

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: uma proposta de elaboração para pequenas empresas**

**CLEICIELE ALBUQUERQUE AUGUSTO**  
UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ (UEM)

# PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: uma proposta de elaboração para pequenas empresas

## RESUMO

O planejamento estratégico tem ganhado um lugar importante nas discussões acadêmicas e na estrutura de muitas organizações. O problema central está na falta de uma ferramenta simples que possa ser usada em pequenas empresas. Portanto, o objetivo desse artigo é desenvolver e estruturar uma ferramenta para a elaboração de um planejamento estratégico, notadamente para pequenas empresas. Para alcançar esse objetivo, ocorreram três etapas. A primeira foi a convivência com as dificuldades dos empresários, relacionadas a elaboração de um planejamento estratégico, desde 2018. A segunda foi a preparação de uma base teórica que servisse de apoio para as dificuldades enfrentadas. Por fim, foi sugerida uma ferramenta, que tem sido aplicada e aprimorada em pequenas empresas reais na cidade de Maringá. Como resultados, no campo teórico, esse estudo traz *insights* importantes, como a aplicação da Visão Baseada em Recursos e do Modelo VRIO para identificar fraquezas organizacionais. No campo prático, esse estudo possibilitou o processo de elaboração do planejamento estratégico em pequenas empresas, a partir um conjunto de etapas e passos para se chegar a resultados concretos em cada uma delas. Novos estudos podem ser elaborados, considerando as dificuldades dessas pequenas empresas na implementação dos seus planos estratégicos ao longo do tempo.

**Palavras-chave:** planejamento estratégico; pequenas empresas; análise interna; análise externa; planos estratégicos.

## 1 INTRODUÇÃO – DA TEORIA À PRÁTICA

O planejamento é uma das funções organizacionais que basilaram os fundamentos do pensamento administrativo. O conceito de planejamento esteve presente desde que os gregos propuseram o conceito de estratégia, se fortalecendo, particularmente, com as primeiras teorizações feitas no século XIX, com a administração científica (TAYLOR, 1911; FAYOL, 1916), já na sociedade industrial. Ao passo em que Taylor (1911) tem uma perspectiva mais específica do planejamento, indicando-o como necessário para definir métodos científicos e uma melhor organização do trabalho, Fayol (1916) apresenta uma visão mais geral e propõe o planejamento como essencial para as organizações e para o bom desempenho das suas funções administrativas.

O planejamento alinhado a estratégia chegou de forma mais assertiva na administração a partir da década de 1950, com alguns autores famosos, como Drucker (1954), Chandler (1962), Ansoff (1965) e Andrews (1971), se estendendo para a década de 1980, com Porter (1985) e Mintzberg (1989). Inclusive, vale notar que, na década de 1980, surgiram os primeiros periódicos exclusivamente dedicados à área, como o *Strategic Management Journal* e o *Journal of Business Strategy*. A partir de então, o planejamento estratégico se consolidou na teoria e na prática, ganhando um lugar importante nas discussões acadêmicas e na estrutura de muitas organizações.

Na literatura de estratégia, vários autores têm trazido passos para a implementação de um planejamento estratégico, com discussões teóricas mais elaboradas. O próprio Mintzberg (2004), em seu famoso livro “Ascensão e queda do planejamento estratégico”, dedica três capítulos para a definição, apresentação e decomposição de modelos e formas elaboradas de planejamento estratégico presentes na literatura. Barney e Hesterly (2017) também apresentam algumas etapas, como missão, análise externa e interna, bem como escolha e implementação da estratégia. Outros trabalhos funcionam como um pêndulo, hora analisando o ambiente interno,

com destaque para a Visão Baseada em Recursos e seus autores seminais (PENROSE, 1956; BARNEY, 1991; PETERAF, 1993), hora analisando o ambiente externo, notadamente os trabalhos da Organização Industrial (MASON, 1939; BAIN, 1951; TIROLE, 1988) e de Porter (1985, 2008, 2021).

No entanto, uma busca em importantes bases de dados, como a *Scopus* e a *Web of Science*, não são encontrados estudos que trazem encaminhamentos práticos e simples para a elaboração do planejamento estratégico em pequenas empresas. Essa constatação surgiu diante da necessidade de elaboração de um planejamento estratégico em pequenas empresas, advinda de uma demanda da disciplina de Estratégia Organizacional 1, do Departamento de Administração, da Universidade Estadual de Maringá. Algumas dificuldades foram encontradas pelos acadêmicos, na aplicação de modelos mais teorizados em pequenas empresas reais: a) a falta de simplicidade na apresentação dos modelos, o que também foi ressaltado por alguns gestores dessas empresas; b) a falta de uma obra com todos os passos principais da elaboração de um planejamento estratégico; c) a dificuldade de aplicação dos conceitos apresentados em empresas reais, notadamente pequenas empresas, inclusive do Modelo VRIO (BARNEY; HESTERLY, 2017), para a identificação de forças e fraquezas organizacionais.

Com isso, a partir da base sobre planejamento estratégico já apresentada na literatura, vislumbrou-se a necessidade de estruturar uma ferramenta, que tem sido testada e aprimorada na referida disciplina, desde 2018, em pequenas empresas locais, na cidade de Maringá, com resultados satisfatórios. A partir de então, foi vislumbrada a oportunidade de transformar tal ferramenta num artigo tecnológico, uma vez que, conforme aponta Motta (2022, p. 1), “a especificidade do artigo tecnológico é a sua ênfase na contribuição prática, no caso da administração, para gestores e empreendedores, principalmente”. Diante disso, o presente artigo tecnológico tem como objetivo desenvolver e estruturar uma ferramenta para a elaboração de um planejamento estratégico, notadamente para pequenas empresas.

Os encaminhamentos aqui propostos, além de trazer *insights* teóricos, como a implementação do Modelo VRIO (BARNEY, 1991; BARNEY, HESTERLY, 2017) para identificar fraquezas organizacionais, podem contribuir para pequenos gestores na elaboração do planejamento em suas empresas. Como resultado, é proposto um modelo inovativo contendo uma sequência diferente de etapas do planejamento estratégico e são fornecidas questões a serem respondidas em cada uma das etapas, possibilitando um encaminhamento prático para os objetivos e para os rumos estratégicos da organização. A intervenção prática com o modelo tem sido realizada nos últimos anos, e alguns resultados são demonstrados ao longo do artigo.

Para atingir o objetivo proposto, além dessa introdução, são apresentadas as bases teóricas na próxima sessão, seguidas do contexto investigado e de aspectos metodológicos. Na sequência é apresentada a ferramenta proposta para a elaboração do planejamento estratégico e as conclusões e contribuições do estudo. Ao final, são listadas as referências utilizadas.

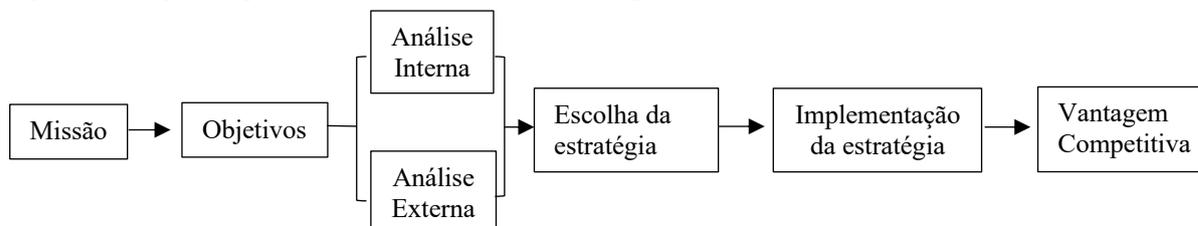
## 2 ASPECTOS CONCEITUAIS

Segundo Boyd (2015), o planejamento estratégico tem um alto índice de adoção e forte satisfação dos usuários entre empresas em todo o mundo. As empresas que não planejam estrategicamente podem encontrar-se em desvantagem competitiva perante seus concorrentes e, conseqüentemente, correm o risco de um desempenho inferior (BOYD, 2015; HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2019). Na literatura existente sobre o planejamento estratégico, algumas etapas se destacam, o que pode ser exemplificado na Figura 1, proposta por Barney e Hesterly (2017, p. 5).

