CENTRO UNIVERSITÁRIO DO VALE DO ARAGUAIA

GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

A ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA NA GESTÃO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO PERANTE AS ADVERSIDADES DO MERCADO

LUDIMELI APARECIDA ALVES GOMES

Barra do Garças – MT, 2024

CENTRO UNIVERSITÁRIO DO VALE DO ARAGUAIA

GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

A ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA NA GESTÃO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO PERANTE AS ADVERSIDADES DO MERCADO

LUDIMELI APARECIDA ALVES GOMES

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como pré-requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração, sob orientação da professora Lindinalva Bueno dos Santos.

Barra do Garças – MT, 2024

A ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA NA GESTÃO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO PERANTE AS ADVERSIDADES DO MERCADO

Ludimeli Aparecida Alves Gomes[1], Lindinalva Bueno dos Santos[2]

RESUMO

Este trabalho aborda a administração estratégica como um diferencial competitivo para micro e pequenas empresas diante das adversidades do mercado. Com o problema central sendo a investigação de como a implementação de práticas de administração estratégica pode contribuir para a sobrevivência dessas empresas, o objetivo é analisar o impacto dessas práticas na competitividade e resiliência empresarial. A pesquisa examina como estratégias bem definidas e implementadas podem ajudar as micro e pequenas empresas a enfrentarem desafios, melhorar sua posição no mercado e garantir seu crescimento a longo prazo. A análise focará nas técnicas e abordagens estratégicas que oferecem vantagens competitivas, ajudando essas empresas a se adaptar e prosperar em um ambiente econômico frequentemente instável e desafiador.

Palavras-chaves: Administração Estratégica; Diferencial Competitivo; Adversidades do Mercado.

ABSTRACT

This paper addresses strategic management as a competitive advantage for micro and small companies in the face of market adversities. With the central problem being the investigation of how the implementation of strategic management practices can contribute to the survival of these companies, the objective is to analyze the impact of these practices on business competitiveness and resilience. The research examines how well-defined and implemented strategies can help micro and small businesses meet challenges, improve their market position, and ensure their long-term growth. The analysis will focus on the strategic techniques and approaches that offer competitive advantages, helping these businesses adapt and thrive in an often unstable and challenging economic environment.

Keywords: Strategic Administration; Competitive Differential; Market Adversities.

1. INTRODUÇÃO

A palavra “estratégia” tem origem do grego strategos onde está intimamente ligada ao contexto militar. Define-se o termo como a “a arte do general” ou ainda, “general, arte e a ciência de conduzir um exército por um caminho”, em outras palavras é a arte de planejar e conduzir operações de guerra de forma eficiente e eficaz, com o objetivo de alcançar a vitória. Um dos primeiros usos da palavra foi há aproximadamente 3.000 anos, pelo estrategista e

[1] GOMES, L. A. A. Acadêmica do curso de bacharel em Administração do Centro Universitário do Vale do Araguaia. Contato: ludimeligomes@gmail.com. http://lattes.cnpq.br/0876304179627415.

[2] SANTOS, L. B. Especialista em Gestão Empresarial e Controladoria, graduada em Administração de Empresas e Ciências Contábeis pelas Faculdades Unidas do Vale do Araguaia – UNIVAR/MT. Contato: lindinalvabuenocoach.psi@gmail.com. https://lattes.cnpq.br/1303605361422952.

guerreiro chinês Sun Tzuo, o qual alegava que “todos os homens podem ver as táticas pelas quais eu conquisto, mas o que ninguém consegue ver é a estratégia a partir da qual grandes vitórias são obtidas”.

Segundo, Chiavenato, (2003, p.234):

> O antigo conceito militar define estratégia como a aplicação de forças em larga escala contra algum inimigo. Em termos empresariais, podemos definir a estratégia como “a mobilização de todos os recursos da empresa no âmbito global visando atingir objetivos no longo prazo.

A estratégia em termos empresariais é o caminho escolhido pelas organizações, para alcançar resultados, superar desafios e atingir objetivos. São as práticas iniciadas no presente, pela empresa, que futuramente permitirá a organização estar em uma situação mais confortável.

De acordo com Lincon apud Ansoff, (1983, p.54) “[...] se pudéssemos, de início saber onde estamos e para onde nos dirigimos, poderíamos melhor julgar o que fazer e como fazê-lo.”

A administração estratégica é um tanto complexa, isso porque ela vai muito além de estabelecer objetivos e em seguida dar ordens aos colaboradores da organização para se aterem a atingi-los. A administração estratégica se trata de uma administração do futuro, visto que é uma abordagem que busca alinhar os recursos, capacidades e competências da empresa com as oportunidades e desafios do mercado. Consiste na gestão, no planejamento, e nos processos contínuos, para organizar e ajustar os recursos e ações das empresas com a sua missão, visão e estratégia organizacional, visando alcançar suas metas e objetivos, levando em consideração fatores ambientais internos e externos.

Segundo, Peter Wright, (2009, p.25):

> Em sentido mais amplo, administração estratégica consiste em decisões e ações administrativas que auxiliam a assegurar que a organização formula e mantém adaptações benéficas ao com seu ambiente. Desse modo, os administradores estratégicos avaliam suas empresas derivando pontos fortes e pontos fracos. Manter um ajuste compatível entre negócio e seu ambiente é necessário para a visibilidade competitiva. Como tanto o ambiente quanto a organização modificam-se com a passagem do tempo, esse processo constitui um interesse constante para a administração.

O processo da Administração Estratégica consiste em analisar dentro das organizações o seu ambiente interno e externo para estabelecer seus recursos, suas capacitações e competências necessárias como as fontes de informações estratégicas “inputs”. A partir dessas cognições, a empresa desenvolve sua visão e missão e estrutura a sua estratégia, e logo para colocar a estratégia em prática a empresa toma por ações que visem obter vantagem competitiva e retornos acima da média.

