



Brasil – diciembre 2017 - ISSN: 1696-8352

A GESTÃO ORGANIZACIONAL E OS DESAFIOS NO CENÁRIO COMPETITIVO EM UMA MICROEMPRESA NO MUNICÍPIO DE PARINTINS-AM

Rafaela Gonçalves Freitas¹

Bacharela em Administração – UFAM
rafaela.gfreitas@outlook.com

Raí Alves Fragata²

Bacharel em Administração – UFAM
rai.fragata@outlook.com

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Rafaela Gonçalves Freitas y Raí Alves Fragata (2017): “A gestão organizacional e os desafios no cenário competitivo em uma microempresa no município de Parintins-AM.”, Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, Brasil, (diciembre 2017). En línea:
<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/br/2017/gestao-organizacional.html>

Resumo

O presente artigo tem como objetivo avaliar o desempenho de uma microempresa, através da análise do ambiente interno e externo do empreendimento, pontuando as principais estratégias adotadas, o perfil e a satisfação dos consumidores e funcionários. Foram observados os principais pontos da estratégia adotada pela microempresa. A metodologia aos objetivos é a pesquisa exploratória, quanto à técnica como estudo de caso. A abordagem do estudo possui aspecto qualitativo-descritivo, pois utiliza da relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, ou seja, entre a população e o empreendimento, através de entrevista estruturada aplicada diretamente aos ambientes da microempresa. Os resultados da pesquisa mostram que as principais estratégias da microempresa são o preço da mercadoria e as formas de pagamento, pois a pesquisa por fornecedor com o custo mais baixo, proporciona a vantagem frente aos concorrentes. O consumidor apresenta está satisfeito com os serviços e produtos ofertados, mas os funcionários possuem um quadro de insatisfação, com nenhuma perspectiva de crescimento e remuneração abaixo da cobiçada. Como aspecto relevante do estudo, ressalta-se uma posição competitiva fundamental da microempresa perante o mercado e a adoção de novas técnicas ao ambiente interno do empreendimento, proporcionando o desempenho eficaz dos colaboradores.

Palavras-chave: Gestão organizacional; Avaliação de desempenho; Estratégia competitiva.

Abstract

The purpose of the present article is to evaluate the performance of a microenterprise by analysing the internal and external environment of the enterprise, highlighting the main strategies adopted, the profile, customer satisfaction, and employees. The main elements of the strategy adopted by the

¹ Bacharela em Administração pela Universidade Federal do Amazonas – UFAM

² Bacharel em Administração pela Universidade Federal do Amazonas - UFAM

microenterprise were observed. The methodology to the objectives is the exploratory research, regarding the technique as a case study. The study approach has a qualitative-descriptive aspect because it uses the dynamic relation between the real world and the subject, that is, between the population and the enterprise through a structured interview applied directly to microenterprise environments. The results of the research show that the main strategies of the microenterprise are the price of the merchandise and the forms of payment, since the research by the supplier with the lowest cost, gives the advantage against the competitors. The consumer is satisfied with the services and products offered, but the employees have a dissatisfaction, with no perspective of growth and remuneration below the coveted. As a relevant aspect of the study, we highlight a fundamental competitive position of micro-enterprise in the market and the adoption of new techniques to the internal environment of the enterprise, providing the effective performance of employees.

Keywords: Organizational management; Performance evaluation; Competitive strategy.

INTRODUÇÃO

O alto nível de competitividade do mercado é um grande desafio para a gestão organizacional das empresas e um fator determinante para o sucesso é o planejamento das estratégias. Partindo deste contexto, Haguenauer (1996) afirma que a competitividade consiste na prática efetiva de estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou conservar uma posição no mercado, diante de tais afirmações podemos classificar este termo em variáveis.

A avaliação do desempenho é o processo fundamental para analisar os procedimentos auferidos de acordo com os objetivos da organização. Para Dutra (2003), avaliar o desempenho consiste em atribuir valor àquilo que uma organização considera importante diante de suas metas estratégicas.

E, para manter a competitividade organizacional o planejamento estratégico sobrevivência das empresas exige o conhecimento. A correta utilização das oportunidades e o conhecimento dos desafios são aspectos relevantes para a eficácia, além disso, o processo de avaliação do desempenho é fundamental para analisar os acertos e erros do planejamento.