Normalmente, a definição da missão é a primeira etapa a ser analisada (BOYD, 2015; BARNEY; HESTERLY, 2017). O pensamento atual sobre as declarações de missão baseia-se,

em grande parte, nas pesquisas e nos escritos de Peter Drucker, em meados da década de 1970. Drucker (1973) indica que somente por meio de uma definição clara da missão e do propósito da organização tornam-se possíveis objetivos de negócios claros e realistas. O autor indica que fazer a pergunta “Qual é o nosso negócio?” é sinônimo de fazer a pergunta “Qual é a nossa missão?”.

**Figura 1 - Etapas do processo de administração estratégica**



**Fonte:** Barney e Hesterly (2017, p. 5).

A importância da missão na atratividade da organização e no seu desempenho é clara, desde Drucker (1954,1973), até estudos mais recentes (HITT; IRELAND; HOCKSSONN (2019; MION *et al.*, 2024). Mion *et al.* (2024) comprovam, em seu estudo, que declarações de missão com conteúdo rico estão associadas a um melhor desempenho de impacto social, destacando o papel da declaração de missão na criação de identidade e diferenciação das empresas. Os valores da empresa surgem como segunda etapa, e são normalmente colocados como vinculados à missão. Esses consistem em princípios fortes e duradouros que guiam o comportamento da empresa na busca pelo seu propósito, afetando a estratégia organizacional (DRUCKER, 1954, SCHEIN, 1985; BARNEY; HESTERLY, 2017; PORTER, 2021).

Depois da missão e valores, vem a visão da empresa. Segundo Hitt, Ireland, Hocksson (2019, p. 17), “a visão é um retrato do que a empresa pretende ser e, em termos amplos, do que pretende realizar”. Dito de outra forma, a visão é o que a empresa ainda não é, mas gostaria de ser. Objetivos, por sua vez, são colocados como os meios pelos quais a empresa busca alcançar sua visão. Segundo Drucker (1954) e Barney e Hesterly (2017) eles devem ser específicos, alcançáveis e alinhados com a missão e visão da empresa.

A análise do ambiente externo é a quinta etapa do planejamento e busca identificar ameaças e oportunidades ambientais. Na realização da análise externa, Barney e Hesterly (2017) e Hitt, Ireland, Hocksson (2019) chamam atenção para as oportunidades e ameaças presentes em um ambiente mais geral, composto por fatores tecnológicos, demográficos, socioculturais, econômicos, políticos e globais. Esse ambiente geral afeta o ambiente da indústria (setor), indicado por Porter (2021) como um grupo de empresas que fabrica substitutos próximos e que tem um impacto mais direto sobre as ações estratégicas da empresa. Segundo o autor, a intensidade de competição no ambiente da empresa, e o potencial de lucros do setor, são conseqüências de cinco forças de competição: as ameaças de novos entrantes, os produtos substitutos, a intensidade da rivalidade entre os concorrentes, o poder de negociação dos fornecedores e o poder de negociação dos compradores (PORTER, 2008, 2021).

Após a análise do ambiente externo, segue a sexta etapa do planejamento estratégico: a análise do ambiente interno. No ambiente interno, busca-se identificar as forças e fraquezas da empresa, que, juntamente com as ameaças e oportunidades vislumbradas no ambiente externo, formam a matriz SWOT (WEIHRICH, 1982; HELMS; NIXON, 2010). Para realizar a análise interna, é muito comum utilizar a abordagem da Visão Baseada em Recursos, ou VBR, baseada em seus autores seminais (PENROSE, 1956; WERNEFELT, 1984, BARNEY, 1991; PETERAF, 1993, FOSS, 1997). Dentro da VBR, Barney (1991) e Barney e Hesterly (2017) propõem o Modelo VRIO, que analisa o potencial competitivo dos recursos físicos, humanos, organizacionais e financeiros da empresa. Para tanto, Barney e Hesterly (2017) trabalham a

questão do valor, da raridade, da inimitabilidade e da organização. Na visão dos autores, se esses recursos forem valiosos e raros, eles trazem vantagem competitiva temporária para a empresa, sendo que, para obter vantagem competitiva sustentável, esses recursos também devem ser difíceis de imitar. Os autores chamam atenção que, para trazer qualquer vantagem à empresa, os recursos tem que estar organizados para terem seu potencial competitivo explorado.

Após a análise interna, surge a sétima etapa, a de escolha e implementação estratégica. Barney e Hesterly (2017) e Hitt, Ireland, Hocksson (2019) indicam que a escolha envolve estratégias de negócios e estratégias corporativas. As estratégias em nível de negócio são as de atuação em um único mercado, como as estratégias de liderança em custo, diferenciação e enfoque. Já as estratégias corporativas são as de atuação em múltiplos mercados, tais como as estratégias de integração vertical, diversificação, alianças, fusões e aquisições. Segundo os autores, a implementação dessas estratégias, por sua vez, deve ser pensada em termos de estrutura formal e informal, controles gerenciais (tanto estratégicos como financeiros) e políticas de remuneração, na forma de incentivos para os envolvidos. Por fim, vale notar que o objetivo final de um processo de planejamento estratégico é alcançar vantagem competitiva, entendida como a geração de maior valor econômico em relação aos rivais (BARNEY; HESTERLY, 2017, PORTER, 2021).

### 3 CONTEXTO INVESTIGADO E DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

A presente pesquisa ocorreu em três etapas. A primeira etapa configurou-se como resultado de relatos de experiência sobre as dificuldades de gestão de pequenos empresários na cidade de Maringá, desde 2018. Os relatos aconteceram em função da disciplina de Estratégia Organizacional 1, do curso de Administração, da Universidade Estadual de Maringá. Como parte da avaliação, os acadêmicos deviam escolher pequenas empresas e questionar os empresários sobre os seus problemas de gestão. Entre os problemas levantados, a grande maioria destacava a falta de planejamento e a dificuldade em realizá-lo. Portanto, desde 2018, os alunos começaram a interagir com os empresários para ajudá-los na elaboração de um planejamento estratégico, amparados por um modelo desenvolvido pela professora, que foi sendo aprimorado a partir dos *feedbacks* dos empresários. O Quadro 1 indica a quantidade de empresas estudadas a cada ano, bem como a sua área de atuação.

