



---

# ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS E EMPRESAS PRIVADAS: ESTRATÉGIA, INOVAÇÃO E TECNOLOGIA

---

Elói Martins Senhoras  
(Organizador)

  
Atena  
Editora  
Ano 2021



---

# ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS E EMPRESAS PRIVADAS: ESTRATÉGIA, INOVAÇÃO E TECNOLOGIA

---

Elói Martins Senhoras  
(Organizador)

  
Atena  
Editora  
Ano 2021

**Editora Chefe**

Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

**Assistentes Editoriais**

Natalia Oliveira

Bruno Oliveira

Flávia Roberta Barão

**Bibliotecária**

Janaina Ramos

**Projeto Gráfico e Diagramação**

Natália Sandrini de Azevedo

Camila Alves de Cremona

Luiza Alves Batista

Maria Alice Pinheiro

**Imagens da Capa**

Shutterstock

**Edição de Arte**

Luiza Alves Batista

**Revisão**

Os Autores

2021 by Atena Editora

Copyright © Atena Editora

Copyright do Texto © 2021 Os autores

Copyright da Edição © 2021 Atena Editora

Direitos para esta edição cedidos à Atena

Editora pelos autores.



Todo o conteúdo deste livro está licenciado sob uma Licença de Atribuição *Creative Commons*. Atribuição-Não-Comercial-NãoDerivativos 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0).

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores, inclusive não representam necessariamente a posição oficial da Atena Editora. Permitido o *download* da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

Todos os manuscritos foram previamente submetidos à avaliação cega pelos pares, membros do Conselho Editorial desta Editora, tendo sido aprovados para a publicação com base em critérios de neutralidade e imparcialidade acadêmica.

A Atena Editora é comprometida em garantir a integridade editorial em todas as etapas do processo de publicação, evitando plágio, dados ou resultados fraudulentos e impedindo que interesses financeiros comprometam os padrões éticos da publicação. Situações suspeitas de má conduta científica serão investigadas sob o mais alto padrão de rigor acadêmico e ético.

**Conselho Editorial**

**Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**

Prof. Dr. Alexandre Jose Schumacher – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná

Prof. Dr. Américo Junior Nunes da Silva – Universidade do Estado da Bahia

Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Prof. Dr. Antonio Gasparetto Júnior – Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais  
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília  
Prof. Dr. Carlos Antonio de Souza Moraes – Universidade Federal Fluminense  
Prof. Dr. Crisóstomo Lima do Nascimento – Universidade Federal Fluminense  
Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa  
Prof. Dr. Daniel Richard Sant’Ana – Universidade de Brasília  
Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira – Universidade Federal de Rondônia  
Profª Drª Dilma Antunes Silva – Universidade Federal de São Paulo  
Prof. Dr. Edvaldo Antunes de Farias – Universidade Estácio de Sá  
Prof. Dr. Elson Ferreira Costa – Universidade do Estado do Pará  
Prof. Dr. Eloi Martins Senhora – Universidade Federal de Roraima  
Prof. Dr. Gustavo Henrique Cepolini Ferreira – Universidade Estadual de Montes Claros  
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice  
Prof. Dr. Jadson Correia de Oliveira – Universidade Católica do Salvador  
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense  
Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins  
Prof. Dr. Luis Ricardo Fernandes da Costa – Universidade Estadual de Montes Claros  
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte  
Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva – Pontifícia Universidade Católica de Campinas  
Profª Drª Maria Luzia da Silva Santana – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Rita de Cássia da Silva Oliveira – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Prof. Dr. Rui Maia Diamantino – Universidade Salvador  
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará  
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande  
Prof. Dr. William Cleber Domingues Silva – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

#### **Ciências Agrárias e Multidisciplinar**

Prof. Dr. Alexandre Igor Azevedo Pereira – Instituto Federal Goiano  
Profª Drª Carla Cristina Bauermann Brasil – Universidade Federal de Santa Maria  
Prof. Dr. Antonio Pasqualetto – Pontifícia Universidade Católica de Goiás  
Prof. Dr. Cleberton Correia Santos – Universidade Federal da Grande Dourados  
Profª Drª Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná  
Profª Drª Diocléa Almeida Seabra Silva – Universidade Federal Rural da Amazônia  
Prof. Dr. Écio Souza Diniz – Universidade Federal de Viçosa  
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul  
Prof. Dr. Fágner Cavalcante Patrocínio dos Santos – Universidade Federal do Ceará  
Profª Drª Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia  
Prof. Dr. Jael Soares Batista – Universidade Federal Rural do Semi-Árido  
Prof. Dr. Júlio César Ribeiro – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Profª Drª Lina Raquel Santos Araújo – Universidade Estadual do Ceará  
Prof. Dr. Pedro Manuel Villa – Universidade Federal de Viçosa  
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão  
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará  
Profª Drª Talita de Santos Matos – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Prof. Dr. Tiago da Silva Teófilo – Universidade Federal Rural do Semi-Árido

Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas

### **Ciências Biológicas e da Saúde**

Prof. Dr. André Ribeiro da Silva – Universidade de Brasília

Profª Drª Anelise Levay Murari – Universidade Federal de Pelotas

Prof. Dr. Benedito Rodrigues da Silva Neto – Universidade Federal de Goiás

Profª Drª Débora Luana Ribeiro Pessoa – Universidade Federal do Maranhão

Prof. Dr. Douglas Siqueira de Almeida Chaves – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

Prof. Dr. Edson da Silva – Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri

Profª Drª Elizabeth Cordeiro Fernandes – Faculdade Integrada Medicina

Profª Drª Eleuza Rodrigues Machado – Faculdade Anhanguera de Brasília

Profª Drª Elane Schwinden Prudêncio – Universidade Federal de Santa Catarina

Profª Drª Eysler Gonçalves Maia Brasil – Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira

Prof. Dr. Ferlando Lima Santos – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia

Prof. Dr. Fernando Mendes – Instituto Politécnico de Coimbra – Escola Superior de Saúde de Coimbra

Profª Drª Gabriela Vieira do Amaral – Universidade de Vassouras

Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria

Prof. Dr. Helio Franklin Rodrigues de Almeida – Universidade Federal de Rondônia

Profª Drª Iara Lúcia Tescarollo – Universidade São Francisco

Prof. Dr. Igor Luiz Vieira de Lima Santos – Universidade Federal de Campina Grande

Prof. Dr. Jefferson Thiago Souza – Universidade Estadual do Ceará

Prof. Dr. Jesus Rodrigues Lemos – Universidade Federal do Piauí

Prof. Dr. Jônatas de França Barros – Universidade Federal do Rio Grande do Norte

Prof. Dr. José Max Barbosa de Oliveira Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará

Prof. Dr. Luís Paulo Souza e Souza – Universidade Federal do Amazonas

Profª Drª Magnólia de Araújo Campos – Universidade Federal de Campina Grande

Prof. Dr. Marcus Fernando da Silva Praxedes – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia

Profª Drª Maria Tatiane Gonçalves Sá – Universidade do Estado do Pará

Profª Drª Mylena Andréa Oliveira Torres – Universidade Ceuma

Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federaci do Rio Grande do Norte

Prof. Dr. Paulo Inada – Universidade Estadual de Maringá

Prof. Dr. Rafael Henrique Silva – Hospital Universitário da Universidade Federal da Grande Dourados

Profª Drª Regiane Luz Carvalho – Centro Universitário das Faculdades Associadas de Ensino

Profª Drª Renata Mendes de Freitas – Universidade Federal de Juiz de Fora

Profª Drª Vanessa Lima Gonçalves – Universidade Estadual de Ponta Grossa

Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande

### **Ciências Exatas e da Terra e Engenharias**

Prof. Dr. Adélio Alcino Sampaio Castro Machado – Universidade do Porto

Prof. Dr. Carlos Eduardo Sanches de Andrade – Universidade Federal de Goiás

Profª Drª Carmen Lúcia Voigt – Universidade Norte do Paraná

Prof. Dr. Cleiseano Emanuel da Silva Paniagua – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás

Prof. Dr. Douglas Gonçalves da Silva – Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia

Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Profª Drª Érica de Melo Azevedo – Instituto Federal do Rio de Janeiro  
Prof. Dr. Fabrício Menezes Ramos – Instituto Federal do Pará  
Profª Dra. Jéssica Verger Nardeli – Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho  
Prof. Dr. Juliano Carlo Rufino de Freitas – Universidade Federal de Campina Grande  
Profª Drª Luciana do Nascimento Mendes – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte  
Prof. Dr. Marcelo Marques – Universidade Estadual de Maringá  
Prof. Dr. Marco Aurélio Kistemann Junior – Universidade Federal de Juiz de Fora  
Profª Drª Neiva Maria de Almeida – Universidade Federal da Paraíba  
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte  
Profª Drª Priscila Tessmer Scaglioni – Universidade Federal de Pelotas  
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista

### **Linguística, Letras e Artes**

Profª Drª Adriana Demite Stephani – Universidade Federal do Tocantins  
Profª Drª Angeli Rose do Nascimento – Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro  
Profª Drª Carolina Fernandes da Silva Mandaji – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Profª Drª Denise Rocha – Universidade Federal do Ceará  
Prof. Dr. Fabiano Tadeu Grazioli – Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões  
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná  
Profª Drª Keyla Christina Almeida Portela – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná  
Profª Drª Miranilde Oliveira Neves – Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará  
Profª Drª Sandra Regina Gardacho Pietrobon – Universidade Estadual do Centro-Oeste  
Profª Drª Sheila Marta Carregosa Rocha – Universidade do Estado da Bahia

### **Conselho Técnico Científico**

Prof. Me. Abráao Carvalho Nogueira – Universidade Federal do Espírito Santo  
Prof. Me. Adalberto Zorzo – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza  
Prof. Dr. Adaylson Wagner Sousa de Vasconcelos – Ordem dos Advogados do Brasil/Secconal Paraíba  
Prof. Dr. Adilson Tadeu Basquerote Silva – Universidade para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí  
Prof. Dr. Alex Luis dos Santos – Universidade Federal de Minas Gerais  
Prof. Me. Alexsandro Teixeira Ribeiro – Centro Universitário Internacional  
Profª Ma. Aline Ferreira Antunes – Universidade Federal de Goiás  
Prof. Me. André Flávio Gonçalves Silva – Universidade Federal do Maranhão  
Profª Ma. Andréa Cristina Marques de Araújo – Universidade Fernando Pessoa  
Profª Drª Andreza Lopes – Instituto de Pesquisa e Desenvolvimento Acadêmico  
Profª Drª Andreza Miguel da Silva – Faculdade da Amazônia  
Profª Ma. Anelisa Mota Gregoleti – Universidade Estadual de Maringá  
Profª Ma. Anne Karynne da Silva Barbosa – Universidade Federal do Maranhão  
Prof. Dr. Antonio Hot Pereira de Faria – Polícia Militar de Minas Gerais  
Prof. Me. Armando Dias Duarte – Universidade Federal de Pernambuco  
Profª Ma. Bianca Camargo Martins – UniCesumar

Profª Ma. Carolina Shimomura Nanya – Universidade Federal de São Carlos  
Prof. Me. Carlos Antônio dos Santos – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Prof. Me. Christopher Smith Bignardi Neves – Universidade Federal do Paraná  
Prof. Ma. Cláudia de Araújo Marques – Faculdade de Música do Espírito Santo  
Profª Drª Cláudia Taís Siqueira Cagliari – Centro Universitário Dinâmica das Cataratas  
Prof. Me. Clécio Danilo Dias da Silva – Universidade Federal do Rio Grande do Norte  
Prof. Me. Daniel da Silva Miranda – Universidade Federal do Pará  
Profª Ma. Daniela da Silva Rodrigues – Universidade de Brasília  
Profª Ma. Daniela Remião de Macedo – Universidade de Lisboa  
Profª Ma. Dayane de Melo Barros – Universidade Federal de Pernambuco  
Prof. Me. Douglas Santos Mezacas – Universidade Estadual de Goiás  
Prof. Me. Edevaldo de Castro Monteiro – Embrapa Agrobiologia  
Prof. Me. Eduardo Gomes de Oliveira – Faculdades Unificadas Doctum de Cataguases  
Prof. Me. Eduardo Henrique Ferreira – Faculdade Pitágoras de Londrina  
Prof. Dr. Edwaldo Costa – Marinha do Brasil  
Prof. Me. Eliel Constantino da Silva – Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita  
Prof. Me. Ernane Rosa Martins – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás  
Prof. Me. Euvaldo de Sousa Costa Junior – Prefeitura Municipal de São João do Piauí  
Prof. Dr. Everaldo dos Santos Mendes – Instituto Edith Theresa Hedwing Stein  
Prof. Me. Ezequiel Martins Ferreira – Universidade Federal de Goiás  
Profª Ma. Fabiana Coelho Couto Rocha Corrêa – Centro Universitário Estácio Juiz de Fora  
Prof. Me. Fabiano Eloy Atílio Batista – Universidade Federal de Viçosa  
Prof. Me. Felipe da Costa Negrão – Universidade Federal do Amazonas  
Prof. Me. Francisco Odécio Sales – Instituto Federal do Ceará  
Profª Drª Germana Ponce de Leon Ramírez – Centro Universitário Adventista de São Paulo  
Prof. Me. Gevair Campos – Instituto Mineiro de Agropecuária  
Prof. Me. Givanildo de Oliveira Santos – Secretaria da Educação de Goiás  
Prof. Dr. Guilherme Renato Gomes – Universidade Norte do Paraná  
Prof. Me. Gustavo Krahl – Universidade do Oeste de Santa Catarina  
Prof. Me. Helton Rangel Coutinho Junior – Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro  
Profª Ma. Isabelle Cerqueira Sousa – Universidade de Fortaleza  
Profª Ma. Jaqueline Oliveira Rezende – Universidade Federal de Uberlândia  
Prof. Me. Javier Antonio Albornoz – University of Miami and Miami Dade College  
Prof. Me. Jhonatan da Silva Lima – Universidade Federal do Pará  
Prof. Dr. José Carlos da Silva Mendes – Instituto de Psicologia Cognitiva, Desenvolvimento Humano e Social  
Prof. Me. Jose Elyton Batista dos Santos – Universidade Federal de Sergipe  
Prof. Me. José Luiz Leonardo de Araujo Pimenta – Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria Uruguay  
Prof. Me. José Messias Ribeiro Júnior – Instituto Federal de Educação Tecnológica de Pernambuco  
Profª Drª Juliana Santana de Curcio – Universidade Federal de Goiás  
Profª Ma. Juliana Thaisa Rodrigues Pacheco – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Kamilly Souza do Vale – Núcleo de Pesquisas Fenomenológicas/UFGA  
Prof. Dr. Kárpio Márcio de Siqueira – Universidade do Estado da Bahia  
Profª Drª Karina de Araújo Dias – Prefeitura Municipal de Florianópolis