A fim de obter uma visão geral dos processos da organização, abordaremos a análise SWOT, ao qual é uma ferramenta desenvolvida para análise de ambiente, a mesma serve para a gestão e planejamento da organização que auxilia a posição estratégica da empresa dentro do ambiente necessário. Esta análise de ambiente é dividida em duas partes: Ambiente Interno (Forças e Fraquezas) e Ambiente Externo (Oportunidades e Ameaças).

Neste sentido, esta pesquisa destina-se a avaliar a importância da Gestão Organizacional e sua aplicabilidade nas organizações, destacando os aspectos essenciais a serem aplicados em empresas de pequeno porte.

PROCESSOS METODOLÓGICOS

Uma pesquisa científica conceituada metodologicamente constitui-se em procedimento racional e sistemático, onde se propõe adequar respostas aos problemas a serem investigados. Como forma de solucionar estes problemas, faz-se necessário o uso de métodos, processos e técnicas de pesquisa (DIEHL, 2004).

Os procedimentos metodológicos apresentam aspectos quanto aos fins como pesquisa exploratória e quanto aos meios como estudo de caso e pesquisa bibliográfica, possui ainda abordagem qualitativa descritiva.

A pesquisa é caracterizada como exploratória, pois tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com finalidade de torná-lo mais explícito ou na prática de construir hipóteses (GIL, 2009). Para tal, o estudo visa avaliar o desempenho da microempresa, através da análise do ambiente interno (micro ambiente) e externo (macro ambiente) permitindo maiores conhecimentos acerca dos procedimentos gerenciais.

O estudo de caso segundo Roesch (1999) parte do princípio de examinar um fenômeno dentro de seu contexto, logo, a avaliação do desempenho ocorrerá dentro do ambiente da microempresa.

Em auxílio ao estudo de caso foi utilizada a pesquisa bibliográfica que tem como finalidade a utilização de referências teóricas publicadas em documentos buscando fundamentos para solucionar problemas (CERVO *et al.*, 2002). Assim, através de referências bibliográficas buscaram-se bases para contextualização e explicação das variáveis envolvidas no problema.

A abordagem qualitativo-descritiva utiliza da relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, ou seja, entre os clientes, colaboradores e a microempresa, através de entrevista estruturada aplicada diretamente aos ambientes do objeto de estudo.

O instrumento de coleta de dados foi centralizado na entrevista estruturada e questionário com perguntas abertas e fechadas aplicadas ao gestor, a 07 (sete) colaboradores e um total de 30 (trinta) clientes a fim de obter os dados relacionados ao desempenho da microempresa. Posteriormente a análise dos dados foi realizada através da percepção dos participantes e fontes bibliográficas.

3. ABORDAGEM TEÓRICA

3.1 GESTÃO ORGANIZACIONAL

A conceituação deste baseia-se na gerência ou administração, ao qual envolve os processos de planejar, organizar, dirigir e controlar recursos, visando atingir determinado objetivo. Desta forma, a Gestão é o ato de conduzir para a obtenção dos resultados desejados. (OLIVEIRA *et al.*, 2002).

Tais métodos são destacados por Maximiano (2000), o processo de tomada de decisões, onde idealizam ações que utilizam recursos para alcançar objetivos. Do mesmo modo, Nakagawa (1998) discorre a gestão no ambiente empresarial como a atividade que conduz a empresa a atingir o resultado desejado com eficácia, considerando as dificuldades predominantes neste processo.

Neste sentido, certifica-se que o processo de tomada de decisão envolve muitas variáveis, o que ocasiona preocupação aos gestores em relação a indicadores como satisfação dos clientes, qualidade dos produtos, participação no mercado (MACHADO, 2007).

Existe a imensa necessidade de praticar a análise de todos os fatores que implicam no processo de gestão da empresa, como: a visão do concorrente, do cliente, dos colaboradores, fornecedores e ações econômicas (juros, impostos), pois toda estratégia adotada precisa de uma contrapartida comprobatória baseada em dados para avaliar dos resultados alcançados ou desempenho da empresa.