**Quadro 1** - Quantidade e área das empresas estudadas.

Ano	Quantidade de Empresas	Área das empresas
2018	30	Tecnologia, confecções de roupas, farmácia, móveis, salão de beleza, financeira, mercado, pizzaria, <i>software</i> , telecomunicação, fábrica de bicicletas, peixaria, academia, alimentação, narguilé e acessórios, agrícola, formaturas, produção de frangos, contabilidade, corretora de seguros, hamburgueria e clínica médica.
2019	30	Softwares, castanhas, ar condicionado, confecções, posto de gasolina, calçados, imóveis, tecnologia, bares, peixaria, embalagens, emplacamento, guia gastronômico, restaurantes, conserto de eletrodomésticos, agrícola, financeira e restaurantes.
2020	23	Salgados, movelaria, treinamentos, churros, açougue, restaurante, <i>atelier</i> , temperos, pizzaria, tapeçaria, confecção de roupas, curso profissionalizante, fotografia, estética, bolos, advocacia, <i>sexy shop</i> , informática, serralheria, solo e cimento.
2021	11	Confecções de roupas, estética, mídias, bar, restaurante, artesanato, queijos, escola de dança, lotérica, terere e estética afrodescendente.
2022	22	Jóias, esmalteria, insumos agrícolas, sorvetes, cafeteria, confecção infantil, bolsas, confecções de roupa, telecomunicações, consultoria, marketing digital, restaurante, corretora de seguros, editora, transportadora, placas solares, tecnologia, crediário, tecnologia agropecuária, alimentação infantil e administração de circo.
2023	16	Cervejas especiais, materiais elétricos, construção civil, cafés especiais, <i>softwares</i> , estamperia, materiais para construção, hamburgueria, padaria, confecção, ar condicionado, perícia contábil, aplicativos para médicos, clínica médica, tecnologia.

2024	8	Ferragens e impermeabilizantes, clínica de fisioterapia, escola, engenharia, administração de shopping pequeno, mercado, clínica médica, aplicativos.
------	---	---

**Fonte:** elaborado pela autora, a partir de dados primários coletados.

Todas as empresas estudadas se caracterizaram como micro ou pequenas empresas, com até 20 funcionários, e com problemas de coordenação e controle na sua gestão, bem como com dificuldades para elaborarem objetivos ou um plano para o futuro. Na maior parte dos casos, os acadêmicos fizeram visitas semanais a essas empresas, ou mais de uma vez por semana, mas também existia um contato frequente pelo aplicativo de *WhatsApp* e *e-mails* com os seus gestores, que normalmente eram os proprietários. Os acadêmicos aplicavam, a cada uma ou duas semanas, uma etapa da ferramenta, trazendo os achados para discutir em sala de aula com a orientação da professora. Esse processo de aprendizagem e elaboração normalmente se dava, em média, por 3 meses.

A segunda etapa, que ocorreu de forma concomitante à primeira, foi o acesso, estudo e preparação de uma base teórica, ao longo desses anos, que servisse de apoio para as dificuldades enfrentadas pelos gestores. Assim, os acadêmicos foram amparados, teoricamente, pelas aulas sobre o tema, que tiveram como base autores referência na área de estratégia e de planejamento estratégico. Foi a partir da base teórica e do contato com os gestores que a terceira etapa foi elaborada, na forma de uma ferramenta, que tem sido aplicada e aprimorada em pequenas empresas reais na cidade de Maringá.

O modelo proposto utilizou-se de várias etapas já propostas na literatura, mas a sua ordem de aplicação foi modificada. Em cada uma dessas etapas, questões foram elaboradas visando a facilitar sua aplicação por gestores em contextos de pequenas empresas com dificuldades de planejamento e a obtenção de resultados mais efetivos para as empresas. Em alguns casos, alguns objetivos elaborados chegavam a ser aplicados e acompanhados pelos acadêmicos, com auxílio da docente, para além da sala de aula. Essa aplicação, por vezes, permitia melhorias no próprio modelo, em um segundo momento, além das já implementadas no decorrer da elaboração do planejamento.

Dessa forma, a partir de uma base teórica sobre o tema, esta pesquisa propõe, tal como sugerido por Motta (2017, p. 1), um modelo de gestão, na elaboração de artigos científicos, por meio do registro e “sistematização *ex post facto* para soluções implementadas, evidenciando os resultados obtidos”. Da mesma forma, considerando a base teórica utilizada pela docente, e pesquisas na área de estratégia, este artigo converge com o encaminhamento exposto por Martens e Pedron (2019) e Motta (2022), de que todo artigo tecnológico é um artigo científico que se propõe a oferecer uma contribuição prática relevante, unindo, de um lado, a teoria e a pesquisa acadêmica e, do outro lado, a utilização prática dessas teorias e pesquisas.

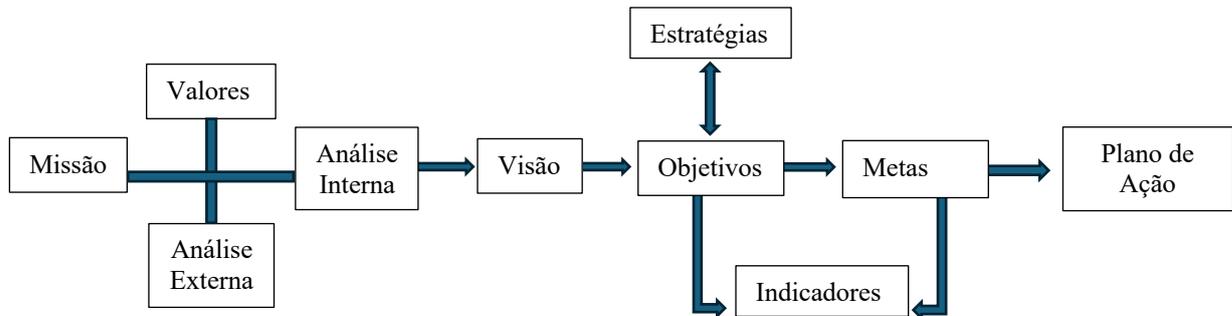
A contribuição para o conhecimento do presente trabalho, considerando os enfoques propostos por Fisher (2022), é a busca de soluções, por meio da aplicação da teoria acadêmica existente, para os desafios que as empresas enfrentam, tendo uma orientação presente. Seguindo a orientação de Gregor e Hevner (2013), a presente pesquisa também apresenta um foco na melhoria, pois se busca novas soluções e aprimoramentos para problemas já conhecidos, que, nesse caso, são as dificuldades de gestão estratégica de pequenas empresas. Tal como exposto por Martens e Pedron (2019), são esses problemas da prática profissional que se tornam campos frutíferos para a definição de propostas de trabalhos de ênfase profissional, sem perder de vista as bases teóricas.

#### 4 INTERVENÇÃO PROPOSTA

Na prática de elaboração e aplicação do planejamento estratégico em pequenas empresas, observou-se que, para empresas já atuantes, é importante elaborar a missão e valores de forma concomitante à realização das análises externa e interna, diferente do preconizado na

literatura (MINTZBERG, 2010; BARNEY; HESTERLY, 2017; PORTER, 2021). Isso porque, foi percebido que, ao estudar seu ambiente interno e externo, os gestores são capazes de enxergar melhor a razão de existência de suas empresas e refletir sobre seus valores, bem como elaborar as próximas etapas do planejamento estratégico com mais assertividade. A proposta de uma nova sequência de etapas para o planejamento estratégico é sugerida na Figura 2.

**Figura 2** - Proposta de uma sequência de etapas para elaboração do planejamento estratégico



**Fonte:** elaborado pela autora.

Para contribuir na elaboração da missão, são propostas três perguntas no Quadro 2. Se respondidas, automaticamente, é possível combinar as frases para formar a missão da empresa. Nesse caso, um ponto de destaque é sobre a terceira pergunta: por que fazemos o que fazemos? Essa pergunta incute em si um olhar externo, ou seja, o atendimento as necessidades do mercado. Afinal, se a missão é a razão de existência de uma empresa (DRUCKER, 1954, 1973), questiona-se: existem empresas para que? Bolsas, sapatos, roupas, casas, alimentos, serviços são produzidos para que? Para atender demandas externas. Por isso, esse propósito externo deve estar claro na missão, porque a empresa não existiria sem ele.

