema ou situação a fim de fornecer informações e maior compreensão (MALHOTRA, 2019).

Para coleta de dados foram realizadas entrevistas a qual utilizou-se da técnica básica de coleta de dados em metodologias qualitativas, que varia com base no número de pessoas envolvidas, no nível de estrutura, na proximidade do entrevistador com o participante e no número de entrevistas conduzidas durante a pesquisa (COOPER; SCHINDLER, 2016).

Foram realizadas três entrevistas, sendo com dois sócios proprietários e o gerente geral da organização em estudo, por meio das entrevistas foram coletadas informações a respeito da organização, ou seja, ambos os entrevistados compõem o nível estratégico da organização e as perguntas estão relacionadas às questões estratégicas.

As perguntas que compõem o roteiro da entrevista são apresentadas no Quadro 1, as quais estão relacionadas com a missão, visão e valores da organização (FERENCE; THURMAN, 2012), com a análise SWOT (FONSECA; NUNES, 2020; PRESRLAK et al., 2021; CARVALHO; ENDO; ROJO, 2016) e sobre o modelo de 5

Forças de Porter (SCHNEIDER et al., 2009; CARVALHO; ENDO; ROJO, 2016; SOUZA et al., 2020). Com a pergunta 1 será possível alcançar o primeiro objetivo específico; com as perguntas 2, 3, 4 e 5 compõem o segundo objetivo específico e, por fim, as perguntas 6, 7, 8, 9 e 10 estão relacionadas com o terceiro objetivo específico e, a partir dessas perguntas foi possível atender o último objetivo específico. Com esses quatro objetivos específicos foi possível alcançar o objetivo geral proposto na pesquisa.

#### Quadro 1 – Perguntas do Roteiro de entrevista.

Perguntas	Categoria
01) A empresa possui missão, visão e valores?	Missão, visão e valores (FERENCE; THURMAN, 2012).
02) Em relação ao ambiente interno da empresa, quais são os pontos fortes da empresa?	Análise SWOT (FONSECA; NUNES, 2020; PRESRLAK et al., 2021; CARVALHO; ENDO; ROJO, 2016).
03) Em relação ao ambiente interno da empresa, quais são os pontos fracos da empresa?	
04) Em relação ao ambiente externo da empresa, quais são as oportunidades da empresa?	
05) Em relação ao ambiente externo da empresa, quais são as ameaças da empresa?	
06) No segmento a qual a empresa atua, existe ameaça de novos entrantes?	Modelo das 5 Forças de Porter (SCHNEIDER, et al. 2009; CARVALHO; ENDO; ROJO, 2016; SOUZA, et al., 2020).
07) A empresa possui ameaça de produtos ou serviços substitutos?	
08) A empresa possui poder de negociação em relação aos compradores?	
09) A empresa possui poder de negociação em relação aos fornecedores?	
10) Existe rivalidade entre as empresas existentes?	

**Fonte:** elaborado pelos autores (2021).

Para a realização da análise dos dados obtidos a partir das entrevistas, com autorização dos sócios proprietários e do gerente geral, as entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas na íntegra para dar fidedignidade ao conteúdo a ser analisado. Após a transcrição das entrevistas, foi utilizada a análise de conteúdo proposto por Bardin (2010) por meio das categorias já pré-estabelecidas, sendo as categorias: (i) missão, visão e valores; (ii) análise SWOT e (iii) modelo de 5 forças de Porter.

Para auxiliar na análise de conteúdo foi utilizado o *Software* ATLAS.ti 8 a qual Walter e Bach (2015, p. 275) define como “uma ferramenta para a análise de dados qualitativos que pode facilitar o gerenciamento e a interpretação desses dados”. Por fim, a partir dos conteúdos gerados com as entrevistas com os sócios proprietários e o gerente, os autores tiveram como objetivo analisar de forma estratégica, visto que se faz necessário a contribuição prática da pesquisa.

#### 4) RESULTADOS E DISCUSSÕES

A empresa pesquisada está localizada em Presidente Prudente/SP, interior do estado, e atua no mercado há cerca de 20 anos; atualmente conta com 46 colaboradores no ramo da construção civil, mais especificamente ferramentas em geral, assim suas principais atividades são: vendas, locações e manutenções de ferramentas.

No Quadro 2 são apresentados os perfis dos participantes da pesquisa; nota-se que os três participantes atuam no nível estratégico da organização. Sendo o gerente geral da empresa e os dois sócios proprietários.