Prof. Dr. Lázaro Castro Silva Nascimento – Laboratório de Fenomenologia & Subjetividade/UFPR

Prof. Me. Leonardo Tullio – Universidade Estadual de Ponta Grossa

Profª Ma. Lilian Coelho de Freitas – Instituto Federal do Pará

Profª Ma. Liliani Aparecida Sereno Fontes de Medeiros – Consórcio CEDERJ

Profª Drª Lívia do Carmo Silva – Universidade Federal de Goiás

Prof. Dr. Lucio Marques Vieira Souza – Secretaria de Estado da Educação, do Esporte e da Cultura de Sergipe

Prof. Dr. Luan Vinicius Bernardelli – Universidade Estadual do Paraná

Profª Ma. Luana Ferreira dos Santos – Universidade Estadual de Santa Cruz

Profª Ma. Luana Vieira Toledo – Universidade Federal de Viçosa

Prof. Me. Luis Henrique Almeida Castro – Universidade Federal da Grande Dourados

Profª Ma. Luma Sarai de Oliveira – Universidade Estadual de Campinas

Prof. Dr. Michel da Costa – Universidade Metropolitana de Santos

Prof. Me. Marcelo da Fonseca Ferreira da Silva – Governo do Estado do Espírito Santo

Prof. Dr. Marcelo Máximo Purificação – Fundação Integrada Municipal de Ensino Superior

Prof. Me. Marcos Aurelio Alves e Silva – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo

Profª Ma. Maria Elanny Damasceno Silva – Universidade Federal do Ceará

Profª Ma. Marileila Marques Toledo – Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri

Prof. Me. Pedro Panhoca da Silva – Universidade Presbiteriana Mackenzie

Profª Drª Poliana Arruda Fajardo – Universidade Federal de São Carlos

Prof. Me. Ricardo Sérgio da Silva – Universidade Federal de Pernambuco

Prof. Me. Renato Faria da Gama – Instituto Gama – Medicina Personalizada e Integrativa

Profª Ma. Renata Luciane Polsaque Young Blood – UniSecal

Prof. Me. Robson Lucas Soares da Silva – Universidade Federal da Paraíba

Prof. Me. Sebastião André Barbosa Junior – Universidade Federal Rural de Pernambuco

Profª Ma. Silene Ribeiro Miranda Barbosa – Consultoria Brasileira de Ensino, Pesquisa e Extensão

Profª Ma. Solange Aparecida de Souza Monteiro – Instituto Federal de São Paulo

Profª Ma. Taiane Aparecida Ribeiro Nepomoceno – Universidade Estadual do Oeste do Paraná

Prof. Me. Tallys Newton Fernandes de Matos – Faculdade Regional Jaguaribana

Profª Ma. Thatianny Jasmine Castro Martins de Carvalho – Universidade Federal do Piauí

Prof. Me. Tiago Silvio Dedoné – Colégio ECEL Positivo

Prof. Dr. Welleson Feitosa Gazel – Universidade Paulista

# Organizações públicas e empresas privadas: estratégia, inovação e tecnologia

**Editora Chefe:** Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira  
**Bibliotecária:** Janaina Ramos  
**Diagramação:** Camila Alves de Cremo  
**Correção:** Mariane Aparecida Freitas  
Giovanna Sandrini de Azevedo  
**Edição de Arte:** Luiza Alves Batista  
**Revisão:** Os Autores  
**Organizadores:** Elói Martins Senhoras

## Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

068 Organizações públicas e empresas privadas: estratégia, inovação e tecnologia / Organizador Elói Martins Senhoras. – Ponta Grossa - PR: Atena, 2021.

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-65-5706-741-3

DOI 10.22533/at.ed.413211601

1. Organizações públicas. 2. Empresa privada. 3. Estratégia. 4. Inovação e Tecnologia. I. Senhoras, Elói Martins (Organizador). II. Título.

CDD 346.81067

Elaborado por Bibliotecária Janaina Ramos – CRB-8/9166

**Atena Editora**

Ponta Grossa – Paraná – Brasil

Telefone: +55 (42) 3323-5493

[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br)

[contato@atenaeditora.com.br](mailto:contato@atenaeditora.com.br)

## DECLARAÇÃO DOS AUTORES

Os autores desta obra: 1. Atestam não possuir qualquer interesse comercial que constitua um conflito de interesses em relação ao artigo científico publicado; 2. Declaram que participaram ativamente da construção dos respectivos manuscritos, preferencialmente na: a) Concepção do estudo, e/ou aquisição de dados, e/ou análise e interpretação de dados; b) Elaboração do artigo ou revisão com vistas a tornar o material intelectualmente relevante; c) Aprovação final do manuscrito para submissão.; 3. Certificam que os artigos científicos publicados estão completamente isentos de dados e/ou resultados fraudulentos; 4. Confirmam a citação e a referência correta de todos os dados e de interpretações de dados de outras pesquisas; 5. Reconhecem terem informado todas as fontes de financiamento recebidas para a consecução da pesquisa.

## APRESENTAÇÃO

O campo científico de Administração tem evoluído muito rapidamente ao longo das décadas por meio de uma estrutural tendência de crescente incorporação de novas agendas temáticas reflexivas aos avanços empíricos e às transformações na realidade tecnológica, organizacional e da própria sociedade.

Alicerçado na compreensão de que a construção do estado da arte no pensamento científico se fundamenta nas ricas experiências empíricas, o presente livro, “Organizações Públicas e Empresas Privadas: Estratégia, Inovação e Tecnologia” traz uma instigante agenda de estudos administrativos.

O objetivo de discutir desta obra coletiva, desenvolvida por um conjunto diferenciado de mais de 80 pesquisadoras e pesquisadores é discutir a realidade das organizações públicas e privadas por meio de uma reflexão imersiva sobre uma agenda tripartite de discussões relacionadas à estratégia, inovação e tecnologia.

Estruturado em 25 capítulos, este livro apresenta relevantes pesquisas que coadunam de uma mesma lógica dedutiva, partindo da abstração teórica no campo epistemológico da Administração até chegar à empiria de estudos de caso, embora trazendo uma pluralidade de diferentes recortes teórico-metodológicos para a análise.

A natureza exploratória, descritiva e explicativa dos estudos do presente livro combina distintas abordagens quali-quantitativas, recortes teóricos e procedimentos metodológicos de levantamento e análise de dados, corroborando assim para a apresentação de uma genuína agenda eclética de estudos, permeada pela pluralidade do pensamento e pela capacidade dialógica dos estudos.

Em função do paradigma eclético manifestado pela combinação de um conjunto diversificado de abordagens teórico-metodológicas, os principais eixos imersivos de condução dos debates focalizaram as agendas de logística, marketing, mercado de trabalho e gestão de pessoas, planejamento e gestão estratégica, bem como de empreendedorismo e inovação.

Com base nas discussões e resultados obtidos nesta obra, uma rica construção epistemológica é fornecida a um potencial amplo público leitor, fundamentada em relevantes análises de estudos de casos que corroboram teórica e conceitualmente para a produção de novas informações e conhecimentos sobre a fluida realidade das organizações públicas e de empresas privadas no período contemporâneo.

Excelente leitura!

Prof. Dr. Elói Martins Senhoras

## SUMÁRIO

### **CAPÍTULO 1..... 1**

#### **APLICAÇÃO DE AUDITORIA NO SETOR DE ALMOXARIFADO**

Aline dos Santos Nonato  
Regiane de Fátima Bigaran Malta  
Sinéia Tenório Cavalcante Rodrigues  
Thiago Bergoci

**DOI 10.22533/at.ed.4132116011**

### **CAPÍTULO 2..... 14**

#### **APLICAÇÃO DA TEORIA DAS FILAS PARA OTIMIZAÇÃO DO TEMPO DE ESPERA DOS NAVIOS DO SISTEMA PORTUÁRIO DO ESTADO DO PARANÁ**

Rebecca Moura Lody  
Tamires Marques de Souza Rodrigues  
Shih Yung Chin

**DOI 10.22533/at.ed.4132116012**

### **CAPÍTULO 3..... 30**

#### **TIPOLOGIA DA RELAÇÃO COMPRADOR-FORNECEDOR: DESEMPENHO PERCEBIDO EM RELAÇÃO À CADEIA DE SUPRIMENTO**

João Barbosa França  
Edgar Reyes Junior  
Rafael Araújo Sousa Farias  
Jonatas Dutra Sallaberry

**DOI 10.22533/at.ed.4132116013**

### **CAPÍTULO 4..... 43**

#### **CONSCIÊNCIA PARA QUE TE QUERO? SOBRE AS INFLUÊNCIAS DOS PROCESSOS INCONSCIENTES NO COMPORTAMENTO DOS CONSUMIDORES**

Cátia Fabíola Parreira de Avelar  
Ricardo Teixeira Veiga  
Pedro Henrique de Freitas Guimarães Nejm

**DOI 10.22533/at.ed.4132116014**

### **CAPÍTULO 5..... 61**

#### **A CONTRIBUIÇÃO DO NEUROMARKETING PARA AUMENTAR A VANTAGEM COMPETITIVA DAS EMPRESAS NO MERCADO CONSUMIDOR**

Karina Szendela  
Adriana Queiroz Silva

**DOI 10.22533/at.ed.4132116015**

### **CAPÍTULO 6..... 74**

#### **RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA COMO FERRAMENTA PARA ENFRENTAMENTO DAS MUDANÇAS CLIMÁTICAS: A EXPERIÊNCIA CUBANA**

Alexis Santiago Pérez Figueredo  
Márcia Aparecida da Silva Pimentel

**DOI 10.22533/at.ed.4132116016**

<b>CAPÍTULO 7</b> .....	<b>87</b>
TRANSFORMAÇÕES DO TRABALHO NO BRASIL: UM ESTUDO DO CASO IFOOD	
Walney Barbosa dos Reis	
Francisco Djalma Silva Luna	
<b>DOI 10.22533/at.ed.4132116017</b>	
<b>CAPÍTULO 8</b> .....	<b>100</b>
TRANSFORMAÇÃO DO TRABALHO EM EQUIPE PARA CONTRIBUIR COM A SATISFAÇÃO COM A QUALIDADE DO SERVIÇO PRESTADO, CONSTRUTOS GERAIS	
Valentín Alonso-Novelo	
Gustavo Alberto Barredo-Baqueiro	
Juana María Saucedo Soto	
Alicia Hernández Bonilla	
<b>DOI 10.22533/at.ed.4132116018</b>	
<b>CAPÍTULO 9</b> .....	<b>108</b>
ASSÉDIO MORAL: ANÁLISE DO TEMA POR MEIO DE UMA BIBLIOMETRIA	
Lígia Maria Heinzmann	
Valdir Machado Valadão Júnior	
<b>DOI 10.22533/at.ed.4132116019</b>	
<b>CAPÍTULO 10</b> .....	<b>125</b>
ACUMULAR OU NÃO AS DICAS RECEBIDAS POR SUBORDINADOS OU FUNCIONÁRIOS NO MÉXICO	
Rosa Hilda Hernandez Sandoval	
Laura Leticia Gaona Tamez	
Gabriel Aguilera Mancilla	
Blanca Estela Montano Perez	
Juan Jesus Nahuat Arreguin	
Sergio Arcos Moreno	
<b>DOI 10.22533/at.ed.41321160110</b>	
<b>CAPÍTULO 11</b> .....	<b>135</b>
COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS: ESTUDO DE CASO COM EGRESSOS DOS CURSOS DE ADMINISTRAÇÃO DA CIDADE DE JANAÚBA/MG	
Fábio Cantuária Ribeiro	
Talita Ribeiro da Luz	
<b>DOI 10.22533/at.ed.41321160111</b>	
<b>CAPÍTULO 12</b> .....	<b>147</b>
O SEGUNDO IDIOMA NAS EMPRESAS MULTINACIONAIS DE CURITIBA E REGIÃO METROPOLITANA	
Roselis Natalina Mazzuchetti	
Luís Felipe Mazzuchetti Ortiz	
<b>DOI 10.22533/at.ed.41321160112</b>	