**Quadro 2** - Perguntas norteadoras para elaborar a missão e valores da empresa.

<b>Missão</b>	<b>1) Quem somos nós?</b>	Importante empresa iniciantes indicarem sua área de atividade (bebidas, tecnologia, roupas, entre outros).
	<b>2) O que fazemos?</b>	Pensar em um verbo que traga sentido para o que a empresa faz (realizamos, conduzimos, atuamos etc).
	<b>3) Por que fazemos o que fazemos?</b>	Parte mais estratégica da missão. Olhar externo e para fora da empresa.
<b>Valores</b>	- Quais princípios guiam o comportamento e tomada de decisões das pessoas na empresa? - Quais princípios que poderiam, de forma realista e inspiradora, guiar o comportamento das pessoas e tomada de decisões na empresa?	

**Fonte:** elaborado pela autora.

No Quadro 2, também são propostas duas perguntas referentes aos valores que a empresa já cultiva e, ainda, aqueles que gostaria de disseminar, de forma realista com a capacidade dos seus integrantes. Esses valores podem ser na forma de palavras ou de frases. Se, na missão, o olhar para fora da empresa é fundamental, quando se trata de valores, obsevou-se, na prática, a importância de comunicá-los de forma constante. Internamente, essa comunicação deve ser reforçada por meio de ações e do discurso dos proprietários e principais gestores; externamente, por meio de publicidade, inclusive nas redes sociais. O Quadro 3 expõe alguns exemplos de missões e valores, traçados pelos acadêmicos, juntamente com os gestores das empresas em questão.

**Quadro 3** - exemplos de missões e valores das empresas estudadas

<b>Empresa</b>	<b>Missão</b>	<b>Perguntas:</b>	<b>Valores</b>
Clínica de fisioterapia	Melhorar vidas, promovendo atendimento humanizado na	- Quem somos nós: reabilitação fisioterapêutica.	- Segurança - Humanização

	reabilitação fisioterapêutica de pacientes.	- O que fazemos: promovemos atendimento humanizado - Por que fazemos: para transformar vidas.	- Inovação - Especialização
Empresa de tecnologia	Elaborar soluções que integram inovação e tecnologia, projetando um futuro sustentável para as pessoas e a sociedade.	- Quem somos nós: inovação e tecnologia - O que fazemos: elaboramos soluções que integram inovação e tecnologia - Por que fazemos: para projetar um futuro sustentável para as pessoas e a sociedade.	- Ética - Sustentabilidade - Pontualidade - Resultado
Empresa de Marketing Digital	Agregar valor aos empresários, conectando suas empresas com potenciais clientes, através de tráfego pago.	- Quem somos nós: tráfego pago - O que fazemos: conectamos empresas com potenciais clientes. - Por que fazemos: para transformar a vida dos empresários.	- Compromisso: para entregar as atividades no prazo.  - Transparência: para conquistar a confiança do cliente.

**Fonte:** elaborado pela autora, a partir dos trabalhos aplicados.

Simultaneamente à missão e valores, é importante realizar uma análise do ambiente interno e externo. Como apontado anteriormente, Barney (1991) e Barney e Hesterly (2017) propõem o modelo VRIO para realizar a análise do ambiente interno. Na aplicação do Modelo VRIO, os autores propõem que, inicialmente, sejam definidas as atividades primárias e secundárias da empresa, ou seja, sua cadeia de valor, para, na sequência, elaborar o VRIO para cada uma dessas atividades. Assim, para cada uma dessas atividades, é importante pontuar quais recursos são valiosos, raros, difíceis de imitar e como eles estão organizados em termos de estrutura organizacional, sistemas de controle e de remuneração, quando possível.

Ao realizar a análise interna, Barney e Hesterly (2017) indicam que os recursos que são fontes de vantagem competitiva e vantagem competitiva sustentável são forças organizacionais. No entanto, na proposta dos autores não fica claro como identificar as fraquezas organizacionais, para alimentar a análise interna do planejamento estratégico. Questiona-se: As fraquezas seriam todos os outros recursos que não são fontes de vantagem competitiva? Na ferramenta aqui proposta, as fraquezas são consideradas os recursos físicos, humanos, organizacionais e financeiros que afetam a receita e o lucro da empresa, isto é, são valiosos, mas que a empresa não possui. Nesse caso, as fraquezas são os recursos que a empresa deveria possuir, porque afetam seu desempenho, mas não possui.

Para entender melhor como o Modelo VRIO pode ser aplicado para gerar informações sobre forças e fraquezas organizacionais, considerando uma atividade da cadeia de valor (produção), bem como os recursos físicos, humanos, organizacionais e financeiros, é proposto o Quadro 4. Esse quadro é um opção desenhada a partir dos estudos teóricos e de campo, visando facilitar a aplicação do Modelo VRIO como ferramenta para o planejamento estratégico. O caso em questão é a aplicação do VRIO em uma empresa de embalagens para sua atividade de produção. Destaca-se que essa aplicação deveria acontecer para as outras atividades primárias da empresa, no caso, vendas e pós-vendas.

**Quadro 4** - exemplo de aplicação do VRIO para identificar forças e fraquezas organizacionais.

Atividade de Produção	VALOR	R	I	ORGANIZAÇÃO 1) Estrutura/ 2) Controle/ 3) Remuneração
RECURSO FÍSICO	Parque fabril (força) Localização (força) Obsolescência dos equipamentos (fraqueza)			2) Controle de manutenção (fraqueza)

<b>RECURSOS HUMANOS</b>	Mão-de-obra capacitada (força) Qualificação / treinamentos (fraqueza) Departamento de RH (fraqueza)			1) Definição de cargos e salários (fraqueza) 2) Avaliação de desempenho (fraqueza) 3) Incentivos e Benefícios (fraqueza)
<b>RECURSOS ORGANIZACIONAIS</b>	Estabilidade do processo (força)			1) Líder de produção (força) 2) Controle de qualidade (fraqueza) 3) Salário (fraqueza)
<b>RECURSOS FINANCEIROS</b>	Capacidade de pagamento imediato na compra de MP (força) Capacidade de investimento (fraqueza)			2) Controle financeiro (força)

Fonte: trabalhos de campo (2022).

Dessa forma é possível visualizar que a presença e o controle do recurso valioso é fonte de força para a empresa, enquanto sua ausência pode ser caracterizada como fraqueza, e, portanto, como pontos importantes a serem trabalhados no planejamento estratégico. Esse resultado trará um conjunto de forças e fraquezas que podem servir como base para a análise SWOT (WEIHRICH, 1982; HELMS; NIXON, 2010), composta pela identificação de forças e fraquezas organizacionais, juntamente com ameaças e oportunidades presentes no ambiente organizacional. Também é válido notar que é comum não existirem recursos raros e difíceis de imitar, considerando a presença de grande parte das empresas em mercados altamente competitivos. Para contribuir com ideias de forças e fraquezas organizacionais, a partir dos tipos de recursos físicos, humanos, organizacionais e financeiros, é proposto o Quadro 5.

**Quadro 5** - exemplos de recursos físicos, humanos, organizacionais e financeiros como forças ou fraquezas organizacionais.