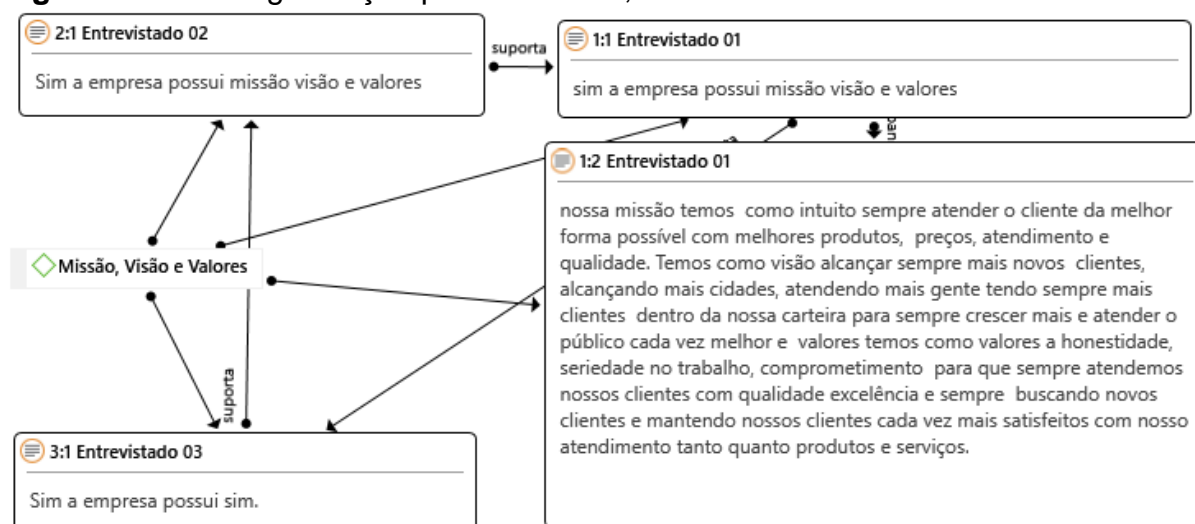
**Quadro 2** – Perfil dos participantes da pesquisa.

Cargo do Entrevistado	Perfil do Entrevistado
Gerente Geral da Empresa	O entrevistado possui 34 anos, está na empresa há mais de 14 anos e tem o cargo de gerente geral sendo o mais próximo dos colaboradores, possui graduação em administração, pós-graduado em gestão de pessoas e em gestão estratégica e liderança. Tem o papel de tomada de muitas decisões, está próximo de todos os setores buscando sempre atender e solucionar os problemas da organização.
Sócio proprietário - 1	O entrevistado possui 45 anos, está na empresa desde seu início, sendo um dos sócios da empresa, ele estudou até a 8ª série do ensino fundamental, aprendeu as atividades administrativas na prática, assim acumulando experiência do mercado, é o gestor mais ativo dentro da empresa, tudo passa por ele antes de ser executado, tem o papel do principal líder dentro da empresa.
Sócio proprietário - 2	O entrevistado possui 57 anos sendo um dos sócios proprietários da empresa, sua escolaridade é o ensino médio completo e traz consigo uma bagagem de mercado, já trabalhou como vendedor em outras empresas do mesmo ramo. Atualmente sua principal atividade é a realização de vendas externas e, por isso, não acompanha a rotina diária da organização; assim, suas decisões precisam ser em conjunto com seu sócio proprietário que está mais próximo e por dentro da organização.

Fonte: elaborado pelos autores (2021).

Ao observar a Figura 2 os entrevistados concordam que existe a missão, visão e valores da organização; porém o único entrevistado que soube falar foi o entrevistado 1 que deu mais explicações de como ela funciona e de como ela atua dentro da empresa. É oportuno destacar que todos os indivíduos em cargo estratégico tenham o entendimento da sua missão, visão e valores, assim saberão mais sobre a cultura da empresa.