<b>CAPÍTULO 13.....</b>	<b>154</b>
<b>INOVAÇÃO SUSTENTÁVEL: UM ESTUDO SOBRE A PRODUÇÃO CIENTÍFICA INTERNACIONAL E SEUS HOT-TOPICS</b>	
Giulia Xisto de Oliveira	
Debora Vestena	
Isabela Marques Kumer	
Gabriel Biondo Brasil	
Jaíne Pompeo Rodrigues	
Karine da Silveira Aquino	
Antonio Marcos Bezerra	
Eduarda Tschiedel da Silva	
Gabriela Campos Comin	
Marcella de Oliveira Xarão	
Victor Cesar Rodrigues Carvalho	
<b>DOI 10.22533/at.ed.41321160113</b>	
<b>CAPÍTULO 14.....</b>	<b>168</b>
<b>INOVAÇÃO EMPREENDEDORA NA CADEIA PRODUTIVA DE PEDRAS PRECIOSAS DA REGIÃO DO MÉDIO ALTO URUGUAI DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL</b>	
Carine Dalla Valle	
Andrea Cristina Dorr	
<b>DOI 10.22533/at.ed.41321160114</b>	
<b>CAPÍTULO 15.....</b>	<b>182</b>
<b>O PROFISSIONAL DE SECRETARIADO EXECUTIVO NA ASSESSORIA DE ESTRATÉGIAS DE GESTÃO PARA A INOVAÇÃO. UM ESTUDO EM EMPRESAS DO MUNICÍPIO DE GUARAPUAVA</b>	
Carlos Roberto Alves	
<b>DOI 10.22533/at.ed.41321160115</b>	
<b>CAPÍTULO 16.....</b>	<b>194</b>
<b>FATORES INIBIDORES AO DESENVOLVIMENTO DE PATENTES EM MPES: UM ESTUDO NO SETOR DE EMBALAGENS PLÁSTICAS</b>	
Rômulo Prezotto	
Djair Picchiai	
<b>DOI 10.22533/at.ed.41321160116</b>	
<b>CAPÍTULO 17.....</b>	<b>218</b>
<b>DESENVOLVIMENTO DA TEORIA CONTÁBIL PARA AUXILIAR A GOVERNANÇA CORPORATIVA: PROPOSTAS DE OPORTUNIDADES DE PESQUISAS</b>	
Rafael Araújo Sousa Farias	
João Barbosa França	
Jonatas Dutra Sallaberry	
<b>DOI 10.22533/at.ed.41321160117</b>	
<b>CAPÍTULO 18.....</b>	<b>234</b>
<b>ALTERAÇÕES NAS NORMAS E OS EFEITOS NAS VARIÁVEIS FUNDAMENTALISTAS:</b>	

## UM ESTUDO NAS EMPRESAS DE CONSTRUÇÃO CIVIL LISTADAS NA B3

Josicarla Soares Santiago  
Paulo Roberto Nóbrega Cavalcante  
Fabiano Ferreira Batista  
Yara Magaly Albano Soares

**DOI 10.22533/at.ed.41321160118**

### **CAPÍTULO 19.....247**

#### **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM PEQUENA E MICRO EMPRESA, SÃO LUÍS – MA/ BRASIL**

Diego Padilha Trindade

**DOI 10.22533/at.ed.41321160119**

### **CAPÍTULO 20.....274**

#### **IMPORTÂNCIA ESTRATÉGICA DOS SERVIÇOS DE SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO PARA A VALORIZAÇÃO DA CARREIRA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO NO MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL**

Renato Luft  
Cleber de Araujo  
Jeysonn Isaac Balbinot  
Daniel Artur Seelig

**DOI 10.22533/at.ed.41321160120**

### **CAPÍTULO 21.....287**

#### **GESTÃO E POLÍTICAS PÚBLICAS: PLANEJAMENTO URBANO NA REGIÃO DE MANGUINHOS A PARTIR DO PAC-FAVELAS E SUAS IMPLICAÇÕES**

Leonardo Machado Coelho Monteiro

**DOI 10.22533/at.ed.41321160121**

### **CAPÍTULO 22.....295**

#### **AS ENTIDADES DE DIREITO PÚBLICO, DEVEM ACEITAR A CAUSA DE IMPOSTO DE VALOR AGREGADO NO MÉXICO**

Rosa Hilda Hernandez Sandoval  
Laura Leticia Gaona Tamez  
Gabriel Aguilera Mancilla  
Juan Jesus Nahuat Arreguin  
Blanca Estela Montano Perez  
Valentin Alonso Novelo  
Gustavo Alberto Barredo Baqueiro  
Sergio Arcos Moreno

**DOI 10.22533/at.ed.41321160122**

### **CAPÍTULO 23.....308**

#### **VARIÁVEIS QUE AFETAM A INTENÇÃO EMPREENDEDORA EM ESTUDANTES UNIVERSITÁRIOS**

Juana María Saucedo Soto  
Juan Bernardo Amezcua Núñez  
Alicia del Socorro de la Peña de León

Viridiana Galván Maldonado

**DOI 10.22533/at.ed.41321160123**

**CAPÍTULO 24.....320**

**GRAU DE SATISFAÇÃO DOS DISCENTES EM RELAÇÃO AOS SERVIÇOS DO RESTAURANTE UNIVERSITÁRIO DE UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA: UMA ABORDAGEM A PARTIR DA PESQUISA DE MARKETING**

Danielle Lisboa da Motta

Jorge Alberto Velloso Saldanha

Heleno Ferreira Lima

**DOI 10.22533/at.ed.41321160124**

**CAPÍTULO 25.....336**

**SATISFACCIÓN Y CULTURA ORGANIZACIONAL: ELEMENTOS INNOVADORES EN LA CALIDAD EN EL SERVICIO EN UNIVERSIDADES PÚBLICAS MEXICANAS**

Valentín Alonso-Novelo

Laura Leticia Gaona-Tamez

Jorge Ramón Salazar Cantón

Gabriel Aguilera Mancilla

Rosa Hilda Hernández-Sandoval

**DOI 10.22533/at.ed.41321160125**

**SOBRE O ORGANIZADOR.....347**

**ÍNDICE REMISSIVO.....348**

## PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM PEQUENA E MICRO EMPRESA, SÃO LUÍS – MA / BRASIL

*Data de aceite: 04/01/2021*

**Diego Padilha Trindade**

Instituto Português de Administração de Marketing (IPAM)

**RESUMO:** O Planejamento Estratégico tem se tornado, ao longo dos anos, um instrumento operacional de extrema importância portanto, não deve nem ser visto como diferencial, mas, sim, como elemento essencial para todo e qualquer tipo de empresa. O Planejamento Estratégico pode ser entendido como o processo gerencial para desenvolver oportunidades de negócios ou mercados e para ajustar objetivos, experiências e recursos da empresa. A presente pesquisa busca expressar que em dias atuais, e principalmente em dias futuros, o Planejamento Estratégico é e será a base de sustentação de qualquer empresa, seja ela uma pequena empresa, microempresa ou uma grande empresa. As ferramentas que, por hora simples, hoje são colocadas como vitais. Uma simples análise SWOT, um estudo sobre a matriz BCG, podem demonstrar de forma clara, como os resultados poderão ser maximizados. Serão explicitados de forma clara todos os resultados pesquisados no mercado de São Luis, buscando-se pontuar o quanto o Planejamento Estratégico é importante para o sucesso.

**PALAVRAS-CHAVE:** Planejamento. Estratégia. Ferramentas gerenciais. Pequena. Microempresa.

**ABSTRACT:** The Strategic Planning has become throughout the years something extremely

important, therefore it shall not be seen as a differential, but as an essential tool for any kind of company. The Strategic Planning can be understood as a management process in order to develop the businesses or markets opportunities and for adjusting goals, experiences and resources from the company. The current research shows that nowadays and mainly in the future, the Strategic Planning will be the key for maintaining any company, whether it is a small, micro or large company. The tools, which are simple, are now considered vital such as SWOT analysis, a study about a BCG matrix, can clearly demonstrate how the results can be maximized. The data results gathered in São Luis market shall be clearly explained, showing that Strategic Planning is important for the success.

**KEYWORDS:** Planning. Strategy. Management tools. Small. Microcompanies.

### 1 | INTRODUÇÃO

O mundo moderno, caracterizado como “sociedade do conhecimento e da informação”, justificado aos efeitos da Globalização dos meios de comunicação, parte-se do princípio de que, por um lado, “todas as informações aparecem contextualizadas”, por outro lado, “é oferecida a possibilidade de um modo diferente de enxergar”. Nada mais é estabelecido por si só. Refere-se a uma junção e ao mesmo tempo, de uma transformação na forma de compreender as coisas. O destrato de um paradigma ocorre a partir da querer existir apresentado por um

conjunto de problemáticas, cujas soluções já não se encontram no horizonte de determinado campo teórico, dando origem a formas ameaçadoras da construção científica. Um repensar sobre o assunto passará a ser requerido. Novos debates, novas ideias, articulações, buscas e reconstruções passarão a acontecer a partir de novos fundamentos.

O conhecimento não é somente algo adquirido: é algo transformável, mutável, e com a velocidade da Globalização, dos meios de comunicação, essas transformações em sua interpretação se tornarão cada vez mais aparentes. O mundo de ontem somente é base para o de hoje, e assim sucessivamente. Os pensadores que se tornam destaque são simplesmente aqueles que têm a capacidade de perceber mudanças, prevê-las e principalmente a capacidade de adaptar-se a elas.

O sucesso, que antes era sinônimo de “invenções”, pode ser tratado como questão e interpretação, conhecimento, adaptabilidade entre outras. O profissional de sucesso possui entre essas características o poder primordial de transformação, a capacidade de mostrar o quanto as teorias pode fazer diferença para uma organização, podem alavancar o sucesso, isto que essas podem se apresentar da sua forma natural ou na sua forma modificada ou interpretada. As mudanças estão cada vez mais velozes e quem conseguir acompanhá-las e destacar-se.

“A transmissão de uma qualificação-chave, assim compreendida, apresenta-se como uma nova descrição para aquilo que antigamente foi concebido como formação, mais especificamente como formação da personalidade.” (ARNOLD; LIPSMEIER, 1995, p. 15, tradução nossa).

## 2 | REFERENCIAL TEÓRICO

Para introduzir o estudo e partir em seguida a aplicações práticas, torna-se necessário um estudo predefinido sobre a evolução do planejamento estratégico, como uma análise macro e uma análise micro.

Cobre-se-se que a importância do planejamento estratégico é algo de extrema valia, mesmo por vezes denso, deixado de lado por alguns empresários, como mais à frente será demonstrado; também será explicitado o mercado acerca de micro e pequenas empresas, tanto em nível mundial como nacional, demonstrando-se a sua grande importância ao mercado brasileiro como um todo.

Como Drucker (2003, grifo nosso) pontua em um dos seus artigos da *Harvard review*, “A raiz de praticamente todas as crises empresariais não está no fato de as coisas estão malfeitas e sim de que as coisas são infrutíferas”. Ele coloca por várias vezes que é tudo muito relativo as decisões que são tomadas em relação às análises externas, principalmente; por sua vez o *feeling* do consultor é super importante para uma opção coesa, até mesmo porque esta vai nortear todo o desenvolvimento do seu plano, por exemplo: a General Motors (GM) que de longe poderá ser considerada uma microempresa

teve alguns problemas relativos ao que aqui é enfocado. Antes existia todo um panorama para a produção e o consumo, porém depois da década de 70 (setenta, teve que se adequar aos parâmetros de mercado; haver um carro para cada tipo de bolso, ou seja; não é que a produção em linha que Henry Ford criou deixou de existir, mas teve de adequar-se ao mercado.

Já no mercado de microempresas teoricamente é mais complexo, porque o público alvo é amplo e não tão passivo a segmentação, em relação ao comércio varejista principalmente, até mesmo por se tratar de bens de consumo; não é simplesmente a genialidade que leva um empreendimento a colher frutos e sim saber colocar na “balança” uma série de aspectos que são relevantes ao seu desenvolvimento, e uma das ferramentas que poderão ser colocadas como ponto de partida é justamente o planejamento estratégico.

Hoje as micro e pequena empresas são o setor que mais gera empregos no Brasil, e ao mesmo tempo em que aumenta a renda, cresce o faturamento das empresas e acaba por “encher” os cofres do Governo. Para se abrir uma microempresa no Brasil não se perde mais de 30 (trinta) minutos, pagando algumas taxas que não chegam a valores relativos a 500 (quinhentos) euros; após, é somente aguardar alguns dias, e em trinta dias está aberta mais uma micro empresa no País.

Os motivos para tal facilidade chegam a ser óbvios. O momento brasileiro para o desenvolvimento de novas empresas, é claro, serão expostos dados sobre o Banco Nacional de Desenvolvimento (BNDS) que demonstra tal afirmação, quanto mais existe faturamento para o setor, mais o Governo irá ter renda. É sempre um crescimento proporcional.

## **2.1 Planejamento estratégico, conceito e evolução**

A revisão da literatura mostra com clareza como as estratégias e as ferramentas gerenciais trazem vantagem competitiva para as organizações, independente do âmbito que se encontram

Como já tratado por vários estudiosos, a vantagem competitiva passou a ser algo essencial para as organizações, e principalmente para pequenas e microempresas, até mesmo porque estas contam com um capital menor para investimentos, estes deverão ser transformados em valor para as organizações; a vantagem competitiva não esta presente somente em fluxo de capital que a mesma possa movimentar e sim no valor que ela transporece.

No campo de estratégia, a admissão que suposições devem ser feitas na elaboração de planos estratégicos, não deverão ser aplicadas durante o processo de implementação. Além disso, transparência e discussão que cercam estas suposições precisam ser vistas como elementos para a criação da estratégia.

No Brasil, várias entidades, ou públicas ou privadas como, por exemplo, o SEBRAE (será explicado mais a frente), divulgam enormes taxas de falências e, em muitas dessas empresas que encerraram suas atividades, os diagnósticos revelam a falta de planejamento

como um fator primordial para o fracasso.

Talvez a falta da prática de planejamento nas pequenas e médias organizações brasileiras seja um problema cultural, onde ainda reina entre os empresários em face da necessidade latente dessa prática, o velho “jeitinho brasileiro” de fazer as coisas. Entretanto, com a atual situação do mercado mundial, as empresas que não tiverem um planejamento focado no mercado, com uma preocupação constante na qualidade e produtividade de seus processos e produtos, provavelmente sofrerão com a falta de capacidade competitiva; a partir do processo de Planejamento Estratégico, as organizações brasileiras irão identificar e trabalhar oportunidade, ameaças, suas forças e fraquezas e o mercado globalizado, ambiente externo.