De acordo com Hitt, Michael A. (2011, p.06) “O processo de administração estratégica é o conjunto completo de compromissos, decisões e ações necessários para que a empresa obtenha vantagem competitiva e retornos acima da média”.

As micro e pequenas empresas (MPEs), são organizações que tem número reduzido de funcionários e um faturamento limitado. Ou seja, elas são como o próprio nome já diz, empreendimentos pequenos. Segundo SEBRAE (2023), “é considerado microempreendedor individual aquele que possui receita bruta anual de até R$81 mil. A microempresa é aquela que possui receita bruta anual igual ou inferior a R$360 mil. E as empresas de pequeno porte, são classificadas com uma receita bruta anual superior a R$360 mil e inferior ou igual a R$4,8 milhões.”

As micro e pequenas empresas desempenham um papel fundamental na economia do Brasil, isso porque são responsáveis por uma parcela significativa da geração e manutenção de emprego e renda em nosso país. De acordo com dados do SEBRAE (2023), aproximadamente 52% dos empregos formais do país são promovidos por micros e pequenas empresas, além de representar na economia 27% do PIB brasileiro.

As MPEs são uma força a serem reconhecidas, devido ao seu papel essencial para o equilíbrio econômico e social, mas isso não significa que não enfrentam desafios, ao contrário, o mercado está cada vez mais competitivo e adverso, pensando neste cenário a gestão nas micro e pequenas empresas surge como uma necessidade um tanto complexa, pois envolve vários aspectos, e tem que estar inserida em todos os departamentos das organizações, desde o financeiro, jurídico, marketing, vendas, compras, estoque, entre outros.

Para Chiavenato (2003, p.11), a “gestão é a forma de conduzir as organizações. É a ação de planejar, organizar, dirigir, e controlar o uso de recursos organizacionais para atingir objetivos que fora estabelecido, de maneira eficiente e eficaz”. Em outras palavras, compreende-se gestão como sendo o exercício de alinhar propósitos, pessoas e processos através de ações, atividades, recursos, informações e relacionamentos.

O Brasil é um país empreendedor, muitas novas empresas são abertas todos os anos, porém segundo dados do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) 80% das micro e pequenas empresas não chegam a completar o seu primeiro ano, e 60% fecham antes dos cinco.

Segundo Costa, (2007, p.56):

> A gestão estratégica visa assegurar o crescimento, a continuidade e a sobrevivência da instituição, por meio da adaptação contínua de sua estratégia, de sua capacitação e de sua estrutura, possibilitando-lhe enfrentar as mudanças observadas ou previsíveis no seu ambiente externo ou interno, antecipando-se a elas.

O termo “competitividade” possui raízes multidisciplinares, isso porque a palavra em si pode ser interpretada de diversas formas, apresentando inúmeras abordagens e definições. Contudo na atualidade, quando falamos em competitividade, logo nos referimos a competitividade nas organizações, como também a competitividade das nações. O termo é muito discutido pelos empresários, acionistas, representantes e governo. A competitividade é segundo Kupfer & Hagunauer (1996, p. 3) “a capacidade de a empresa formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura uma posição sustentável no mercado.”

O estrategista Hitt, Michael, (2011, p. 4), afirma que “uma empresa tem vantagem competitiva quando implementa uma estratégia que os concorrentes não conseguem copiar ou acham custosa demais para imitar.”

A competitividade empresarial está inteiramente ligada a capacidade de uma empresa se manter no mercado, mesmo com a concorrência e adversidades. Para que isso ocorra, a mesma precisa estar em constante inovação, e trazer diferenciais que a destaquem, e a torne uma opção considerável para os consumidores. Esses diferenciais são denominados de vantagens competitivas, e estão ligadas às tendências de mercado, a inovação, a qualidade, ao atendimento das necessidades dos clientes e ao valor agregado aos produtos e serviços.

O renomado professor e economista Michael Porter, afirma que a competitividade de um negócio, deve ser avaliada a luz de cinco fatores ou forças, que o mesmo definiu. As cinco forças de Porter são: a rivalidade entre os concorrentes, onde ele aborda que quanto maior for a disputa por um segmento, mais ativa será as ações das empresas; a segunda força trata-se da entrada de novos concorrentes, onde o mesmo afirma a dificuldade de uma empresa ingressar em um dado mercado; a terceira força refere-se aos produtos substitutos, aqui o professor traz a importância do poder da barganha, ou seja, o quanto as empresas e os clientes conseguem negociar condições melhores para si; a quarta força diz respeito ao poder de negociação dos clientes, ou seja o quanto as pressões dos consumidores por mercadorias melhores é ou não decisiva para moldar a competição, resumindo seria algo voltado para a lei da oferta e demanda; a quinta e última força aborda o poder negociação dos fornecedores, onde esses têm um peso considerável para moldar o mercado. A estratégia competitiva oferece uma rica base conceitual para a compreensão de forças subjacentes à concorrência nos setores; capturada pelo conceito das “cinco forças” (Porter, 1947, p. 16).

O mercado das micro e pequenas empresas está cada vez mais adverso e competitivo. Concorrência acirrada, dificuldade de acesso ao crédito, altos custos de operação, burocracia, mudanças nas demandas dos consumidores e instabilidade econômica são alguns dos mais

diversos desafios enfrentados pelas micro e pequenas empresas. Essas adversidades possuem um impacto negativo a ser considerável pelas MPEs, questões como redução das vendas, diminuição da lucratividade, dificuldade de se manter competitivo, aumento do endividamento, fechamento de negócios e até mesmo a falência, vem se tornando a realidade de pequenos empresários.