**Figura 2** – Se a organização possui missão, visão e valores.



Fonte: elaborado pelos autores com auxílio do software ATLAS.ti 8 (2021)

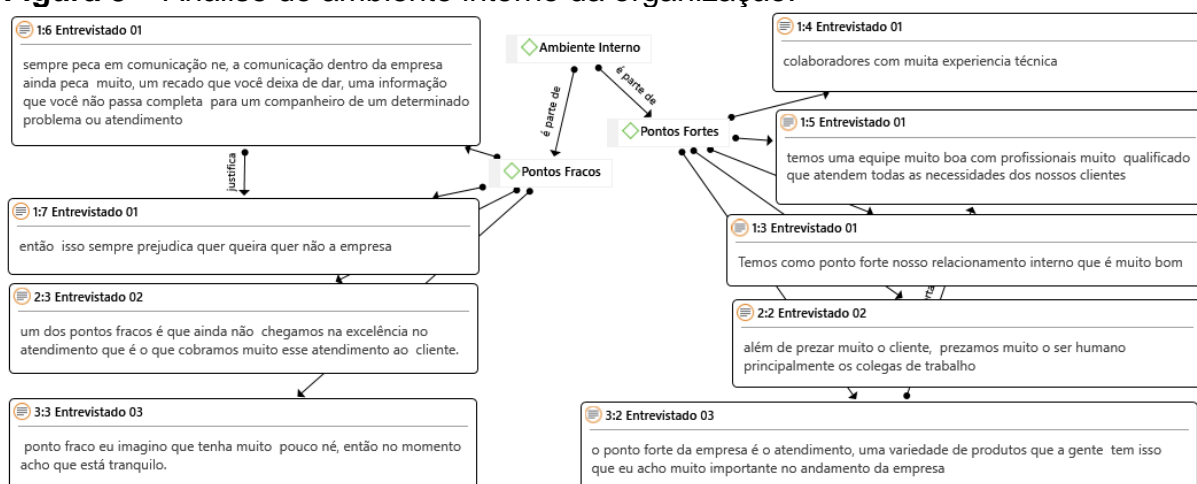
Com a análise do ambiente interno da empresa, conforme apresentado na Figura 3, foi possível observar que os pontos fracos estão relacionados com a comunicação interna da organização e com o atendimento aos clientes, a qual os



entrevistados entendem que ainda pode ser melhorado. Já os pontos fortes seria a experiência e *know-how* que os colaboradores da organização possuem, o *mix* de produtos que a empresa oferece aos clientes e, também, o atendimento aos clientes é visto como ponto forte, além do atendimento no momento das vendas, está relacionado também com os outros setores da organização, como por exemplo os profissionais técnicos.

Em relação ao ambiente interno, mais especificamente aos pontos fortes, os empresários 1 e 2 evidenciam suas equipes comerciais, principalmente na experiência que possuem, a qual Carvalho, Endo e Rojo (2016) identificaram achados semelhantes em sua pesquisa, cujo foco foi o segmento da construção civil. O fator que deve ser melhorado como ponto fraco seria a comunicação, deve-se ter o cuidado no momento da comunicação para que não existam ruídos; se faz necessário que haja mais diálogos e mais interação entre os colaboradores envolvidos nas atividades para que se possa melhorar o atendimento ao cliente.