Desta forma, pode caracterizar o contexto de gestão, como competência intrínseca ao gestor ou administrador da organização, onde suas decisões irão envolver os vários recursos da empresa, nas abordagens micro e macro e suas influências no mercado, tal fator aplicado de forma positiva agrega estratégias competitivas frente aos concorrentes.

3.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A contextualização deste tema com o elo de aplicação, o planejamento estratégico nas empresas de pequeno porte pode viabilizar a prosperidade e manutenção de um padrão de negócio alinhado a um estruturado plano de negócios centrado em uma base de gestão de pessoas que facilite a execução das metas da organização.

Nas organizações de pequeno porte, em sua grande maioria é direcionada a atenção para o atendimento a uma série de eventos que dizem respeito somente ao cotidiano, pois além do aspecto multifuncional verificado entre os seus profissionais, destaca-se ainda o fato do processo de gestão ficar a cargo dos sócios-proprietários (SILVA, 2007).

Em função das suas limitações próprias dos modelos de negócio as pequenas empresas não devem atuar em várias frentes simultaneamente, e devem assim analisar e direcionar estrategicamente suas ações para otimizar os recursos diversos investidos (recursos financeiros, tempo, capital humano e etc.) (OLIVEIRA, 1998).

No planejamento estratégico aplicado as organizações de pequeno porte, a iniciativa é assumir o papel direto de auxiliar a operacionalização da estratégia e de suporte ao exemplo de negócio, agindo para mapear os problemas no âmbito estratégico, para tal, é necessária a qualificação dentro da empresa com o intuito que processo possa ser aplicado (CEZARINO e CAMPOMAR, 2007).

O Planejamento Estratégico deve ainda focar os recursos e principais ações para a consecução dos objetivos e metas da organização, isto principalmente para as pequenas empresas pode significar o diferencial entre manter-se prosperando ou enfrentar uma série de problemas estruturais.

Diante de tais fatores, Oliveira (1998) destaca que o planejamento estratégico consiste no processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos, considerados não controláveis e atuando de forma inovadora e distinta em todas as áreas da organização.

3.2.1 AMBIENTE EXTERNO

O processo de análise do ambiente externo da empresa envolve a avaliação do macro ambiente e o ambiente setorial, tratando do primeiro, este é composto pelas forças político-legais e econômicas, forças tecnológicas e sociais, o segundo termo é composto pelas barreiras de entradas e a retaliação de concorrentes (WRIGHT *et al.*, 2010).

No macro ambiente estão inseridas as ameaças compostas pelas influencias da politica legais, as decisões de eleições, criação de leis e novos regulamentos. O fator econômico envolve os impactos resultantes do produto interno bruto (PIB), taxas de juros, da inflação e valor do dólar. Quanto à tecnologia, as mudanças no cenário de produtos com adoção de novas ferramentas, influenciam drasticamente no processo de oferta de produtos ou serviços. Em relação à força social implicam os costumes e valores da sociedade, a tradição e datas comemorativas devem ser observadas.

Ao ambiente setorial corresponde a barreiras de entrada caracterizada também pela oportunidade, a qual se subdivide em sete pontos: economias de escala; diferenciação do produto; exigências de capital; custos de mudança; acesso a canais de distribuição; desvantagens de custos desvinculadas das escalas e politicas governamentais (WRIGHT *et al.*, 2010).

Silva (2011) trata as ameaças de maneira sucinta, como forças externas que podem impactar no sucesso da empresa, tal como a competição, a capacidade operacional e o custo de aumentos

dos bens. E, para utilizar das oportunidades verificadas é relevante observar se há possibilidade de implementação, avaliando periodicamente suas forças e fraquezas internas (Carvalho *et al.*, 2015, p.6).

Deste modo, a percepção dos fatores que ameaçam o desempenho da empresa deve ter em conjunto a detecção das oportunidades, utilizando de planos de avaliação contínua.

3.2.2 AMBIENTE INTERNO

O ambiente interno da organização é composto por três recursos, sendo o primeiro os humanos, o segundo os organizacionais e por fim os físicos. A combinação destes recursos resulta na vantagem competitiva sustentada, ou seja, estratégias voltadas à corporação da empresa não sendo fácil copiá-los (WRIGHT *et al.*, 2010)

Os recursos humanos envolvem o conselho de administração, a alta administração, a média, supervisores e funcionários, definido como o centro da organização, sua eficácia e eficiência depende estritamente da colaboração destes. A singularidade que cada organização possui é uma vantagem competitiva estritamente ligada ao perfil de cada empresa, a combinação desse recurso constrói a excelência.

