

CENTRO UNIVERSITÁRIO ALVES FARIA - UNIALFA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO STRICTU SENSU MESTRADO PROFISSIONAL
EM ADMININSTRAÇÃO

PETERSON DE CASTRO DIAS FRANCO

DESAFIOS PARA A ELABORAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS
EM PEQUENAS EMPRESAS VAREJISTAS NA REGIÃO METROPOLITANA DE
GOIÂNIA

Goiânia
2023

PETERSON DE CASTRO DIAS FRANCO

DESAFIOS PARA A ELABORAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS
EM PEQUENAS EMPRESAS VAREJISTAS NA REGIÃO METROPOLITANA DE
GOIÂNIA

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração do Centro Universitário Alves Faria (UNIALFA), como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Paulo Cesar Bontempo.

Goiânia
2023

Catálogo na fonte: Biblioteca UNIALFA

F825d

Franco, Peterson de Castro Dias.

Desafios para a elaboração e implementação de estratégias em pequenas empresas varejistas na região metropolitana de Goiânia. / Peterson de Castro Dias Franco. – 2023.

75 f.: il. 30cm.

Orientador: Prof. Dr. Paulo Cesar Bontempo.

Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Centro Universitário Alves Faria (UNIALFA) – Goiânia, 2023.

1. Pequenas Empresas. 2. Empresa Varejista. 3. Planejamento Estratégico. I. Bontempo, Paulo Cesar. II. UNIALFA. III. Título.

CDU: 658.87

CENTRO UNIVERSITÁRIO ALVES FARIA - UNIALFA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMININSTRACÃO

Folha de aprovação da dissertação apresentada ao curso de Mestrado Profissional em Administração do Centro Universitário Alves Faria como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Paulo César Bontempo – UNIALFA – Orientador

Prof. Dr. Bento Alves da Costa Filho – Membro interno (UNIALFA)

Prof. Dr. Jonathan Rosa Moreira - Membro externo (UNIPROJEÇÃO)

GOIÂNIA
2023

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho ao Grande Arquiteto do Universo DEUS, que concede maravilhas em minha vida, sua presença me ilumina nas escolhas que faço diariamente.

Aos meus irmãos Romulo Thiago Dias Franco e Hamada Letícia Dias Franco.

Meus pais, João Alfredo de Castro Barbosa Franco e Pequenyna Dias da Silva Franco, que desde a infância, ensinaram aos filhos que o melhor caminho para um futuro, é a Educação e suas diversas pluralidades.

Aos meus amados filhos, Isabela Percursor Franco, Beijamim Fossá Franco e Elisa Maria Fossá Franco, motivação diária para levantar e seguir os meus sonhos.

E, para minha amada Daniella Lima Monteiro, mulher linda, guerreira, inteligente e parceira, que tive a sorte de encontrar nessa caminhada da vida, apoio e incentivo no dia a dia para seguir em frente.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao meu orientador, professor Dr. Paulo César Bontempo pela paciência, dedicação, motivação, energia contagiante e desmedida compreensão diante das dificuldades enfrentadas para a concretização deste trabalho, o que me fez não desistir do meu sonho em concluir o Mestrado em Administração.

Ao corpo docente, pelos conhecimentos compartilhados no decorrer das aulas, pela atenção e pelos momentos de reflexão acadêmica.

A minha família, pelos valores ensinados em minha educação e pelos investimentos que vão além das questões financeiras para seguir com resiliência na estrada da vida.

Obrigado a todos.

RESUMO

Este trabalho refere-se a um estudo sobre os desafios para elaboração e implementação de estratégias em pequenas empresas varejistas na região metropolitana de Goiânia. A metodologia utilizada envolveu abordagem teórica e estudos empíricos de abordagem quantitativa e a aplicação de cinquenta questionários em empresas do setor varejista situadas em nove bairros de Goiânia. No decorrer da investigação buscou relacionar as pequenas empresas do comércio varejista de Goiânia com as características das escolas de estratégias. Constatou-se pela literatura sobre estratégia empresarial e pequenas empresas e pelos dados obtidos na investigação de campo que por suas especificidades de estrutura simples, relações informais e claramente dependentes de valores, objetivos e ambições de seu dirigente esse universo de empresas orienta suas estratégias pela escola do Aprendizado estudada por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) que compreende a estratégia como emergente significando que esta pode emergir de forma contínua, com sequência de decisões e ações. O processo de criação de estratégia é informal, não planejado e de curto prazo e as pequenas empresas realçam a importância da consideração de fatores dinâmicos, contingenciais e adaptativos.

Palavras-chave: estratégia, pequena empresa, empresa varejista.

ABSTRACT

This work refers to a study on the challenges of developing and implementing strategies in small retail companies in the metropolitan region of Goiânia. The methodology used involved a theoretical approach and empirical studies with quantitative research and the application of fifty questionnaires to companies in the retail sector located in nine neighborhoods in Goiânia. During the investigation, we sought to relate small retail businesses in Goiânia with the characteristics of strategy schools. It was found in the literature on business strategy and small businesses and in the data obtained in field research that, due to its specificities of simple structure, informal relationships and clearly dependent on the values, objectives and ambitions of its leader, this universe of companies guides their strategies through school of Learning studied by Mintzberg, Ahlstrand and Lampel (2010) which understands strategy as emergent meaning that it can emerge continuously, with a sequence of decisions and actions. The strategy creation process is informal, unplanned and short-term and small businesses highlight the importance of considering dynamic, contingency and adaptive factors.

Keywords: strategy, small business, retail company.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Estratégia deliberada e estratégia emergente.....	37
Figura 2 – Modelo de estratégia deliberada na empresa.....	38
Figura 3 – Modelo de estratégia emergente na empresa.....	40
Figura 4 – Criação da estratégia nas pequenas empresas.....	43

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Brasil: Categorização das empresas segundo porte	16
Quadro 2 –	Principais características e representantes das escolas de formulação de estratégia.....	22
Quadro 3 –	Criação de estratégias - processos deliberado e emergente ...	41
Quadro 4 –	Brasil: seis primeiros estados da Federação em número de pequenas empresas no comércio	44
Quadro 5 –	Amostra da investigação – Tipo de empresa, localização e quantidade	48

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 –	Brasil: Empregos gerados – anos de 2020 e 2021 (dados do CAGED)..	24
Tabela 2 –	Brasil: percentual dos principais segmentos que mais abriram empresas em 2021.....	25
Tabela 3 –	Brasil: abertura de empresas por porte no período de 2019 a 2021.....	27
Tabela 4 –	Goiás: abertura de empresas por porte no período de 2019 a 2021.....	27
Tabela 5 –	Brasil: Fechamento de empresas por porte no período de 2019 a 2021	30
Tabela 6 –	Goiás: fechamento de empresas por porte no período de 2019 a 2021	30
Tabela 7 –	Brasil: Fechamento de MPE (ME + EPP) por CNAE em 2021.....	31
Tabela 8 –	Goiás: Mapa de empresas abertas no terceiro triênio de 2022.....	43

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 –	Brasil: número de empregos com carteira assinada nas MPes período de 2019 a 2021.....	28
Gráfico 2 –	Brasil: Distribuição da evolução do número de empregos nas MPes: Centro Oeste e Goiás 2019 – 2021 (em %).....	28
Gráfico 3 –	Brasil: Distribuição da evolução do número de empregos por porte de estabelecimentos. Centro Oeste e Goiás 2021 (em %).....	29
Gráfico 4 –	Brasil: Taxa de sobrevivência após 2 anos por porte – novembro 2020.....	33
Gráfico 5 –	Existem objetivos para os próximos anos (objetivos de longo prazo) conhecidos por todos os funcionários?.....	52
Gráfico 6 –	Há comunicação adequada e clara da estratégia a todos os funcionários?.....	53
Gráfico 7 –	Não temos uma estratégia definida.....	53
Gráfico 8 –	Os recursos financeiros são insuficientes para executar a estratégia	54
Gráfico 9 –	Os funcionários não entendem como a empresa funciona e de como deve ocorrer a execução das metas e objetivos.....	55
Gráfico 10 –	Não temos certeza se a estratégia que estamos executando vale a pena, é ineficaz ou lógica, dadas as forças competitivas que encaramos no nosso setor.....	56
Gráfico 11 –	Sua empresa faz análise das tendências de consumo e do setor que atua?.....	57
Gráfico 12 –	Sua empresa tem estratégia para a inclusão de novos produtos, processos, serviços para captação e/ou fidelização e/ou expansão de mercado?.....	58
Gráfico 13 –	Sua empresa realizou mapeamento da sua atual capacidade de produção e/ou atendimento?.....	60
Gráfico 14 –	Sua empresa realiza o planejamento e gestão dos recursos humanos de forma a assegurar a qualidade na entrega dos produtos/serviços.....	61

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CAGED – Cadastro Geral de Empregados e Desempregados

CNAE – Classificação Nacional de Atividades Econômicas

EPP – Empresas de Pequeno Porte

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

ME – Médias Empresas

MEI – Microempreendedor Individual

MPE – Micro e Pequena empresa

MTP – Ministério do Trabalho e Previdência

PAC – Pesquisa Nacional de Amostra

PE – Pequena Empresa

PME – Pequena e Média Empresa

PMC – Pesquisa Mensal do Comércio

PNAD – Pesquisa Nacional de amostra de Domicílio

RAIS/MTE – Relação Anual de informações Sociais do Ministério do Trabalho e Emprego

RFB – Receita Federal do Brasil

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

STRAB – Secretaria de Trabalho

UF – Unidade da Federação

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	20
2.1 ESTRATÉGIA - UM BREVE HISTÓRICO	20
2.2 PEQUENAS EMPRESAS NA ECONOMIA BRASILEIRA	25
2.3 ESTRATÉGIA EM PEQUENAS EMPRESAS.....	35
2.3.1 Processo de estratégias deliberadas	38
2.3.2 Processo de estratégias emergentes	40
2.4 PEQUENAS EMPRESAS: PLANEJAMENTO E IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS	42
2.5 PEQUENA EMPRESA EM GOIÁS.....	44
2.6 CARACTERÍSTICAS GERAIS DO SETOR VAREJISTA	46
3 METODOLOGIA	48
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	47
3.2 UNVERSO E AMOSTRA.....	48
3.3 COLETA DE DADOS	50
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	52
4.1 RESULTADOS DA ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS	52
4.1.1 Análise das respostas ao questionário	52
4.2 PADRÃO DE COMPORTAMENTO DAS PEQUENAS EMPRESAS INVESTIGADAS ..	62
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	64
REFERÊNCIAS	66
APÊNDICE I - QUESTIONÁRIO.....	73
APÊNDICE II – MATRIZ DE AMARRAÇÃO	74

1 INTRODUÇÃO

Para Antunes (2011) as Micro e Pequenas Empresas (MPEs) se configuram nos diferentes países, assim como no Brasil, como alternativa dinamizadora da economia, uma vez que este segmento diante das novas configurações criadas pela crise do modelo fordista de produção¹ e a emergência da especialização flexível² assumiu novas e diversas formas de articulação. De acordo com dados do Ministério da Economia (2020) as MPEs respondem por 99% dos negócios brasileiros, por 30% de tudo que é produzido no país e são responsáveis por 55% dos empregos gerados.

Conforme o Instituto Brasileiro de Estatística (IBGE), mediante estudos realizados pela Relação Anual de Informações Sociais do Ministério do Trabalho e Emprego (RAIS/MTE, 2022), no Brasil, 67% das pessoas ocupadas no setor privado formal e informal (incluem-se, neste cálculo, os empregados, os empresários e os indivíduos que possuem seu próprio negócio, mas não têm empregados) são de responsabilidade das MPEs.

O Índice Omie de Desempenho Econômico das PMEs (IODE-PMEs)³ registrou no ano de 2022 uma movimentação financeira de 1,9% de expansão das PMEs se comparados com o ano de 2021. Se a análise for realizada por setor pode-se observar no comércio um crescimento no ano de 2022 de +55%, se comparado com o ano de 2021. Já na indústria o crescimento em 2022, comparando-se com 2021 foi de 2,1%. O setor agropecuário foi o que apresentou maior percentual de expansão, sendo +16,7% no ano de 2022, comparando-se com 2021. As pesquisas do IODE-PMEs evidenciam que por setor o Comércio varejista obteve um crescimento de + 7% em 2022 se comparado com o ano de 2021. O segmento de atacadista apresentou um percentual de crescimento de 5,9%. O segmento de reparação de veículos apresentou índice negativo de (-6,7%) (IODE - PMEs, 2022).

¹ O fordismo é um método de organização da produção e do trabalho complementar ao taylorismo "que se caracteriza pelo gerenciamento tecno burocrático de uma mão de obra especializada sob técnicas repetitivas de produção de serviços ou de produtos padronizados" (Tenório, 1994, p. 88).

² Modelo de organização industrial, com exemplos exitosos na Terceira Itália, Alemanha, França, que tiveram como base a expansão de pequenas e médias empresas, cuja adaptabilidade a flutuações demanda e dinamismo inovador tornando-as organizações importantes neste novo modelo industrial que tem se delineado nas últimas décadas. É uma estratégia de inovação permanente: acomodação para a mudança ininterrupta, em vez de um esforço para controlá-la. (AMARAL FILHO, 2011).

³ Compreendendo a relevância das PMEs no desempenho econômico do nosso país, a Omie desenvolveu o Índice Omie de Desempenho Econômico das PMEs (IODE-PMEs), acompanha as atividades econômicas das pequenas e médias empresas brasileiras. Para elaborar os índices, a Omie analisa dados agregados e anonimizados de movimentações financeiras de contas a receber de mais de 90 mil clientes, cobrindo 622 CNAEs (de 1.332 subclasses existentes) – considerando filtros de representatividade estatística. Os dados são deflacionados com base nas aberturas do IGP-M (FGV), tendo como base o índice vigente no último mês de análise, com o objetivo de expurgar o efeito meramente inflacionário na série temporal, permitindo que se observe a evolução das movimentações financeiras em termos reais (<https://www.omie.com.br/imprensa/movimentacao-financeira-das-pmes-segue-em-crescimento/> acesso em 03.05.2023).

Relatório do SEBRAE (2023) aponta que no Brasil no primeiro trimestre de 2023 foram abertas 1.013.239 novas empresas, dentre elas, Microempreendedor Individual (MEIs) foi o principal responsável por esse número expressivo, com um total de 798.826 empresas abertas, o que representa 78,8% do total de pequenos negócios. As Médias Empresas (MEs) vêm em seguida, com 180.229 novas empresas (17,8%), enquanto as Empresas de Pequeno Porte (EPPs) abriram apenas 34.184 novas empresas (3,4%) (SEBRAE, 2023).

Por Estado da Federação, o referido relatório do SEBRAE (2023) apresenta o número de empresas abertas: em primeiro lugar está o estado de São Paulo com um total de 291.144 novas empresas, representando um percentual de 27,7%; em segundo lugar o estado de Minas Gerais com um total de 110.126 empresas, representando um percentual de 10,8% e o terceiro lugar cabe ao estado é o Rio de Janeiro com 83.193 percentual de 8,2%. Os estados da federação que tiveram o menor número de empresas abertas foram Amapá com 1.793 e o estado do Acre com o número de 2.004.

Diante deste universo de empresas e de sua importância para a economia do país, as PMEs têm na adoção da estratégia um instrumento para a tomada de decisão com maior segurança. Porter (2004), afirma que quanto menor a empresa, a estratégia torna-se mais importante uma vez que as pequenas empresas são mais sensíveis às variações do mercado. Neste sentido, estas empresas necessitam perceber o ambiente competitivo com maior rapidez para garantir a sobrevivência no mercado e, também para obterem destaque na área de atuação. Para o autor estratégia é mais do que simplesmente operações eficientes ou diferenciação de produtos, uma vez que, envolve a criação de uma posição única da empresa no mercado, que não pode ser facilmente replicada pelos concorrentes (PORTER, 2004).

Vieira Neto, Marinho e Carvalho (2018) destacam como méritos decorrentes da aplicação da estratégia nas MPes: orientar a tomada de decisões, identificar as fraquezas, fortalecer os pontos fortes, aumentar a competitividade e proporcionar condições para ações preventivas.

Ao abordar os desafios para elaboração e implantação de estratégias em pequenas empresas iluminam os estudos de Terence (2008) ao afirmar que o tema tem conquistando espaço no âmbito acadêmico e também no empresarial. Neste sentido comporta diversos significados, dentre estes: como políticas, objetivos, táticas, metas e programas.

Para a autora, existe quase que um consenso na Teoria das Organizações em considerar “a estratégia como a ferramenta adequada para trabalhar as oportunidades e desafios característicos da sociedade contemporânea, em que bens, serviços, pessoas, habilidades e ideias se movimentam livremente sem fronteiras geográficas” (TERENCE, 2008, p.5).

Entende-se, a partir da leitura da autora que a estratégia como um elemento fundamental na condução dos negócios deve voltar-se para o futuro, que é o seu maior propósito, ou seja, a capacidade de lidar com o futuro, no sentido de criar, por meio do pensar e do agir, um nítido senso de direção para as organizações (TERENCE, 2008).

1.1 OBJETO DE ESTUDO

No âmbito nacional, várias são as formas adotadas para a categorização das pequenas empresas. Em geral, levam-se em consideração critérios quantitativos, como número de empregados por setor de atividade e/ou faturamento anual bruto (SANTOS; KREIN; KALIXTRE, 2012).

Não existe uma unanimidade sobre a delimitação do segmento no Brasil e vários critérios são adotados tanto por parte da legislação específica (Lei do Simples Nacional – Lei Complementar (LC) no 123, de 14 de dezembro de 2006, atualizada pela LC no 155, de 27 de outubro de 2016), como por parte de instituições financeiras oficiais (BNDES) e órgãos representativos do setor (SEBRAE), que podem ser o valor do faturamento, o número de pessoas ocupadas ou ambos. Esta heterogeneidade decorre do fato de que a finalidade e os objetivos das instituições que promovem o enquadramento das empresas são distintos (regulamentação, crédito, estudos etc.) (SILVA *et al.*, 2020).

O SEBRAE/DIEESE (2020) categoriza o porte das empresas de acordo com o número de colaboradores. As pequenas empresas são aquelas em que o número de trabalhadores varia de 10 a 49 pessoas em empreendimentos do setor comercial ou de serviços e de 20 a 99 pessoas no setor industrial ou de construção. Este estudo orientou-se pelo critério de definição do SEBRAE/DIEESE (2020), assim é o objeto desta investigação as empresas que possuem de 10 a 49 pessoas ocupadas no comércio (Quadro 1).

Quadro 1 – Brasil - Categorização das empresas segundo porte

PORTE	SETORES	
	INDÚSTRIA	COMÉRCIO
Microempresa	Até 19 pessoas ocupadas	Até 9 pessoas ocupadas
Pequena empresa	De 20 a 99 pessoas ocupadas	De 10 a 49 pessoas ocupadas
Média empresa	De 100 a 499 pessoas ocupadas	De 50 a 99 pessoas ocupadas
Grande empresa	500 pessoas ocupadas ou mais	100 pessoas ocupadas ou mais

Fonte: SEBRAE. Elaboração: DIEESE/2020. Disponível em: <https://www.dieese.org.br/anuario/2018/anuarioPequenoNegocio2018/index.html?page=12>. Acesso em: 31.07.2023.