Dado o cenário competitivo e volátil, a administração estratégica se torna, portanto, uma abordagem essencial para as Micro e Pequenas Empresas, permitindo-lhes não apenas sobreviver, mas prosperar diante das adversidades. A capacidade de formular e implementar estratégias competitivas não apenas garante a sustentabilidade e o crescimento, mas também possibilita que as MPEs se adaptem continuamente às mudanças do mercado. Assim, investir em uma administração estratégica eficaz é crucial para que essas organizações alcancem seus objetivos e se destaquem de maneira competitiva em um cenário econômico desafiador.

2. MATERIAL E MÉTODOS

O presente estudo visou analisar o impacto da implementação da administração estratégica nas micro e pequenas empresas, considerando-a como um diferencial competitivo diante das adversidades do mercado. Para atingir esse propósito, foram investigadas as principais adversidades enfrentadas por essas empresas no mercado atual, bem como as estratégias administrativas adotadas para enfrentá-las. Além disso, foi realizado uma avaliação do impacto da administração estratégica na sobrevivência e gestão das micro e pequenas empresas, identificando os principais desafios na implementação e execução dessas estratégias. Por fim, pretendeu-se discutir de que forma a implementação efetiva de estratégias administrativas pode contribuir para o desenvolvimento das micro e pequenas empresas, visando a competitividade e o diferencial de mercado.

O estudo fundamentou-se, nos procedimentos de uma pesquisa exploratória, onde procurou-se compreender um tema que é pouco explorado, complexo ou ainda não suficientemente compreendido, sem necessariamente estabelecer explicações conclusivas. Esse tipo de pesquisa também é conduzido com o intuito de fornecer uma visão abrangente do fenômeno em análise, visando criar uma maior familiaridade com um problema em questão, formulando hipóteses iniciais e refinando as questões em análise.

Oliveira (2018), afirma que a pesquisa exploratória é o tipo de pesquisa realizada quando o tema escolhido é pouco explorado, sendo mais complexo a definição e o processo de hipóteses. Esse tipo de estudo baseia em um primeiro passo para a realização de uma pesquisa mais aprofundada.

A metodologia utilizada inicialmente na pesquisa foi o estudo de artigos, análises de dados e informações documentais e levantamentos bibliográficos, a fim de possibilitar a análise e identificação de conceitos, teorias e práticas relacionadas as estratégias administrativas nas micro e pequenas empresas, com objetivo de fundamentar o tema desenvolvido no trabalho.

Segundo Amaral (2007, p. 1), [...] é uma etapa fundamental em todo trabalho científico que influenciará todas as etapas de uma pesquisa, na medida em que der o embasamento teórico em que se baseará o trabalho. Consistem no levantamento, seleção, fichamento e arquivamento de informações relacionadas à pesquisa.

Sequencialmente foi aplicado o trabalho de campo, tendo sido realizado por meio de entrevistas, questionários e observações nas micro e pequenas empresas, proporcionando a investigação e coleta de dados do objeto de estudo em seu meio, assim permitindo relacionar a teoria com a prática.

De acordo com Gonçalves (2001, p. 67):

> A pesquisa de campo é o tipo de pesquisa que pretende buscar a informação diretamente com a população pesquisada. Ela exige do pesquisador um encontro mais direto. Nesse caso, o pesquisador precisa ir ao espaço onde o fenômeno ocorre ou ocorreu e reunir um conjunto de informações a serem documentadas [...].

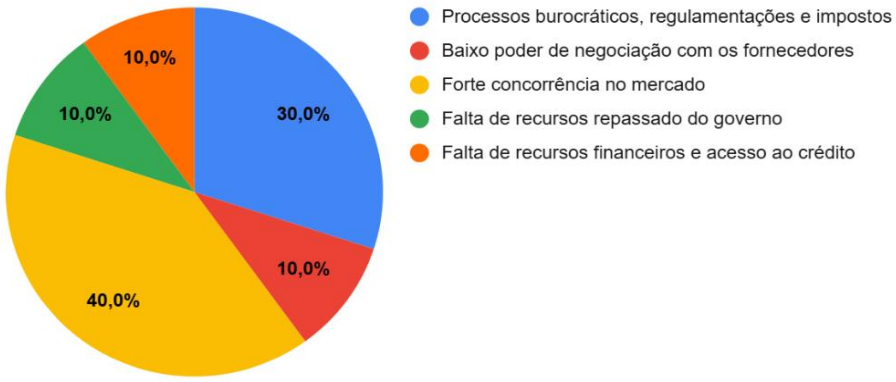
A pesquisa cientifica e coleta de dados teve abordagem e tratamento quanti-qualitativos, a fim de complementar-se, enriquecendo a análise e as discussões finais dos resultados.

A partir deste estudo foi adquirido e desdobrado o conhecimento a respeito da administração estratégica como aliada das micro e pequenas empresas, visando garantir a sobrevivência e crescimento eficiente, eficaz e estratégico destas no mercado. A abordagem diversificada adotada na metodologia ofereceu insights (conhecimentos) valiosos sobre o papel da administração estratégica nesse contexto específico.

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A pesquisa realizada faz a análise de 10 empresas de diversos segmentos do mercado, incluindo construção, combustíveis, transporte rodoviário, agropecuária, educação, móveis, autopeças, películas automotivas e residenciais. Destas, 7 caracterizam-se como microempresas e 2 trata-se de empresas de pequeno porte. O gráfico presente na (Figura 1), ilustra os desafios mais significativos para essas empresas no atual cenário competitivo de mercado.