Os recursos organizacionais são compostos pelos valores, cultura e missão da organização. Estes devem estar alinhados com as estratégias adotadas, respeitando os níveis organizacionais.

Quanto aos recursos físicos refere-se à estrutura, localização, tecnologia da empresa. Estas devem seguir as mudanças do ambiente, o nível de expansão e contribuição.

Desse modo, através da análise dos recursos internos são identificados os pontos fortes ou forças de uma organização interligada aos fatores críticos de sucesso para satisfazer as oportunidades de mercado, obtendo vantagem competitiva no mercado (RODRIGUES, *et al.*, 2005).

3.3. AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

A avaliação do desempenho é o procedimento pelo qual são analisadas as ações resultantes do planejamento organizacional, essa competência recai entre as atribuições do gerenciamento.

No século XX a avaliação do desempenho envolvia somente critérios financeiros e econômicos, estava estritamente relacionada com o retorno financeiro e o tempo de execução das atividades. Nessa perspectiva, Neely *et al.*, (2005) define a avaliação do desempenho como o processo de quantificar uma ação, resultando na equação da ação com a quantificação, o resultado leva ao desempenho.

Contudo, após esse período a visão sobre a avaliação do desempenho expandiu-se para os vários processos organizacionais ligados diretamente ou indiretamente no ambiente da organização.

Nesse sentido, Machado *et al.*, (2007) define a mensuração do desempenho como um instrumento de gestão que proporciona um gerenciamento eficaz, envolvendo uma série de variáveis como: bases informativas, variáveis consideradas, critérios, conceitos e princípios adotados.

O novo entendimento sobre a avaliação do desempenho abrange todas as esferas envolvidas na execução das tarefas planejadas, assim, a avaliação sobre os colaboradores da organização influenciam diretamente na eficácia das ações executadas.

Através dessa abordagem, Marras (2000) discorre a avaliação do desempenho como um instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos por um colaborador ou um grupo, em período e áreas específicas (conhecimentos, metas, habilidades).

Deste modo, a avaliação do desempenho é relacionada com o procedimento ou processo da empresa o qual se deseja avaliar o resultado de uma ação, como exemplo pode envolver as variáveis ambientais e as operações internas. Assim, a principal finalidade da avaliação é melhorar a postura da organização, acompanhando e analisando os dados (SINK *et al.*, 1993).

Assim, dentre as várias finalidades na avaliação do desempenho, estão relacionadas avaliação da própria empresa; avaliação de clientes; avaliação de concorrentes; avaliação de fornecedores estratégicos; avaliação das empresas integrantes de um setor; avaliação para fins de fiscalização governamental (WERNKE, 2008).

E, com base nos resultados na análise do desempenho, registrados nesses processos, os gestores devem ajustar ou formular novas estratégias, desencadeando as ações corretivas que forem necessárias.

4. RESULTADOS E DISCURSSÃO

4.1 CARACTERIZANDO A MICROEMPRESA

O empreendimento do estudo foi um mercadinho e distribuidora, atuante no ramo alimentício e bebidas. Atua no ramo desde o ano de 2005 é optante pelo Simples Nacional caracterizada como microempresa, possuem o quantitativo de 07 funcionários, distribuídos em funções estabelecidas em cada departamento, à função gerencial é de competência do proprietário compartilhado com um membro familiar.

Em relação à estrutura do empreendimento têm o total de quatro áreas, sendo dois depósitos e um departamento no qual funciona a distribuidora e em anexo outro ambiente no qual age o mercadinho no varejo.

O estudo obteve a participação de todos os funcionários, do proprietário e o membro familiar, além disso, um total de 30 consumidores que frequentaram o ambiente no período da pesquisa.

4.2 ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO

A análise do ambiente externo da organização envolveu as variáveis do macro ambiente e o ambiente setorial. Os dados foram extraídos da entrevista e aplicação de questionário com perguntas abertas e fechadas aplicadas diretamente ao proprietário e seu auxiliar.