1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DA INVESTIGAÇÃO

Frente ao contexto das pequenas empresas de setor varejista, às peculiaridades organizacionais que apresentam, as limitações na implantação do processo de estratégias e a necessidade de considerar em sua gestão, tanto as suas características como as do estrategista, tem-se como questão neste estudo: **Quais são desafios encontrados pelas pequenas empresas varejistas da região metropolitana de Goiânia na elaboração e implementação estratégias?**

1.3 OBJETIVOS DO ESTUDO

1.3.1 Objetivo geral

- Identificar os desafios encontrados pelas pequenas empresas do setor varejista da região metropolitana de Goiânia para elaboração e implementação de estratégias.

1.3.2 Objetivos específicos

- Investigar se as pequenas empresas do setor varejista da região metropolitana de Goiânia planejam suas estratégias.
- Verificar se os funcionários conhecem a estratégia e entendem como deve ocorrer a execução das metas e objetivos da empresa.
- Analisar se a empresa tem estratégia para a inclusão de novos produtos, processos, serviços para captação e/ou fidelização e/ou expansão de mercado.
- Identificar se as pequenas empresas do setor varejista da região metropolitana de Goiânia possuem planejamento financeiro para implementar as estratégias elaboradas.
- Perceber se as pequenas empresas do setor varejista da região metropolitana de Goiânia realiza o planejamento e gestão dos recursos humanos.

1.4 RELEVÂNCIA E MOTIVAÇÃO PARA O ESTUDO

A escolha do tema é fruto da vivência do autor como consultor credenciado ao SEBRAE – Goiás, que convive com inquietações e desafios enfrentados pelas MPEs, com suas especificidades na luta pela sobrevivência em um mercado competitivo. Somado a estas inquietações como consultor, também a sua atuação como docente na área de gestão e empreendedorismo constituiu-se em motivação para a escolha do tema.

A partir das experiências vividas e com o olhar de pesquisador verticalizou o estudo para as estratégias nas pequenas empresas varejista da região metropolitana de Goiânia. Considerando a realidade que se presencia na organização do trabalho no mundo capitalista e a importância das pequenas empresas no desenvolvimento econômico e social de uma sociedade,

torna-se relevante a presente investigação que desenvolve estudos sobre os desafios em elaboração e implementação de estratégias na pequena empresa, por sua natureza multidisciplinar mantendo-se a atenção em outros vieses da teoria e somando-se aos estudos da administração no sentido abranger os vários processos desse segmento em sua organização social.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

O capítulo 1 – Introdução, apresenta o tema com abordagem sobre a importância das pequenas empresas, define o objeto e a relevância do estudo. O capítulo 2 – referencial teórico, desenvolve as concepções teóricas de estratégia, seu planejamento e execução. Traça o perfil das pequenas empresas e suas especificidades, bem como o estudo das pequenas empresas varejistas e, as pequenas empresas varejistas em Goiás e Goiânia, amparando-se nas abordagens delineadas pela literatura, tomando-as como orientadoras para o conhecimento e compreensão dos desafios enfrentados por estas empresas para elaboração e implantação de estratégias.

O capítulo 3 tem como preocupação desenvolver uma análise sobre a metodologia utilizada na investigação. Apresenta a configuração do universo, a amostra utilizada e o processo de aplicação dos questionários para de coleta dos dados.

No capítulo 4 é realizada a análise dos resultados com a apresentação das respostas dos questionários aplicados e os desafios e limites das pequenas empresas do setor varejista da região metropolitana de Goiânia na elaboração e implantação de estratégias e o capítulo 5 traz as considerações finais evidenciando o tipo de estratégia desenvolvida pelas pequenas empresas objeto desta investigação.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O presente capítulo tem como preocupação analisar o arcabouço teórico que orienta a discussão para elaboração e implantação de estratégias em pequenas empresas varejistas na região metropolitana de Goiânia. Entende-se portanto, a importância em conceituar estratégia, considerando neste processo a sua evolução, bem como a relação com a competitividade no desempenho das organizações.

Outra preocupação do capítulo é o estudo das pequenas empresas, objeto de análise desta investigação, contextualizando as suas especificidades e os enfrentamentos para sobrevivência em um mercado competitivo.

2.1 ESTRATÉGIA - UM BREVE HISTÓRICO

Estratégia, nos estudos das organizações tem sua origem na palavra grega *estrategos*, com o significado de general que comanda as tropas, ou ainda como arte do general (FERNANDES; BERTON, 2005).

Para a ideia de estratégia tem-se:

Nas campanhas militares, cujos resultados, bons ou maus, teriam sido, em grande parte, fruto das mentes de bons ou maus estrategistas. Ao longo dos anos, muito se falou de grandes comandantes militares e de estratégia, desde a Antigüidade. Usualmente, três nomes são citados como os maiores comandantes militares daquela época: Aníbal Barca, de Cartago, Alexandre, o Grande, da Macedônia, e Júlio César, de Roma. Os dois últimos foram celebrizados em inúmeros textos, antigos e modernos, por suas grandes façanhas. Alexandre e César jamais sofreram derrotas decisivas, mas Aníbal encontrou um oponente que o derrotou de forma categórica, na Batalha de Zama (202 a.C.). E com a história desta batalha começam a análise e a discussão sobre a estratégia (CARVALHO; LAURINDO, 2010, p.1).

Com o decorrer do tempo essa significação sofre modificações e passa a ser utilizada em outros campos de conhecimento, assumindo diferentes formas e contextos. De vitória na guerra ou uma forma de vencer o oponente estratégia passa para o campo do relacionamento humano, evoluindo e se traduzindo em ações político, econômico, tecnológico e social no contexto administrativo, relacionada à prática da gestão (MAINARDES; FERREIRA; RAPOSO, 2011).

As novas configurações do termo estratégia nos estudos de administração passa a indicar o caminho que a referida organização deve perseguir no sentido de alcançar seus objetivos, conforme expressa Paulino *et al.*, (2001). Almeida (2000) afirma que estratégia trata das mudanças organizacionais, da capacidade de adaptação, do planejamento e de sua implementação. Para Saraiva *et al.* (2011) na década de 1990, desenvolveram-se os estudos de estratégia como prática social.

Costa (2009, p.15) define estratégia como “a base para elaborar planos, estabelecer e estruturar a comunicação externa e interna, gerenciar os riscos e administrar a trajetória da empresa”. Já para Bulgavoc *et al.*, (2007, p. 16) estratégia “é o processo que direcionam a empresa na análise, formulação e implantação de ações”. Fernandes e Berton (2005, p.11) destacam que “estratégia empresarial se trata de um conjunto de propósitos, metas, objetivos e planos que visam concretizar uma situação desejada na organização”. Completam os autores a necessidade de identificar a oportunidade externas e prever os recursos da organização.

Conforme Meirelles e Gonçalves (2011) a estratégia surgiu como parte do planejamento estratégico, foi assumindo novas performance, e, hoje o planejamento estratégico é parte dos estudos de estratégia, sendo considerando como um dos principais instrumentos.

Mintzberg (2004) esclarece que o planejamento estratégico, conforme concebido de início, esgota-se a partir de mudanças no mundo dos negócios, devido as ações imprevisíveis, que propõe formas dinâmicas para gerar participação das partes envolvidas. Continua o autor, que até os anos 50, ocorria o empenho dos administradores e teóricos da primeira metade do século em estabelecer diretrizes administrativas, para uma organização de forma fragmentada ou, ainda a divisão de tarefas e funções.

Afirmam Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) que foi a partir do ano de 1980 que as empresas voltaram-se para a estratégia, ocorrendo dessa forma grande desenvolvimento. Isso porque esse período é marcado pelo desenvolvimento tecnológico dos meio de comunicação e esse fenômeno é responsável pela reestruturação empresarial com viés no desenvolvimento global de interação e dinâmica da comunicação e da tecnologia.

Neste contexto, a estratégia empresarial passa a ser encarada como um processo que delinea gradualmente o futuro no sentido de auxiliar a organização para que esta por meio de qualificações, recursos e competências adequadas à realidade ambiental se concretize no seu papel no mundo moderno (BARROS, 2007).

Thompson e Strickland (2000) afirmam que o objetivo da estratégia nas organizações é englobar as mudanças e com o estudo de novas abordagens no sentido de obter respostas à nova organização do mercado, às tendências e desenvolvimentos econômicos, orientando-se pelas necessidades dos consumidores e às exigências da legislação e regulamentos.

Os estudos acima iluminam as várias e diferentes definições de estratégia, inclusive se adequando a cada tempo e contexto histórico. Também a abrangência do tema que exige a integração de uma série de teorias e enfoques. No que se refere ao contexto no qual é empregada pode ter o significado de políticas, objetivos, táticas, metas e programas, (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

Referindo-se à abrangência do tema, Foss (2003) afirma que a palavra é objeto de diversas interpretações no mundo empresarial, considerando que ainda esta mal definida na literatura, o que possibilita diferentes significados, e, proporciona a realização de análises diferenciadas junto aos teóricos da administração.

2.1.1 As escolas de Mintzberg

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) em seu livro *Safári de Estratégia* realizam um estudo de como se chegar a uma decisão estratégica. Aborda o processo de formação de estratégia centrada no líder ou empreendedor, como também enfatiza a estratégia a partir da intuição, da sabedoria e da experiência do dirigente ou dono da empresa. Processo este encontrado na maioria das vezes nas pequenas empresas. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) colocam esta escola do pensamento estratégico como a condutora de todas as outras.

Ilustram Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) diversas formas para compreender as diferentes perspectivas de estratégia fazendo uso de metáforas: “brinquedo Lego” ou a de um “quebra-cabeça”. Para os autores as escolas que se apoiam em ‘quebra cabeça’ para a formação da estratégia obtêm-se um resultado único, mesmo considerando os diversos meios de chegar a este. As escolas que se orientam pelo ‘brinquedo Lego’ deparam-se com um número infinito de resultados e de possibilidades de conquistar cada um destes resultados.

Outra fábula usada por pelos autores no livro é a fábula dos cegos que desejavam conhecer o elefante. Nesta fábula os autores apresentam as pessoas que ficam tateando individualmente e, no final fazem um retrato distorcido da realidade social.

As fábulas usadas pelos autores, explicitam que não se deve olhar a estratégia por uma única ótica, para não correr o risco de se ter uma estratégia semelhante à fábula do elefante. A estratégia deve ser observada completa e em movimento (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

O trabalho de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), consiste em classificar a estratégia em dez pontos e cada um desses pontos sendo responsável por uma perspectiva única. As escolas estão subdivididas em três grupos: (a) prescritivo; (b) descritivo; e (c) interativo.

No grupo das escolas prescritivas estão as escolas preocupadas em identificar como as estratégias devem ser formuladas. Estas escolas são: (a.1) do *design*, (a.2) do planejamento e (a.3) do posicionamento.

As escolas descritivas são as que tem a preocupação em descrever o modo como as estratégias são formuladas. São elas: (b.1) escola empreendedora; (b.2) escola cognitiva; (b.3) escola de aprendizagem; (b.4) escola do poder; (b.5) escola cultural e (b.6) escola ambiental. E,

por fim no último grupo encontra-se a escola da Configuração, cujo objetivo é a a integração das perspectivas das demais escolas (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010). Quadro 2.

Quadro 2 – Principais características e representantes das escolas de formulação de estratégia

Grupo	Escolas	Características	Principais representantes
Escola prescritiva	Escola o Design	Formulação da estratégia como um processo focado em objetivos definidos. Estratégia como processo conceitual.	Selznick, (1957); Chandler, (1962); e depois Andrews, 1965
	Escola do Planejamento	A formulação da estratégia é vista como um processo formal.	Ansoff, 1965
	Escola do Posicionamento	A estratégia é um processo analítico que possibilita lidar com as diferentes posições de mercado. Existem duas abordagens principais: (1) Modelo do Boston Consulting Group (matriz BCG) ⁴ (2) Modelo de Porter de análise competitiva ⁵	Porter, 1986
Escola descritiva	Escola empreendedora	Nesta escola a estratégia é pensada por meio de um plano de longo prazo e centrado na percepção do CEO.	Schumpeter, 1954, Cole, 1959, outros em economia.
	Escola Cognitiva	Na cognitiva a estratégia é vista como um processo mental que se traduz na forma de enxergar os conceitos.	Simon, 1947, 1957, March e Simon, 1958.
	Escola de Aprendizado	Na escola do aprendizado a estratégia é vista como um processo emergente.	Lindblom, 1959, 1968; Cyert e March, 1963; Weick, 1969; Quinn, 1980; Prahalad e Hamel, anos 90
	Escola do Poder	A formulação de estratégia é vista como um processo de negociação.	Allison, 1971 (micro); Pfeffer e Salancik, 1978; Astley, 1984 (macro)
	Escola Cultural	Concebe a estratégia como	Rhennam e Normann,

⁴ **Modelo do Boston Consulting Group (matriz BCG).** Este modelo foi desenvolvido por Bruce Henderson para a empresa de consultoria BCG (*Boston Consulting Group*). Tem como que a empresa deve ter um portfólio de produtos com diferentes taxas de crescimento e diferentes participações de mercado (GARCI, 2007).

⁵ **Modelo de Porter:** A preocupação do autor foi analisar o ambiente. Para Porter (1986) a estratégia de negócios deve ser baseada na estrutura do mercado no qual as organizações operam (GARCIA, 2007).

		um processo coletivo que considera as crenças e interpretações comuns a todos os membros da organização.	final dos anos 60 na Suécia
	Escola Ambiental	Estratégia é um processo reativo ao meio ambiente	Hannan e Freeman, 1977; teóricos de contingência (Pugh et al., final dos anos 60)
Escola Interativa	Escola de Configuração	integração das perspectivas das demais escolas	Chandler, 1962; grupo de McGill (Mintzberg, Miller, etc., final dos anos 70; Miles e Snow, 1978)

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos estudos de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010).

O Quadro 2 evidencia as dez escolas de estratégias estudadas por Mintzberg; Ahlstrand e Lampel (2010). É importante evidenciar que estes não são os únicos estudos na área, outros autores desenvolveram e propuseram modelos diferenciados de formulação de estratégia nas organizações, que são objetos de estudo na literatura de administração no mundo acadêmico e no mundo organizacional.

Destaca-se como pioneiro, nos estudos de estratégia tanto no mundo acadêmico como empresarial Porter (1986; 2004; 2008) que desenvolveu uma tipologia de estratégias fundamentadas em: (1) liderança no custo total – cujo ponto central é a empresa oferecer um custo menor do que o que seus concorrentes oferecem; (2) diferenciação – o principal foco é a diferenciação dos serviços e produtos para oferecer as melhores opções do mercado ao público consumidor; e (3) enfoque - parte do entendimento de que a empresa deve ter um alvo estratégico e ser capaz de atender melhor que seu concorrente (Garcia, 2007).

Em que pese as críticas realizadas aos estudos de Porter (1986, 2004, 2008) conforme Aktouf, Miloud e W. David (2011), o autor continua sendo um dos maiores expoentes na busca pelo melhor entendimento das questões de conteúdo estratégico. Seu livro *Competitive Strategy* (PORTER, 1980) foi reeditado 60 vezes e traduzido para 19 idiomas (BAILEY, 2007) e continua a ter grande influência no meio acadêmico e, também na comunidade empresarial (BAILEY, 2007)

2.1.2 A necessidade de uma abordagem dinâmica de estratégia

Salientam Mintzberg; Ahlstrand e Lampel (2010) que no arcabouço teórico dos estudos sobre estratégia não cabe leituras e conceituações deterministas, como é feito por alguns teóricos da área. Meirelles e Gonçalves (2001) chama atenção para a definição de estratégia como ideias, diretrizes, indicativos de caminho, refutando as definições tradicionais e conservadoras. No decorrer de seus estudos a definição de estratégia torna-se mais ampla, incluindo as dimensões: estabelecimento de políticas, de propósito organizacional, competências, direcionamento das

ações, resposta às demandas do ambiente, aspectos de gestão, organização econômica e humana, dentre outros (MEIRELLES; GONÇALVES, 2001).

O enfoque dos autores indica que a definição de estratégia é ampliada, assumindo novas feições, não se prende apenas ao conjunto de ações para as empresas atingirem seus objetivos, são englobadas nas as dimensões os aspectos ambientais, ações de outros agentes e também as interações com meio ambiente. A estratégia é, portanto, instrumento que alinha a organização com o seu ambiente (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2005).

Esta investigação, a partir da teoria abordada, orienta-se pela definição ampliada de estratégia (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010; DAY, 2000; PETER; OILSO, 2010), como um curso de ação - geral ou específico - voltado para determinadas situações, que visa alinhar a pequena empresa aos objetivos a serem alcançados, ou seja um conjunto de ações resultante de um processo contínuo de formulação e realização de estratégias, cuja finalidade é manter ou melhorar o desempenho das pequenas empresas e aumentar a sua competitividade.

2.2 PEQUENAS EMPRESAS NA ECONOMIA BRASILEIRA

Sales e Souza Neto (2004) afirmam que os Pequenos Negócios (PN) são primordiais para o Brasil. Evidenciam os autores que o PN tem impacto importante por gerar empregos, fornecer produtos e serviços essenciais para o mercado, além de apoiar a economia local. A tabela 1 apresenta o saldo de empregos gerados no Brasil, pelos PN, nos anos de 2020 e 2021 conforme expresso no CAGED/STE/MTP (SEBRAE, 2022).

Tabela 1 – Brasil: Empregos gerados – anos de 2020 e 2021 (dados do CAGED).

Porte	2020	2021
Total	-193.446	2.761.304
Adm. Pública	-6.216	5.207
CPF	32.837	104.396
MGE	-275.127	488.472
MPE	55.060	2.163.229

Fonte: Novo CAGED – STRAB/MTP. Atlas dos pequenos negócios, SEBRAE, 2022, p.61
Disponível em <https://static.poder360.com.br/2022/07/Atlas-pequenos-negocios-sebrae.pdf>.

Conforme informado na Tabela 1, mesmo com o advento da pandemia do Covid-19, o ano de 2021 apresentou um saldo positivo comparado a 2020. As MPEs abrangem 2.163.229 se convertido em percentual, chega a 78%, ou seja, para cada 40 novos trabalhos abertos no país em 2021, 31 foram provenientes das MPE.

No ano de 2022, de acordo com boletim do Ministério de Desenvolvimento, Indústria e Comércio (MDICS), Secretaria da Micro e Pequena Empresa e Empreendedorismo, Departamento Nacional de Registro Empresarial e Integração, foi registrado em seu boletim do 3º quadrimestre de 2022, publicado em 20 de janeiro de 2023, a abertura de 3.838.063 empresas no Brasil, o que representa uma queda de 4,8% comparando com 2021.

Os dados do SEBRAE (2022), referente ao comportamento das novas oportunidades para empreender evidenciam que os cinco principais segmentos que mais abriram empresas em 2021 foram, (1) Serviços de escritórios e de apoio administrativo, serviços voltados para a área de recepção, planejamento financeiro, contabilidade, arquivamento, preparação de material para envio de correio. Prestação de serviços virtuais tiveram um aumento de 3,42% no número de empresas abertas no decorrer do ano; (2) No comércio varejista destaca-se os artigos de vestuário e acessórios com um percentual de aumento de 2,49%; (3) As atividades médicas e ambulatoriais apresentaram um de 2,00%; 4º Na área de restaurantes e similares, o percentual de empresas abertas foi de 1,90% e, (5) a área de comércio varejista de mercadorias em geral, predominando o comércio os produtos alimentícios, dentre estes os mercados, as mercearias, minimercados e armazém tiveram um percentual de 1,69 de empresas abertas no ano de 2021. A tabela 2 apresenta essa realidade.