**Figura 3 – Análise do ambiente interno da organização.**

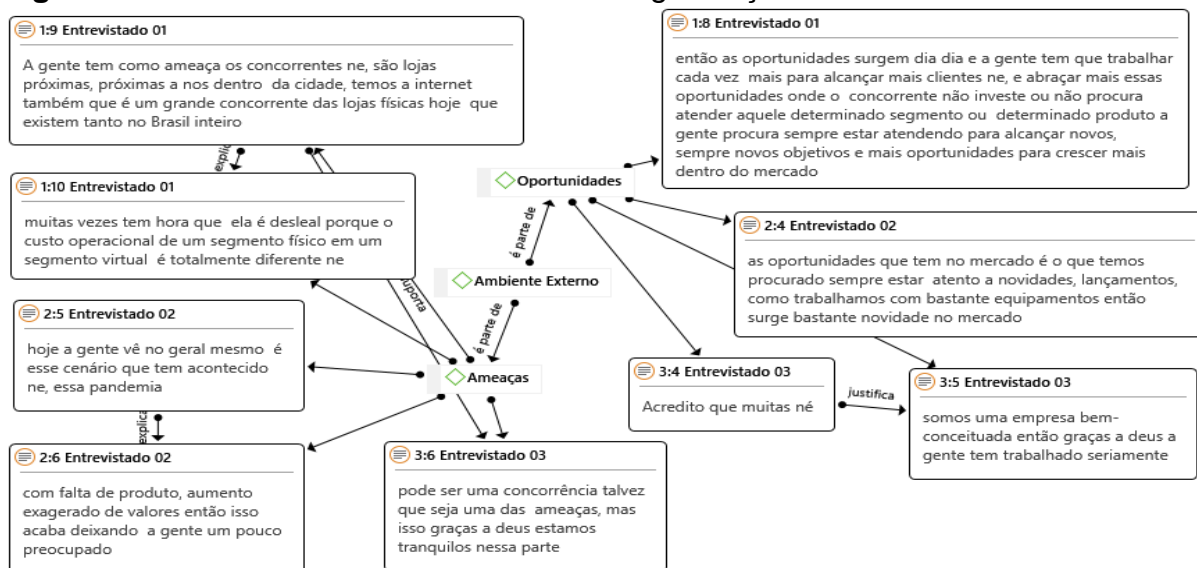


**Fonte:** elaborado pelos autores com auxílio do *software* ATLAS.ti 8 (2021)

Em relação ao ambiente externo da organização a qual se apresenta na Figura 4, é possível observar que as oportunidades estão relacionadas em buscar oferecer os novos produtos relacionados ao segmento, objetivando atender todas as necessidades dos clientes e buscando captar novos clientes. Já as ameaças observadas pelos participantes da pesquisa estão relacionadas com a pandemia da COVID-19 que vem impactando nos diversos segmentos desde de 2020.

Segundo um dos entrevistados, uma ameaça mencionada foi o cenário econômico e político vivenciado pelo Brasil, na pesquisa apresentada por Endo e Bott (2017), a qual teve foco na região de Presidente Prudente/SP, destacaram sobre interferências externas afetando o desempenho da organização. Além disso, o entrevistado 1 vê os concorrentes, em especial, as lojas virtuais como uma ameaça a ser enfrentada, uma vez que a organização em estudo possui estrutura física. Logo a empresa deve seguir sempre buscando seu desenvolvimento mesmo com dificuldades econômicas vivenciadas, assim ela tende a conseguir se manter diante as dificuldades.

**Figura 4 – Análise do ambiente externo da organização.**

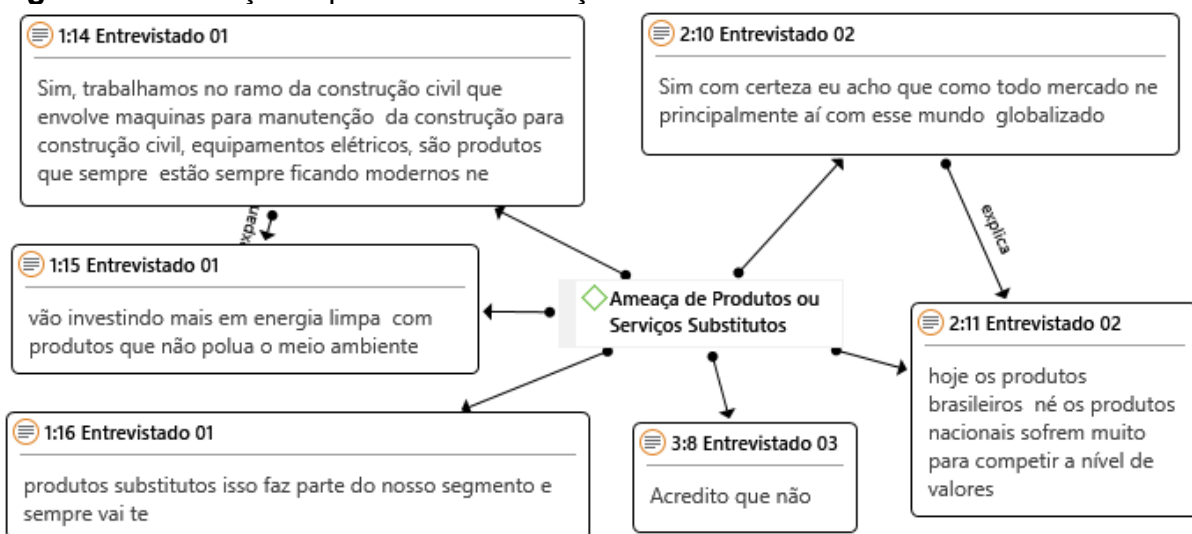


Fonte: elaborado pelos autores com auxílio do software ATLAS.ti 8 (2021)

Em relação a ameaça de produtos ou serviços substitutos, conforme apresentado na Figura 5, os entrevistados 1 e 2 entendem que exista essa ameaça e, na visão do entrevistado 3, ao contrário dos demais entrevistados, ele entende que a sua empresa não enfrenta essa ameaça.