Deste modo, dentre as principal ameaça exposta pelo gestor no macro ambiente está a taxa de juros, impostos e as mudanças tecnológicas, além de mudanças sociais. O valor dos impostos cobrados na compra de bebidas fora do município acarreta o aumento no valor do produto, além disso, as inovações e a introdução de novos produtos no mercado ameaçam a oferta do serviço e produto já comercializado na microempresa, o fator cultural social influencia nos períodos festivos alterando a demanda dos produtos, contudo, a instabilidade econômica provoca prejuízo não havendo o cumprimento das expectativas.

Quanto ao ambiente setorial à microempresa obtém vantagem frente aos fornecedores, pois a facilidade de acesso aos canais de distribuição promove a competitividade entre os fornecedores o que influenciá-los a ofertar novas formas pagamento e a adoção de descontos em tempo hábil. Além

disso, a competitividade dos fornecedores ocasiona à microempresa a adoção de novos produtos sem a alteração nos custos operacionais.

Desse modo, na análise do ambiente externo da microempresa foram aplicados 30 questionários em determinado período de tempo aos clientes, possibilitando a percepção quanto aos serviços e produtos ofertados.

Assim, através da entrevista constatou-se o perfil dos clientes da microempresa sendo que 70% apresenta renda de um salário mínimo e são do sexo feminino, casadas e com dois filhos. A frequência de compras semanais ao empreendimento ocorre em média de duas vezes, além disso, 80% dos entrevistados utilizam dos serviços e produtos da microempresa por apresentar um valor abaixo dos concorrentes e ser de fácil acesso, estando localizada próxima a residência.

4.3 ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO

A análise do ambiente interno envolveu a participação de todos os colaboradores ou funcionários da microempresa foi aplicado 07 (sete) questionários com perguntas fechadas, o qual buscou identificar a através da percepção dos entrevistados a satisfação quanto à função desempenhada, a relação do ambiente e demais características pertinentes às operações da empresa.

Desse modo, foi detectado que 80% dos funcionários estão no emprego por necessidade, o mesmo quantitativo almeja o aumento de salário, apresentam insatisfação com as condições de trabalho e não possuem oportunidades de progresso dentro da microempresa.

Na percepção dos entrevistados a administração visa à utilização da mão de obra para fins apenas de obtenção de ganhos, não apresenta incentivo ou reconhecimento sobre as tarefas executadas pelos colaboradores, o relacionamento entre gestor e colaborador é estritamente profissional, não havendo liberdade ou benefícios para melhor articulação e conversação.

E em relação aos recursos físicos, de acordo com os entrevistados a estrutura física não é adequada às tarefas determinadas e o meio de locomoção aos depósitos não apresenta segurança, e inúmeras vezes a alteração de função obriga a locomoção para outro ambiente, ou seja, o colaborador desenvolve várias funções e em ambientes distintos sem a haver a segurança necessária para desempenhar tais atividades.

4.4 ANALISE SWOT

Conceituando a análise SWOT, trata-se de uma ferramenta desenvolvida para análise de ambiente, a mesma serve para a gestão e planejamento da organização que auxilia a posição estratégica da empresa dentro do ambiente necessário. Esta análise de ambiente é dividida em duas partes: Ambiente Interno (Forças e Fraquezas) e Ambiente Externo (Oportunidades e Ameaças).

A abordagem do ambiente interno tem caráter relevante para que a organização conheça suas forças (são vantagens internas da organização em relação aos concorrentes) e suas fraquezas (são as desvantagens internas da organização em relação aos concorrentes), além disso, demanda uma avaliação crítica das políticas e procedimentos estabelecidos dentro da empresa (OLIVEIRA, PEREZ e SILVA, 2005).

Já o ambiente externo permite que a organização possa conhecer e monitorar suas oportunidades (pontos positivos da organização que auxilia para o crescimento da vantagem

competitiva) e suas ameaças (pontos negativos da organização que auxilia para a compreensão da vantagem competitiva).

Após as análises dos ambientes da microempresa foram realizados a caracterização dos dados através da análise SWOT (tabela 1) determinando os pontos fortes e fracos da microempresa e as ameaças e oportunidades identificadas no ambiente externo.