Tabela 2 – Brasil: percentual dos principais segmentos que mais abriram empresas em 2021

Posição	Código CNAE	Descrição	Sector	Nº de MPE	% do Total
1	8211300	Serviços combinados de escritório e apoio administrativo	Serviços	27.827	3,42%
2	4781400	Comércio varejista de artigos do vestuário e acessórios	Comércio	20.237	2,49%
3	8630503	Atividade médica ambulatorial restrita a consultas	Serviços	16.954	2,00%
4	5611201	Restaurantes e Similares	Serviços	15.466	1,90%
5	4712100	Comércio varejista de mercadorias em geral, com predominância de produtos alimentícios - minimercados, mercearias e armazéns.	Comércio	13.782	1,69%
6	711200	Serviços de Engenharia	Serviços	12.944	1,59%
7	5611203	Sucos e Similares	Serviços	12.480	1,53%

8	4930202	Transporte rodoviário de carga, exceto produtos perigosos e mudanças, intermunicipal, interestadual e internacional	Serviços	12.195	1,50%
9	702040	Atividades de consultoria em gestão empresarial, exceto consultoria técnica específica	Serviços	11.978	1,47%
10	8630504	Atividade Odontológica	Serviços	11.869	1,46%
11	4120400	Construção de Edifícios	Construção Civil	10.947	1,35%
12	8599604	Treinamento em desenvolvimento profissional e gerencial	Serviços	10.754	1,32%
13	7319002	Promoção de Vendas	Comércio	10.184	1,25%
14	6209100	Corretagem na compra e venda e avaliação de imóveis	Serviços	9.934	1,22%
15	6209100	Suporte técnico, manutenção e outros serviços em tecnologia da informação	Serviços	9.623	1,18%
16	8219999	Preparação de documentos e serviços especializados de apoio administrativos não especificados anteriormente	Serviços	9.374	1,15%
17	8650003	Atividades de psicologia e psicanálise	Serviços	8.093	0,99%
18	8630504	Comércio Varejista de produtos farmacêuticos, sem manipulação de fórmulas	Comércio	8.052	0,99%
19	4723700	Comércio varejista de bebidas	Comércio	7.876	0,97%
20	4744099	Comércio varejista de materiais de construção em geral	Comércio	7.519	0,92%

Fonte: SEBRAE, a partir da base da Receita Federal do Brasil 2022, p. 45.

As MPEs respondem por 53,4% do PIB brasileiro deste setor e são as principais geradoras de riqueza no Comércio. A Indústria é a que tem a maior participação das MPEs (22,5%) e se aproxima das MEs (24,5%). E no setor de Serviços, mais de um terço da produção nacional (36,3%) têm origem nos pequenos negócios (RECEITA FEDERAL/SEBRAE, 2022).

De acordo com base de dados da Receita Federal do Brasil (SEBRAE/2023 p.43), a Tabela 3 mostra os registros de abertura de Empresas de Pequenos Porte (EPP), Microempresas

(ME) e de Microempreendedores Individuais (MEI) e o total Pequenos Negócios (PN) no período de 2019 a 2021.

Tabela 3 – Brasil: abertura de empresas por porte no período de 2019 a 2021

Porte	2019	2020	2021
EPP	87.713	95.135	122.538
ME	584.382	585.792	690.977
MEI	2.413.219	2.603.470	3.120.530
TOTAL PN	3.085.314	3.284.397	3.934.045

Fonte: Receita Federal do Brasil/SEBRAE, 2022a, p.43

Pela Tabela 3 percebe-se que no ano de 2021 foram abertas 813 mil MPEs (ME+EPP) em relação ao ano de 2020 ocorreu um avanço de 132 mil MPEs abertas a mais, em termos de percentuais este aumento representa 19%. Em 2019 (ano anterior a pandemia) foram abertas 672 mil MPEs, em termos de percentuais significa 21% maior que no ano de 2019. A ano de 2020 (o pior ano da pandemia), conforme tabela 4 foram abertas 680 mil MPEs, índice que significa que no primeiro ano da pandemia de covid-19 ocorreu um avanço do número de registros de empresas abertas.

Considerando os MEIs, no ano de 2021 ocorreu o registro de 3,1 milhões de novos MEIs, representando um aumento de 20% de crescimento em relação a 2020 e 29% superior a 2019. Comparando o ano de 2020 com o de 2019 ocorreu 190 mil novos registros de MEIs, um crescimento de 7,9%. Se somados as MPEs e MEIs os PNs em 2021 foram responsáveis por observa- 3,9 milhões de novos registros de abertura. Números de 2021 são 27% superiores aos de 2019 (sem pandemia) (Tabela 4).

O Estado de Goiás conforme dados do SEBRAE (2022a) no ano de 2021 abriu 149.129 PN, conforme Tabela 4.

Tabela 4 – Goiás: abertura de empresas por porte no período de 2019 a 2021

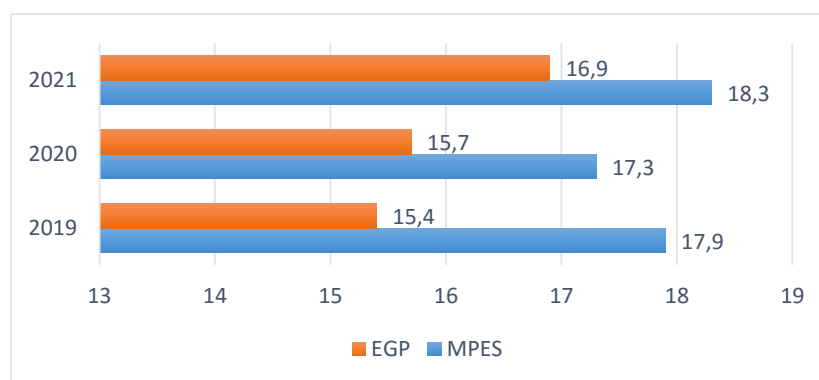
Porte	2021	%
EPP	4.176	2,8%
ME	31.285	21,1%
MEI	112.668	76,1%
TOTAL PN	149.129	

Fonte: Receita Federal do Brasil/SEBRAE, 2022a, p.43

No Estado de Goiás as MEIs representam 76% das empresas abertas no ano de 2021, as MEs 21,1% e as EPPs 2,8% (tabela 4).

Conforme estudos do SEBRAE (2022), o número de empregos com carteira assinada nas MPes no Brasil no período de 2019 a 2021, apresentou um crescimento de 2,2%. De 2021, com relação à 2020, houve um crescimento de 5,8% no número de empregos alocados em MPes. Foi a maior variação anual desde 2013. As MPes, respondem pela maior parte do emprego com carteira assinada (SEBRAE, 2023) (Gráfico 1).

Gráfico 1 – Brasil: evolução do número de empregos com carteira assinada nas MPes período de 2019 a 2021



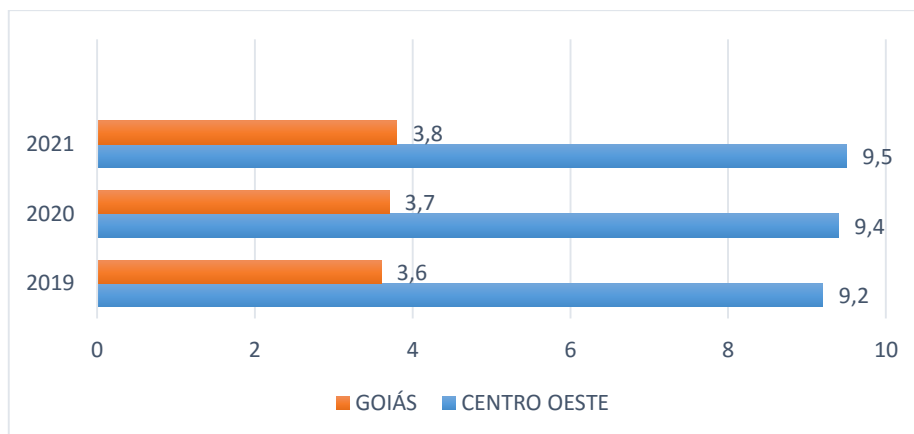
Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados do SEBRAE (2023)

Pelo Gráfico 1, percebe-se que de 2019 para 2020 ocorreu uma queda do número de empregos com carteira assinada nas MPes, sendo que em 2019 este universo era de 17,9 milhões e, em 2020 era de 17,3. Em 2021 ocorreu um aumento de número de empregados com carteira assinada passando de 17,3 em 2020 para 18,3 milhões em 2021. No período de 2019 a 2021 o crescimento do número de empregos com carteira foi de 2,2% nas MPes. (SEBRAE, 2022).

Se comparados as MPes com as Empresas de Grande Porte (EGPs) em todo período as MPes foram responsáveis por um número maior de empregos com carteira assinada (Em 2019: MPes 17,9 milhões e EGPs 15,5 milhões. Em 2020: MPes 17,3 milhões e EGPs: 15,7 milhões. No ano de 2021: MPes 18,3 milhões e EGPs: 16, milhões) (Gráfico 1).

Considerando o período de 2019 a 2021 todas as regiões aumentaram o seu número de empregos ao longo dos anos, com exceção do Sudeste (Gráfico 2).

Gráfico 2 – Brasil: Distribuição da evolução do número de empregos nas MPes. Centro Oeste e Goiás 2019 – 2021 (em %).

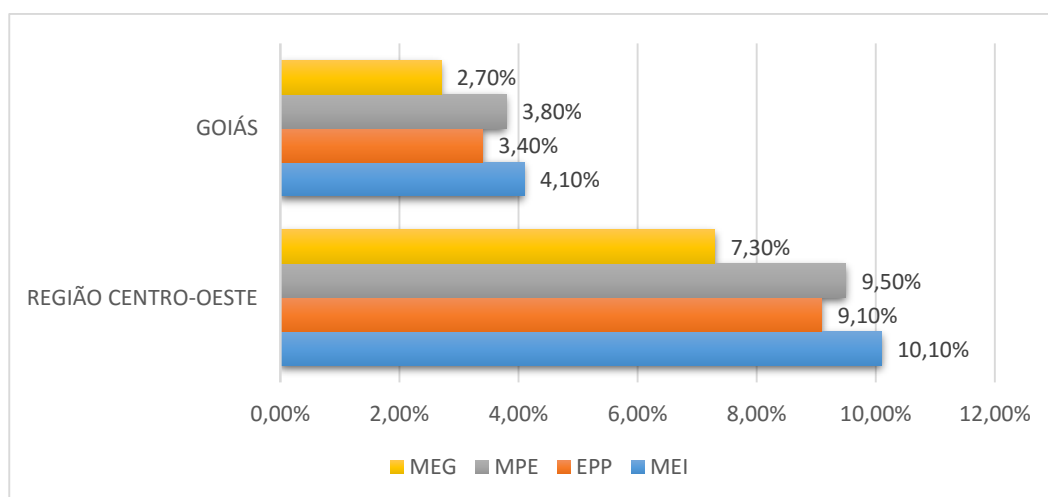


Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados do SEBRAE (2022)

Pelo gráfico 2 percebe-se que a região Centro Oeste apresentou um crescimento no número de empregos, passando de 9,2 em 2019, 9,4 milhões em 2020 e 9,5 milhões em 2021. Da mesma forma o estado de Goiás passou de 3,6 milhões em 2019, para 3,7 em 2020 e 3,8 em 2021.

Por porte de estabelecimento em 2021 o percentual dos empregos na região Centro-Oeste era de: MEIs - 10,1%; EPP - 9,0%; MPEs - 9,5% e MGEs - 7,3%. No estado de Goiás o percentual de empregos por porte do estabelecimento está assim distribuído: MEIs - 4,1%; EPPs - 3,4%; MPEs - 3,8 e MGEs - 2,7% (Gráfico 3).

Gráfico 3 – Brasil: Distribuição da evolução do número de empregos por porte de estabelecimentos. Centro Oeste e Goiás 2021 (em %).



Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados do SEBRAE (2022)

Pelo gráfico 3 percebe-se que na região centro-oeste o setor que mais emprega são as MEIs com 10,1% seguido pelas MPEs 9,5%. O estado de Goiás segue a mesma tendência as MEIs empregam 4,10% seguido pelas MPEs 3,8% (Gráfico 3).

Dentro as ocupações que mais empregam por setor nas MPEs em 2021 destacam-se com maior percentual a de vendedor de comércio varejista (8,6%), seguido por auxiliar de escritório em geral (4,6%), assistente administrativo (3,4%), operador de caixa (2,9%) e motorista de caminhão (2,8%) (SEBRAE, 2022).

Apesar da importante participação econômica e social da MPEs, estudos do SEBRAE (2022) demonstram que grande parte dessas empresas não chegam a completar o seu terceiro ano de atuação no mercado. As razões que levam as MPEs ao encerramento precoce de suas atividades conforme estudos de Couto (2017), são em primeiro lugar os fatores internos, que se vinculam diretamente ao empresário a falta de planejamento, de experiência de gestão e de estratégia para consolidar no mercado, em segundo lugar as externas, que estão fora do controle do gestor das MPEs, como exemplo, a regulamentação governamental e a economia.

No período de 2019 a 2021, o total de PNs que encerraram suas atividades foi de: 1.115.176 milhões em 2019; 1.007.875 milhões em 2020 e 1.364.464 em 2021. Tabela 5.

Tabela 5 – Brasil: Fechamento de empresas por porte no período de 2019 a 2021

Porte	2019	2020	2021
EPP	35.631	35.766	40.049
ME	364.730	347.348	385.863
MEI	714.815	624.761	938.552
TOTAL PN	1.115.176	1.007.875	1.364.464

Fonte: Receita Federal do Brasil/SEBRAE (2022a), p 43.

Pela Tabela 5 observa-se que em 2021, foram fechadas 938.552 MEIs. Considerando que no mesmo ano de 2021 foram abertas 3.120.530 (Tabela 6) o saldo positivo no ano foi de 2.181.978. O saldo líquido do total dos PNs em 2021 foi de 1.364.464 que encerraram suas atividades e 3.934.045 de registros de novos empreendimentos. Com registro superior de novos empreendimentos de 1.756.066 milhões.

O estado de Goiás conforme dados do SEBRAE (2022a) no ano de 2021 teve um número significativo de PNs (49.638) que encerraram suas atividades, conforme Tabela 6.

Tabela 6 – Goiás: fechamento de empresas por porte no período de 2019 a 2021

Porte	2021	%
EPP	1.60	2,1%
ME	14.569	29,4%
MEI	34.009	68,5%
TOTAL PN	49.638	

Fonte: Receita Federal do Brasil/SEBRAE, 2022a, p.43

No estado de Goiás as MEIs representam 68,5% das empresas que encerraram suas atividades no ano de 2021, as MEs 29,4% e as EPPs 2,1% (Tabela 6).

Os principais segmentos com maior número de MPE que fecharam as portas em 2021, conforme estudos do SEBRAE (2022a), foram: (1) Comércio varejista de artigos do vestuário e acessórios; (2) comércio varejista de mercadorias em geral no ramo alimentício, minimercados, mercearias e (3) lanchonetes, casas de chá, de sucos e similares; (4) restaurantes e similares; (5) serviços combinados de escritório e apoios administrativo; (6) Transporte rodoviário de carga, exceto produtos perigosos e mudanças, intermunicipal, interestadual e internacional; (7) Construção de edifícios; (8) Comércio e varejo de peças e acessórios novos para veículos automotores; (9) Atividades de condicionamento físico; (10) marketing direto; (11) Comércio varejista de materiais de construção em geral; (12) Comércio varejista de bebidas; (13) Comércio varejista de produtos alimentícios em geral ou especializado em produtos alimentícios não especificados anteriormente; (14) Comércio Varejista de outros produtos não especificados anteriormente; (15) Preparação de documentos e serviços especializados de apoio administrativo não especificados anteriormente; (16) Representantes comerciais e agentes do comércio de mercadorias em geral não especializado; (17) Comércio varejista especializado em equipamentos e suprimentos de informática; (18) Comércio varejista de cosméticos, produtos de perfumaria e de higiene pessoal; (19) Comércio Varejista de produtos farmacêuticos, sem manipulação de fórmulas e (20) Promoção de Venda. (Tabela 7).

Tabela 7 – Brasil: Fechamento de MPEs (MEs + EPPs) por CNAE em 2021.

Posição	Código CNAE	Descrição	Setor	Nº de MPE	% do Total
1	4781400	Comércio Varejista de artigos do vestuário e acessórios	Comércio	21.597	5,07%
2	4712100	Comércio Varejista de mercadorias em geral, com predominância de produtos alimentícios - minimercados, mercearias e armazéns.	Comércio	13.687	3,21%

3	5611203	Lanchonetes, casas de chá, de sucos e similares	Serviços	11.985	2,81%
4	5611201	Restaurantes e similares	Serviços	11.502	2,70%
5	8211300	Serviços combinados de escritório e apoio administrativo	Serviços	10.077	2,36%
6	4930202	Transporte rodoviário de carga, exceto produtos perigosos e mudanças, intermunicipal, interestadual e internacional	Serviços	7.700	1,81%
7	4120400	Construção de edifícios	Construção Civil	5.225	1,23%
8	4530103	Comércio e varejo de peças e acessórios novos para veículos automotores	Serviços	4.931	1,16%
9	9313100	Atividades de condicionamento físico	Serviços	4.895	1,47%
10	7319003	Marketing direto	Serviços	4.730	1,11%
11	4744099	Comércio varejista de materiais de construção em geral	Comércio	4.562	1,07%
12	4723700	Comércio varejista de bebidas	Comércio	4.472	1,05%
13	4729699	Comércio varejista de produtos alimentícios em geral ou especializado em produtos alimentícios não especificados anteriormente	Comércio	4.414	1,04%
14	4789099	Comércio Varejista de outros produtos não especificados anteriormente	Comércio	4.075	0,96%
15	8219999	Preparação de documentos e serviços especializados de apoio administrativo não especificados anteriormente	Serviços	4.047	0,95%
16	4619200	Representantes comerciais e agentes do comércio de mercadorias em geral não especializado	Comércio	3.981	0,93%
17	4751201	Comércio varejista especializado em equipamentos e suprimentos de informática	Comércio	3.858	1,47%

18	4772500	Comércio varejista de cosméticos, produtos de perfumaria e de higiene pessoal	Comércio	3.812	0,89%
19	4771701	Comércio Varejista de produtos farmacêuticos, sem manipulação de fórmulas	Comércio	3.685	0,86%
20	7319002	Promoção de Vendas	Serviços	3.681	0,86%

Fonte: SEBRAE, a partir da base da Receita Federal do Brasil 2022, p. 46.

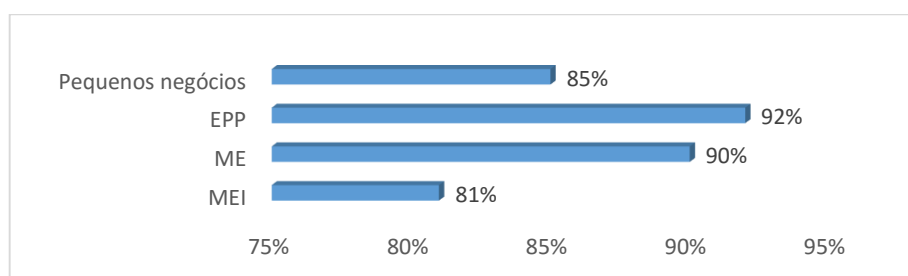
Pela Tabela 7 percebe-se que o Setor Varejista de artigos do vestuário e acessórios foi o que teve o maior percentual de MPes que encerraram suas atividades no ano de 2021 com o total 21.597 representando um percentual de 5,07%.