Conforme o entrevistado 1 destaca, as máquinas estão cada vez mais modernas e, conseqüentemente, precisam ser substituídas as velhas pelas novas; se faz necessário investir em energia limpa, a qual não polui o meio ambiente. Os entrevistados demonstram preocupação com os produtos nacionais, uma vez que exista produtos importados com valores inferiores. Fator de extrema importância para os gestores é sempre acompanhar as tendências do mercado e, assim, sempre buscando inovações atraindo mais o público onde consiga se diferenciar da concorrência.

**Figura 5 – Ameaça de produtos ou serviços substitutos.**

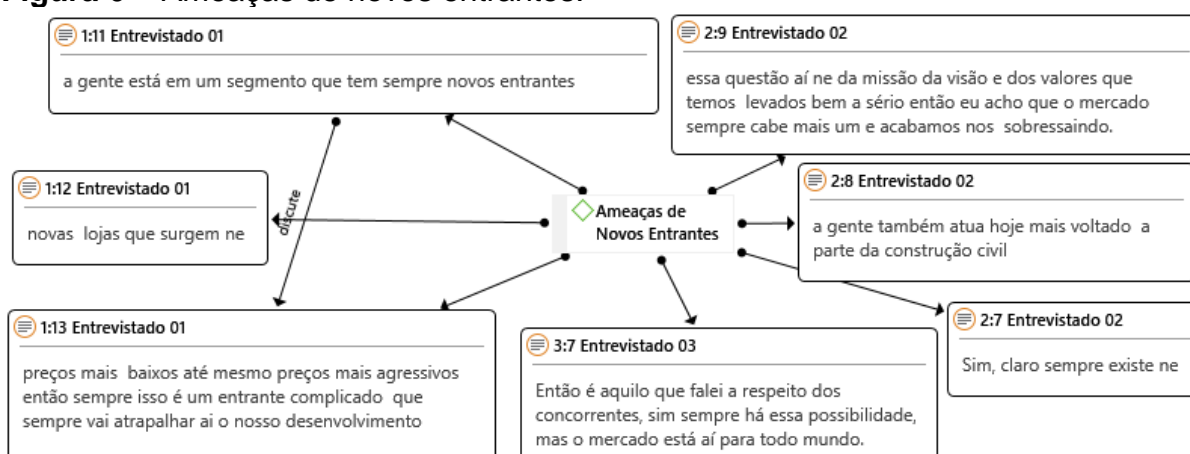


Fonte: elaborado pelos autores com auxílio do software ATLAS.ti 8 (2021)

Na Figura 6 é apresentada a percepção dos entrevistados em relação à ameaça de novos entrantes no mercado a qual atuam, os entrevistados entendem que o segmento que atuam possuem diversos concorrentes e sempre surgirão outros novos. Porém, o entrevistado 1 destaca que em alguns casos a concorrência diminui seus preços para captar novos clientes, conseqüentemente isso pode atrapalhar o desenvolvimento do segmento.

O empresário analisa que o segmento de materiais de construção civil possui alta atratividade e, devido a isso, existe ameaça de novos entrantes no segmento, achados semelhantes a de Carvalho, Endo e Rojo (2016) a qual foi observado um cenário parecido em 2016. Existindo um mercado com competição e que tenha sempre um novo entrante se faz necessário acreditar no potencial da empresa, acreditar que ela já tem o seu reconhecimento, devendo sempre acreditar no seu potencial de crescimento e manter seus objetivos.