<b>MODELO VRIO</b>		
	<b>Exemplos de Recursos como Forças ou Fraquezas</b>	
<b>Recursos Físicos</b>	- Tecnologia - Máquinas e equipamentos (obsoletos /modernos?) - <i>Hardware e softwares</i> (de compras, de vendas, de gestão de cliente etc) - Planta da empresa/espço/layout	- Estrutura física/conforto – - Depósitos/armazenamento/estoque - Localização geográfica - Transporte - Acesso a fornecedores (matérias-primas)
<b>Recursos Humanos</b>	- Qualificação/mão de obra capacitada - Treinamento/ - Experiência - Discernimento/inteligência - Visão individual de líderes/gerentes/funcionários	- Ausência de pessoas em cargos específicos - Relacionamentos individuais com fornecedores - Relacionamentos individuais com clientes
<b>Recursos Organizacionais</b>	- Cultura - Marca/Reputação - Pioneirismo - Gestão da qualidade/ Certificações - Pós-venda/ - Parcerias	- Sistemas de planejamento/ de gestão - Sistema de distribuição - Relações informais entre grupos internos - Relações com fornecedores, clientes, parceiros, etc.
<b>Recursos Financeiros</b>	- Lucros retidos - Fluxo de caixa/capital de giro - Gestão/planejamento financeiro - Parcelamento para clientes	- Variedade nas opções de pagamento - Capacidade de investimento/ financiamento - Capacidade de pagamento a vista para compra de MP

Fonte: Elaborado pela autora.

Ao identificar as etapas da cadeia de valor, e fazer o levantamento de forças e fraquezas direcionadas para cada atividade, é possível obter um panorama que permite enxergar, de forma

mais específica, as atividades primárias e secundárias que apresentam mais dificuldades e merecem mais atenção na empresa. Também é possível identificar atividades que concentram mais forças, e, conseqüentemente, um maior potencial competitivo para a empresa. O Quadro 6 apresenta uma proposta de como organizar a primeira parte da análise SWOT, a partir da análise VRIO realizada acima.

**Quadro 6** - Opção de quadro para organização de forças e fraquezas por atividade.

ATIVIDADE	FORÇAS	FRAQUEZAS
PRODUÇÃO		
VENDAS		
PÓS-VENDAS		

Fonte: elaborado pela autora.

Juntamente com a análise interna, pode ser realizada a análise externa. Num primeiro momento, é importante olhar para o ambiente mais macro da empresa, visando estudar esse entorno mais geral, mas não menos importante, em que a empresa está inserida. A partir dos elementos identificados por Barney e Hesterly (2017) e Hitt, Ireland e Hoskisson (2019), é possível ter um norte, que pode se melhor operacionalizado, com as questões propostas no Quadro 7.

**Quadro 7:** Questões norteadoras para identificação de oportunidades e ameaças ambientais.

Elementos do Ambiente Geral da Empresa	Questões
<b>Mudanças tecnológicas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quais as inovações/alterações/melhorias tecnológicas possíveis no setor de atuação?</li> <li>- Essas tecnologias podem criar oportunidades para a empresa <u>explorar/melhorar seus produtos e serviços</u> ou <u>criar novos produtos e serviços</u>? Se sim, quais?</li> <li>- Essas tecnologias podem criar ameaças para a empresa, tornando seus <u>produtos e serviços substituíveis e obsoletos</u>? Se sim, quais?</li> </ul>
<b>Tendências demográficas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quais as características demográficas dos <u>clientes-alvo</u> da empresa?</li> <li>- Existem ameaças relacionadas ao atendimento dos clientes-alvo da empresa? Se sim, quais? (Por exemplo, produtos e serviços pouco atraentes, diminuição dos clientes-alvo da empresa, entre outros).</li> <li>- Existem oportunidades de <u>clientes potenciais</u> que esses produtos e serviços podem atender? Se sim, quais?</li> </ul>
<b>Tendências culturais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quais valores e hábitos dos clientes alvo da empresa afetam as suas atividades, produtos e serviços?</li> <li>- Existem oportunidades de atender/considerar essas tendências culturais no oferecimento dos produtos e serviços da empresa? Se sim, quais?</li> <li>- Existem ameaças relacionadas a essas tendências culturais que a empresa não está considerando? Se sim, quais?</li> </ul>
<b>Clima Econômico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O momento atual de prosperidade/recessão econômica tem impactado as atividades da empresa e gerado oportunidades para ela? Se sim, quais?</li> <li>- O momento atual de prosperidade/recessão econômica tem impactado as atividades da empresa e gerado ameaças para ela? Se sim, quais?</li> </ul> <p>Por exemplo: alta/baixa demanda por produtos e serviços; alto/baixo desemprego; etc. * Fonte de informação sobre ciclos econômicos: CODACE (FGV).</p>
<b>Condições legais e políticas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quais planos governamentais e projetos de lei são relevantes para o negócio da empresa?</li> <li>- O sistema de leis tem trazido oportunidades para a empresa? Se sim, quais?</li> <li>- O sistema de leis tem trazido ameaças para a empresa? Se sim, quais?</li> </ul>

<b>Acontecimentos específicos</b>	- Existem acontecimentos internacionais (guerras, crises, pandemias, entre outros), nacionais, regionais e locais que trazem ameaças para a empresa? Se sim, quais?  - Existem acontecimentos internacionais, nacionais, regionais e locais que trazem oportunidades para a empresa, tipo feiras, eventos, congressos, entre outros? Se sim, quais?
<b>Outros elementos</b>	- Existem outros elementos, não pontuados, que podem trazer ameaças ou oportunidades para a empresa? Se sim, quais?

Fonte: elaborado pela autora.

Destaca-se que, na realização da análise do ambiente geral, é importante se atentar para as reais oportunidades e ameaças vislumbradas para a empresa em questão. Por exemplo, uma das tendências demográficas que se despontam é a ascensão da mulher no mercado de trabalho. No entanto, essa pode não ser uma oportunidade para a empresa em si, se ela não aproveitá-la de forma assertiva. Seria uma oportunidade, nesse caso, se a empresa lançasse uma campanha, dedicando um dia da semana com desconto para mulheres. Então, apesar da análise ser do ambiente geral, é importante que as ameaças e oportunidades traçadas tenham sentido no ambiente particular da empresa, para que realmente possam ser aplicadas. O Quadro 8 fornece um exemplo de aplicação dos elementos do ambiente geral em uma empresa de confecção de roupas infantis.

**Quadro 8** - exemplo de aplicação da análise externa dos elementos do ambiente geral em uma empresa de confecção infantil.

<b>ELEMENTOS DO AMBIENTE GERAL</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMEAÇAS</b>
<b>Mudanças Tecnológicas</b>	-Criação de uma loja virtual; -Vendas pelas redes sociais; -Maior facilidade para acompanhar as tendências; -Lojas Virtuais;	-Entrada de produtos importados de menor custo e qualidade ganhando o mercado; -Importação cada vez mais rápida.
<b>Tendências Demográficas</b>	-Diminuição da mortalidade infantil; -Crescimento populacional - Aumento da longevidade (oportunidade de novo público alvo).	-Menos filhos nas famílias; -Consumidores muito heterogêneos;
<b>Tendências Culturais</b>	- Produtos que valorizem o conforto e estilo -Crescimento da moda vintage	-Crescimento dos brechós infantis.
<b>Clima Econômico</b>	- Diminuição da Concorrência - Maior chance se consolidar no mercado.	-Período de recessão, gerando ameaça por não serem produtos essenciais.
<b>Condições Legais e Políticas</b>	-Governo junto com o SEBRAE oferecendo cursos online e gratuitos.	-Política legal do shopping de venda apenas no atacado.
<b>Acontecimentos Internacionais, Nacionais e Regionais</b>	-Concorrentes fechando as lojas durante a pandemia - Maior chance se consolidar no mercado; -Participação em feiras.	-Pandemia.