O Atlas dos pequenos negócios (SEBRAE, 2022a), apresenta informações relevantes sobre a situação das pequenas e médias empresas brasileiras, principalmente em relação a abertura e fechamento.

No último estudo realizado em abril de 2021 utilizando dados de novembro de 2020, verificou-se que entre os microempreendedores individuais 81% permaneciam ativos após 2 anos de abertura. Entre as microempresas essa taxa se elevava para 90% e entre as empresas de pequeno porte chegava a 92% (SEBRAE, 2022, p. 50).

O gráfico 4, apresenta dados referente as taxas de sobrevivência após 2 anos por parte de empresas.

Gráfico 4 – Brasil; Taxa de sobrevivência após 2 anos por porte – novembro 2020.



Fonte: SEBRAE, Taxa de sobrevivência por porte 2022a, p. 50.

Percebe-se pelo Gráfico 4 que as EPPs são as que possuem o maior percentual de sobrevivência após 2 anos (92%). Em seguida as MEs com um percentual de 90%, os PNs com 85% e por fim as MEIs com 81% de taxa de sobrevivência.

De acordo com IODE-PMes em março de 2022 a média da movimentação financeira real das PMes apresentou crescimento de 11,2% em relação ao mesmo período do ano anterior.

Se comparado com o mês de fevereiro de 2022, o índice mostra expressivo aumento de 15,2% (IODE-PMEs, 2023).

2.3 ESTRATÉGIA EM PEQUENAS EMPRESAS

O processo de criação de estratégias nas pequenas empresas sob as diferentes abordagens apresenta-se como uma forma capaz de revelar uma dimensão criativa, presente em ambientes instáveis e que requerem inovação (PARNELL, 2003).

Bossid e Charam (2005) em suas análises afirmam que a crise global iniciada no século XXI realçou que não será mais suficiente para as empresas desenvolver uma estratégia baseada apenas na análise competitiva do setor. Destacaram a necessidade dos líderes e gestores das organizações perceberem um novo ambiente de negócios que exige mudanças rápidas, cujo critério fundamental seja a aplicação e execução da estratégia certa, considerando que essa seja a chave para a sobrevivência de uma organização (BEER *et. al.*, 2005).

A esse respeito comentam Sull *et. al.* (2022) que em um recente ensaio abordando por cerca de quatrocentos *Chief Executive Officer* (CEOs) globais foi manifestado por eles que excelência na execução é o principal desafio apontado para os líderes corporativos asiáticos, europeus e americanos. Tal afirmativa fundamentou-se à frente de uma lista de 80 questões, incluindo a inovação, a instabilidade geopolítica e o crescimento. Relataram também, que alguns estudos apontam que em torno de dois terços a três quartos das organizações enfrentam desafios para implantar suas estratégias e três quartos de grandes organizações lutam para implementar suas estratégias

Implementar significa a ação, as atividades e tarefas que a compõem. A implementação de uma estratégia consiste na fase de convergência (ou não) do planejamento em ações concretas por meio da execução, que transformará os objetivos traçados pela empresa em resultados (KAPLAN; NORTON, 2008).

A eficácia da implementação de estratégias, conforme Beer e Eisenstat (2000), prende-se ao rigoroso acesso aos aspectos internos da organização, possibilitando, assim, identificar as necessidades de mudanças em prol da implementação da estratégia traçada. Completa os autores que separar o pensamento da ação incorrerá em uma implementação superficial da estratégia, minando as expectativas da organização.

Ainda de acordo com Beer e Eisenstat (2000) para uma eficaz implementação de estratégias, é necessário um rigoroso acesso aos aspectos internos da organização, possibilitando dessa forma identificar as necessidades de mudanças em prol da implementação da estratégia traçada. Reforça essa ideia de que execução não está separada da fase do planejamento Mintzberg

(2006) ao afirmar que essa atitude poderia encorajar os líderes a separar o pensamento da ação, e, conseqüentemente, proceder a uma implementação superficial da estratégia, minando as expectativas da organização.

Também Atkinson (2006) comenta que a implementação de uma nova estratégia pode exigir a mudança de foco no direcionamento da organização, e que é necessária identificação dessa mudança pela liderança responsável pela execução da estratégia. Beer *et. al.* (2005) descrevem que um dos grandes desafios à execução da estratégia é fazer com que a organização se mobilize na realização de uma análise sistêmica da realidade a qual ela está inserida. Nesse sentido deve a empresa envolver todos para o desenvolvimento de um planejamento integrado, e, assim implementar mudanças.

Reforça os autores que essa ideia evidenciando a falha na implementação de uma estratégia acontece com um desbalanceamento na atenção referente à formulação das estratégias e a pouca ou nenhuma atenção dispensada na sua execução. Beer e Eisenstat (2000) ao estudar a importância dos gestores para a implementação da estratégia apontam alguns fatores importantes: a) delegação de atividades, por parte dos tomadores de decisão, para líderes de níveis distintos da estrutura organizacional; b) reduzir a resistência dos empregados, envolvendo-os em ações de implementação; c) evitar a segregação de poderes, nomeando uma pessoa para monitorar e coordenar a implementação da estratégia.

A falta de engajamento para o alinhamento organizacional provoca o surgimento do fenômeno, classificado por Beer e Eisenstat (2000), como “os assassinos silenciosos da aptidão organizacional”. Consoante os autores esses assassinos silenciosos estabelecem as seis principais barreiras para a criação de estratégia organizadas em três grupos: (1) Qualidade da direção (2) Qualidade do aprendizado (3) Qualidade da implementação.

Qualidade da direção – alta gerência ineficaz, estilo de gerenciamento top-down ou descomprometido e estratégia pouco clara ou com prioridades conflitantes estão todos relacionados. Tais barreiras desestruturam o direcionamento da organização.

Qualidade do aprendizado – comunicação vertical pobre tem um efeito particularmente maléfico na capacidade da organização para a implementação de sua estratégia, o que vem prejudicar o aprendizado de todos e diminuir a qualidade da gestão a qualidade da gestão de conhecimento.

Qualidade da implementação – a alta gerência que pratica o estilo de gerenciamento top-down não consegue proporcionar a oportunidade para o desenvolvimento da liderança de seus subordinados, porém estes apontam para a escassez de talentos e não identificam em gerentes de nível inferior a capacidade de assumir responsabilidades (BEER; EISENSTAT, 2000, p. 32-34).

Porter (2004), afirma que quanto menor a empresa mais importante é a estratégia, considerando que as empresas menores, são mais sensíveis às variações do mercado. Considerando

as suas especificidade essas empresas, no sentido garantir a sobrevivência, necessitam perceber o ambiente competitivo com maior clareza e rapidez. Os estudos de Porter (1986; 2004; 2008) sobre estratégia iniciou no ano de 1979 mediante um artigo publicado na revista de Harvard⁶, e, até hoje vigora no mundo acadêmico e empresarial. Neste estudo o autor apresenta a importância da análise das cinco forças competitivas na formulação da estratégia empresarial, que são:

1. Rivalidade entre os concorrentes;
2. Ameaça de produtos substitutos;
3. Ameaça de entrada de novos concorrentes;
4. Poder que os clientes tem para negociar;
5. Poder de negociação dos fornecedores.

Para Porter (2004) essas forças devem ser avaliadas regularmente pela empresa no sentido de identificar sua posição estratégica no mercado e, também para desenvolver estratégias que devem competir efetivamente.

Ressalte-se que a análise das cinco forças competitivas não é a única ferramenta de análise estratégica disponível, mas continua sendo uma ferramenta valiosa quando usada em conjunto com outras ferramentas, considerando todas as dimensões do ambiente de negócios e as necessidades dos clientes para desenvolver uma estratégia vencedora.

Para Porter (2004) as forças que acontecem do lado de fora das empresas, influenciam na sua capacidade de atender os clientes e o seu potencial de lucratividade. Uma estratégia eficaz deve abordar cinco questões-chave: quem é o cliente-alvo; quais as necessidades desses clientes; como a empresa pode atender melhor essas necessidades; quais capacidades a empresa deve ter para atender essas necessidades e como a empresa pode se diferenciar dos concorrentes.

Deve-se comunicar a estratégia de forma clara para toda a empresa no sentido de que todas as áreas esteja alinhadas com os objetivos estratégicos da empresa. A implementação da estratégia requer alocar recursos de forma consistente com as prioridades estratégicas e capacidade de execução da organização (PORTER, 2004).

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), mediante as concepções sobre o processo de criação de estratégia nas organizações identificam a estratégia desenvolvida como plano, planejamento a longo prazo e padrão como uma estratégia ‘deliberada’. Por outro lado, conforme os autores a estratégia ‘emergente’, acontece sem um padrão de intenções, ou a despeito delas. Em seus estudos os autores demonstram que nem sempre as estratégias eficazes são de fato

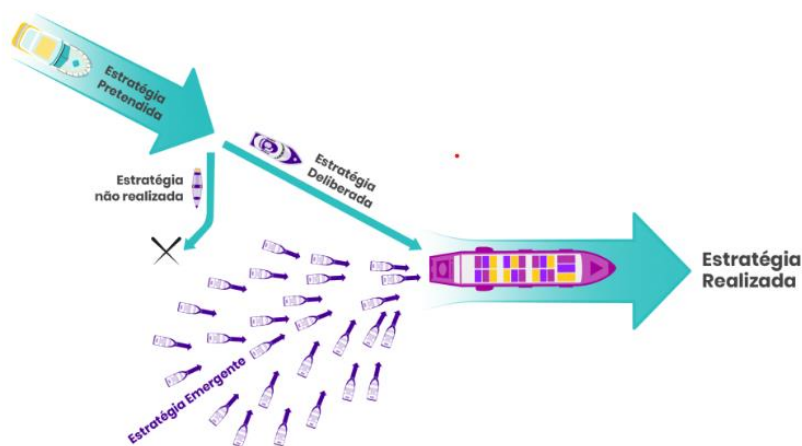
⁶ **How Competitive Forces Shape Strategy. Awareness of these forces can help a company stake out a position in its industry that is less vulnerable to attack. by Michael E. Porter.**

deliberadas. A estratégia emergente pode ser extremamente eficaz, dependendo da capacidade dos dirigentes de efetuarem previsões de reagir perante a ocorrência de eventos inesperados.

Compreende-se, portanto, a partir da leitura Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), que o processo deliberado é aquele que utiliza de abordagem tradicional. É dominante no meio empresarial em virtude do número de publicações a esse respeito. Tem seus fundamentos na racionalidade e na busca de alternativas e caminhos melhores. Utiliza-se de instrumentos analíticos para obter sucesso organizacional e interpretar a realidade.

A visão emergente ganha força a partir dos anos 80, e fundamenta-se na possibilidade de criar estratégias num processo contínuo de aprendizado, considerando os acontecimentos cotidiano da organização (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

Figura 1 – Estratégia deliberada e estratégia emergente



Fonte: Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010)

2.3.1 Processo de estratégias deliberadas

As estratégias deliberadas, conforme Bodwell e Chemack (2010) foram mais desenvolvidas anos de 1950 a 1980. Tem seus fundamentos na própria construção conceitual de estratégia, ou seja, na visão tradicional de estratégia, em que as ações são guiadas por intenções, os objetivos derivados de avaliações sistemáticas do desenvolvimento ambiental e das condições competitivas, como base num sistema de monitorização que capta mudanças ambientais (KOTELNIKOV, 2006).

É aquela em que ações são tomadas de forma intencional, planejadas no sentido de que a empresa alcance seus objetivos. Sua literatura foi desenvolvida pelas primeiras escolas de estratégia, categorizadas em estudos desenvolvidos por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010)

como escola prescritiva que fazem parte as escolas do planejamento, de design e de posicionamento, com ênfase no controle, no rigor do planejamento e execução de planos.

Conceitualmente as estratégias deliberadas confundem-se com o próprio conceito mais tradicional de estratégia. Suas abordagens teóricas fundamentam-se na estratégia como pressuposto que trata de um processo composto pela formulação de plano, a sua implementação e avaliação. Um processo de Ação deliberado (KOTELNIKOV, 2006).

Na dimensão racional é enfatizado de forma exaustiva a importância da análise das alternativas disponíveis para a tomada de decisão, o monitoramento sistemático do ambiente, a necessidade de métodos de planejamento e o acatamento deste método. Fundamenta-se também na unificação da estratégia com o objetivo de identificar e avaliar a adoção de cada alternativa, para enfim selecionar quais são as mais adequadas mediante as possibilidades da organização (HOUGH; WHITE, 2003).

Esse processo se concretiza por meio de uma análise do ambiente de forma sistemática, considerando os concorrentes e o mercado. Também avalia as forças e fraquezas internas e externas de forma clara e explícita. Fixa metas, avalia cursos alternativos de ação e desenvolve um plano para alcançar as metas traçada “A estratégia deliberada é aquela na qual a empresa antecipa os acontecimentos do meio ambiente e desenvolve um plano de ação prévio para responder a esses eventos de forma a maximizar os seus resultados” (BORGES JR.; LUCE, 2000, p. 39). Ampara-se estas no modelo em construções lógicas para interpretar a realidade (TERENCE, 2008). Pela figura 2, pode-se verificar este processo.

Figura 2 – Modelo de estratégia deliberada na empresa



Fonte: Terence, 2008, p.40

A figura 2, permite verificar o processo descrito de desenvolvimento do modelo de estratégia deliberada. Tem-se um objetivo/visão, por meio de um processo racional, instrumental e analítico, realiza as análises das capacidades organizacionais internas e externas que contribuem para a formulação e a implantação de um plano que orienta as ações previstas e leva ao alcance dos objetivos pré-determinados.

Este processo deliberado de implantação de estratégia tem recebido severas críticas, embora tenha grande influência e seja utilizado nos meios acadêmicos e empresarial, tendo defensores e seguidores. Os grandes críticos deste modelo de estratégia são Mintzberg (2006); Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010). Para os autores o planejamento estratégico não é sinônimo de formulação de estratégia, este é sim uma programação de estratégia. Apresenta os autores uma série de obstáculos ao uso dessa ferramenta. Destaca que esse modelo tenta inibir a criatividade e o pensamento estratégico por ser inflexível desencoraja novas ideias e gera resistência ao processo de mudança fortalecendo um clima de conformidade.

Situa-se em outra linha os autores que evidencia os pontos positivos da estratégia deliberada (PORTER 1986; 2004; 2008; ANSOFF, H. I.; MCDONNEL, E. J., 1993). Consideram os referidos autores que este processo é explícito, e nesse sentido auxilia na coleta e análise dos dados, que é fundamental a longo prazo para desenvolver e manter de forma coerente o alinhamento.

2.3.2 Processo de estratégias emergentes

A ideia estratégias emergentes vêm sendo aplicada na literatura de administração por Mintzberg (2004); Mintzberg (2006) e Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) que compreendem que as novas estratégias podem emergir de forma contínua com sequência de decisões e ações.

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) a estratégia emergente insere-se nas escolas do agrupamento descritivo como algo que deve ser aprendido para depois ser implantado na empresa. Nesta escola insere-se as escolas: Empreendedora, Cognitiva, Aprendizado, Poder, Cultural e Ambiental.

O conceito de estratégia emergente favorece o aprendizado estratégico reconhecendo a capacidade da organização em experimentar. Contudo, não se relaciona apenas com o aprendizado, ela representa literalmente uma ação não pretendida, os padrões de ação podem se formar naturalmente, apenas movidos por forças externas e ou necessidades internas (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

Marioto (2003) afirma que as organizações necessitam deixar explícito as suas estratégias, uma vez que estas não são preconcebidas, são construídas por ações que derivam das

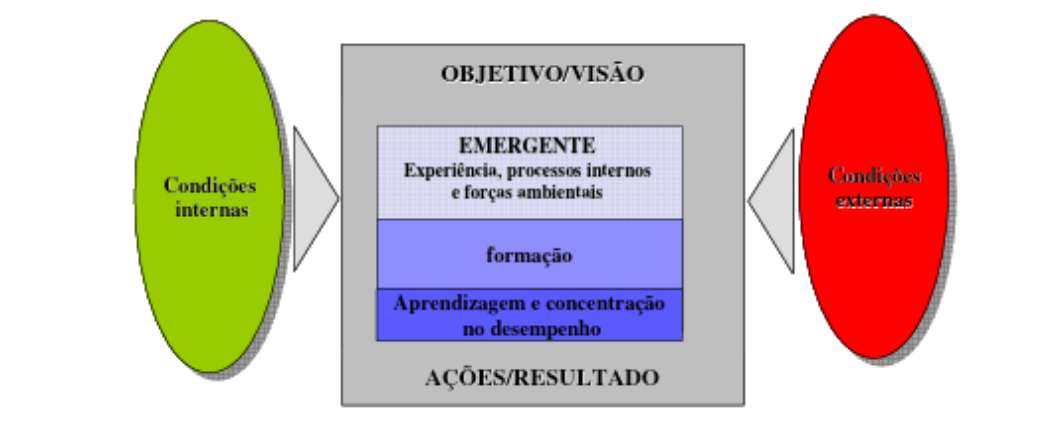
atividades diárias do negócio, de forma mais específica, na relação entre a empresa seus clientes e o mercado.

Para Mariotto (2003) as estratégias emergentes, devem ser reconhecidas pelas organizações. É necessário que cada empreendimento tenha uma noção de planejamento. E, nesse planejamento afirma o autor que os dois processos (deliberados e emergentes) coexistem e se articulam em torno da rotina das empresas.

Este modelo de planejamento estratégico, estanque, dividido em fases, não é mais suficiente para lidar com a nova situação do mercado e da sociedade, é necessário as organizações ter um novo olhar no processo de formulação de estratégia. Um olhar que possibilita a organização ser criativa, ágil, diferente e ter flexibilidade para agir (MARIOTTO, 2003).

As estratégias emergentes são desenvolvidas sem uma pré-concepção explícita, uma vez que as mesmas são fruto de um processo criativo e intuitivo, ocorrendo uma inter-relação de fatores. Da mesma forma esta inter-relação acontece nas condições internas e externas, e, com a participação dos funcionários (FARJOUN, 2002). A Figura 3 evidencia esse processo de estratégia emergente.

Figura 3 – Modelo de estratégia emergente na empresa



Fonte: Terence, 2008, p.40

A Figura 3 evidencia esse processo de estratégia emergente. Tem-se o objetivo/visão, as experiências, os processos internos e externos e as forças ambientais. Em seguida, a formação, a aprendizagem e a concentração no desempenho, para se chegar aos resultados. Os administradores tem como papel reconhecer as estratégias emergentes, e nesse sentido construir estruturas flexíveis, com o objetivo de liberar a criatividade e criar espaço para que estas se aflorem e se consolidem (CANCELLIER, 2004). O quadro 3 apresenta as características dos dois processos

de criação de estratégias, o processo deliberado e o processo emergente. Quadro 3.

Quadro 3 – Criação de estratégias - processos deliberado e emergente

Característica	Processo deliberado	Processo emergente
Contexto	Estável	Dinâmico
Estrategista	Alta direção	Interação da alta direção com níveis inferiores
Processo principal	Formal	Informal
Aspecto predominante	Análise	Intuição e criatividade
Forma	Plano	Padrão
Foco	Intenção e decisão	Ação e aprendizado
Tipo	Explícita	Implícita

Fonte: Terence, 2008.