Figura 1 - Principais Desafios Enfrentados pelas Micro e Pequenas Empresas



O gráfico revela que apesar das diferenças setoriais, todas as Micro e Pequenas empresas (MPEs) enfrentam desafios comuns no ambiente competitivo. A maior parte das empresas (40%) destacou a forte concorrência como o desafio mais premente, indicando a necessidade de estratégias robustas para se manter competitivas. Além disso, (30%) das empresas apontaram processos burocráticos, regulamentações e impostos como o principal obstáculo, refletindo uma preocupação significativa com a complexidade administrativa que pode impactar a eficiência operacional e o crescimento. A falta de recursos financeiros e o acesso limitado ao crédito foram mencionados por (10%) das empresas como um desafio significativo. Isso sugere que, embora não seja o problema mais prevalente, o acesso a recursos financeiros como empréstimos e financiamentos, pode ser uma limitação crítica para algumas empresas. Outro desafio identificado por (10%) das empresas é o baixo poder de negociação com fornecedores. Isso pode impactar diretamente os custos e a eficiência das operações, especialmente para micro e pequenas empresas que podem não ter o mesmo poder de compra que empresas maiores. Por fim, outros (10%) das empresas destacaram a falta de recursos repassados pelo governo como um desafio. Essa questão pode refletir a percepção de que as políticas públicas e os incentivos não estão suficientemente alinhados com as necessidades das micro e pequenas empresas (Figura 1). Esses dados sugerem que, embora os desafios variem, a necessidade de adotar uma abordagem multifacetada para enfrentar as adversidades, e melhorar a competitividade é comum a todas as micro e pequenas empresas.

Segundo Chiavenato (2023, p.2):

> A estratégia organizacional surgiu como decorrência direta da intensa competição entre organizações e, ao mesmo tempo, da necessidade de estreita cooperação com outras organizações para o alcance de objetivos organizacionais. De um lado, lutar contra organizações concorrentes e, de outro, obter ajuda, colaboração e alianças estratégicas com outras organizações. Assim, temos a luta pelo domínio na competição pelo mercado e, ao mesmo tempo, o alcance de interdependências para criar e entregar valor e inovação. Tudo isso para enfrentar os desafios de um ambiente de negócios

intensamente dinâmico, complexo e mutável e alcançar competitividade e sustentabilidade ao longo do tempo.

É observado no gráfico (Figura 2), uma visão detalhada da trajetória de desenvolvimento das micro e pequenas empresas, correlacionando seu tempo de mercado com as experiências de crescimento observadas. Essa análise proporciona uma compreensão mais profunda das dinâmicas de crescimento e estagnação em diferentes fases de maturidade empresarial das MPEs.

Figura 2 - Relação entre Tempo de Mercado e Crescimento das Micro e Pequenas Empresas

É observável que uma maioria de (50%) das micro e pequenas empresas, está no mercado dentre 5 a 10 anos e experimentou um crescimento moderado, com períodos de inércia. Isso sugere que, apesar de uma base de operação relativamente consolidada, essas empresas enfrentam desafios que podem levar a fases de estagnação. Outras (20%) das empresas, possuem menos de 5 anos de mercado, estando em fase de estabilização e enfrentam crescimento variável e desafios contínuos, essa fase inicial de operação é frequentemente marcada por incertezas e ajustes, o que pode levar a um crescimento desigual. Contudo, a uma parte considerável de (10%) das empresas, que com menos de 5 anos, conseguiram observar um crescimento recente, apesar das dificuldades iniciais, esse sucesso pode ser resultado de estratégias eficazes de mercado, inovação e outros fatores que permitiram um impulso significativo no crescimento, mesmo em um período inicial de operação. Por fim, uma parcela de (20%) das empresas que estão no mercado há mais de 10 anos relatam um crescimento constante, esse dado é significativo porque reflete a experiência e a adaptabilidade dessas empresas ao longo de uma década ou mais.

Empresas com uma longa trajetória no mercado tendem a ter desenvolvido uma base sólida de clientes e uma compreensão aprofundada das dinâmicas do setor. O crescimento constante relatado por esse grupo sugere que essas empresas conseguiram não apenas sobreviver às várias mudanças econômicas e de mercado, mas também prosperar ao se adaptar

às novas demandas e tendências. A capacidade de manter um crescimento constante por um período prolongado indica uma estratégia empresarial eficaz, uma gestão eficiente e uma vantagem competitiva notável (Figura 2). Hitt, Michael (2011), afirma que o uso de estratégias eficaz traz retornos maiores em todas as áreas da empresa do que se não houvesse estratégia, além de melhorar a competitividade e permitir que a empresa obtenha resultados acima da média.

De acordo com as percepções dos empresários sobre o cenário atual das micro e pequenas empresas, destacando os desafios e oportunidades enfrentados atualmente, podemos notar uma visão crítica sobre a instabilidade do mercado, a necessidade de inovação e a competição acirrada. Esses insights são fundamentais para entender como a administração estratégica pode ser um diferencial competitivo (Figura 3).

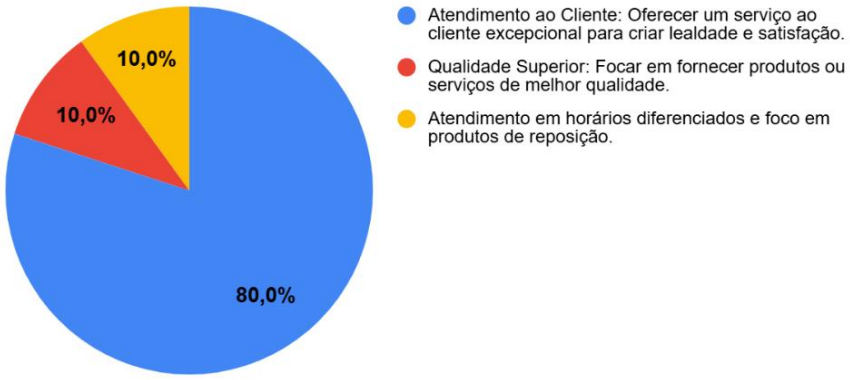
Figura 3 - Percepções dos Empresários sobre o Cenário Atual para Micro e Pequenas Empresas: Desafios e Oportunidades