**Figura 6 – Ameaças de novos entrantes.**

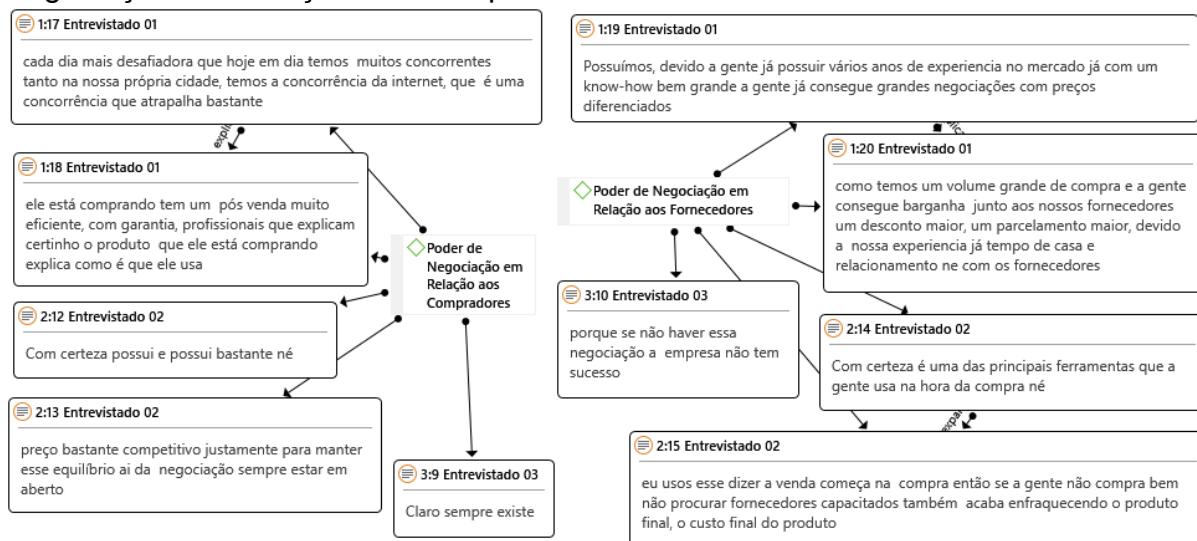


**Fonte:** elaborado pelos autores com auxílio do *software* ATLAS.ti 8 (2021)

Na Figura 7 é apresentada a percepção dos entrevistados em relação ao poder de negociação entre compradores e os fornecedores. Em relação aos consumidores, o entrevistado 1 afirma que está sendo cada dia mais desafiador devido ao volume de concorrentes, em especial as lojas virtuais. Toda essa preocupação com os clientes é justificável, pois os empresários dependem de seus clientes e da rede de contatos dos mesmos para sobreviverem no mercado. Porém, o entrevistado destaca que o diferencial da empresa em relação a concorrência é o seu pós-venda.

Já em relação ao poder de negociação com os fornecedores, o entrevistado 2 entende que a organização deve realizar uma boa compra a qual busca identificar os melhores fornecedores; a experiência que a empresa possui no segmento é vista como um ponto positivo para negociação com seus fornecedores e, devido ao alto volume de compra os entrevistados entendem que possuem poder em relação aos fornecedores. Os entrevistados destacam a importância de manter uma boa relação com seus fornecedores, buscando parcerias com grandes marcas, ter variedades em produtos; além de possuir um bom atendimento, todos esses aspectos poderão gerar benefícios para a empresa.

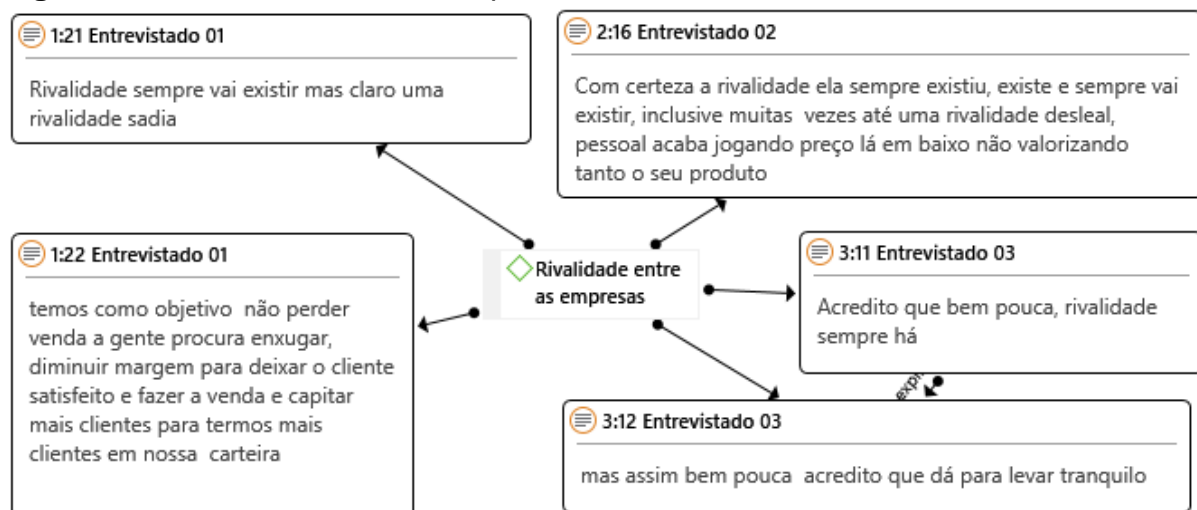
**Figura 7 - Poder de Negociação em Relação aos Fornecedores e o Poder de Negociação em Relação aos Compradores.**