Pelo quadro 3 percebe-se que o contexto no processo deliberado é estável, enquanto que no processo emergente é dinâmico. O estrategista no processo deliberado é a alta direção, no processo emergente existe uma interação entre direção com os diferentes profissionais da organização. A formalidade é uma característica do processo deliberado, já o processo emergente é pautado pela informalidade. O aspecto predominante no processo deliberado é a análise, enquanto no emergente é a intuição e a criatividade (TERENCE, 2008).

A forma do processo deliberado é o plano, e, no emergente é padrão. O foco do processo deliberado centra-se na intenção e decisão, já no emergente é a ação e o aprendizado. O tipo no deliberado é explícita e no emergente está implícita.

O desenvolvimento dos conceitos de estratégia deliberada e emergente é importante para a compreensão do processo de criação da estratégia nas organizações. De acordo com Mintzberg (2004), a estratégia pode se distinguir primeiramente entre o que foi pretendido e o que efetivamente foi realizado. Segundo o autor, a estratégia deliberada significa que as intenções pretendidas foram realizadas.

Por outro lado, a estratégia emergente consiste em um padrão ou conformidade de ação que não foi expressamente pretendido. A estratégia emergente se forma por meio do aprendizado individual ou coletivo das pessoas na organização, estabelecendo um padrão de comportamento a uma situação na qual a organização está inserida (MINTZBERG, 2006)

2.4 PEQUENAS EMPRESAS: PLANEJAMENTO E IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS

As pequenas empresas possuem uma estrutura simples, relações informais e claramente dependentes de valores, objetivos e ambições de seu dirigente. Mintzberg (2006), apresenta as seguintes configurações para as pequenas empresas: (1) estrutura simples, com pouca ou nenhuma estrutura; (2) número de assessores de apoio reduzidos; (3) pouco rigor na divisão do trabalho; (4)

diferenciação mínima entre as unidades; (5) supervisão direta; (6) atividades centralizadas nos dirigentes; (7) pequena hierarquia gerencial, e (8) poder decisório nas mãos do executivo principal.

Nessas empresas as tomadas de decisão são mais ágeis o que resulta uma competitividade com base em elementos internos, recursos e capacidades, em especial a flexibilidade e o design organizacional (ARAGÓN SÁNCHEZ; SÁNCHEZ MARÍN, 2005). São consideradas como criativas, inovadoras e flexíveis se comparadas com as grandes organizações. A sua estrutura simples possibilita que estas seja flexível e se adaptem mudanças mais rapidamente (TERENCE, 2008).

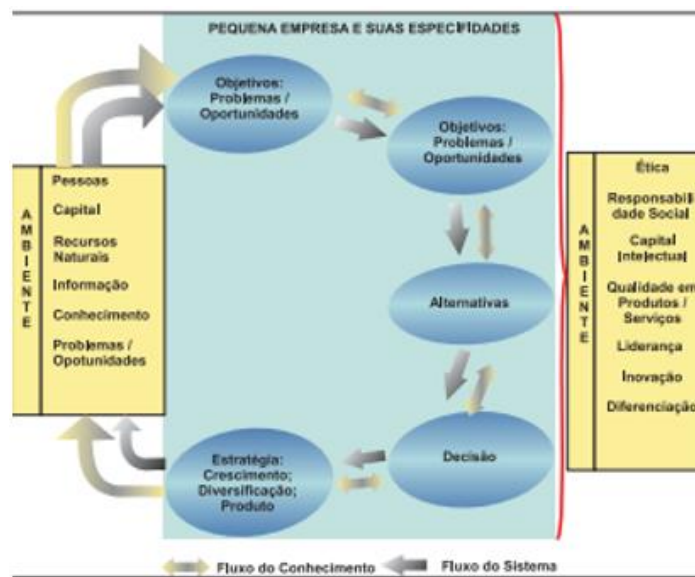
Complementa esse pensamento Escrivão Filho (2006) ao afirmar que as pequenas empresas possuem a grande vantagem de serem flexíveis e manobráveis. Estas organizações são mais simples, os canais de decisão são mais ágeis e existe maior senso de equipe. Este perfil das pequenas empresas concorre para que se percebam oportunidades e se implantem ações com maior rapidez e habilidade.

Para Porter (2008) as pequenas empresas para se manterem no mercado, num cenário em que a exigência do usuário é bastante acentuada têm procurado desenvolver estratégias, que possibilitam a obtenção de vantagens competitivas, aproveitando as oportunidades e minimizando as ameaças. Na busca por essas vantagens, planejar e implementar estratégias é de fundamental importância, no sentido de que por meio do aprendizado individual ou coletivo das pessoas as pequenas empresas se estabeleçam um padrão de comportamento a uma situação na qual a organização está inserida, num processo de formação, aprendizagem e a concentração no desempenho para se chegar aos resultados (PORTER, 2004).

Loureiro (2010) afirma que o processo de criação de estratégia nas pequenas empresas não obedece às várias instâncias como na grande empresa. Nestas os colaboradores, entre eles muitos são familiares, o número de colaboradores é bem menor que nas grandes empresas, a proximidade dos proprietários com os colaboradores são aspectos que compõem a sua especificidade e influenciarão na criação de estratégias bem-sucedidas.

As análises de Escrivão Filho (2006) iluminam os estudos, uma vez que para o autor esta especificidade das pequenas empresas de proximidade do proprietário com seus colaboradores necessita de uma análise mais acurada. O que em princípio pode parecer uma vantagem - a redução do percurso no processo de tomada de decisão - poderá vir a ser uma dificuldade, justamente pela característica da pequena empresa de reagir e se adaptar ao ambiente em função da falta de planejamento, pois essa dinâmica, se não estiver permeada também pelo conhecimento, estará vulnerável, culminando em falhas no resultado esperado. Loureiro (2010) ao estudar a estratégia nas pequenas empresas, propôs um mapa interpretativo da criação de estratégia (figura 4).

Figura 4 – Criação da estratégia nas pequenas empresas



Fonte: Loureiro, 2010, p. 23. Disponível em: www.http:/Users/PC%202/PROJETO/lepidus acesso no dia 04.08.2023.

Pela figura 4 percebe-se que entre as várias entradas fornecidas pelo ambiente estão os indivíduos e o conhecimento gerado por eles (primeiro nível). Essa mesma qualidade de indivíduos se encontra na pequena empresa e somados geram o conhecimento no nível de grupo (segundo nível), consequentemente o conhecimento no nível organizacional (terceiro nível).

2.5 PEQUENA EMPRESA EM GOIÁS

Conforme dados do MDICS (2022) Goiás se destaca com o terceiro maior percentual de empresas abertas no terceiro quadrimestre de 2022 com 42.808 novas empresas. Com uma variação em relação ao 3º quadrimestre de 2021 de (-1,30%). A variação em relação ao 2º quadrimestre de 2022 é de (-21,60%). Mato Grosso foi o primeiro estado em abertura empresas com o total 23.182, e uma variação de 14% em relação ao 3º quadrimestre de 2021. A variação em relação ao 2º quadrimestre de 2022 é (-22%). Santa Catarina está em segundo lugar com 61.599 empresas abertas no terceiro triênio de 2022. A variação em relação ao 3º quadrimestre de 2021 de 0,70%. A variação em relação ao 2º quadrimestre de 2022 é de (-18,20%). (MDICS 2022). Tabela 8.

Tabela 8 – Goiás: Mapa de empresas abertas no terceiro triênio de 2022

Classificação	Estado	Empresas Abertas	Varição em relação ao 3º trimestre de 2021 ⁷	Varição em relação ao 2º trimestre de 2022
1º	Mato Grosso	23.182 ⁸	14%	-22,00%
2º	Santa Catarina	61.699	0,70%	-18,20%
3º	Goiás	42.808	-1,30%	-21,60%
4º	Roraima	2.262	-20%	-19,70%
5º	Tocantins	6.992	-2,70%	-21,10%

Fonte: MDICS/Mapa de Empresas, Boletim do 3º trimestre/2022, p.8.

De acordo com o IBGE (2020) o número de empresas do segmento do comércio em Goiás é 66.723 ocupando o estado a sexta colocação, conforme Quadro 4.

Quadro 4 – Brasil: seis primeiros estados da Federação em número de pequenas empresas no comércio.

Classificação	Estado	Número de empresas do segmento comércio
Primeiro lugar	São Paulo	397.156
Segundo lugar	Paraná	136.261
Terceiro lugar	Minas Gerais	174.793
Quarto lugar	Rio grande do Sul	126.278
Quinto	Santa Catarina	82.475
Sexto	Goiás	66.723

Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, (Base de dados 2020).

De acordo com o IBGE (base de dados 2020) o primeiro estado da federação em número de empresas do segmento do comércio é o estado de São Paulo com 397.156. O estado do Paraná com 136.261 vem em segundo lugar. Ocupa o terceiro lugar o estado de Minas Gerais com 174.793. Em quarto lugar vem o estado de Santa Catarina 82.475, e o estado de Goiás na quinta colocação com 66.723 empresas do comércio.

⁷ Observa-se que o estado de Mato Grosso tem o maior percentual, com variação importante em relação ao 3º trimestre de 2021, acredita-se que é decorrência do crescimento do segmento de Agronegócios na região Centro Oeste, que certamente impacta em Goiás que está em 3º na classificação. O Agronegócio impulsiona a criação de empresas de outros segmentos para atender as demandas locais, como por exemplo: comércio e serviços. O estado de Santa Catarina, que está em 2º na classificação, tem como principais fontes de negócios, polos de tecnologia, turismo, serviços, indústrias e também é um polo logístico importante para o país, principalmente na região do vale do Itajaí/Sc. (Nota do autor)

⁸ Evidencia que o parâmetro para classificação das empresas abertas no terceiro triênio de 2022 é a Variação em relação ao 3º trimestre de 2021 (14%).

De acordo com Pesquisa Mensal do Comércio (PMC) divulgados pelo IBGE (2023) o setor varejista em Goiás no mês de março de 2023 teve um crescimento de 1,1% e, fechou o primeiro trimestre com uma alta de 1,2%.

2.6 CARACTERÍSTICAS GERAIS DO SETOR VAREJISTA

Para a caracterização do grupo de pequenas empresas do setor varejista em Goiânia partiu-se da identificação e apresentação de alguns aspectos deste tipo de comércio, a saber: ramo de atuação, localização e porte.

O setor varejista é aquele que realiza a “comercialização de serviços e/ou produtos, geralmente em pequenas quantidades, atendendo necessidades pessoais ou familiares” (FOSS, 2003, p. 21). Também afirma (FOSS, 2003) de que o varejo é o último nível antes do produto ou serviço chegarem aos consumidores. Os varejistas são intermediários considerados essenciais ao processo de venda, uma vez que possuem habilidades importantes (contato, experiência, escala operacional, etc.) que aumentam a capacidade de disponibilizar produtos ou serviços, tornando-os acessíveis para todo o público-alvo (FOSS, 2003).

Localiza entre os fornecedores e clientes, entre aqueles que produzem e aqueles que compram, portanto, tem um papel relevante de intermediação dentro da cadeia de suprimentos, fato este que gera uma série de responsabilidades (GUIDOLIN *et al.*, 2009).

Em se tratando do ramo de atuação o setor varejista brasileiro conforme Costa (2009) se organiza em dois grandes segmentos, sendo um de produtos alimentícios e o outro de produtos não alimentícios. No primeiro caso estão supermercados, hipermercados e lojas de conveniência. Já no segundo, estão inseridas as lojas de departamentos, departamentos de descontos, eletrodomésticos e eletrônicos, além de vestuários, como calçados, roupas, cama, mesa e banho.

De acordo com o IBGE (2020) o número de empresas do segmento do comércio em Goiás é 66.723 ocupando o estado a sexta colocação.

Na análise por grupo de atividades o estado de Goiás registra o número de 7.071 unidades de comércio de veículos, peças e motocicletas. O Comércio atacadista é responsável pelo número de 20.467 unidades e, finalmente cabe ao comércio varejista o número de 48.106 unidades (PAC, 2020).

De acordo com Pesquisa Mensal do Comércio (PMC) divulgados pelo IBGE (2023) o setor varejista em Goiás no mês de março de 2023 teve um crescimento de 1,1% e, fechou o primeiro trimestre com uma alta de 1,2%.

De acordo com a Junta Comercial (JUCEG, 2023) em 2022 considerando o período de janeiro a outubro foram abertas 9.702 novas empresas na cidade de Goiânia. A capital do Estado

é a cidade com maior vocação para o empreendedorismo. Esse número é cinco vezes superior ao da segunda colocada, a cidade de Anápolis, que contou com 1.705 empresas registradas no período. Em terceiro lugar está a cidade de Aparecida de Goiânia, com 1.550 novas empresas nos 10 primeiros meses de 2022. Na quarta colocação vem Rio Verde, com 1.009, seguida Luziânia, em quinto lugar com 475 registros.

Esse quadro pode ser observado, também conforme dados do Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ's, 2023) ao registrar que a capital do Estado saiu de 208.733 empresas em funcionamento, em 2018, para 309.056, em agosto de 2022. Um crescimento expressivo de 48,06%. Em agosto de 2022, Goiânia alcançou 300 mil negócios em funcionamento, exatamente no mesmo momento em que Goiás também conquistou o índice histórico de 1 milhão de empresas ativas (JUCEG, 2023)

3 METODOLOGIA

Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos adotados no presente estudo. Reúne considerações sobre o tipo de pesquisa, universo e amostra, procedimentos de coleta de dados e técnica de análise dos resultados.

3.1 TIPO DE PESQUISA

Para atingir os objetivos geral e específicos do presente estudo, empregou-se a pesquisa aplicada, visto que o buscou “gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos (SILVA; MENEZES, 2001).

3.1.1 Quanto a abordagem

A presente investigação desenvolveu abordagem quantitativa amparando-se em Triviños (1987) ao afirmar que no estudo quantitativo, em linhas gerais o pesquisador conduz seu trabalho a partir de um plano estabelecido com elementos claramente definidos e variáveis operacionalizadas quantitativamente. Procura a precisão, evitando anomalias nas etapas de análise e interpretação dos dados, garantindo, assim, uma margem de segurança em relação a inferências obtidas. O termo quantitativo significa segundo Mendonça, Rocha e Nunes (2008), quantificar dados, nas formas de coleta de informações, assim como, com o emprego de recursos e técnicas estatísticas.

3.2 UNIVERSO E AMOSTRA

De acordo com Vergara (2000) o universo, ou população, é o conjunto de elementos que possuem as características que serão objeto do estudo, e a amostra, ou população amostral, é uma parte do universo escolhido selecionada a partir de um critério de representatividade. Nesse sentido o universo desta investigação são as PEs situadas na região metropolitana de Goiânia que seriam visitadas pelo pesquisador para cadastramento junto ao SEBRAE. Deste universo de pequenas empresas definiu-se uma amostra por conveniência de 50 pequenas empresas situadas em nove bairros da região metropolitana de Goiânia.

Observou para a seleção da amostra as empresas de pequeno porte conforme classificação utilizada do SEBRAE (2020), ou seja: empresas do comércio com o número 10 a 49 pessoas ocupadas. Ser do ramo do comércio varejista e estar situada em bairros da região metropolitana de Goiânia que seria visitados pelo pesquisador como consultor do SEBRAE. (Quadro 5).

Da amostra inicial dois dirigentes não se dispuseram a responder o questionário. Foram então escolhidas mais 2 pequenas empresas por conveniência, ficando a amostra com um total de 50 questionários respondidos.

Para efeito de aplicação do questionário considerou como dirigente, o proprietário da empresa e representante legal a pessoa que estava na empresa no momento da visita do pesquisador.

Quadro 5 – Amostra do estudo – tipo de empresa, localização e quantidade

Tipo de empresa	Localização/Bairro ou Setor	Qtd
Distribuidoras de bebidas	Garvelo e Parque Amazonas	2
Oficina mecânica	Parque Amazônia e Setor Pedr Ludovico	4
Material de construção	Jardim América e Parque Amazonia	2
Oticas	Garavelo	1
Ferragista	Jardim América, Parque Amazônia e Garavelo	5
Calçados em geral	Garavelo, Centro e Cidade Jardim	3
Supermercados	Setor Pedro Ludovico e Crimeia Leste	2
Farmácias/Drogariass	Parque Amazônia, Centro e Campinas	3
Casa de pet's		4
Lojas de roupas e acessórios em geral	Centro, Jardim América e Campinas	9
Marcenária	Setor Pedro Ludovico	1
Lojas de colchões	Garavelo	1
Lojas de cosméticos	Campinas	3
Loja de locação de Roupas	Campinas	1
Loja de bicicletas	Jardim Bela Vista	1
Lojas de alimentação	Centro e Jardim Bela Vista	2
Loja de motos	Centro	1
Loja de manutenção de eletro doméstico	Crimeia Leste	1
Loja de produtos naturais	Garavelo e Parque Amazônia	2
Papelaria	Centro	1
Loja de eletrônicos (celulares e acessórios)	Crimeia Leste	1
Total		50

Fonte: elaborada pelo autor, conforme amostra do estudo (2023).

3.3 COLETA DE DADOS

A coleta de dados no presente estudo ocorreu por meio de aplicação de questionário, uma vez que para Cervo e Bervian (2002, p. 48), o questionário “[...] refere-se a um meio de obter respostas às questões por uma fórmula que o próprio informante preenche”. Ele pode conter perguntas abertas e/ou fechadas. As abertas possibilitam respostas mais ricas e variadas e as fechadas maior facilidade na tabulação e análise dos dados. De forma idêntica, Marconi e Lakatos (1996, p. 88) definem o questionário estruturado como uma “[...] série ordenada de perguntas, respondidas por escrito sem a presença do pesquisador”. Dentre as vantagens do questionário, destacam-se as seguintes: ele permite alcançar um maior número de pessoas; é mais econômico; a padronização das questões possibilita uma interpretação mais uniforme dos respondentes, o que facilita a compilação e comparação das respostas escolhidas, além de assegurar o anonimato ao interrogado.

Utilizou de questionário com questões fechadas e estruturadas que se aproximassem da realidade das pequenas empresas varejistas da região metropolitana de Goiânia, a partir do trabalho desenvolvido pelo pesquisador como consultor do SEBRAE junto a esse universo de empresas. O questionário foi aplicado pelo pesquisador ao dirigente (proprietário) ou ao representante legal (pessoa que estava na pequena empresa no momento da visita do pesquisador).

A elaboração do questionário foi em escala tipo Likert de 5 (cinco) pontos onde 1 indica discordo totalmente, 2 indica discordo parcialmente, 3 indica nem concordo nem discordo, 4 indica concordo parcialmente e 5 indica concordo totalmente. As questões do questionário são apresentadas no Apêndice 1.

Ressalte-se que no sentido de evitar vieses que derivam da visão e do comportamento do dirigente (proprietário) na tomada de decisões, uma das especificidades da pequena empresa, optou-se pela aplicação do questionário sem agendamento prévio e, possibilitando dessa forma que também, o representante legal que estivesse no momento na pequena empresa pudesse responder ao questionário.

O Apêndice 2 apresenta a Matriz de Amarração, ilustrando a ligação entre as questões, os objetivos desta investigação e o referencial teórico.

A aplicação dos questionários ocorreu nos meses de maio, junho e julho de 2021.