De acordo com Valdés (2003), observa pelo resultado das últimas décadas um esforço acadêmico crescente para desenvolver novos instrumentos de análises estratégicas, buscando contribuir para os processos de tomada de decisão. Nesse contexto, o processo estratégico de Marketing “esteve a dormir” sobre vários conceitos inter-relacionados, cuja base era o desenvolvimento de instrumentos que permitiam à empresa a configuração e manutenção da vantagem competitiva.

Estratégia provém do grego “strategos” e que significa a “arte do general”, isto implica na habilidade voltada para o desenvolvimento da percepção, do feeling que cada um possui em relação ao objeto de análise. Na visão de Wright, Kroll e Parnell (2000, p. 48), “[...] estratégia são planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos da organização”. Estes não deverem ser vistos somente como idealizações futuras, e sim como metas gerenciais, sejam elas para qualquer tipo de sector.

Na concepção de Druker (1999, p. 78): “[...] o futuro não é de quem o prevê e sim de quem o faz [...]”, certamente há quem dirá que estratégia nada mais é que um artifício eficaz para vencer um oponente ou concorrente, certamente uma válida colocação, porém quem o prever como na visão de Wright, Kroll e Parnell (2000) tem mais facilidades para impor seu poder de decisão.

Para Fontes Filho (2006, p. 17):

O Planejamento Estratégico não deve ser percebido como uma panacéia, ou seja, uma solução para todos os problemas da organização, mas como uma ferramenta administrativa extremamente eficaz para melhorar seu desempenho, é demonstrado inclusive através dos questionários por mim aplicados que quase nem uma empresa que faz parte do projeto possui conhecimento sobre a utilização da ferramenta aqui estudada.

Segundo Porter (2002, p. 37), a essência da estratégia é o relacionamento da estratégia da empresa com o seu ambiente, visando alcançar o equilíbrio entre ambos, acaba por ser considerada uma colocação bem plausível, pois com bases em um estudo macro, depois de um estudo micro, e conseqüentemente uma análise interna, as possibilidades para elaboração de quais quer estratégias, teoricamente se torna fácil.

Para Wright, Kroll e Parnell (2000, p. 28), “[...] à medida que a concorrência doméstica e externa se intensifica, e durante os períodos em que a influência do governo nos negócios aumenta, a compreensão da administração estratégica torna-se cada vez mais essencial”.

Porter (2002) argumenta que a estratégia consiste em selecionar um conjunto de atividades em que a organização será excelente, criando a diferenciação sustentável no mercado. Fatores críticos são desenvolvidos desde então, estes que por sua vez dão sustentabilidade ao planejamento estratégico.

Ainda para para Porter (2002, p. 71), a estratégia é posição, isto é, a definição de determinados produtos em determinados mercados, segundo o autor, sempre que as necessidades e desejos dos clientes forem muito diversificados para serem satisfeitos com produtos padronizados; a estratégia de diferenciação torna-se uma abordagem competitiva atrativa, esse é aspecto muito relevante já que como já colocado que a diversidade de público e produtos é muito grande em relação a pequenas empresas.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 51) nos ensina que a formação de estratégia deverá ser um processo controlado e consciente, bem como formalizado e elaborado, decomposto em etapas distintas, cada uma delineada por checklists e apoiada por técnicas, bem como a responsabilidade por todo o processo compete, em princípio, ao executivo principal; na prática, a responsabilidade pela execução é da equipe de planejadores e, por fim, as estratégias advêm prontas desse processo, geralmente como posições genéricas, devendo ser explicadas para que possam então ser implementadas pela atenção detalhada a objetivos, orçamentos, programas e planos operacionais de vários tipos.

Ainda, Porter (1999, p. 67) define que o objetivo de uma estratégia é encontrar uma posição dentro do mercado, de forma que a companhia possa se defender contra forças competitivas dos concorrentes ou influenciá-las em seu favor, as duas realidades em épocas diferentes não mudam em momento algum, as colocações feitas por Porter (1999), sempre estão focadas em mercados e forças dos correntes.

Kotler (2003) refere que o Planejamento Estratégico nada mais é do que a base do planejamento de uma empresa, pois por meio dele podem-se antecipar as mudanças e responder de forma rápida a elas, estando, dessa forma, preparado para eventos inesperados.

Atamanczuk e Kovalski (2006) realizaram um estudo com o intuito de analisar duas diferentes metodologias para elaborar planejamento estratégico. A primeira aponta para a elaboração dos objetivos como sendo o primeiro passo do processo de planejamento e a segunda aponta a definição de missão, visão, valores e análise dos pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades anteriores à determinação dos objetivos. O grande problema é que nem sempre reduzir custos traz retorno. Uma análise mal feita poderá comprometer toda a empresa, por exemplo: tenho uma empresa com 100 funcionários, no outro mês elimino 10 e mantenho a produção, perco na qualidade, mas aparentemente ganho lucro no mês seguinte. Correto? Claro que não!

De acordo com estudos realizados por Whittington (2002), clássicos veem a estratégia como um processo racional de planejamento em longo prazo, período esse essencial para garantir o futuro, entretanto os micros e pequenos empresários têm um pensamento imediatista, tornando esse processo um pouco difícil, os resultados são exigidos em âmbito de planejamento, pode existir o planejamento emergencial, serve somente para tentar resgatar o que é possível em uma empresa em decadência e depois o planejamento como um todo.

Fontes Filho (2006, p. 58) define que os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) são condições ou áreas fundamentais nas quais um resultado satisfatório irá assegurar o sucesso competitivo da empresa no mercado. O ambiente, a Economia, as pessoas, todos constantemente podem ser fatores que vem a influenciar no processo, por vezes vista como vantagem competitiva.

Existem também estudiosos que explicam o por quê do Planejamento Estratégico tornar-se uma certa barreira a boa tomada de decisões. Mankins e Steele (2005, tradução nossa) ao longo de suas obras, expressam em sua literatura em contexto amplo, que os planejamentos são elaborados separadamente, e por vezes limita o profissional a tomar decisões. Hoje, em grandes empresas, o Planejamento Estratégico é realizado por setores, e inclusive a apresentação anual é restringida a uma prevê apresentação, claro que em uma microempresa teoricamente seria dividido em menos setores, como, por exemplo, o setor de compras e alinhá-lo ao setor de vendas. Está foi uma estratégia prática utilizada para tentar a redução de custos, que por vezes é o que leva o empresário a acreditar e continuar com as aplicações. A resistência por parte dos empresários deve ser coibida por etapas, porque como nesse projeto foram tratadas varias empresas, tem-se que demonstrar a identidade de cada uma.

A vantagem competitiva surge e estimula-se fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação da empresa. A criação de valor para um produto ou serviço fornece a diferença entre a oferta de uma organização e a das outras. Este valor poderá ser criado de várias maneiras, como um serviço excepcional, serviços agregados, características próprias de desenho do produto, métodos de excelência em distribuição e componentes e matérias-primas de qualidade superior. O que deve ser percebido é que o preço é importante; a qualidade, também, porém o diferencial ainda faz a “diferença”.

Ainda para um melhor entendimento sobre o conceito de Planejamento Estratégico, é importante conhecer-se bem o que vem a ser planejamento e estratégia, a especificidade de cada termo faz a diferença no momento de aplicação.

Por definição, o planejamento significa o desenvolvimento de um plano ou projeto para a realização de objetivos e metas organizacionais, envolvendo a escolha de um caminho de ação (sempre prevendo possíveis mudanças ao longo do caminho, a exemplo do que poderá ser trabalhado como opções reais), a decisão antecipada do que deve ser

feito, a determinação de quando e como a ação deve ser realizada e estratégia aqui já colocada.

De acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), pode ser que não haja uma definição simples de Estratégia, mas existem algumas áreas gerais de concordância a respeito da natureza da estratégia. Assim, a Estratégia:

- a. diz respeito tanto à organização como ao ambiente, análise macro e micro;
- b. é complexa, pois mesmo considerando que as mudanças remetam a novas circunstâncias para a organização, a essência da organização deverá permanecer inalterada;
- c. afeta uma organização em seu todo;
- d. implica em questões de conteúdo e processo;
- e. não são determinadas; elas poderão diferir entre si;
- f. existe em níveis diferentes na organização (em MPE os níveis são reduzidos);
- g. envolve vários aspectos conceituais, analíticos e críticos.

Pode-se considerar que a Estratégia está relacionada à ligação da empresa ao seu ambiente interno e externo. A empresa sempre busca definir algo que a faça maximizar seus resultados.

## **2.2 Planejamento estratégico como diferencial competitivo**

Um dos maiores e mais difíceis obstáculos das empresas é prever as mudanças do mercado e se lhes antecipar, principalmente em um mercado que, por vezes, é movido a “moda”, simplesmente ao “momento”. Diante deste constante nível de incerteza, cada vez mais as empresas se remetem à necessidade de terem um planejamento estratégico posicionado corretamente as suas atribuições individuais.

De acordo com Tiffany e Peterson (1998), o Planejamento Estratégico é uma ferramenta que fornece à organização uma visão do futuro, aumentando a probabilidade de uma empresa aproveitar as oportunidades e explorar suas potencialidades. O planejamento estratégico implica numa visão do futuro, por vezes o mais próximo ou o mais distante, através da qual a empresa analisa o segmento de sua atuação, o mercado, os concorrentes, os produtos e serviços oferecidos, o valor a ser estipulado ao cliente, as vantagens a longo prazo e a lucratividade, entre outros aspectos.

Colhe-se que os conceitos por vezes são repetitivos, mas aspecto é importante para demonstrar seu alinhamento perante outros estudos, porém o que deverá ser levado em consideração é que o mesmo não seja levado como um acontecimento, como um calendário rígido, é importante executar o previsto, porém melhor ainda com qualidade.

Para que uma organização venha a existir e se mantenha ativa no mercado é preciso que ela possua estratégias alinhadas, que sejam coesas a sua realidade, e não simplesmente palavras bonitas jogadas ao vento.

Os níveis hierárquicos nas organizações têm de ser revistos, pois, por vezes, a linha de frente da empresa possui informações mais concretas do que a alta administração, contudo nesse caso, como tratamos MPE todos deveriam participar, os níveis hierarquias não estão tão presentes.

## **3 | METODOLOGIA**

Neste capítulo serão demonstrados os procedimentos realizados para obtenção dos dados. O procedimento foi realizado em duas fases: estas que por sua vez poderiam ser enquadradas em âmbito qualitativo, e também quantitativo; esse estudo foi composto por aplicação de 100 (cem) questionários voltados a clientes e clientes em potencial, como já supracitado; e também uma quantidade de igual valor aplicado ao empresários, após o resultados destes seria feito inicialmente uma análise SWOT para identificação o mercado externo como um todo e depois estudar a percepção dos clientes face as empresas e em contra partida as empresas face aos clientes, isto será exposto mais à frente no pré-teste ao questionário.

### **3.1 Método da pesquisa**

Os questionários foram elaborados não simplesmente para se obter números concretos. Até por se tratar de consumidores, estes que têm a capacidade de mudar de ideia com a maior velocidade, e, por vezes, sem sentido e sem padrão. O maior resultado aqui encontrado será a base comportamental de clientes e consumidores perante o poder de compra em uma região em completo desenvolvimento, e o que a mesma é influenciada por uma empresa que possui um planejamento estratégico, que sabe onde estar, e aonde quer chegar.

Após toda a pesquisa os dados estão expostos, para que seja feito um comparativo de opiniões aqui colocadas, e linhas teóricas. Claro que também existiram alguns cruzamentos de dados que pudessem esclarecer como as opiniões podem contrastar-se com atitudes de compra.

#### **3.1.1 Pesquisa exploratória**

Vai fazer um paralelo do que é o conceito do que é o real, como é o comportamento do consumidor perante as possíveis estratégias que hipoteticamente poderiam ser aplicadas. Nessa fase é imprescindível que o consultor tenha uma boa capacidade de interpretação de dados.

### *3.1.2 Pré-teste ao questionário*

O questionário foi elaborado, tanto para os clientes como para os lojistas. De fato, para o desenvolvimento de um planejamento estratégico é necessário conhecer bem sua empresa e principalmente seus clientes.

O questionário foi analisado pela gestora do projeto comércio varejista de São Luís – MA, bairro Cohatrac e outros dois profissionais da área de Psicologia.

Ao início foi colocada como ideia a atribuição de 100 questionários para clientes e 100 para empresários. O mercado se mostra igual praticamente para todos. Crê-se que a percepção seja a mesma. Ambos serão realizados em São Luís - MA, na rua mais movimentada da cidade; esta que conta com 80% das lojas classificadas como MPE.

### *3.1.3 Estudo quantitativo e qualitativo*

Como o trabalho é focado em uma região específica, toda a pesquisa foi feita nessa região. Os questionários foram todos aplicados por mim e mais dois amigos, por cerca de três dias consecutivos, isso se tratando de clientes, já os voltados a microempresários foram tratados diretamente por minha pessoa. Ainda constará uma entrevista em anexo.

O questionário teve seu teste já realizado, mesmo com dificuldade para conseguir aplicá-los, foi alcançado o objetivo.

Fica claro o que até aqui foi expresso que, a pesquisa é feita de uma forma em que o diferencial será a leitura que o consultor fará dos dados. Por este ângulo poderá ser visto como uma pesquisa qualitativa e também quantitativa.

O estudo qualitativo por si só será atribuído principalmente no que diz respeito ao estudo e procedimentos realizados nas MPE (pequena e microempresas) em sua gestão e seus planejamentos (quando existentes). A pesquisa quantitativa tomará por base a quantidade média de empresas que não utilizam as ferramentas abordadas e entram em decadência no mercado, e também ter noção de quanto tempo as mesmas tem de tempo de “vida”.