Assim, a tabela 1 apresenta de acordo com as variáveis detectadas nos ambientes da microempresa e da percepção dos participantes do estudo os fatores resultantes dos processos gerenciais.

| | |
|--|--|
| FORÇAS <ul style="list-style-type: none"> • Qualidade no atendimento; • Localização; • Produtos com preços acessíveis; • Organização do local; • Diversidades de produtos. | OPORTUNIDADES <ul style="list-style-type: none"> • Mudança de hábitos do consumidor; • Expansão do mercado; • Capacitação na Gestão de Pessoas; • Facilidades de acesso aos Canais de Distribuição. |
| FRAQUEZAS <ul style="list-style-type: none"> • Profissionalismo na administração do empreendimento; • Infraestrutura; • Política de incentivo aos colaboradores; • Insatisfação do quadro de colaboradores. | AMEAÇAS <ul style="list-style-type: none"> • Novas tecnologias e obsolescências; • Mudança de hábitos do consumidor; • Mudanças na regulamentação; • Volatilidade cambial adversa; • Barreiras tarifárias. |

Tabela 1 – Análise SWOT da Microempresa.

Fonte: Elaborada pelos autores.

Partindo das exposições de diversos autores conceituados na área, um dos maiores benefícios da análise SWOT é a geração de informações e perspectiva que podem ser compartilhadas entre as diversas áreas funcionais da organização. Neste caso é possível observar vários fatores positivos que certamente podem alavancar o crescimento da organização no mercado local, por outro lado, abordando as fraquezas e ameaças, pode-se concluir que estas estão centradas no modo como são geridos os recursos de modo geral, onde alternativa para consolidar o avanço no mercado bem como a redução dos riscos está centrada nos processos de gestão.

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

A avaliação do desempenho da microempresa foi realizada a partir da percepção dos participantes, assim divide-se sob a ótica do gestor, dos clientes e colaboradores. E ao fim, a identificação dos erros e acertos do processo gerencial, fundamentadas na análises dos dados coletados e com auxílio de bibliográfico.

Segundo a visão do gestor da microempresa o retorno financeiro é satisfatório com o prazo estipulado em seu planejamento, os ambientes estruturais correspondem à demanda externa, a principal dificuldade está nos juros e taxas de imposto e nos pequenos concorrentes próximos a microempresa.

Em relação às estratégias de competitividade utilizadas, o valor das mercadorias é o atrativo para os consumidores e as formas de pagamento ofertadas fideliza a clientela, pois os descontos e crediários próprios da microempresa aumentam as vendas do mercadinho e distribuidora.

Na visão dos clientes da microempresa o serviço e produto ofertado satisfazem suas necessidades, os produtos apresentam diversificação e preços, possibilitando a escolha e

preferencias, além disso, a facilidade de acesso ao mercadinho dar-se-á pelo horário de funcionamento amplo e a localização e atendimento diferenciados.

A avaliação pelos colaboradores a microempresa não apresenta condições de segurança e progresso para as funções desempenhadas, o clima do ambiente é apenas profissional, não ocorrendo o reconhecimento por parte dos gestores.

Na abordagem a partir das constatações do gestor, cliente e colaborador a microempresa apresenta como estratégia competitiva o preço da mercadoria e as formas de pagamento, o que é confirmada pela percepção dos clientes concluindo assim a eficiência no processo de planejamento estratégico. Contudo, a insatisfação dos colaboradores torna a administração da microempresa ineficaz, pois o alcance dos resultados prioriza apenas a retorno ou vantagem a alta administração.

CONCLUSÃO

O presente trabalho teve como objetivo avaliar o desempenho da microempresa na cidade de Parintins através do ambiente interno e externo, esta abordagem envolveu somente o processo de gestão organizacional centrado nas estratégias, contudo ressalta-se que há outras formas de avaliar o desempenho como demonstrações contábeis, instrumento de qualidade, métodos padronizados.

Desse modo, as principais vantagens competitivas da organização sob a análise da percepção de todos os participantes internos e externos da microempresa estão o preço e qualidade do produto, a localização privilegiada e o horário de funcionamento especial.

Contudo, como aspectos negativos do planejamento estratégico da microempresa a insatisfação dos colaboradores internos ocasiona um clima organizacional indiferente.