3.4 TÉCNICA PARA ANÁLISE DOS RESULTADOS

Segundo Gil (1999), a estatística é de grande proveito em estudos quantitativos. Nesse sentido, Hair Jr. *et. al* (2005, p. 85) asseveram que, muitas vezes, se consegue descrever alguma situação “[...] com uso de estatísticas descritivas, o que inclui contagens de frequência

(quantidade), medidas de tendência central como a média ou moda, ou uma medida de variação, como o desvio padrão”. A estatística descritiva estará presente sempre que a coleta, o processamento, a interpretação e a apresentação de dados numéricos se fizerem necessárias (FREUND; SIMON, 2000, p. 14).

Os dados obtidos nos questionários aplicados foram analisados utilizando-se de estatística descritiva, tabulados e tratados por meio do software Microsoft Excel®.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta a análise dos dados levantados mediante aplicação dos questionários junto às pequenas empresas do setor varejista na região metropolitana de Goiânia.

Os questionários foram aplicados pelo pesquisador em visita sem agendamento prévio. Dentre os 50 respondentes do questionário a maioria é do sexo feminino 54% (27), do sexo masculino foram 46% (23) respondentes. Deste universo 66% (33) são empresários e 34% (17) são funcionários.

Este universo feminino nos pequenos empreendimentos é percebido pelo SEBRAE/Goiás, que desenvolve o programa O SEBRAE DELAS – mulheres de negócio, que tem como objetivo impulsionar o empreendedorismo feminino (SEBRAE,2023a). No Brasil, essa realidade é diferente, conforme dados do SEBRAE (2022) do total de micro e pequenos empreendedores registrados em dezembro de 2021, 71% são do sexo masculino e 29% do sexo feminino.

4.1 RESULTADOS DA ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

Nesta seção reúnem-se os resultados da análise quantitativa dos dados coletados nas 50 pequenas empresas do setor varejista em Goiânia investigadas, destacando-se as variáveis que influenciam a criação de estratégias.

Este registro implica:

Na apresentação das variáveis isoladamente, para se identificar as características do processo estratégico desenvolvido na pequena empresa e, análise do processo de planejamento e implementação de estratégia a partir da teoria estudada e as variáveis selecionadas.

4.1.1 Análise das respostas ao questionário

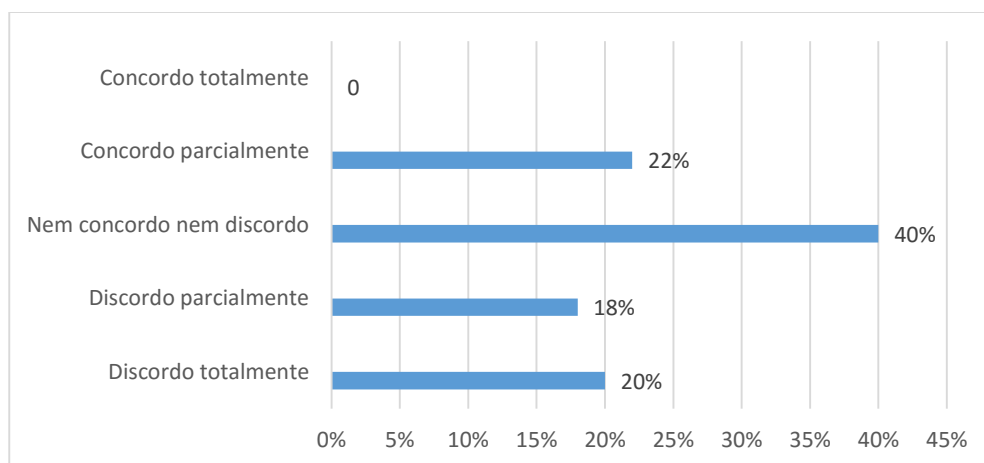
Questão 1:

Existem objetivos para os próximos anos (objetivos de longo prazo) conhecidos por todos os funcionários?

A maioria dos respondentes 40% “nem concorda e nem discorda”, “concorda parcialmente” 22%, “discorda parcialmente” 18% e “discorda totalmente” 20%. Nenhuma resposta foi obtida no item “concordo plenamente”. Gráfico 5.

A análise das respostas evidencia que 20% dos respondentes discordam totalmente desta afirmativa e 18% concordam parcialmente, o que indica que a maioria dos respondentes não identifica planejamento de objetivos para os próximos anos. Gráfico 5.

Gráfico 5 – Existem objetivos para os próximos anos (objetivos de longo prazo) conhecidos por todos os funcionários?



Fonte: Elaborado pelo autor conforme dados obtidos com a aplicação do questionário (2023).

Sobre traçar objetivos de longo prazo e a forma como as pequenas empresas orientam o processo de formulação de estratégia Burke e Jarratt (2004) afirmam que nas pequenas empresas o processo de criação de estratégias não reflete uma análise rigorosa das condições internas e externas, ocorre sim, de forma instintiva em que o estilo e a personalidade do dirigente são fundamentais. É um processo informal, de curto prazo e orientado pela mente do estrategista (McCARTHY, 2003).

Continua o autor que o processo de formular estratégias existente nas grandes empresas, não é adequado e nem pode ser aplicado às de pequeno porte (McCARTHY, 2003). Completa esta análise o pensamento Terence (2008 p.85) ao afirmar que “não existe dúvida que a formulação de estratégia na pequena empresa tem o caráter ‘emergente’, sendo assim é intuitivo e criativo, uma vez que não são comunicadas e nem formalizadas, expressam mais a visão do dirigente”.

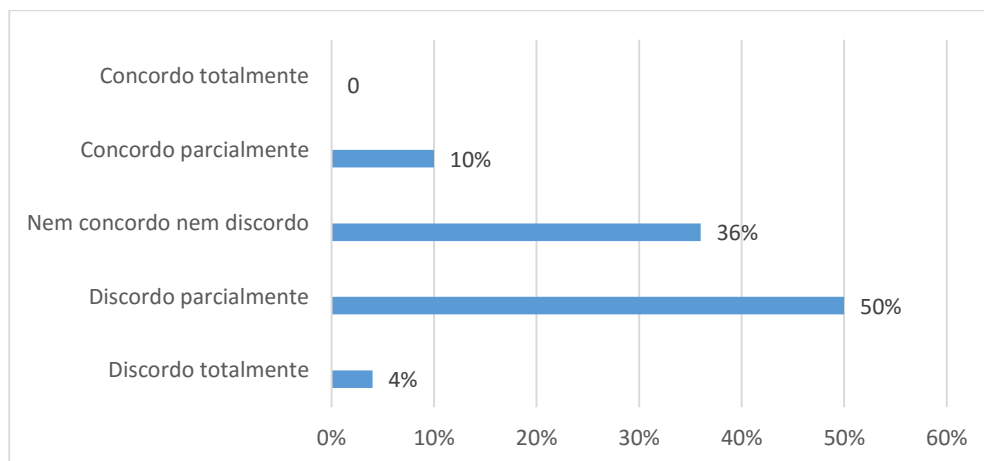
Questão 2:

Há comunicação adequada e clara da estratégia a todos os funcionários?

No que tange a questão 2 um percentual de 50% dos respondentes “discordam parcialmente” 36% ficaram neutros, 4% “discordam totalmente” e 10% “concordam parcialmente”. Este resultado indica que um total 54% (50%+4%) dos respondentes discordam

parcialmente ou totalmente se a comunicação na empresa é adequada e clara. Esse resultado significa que não existe comunicação adequada e clara da estratégia a todos os funcionários. Gráfico 6.

Gráfico 6 – Há comunicação adequada e clara da estratégia a todos os funcionários?



Fonte: Elaborado pelo autor conforme dados obtidos com a aplicação do questionário (2023).

Sobre a comunicação adequada e clara da estratégia nas pequenas empresas Mintzberg (2006) esclarece que nas organizações de pequeno porte, o poder tende a ser centralizado no executivo principal ou proprietário. Essas organizações possuem estrutura geralmente muito simples, bem como uma pequena hierarquia administrativa, e as pessoas se reportam diretamente ao “chefe”. Isso se deve ao fato de que os empreendedores na maioria das vezes são os fundadores das empresas, assumindo todas as etapas decisórias da organização. O processo de criação de estratégia caracteriza-se por sua informalidade, pois, embora apresente uma análise, esta não é sistematizada e tem viés da intuição e da imaginação do dono da organização (RICHERS, 2010).

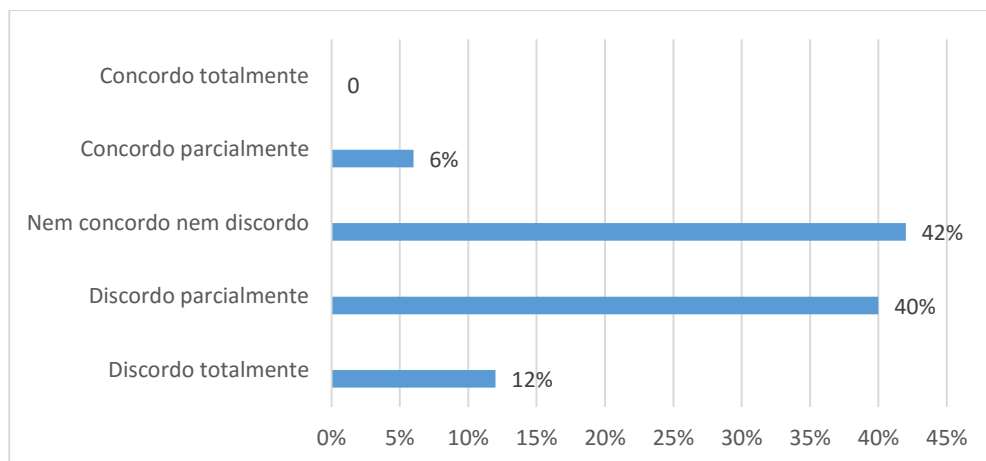
Para Hrebiniak (2013) a ausência da comunicação ou existência confusa, é uma das grandes responsáveis pelos obstáculos a execução de estratégia.

Questão 3:

Não temos uma estratégia definida.

Nesta indagação a resposta “discordo totalmente” representa a existência de estratégia definida, o que foi respondido por 12% dos entrevistados, “discordo parcialmente” apresentou o índice de 40%, se somados tem-se um índice de 52% que não concordam totalmente com a afirmativa indicando, portanto, que as pequenas empresas que responderam ao questionário têm uma estratégia definida. Gráfico 7.

Gráfico 7 – Não temos uma estratégia definida



Fonte: Elaborado pelo autor conforme dados com a aplicação do questionário (2023).

Ao analisar as respostas obtidas na questão acima, identifica-se que a maioria dos respondentes (52%) afirmaram que as pequenas empresas possuem uma estratégia definida. A esse respeito Whittington (2002), esclarece que nas pequenas empresas o conceito de estratégia deve ser ampliado para dar conta de um processo que difere do conceituar ou criar definições, estas empresas possuem um processo interativo que acontece entre pessoas, ambiente e estratégia. GIMENEZ et al., (1999) afirmam que vários estudos têm constatado que os micros e pequenas empresas, na sua maioria, não possuem planejamento formal, isso significa que sua estratégia não está explícita.

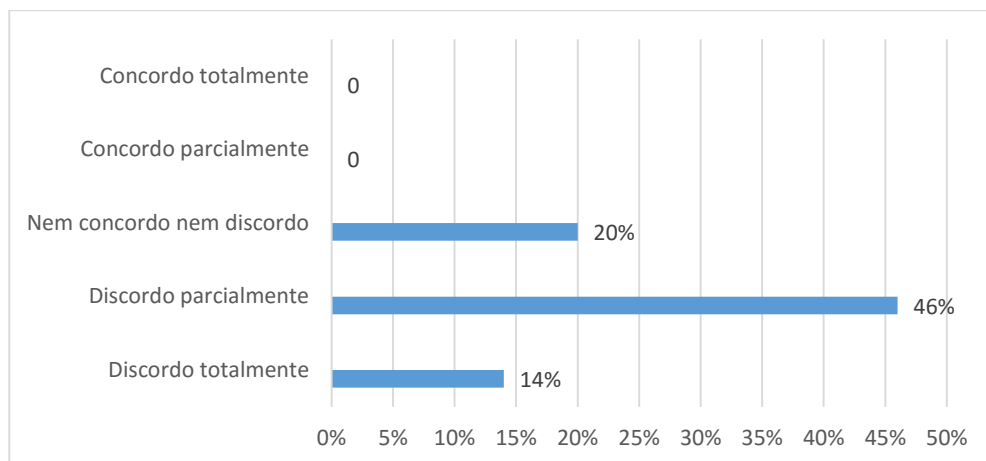
Questão 4:

Os recursos financeiros são insuficientes para executar a estratégia.

As respostas a esta pergunta concentraram-se em “discordo totalmente” 14%, “discordo parcialmente” 46%, “nem concordo e nem discordo” 40%.

O maior percentual de respostas encontra-se em “discordo parcialmente” se os recursos financeiros são insuficientes para executar a estratégia 46% e 14% em “discordo totalmente. Esse resultado denota que grande parte dos respondentes (60%) não concorda que os recursos financeiros são insuficientes para o planejamento e implementação de estratégias nas pequenas empresas. Gráfico 8.

Gráfico 8 – Os recursos financeiros são insuficientes para executar a estratégia



Fonte: Elaborado pelo autor conforme dados com a aplicação do questionário (2023).

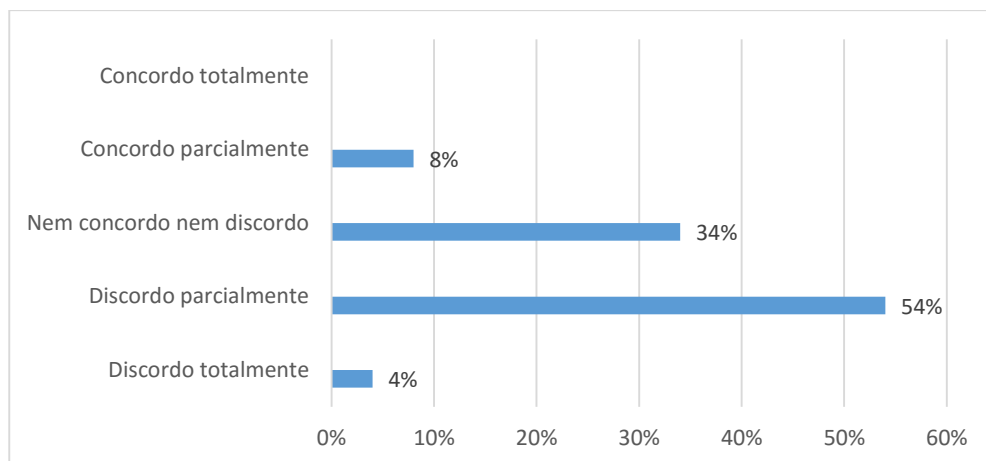
Em que pese o percentual de respostas nesta questão se “Os recursos financeiros são insuficientes para executar a estratégia” com 46% dos respondentes discordando parcialmente e 14% discordando totalmente, os estudos de Terence (2008) indicam o contrário, afirma a autora que o recurso financeiro é um fator relevante para o desenvolvimento de estratégia nas pequenas empresas, uma vez que “os empreendedores têm dificuldade em oferecer garantias reais para a obtenção de financiamento” (TERENCE, 2008, p. 198). Na mesma linha de Terence, Kaplan e Norton (2008), a partir de pesquisas realizadas com companhias americanas, sobre as quatro barreiras principais que contribuem para a falha na implementação de estratégias afirmam que a maioria dos gestores não possuem recursos financeiros ligados à estratégia. Dessa forma a literatura aponta o recurso financeiro como barreira para as pequenas empresas implantarem estratégias, o que não foi evidenciado.

Questão 5

Os funcionários não entendem como a empresa funciona e de como deve ocorrer a execução das metas e objetivos.

A maioria dos respondentes “discordam parcialmente” 54% e 4% “discordam totalmente”, 8% concordam parcialmente e 34% são neutros “nem discorda e nem concorda”. Depreende-se das respostas que grande parte dos entrevistados discordam que os funcionários não entendem como a empresa funciona e de como deve ocorrer a execução das metas e objetivos (54%+8%=62%). Gráfico 9.

Gráfico 9 – Os funcionários não entendem como a empresa funciona e de como deve ocorrer a execução das metas e objetivos.



Fonte: elaborado pelo autor conforme dados com a aplicação do questionário (2023).

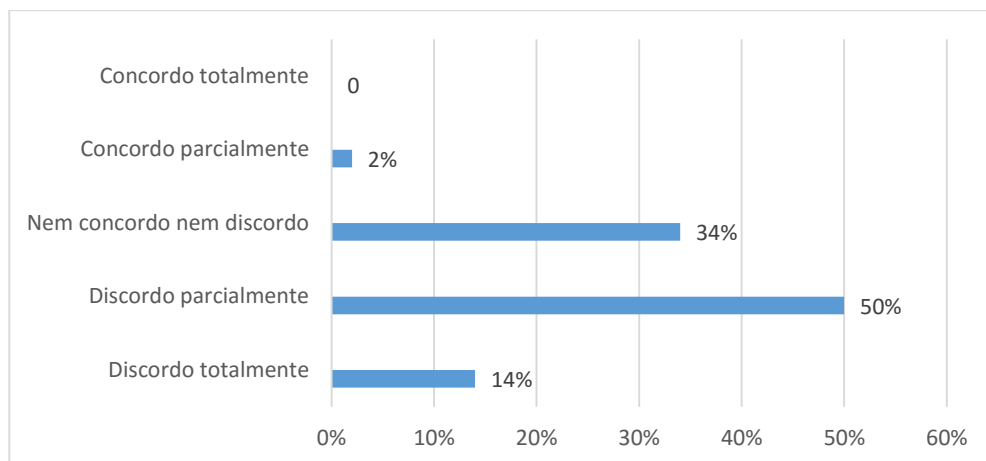
A análise da questão 5 e respectivas respostas evidencia que os funcionários entendem como a empresa funciona e de como deve ocorrer a execução das metas e objetivos, na opinião dos dirigentes. De acordo Mintzberg (2006) diferente da organização formal, a pequena empresa possui uma estrutura simples e o comportamento é pouco formalizado, o uso de planejamento e treinamento é mínimo. Burke e Jarratt (2004) afirmam que nesse segmento a estratégia ocorre de forma mais instintiva, caracterizado por um processo emergente, e que operadores e gerentes de todos os níveis estão envolvidos no estabelecimento das estratégias.

Questão 6

Não temos certeza se a estratégia que estamos executando vale a pena, é ineficaz ou lógica, dadas as forças competitivas que encaramos no nosso setor.

De acordo com os respondentes 64% discordam totalmente ou parcialmente de que a pequena empresa não tem certeza se a estratégia que está executando vale a pena, é ineficaz ou lógica, dadas as forças competitivas que atuam no setor. Apenas 2% concordam parcialmente com a afirmativa. Gráfico 10.

Gráfico 10 – Não temos certeza se a estratégia que estamos executando vale a pena, é ineficaz ou lógica, dadas as forças competitivas que encaramos no nosso setor



Fonte: Elaborado pelo autor conforme dados com a aplicação do questionário (2023).

A essa indagação, Mitchell, Larson, Colantonio e Nguyen (2018) afirmam que para criar estratégia em consonância com as forças competitivas no setor deve-se avaliar a complexidade do mundo organizacional, uma vez que o sucesso de uma estratégia em realidades anteriores, outras situações e outros momentos pode levar a resultados indesejados em um contexto novo e diferente.

Salientam Silva, Serralvo e Romaro (2020) que independente dos métodos adotados, ou linhas de pensamento desenvolvidas, as empresas devem considerar que as escolhas e implementação das estratégias acontecem por meio de pessoas, e, assim estão sujeitas a imprecisão da natureza humana e de forma específica, nas pequenas empresas, com ênfase no estilo e personalidade do dirigente.