**Fonte:** elaborado pelos autores com auxílio do software ATLAS.ti 8 (2021)

Por fim, na Figura 8 representa a visão dos participantes em relação à rivalidade entre as empresas do segmento. Os participantes entendem que a rivalidade sempre vai existir, essa competição pode ser justa e, em alguns casos, pode ser desleal. Os entrevistados 1 e 2 acreditam que a organização deve valorizar seus produtos e sempre buscar atender seus clientes de forma satisfatória para se sobressair em relação aos demais concorrentes.

**Figura 8 – Rivalidade entre as empresas.**



**Fonte:** elaborado pelos autores com auxílio do software ATLAS.ti 8 (2021)

Após as análises e discussões dos resultados foi possível levantar as implicações práticas e gerenciais acerca do estudo. A partir dos achados foi observado aspectos a serem melhorados dentro da organização para que esta possa obter melhores resultados tais como: melhorias na comunicação dentro da organização; atendimento aos clientes, manutenção do poder de negociação que a empresa possui com seus fornecedores e percepção de novas tendências de produtos

e serviços dentro do segmento que atuam. Com os resultados obtidos os gestores da organização podem realizar ações pontuais como buscar melhorar a comunicação dentro da organização, por meio de treinamentos; além de melhorar o atendimento aos clientes, também por meio de treinamentos específicos; buscar manter o poder de negociação que a empresa possui com seus fornecedores e estarem atentos aos novos produtos e serviços dentro do segmento em que atuam.

## 5) CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a aplicação do planejamento é possível analisar ambientes internos e externos da empresa em si, logo, com a aplicação de entrevistas com os gestores foi possível obter resultados de diferentes visões, conseguindo enxergar melhor seus erros e acertos para que se possa melhorá-los. Seguindo as sugestões de Rojo (2005) a qual aconselha-se que essas análises devem ser feitas periodicamente.

Essas análises podem auxiliar os gestores na busca de soluções para erros presentes ou futuros de acordo com o tamanho e o quanto podem afetar a empresa, até mesmo como, por exemplo, problemas em um setor que atingem a empresa como um todo, mas também há como identificar pontos positivos dentro e fora da empresa, podendo se manter e desenvolver mais esses pontos positivos, para que a empresa tenha mais destaque no mercado em que atua.

A presente pesquisa apresenta as seguintes limitações: (i) foi analisado somente uma empresa do segmento; (ii) os resultados obtidos não são possíveis generalizar, pois é a realidade de uma determinada empresa e região; (iii) a análise estratégica foi para apresentar um diagnóstico da empresa, não sendo possível acompanhar se os gestores irão seguir as recomendações apresentadas e, se as mesmas teriam resultados satisfatórios se fossem implantadas.

A partir das limitações da pesquisa emerge as sugestões de trabalhos futuros, tais como: (i) analisar mais empresas do segmento na região de Presidente Prudente/SP; (ii) realizar pesquisas comparativas com o mesmo segmento, porém em regiões diferentes; (iii) sugere-se que em um outro momento os pesquisadores retornem a empresa e faça uma nova análise estratégica e comparem com os resultados obtidos nessa pesquisa.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAÚJO, F. E.; MORAIS, F. R.; PANDOLFI, E. S. A fábula dos mortos-vivos: determinantes da mortalidade empresarial presentes em micro e pequenas empresas ativas. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v.8, n.2, p. 250-271, Mai/Ago, 2019.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva: conceitos e casos**. 5.ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2017.

CARVALHO, L.; ENDO, G. Y.; ROJO, C. A. Cenários do ramo de materiais de construção civil na cidade de Toledo/PR: percepções frente à crise de 2015. **Gestão & Regionalidade**, v.32, n.96, p. 49-70, set-dez, 2016.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 12.ed. Porto Alegre: AMGH, 2016.