Os resultados revelam percepções distintas dos empresários sobre o cenário atual para micro e pequenas empresas e os desafios e oportunidades que enfrentam. A metade dos empresários (50%) vê o mercado como instável e desafiador, exigindo uma adaptação constante e a implementação de estratégias diferenciadas para se manter competitivo. Essa visão destaca a necessidade de flexibilidade e inovação contínua como elementos essenciais para a sobrevivência e o sucesso nesse ambiente volátil. Por outro lado, 30% dos empresários reconhecem que, apesar das dificuldades, existem oportunidades significativas para inovação e identificação de nichos de mercado. Esta perspectiva sugere que, mesmo em meio a desafios, há espaço para o crescimento através da criatividade e da exploração de áreas menos saturadas. Finalmente, 20% dos entrevistados acreditam que, apesar da alta competitividade, o mercado oferece boas oportunidades de crescimento. Essa visão aponta para a possibilidade de sucesso através da diferenciação e da capacidade de aproveitar as oportunidades emergentes. Em resumo, é evidenciado um cenário complexo, onde a administração estratégica e a capacidade

de adaptação e a inovação são essenciais para enfrentar as adversidades do mercado competitivo (Figura 3). A partir deste cenário, a formulação de estratégias competitivas se torna crucial para essas organizações, pois permite que elas identifiquem suas vantagens únicas e se destaquem em um mercado volátil e saturado. Para Chiavenato (2023), o atual cenário competitivo é uma arena complexa onde as organizações buscam se destacar e alcançar seus objetivos, adotando estratégias diferenciadas para obter competitividade e retornos acima da média.

Ao observar a (Figura 4) podemos visualizar as principais estratégias competitivas adotadas pelos empresários para se destacar e garantir a sobrevivência e o crescimento de suas empresas no mercado altamente competitivo.

Figura 4 - Principais Estratégias Competitivas Adotadas pelas Micro e Pequenas Empresas



A maioria (80%) prioriza o atendimento ao cliente, investindo em um serviço excepcional para criar lealdade e satisfação. Essa abordagem reflete a compreensão de que um atendimento de alta qualidade pode diferenciar uma empresa, gerar fidelização e estimular recomendações positivas, fatores cruciais para o sucesso em um ambiente competitivo. Em contraste, (10%) dos empresários focam na qualidade superior de produtos ou serviços, evidenciando a importância de oferecer algo excepcional para atrair e reter clientes. Outros (10%) adota estratégias como atendimento em horários diferenciados e foco em produtos de reposição, que também podem contribuir para atender necessidades específicas e se destacar no mercado.

As estratégias competitivas adotadas variam de acordo com as necessidades específicas de cada empresa, refletindo a diversidade de abordagens para enfrentar os desafios do mercado. Embora o atendimento ao cliente seja a estratégia predominante, outras táticas, também desempenham papéis cruciais. Essas estratégias, ajustadas às particularidades de cada negócio, são fundamentais e eficazes para garantir a sobrevivência e o crescimento dos mesmos, evidenciando a importância de uma abordagem adaptada às necessidades e oportunidades de cada mercado (Figura 4).

De acordo com Chiavenato (2023, p.152):

> O sucesso no alcance dos objetivos organizacionais almejados será função da implementação bem-sucedida de boas estratégias, que possibilitem ao estrategista deslocar, realocar, ajustar, reconciliar de modo sistemático e intensivo os recursos organizacionais e as competências essenciais, aproveitando as oportunidades emergentes no ambiente de negócios e neutralizando as ameaças e contingências que surgem pela frente.

A correlação entre a eficácia percebida das estratégias (Figura 5) e os benefícios obtidos com sua implementação (Figura 6) oferece uma visão clara da influência das estratégias competitivas no sucesso das empresas. No primeiro gráfico, 60% dos empresários consideram a utilização de estratégias como "eficaz" e 40% a avaliam como "muito eficaz" na melhoria da competitividade e crescimento de suas empresas (Figura 5). Esse alto grau de eficácia percebida indica uma valorização significativa das estratégias como ferramentas essenciais para o desenvolvimento empresarial das micro e pequenas empresas.

O segundo gráfico detalha os principais benefícios obtidos com a implementação dessas estratégias competitivas. Os dados mostram que 60% das empresas experimentaram um aumento na demanda de clientes, evidenciando que as estratégias implementadas foram bem-sucedidas em atrair mais clientes e expandir o mercado. Outros 20% relataram um maior poder de negociação com fornecedores, o que pode ter contribuído para melhores condições de compra e eficiência operacional. Os 20% restantes observaram um aumento na receita e na participação de mercado, indicando que as estratégias também impactaram positivamente o desempenho financeiro e a presença no mercado (Figura 6).

A análise conjunta dos gráficos (Figuras 5 e 6), sugere que a alta eficácia percebida das estratégias está diretamente relacionada a benefícios concretos. Esses resultados confirmam que a aplicação eficaz de estratégias competitivas não só melhora a competitividade e o crescimento, mas também se traduz em benefícios tangíveis que impulsionam o sucesso e a sustentabilidade das empresas.