Em todo período do desenvolvido trabalho são evidentes e notório os resultados apresentados por empresas que se utilizam de ferramentas de Marketing e ferramentas gerenciais, até porque não adianta trazer milhões de clientes para seu empreendimento se não se pode segurá-los; e justamente neste momento entram as ferramentas gerenciais, sejam elas em âmbitos administrativos, sejam em recursos humanos e financeiros.

## **4 | TRABALHO DE CAMPO**

O que impulsionou este projeto foi a percepção do grande insucesso das empresas maranhenses nos últimos anos. Elas não conseguem se manter-se no mercado nem para fazer um simples ciclo do produto.

Como já discorrido, desenvolvi muitos trabalhos de consultoria em microempresas

no mercado citado, e percebi que elas entram em decadência antes mesmo de chegar a maturidade, isso por conta de alguns fatores que serão explicitados ao longo do trabalho. De antemão adianto o principal deles: o Planejamento Estratégico. Esta que em minha ótica é a ferramenta mais importante do Marketing, claro que, sendo trabalhada de forma correta, principalmente na interpretação de dados e utilização de suas ferramentas.

No que se compreende quando à aplicação prática desses estudos, demonstrada por dados de trabalhos por mim realizados, a estratégia se mostra a cada dia uma ferramenta que poderá levar qualquer empresa “do céu ao inferno”, tomando por base, onde está no mercado atual e a onde pretende chegar.

A pesquisa foi realizada em uma região distinta, até para deixá-la com mais veracidade, região composta por uma média de 120 pequenas empresas.

Os tipos de pesquisa foram aplicados em uma crescente, já que em cada etapa da mesma uma se tornava mais aplicável, exploratória para construção do questionário, quantitativa para estudos sobre aplicação da técnica estudada e, posteriormente, para análise desses dados.

#### **4.1 Instrumentos de recolha de dados**

O questionário foi aplicado por mim, e outras 2 (duas) pessoas; a atividade foi relativamente duradoura, cerca de 1 (um) mês. O trabalho, como já enfatizado, foi feito com bastante dificuldade, tendo em vista que as pessoas em sua maioria não querem prestar a devida colaboração, mesmo sabendo por algumas das vezes que esse tipo de trabalho trará uma vantagem mútua.

A realização do questionário foi satisfatória, inclusive tendo a aplicabilidade do mesmo para um anterior trabalho e dando grande embasamento para que se obtivessem essas informações. Uma última dificuldade a ser colocada em contraposição das vantagens é que algumas pessoas respondem sem pensar, e isto, muitas vezes, pode trazer um ruído à pesquisa.

#### **4.2 Descrição do processo**

Nessa etapa do processo são apresentados os dados analisados em termos quantitativos, e, ao fim do trabalho, será disponibilizado o modelo do questionário aplicado, tanto para clientes com empresários.

O tempo médio é considerado alto; pessoas não querem “perder” 1 minuto com uma pesquisa, porém 90% foram respondidos de forma correta (Quadro 2).

MÉDIA TOTAL DE TEMPO DE PREENCHIMENTO POR INQUÉRITO	
Duração	65 Segundos

Quadro 2: Tempo médio de preenchimento do questionário

#### 4.2.1 Caracterização da amostra

	TOTAL
Total questionários	100
Questionários válidos	100
Questionários anulados	0
Respostas anuladas	0

Quadro 3: Caracterização da amostra

No Brasil, que é composto por quase 80% de micro e pequenas empresas, espera-se o aumento destas, percebendo-se que, mesmo algumas, em sua maioria, possam ter um ciclo de vida muito curto, isto não impedirá ou intimidará o crescimento de outras.

#### 4.2.2 Pesquisa quantitativa

As variáveis que correspondem à caracterização do respondente foram analisadas a partir de estatísticas uni variadas de natureza descritiva. As estatísticas descritivas utilizadas neste trabalho são representadas pela média e frequência percentual dos resultados obtidos com o objetivo de melhor conhecer o tipo de clientes frequentadores destes tipos de espaços, serão expostos na análise de questionários uma análise sobre cada questão apontada.

#### 4.2.3 Pesquisa qualitativa

O que é percebido pela entrevista do Professor Frazão (2010) é que o mercado ludovicense, em especial, encontra-se em uma crescente, devidamente impulsionado, empurrada pelo mercado nacional. Ressalta-se que o Governo não se impuser perante essa chamada crise mundial essa taxa de crescimento poderá vir a cair, o que poderá ainda intimidar a prospecções futuras para o mercado como um todo.

#### 4.2.4 Projeto de implementação com foco em resultados

O termo Estratégia norteia todo o processo de evolução da Humanidade, aplicando-se, em essência, em cada tipo e organização desenvolvida pelo homem, de modo a obterem-se vantagens em um processo intensificado de disputa por posicionamento e vantagens seja na guerra, seja entre nações, seja na disputa por mercado, entre empresas ou até mesmo entre pessoas, isso se tratando do âmbito esportivo.

O foco do trabalho é sempre o responsável pela positividade dos resultados; por outro lado percebe-se a dificuldade para a clareza e consolidação desses dados. Algumas empresas receberam, ao fim de todo esse trabalho, todos os resultados encontrados. A ideia é a de que o trabalho “abra” a visão dos micro e pequenos empresários, para que percebam a importância das ferramentas de Marketing. As ferramentas não existem para serem milagrosas, porém existem para minimizar os riscos, esta é sua maior valia.

## 5 | QUESTIONÁRIOS

### 5.1 Questões aplicadas ao público



Gráfico 1: Você costuma comprar aqui?

Através da aplicação do questionário colhe-se que o público do Cohatrac é bem diversificado e bem amplo; ele compra com bastante intensidade e não costuma variar muito os locais de compra a não ser em sua grande maioria os da própria região. Demonstra-se assim a potencialidade do mercado local, e satisfação de ter algo sempre próximo, o que evidencia a relação direta aos mercados nacionais que aqui foram expostos (Gráfico 1).

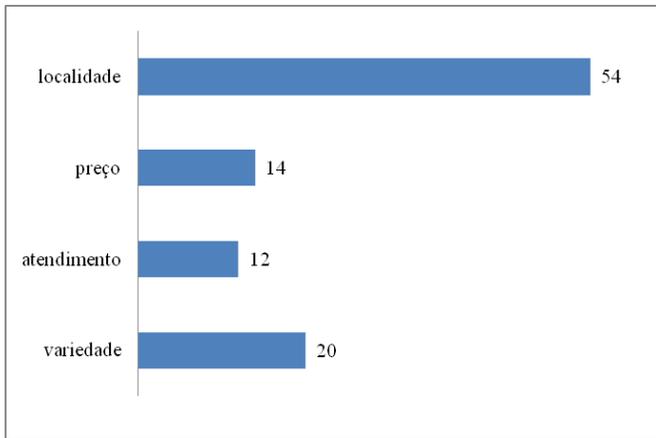


Gráfico 2: O que fez você comprar aqui?

A variedade de produtos, o atendimento, preço e principalmente a localidade são os pontos mais em evidência nesse mercado. A localidade por sua vez ganha mais força na pesquisa dentre os outros aspectos, por ser um mercado amplo e em extremo crescimento, não só do próprio bairro, mas de bairros adjacentes; as facilidades oferecidas pelo mesmo tornam-se cada vez mais um diferencial perante outras localidades. Todos apresentam grande variedade de produtos e serviços, o que acaba transparecendo a vantagem competitiva de uma empresa perante a outra. Isto é o que leva o cliente ir até a loja. Os produtos são muito similares e a qualidade também, o diferencial tem e deve ser trabalhado de forma diferente, como por exemplo: estratégias individuais que proporcionem a ida do cliente até o estabelecimento, algo que o satisfaça no local e mais ainda o que faça comprar o que necessite ou que desperte interesse (Gráfico 2).

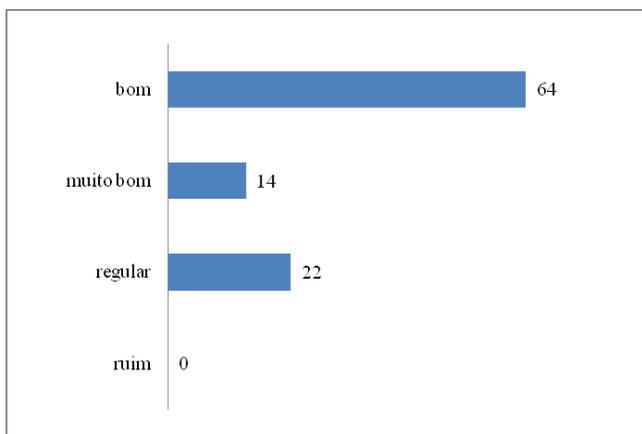


Gráfico 3: Como você percebe a exposição dos produtos/mercadorias?

Os clientes do Cohatrac acreditam que a exposição dos produtos é em sua maior parte, satisfatório, a pesquisa mostra um resultado bem impressionante, pois ninguém acha que essas empresas fazem essa abordagem mercadológica de forma errada, a forma que essa exposição é feita pode dobrar, e ate triplicar a venda de um produto, a exposição do mesmo pode ter associações diferentes, como por exemplo: por um arquiteto ou um engenheiro, com um profissional de marketing, as visões são por vezes diferentes, no marketing o foco é o cliente, “é tudo” baseado no comportamento do consumidor, deveria existir um trabalho mais individualizado para que esses resultados se tornassem ainda mais reais e pudessem agregar mais valor as empresas, aos produtos em destaque deveriam ser dado mais valor em relação a exposição, a estrutura em que se apresenta o produto deveria ser mais trabalhada (Gráfico 3).

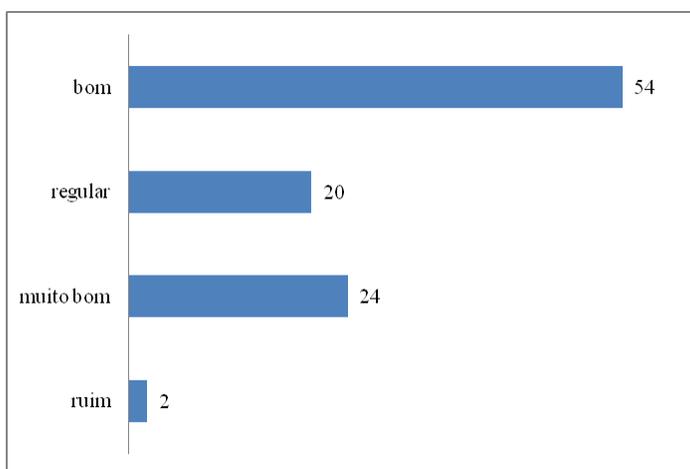


Gráfico 4: Como você avalia o atendimento aos clientes?

No ponto de vista da população, em sua grande maioria os clientes são bem atendidos, em uma pequena parte foram abordados alguns temas em que se destacou falta de técnica de vendas apresentadas pelos vendedores, essas técnicas de vendas além de torna-se diretamente proporcional ao crescimento de venda direta, poderia “pesar” para alguns outros fatores, como por exemplo: Como sua empresa é vista no ponto de vista dos clientes, o bom atendimento não deve ser considerado como um diferencial, isso é obrigação, um local bem decorado, bem estruturado, adequado ao mercado a que se propõem estar (Gráfico 4).

A explicação sobre o bom atendimento é algo que futuramente deve ser dado uma certa atenção, bom atendimento não é simplesmente atender sorrindo, é satisfazer por inteiro a necessidade do cliente e também de um cliente em potencial, prevalecendo assim o Marketing, que busca a fidelização, e não simples venda.

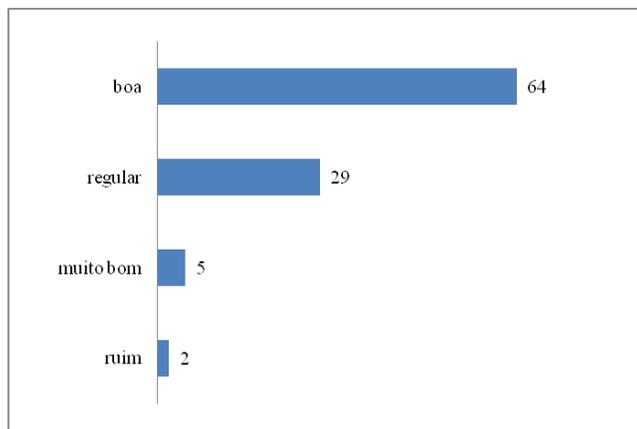


Gráfico 5: Sua opinião em relação a prazo de pagamento?

O prazo também foi considerado bom, até mesmo porque as instituições de cartões de crédito vêm-se tornando menos exigentes para entrada de novos parceiros. Em relação direta a esses prazos o que tem mais peso é o tipo de produto e a relação entre proprietário e a operadora de crédito, proporcionando-se aumento de vendas e maior satisfação para a grande maioria dos clientes. Percebe-se também que a maioria das empresas alterna a “ideia” de vendas com utilização cheque, que é menos segura. As vendas pelas operadoras do cartão de crédito ainda podem ser feitas em dois formatos, crédito ou débito, tornando mais ágil a formalização do negócio (Gráfico 5).

Segurança e política de compras se tornam pontos fortes das próprias operadoras. O cliente instigasse a comprar com o cartão ainda mais quando ele ainda vem a fortalecer benefícios, como, por exemplo, “milhas”, ou qualquer outro tipo de “prêmios” oferecidos pelas mesmas.