Fonte: trabalhos de campo (2023).

Juntamente com a análise dos elementos gerais do ambiente externo da empresa, é importante fazer uma análise do seu ambiente externo mais micro, composto pelos seus *stakeholders* mais diretos. Para tanto, é possível se utilizar do Modelo de 5 Forças de Porter, visando identificar os atores mais importantes no ambiente de competição da empresa. O Quadro 9 propõe algumas questões para facilitar a aplicação do Modelo de 5 Forças na prática.

**Quadro 9** - Questões para identificar ameaças Identificadas a partir do Modelo de Cinco Forças de Porter

<b>Ameaça de Novos entrantes</b>		
<b>Barreiras a entrada:</b>		
<b>1</b>	<b>Exigência de capital</b>	- Existe uma necessidade muito alta de capital para entrar no setor?

2	<b>Economias de escala</b>	- O novo entrante precisa entrar com uma “quantidade ótima” para ter a lucratividade necessária/desejada?
3	<b>Diferenciação do produto</b>	- Existem vantagens de diferenciação de produto/serviço já amadurecidas pelas empresas estabelecidas, que seriam custosas para novos entrantes desenvolverem?
4	<b>Tecnologia proprietária</b>	- As empresas estabelecidas possuem tecnologias que tornam os seus custos menores, e que entrantes potenciais podem ter altos custos para desenvolver?
5	<b>Know-how gerencial/curva de aprendizagem</b>	- As empresas estabelecidas dominam conhecimentos, competências e informações que levam anos para serem desenvolvidos, e que entrantes potenciais não dispõem?
6	<b>Acesso favorável a matérias-primas ou a distribuição:</b>	- Empresas estabelecidas tem acesso de baixo custo à matéria-prima, ou a distribuidores, que não é desfrutado por entrantes potenciais?
7	<b>Regulamentações governamentais para entrada</b>	- Existem políticas governamentais que aumentam a dificuldade/custo de entrada no referido setor?
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quanto menor as barreiras a entrada, maior a ameaça de novos entrantes.</li> </ul>		
<b>Ameaça de concorrentes</b>		
- Atributos que podem gerar altos níveis de ameaças de concorrentes são:		
1	<b>Grande número de empresas concorrentes</b>	- Existem muitas empresas concorrentes diretas? (que vendem os mesmos produtos para os mesmos segmentos de mercados que a empresa em questão).
2	<b>Produtos homogêneos/falta de diferenciação do produto</b>	- A empresa oferece um produto padronizado, e não diferenciado, forçando-a a competir apenas com base no preço?
3	<b>Crescimento lento do setor</b>	- A demanda do setor é estável, forçando as empresas a disputar os mesmos clientes?
4	<b>Busca de economia de escala</b>	- As empresas buscam aumentar a quantidade produzida, gerando maior oferta que demanda?
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quanto maior a presença dos atributos listados, maior a ameaça de concorrentes</li> </ul>		
<b>Ameaça de substitutos</b>		
- Atributos que podem gerar altos níveis de ameaças de substitutos:		
1	<b>Alto número de produtos substitutos</b>	- Existem produtos/serviços substitutos que podem reduzir os lucros da empresa ou reduzir a fatia de mercado dos produtos estabelecidos? Quais e quantos são eles?
2	<b>Alto nível de substituição</b>	- O nível de substituição é alto (alta ameaça) ou baixo (baixa ameaça)? - Esses substitutos são claramente superiores?
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quanto maior a quantidade e superioridade de produtos substitutos, maior a ameaça de produtos substitutos.</li> </ul>		
<b>Ameaça de Fornecedores</b>		
- Atributos que podem gerar altos níveis de ameaça de fornecedores:		
1	<b>Poucos fornecedores no setor</b>	- Existem poucos fornecedores dos insumos principais da empresa, deixando-a sem opções/ poder de barganha?
2	<b>Produtos exclusivos</b>	- Esses fornecedores oferecem produtos altamente diferenciados ou insubstituíveis?
3	<b>A empresa não é um cliente importante para os fornecedores</b>	- A empresa é um cliente pequeno ou insignificante para esses fornecedores?
4	<b>Fornecedores ameaçam a integração vertical para frente</b>	- Os fornecedores indicam interesse em se tornar um concorrente direto da empresa?

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quanto maior a presença dos atributos listados, maior a ameaça de fornecedores</li> </ul>		
<b>Ameaça de Compradores</b>		
- Atributos que podem gerar <b>altos níveis de ameaças de compradores:</b>		
1	<b>Poucos compradores no setor</b>	- Existem poucos compradores, deixando a empresa sem opções e sem poder de barganha?
2	<b>Produtos homogêneos/padronizados vendidos aos compradores</b>	- Os produtos/serviços que a empresa oferece são iguais aos produtos/serviços dos concorrentes?
3	<b>Produtos vendidos são uma porcentagem significativa dos custos finais de um comprador</b>	- Os produtos são caros para o comprador, gerando estímulos para que ele busque alternativas mais baratas?
4	<b>Compradores ameaçam integração vertical para trás</b>	- Os compradores indicam interesse em se tornar um concorrente direto da empresa?
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quanto maior a presença dos atributos listados, maior a ameaça de compradores</li> </ul>		
<b>- Existem outras ameaças visualizadas, que não se enquadram nas questões destacadas anteriormente?</b>		

Fonte: elaborada pela autora, a partir de Porter (1985, 2008).

Caso seja importante para a empresa direcionar suas discussões para as próximas etapas, é possível dividir a segunda parte da análise SWOT por elementos do ambiente geral, considerando, também as 5 forças de Porter e outros elementos importantes. O Quadro 10 propõe uma forma de resumir as informações encontradas a partir dos levantamentos realizados.

**Quadro 10** - Opção de quadro para organização das oportunidades e ameaças, considerando os elementos do ambiente geral da empresa, as 5 forças de Porter e outras fontes.

ELEMENTOS	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<b>Tecnológicos</b>		
<b>Demográficos</b>		
<b>Culturais</b>		
<b>Econômicos</b>		
<b>Legais/Políticos</b>		
<b>Internacionais</b>		
<b>Ambiente de Competição (5 Forças)</b>		
<b>Outros</b>		

Fonte: elaborado pela autora.

Após elaborar a missão, valores, análises interna e externa, existe uma bagagem de conhecimento maior para ter mais assertividade para planejar o futuro da empresa, ou seja, elaborar a sua visão, objetivos e estratégias, bem como as metas organizacionais. Uma questão que desponta, nessa parte, é a escolha da estratégia da empresa. De acordo com a literatura, a estratégia, em linhas gerais, é um meio para se atingir um objetivo. No entanto, na prática de elaboração do planejamento estratégico nas empresas indicadas, foi observado que muitos objetivos são formulados justamente para alcançar as estratégias escolhidas, tornando esse processo bilateral, como sugerido na Figura 2, e não unilateral. Por exemplo, se uma empresa adota uma estratégia de diferenciação, é normal ela traçar objetivos focados em treinamento e desenvolvimento de pessoas, satisfação de clientes, melhora de infraestrutura, entre outros. Isso significa que objetivos também podem ser utilizados para alcançar estratégias organizacionais, e não somente o contrário. O Quadro 11 indica algumas questões norteadoras para o desenho da visão, objetivos, estratégias e metas organizacionais.