Figura 5 – Percepção da Eficácia das Estratégias Competitivas para as Micro e Pequenas Empresas

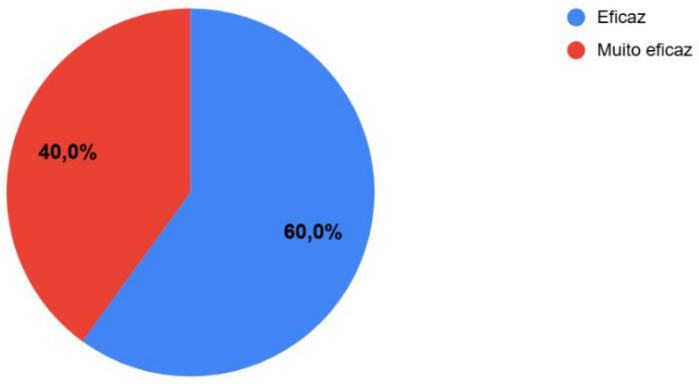
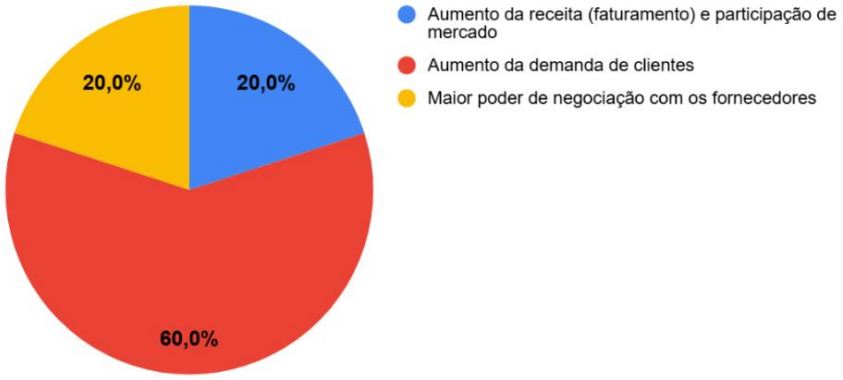


Figura 6 - Principais Benefícios Obtidos com a Implementação de Estratégias Competitivas nas Micro e Pequenas Empresas



De acordo com a pesquisa, embora 70% dos gestores implementem a administração estratégica de maneira informal e 20% o façam de forma sistemática, há uma clara conscientização sobre a importância desse processo para o sucesso empresarial. A intenção de 10% dos empresários de adotar práticas estratégicas no futuro reforça o crescente reconhecimento da necessidade de um planejamento mais estruturado (Figura 7). No entanto, conforme observado na (Figura 8), percebe-se que a falta de conhecimento especializado, recursos financeiros limitados, diversidades de produtos, falta de tempo para planejamento, e resistência dos funcionários ainda representa uma barreira significativa na implementação efetiva da gestão estratégica nas MPEs.

Figura 7 - Nível de Implementação da Administração Estratégica nas Empresas

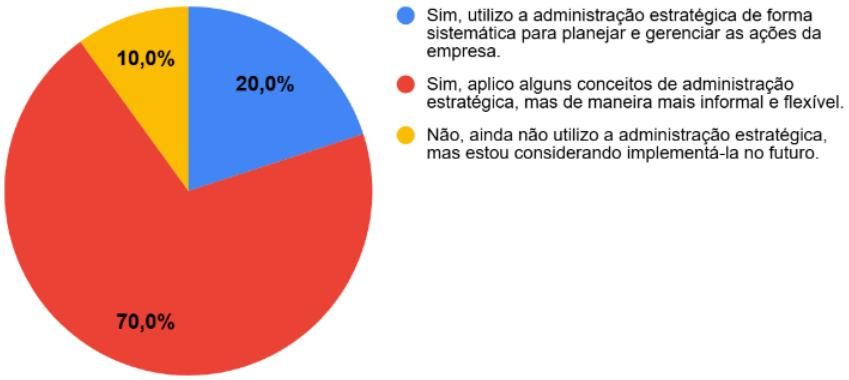


Figura 8 - Principais Obstáculos na Implementação da Administração Estratégica

Apesar desses obstáculos (Figura 8), a crescente conscientização e o reconhecimento da importância da administração estratégica são passos positivos. A superação desses desafios é crucial para a formalização e eficácia das práticas estratégicas, permitindo um crescimento mais robusto e sustentável das empresas de pequeno porte.

Segundo Sambiase, (p. 62, 2017):

> "A gestão estratégica ocupa posição de importância na administração das empresas por ser valiosa como elemento de gestão organizacional e competitividade. Voltando as origens a função da estratégia é proporcionar a preservação, a longevidade e o bom desempenho dos recursos empresariais."

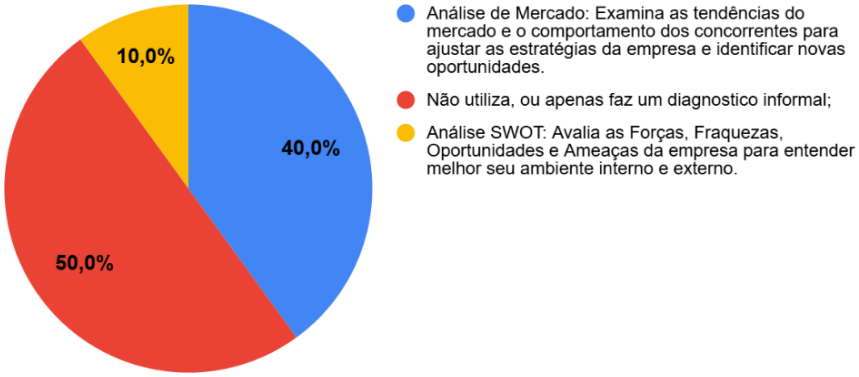
A análise dos gráficos (Figura 9) e (Figura 10) revela informações importantes sobre como as micro e pequenas empresas (MPEs) abordam a análise estratégica e a utilização de ferramentas para diagnosticar sua situação atual. No que tange a realização de análises regulares do ambiente interno e externo, 20% dos gestores realizam essas análises de forma sistemática e formal, evidenciando uma prática estruturada e metodológica para identificar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Outros 40% realizam essas análises de forma informal, o que sugere uma prática reconhecida, mas sem a formalização necessária para uma avaliação abrangente e consistente. Enquanto 30% ainda não realizam análises regulares, mas planejam começar, 10% não têm planos de implementar essas práticas no futuro (Figura 9).