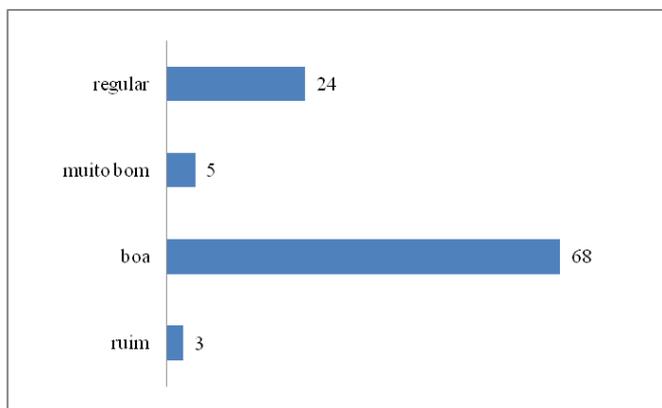


Gráfico 6: Quanto à estrutura física?

A estrutura física, que é a “cara”, a porta de entrada literalmente, é vista com bons olhos pela maioria dos clientes, o que torna por vezes é a indecisão do proprietário, por exemplo: de quando mudar a fachada, quando mudar o nome fantasia (para ter novo impacto), de quando ou porque climatizar a mesma. Saber se estando climatizada se torna um diferencial. E de “antemão” respondo que dependendo do negócio poderá ser um diferencial, como, por exemplo, uma “frutaria”, que não costuma ser climatizada, poderá ser ou se tornar um razoável diferencial (Gráfico 6).

O próprio cliente, por ser fiel a essa região, deixa-se despercebido em relação às mudanças em âmbito geral; por vezes não dá a verdadeira importância que a mesma deveria ter e ser levada em consideração.

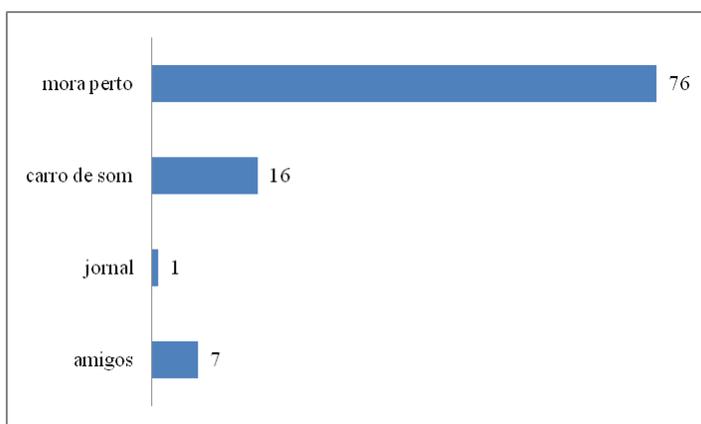


Gráfico 7: Como você teve conhecimento da loja?

Fica bem claro que o público-alvo do Cohatrac e até mesmo de regiões espalhadas pela cidade de São Luís é a própria população local; os mercados focados na localidade onde existem pequenos centros comerciais estão em grande crescimento, inclusive foi referido o exemplo do supermercado, que se desloca para alcançar novos mercados. É um ambiente com extremo potencial de relações de consumo, e além de isso, proporciona novas oportunidades de negócios para novos entrantes (Gráfico 7).

A estrutura é similar à de outros grandes centros comerciais. A variedade de produtos é vasta, tipos de negócio também podem ser colocados como “tem quase de tudo”; o estudo individualizado proporciona o crescimento em primeiro momento individual e posteriormente coletivo, dependendo, por exemplo, do segmento de mercado.

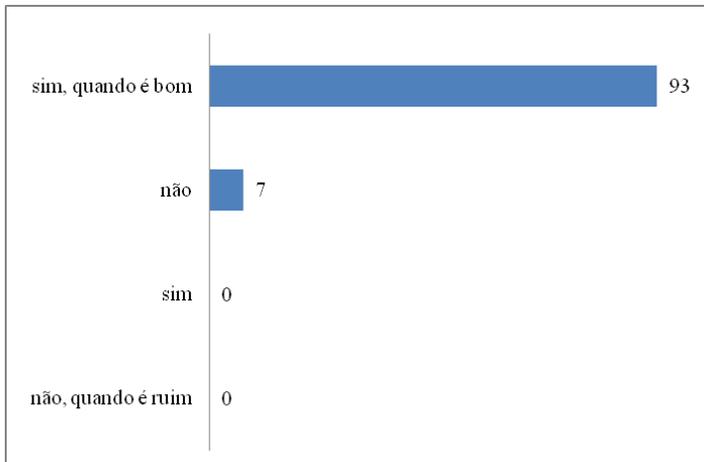


Gráfico 8: Você costuma fazer indicação dos locais onde compra?

Tipo de comentário mais claro que existe em qualquer tipo de mercado, levando-se em consideração por alguns estudiosos da administração como um “paradigma”, se possível colocar, o mais correto possível. Todo cliente quando bem atendido coloca em discussão a forma como foi o acontecido, levando com que em sua grande maioria seja colocado em “teste”, e sendo posteriormente aprovado ou não (Gráfico 8).

Algo bem falado não toma tanta proporção em relação à positividade quanto ao mal falado. Claro que, dependendo do tipo de produto, alguns com mais valor agregado tenderão a ser mais explorados, a exemplo de, um carro, que, se tiver um mal funcionamento, será comentado e explorado em qualquer tema que tenha relação com o mesmo.

## 5.2 Questões aplicadas aos proprietários

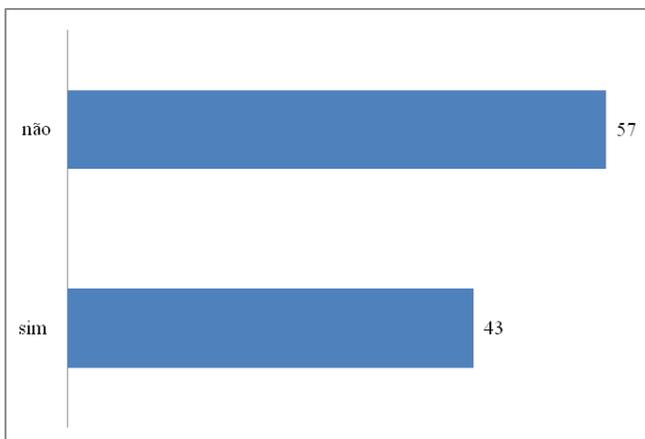


Gráfico 9: Você possui banco de dados?

Percebe-se que o banco de dados já está sendo levado em consideração. Ele é uma grande ferramenta para segmentação de mercado, e vem tornando-se cada vez mais imprescindível; o mesmo deverá ser estruturado de acordo com a necessidade de cada empresa; ele possibilitará que tudo seja feito de forma individualizada, por exemplo: classe social, faixa etária, sexo, entre outros, e depois de todos esses dados, você pode deixar seu mercado mais focado e consistente (Gráfico 9).

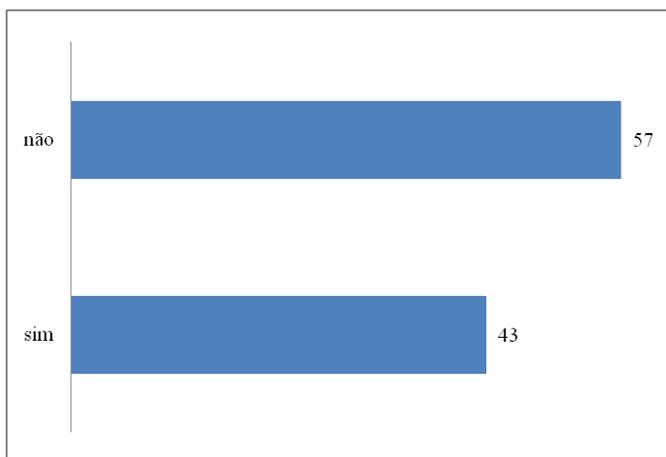


Gráfico 10: Você possui algum trabalho de treinamento voltado para vendedores?

Este é um ponto interessantíssimo, pois mostra que as empresas locais, em sua maioria, não treinam sua equipe de frente. Recentemente foi feita uma pesquisa em São Paulo que desmistificou algo, isto é, o cliente leva como fator primordial o atendimento, o atendimento é algo básico, de obrigação de qualquer lojista, independente do tipo de segmento que o mesmo venha a utilizar este tem que ser bem mais explorado (Gráfico 10).

O que teoricamente deverá ser trabalhado, como colocado anteriormente, deve ser o que atrai o cliente para o interior da loja, em seguida, desenvolvemos outras estratégias para que o mesmo não venha a sair de mãos vazias, isto é, cada estratégia tem que ser desenvolvidas por pontos a serem tratados em momentos sequenciais.

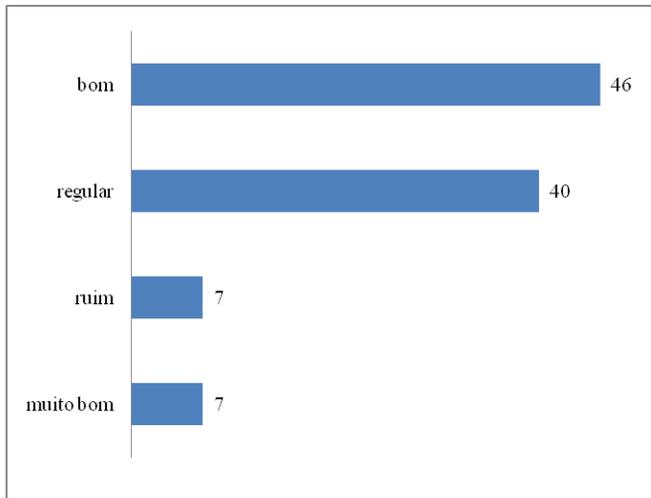


Gráfico 11: Como você considera seu conhecimento em relação a Marketing?

Por mais que alguns acreditem que saibam, colhe-se que a pesquisa destoa, pois o mesmo não é apresentado nas empresas, logo, é demonstrado que quase a metade está sendo coesa (acredita que sabe), e essas informações a cerca de Marketing podem trazer um grande diferencial, seja para uma empresa pequena seja para uma empresa de médio porte, a utilização do mesmo dependerá da forma em que a empresa se encontra no atual momento, e onde espera chegar, existem várias ferramentas, e cada uma tem sua utilidade para uma determinada situação (Gráfico 11).

O Marketing poderá trazer diversas ferramentas que, se aplicadas a qualquer tipo de organização, independentemente do tamanho trará ele benéficos. Deve ser levado em consideração que também, que todo estudo sobre as ferramentas que possivelmente possam ser aplicadas, este estudo deve ser iniciado no macroambiente, e, por fim, vir a ser tratado no microambiente.

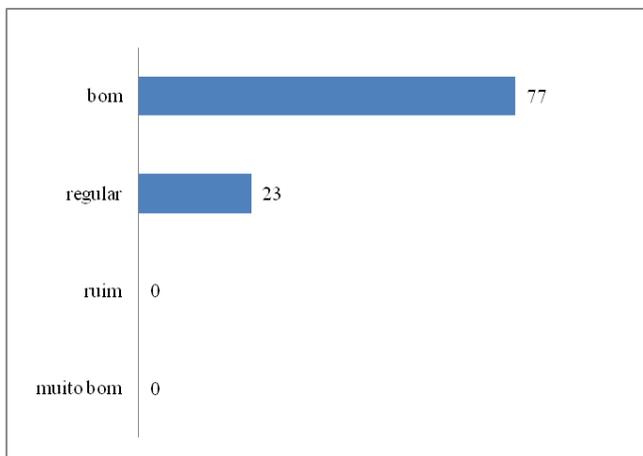


Gráfico 12: Como você avalia o atendimento aos clientes?

Outro bem relevante é que quase todos acreditam que o tipo de atendimento que é prestado em sua empresa é de regular para bom, algo contraditório já que o treinamento para vendedores não é feito ou articulado em sua maioria (Gráfico 12).

Mesmo estando em um local rico em quase todos os aspectos, as empresas não apresentam o mínimo do que é exigido no mercado, fechar as portas como em alguns casos é mera consequência.

Outra contradição é que os clientes se acham muito bem atendidos. Revela-se impressionante o nível de contradições da pesquisa, isso demonstra que pesquisas no âmbito geral ainda gerarão muitos entendimentos e desentendimentos em todos os sentidos, sejam eles vendedores, empresários, ou simplesmente estudiosos.

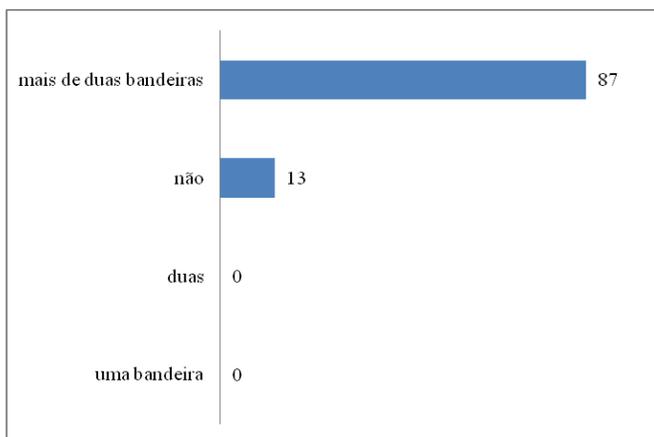


Gráfico 13: Você utiliza cartões de crédito?

O questionário mostra que as empresas já se encontram na mais nova realidade do mercado, que chamada de dinheiro eletrônico. As empresas que utilizam cartões nunca possuem apenas uma bandeira: estão sempre com mais de três como mostra o gráfico, as que não utilizam o mesmo em sua maioria é porque o tipo de mercado algumas das vezes não se torna cabível, como por exemplo: uma loja tipo armário, que vende botões (Gráfico 13).

Interessante ressaltar o que se apura está em sintonia com o questionário aplicado aos clientes, especificadamente na questão cinco, onde é tratado o prazo.