**Quadro 11** - Perguntas norteadoras para elaboração do futuro da empresa: sua visão, objetivos, estratégias e metas.

<b>Etapas</b>	<b>Questões</b>
<b>Visão</b>	- Onde a empresa pode chegar de forma ambiciosa, mas realista, daqui a 3 anos, ou mais? * A visão pode ser com ou sem prazo.
<b>Objetivos</b>	- Quais são os objetivos mais importantes para a empresa alcançar sua visão e corrigir os principais pontos fracos apresentados na análise do ambiente interno?  Para melhor aplicação, os objetivos podem seguir a técnica SMART, e tem que ser: 1) Específicos - por exemplo: “Aumentar as vendas do produto” X; 2) Mensuráveis – por exemplo: “Aumentar as vendas do produto X em 30%”; 3) Alcançáveis – no sentido de possíveis. Por exemplo: é possível, pelo histórico de vendas, aumentar em 30% as vendas do produto X?; 4) Relevantes - importantes. Por exemplo: os objetivos traçados são realmente os mais importantes para a empresa alcançar num período de um ou dois anos? 5) Temporais – terem um prazo. Por exemplo: "Aumentar as vendas do produto X em 30% até dezembro de 2025".
<b>Estratégias</b>	- A empresa pretende atuar em um único setor? Pensar nas estratégias de custo e diferenciação. - A empresa pretende atuar em múltiplos setores? Pensar nas estratégias de integração vertical, diversificação, alianças e fusões e aquisições.
<b>Metas</b>	- Como os objetivos podem ser detalhados em termos de atividades e prazos?  Por exemplo: Aumentar as vendas do produto X em 10% até abril de 2025” (detalhamento em prazos); “Realizar treinamento com todos os funcionários da área de vendas até março de 2025”(detalhamento em atividades).

Fonte: elaborado pela autora.

Ademais, constatou-se que, essa escolha e formulação estratégica, tal como preconizado por Mintzberg (2010), realmente é algo que emerge em qualquer momento do processo, inclusive nas análises interna e externa, não sendo uma etapa fixada ou premeditada. O normal é que não seja e que ideias venham à tona a qualquer momento, enquanto os gestores pensam a empresa ou vivem a sua realidade. Destaca-se, no Quadro 12, alguns tipos de estratégias possíveis, entre muitas existentes, e, principalmente, ações que as tornariam efetivas.

**Quadro 12** - Opções de escolhas estratégias e suas respectivas ações.

<b>Estratégias de atuação em um único mercado/setor</b>
<b>Liderança em Custo</b> - Ações: a) Usar maquinário especializado; b) Aumentar a especialização de pessoal; c) Aumentar a quantidade produzida para diluir os custos fixos; .d) Focar no aprimoramento da operação de produção e de métodos de trabalho; -e) Verificar possibilidades de acesso menos custosa: mão de obra, capital, terras, matérias-primas, etc; f) - Analisar possibilidades de implementar hardware e software tecnológicos, bem como maquinários e outras ferramentas físicas para gerenciar; g) Focar na fabricação de produtos padronizados relativamente simples.
<b>Diferenciação</b> – Ações: vantagem competitiva por meio do <b>aumento do valor percebido dos produtos ou serviços</b> em relação ao valor percebido dos produtos ou serviços de outras empresas. Ações: a) focar nos atributos dos produtos ou serviços que a empresa vende, como suas características físicas, complexidade, timing de lançamento e localização em que é oferecido; 2) focar no relacionamento entre a empresa e seus consumidores, com a personalização do produto, marketing de consumo e reputação da empresa; c) focar em ligações dentro das empresas e entre elas, com boa coordenação entre funções, associações e parcerias com outras empresas, possibilidades de mix de produtos e ampliação de canais de distribuição.
<b>Estratégias de atuação em múltiplos mercados/setores</b>
<b>Integração vertical</b> - Ações: a) Integração vertical para trás: que aproxima a empresa das fontes de matéria-prima; b) Integração vertical para frente: que aproxima a empresa do consumidor final. Lembrando que não tem

sentido integrar algo que é abundante no mercado e que é necessário a empresa ter recursos apropriados pra conseguir fazer essa integração.

**Diversificação:** Ações para obtenção de economias de escopo: a) compartilhar atividades entre os negócios; b) compartilhar competência humana entre os negócios; c) verificar a possibilidade de vantagens financeiras, como redução de riscos e vantagens fiscais.

**Alianças** – Ações: a) realizar **alianças sem participação acionária**: para inclui acordos de licenciamento (uma empresa permite a utilização de sua marca para vender produtos), de fornecimento (uma empresa concorda em ser fornecedora de outras) e de distribuição (uma empresa concorda em distribuir os produtos de outras); b) realizar **alianças com participação acionária**, de uma parceira na outra; c) realizar **joint Ventures**, ou seja, empresas em cooperação formam uma empresa legalmente independente, na qual investem e dividem o lucro; d) parcerias para explorar economias de escala, aprender com concorrentes e gerenciar o risco/incerteza e compartilhar custos;

**Fusões e aquisições:** Opções de ações: a) Fusão/aquisição vertical; b) Fusão/aquisição horizontal (comprar concorrente); c) Fusão/aquisição de extensão de produto (aquisição para acesso a produtos complementares); d) Fusão/aquisição de extensão de mercado (aquisição para acesso a mercados complementares); e) Fusão/aquisição de conglomerado (sem relações estratégicas entre as empresas).

**Fonte:** elaborado pela autora, a partir de Potter (1985), de Barney e Hesterly (2017) e de dados de campo.

Após a elaboração dos objetivos, a técnica 5W2H (LIKER, 2004), associada aos princípios e práticas do Sistema Toyota de Produção, pode ser utilizada para detalhá-los e torná-los mais operacionais. Nesse sentido, é proposto o Quadro 13 com uma estrutura para facilitar a aplicação de um plano de ação, considerando a 5W2H, mas com uma adaptação ao exposto como conduta para o planejamento estratégico neste trabalho. No caso, para cada objetivo deveria ser feito um 5W2H. De acordo com as estratégias definidas, objetivos e planos de ação também podem ser elaborados, visando alcançá-las.

**Quadro 13:** Proposta de 5W2H para o planejamento estratégico de pequenas empresas.

Plano de ação							
Objetivo 1: Aumentar as vendas do produto X em 30% até dezembro de 2025. Estratégia:							
Metas	Indicadores	Tarefas	Responsável	Data de início	Prazo	Custo	Observações
Meta 1							
Meta 2							

**Fonte:** elaborado pela autora.

Um dos elementos importantes para acompanhar os objetivos são os indicadores. É importante ter um indicador para cada objetivo, visando acompanhar o seu cumprimento ao longo do tempo. Em alguns casos, é possível ter indicadores para cada meta, e isso deve ser analisado em cada situação. De qualquer forma, é importante que indicadores sejam mensuráveis e variáveis para que consigam captar a condição de alcance do objetivo ou meta no decorrer dos meses e dos prazos relativos aos objetivos traçados.

## 5 CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES

O presente artigo teve como objetivo desenvolver e estruturar uma ferramenta para a elaboração de um planejamento estratégico, notadamente para pequenas empresas. Com passos simples e perguntas norteadoras, a elaboração desta ferramenta mostrou-se capaz de representar

um passo significativo no fortalecimento de muitos desses empreendimentos. Dessa forma, a partir do estudo realizado, algumas contribuições podem ser pontuadas.

No campo prático, esse estudo contribui para que empresários possam realizar e implementar, de forma sistematizada, um conjunto de etapas de planejamento, fornecendo-lhes uma abordagem mais tangível e eficaz para alcançar seus objetivos comerciais. A proposta de um novo arranjo para etapas do planejamento estratégico, compostas por questões práticas, capazes de conduzir a respostas que ajudam na sua elaboração, facilitou o processo de planejamento nessas empresas e a promoção de ações estratégicas no seu ambiente competitivo.