ENDO, G. Y.; BOTT, M. G. Análise SWOT de uma indústria metal mecânica de Presidente Prudente/SP. **Colloquium Socialis**, v. 1, p. 550-555, 2017.

ERENCE, T. P.; THURMAN, P. W. **Estratégia**. São Paulo: Saraiva, 2012.

FONSECA, J. S.; NUNES, C. Ferramentas de gestão para a escola: um relato de experiência com a Análise SWOT. **Atos de Pesquisa em Educação**, v. 15, n. 2, p. 520-538, mai./jun., 2020.

GODOI, C. K.; MATTOS, P. L. C. L. **Entrevista qualitativa**: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (Orgs.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 301-324.

GUAZZELLI, A. M.; XARÃO, J. C. **Planejamento estratégico**. Porto Alegre: SAGAH, 2018.

LEMES JR., A. B.; PISA, B. J. **Administrando Micro e Pequenas Empresas - Empreendedorismo e Gestão**. 2.ed. Editora: GEN Atlas, 2019.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 7.ed. Porto Alegre: Bookman, 2019.

MENNA, G. A. **Planejamento estratégico**. Editora: Grupo A, 2018.

MIRALES, E.; JACOMINO, G. P.; BALDIN, C. Análise Swot: Um Estudo sobre o Nível de Competitividade de uma Empresa de 'Fast-Food' Japonês. **Gestão & Conexões**, v. 8, n. 3, p. 141-162, 2019.

MINTZBERG, H. et al. **O processo de estratégia: conceito, contextos e casos**. Porto Alegre: Artmed, 2007.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári da estratégia**. Bookman Editora, 2009.

OLIVEIRA, P. et al. Análise SWOT e Visão Baseada em Recursos como Suporte à Formulação do Planejamento Estratégico: Um Estudo no Mercado Municipal de Naviraí-MS. **Revista Eletrônica Gestão e Serviços**, v. 9, n. 1, p. 2232-2249, 2018.

PIZZANI, Luciana et al. A arte da pesquisa bibliográfica na busca do conhecimento. **RDBCI: Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, v. 10, n. 2, p. 53-66, 2012.

PORTER, M. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 1.ed. Editora: GEN Atlas, 2005.

PRESRLAK, M. I. et al. Análise estratégica e propostas de intervenção: um caso prático em uma microempresa em Cascavel/PR. **Revista de Casos e Consultoria**, v. 12, n. 1, p. e23695, 4 mar. 2021.

ROJO, C. A. Modelo para simulação de cenários: uma aplicação em instituição de ensino superior privada. Florianópolis. 2005. Tese (Engenharia de Produção e Sistemas) – Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

SERRA, F. R. et al. **Gestão estratégica**: conceitos e casos. São Paulo: Atlas, 2014.

ROSIM, D.; ESCRIVÃO FILHO, E.; NAGANO, M. S. O trabalho do dirigente da pequena empresa à luz da abordagem dos papéis de Mintzberg: insights em empresas brasileiras. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v.8, n.2, p. 365-391, Mai/Ago, 2019.

SANTOS, M. C.; FERNANDES, M. E. B. A. A ferramenta análise swot no processo de formulação das ações estratégicas nas pequenas empresas. **Revista Fatec Sebrae em debate-gestão, tecnologias e negócios**, v. 2, n. 02, p. 111-111, 2015.

SCHNEIDER, A. B. et al. Estratégia competitiva: Michael Porter 30 anos depois. **Revista de Administração da UFSM**, v. 2, n. 2, p. 298-326, 2009.

SOUZA, E. et al. A influência e a percepção das cinco forças competitivas de Michael Porter: um estudo no setor empresarial de Sobral – CE. *In: International Conference on Innovation, Documentation and Education, 2020, Anais Eletrônicos... [...]*. Valência: INNODOCT, 2020. Disponível: <https://riunet.upv.es/handle/10251/151782>.

TERENCE, A. C. F. Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento. São Carlos, 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2002.

WALTER, S. A.; BACH, T. M. Adeus papel, marca-textos, tesoura e cola: inovando o processo de análise de conteúdo por meio do ATLAS.TI. **Administração: ensino e pesquisa**, v. 16, n. 2, p. 275-308, 2015.

ZACCARELLI, S. B. **Estratégia e sucesso nas empresas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

ZACCARELLI, S. B. **Estratégia e Sucesso nas Empresas**. 2.ed. Editora Saraiva, 2013.