Já ao analisar o uso de ferramentas estratégicas para diagnosticar a situação atual da empresa, 50% dos empresários não utilizam ferramentas específicas ou fazem apenas um diagnóstico informal, o que pode indicar uma falta de estrutura formal na análise estratégica. Em contraste, 40% utilizam a análise de mercado, que examina as tendências do mercado e o comportamento dos concorrentes, fornecendo insights valiosos para ajustar estratégias e identificar novas oportunidades. Apenas 10% utilizam a análise SWOT, uma ferramenta que

avalia forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, oferecendo uma visão holística do ambiente interno e externo da empresa (Figura 10).

Figura 9 - Prática de Análises Regulares do Ambiente Interno e Externo nas Micro e Pequenas Empresas

Figura 10 - Uso de Ferramentas Estratégicas para Diagnóstico da Situação Atual da Empresa



Para as MPEs, a realização regular e formal de análises ambientais e o uso de ferramentas estratégicas são fundamentais para uma compreensão aprofundada das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. A falta de ferramentas estruturadas, como a análise SWOT e de mercado, pode reduzir a capacidade das empresas de tomar decisões informadas e adaptar suas estratégias de forma eficaz. Para assegurar o sucesso das estratégias competitivas e determinar qual delas é a mais adequada para sua empresa, é fundamental realizar uma análise detalhada do ambiente. Isso envolve avaliar o mercado, identificar as oportunidades, analisar a concorrência, e entender o perfil dos clientes, além de considerar aspectos políticos, sociais e tecnológicos, que podem impactar o negócio. A análise do ambiente é interessante e essencial, pois com base nele é possível identificar o cenário, e embasar as decisões estratégicas a serem tomadas, assim garantindo as chances de sucesso da organização.

Uma abordagem interessante para analisar a situação atual da empresa é a aplicação da matriz SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), ou matriz FOFA como também

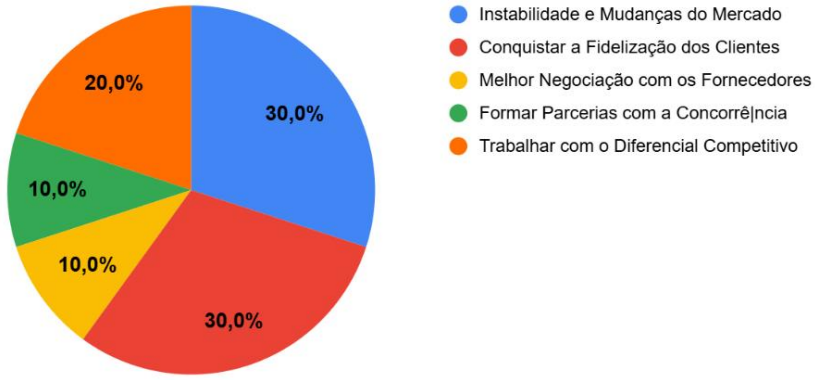
é denominada. Ela permite identificar os pontos fortes e fracos internos, bem como as oportunidades e ameaças externas. A matriz SWOT possibilita que o empresário tenha uma visão mais clara e ampla do negócio, ajudando assim na formulação de estratégias competitivas que explorem os pontos fortes, melhorem as fraquezas, aproveitem as oportunidades e enfrentem as ameaças. Segundo Chiavenato e Sapiro (2003), a função da matriz SWOT é associar as oportunidades e as ameaças externas à organização com seus pontos fortes e pontos fracos, sendo uma das técnicas mais utilizada na gestão estratégica competitiva.

Outra importante ferramenta na análise estratégica é a matriz BCG (Boston Consulting Group). Ela classifica os produtos ou unidades de negócio em quatro categorias: Estrela, Vaca Leiteira, Interrogação e Abacaxi. Essa matriz ajuda a identificar quais produtos têm maior potencial de crescimento e lucratividade, bem como quais exigem investimentos ou podem ser descontinuados. Auxiliando na alocação eficiente de recursos e na tomada de decisões estratégicas em relação ao portfólio de produtos ou unidades de negócio da empresa. Conforme Kotler (2000), a Matriz BCG é uma "ferramenta analítica que visa classificar os produtos de uma determinada empresa, de acordo com o seu potencial."

A análise das respostas sobre como as estratégias competitivas ajudaram as empresas a superarem adversidades destaca uma clara diversidade nas abordagens utilizadas, refletindo a flexibilidade e a adaptabilidade das micro e pequenas empresas diante de desafios significativos (Figura 11).

Conforme a pesquisa, parte dos empresários (30%) apontou a instabilidade e mudanças do mercado como uma situação em que estratégias competitivas foram cruciais. Isso sugere que muitos enfrentaram e se adaptaram a condições de mercado voláteis, utilizando estratégias para mitigar os impactos negativos e manter a estabilidade dos negócios. Outra área significativa, também com (30%), foi a conquista da fidelização dos clientes. Isso indica que as micro e pequenas empresas priorizaram a construção e manutenção de relacionamentos sólidos com seus clientes como uma forma de enfrentar desafios e garantir a continuidade dos negócios. Além disso, trabalhar com o diferencial competitivo (20%) e formar parcerias com a concorrência (10%) são abordagens importantes, embora menos prevalentes. Essas estratégias evidenciam como algumas empresas buscaram se destacar no mercado e colaborar com outros do setor para otimizar recursos e oportunidades. A melhor negociação com os fornecedores (10%) mostra como a gestão eficiente das relações com fornecedores também pode ser uma estratégia relevante para superar dificuldades financeiras e operacionais (Figura 11).

Figura 11 - Superando Desafios: O Papel das Estratégias Competitivas nas Micro e Pequenas empresas



A diversidade nas respostas sublinha a importância de estratégias competitivas adaptadas às necessidades e contextos específicos de cada empresa. As micro e pequenas empresas demonstram uma abordagem multifacetada para enfrentar adversidades, destacando que a flexibilidade e a inovação nas estratégias podem ser decisivas para superar desafios significativos e assegurar a continuidade e o crescimento sustentável dos negócios.