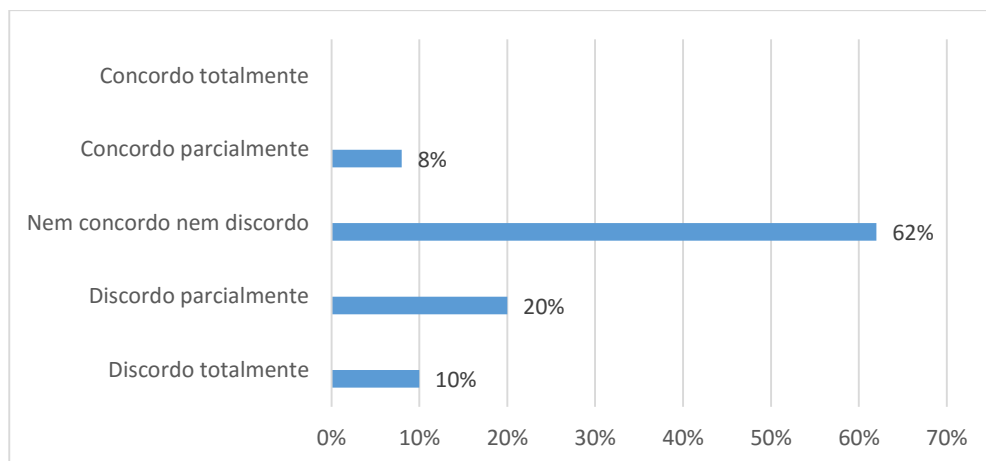
Questão 7

Sua empresa faz análise das tendências de consumo e do setor que atua?

Não me parece haver essa ligação

A esta indagação 20% dos respondentes afirmaram que discorda parcialmente e 10% discorda totalmente. Registra-se que 62% dos respondentes se mantiveram neutros. Essa resposta indica que as pequenas empresas não fazem análise das tendências de consumo e do setor que atua. Apenas 8% concorda parcialmente e nenhum respondente concorda totalmente. Gráfico 11.

Gráfico 11 – Sua empresa faz análise das tendências de consumo e do setor que atua?



Fonte: Elaborado pelo autor conforme dados com a aplicação do questionário (2023).

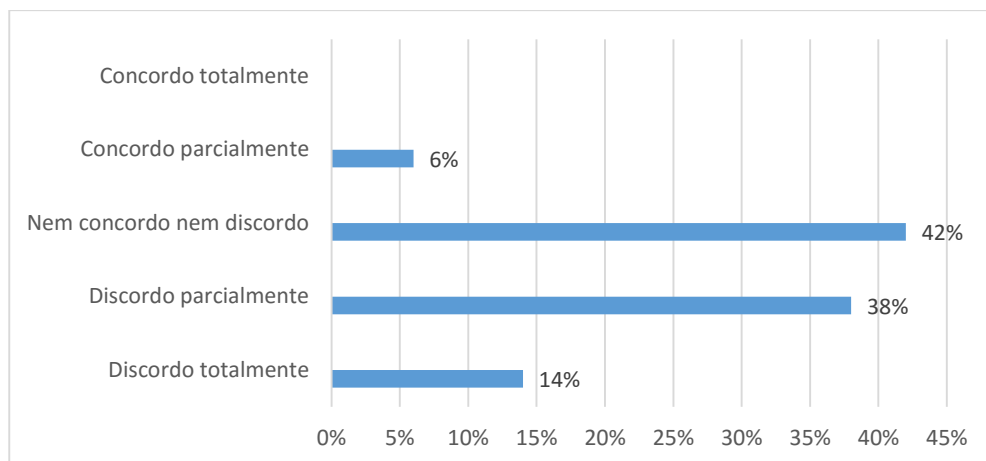
Em que pese as pequenas empresas não realizarem análise das tendências de consumo e do setor que atua, Peter e Olson (2010) evidenciam que o comportamento do consumidor é importante para análises empresariais, uma vez que é fundamental para a estratégia de marketing conhecer o comportamento deste, pois é apenas por meio dele que se identifica as tendências de consumo. As estratégias de marketing são planejadas para influenciar o afeto e a cognição dos consumidores, dessa forma é essencial que compreenda e influencie comportamentos (PETER; OLSON, 2010).

Questão 8

Sua empresa tem estratégia para a inclusão de novos produtos, processos, serviços para captação e/ou fidelização e/ou expansão de mercado?

A esta indagação 42% dos respondentes ficaram neutros “nem concordo e nem discordo”; 38% “discordam parcialmente”, 14% “discordam totalmente” e 6% “concordam parcialmente”. A maioria dos respondentes (38%+14%) discordam totalmente ou parcialmente da indagação, o que indica que as empresas na sua maioria não possuem estratégia para a inclusão de novos produtos, processos, serviços para captação e/ou fidelização e/ou expansão de mercado. Apenas 6% concordam parcialmente e nenhum respondente “concorda totalmente”. Gráfico 12.

Gráfico 12 – Sua empresa tem estratégia para a inclusão de novos produtos, processos, serviços para captação e/ou fidelização e/ou expansão de mercado?



Fonte: Elaborado pelo autor conforme dados com a aplicação do questionário (2023).

A esse respeito Mitchell *et al.*, (2018) afirmam a importância da influência do contexto sobre os resultados organizacionais. Aragon-Sánchez e Sánchez-Marín (2005) identificam, que pouca informação sobre o ambiente resulta em menor capacidade do pequeno empresário para formular uma resposta estratégica.

Williams (2010) realça a importância das forças externas às empresas no sentido afetá-las e influenciá-las na inclusão de novos produtos, processos e serviços bem como na fidelização e expansão do mercado.

Completa esta análise Oliveira (2011) afirmando a necessidade de identificação e análise dos ramos de negócio em que a empresa atua, fornecedores e clientes, compradores principais, usuários finais, especificidade do mercado, competição que existe por outros produtos e outras indústrias, segmentação de mercado, nichos mais atrativos no mercado.

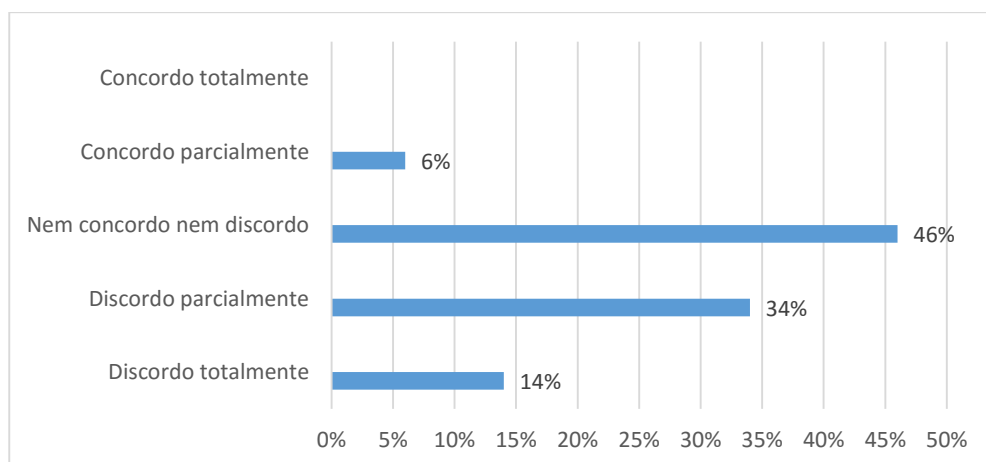
Questão 9

Sua empresa realizou mapeamento da sua atual capacidade de produção e/ou atendimento?

Não me parece haver essa ligação. Nesta questão 46% dos respondentes ficaram neutros “nem concordam nem discordam”, 34% “discordam totalmente”, 14% discordam parcialmente e 6% “concordam parcialmente”.

Percebe-se pelas respostas que a maioria das empresas (34%+14%) não realizaram mapeamento da sua atual capacidade de produção e/ou atendimento. Apenas 6% concordam parcialmente e nenhum entrevistado concorda plenamente. Gráfico 13.

Gráfico 13 – Sua empresa realizou mapeamento da sua atual capacidade de produção e/ou atendimento?



Fonte: Elaborado pelo autor conforme dados com a aplicação do questionário (2023).

Conforme Hrebiniak (2013), sem uma diretriz e uma orientação clara, as pessoas fazem as coisas que acreditam ser importantes, o que, em geral, resulta em decisões e ações divergentes e até conflitantes. Desse modo, os gerentes precisam de um modelo lógico para orientar as ações de execução. Os ambientes internos conforme Almeida (2000, p. 11) são os que visualizam “o presente e medidas que só dependem da entidade”. Na análise interna existem alguns fatores que devem ser considerados, apontados por Oliveira (2011): produtos e serviços atuais, novos produtos e serviços, promoção, imagem institucional, comercialização, sistema de informação dentre outros. Continua Oliveira (2011) (...) quanto ao processo produtivo deve-se avaliar: Qual a produtividade e a utilização da capacidade instalada? Como está o arranjo físico, layout e os incentivos de produção? E também “Como os produtos são criados, distribuídos e vendidos” Oliveira (OLIVEIRA, 2011, p. 92)

Questão 10

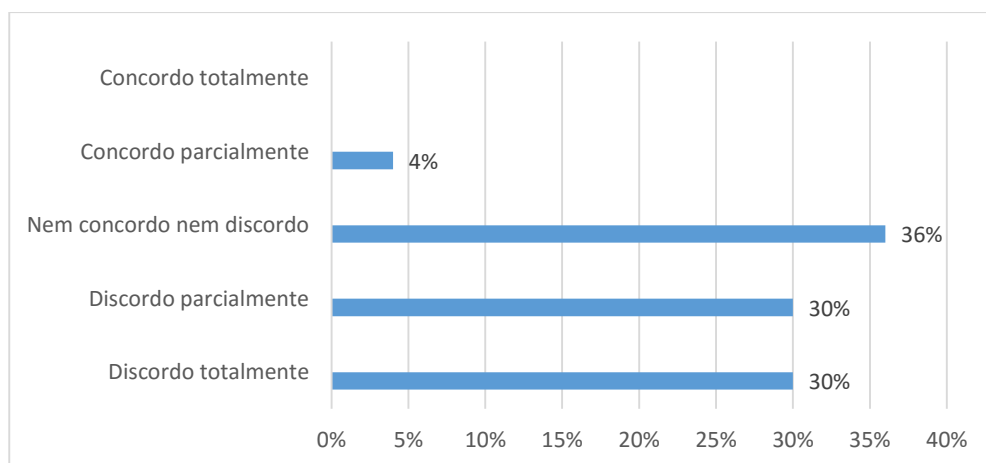
Sua empresa realiza o planejamento e gestão dos recursos humanos de forma a assegurar a qualidade na entrega dos produtos/serviços?

O maior percentual nesta resposta foi o de “nem concordo e nem discordo” 36, “discordo totalmente” e “discordo parcialmente” ambos obtiveram 30% das respostas e concordo parcialmente 4%. “Concordo totalmente” não obteve nenhuma resposta.

Percebe-se pelas respostas dadas que a pequena empresa do setor varejista de Goiânia não realiza o planejamento e a gestão dos recursos humanos de forma a assegurar a qualidade na

entrega dos produtos/serviço, considerando que 36% foram neutros e nenhum respondente “concordam totalmente”. Gráfico 14.

Gráfico 14 - Sua empresa realiza o planejamento e gestão dos recursos humanos de forma a assegurar a qualidade na entrega dos produtos/serviços.



Fonte: Elaborado pelo autor conforme dados obtidos com a aplicação do questionário (2023).

Sobre o planejamento e a gestão dos recursos humanos nas pequenas empresas Escrivão Filho (2006) afirma ser estas propriedades de um indivíduo ou pequeno grupo de pessoas, sua administração não é profissional e, está centralizada no dirigente como o responsável por todas as decisões. Esta forma de direção e gestão é pouco especializada e tem baixo grau de formalidade, não existe um planejamento rigoroso e a gestão dos recursos humanos ocorrem nas relações entre dirigentes e funcionários. Não existe uma preocupação na qualificação profissional e, na maioria das vezes a mão-de-obra é familiar.

4.2 PADRÃO DE COMPORTAMENTO DAS PEQUENAS EMPRESAS INVESTIGADAS

Considerando o resultado apresentado pelos questionários aplicados nas pequenas empresas do comércio varejista da região metropolitana de Goiânia e orientando-se pelo referencial teórico conforme análise de Beer e Einsenstat (2000, p. 29) de que “entre o ideal de alinhamento estratégico e a realidade da implementação existe um número de dificuldades”. E, que as ideias de estratégias emergentes vêm sendo aplicada na literatura de administração por estudiosos que compreendem que as novas estratégias podem emergir de forma contínua com sequência de decisões e ações (MINTZBERG; AHLSTRAND e LAMPEL, 2010) a presente investigação indicou um padrão de comportamento característico da amostra que respondeu ao questionário:

- Não apresentam comunicação organizacional eficaz sobre o planejamento estratégico.
- Possuem estratégia definida.
- Possuem recursos financeiros para executar a estratégia.
- Os colaboradores compreendem a organização hierárquica e objetivos da empresa.
- Compreendem a importância do planejamento estratégico.
- Não tem estratégia para a inclusão de novos produtos, processos, serviços para captação e/ou fidelização e/ou expansão de mercado.
- Não realiza o planejamento e gestão dos recursos humanos de forma a assegurar a qualidade na entrega dos produtos/serviços.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando o objeto de estudo, que são as pequenas empresas do setor varejista da grande Goiânia e os desafios enfrentados para elaboração e implantação de estratégia, a partir das análises realizadas, mediante os dados colhidos por meio de questionário e a mediação com a teoria dos autores que abordam a estratégia como um processo ‘emergente’, os quais também desenvolvem estudos voltados para as particularidades das pequenas empresas, observou-se que não existe nas pequenas empresas do setor varejista da região metropolitana de Goiânia planejamento estruturado para a estratégia, bem como, processos separados entre planejamento e implementação de estratégias.

Na linha dos estudos de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), neste segmento de empresas existe uma forma de “estratégia emergente” que depende diretamente da capacidade de interpretação dos gestores. A principal proposta desse modelo de estratégia é de que não existe um plano rígido, um planejamento de longo prazo e que as pequenas empresas realçam a importância da consideração de fatores dinâmicos, contingenciais e adaptativos na estratégia.

Mintzberg (2006); Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), tem sido críticos da separação entre o planejamento e a execução da estratégia. Para os autores soa como artificial essa divisão em etapas da gestão estratégica, e dessa forma na estratégia ‘emergente’, não existe meios para definir que primeiro a estratégia seja criada e depois implementada, realidade percebida a partir dos questionários aplicados no trabalho de campo realizado nas pequenas empresas.

Esta realidade indica que as pequenas empresas varejistas da região metropolitana de Goiânia orienta-se pela Escola de Aprendizado em que estratégia é um processo emergente, dependendo diretamente da capacidade de interpretação dos gestores. A principal proposta desse modelo é de que não existe um plano rígido, um planejamento de longo prazo e que as pequenas empresas realçam a importância da consideração de fatores dinâmicos, contingenciais e adaptativos na estratégia. É um processo informal e irregular que reflete as expectativas, anseios, cultura, aprendizado e conhecimento estratégico do gestor. a partir da visão do dirigente, orientada por suas concepções.

5.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Algumas limitações apresentaram-se no decorrer da investigação, dentre elas destaca-se à seleção da amostra ter sido por conveniência, o que delimita as conclusões apenas às empresas estudadas.

5.2 NOVOS ESTUDOS

Considerando a importância e a participação das pequenas empresas na economia, não só do Brasil, mas em diferentes países, espera-se que este estudo provoque questionamentos e novas abordagens, uma vez que, os resultados apresentados não estão finalizados nem são definitivos ou conclusivos. Estes expressam os dados coletados em um universo de 50 pequenas empresas do setor varejista da região metropolitana de Goiânia, em um dado momento da história.

É importante ressaltar a atualidade, a riqueza do tema e a necessidade de outros olhares que descortinem a arquitetura das pequenas empresas do setor varejista no Brasil.

REFERÊNCIAS

- AKTOUF, Omar, MILOUD Chennoufi e W. David Holford, 'A estrutura de gestão estratégica: um exame metodológico e epistemológico', em Robert Huggins, e Hiro Izushi (eds) , **Competição, vantagem competitiva e clusters: as ideias de Michael Porter** (Oxford, 2011; edn online, Oxford Academic , 1 de maio de 2011, <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199578030.003.0005> , acessado em 17 de setembro de 2023.
- ALMEIDA, A. F. Planejamento estratégico e proatividade: um estudo de caso em duas unidades regionais do Banco Central do Brasil. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, v. 4, n. 3, p. 177-199, set./dez. 2000.
- ANTUNES, Ricardo. **Adeus ao trabalho. Ensaio sobre a centralidade no mundo do trabalho**. 15 ed. São Paulo Cortez, 2011.
- ANSOFF, H. I. e MCDONNEL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.
- ARAGÓN-SÁNCHEZ, A.; SÁNCHEZ-MARÍN, G. ARAGON Orientação estratégica, características de gestão e desempenho: um estudo das PME Espanholas. **Jornal de gerenciamento de pequenas empresas**. v. 43, n. 3, p. 287-308, 2005.
- ATKINSON, H. Strategy implementation: a role for the balanced scorecard? **Management Decision**, v. 44, n. 10, p. 1441-1460, 2006.
- BAILEY, Jan. Profile: Michael E. Porter. **Engineering Management**, p. 48-49, June/July 2007.
- BARROS, L. A. M. **Alinhamento estratégico**. Tese (Doutorado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 2007.
- BEER, M.; EISENSTAT, R. A. The silent killers of strategy implementation and learning. **Sloan Management Review**, v. 41, n. 4, p. 29-40, 2000.
- BEER, M.; VOELPEL, S. C.; LEIBOLD, M.; TEKIE, E. B. Strategic management as organizational learning: Developing fit and alignment through a disciplined process. **Long Range Planning**, v. 38, n. 5, p. 445-465, 2005.
- BODWELL, W., e CHERMACK, T. J. (in press). Organizational ambidexterity: Integrating deliberate and emergent strategy with scenario planning. **Technological Forecasting and Social Change**, doi: 10.1016/j.techfore.2010. Disponível: <https://www.iqpc.com/media/8246/9229.pdf>. Acesso em 08.03.2023.
- BORGES JR.; LUCE, Fernando Bins. ESTRATÉGIAS EMERGENTES OU DELIBERADAS: um estudo de caso com os vencedores do prêmio Top de Marketing da ADVBRA. **Revista de Administração de Empresas**, Jul./Set. São Paulo, v.40, n. 3, p. 34 – 44. 2000.

BULGACOV, Sérgio et al. *Administração estratégica: teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 2007.

BURKE, G. I.; JARRAT, D. G. The influence of information and advine on competitive strategy definition in small and médium sized enterprises. **Qualitative Market Research**, v. 7, n. 2, p. 126-138, 2004.

CANCELLIER, E. L. P. L. **Sistema de monitoramento ambiental para pequena empresa: um estudo em empresa de base tecnológica**. 181 p. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. 2004.

CARVALHO, M. M.F.; LAURINDO, J. B. L., **Estratégia Comptetiva dos conceitos à implemntação**. São Paulo: Atlas, 2 a ed. 2010.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Como transmitir os conhecimentos adquiridos**. In: CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. *Metodologia Científica*. São Paulo: Mc Graw-Hill do Brasil, 1976. p. 93-143.