Tais fatores foram evidenciados na análise SWOT, partindo da geração de informações e perspectiva com o objetivo de obter-se uma visão sistêmica nas diversas áreas funcionais da organização. Abordaram-se os fatores positivos, essenciais para alavancar o crescimento da organização no mercado, bem como os negativos, abordando as fraquezas e ameaças, onde a alternativa para consolidar a organização, com base nos resultados da pesquisa centrou-se na execução aprimorada dos processos de gestão.

Quanto ao feedback geral, aconselha-se a adoção de novas técnicas de tratamento ao ambiente interno do empreendimento, proporcionando o desempenho eficaz dos colaboradores, além disso, para melhor estruturação a análise financeira da microempresa.

REFERENCIAS

CARVALHO, Claudia Pinto de. SENNA, Nathalia Neves B. **Planejamento Estratégico. Estudo de Caso no Mercado de Farmácia de Manipulação.** In: XXXV ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO - ENEGEP 2015. Perspectivas Globais para a Engenharia de Produção. ANAIS 2015, Fortaleza, CE, Brasil.

CERVO, Amado L. et al. **Metodologia científica.** 6 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CEZARINO, L. O. & CAMPOMAR, M. C. **Micro e pequenas empresas: características estruturais e gerenciais.** Anais do IV Congresso de Administração, Economia e Contabilidade da Universidade de São Paulo, FEA/USP. São Paulo. 2007. 5p.

DIEHL, Astor Antônio. **Pesquisa em Ciências Sociais Aplicadas: Métodos e Técnicas / Astor Antônio Diehl e Denise Carvalho Tatim.** – São Paulo : Prentice Hall, 2004.

DUTRA, R.G. **Custos: uma abordagem prática.** 5ª. ed. – São Paulo: Atlas, 2003.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** - 6. ed. São Paulo. Atlas, 2009.

HAGUENAUER, L., FERRAZ, J. C., KUPFER, D. S. Competição e internacionalização na indústria brasileira. In: BAUMANN, R. (Org.). **O Brasil e a Economia Global.** Rio de Janeiro: Campus, 1996.

MACHADO, Márcia Machado; MACHADO, Márcio André; HOIANDA, Fernanda Marques da. **Indicadores de desempenho utilizados pelo setor hoteleiro da cidade de João Pessoa/PB: um estudo sob a ótica do *balanced scorecard*.** Turismo – Visão e Ação, Balneário Camboriú, v.9, n.3, p.393-406, set./dez. 2007.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos.** 3ª ed. São Paulo: Futura, 2000.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução a Administração.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

NAKAGAWA, Masayuki. **Introdução à controladoria: conceitos, sistemas, implementação.** São Paulo: Atlas, 1998.

NEELY, A; GREGORY, M; PLATTS, K. **The evolution of performance measurement research: Developments in the last decade and a research agenda for the next.** International Journal of Operations & Production Management, vol. 25, n. 12, 2005.

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

OLIVEIRA, Luís Martins de, et al. **Controladoria estratégica.** São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, L. M.; PEREZ JR., J. H.; SILVA, C. A. S. **Controladoria estratégica.** São Paulo: Atlas, 2005.

RODRIGUES, Jorge Nascimento; et al. 50 **Gurus Para o Século XXI.** 1. ed. Lisboa: Centro Atlântico.PT, 2005

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágios e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalho de conclusão, dissertações e estudos de casos.** 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SILVA, M. L. **A importância do planejamento estratégico para o desenvolvimento organizacional de pequenas e médias empresas.** Dissertação [Mestrado em Comércio Exterior]. FAMES. Santa Maria, RS. 2007. 78p.

SILVA; Andréia; SILVA, Natalia et al. **A utilização da matriz SWOT como ferramenta estratégica – um estudo de caso em uma escola de idioma de São Paulo.** São Paulo, 2011.

SINK, D. S. e TUTTLE, T. C. **Planejamento e medição para performance.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.

WRIGHT, P. MARK, J. Kroll. PARNELL, John. **Administração Estratégica: Conceitos.** – São Paulo: Atlas 2010.

WERNKE, Rodney. **Gestão Financeira: Ênfase em aplicações e casos nacionais.** Editora Saraiva. Rio de Janeiro/RJ. 2008