De acordo com Hitt, Michael (2011, p. 98):

> O objetivo fundamental de utilizar qualquer tipo de estratégia é adquirir competitividade estratégica e obter retornos acima da média. As estratégias são deliberadas, antecedem à tomada de ações às quais se aplicam e demonstram um entendimento compartilhado da visão e da missão da empresa. Uma estratégia formulada eficazmente dispõe, integra e aloca os recursos, as capacitações e as competências da empresa para que esta se alinhe adequadamente com o seu ambiente externo, também racionalizando a visão e a missão da empresa junto com as ações tomadas para atingi-las As informações sobre uma série de variáveis, incluindo mercados, clientes, tecnologia, finanças do mundo todo, economia mundial em constante mudança devem ser coletadas e analisadas para compor e utilizar adequadamente as estratégias. Cada vez mais a tecnologia da Internet afeta como as organizações coletam e estudam os dados e as informações que estão relacionadas às decisões sobre a opção e utilização da estratégia. No final, opções estratégicas sólidas, que reduzam a incerteza no tocante aos resultados, são a base sobre a qual são criadas estratégias bem-sucedidas.

A implementação da prática da administração estratégica é fundamental para gestão de micro e pequenas empresas porque a partir desta as empresas poderão definir objetivos claros, identificar oportunidades, minimizar riscos, otimizar recursos, adaptar-se às mudanças do mercado e alcançar vantagens competitivas. Dessa forma, através da administração estratégica, as empresas podem ter uma visão mais ampla do seu negócio, tomar decisões embasadas em análises adequadas e direcionar seus esforços para o crescimento sustentável e o sucesso a longo prazo.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As micro e pequenas empresas, independentemente de seu segmento, enfrentam desafios semelhantes que impactam diretamente sua eficiência operacional e crescimento. Esses

obstáculos ressaltam a importância de uma administração estratégica sólida para superar as adversidades em um mercado competitivo. Em um ambiente em constante mudança, a inovação e a adaptação são essenciais para que essas empresas se destaquem e permaneçam relevantes. A prática da administração estratégica permite a definição de objetivos claros, a identificação de oportunidades e a minimização de riscos, criando uma base sólida para a tomada de decisões.

Com um planejamento bem estruturado, as MPEs conseguem analisar o ambiente competitivo e alocar recursos de maneira eficiente, ampliando sua capacidade de resposta às adversidades do mercado. A administração estratégica é essencial para o sucesso dessas empresas, não apenas gerando retornos acima da média, mas também promovendo um desenvolvimento sustentável a longo prazo. Além disso, essa abordagem proporciona uma compreensão mais aprofundada das necessidades dos clientes, resultando em produtos e serviços mais alinhados com suas expectativas. Essa estratégia fortalece a fidelização dos clientes e contribui significativamente para um crescimento contínuo, garantindo a longevidade das organizações em um cenário desafiador.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS

A importância da competitividade dos pequenos negócios**. Sebrae,** 16 out. 2023. Disponível em: A importância da competitividade dos pequenos negócios - Sebrae SC (sebrae-sc.com.br). Acesso em: 22 out. 2024.

As necessidades dos mercados e a competitividade das empresas. **Administradores,** 15 jan. 2019. Disponível em: https://administradores.com.br/noticias/as-necessidades-dos-mercados-e-a-competitividade-das-empresas. Acesso em: 24 fev. 2024.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico: a nova jornada da intenção aos resultados**. 5. Ed. Barueri: Atlas, 2023.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações**. 1. ed. 13ª tiragem. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHRISTENSEN, C. R.; ANDREWS, K. R.; BOWER, J. L.; HAMERMESH, G.; PORTER, M. E. **Business Policy**: Text and Cases. 5th edition. Homewood, IL: Irwin, 1982.

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

HITT, Michael A; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E; (org.). **Administração Estratégica:** Competitividade e Globalização. São Paulo, SP: Cengage Learnig Edições LTDA, 2008. *E-book* (442p.). ISBN-10 978-85-221-0963-0. Disponível em: https://doceru.com/doc/e5x5n8. Acesso em: 24 fev. 2024.

HUGHES, A. **A Disctionary of Economics: The New Palgrave**. London: Palgrave Macmillan, 1987.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KUPFER, David, HAGUENAUER, Lia. **Desafios competitivos para a indústria**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

Microempresa, Empresa de Pequeno Porte e Microempreendedor Individual: diferenças e características. **Sebrae**, 11 de out. 2023. Disponível em: https://www.sebrae-sc.com.br/blog/epp-microempresa-mei. Acesso em: 11 de mar. 2024.

Pequenos negócios aceleram emprego e PIB no país. **ASN Nacional**, 16 de jan. 2023. Disponível em: https://agenciasebrae.com.br/dados/pequenos-negocios-acelerem-emprego-e-pib-no-pais/ . Acesso em 18 de mar. 2024.

PEREIRA, Isabel Matilde dos Santos. **Administração Estratégica na Micro e Pequena Empresa do Setor Comercial.** Orientadora: Dra. Walkiria França Vieira e Teixeira. 2019. 28 f. TCC (Pós- Graduação) – Curso de Especialização em Gestão de Instituições Federais de Educação Superior, Faculdade de Educação da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2020. Disponível em: https://repositorio.ufmg.br . Acesso em: 24 fev. 2024.

SAMBIASE, Marta; KLEMENT, Claudia; BARBOSA, Conceição. **Gestão Estratégica:** Sustentabilidade e Desenvolvimento Empresarial. São Paulo, SP: Editora Mackenzie, 2017.

WRIGHT, Peter L. **Administração estratégica: conceitos.** São Paulo: Atlas, 2009.