CYERT, MARCH. **A Behavioral Theory of the Firm**, Englewood Cliffs, Prentice, Hall, 1963

COSTA, Clóvis Corrêa da. **Estratégia de negócios**. São Paulo: Saraiva, 2009.

COUTO, M. H. G., CAMPOS, P. C., de Castro, A. C., e Oliva, F. L. Mortalidade precoce das micro e pequenas empresas: estudo das principais causas de falência empresarial em Bambuí/MG. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, 11(3), 39-53, 2017.

DAY, J. The value and importance of the small firm to the world economy. **European Journal of Marketing**, Bradford, v. 34, n.9/10, p. 1033, 2000.

DIEESE. Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. **Anuário dos pequenos negócios**. 2020. Disponível em: <https://www.dieese.org.br/anuario/2018/anuarioPequenoNegocio2018/index.html?page=12>. Acesso em: 31.07.2023.

ESCRIVÃO FILHO, E. **Pequena empresa e Administração Estrtrégica: reconhecendo especiicidades, restrições e facilitadores com o mapa organizacional**. Tese (Livre-Docência) Escola de Engenharia de São Carlos-USP, São Carlos, 2006.

FARJOUN, M. Towards an organic perspective on strategy. **Strategic Management Journal**, v. 23, n. 7, p. 561-594, jul., 2002

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha. BERTON, Luiz Hamilton. **Administração estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho**. São Paulo: Saraiva, 2005.

FOSS, N.J. and Knudsen, T. The Resource-Based Tangle: Towards a Sustainable Explanation of Competitive Advantage. **Managerial and Decision Economics**, 24, 291-307, 2003. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1002/md>.

FREUND, J. E.; SIMON, G. A. **Estatística aplicada**. 9. ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GARCIA, J. R. **O comportamento estratégico do empresário do micro e pequenas empresas catarinenses sob a perspectiva da escola do empreendedor.** Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de pós-graduação em engenharia de produção, 2007.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOVERNO DE GOIÁS. Junta Comercial do Estado de Goiás (JUCEG). **Goiás ganha novas empresas.** 2022. Disponível em: www.juceg.go.gov.br/noticias/06-02-goiás-ganha-2-327-novas-empresas-em-janeiro.html. Acesso em 09.09;2023.

_____. Junta Comercial do Estado de Goiás. **Goiânia quebra recorde de empreendedorismo,** 2023. Disponível em: <https://www.podergoias.com.br/materia/2002/goiania-quebra-recorde-de-empreendedorismo-com-mais-de-300-mil-empresas-abertas> 2023. Acesso em fev/2023.

GIMENEZ, Fernando A. P. O Estrategista na Pequena Empresa. Maringá: (s.n), 2000.

GUIDOLIN, S. M.; COSTA, A. C. R.; NUNES, B. F. Conectando indústria e consumidor: desafio os do varejo brasileiro no mercado global. BNDES Setorial. n, 30, 2009.

HAIR JR., J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Análise multivariada de dados.** 5.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAX, A. C.; MAJLUF, N. S. The strategy concept and process: a pragmatic approach. Prentice Hall, Inc. **Englewood Cliffs**, 1991.

HENDERSON, R.M.; CLARK, K.B. Architectural innovation: the reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms. **Administrative Science Quarterly** 1990, v. 35, p. 9-30, 1990

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica,** São Paulo: Pioneira Thomson, 2005.

HOUGH, J. R.; WHITE, M. A. Environmental dynamism and strategic decision-making rationality: an examination at the decision level. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 5, p. 481-489, 2003

HREBINIAK, L. G.; JOYCE, W. F. Implementing Strategy: An appraisal and agenda for future research. In: MICHAEL HITT, R. EDWARD FREEMAN and JEFFREY HARRISON (eds), Handbook of Strategic Management, **Blackwell Business**, 2013, p. 602-626.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia. **Demografia das empresas: estrutura das empresas. Pesquisa anual do Comércio (PAC),** 2020.

Disponível em: EM: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/comercio/9075-pesquisa-anual-de-comercio.html>. Acesso em 09 de julho de 2023.

_____. **Pesquisa Mensal do Comércio (PMC),** 2023. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/index.php/biblioteca-catalogo?view=detalhes&id=7230> Acesso em 12 de maio de 2023.

IODE-PMEs. Índice Omie de Desempenho Econômico das PMEs. IODE - PMEs, 2022. Disponível em <https://www.omie.com.br/indice-economico/>. Acesso em 02.05.2023.

KAPLAN. R. S.; NORTON, D. P. **A execução PREMIUM: a obtenção de vantagem competitiva através do vínculo da estratégia com as operações do negócio**. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

KOTELNIKOV. V. Ten Major Strategic Management Schools: **A Comparative Analysis**, 2006. Disponível http://www.1000ventures.com/business_guide/mgmt_inex_strategy_10schools.html. Acesso: 01/08/2023.

LOREIRO, Orlando Isidoro. O processo de criação da estratégia na pequena empresa. **Revista FAE**, Curitiba, v.13, n.2, p.15-28, jan./jun. 2010.

MAINARDES, E. W.; FERREIRA, J.; RAPOSO, M. Conceitos de estratégia e gestão 28 estratégica: qual é o nível de conhecimento adquirido pelos estudantes de gestão? **FACEF PESQUISA**, v.14, n.3, p. 278-298, 2011.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração e interpretação de dados**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MARIOTTO, F. L. Mobilizando estratégias emergentes. **Revista de Administração de Empresas**, v.43, n.2, Abr/Maio/Jun 2003. p. 78-93

MINISTÉRIO DA FAZENDA. Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ). **Empresas cadastradas em 2022**. Disponível em: <https://dados.gov.br/dados/conjuntos-dados/cadastro-nacional-da-pessoa-juridica---cnpj> Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica, 2022. Disponível em: <https://dados.gov.br/dados/conjuntos-dados/cadastro-nacional-da-pessoa-juridica---cnpj> . Acesso em: 07.07.2023.

_____. Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ). <https://dados.gov.br/dados/conjuntos-dados/cadastro-nacional-da-pessoa-juridica---cnpj> Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica, 2023. Disponível em: <https://dados.gov.br/dados/conjuntos-dados/cadastro-nacional-da-pessoa-juridica---cnpj> . Acesso em: 07.07.2023. Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ's, 2023

M. F. L. Mobilizando Estratégias Emergentes. **Revista de Administração de Empresas**. Rio de Janeiro, v. 43, n. 2, p. 78-93., 2003.

MCCARTHY, B. (2003). Strategy is personality-driven, strategy is crisis-driven: insights from entrepreneurial firms. **Management Decision**, v. 41, n. 4, 2003, p. 327-339.

MEIRELLES, A . M. ; Gonçalves, C. A . **O Planejamento Estratégico no Banco Central do Brasil e a viabilidade estratégica em uma unidade descentralizada da autarquia: um estudo de caso**. UFMG. 2001.

MENDONÇA, Alzino Furtado de; ROCHA, Cláudia Regina Ribeiro; NUNES, Heliane Prudente. **Trabalhos acadêmicos: planejamento, execução e avaliação**. Goiânia: Alfa, 2008.

MDICS - Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços . **Mapa de**

Empresas, Boletim do 3º quadrimestre/2022. Disponível em:
<https://www.gov.br/empresas-e-negocios/pt-br/mapa-de-empresas/boletins/mapa-de-empresas-boletim-3o-quadrimestre-2022.pdf/view>. Acesso:10.05.2023.

MITCHELL, D., Larson, S. E., Colantonio, C., & Nguyen, C. **Planning for Change**, 2018.

MINTZBERG, H. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

_____. **O Processo da Estratégia** . Porto Alegre: Bookman, 2006.

MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B., & LAMPEL, J. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**, Porto Alegre: Bookman. Alegre: Bookman, 2a. ed.,2010.

OLIVEIRA, P. C. Planejamento estratégico: desafios para o Poder Judiciário. Revista da UNICORP – ENTRE ASPAS, volume 1, p. 67-78, 2011.

PAULINO, A. D.; BARBIERI, J. C.; ABREU, M. C. A.; FREITAS, J.; MORAIS, M. R. Organização e estratégia: tendências de estudos no cenário nacional. In: **Encontro da Associação Nacional de pós graduação e pesquisa em administração**. Campinas, São Paulo. Anais Rio de Janeiro: Anpad/cd ron/2001.

PARNELL, J. A.; LESTER, D. L. . Towards a philosophy of strategy: reassessing five critical dilemmas in strategy formulation and change. **Strategic Change**, v. 12, n. 6, p. 291- 303, sep./oct/2003.

PETER, J. P.; OLSON, J. C. **Comportamento do Consumidor e Estratégia de Marketing**. 8. ed. Porto Alegre: AMGH, 2010

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

_____. **Estratégia Competitiva**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, Brasil, 2004.

_____.As cinco forças competitivas que moldam a estratégia. **Revisão de Negócios de Harvard**, 86, p. 79-90, 2008.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competente of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 63, n.3, p. 79-91, may-jun.1990.

RICHES, R. **Marketing**. São Paulo: Elsevier, 2010.

SALES, Alessandro Heleno e SOUZA NETO, Silvestre Prado de. Empreendedorismo nas Micro e Pequenas Empresas no Brasil. **RPA – Revista de Práticas Administrativas**, v.1 nº , 2 Set/Out. 2004.

SANTOS, Anselmo Luís dos.; KREIN, José Dari; CALIXTRE, André Bojikian. Micro e pequenas empresas: mercado de trabalho e implicação para o desenvolvimento. **IPEA**. Rio de Janeiro, 2012. Disponível em: Acesso em 25 Ago. 2023.

SARAIVA, E. V.; CARRIERI, A. P.; AGUIAR, A. R. C.; BRITO, V. G. P. Um “Pas de Deux” da estratégia com a arte: as práticas do grupo corpo de balé. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, 2011, v. 15, n.6, p. 1016-1039.

SILVA, Edna Lúcia da e MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. 3a edição revisada e atualizada. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Laboratório de Ensino a Distância. 2001. 121 páginas.

SCHUMPETER, J. A. **Capitalism socialis and democracy**. New York, Harper & Row, 1954.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (org) **Anuário do trabalho nos pequenos negócios**. DIEESE, São Paulo, 2020. 11ª. Ed. Disponível em: <https://www.dieese.org.br/anuario/2018/anuarioPequenoNegocio2018/index.html?page=3>

_____. **Atlas dos pequenos negócios**, 2022. Disponível em: <https://static.poder360.com.br/2022/07/Atlas-pequenos-negocios-sebrae.pdf> Acesso 14 maio de 2023

_____. **Sobrevivência das Empresas Mercantis Brasileiras 2022a**. em: sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/a-taxa-de-sobrevivencia-das-empresas-no-brasil. Acesso maio de 2023.

_____. **SEBRAE DELAS – mulheres de negócio**, 2023. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sc/sebraeaz/sebrae-delas-mulher-de-negocios,b1a7b16268bda610VgnVCM1000004c00210Arcrd>. Acesso 10.08.2023

SILVA, A.V.; SERRALVO, F. A. ROMARO, P. Planejamento e execução estratégica: as divergências no processo. **Revista pensamento & realidade**, v. 35 n. 1; 2020.

SULL, D., SULL, C., and TERENCE, B. . Toxic culture is driving the great resignation. **MIT Sloan Manag. Rev.** 63, 1–9, 2022.

TERENCE, A.C.F. **Processos de criação de estratégia em pequenas empresas. Elaboração de um mapa estratégico para empresas de base tecnológica do polo de São Carlos/SP**. Tese (Doutorado) Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2008. Disponível em: Acesso em 24, de maio de 2023.

THOMPSON, Arthur A. Jr. STRICKLAND, A. J. III. **Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução**. São Paulo: Pioneira. 2000.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais - A pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3.ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2000.

VIEIRA NETO, J.; MARINHO, M. S.; CARVALHO, P.S. Desafios da implantação do planejamento estratégico pela micro e pequena empresa. **Revista Espacios** - ISSN 0798-1015, v. 39, n. 33, p. 9-23, 2018.

WHITTINGTON, R. **O que é estratégia?** São Paulo: Thomson, 2002.

WILLIAMS, C. ADM. São Paulo: **Cengage Learning**, 2010.

APÊNDICE I - QUESTIONÁRIO

Utilize uma escala de 5 (cinco) pontos, onde 1 indica discordo totalmente; 2 indica discordo parcialmente; 3 indica nem concordo nem discordo; 4 indica concordo parcialmente e 5 indica concordo totalmente.

Perguntas					
1. Existem objetivos para os próximos anos (objetivos de longo prazo) conhecidos por todos os funcionários	1	2	3	4	5
2. Há comunicação adequada e clara da estratégia a todos os funcionários	1	2	3	4	5
3. Não temos uma estratégia definida	1	2	3	4	5
4. Os recursos financeiros são insuficientes para executar a estratégia	1	2	3	4	5
5. Os funcionários não entendem como a empresa funciona e de como deve ocorrer a execução das metas e objetivos	1	2	3	4	5
6. Não temos certeza se a estratégia que estamos executando vale a pena, é ineficaz ou lógica, dadas as forças competitivas que encaramos no nosso setor	1	2	3	4	5
7. Sua empresa faz análise das tendências de consumo e do setor que atua?	1	2	3	4	5
8. Sua empresa tem estratégia para a inclusão de novos produtos, processos, serviços para captação e/ou fidelização e/ou expansão de mercado?	1	2	3	4	5
9. Sua empresa realizou mapeamento da sua atual capacidade de produção e/ou atendimento?	1	2	3	4	5
10. Sua empresa realiza o planejamento e gestão dos recursos humanos de forma a assegurar a qualidade na entrega dos produtos/serviços?	1	2	3	4	5

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos objetivos da dissertação

APÊNDICE II – MATRIZ DE AMARRAÇÃO

QUESTÃO	OBJETIVO GERAL OU ESPECÍFICOS	REFERENCIAL TEÓRICO
Quais são desafios encontrados pelas pequenas empresas varejistas da região metropolitana de Goiânia para elaboração e implementação de estratégias?	Identificar os desafios encontrados pelas pequenas empresas do setor varejista da região metropolitana de Goiânia para elaboração e implementação de estratégias. (Objetivo Geral)	PORTER (2004). MINTZBERG (2004 e 2006). MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL (2010). TERENCE (2008). STRIKCLAND (2000). SANTOS; KREIN e KALIXT (2012) SILVA et al., (2020) FERNANDES e BERTON (2005). MAINARDES; FERREIRA e RAPOSO, (2011). FOSS (2003). HAX E MAJLUF (1991) ESCRIVVÃO FILHO, E. (2004). SEBRAE (2020, 2022, 2022a e 2023). IBGE (2020)
1. Existem objetivos para os próximos anos (objetivos de longo prazo) conhecidos por todos os funcionários?	Investigar se as pequenas empresas do setor varejista da região metropolitana de Goiânia planejam suas estratégias. (Objetivo específico – variável: planejamento).	MINTZBERG (2004 e 2006). MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL (2010). TERENCE (2008). ESCRIVVÃO FILHO, E. (2004). BURKE E FARRATT (2004) McCARTHY, 2003
2. Há comunicação adequada e clara da estratégia a todos os funcionários?	Evidenciar as características de cada dimensão organizacional envolvida no processo de criação de estratégias das pequenas empresas do setor varejista de Goiânia.	MINTZBERG (2004 e 2006). MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL (2010). TERENCE (2008).

	(Objetivo específico – variável: comunicação).	ESCRIVVÃO FILHO, E. (2004). HREBINIAK (2013) RICHERS, 2010).
3. Não temos uma estratégia definida	Investigar se as pequenas empresas do setor varejista da região metropolitana de Goiânia planejam suas estratégias. (Objetivo específico – variável: planejamento).	MINTZBERG (2004 e 2006). MINTZBERG, AHSLTRAND e LAMPEL (2010). TERENCE (2008). ESCRIVVÃO FILHO, E. (2004).
4. Os recursos financeiros são insuficientes para executar a estratégia	Evidenciar as características de cada dimensão organizacional envolvida no processo de criação de estratégias das pequenas empresas do setor varejista de Goiânia (objetivo específico – variável: planejamento financeiro).	MINTZBERG (2004 e 2006). MINTZBERG, AHSLTRAND e LAMPEL (2010). TERENCE (2008). ESCRIVVÃO FILHO, E. (2004). KAPLAN e NORTON (2008),
5. Os funcionários não entendem como a empresa funciona e de como deve ocorrer a execução das metas e objetivos	Verificar se os funcionários conhecem a estratégia e entendem como deve ocorrer a execução das metas e objetivos da empresa. (Objetivo específico – variável: comunicação).	MINTZBERG (2004 e 2006). MINTZBERG, AHSLTRAND e LAMPEL (2010). TERENCE (2008). ESCRIVVÃO FILHO, E. (2004). CANCELLIER (2004).
6. Não temos certeza se a estratégia que estamos executando vale a pena, é ineficaz ou lógica, dadas as forças competitivas que encaramos no nosso setor	Investigar se as pequenas do setor varejista da região metropolitana de Goiânia planejam suas estratégias. (Objetivo específico – variável: estratégia).	MINTZBERG (2004 e 2006). MINTZBERG, AHSLTRAND e LAMPEL (2010). TERENCE (2008). ESCRIVVÃO FILHO, E. (2004). MITCHELL, LARSON, COLANTONIO e NGUYEN (2018) SILVA, SERRALVO e ROMARO (2020)
7. Sua empresa faz análise das tendências de consumo e do setor que atua?	Investigar se as pequenas do setor varejista da região metropolitana de Goiânia planejam suas estratégias. (Objetivo específico – variável: estratégia).	MINTZBERG (2004 e 2006). MINTZBERG, AHSLTRAND e LAMPEL (2010). TERENCE (2008). ESCRIVVÃO FILHO, E. (2004). PETER e OLSON (2010).
8. Sua empresa tem estratégia para a inclusão	Analisar se as empresas pesquisadas têm estratégia para a	MINTZBERG (2004 e 2006).

de novos produtos, processos, serviços para captação e/ou fidelização e/ou expansão de mercado?	inclusão de novos produtos, processos, serviços para captação e/ou fidelização e/ou expansão de mercado. (Objetivo específico – variável: estratégia).	MINTZBERG, AHSLTRAND e LAMPEI (2010). TERENCE (2008). ESCRIVÃO FILHO, E. (2004). MITCHELL et al., (2018). ARAGON-SÁNCHEZ E SÁNCHEZ-MARÍN (2005).
9. Sua empresa realizou mapeamento da sua atual capacidade de produção e/ou atendimento?	Investigar se as pequenas do setor varejista da região metropolitana de Goiânia planejam suas estratégias. (Objetivo específico – variável: estratégia).	MINTZBERG (2004 e 2006). MINTZBERG, AHSLTRAND e LAMPEI (2010). TERENCE (2008). ESCRIVÃO FILHO, E. (2006). HREBINIAK (2013),
10. Sua empresa realiza o planejamento e gestão dos recursos humanos de forma a assegurar a qualidade na entrega dos produtos/serviços?	Analisar se empresas pesquisadas tem estratégia para a inclusão de novos produtos, processos, serviços para captação e/ou fidelização e/ou expansão de mercado. (Objetivo específico – variável: planejamento e gestão de recursos humanos).	MINTZBERG (2004 e 2006). MINTZBERG, AHSLTRAND e LAMPEI (2010). TERENCE (2008). ESCRIVÃO FILHO, E. (2004).

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do referencial teórico.