Especificamente, outra contribuição prática, decorrente de um dos aprendizados do estudo, está no estabelecimento de objetivos focados, maiormente, nas fraquezas organizacionais, uma vez que são pontos passíveis de controle por partes das empresas. Nem sempre as organizações conseguem neutralizar ameaças, como concorrentes ou produtos substitutos, por exemplo. Também, nem sempre são capazes de aproveitar oportunidades ambientais, inclusive tecnológicas e demográficas, se não desenvolverem internamente seus recursos físicos, humanos, organizacionais e financeiros, que podem surgir como fraquezas nesse processo. Dessa forma, olhar com atenção para as fraquezas organizacionais, estabelecendo objetivos para sua resolução, pode levar a encaminhamentos futuros importantes para a capacidade estratégica da empresa no seu ambiente de competição. Ainda, destaca-se a importância de realizar a análise interna a partir das principais atividades da cadeia de valor da empresa, como uma forma de enxergar, tanto atividades problemáticas, quanto as que apresentam uma capacidade competitiva importante.

Ademais, uma notável contribuição do artigo é a proposta de como operacionalizar o Modelo VRIO, por meio de um arranjo envolvendo os tipos de recursos e a questão do valor, raridade, inimitabilidade e organização, principalmente, considerando como fraquezas organizacionais os recursos valiosos não existentes na empresa. Assim, no campo teórico, esse estudo traz *insights* importantes, como a aplicação da VBR e do Modelo VRIO para identificar fraquezas organizacionais. Inclusive, a própria VBR se mostrou como uma abordagem teórica que pode dar consistência e amplitude de análise na análise interna do planejamento estratégico.

A clareza de que objetivos podem ser conduzidos para atingir estratégias organizacionais também é importante, uma vez que, pela literatura, o racional é de que as estratégias são os meios para atingir os objetivos, e não o contrário. Assim, essa dualidade, envolvendo, também, objetivos para alcançar estratégias, foi observada na prática e pode conduzir a novas perspectivas teóricas de análise.

Como limitações da presente investigação, destaca-se a falta de uma descrição metodológica detalhada sobre cada empresa estudada, devido a inviabilidade de espaço pela grande quantidade de empresas. De qualquer forma, o objetivo da presente investigação foi desenvolver a ferramenta, sendo que as empresas contribuíram mais com *feedbacks* para seu aperfeiçoamento, a partir da aplicação de cada etapa, do que com a sua elaboração em si. Novos estudos podem ser realizados, considerando as dificuldades de pequenas empresas na implementação dos seus planos estratégicos ao longo do tempo. Ademais, explorar como a tecnologia pode ser integrada à ferramenta de planejamento estratégico, por meio do desenvolvimento de aplicativos móveis, plataformas online ou *softwares* específicos, pode contribuir para avanços nesse processo.

Considerando que todo artigo tecnológico é um artigo científico que se propõe a oferecer uma contribuição prática relevante (MOTTA, 2022), esta ferramenta se mostra como um método estruturado e acessível. A intenção, em última instância, é viabilizar a criação de estratégias mais sólidas e adaptáveis, possibilitando que pequenas empresas enfrentem os desafios do mercado com maior preparo e se posicionem para o crescimento sustentável no longo prazo.

## REFERÊNCIAS

ANDREWS, Kenneth R. **The Concept of Corporate Strategy**. Boston: Cahnners Books, 1971.

ANSOFF, Igor. **Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion**. New York: McGraw-Hill, 1965 ;bainBAIN, Joe S. **Industrial organization**. 2 ed.. New York: John Wiley & Sons, 1968.

BARNEY, Jay; HESTERLY, William. **Strategic Management and Competitive Advantag: concepts anda cases**. New York: Pearson, 2017.

BOYD, Brian, K. Strategy and Planning. **Strategic Management**, v. 12, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/9781118785317.weom120138>. Acesso em: 10/04/2024.

CHANDLER, Alfred D. **Strategy and Structure: Chapter in the History of the American Industrial Enterprise**. Massachusetts: MIT Press, 1962.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **The Practice of Management**. New York: Harper & Brothers, 1954.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Management: Tasks, Responsibilities, Practices**. New York: Harper & Row, 1973.

FAYOL, Henri. **Administração Industrial e Geral**. 9. Ed. São Paulo: Atlas, 1981.

FOSS, N. Resources and strategy: a brief overview of themes and contributions. In: FOSS, Nicolai (org.). **Resources, firms and strategies: a reader in the resource-basead perspective**. 1a Edição. Oxford: Oxford University Press. Cap. 1, p. 3-18, 1997

GREGOR, S.; HEVNER, A. R. Positioning and presenting design science research for maximum impact. **MIS Quarterly**, v. 37, n. 2, p. 337-356, 2013.

HELMS, M. M.; NIXON, J. Exploring SWOT analysis - where are we now? A review of academic research from the last decade. **Journal of Strategy and Management**, v. 3, n. 3, p. 215-251, 2010.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Strategic Management: concepts and cases - competitiveness and globalization**. Massachusetts: Cengage Learning, 2019.

LIKER, Jeffrey. K. **The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer**. New York: McGraw-Hill, 2004.

MARTENS, Cristina Dai Prá; PEDRON, Cristiane Drebes. A Disseminação da Produção Técnica/Tecnológica Gerada em Programas Stricto Sensu Profissionais. **Revista Inovação, Projetos e Tecnologias**, v. 7, n. 1, p. 1-3, 2019.

MASON, Edward S. Price production policies of large-scale enterprise. **American Economic Review**, v. 19, n.1, p. 64-71, mar. 1939.

MINTZBERG, Henry. **Mintzberg on Management: Inside Our Strange World Of Organizations**. New York and London: Free Press, 1989.

MINTZBERG, Henry. **Ascensão e Queda do Planejamento Estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004

MINTZBERG, Henry. **Safari de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MION, Giorgio Mion; BONFANTI, Angelo; CRESCENZO, Veronica De; ADAUI, Cristian R. Loza. Mission statement and social impact: Shedding light on the contribution of Italian B corps to society. **Long Range Planning**, v. 57, n. 1, p. 1-18, 2024.

MOTTA, Gustavo da Silva. O que é um Artigo Tecnológico. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 26, n. 1, p. 1-6, 2022.

MOTTA, Gustavo da Silva. Como Escrever um Bom Artigo Tecnológico? **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 21, n. 5, p. 1-5, Setembro/Outubro, 2017

PENROSE, Edit T. **The Theory of the Growth of the Firm**. Oxford: Wiley, 1959.

PETERAF, M. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based review. **Strategic Management Journal**, v.14, n.3, p.179-191, 1993.

PORTER, M. E. **The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**. New York: Free Press, 1985.

PORTER, Michael E. The Five Competitive Forces That Shape Strategy. **Harvard Business Review**, v. 86, n. 1, p. 78-93, 2008

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: técnicas parara anaálise de indústrias e da concorrência**. São Paulo: Atlas, 2021.

SCHEIN, Edgar. **Organizational Culture and Leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

TAYLOR, F. W. **The Principles of Scientific Management**. New York: Harper & Brothers, 1911.

TIROLE, Jean. **The Theory of Industrial Organization**. Cambridge, MA: MIT Press, 1988.

WEIHRICH, H. The TOWS Matrix: a tool for situational analysis. **Long Range Planning**, v. 15, n. 2, p. 54-66, 1982.

WERNEFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 2, p. 171-180, Jun. 1984.