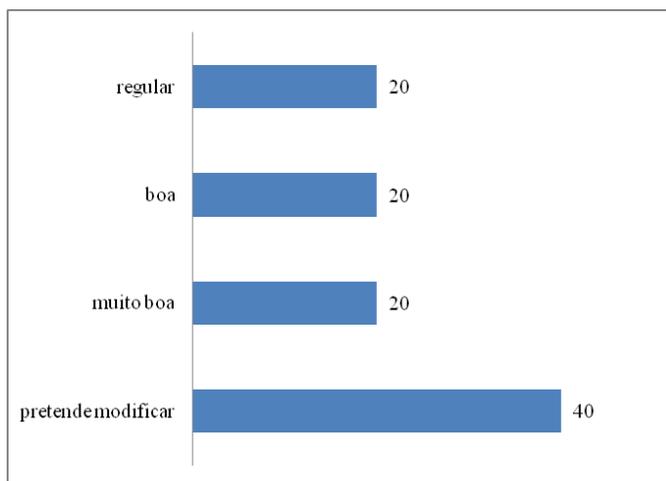


Gráfico 14: Quanto à estrutura física?

A maioria dos empresários pretende modificar suas estruturas. Nada mais normal, mesmo que pouco perceptível a vista dos clientes em estudo. No mercado local existem estruturas muito boas, porém algumas pequenas modificações poderiam ser realizadas. Fazendo um estudo sobre o comportamento do consumidor, poderia uma fachada ser modificada e adaptada a cada caso, cada consumidor possui um perfil, sobre este perfil poderia ser traçada uma estratégia (Gráfico 14).

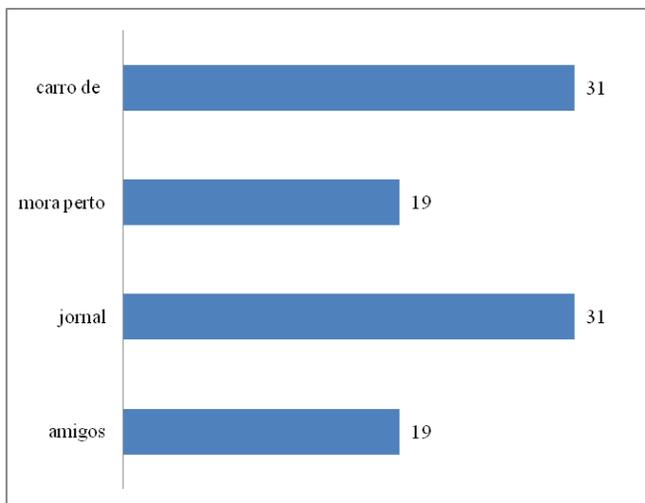


Gráfico 15: Quais os meios de comunicação utilizados pela sua empresa?

As empresas demonstram sintonia com seus consumidores. Os resultados são bem coesos e estão de acordo com a pesquisa anteriormente aplicada, demonstrando que as empresas possuem um grande foco no mercado local, ficando claro a apresentação dos meios de comunicação aqui inseridos, o jornal impresso e carros de som acabam por ter destaque, mesmo que em relação aos consumidores isto seja uma errata (Gráfico 15).

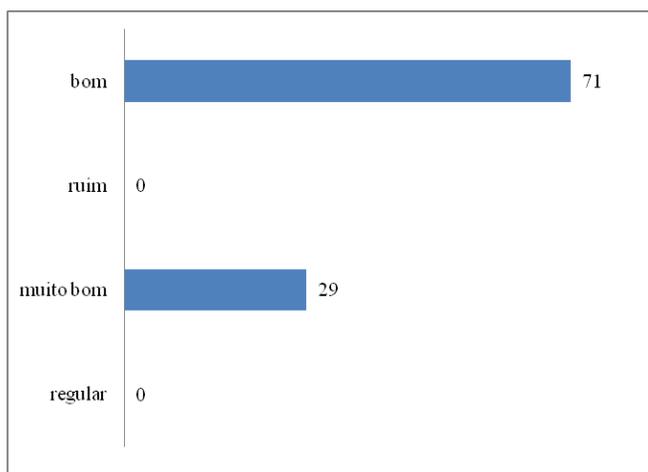


Gráfico 16: Como você considera seu grau de relacionamento com seu fornecedor?

O grau de relacionamento com fornecedores é de bom para muito bom. Isto é um aspecto de extrema importância, já que dependendo da negociação se pode conquistar

um grande poder de barganha, e assim trazer muitas vantagens para o seu consumidor. Podemos ter como exemplos as várias empresas desse mesmo mercado e com mesmo segmento que poderiam negociar com esses fornecedores em comum, depois disputar o mercado local entre si, com muitas vantagens e até mesmo promover competição com o mercado como um todo. (em outras localidades), desenvolvendo assim redes de negócios (Gráfico 16).

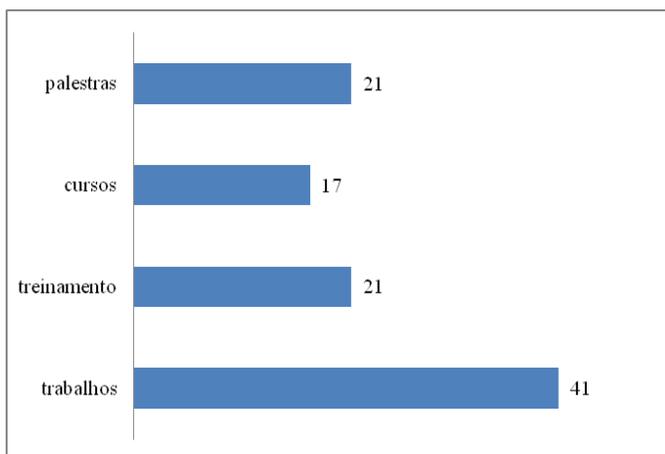


Gráfico 17: Quais deveriam ser as atividades para melhorar e desenvolver seus funcionários?

As empresas são claras em relação ao que veem quando a de necessitar trabalhos individualizados, treinamentos, cursos umas serie de ferramentas eventos que podem reestruturar e desenvolver estratégias individuais para as mesmas, trazendo assim resultados altamente perceptíveis e palpáveis e ainda fazendo com que estas fiquem ainda mais ligadas ao projeto até aqui desenvolvido, já que em qualquer tipo de trabalho, o resultado é o que mantém e fixa uma relação entre empresa e consultor (Gráfico 17).

## 6 | CONCLUSÃO

Os resultados alcançados foram de extrema valia. A pesquisa mostra que o consumidor vem passando por transformações, a comodidade e facilidade estão tornando-se verdadeiros diferenciais.

Segundo Churchill (2000) o planejamento estratégico poderá vir a ser complexo porém é unânime a posição de autores sobre sua importância, esta possibilita as empresas a alcanças seus objetivos.

As organizações terão de ter mais atenção às necessidades dos clientes. O mercado torna-se mais “bravo” a cada instante, toda e qualquer informação que você possua

poderá tornar-se um diferencial. Na realidade, não é simplesmente a informação e sim a interpretação mediante atuais situações.

O termo Estratégia norteia todo o processo de evolução da Humanidade, aplicando-se, em essência, em cada tipo e organização desenvolvida pelo homem, de modo a obterem-se vantagens em um processo intensificado de disputa por posicionamento e vantagens seja na guerra, entre nações, ou na disputa por mercado, entre empresas ou até mesmo entre pessoas, isso tratando no âmbito esportivo .

Assim Andrews (1980 apud MINTZBERG; QUINN, 2001, p. 58) define Estratégia como sendo:

[...] padrão de decisões em uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para a obtenção dessas metas, e define a escala de negócios em que a empresa deve se envolver, o tipo de organização econômica e humana que pretende ser e a natureza da contribuição econômica e não-econômica que pretende proporcionar a seus acionistas, funcionários e comunidades.

Ampliando ainda essa visão, afirma-se que uma organização necessita definir um sentido a sua busca e criação de novas oportunidades; sendo assim, define-se Estratégia como um dos vários conjuntos de normas de decisão que direcionam o comportamento de uma empresa mediante a um longo, curto ou médio prazo. A estratégia não somente deverá ser vista como algo somente a longo prazo, esta poderá estar a ser colocada como também em curto, e médio prazo.

A avaliação de resultados, somada à apreciação de dados, é totalmente louvável para a busca do sucesso em qualquer âmbito.

O mais importante é perceber que não utilizei perguntas diretas sobre o Planejamento Estratégico mas, sim, uma estratégia foram utilizadas para descobrir possíveis aplicações do mesmo, as perguntas foram fechadas, não permitindo a fuga do foco.

O Planejamento Estratégico é de extrema e vital valia para o desenvolvimento de um trabalho, principalmente em mercado tão competitivo como os de pequenas e micro empresas.

Até mesmo, outros profissionais, de áreas adversas buscam compreender melhor seu consumidor para introduzir nestas determinadas estratégias de persuasão. Podemos verificar este processo em outros setores como: público, eleições eleitorais, instituições educacionais, etc. (FAL NATAL, 2012).

O “consumidor” deve ser algo de mais proveitoso estudo em um momento futuro. O planejar é não somente prever, mas se ater as perspectivas e comportamentos de um todo, de quem faz o mercado girar e ele próprio.

## REFERÊNCIAS

ADMINISTRADORES. 2012. Disponível em: <[www.administradores.com.br](http://www.administradores.com.br)>. Acesso em: 05 maio 2012.

ALMEIDA, M. I. R. **Desenvolvimento de um modelo de planejamento estratégico para grupos de pequenas e médias empresas**. 1994. 196f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Faculdade de Estudos Administrativos, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1994.

ANDREWS, K. R. O conceito de estratégia empresarial. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ARNOLD, R.; LIPSMEIER, A. Berufspädagogische kategorien didaktischen handelns. In: ARNOLD, Rolf; LIPSMEIER, A. (Orgs.). **Handbuch der berufsbildung**. [S. l.]: Opladen, 1995.

ASTRUP, K. Spotlight on the strategic plan. **International Journal of Government Auditing**, v. 37, n. 3, p. 20 – 21, 2010. Disponível em: <<http://search.proquest.com/docview/734610686?accountid=34461>>. Acesso em: 10 jun. 2012.

ATAMANCZUK, M. J.; KOVALESKI, J. L. Metodologia para planejamento estratégico na pequena empresa: um estudo de caso. ENCONTRO DE ENGENHARIA E TECNOLOGIADOS, 2., 2006, Campos Gerais. **Anais...**, Campos Gerais, 2006.

BATALHA, M., DEMORI, F. **A pequena e média indústria em Santa Catarina**. Florianópolis: UFSC, 1990.

BETHLEM, A. de S. **Estratégica empresarial: conceitos, processo e administração estratégica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

CHURCHILL, G. A. **Marketing: criando valor para os clientes**. [S. l.: s. n.], 2000.

DRUCKER, P. **Práticas de administração de empresas**. São Paulo: Pioneira, 2003.

FAL NATAL. 2012. Disponível em: <<http://www.falnatal.com.br/revista>>. Acesso em: 01 maio 2012.

FONTES FILHO, J. R. **Planejamento estratégico da pequena e média empresa: aplicações no setor turístico**. Rio de Janeiro: Publit, 2006.

FRAZÃO, Henrique. Entrevista. **Receptivoma**, 2010. Disponível em: <[http://www.receptivoma.com.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=148:entrevista-henrique-frazao&catid=55:entrevistas](http://www.receptivoma.com.br/index.php?option=com_content&view=article&id=148:entrevista-henrique-frazao&catid=55:entrevistas)>. Entrevista concedida ao site Receptivoma.

GRAPEGGIA, M. et al. **Fatores condicionantes de sucesso e/ou mortalidade de micro e pequenas empresas em Santa Catarina**. [S. l.: s. n.], 2011.

HAHN, W.; POWERS, T. L. Strategic plan quality, implementation capability, and firm performance. **Academy of Strategic Management Journal**, v. 9, n. 1, p. 63 – 81, 2010. Disponível em: <<http://search.proquest.com/docview/521183787?accountid=34461>>. Acesso em: 10 jun. 2012.

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 2003

LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J. W. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Thomson, 2007.

\_\_\_\_\_ et al. **Administração de pequenas empresas**: ênfase na gerência empresarial. São Paulo: Makron Books, 1997.

LUPI, C. Entrevista. **Globo**, 11 abr. 2011. Disponível em: <[www.globo.com/noticias](http://www.globo.com/noticias)>. Acesso em: 10 maio 2012. Entrevista concedida ao site Globo.

MANKINS, M.; STEELE, R. **Turning great strategy into great performance**. Harvard: Business Review, 2005.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

\_\_\_\_\_; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safari de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 18. ed. São Paulo: Atlas 1998.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro, Campus, 2002.

\_\_\_\_\_. **Competição**: estratégias competitivas essenciais. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PROFESSOR CEZAR. **Estatuto das microempresas e empresas de pequeno porte**: lei nº 9.841/99. 2012. Disponível em: <<http://www.professorcezar.adm.br/Textos/Estatuto%20das%20Microempresas.pdf>>. Acesso em: 01 maio 2012.

RODRIGUEZ, M. V.; FERRANTE, A. J. **Tecnologia da informação e mudança organizacional**. [S. l.]: IBPI Press, 2000.

SALOMON, E. **Teoria da administração financeira**. Rio de Janeiro: Zahar, 1989.

SAUAIA, A. C. A.; SYLOS, A. L. Plano empresarial em 4 etapas. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 1, n. 11, 2000.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio a Pequena e Micro Empresa. 2004. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/uf/maranhao/sebrae-ma/quem-somos/institucional>>. Acesso em: 15 maio 2011.

SOUZA, A. **Gerência financeira para micro e pequenas empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 2007.

SOUZA, W.; QUALHARINI, E. O planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas.

WORKSHOP GESTÃO INTEGRADA, 3., 2007, São Paulo. **Anais...**, São Paulo, 25 - 26 maio 2007.

STONER, J. A. F; FREEMAN, R. E. **Administração**. Rio de Janeiro. Prentice Hall do Brasil, 1995.

STRAUSS, A.; CORBIN, J. **Pesquisa qualitativa**: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.

THOMPSON JR., A.; STRICKLAND, A. **Planejamento estratégico**: elaboração, implementação e execução. São Paulo: Pioneira, 2000.

TIFFANY, P.; PETERSON, S. D. **Planejamento estratégico**: o melhor roteiro para um planejamento estratégico eficaz. Rio de Janeiro, Campus, 1998.

VALDÉS, J. A. **Marketing estratégico e estratégia competitiva de empresas turísticas**: um estudo de caso da cadeia hoteleira Sol Meliá. 2003. Monografia - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, 2003.

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

**WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. Administração estratégica. São Paulo: Atlas, 2000.**

## ÍNDICE REMISSIVO

### A

Administração 5, 20, 29, 32, 39, 40, 41, 43, 44, 60, 71, 72, 77, 83, 87, 95, 97, 108, 109, 110, 112, 113, 115, 116, 123, 124, 135, 136, 138, 139, 140, 141, 144, 145, 146, 148, 154, 160, 166, 167, 168, 181, 187, 194, 202, 214, 215, 216, 223, 228, 229, 230, 231, 232, 233, 246, 247, 250, 251, 254, 263, 271, 272, 273, 274, 275, 278, 279, 284, 285, 286, 334, 335, 347

Agência 162, 218, 219, 220, 221, 222, 228, 229, 231

Almoxarifado 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 11

Assédio moral 108, 109, 110, 111, 113, 114, 115, 119, 120, 122, 123, 124

Auditoria 1, 2, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 224, 225, 228

### B

B3 222, 234, 235, 236, 239, 241, 244

Brasil 12, 32, 34, 44, 57, 71, 74, 77, 78, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 92, 93, 95, 96, 97, 98, 108, 109, 110, 124, 139, 140, 142, 143, 145, 147, 148, 149, 150, 151, 152, 154, 163, 172, 175, 180, 188, 192, 193, 194, 195, 196, 197, 201, 214, 215, 216, 222, 230, 231, 232, 236, 245, 246, 247, 249, 257, 272, 278, 279, 280, 282, 283, 284, 287, 288, 289, 291, 292, 323

### C

Cadeia de suprimento 30, 31, 32, 33

Cadeia produtiva 135, 168, 169, 170, 171, 172, 178, 179, 217

Carreira 137, 274, 275, 278, 279, 280, 281, 283

Competência(s) 32, 33, 111, 135, 136, 137, 138, 139, 140, 141, 142, 143, 144, 145, 146, 147, 149, 182, 183, 187, 188, 191, 192, 237, 238

Comportamento 23, 34, 43, 44, 45, 46, 48, 49, 50, 51, 54, 55, 56, 57, 60, 61, 62, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 77, 78, 84, 120, 122, 200, 223, 234, 239, 241, 243, 244, 254, 260, 267, 270, 278, 308, 334

Comprador(es) 30, 31, 32, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 41, 55, 252

Construção civil 234, 236, 238, 239, 241, 244, 245

Consumidor 43, 44, 45, 48, 49, 57, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 71, 72, 73, 90, 92, 95, 254, 260, 267, 269, 270, 321, 334, 337, 339

Contabilidade 11, 13, 218, 219, 220, 221, 222, 223, 224, 225, 226, 227, 228, 229, 230, 231, 232, 233, 234, 235, 236, 237, 245, 246, 273

Cuba 74, 80, 81, 82, 83, 85, 86

Cultura organizacional 78, 100, 105, 106, 107, 157, 208, 336, 341, 344, 345, 346

### E

Embalagens 61, 67, 72, 194, 195, 202, 203, 212, 213

Empreendedor 171, 194, 196, 199, 201, 202, 212, 216

Empreendedorismo 87, 168, 169, 172, 194, 200, 213, 214, 308

Empresa(s) 9, 2, 3, 10, 15, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 38, 39, 54, 60, 61, 63, 64, 66, 67, 69, 70, 71, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 90, 91, 92, 93, 94, 95, 97, 98, 99, 107, 116, 117, 123, 126, 127, 136, 146, 147, 148, 149, 150, 151, 152, 157, 158, 167, 171, 172, 182, 183, 184, 187, 188, 189, 190, 191, 192, 193, 194, 195, 196, 197, 198, 199, 201, 202, 203, 204, 205, 207, 211, 212, 213, 214, 215, 216, 217, 219, 220, 221, 222, 223, 224, 225, 226, 228, 229, 232, 233, 234, 236, 239, 240, 241, 244, 247, 248, 249, 250, 251, 252, 253, 254, 255, 256, 257, 258, 260, 261, 264, 265, 266, 267, 268, 269, 270, 271, 272, 273, 277, 308, 309, 311, 312, 314, 316, 318, 319, 321, 345, 346, 347

Ensino superior 117, 118, 136, 141, 320, 321, 323, 336, 337

Equipe 3, 7, 10, 100, 186, 190, 191, 251, 264, 281

Estoque(s) 1, 2, 3, 5, 6, 7, 9, 10, 11, 12

Estratégia 2, 31, 63, 94, 147, 148, 156, 171, 172, 182, 183, 184, 186, 188, 190, 191, 197, 201, 205, 214, 215, 247, 249, 250, 251, 252, 253, 256, 258, 264, 267, 270, 271, 272, 273, 276, 277, 279, 285, 335, 347

## F

Fila(s) 14, 15, 16, 17, 20, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 320, 328, 329, 330, 333

Fornecedor(es) 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 39, 41, 91, 150, 152, 155, 184, 186, 190, 191, 218, 219, 221, 268, 269

## G

Gestão 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 10, 30, 33, 34, 40, 63, 71, 72, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 108, 110, 124, 136, 137, 140, 145, 146, 147, 151, 155, 156, 157, 158, 161, 165, 166, 167, 179, 181, 182, 183, 186, 187, 188, 191, 192, 193, 198, 210, 213, 214, 216, 219, 221, 222, 228, 229, 231, 255, 272, 274, 278, 282, 283, 284, 285, 286, 287, 288, 289, 290, 292, 293, 322, 334, 347

Gestor(es) 2, 3, 6, 7, 8, 9, 12, 30, 32, 34, 35, 39, 110, 135, 140, 141, 142, 144, 157, 182, 186, 187, 188, 190, 191, 201, 212, 219, 220, 221, 224, 227, 228, 275, 277, 289, 324, 328

Governança corporativa 113, 124, 218, 219, 221, 222, 229, 230, 231, 232, 233

## I

Inconsciente 43, 46

Informação 9, 12, 38, 44, 47, 49, 88, 89, 90, 95, 97, 138, 150, 151, 183, 184, 190, 191, 192, 203, 204, 206, 208, 209, 211, 212, 214, 219, 221, 234, 235, 236, 237, 238, 241, 245, 247, 269, 270, 272, 274, 275, 276, 277, 278, 279, 280, 283, 284, 285, 286, 325

Inovação 41, 85, 88, 113, 124, 154, 155, 156, 157, 160, 162, 163, 164, 166, 167, 168, 169, 170, 171, 172, 178, 179, 181, 182, 183, 184, 185, 186, 187, 188, 190, 191, 192, 193, 194, 195, 196, 197, 198, 199, 201, 202, 203, 204, 205, 208, 209, 210, 211, 212, 213, 214, 215,

216, 217, 347

## **M**

Marketing 33, 39, 41, 42, 43, 44, 45, 54, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 107, 138, 151, 155, 171, 184, 193, 247, 250, 255, 256, 258, 260, 265, 271, 273, 308, 309, 320, 321, 322, 324, 325, 327, 334, 335, 345, 346

Mercado 3, 4, 10, 12, 61, 63, 64, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 90, 94, 95, 96, 135, 136, 138, 140, 141, 149, 152, 155, 169, 170, 171, 179, 180, 184, 185, 186, 187, 188, 190, 194, 196, 197, 198, 199, 200, 201, 203, 204, 205, 208, 209, 218, 222, 226, 227, 230, 236, 238, 246, 247, 248, 249, 250, 251, 252, 253, 254, 255, 256, 257, 258, 259, 260, 262, 263, 264, 266, 267, 268, 269, 270, 282, 291, 310, 311, 324, 337

México 106, 107, 125, 126, 127, 132, 295, 298, 300, 308, 311, 312, 317, 318, 345, 346, 347

Microempresa(s) 247, 248, 249, 252, 255, 272, 314

Mudanças climáticas 74, 75, 77, 80, 81, 82, 83, 84, 85

## **N**

Navio(s) 14, 15, 16, 17, 18, 20, 21, 22, 23, 28, 29

Neuromarketing 60, 61, 62, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73

## **O**

Organização 1, 3, 5, 6, 7, 9, 10, 12, 15, 35, 55, 63, 64, 66, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 90, 94, 109, 136, 140, 141, 142, 143, 144, 155, 156, 183, 184, 185, 186, 187, 188, 189, 190, 191, 192, 200, 201, 216, 219, 220, 221, 222, 226, 227, 228, 248, 250, 251, 252, 253, 254, 258, 265, 270, 275, 276, 277, 278, 288, 289, 321, 323, 324

## **P**

PAC 287, 288, 289, 290, 291, 292, 293, 294

Patentes 194, 195, 196, 197, 198, 199, 203, 204, 208, 209, 210, 211, 212, 213, 214, 215

Planejamento 2, 3, 5, 7, 9, 12, 17, 32, 64, 68, 72, 79, 80, 82, 99, 138, 142, 146, 193, 215, 247, 248, 249, 250, 251, 252, 253, 254, 255, 256, 269, 270, 271, 272, 273, 282, 284, 287, 289, 290, 292, 294

Políticas públicas 45, 57, 171, 287, 288, 289, 290, 293, 294, 321, 323, 347

Porto 14, 15, 16, 17, 18, 20, 23, 28, 29, 40, 99, 123, 124, 145, 146, 180, 181, 193, 214, 215, 245, 271, 272, 284, 294, 334, 335

Propriedade industrial 194, 195, 197, 204, 208, 214, 215, 216, 217

## **Q**

Qualidade 3, 6, 8, 10, 13, 31, 34, 65, 71, 81, 85, 100, 109, 111, 112, 139, 169, 170, 172, 174, 184, 190, 229, 230, 250, 251, 252, 253, 259, 287, 288, 290, 291, 292, 320, 322, 328, 329, 330, 331, 336, 337

## R

Registro 1, 141, 197, 198, 204, 211, 216, 225, 305

Responsabilidade social 55, 74, 75, 76, 77, 79, 80, 85, 86, 160, 218, 226, 229

## S

Satisfação 2, 39, 43, 45, 64, 69, 100, 258, 261, 320, 321, 322, 324, 325, 326, 327, 328, 329, 330, 331, 332, 333, 334, 335, 336, 337

Secretariado executivo 182, 183, 187, 188, 191, 192, 193

Sustentabilidade 79, 113, 124, 155, 156, 157, 158, 160, 166, 183, 227, 251

## T

Tecnologia 12, 38, 61, 70, 71, 72, 85, 88, 91, 94, 95, 96, 97, 137, 148, 149, 150, 151, 160, 165, 166, 183, 184, 185, 187, 193, 197, 198, 199, 201, 214, 230, 272, 274, 275, 280, 284, 285, 286, 335, 347

Teoria 13, 14, 15, 19, 21, 28, 29, 39, 46, 52, 54, 55, 139, 145, 146, 181, 183, 184, 193, 194, 196, 199, 200, 202, 204, 205, 216, 218, 219, 220, 221, 223, 227, 228, 229, 230, 231, 232, 272, 294, 325

Trabalho 2, 3, 5, 7, 11, 13, 14, 15, 20, 29, 47, 57, 69, 74, 75, 76, 77, 78, 82, 87, 88, 89, 91, 93, 94, 96, 98, 100, 108, 109, 110, 111, 113, 114, 115, 123, 124, 126, 135, 136, 137, 138, 140, 141, 143, 144, 145, 147, 149, 152, 170, 179, 182, 183, 186, 187, 188, 189, 190, 191, 195, 198, 202, 211, 212, 214, 220, 225, 228, 232, 234, 239, 240, 255, 256, 257, 258, 260, 264, 269, 270, 274, 275, 279, 283, 284, 285, 291, 334, 335

## U

Universidade 14, 30, 61, 71, 72, 73, 74, 87, 108, 117, 118, 146, 154, 161, 166, 168, 182, 213, 214, 218, 229, 234, 246, 271, 274, 285, 286, 287, 294, 320, 322, 323, 327, 328, 334, 335, 336, 347

## V

Vantagem competitiva 5, 31, 32, 33, 61, 63, 65, 66, 69, 71, 72, 78, 157, 158, 178, 179, 186, 190, 192, 197, 209, 249, 250, 252, 259, 272

Variáveis fundamentalistas 234, 235, 236, 238, 239, 241, 244, 245



---

# ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS E EMPRESAS PRIVADAS: ESTRATÉGIA, INOVAÇÃO E TECNOLOGIA

---

[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br) 

[contato@atenaeditora.com.br](mailto:contato@atenaeditora.com.br) 

[@atenaeditora](https://www.instagram.com/atenaeditora) 

[www.facebook.com/atenaeditora.com.br](https://www.facebook.com/atenaeditora.com.br) 

**Atena**  
Editora

Ano 2021



---

# ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS E EMPRESAS PRIVADAS: ESTRATÉGIA, INOVAÇÃO E TECNOLOGIA

---

[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br) 

[contato@atenaeditora.com.br](mailto:contato@atenaeditora.com.br) 

[@atenaeditora](https://www.instagram.com/atenaeditora) 

[www.facebook.com/atenaeditora.com.br](https://www.facebook.com/atenaeditora.com.br) 

 **Atena**  
Editora

Ano 2021