

UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS - UFAM
FACULDADE DE ESTUDO SOCIAIS
CURSO DE ADMNISTRAÇÃO

ANTÔNIO FÁBIO SANTOS DE MENEZES

**ANÁLISES ORGANIZACIONAIS ESTRATÉGICAS COMO UMA DAS PRINCIPAIS
INFLUÊNCIAS NO CRESCIMENTO DE EMPRESAS DE PEQUENO PORTE: ESTUDO
DE CASO DE UMA EMPRESA DE PEQUENO PORTE EM MANAUS**

MANAUS - AM
2024

ANTÔNIO FÁBIO SANTOS DE MENEZES FILHO

**ANÁLISES ORGANIZACIONAIS ESTRATÉGICAS COMO UMA DAS PRINCIPAIS
INFLUÊNCIAS NO CRESCIMENTO DE EMPRESAS DE PEQUENO PORTE: ESTUDO
DE CASO DE UMA EMPRESA DE PEQUENO PORTE EM MANAUS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
Curso de Administração da Universidade Federal
do Amazonas (UFAM), como requisito para
obtenção do título de Bacharel.

Orientador: Prof. Dr. Antônio Giovanni Figliuolo Uchôa

**MANAUS - AM
2024**

ANTÔNIO FÁBIO SANTOS DE MENEZES FILHO

**ANÁLISES ORGANIZACIONAIS ESTRATÉGICAS COMO UMA DAS PRINCIPAIS
INFLUÊNCIAS NO CRESCIMENTO DE EMPRESAS DE PEQUENO PORTE: ESTUDO
DE CASO DE UMA EMPRESA DE PEQUENO PORTE EM MANAUS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
Curso de Administração da Universidade Federal
do Amazonas (UFAM) como requisito parcial para
obtenção do grau de Bacharelado.

Este trabalho foi defendido e aprovado pela banca em 25/07/2024

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Antônio Giovanni Figliuolo Uchôa UFAM
Orientador

Prof. Dr.. Alberto Bezerra de Melo - UFAM
Avaliador

Prof. Dra. Valeria Gonçalves Vieira - UFAM
Avaliador

ANÁLISES ORGANIZACIONAIS ESTRATÉGICAS COMO UMA DAS PRINCIPAIS INFLUÊNCIAS NO CRESCIMENTO DE EMPRESAS DE PEQUENO PORTE: ESTUDO DE CASO DE UMA EMPRESA DE PEQUENO PORTE EM MANAUS

Antônio Fábio Santos De Menezes Filho

fabiomenezesfilho1@gmail.com

Antônio Giovanni Figliuolo Uchôa.

antoniouchoa@ufam.edu.br

RESUMO

Este estudo busca compreender como a análise organizacional contribui para múltiplos resultados estratégicos positivos nas EPPs e em específico em uma empresa de pequeno porte na cidade de Manaus que é o foco do estudo de caso. Neste sentido, este estudo procura demonstrar a partir de perspectivas teóricas e práticas a importância das empresas realizarem constantemente análises organizacionais estratégicas dentro de um planejamento estratégico eficiente afim de alcançar resultados positivos no mercado. Diante disso, o estudo de caso utilizou técnicas de coleta de dados por meio de roteiro de entrevistas semiestruturadas realizadas com dois diretores de uma empresa de pequeno porte na cidade de Manaus, possibilitando a análise dos ambientes internos e ambiente externos da empresa através dos contextos e experiência dos entrevistados. Os resultados e as análises mostram a importância das constantes análises organizacionais estratégicas inseridas dentro do planejamento estratégico da empresa. Desta forma, a partir das análises e dos resultados é possível perceber a influência das análises internas na realização da melhoria contínua em busca do crescimento da empresa e da flexibilidade em relação as constantes mudanças a qual o mercado está sujeito. Desse modo, a partir das análises e dos resultados é passivo de observação a importância das análises externas na busca de identificar mudanças que podem impactar a empresa e se mostra uma ferramenta-chave para a determinação das rotas a serem escolhidas e seguidas pela organização.

Palavras chave: Análises organizacionais estratégicas; Planejamento estratégico; Ambiente externo; Ambiente interno.

ABSTRACT

This study seeks to understand how organizational analysis contributes to multiple positive strategic results in EPPs and specifically in a small company in the city of Manaus, which is the focus of the case study. In this sense, this study seeks to demonstrate, from theoretical and practical perspectives, the importance of companies constantly carrying out strategic organizational analyzes within efficient strategic planning in order to achieve positive results in the market. In view of this, the case study used data collection techniques through a script of semi-structured interviews carried out with two directors of a small company in the city of Manaus, enabling the analysis of the company's internal and external environments through the contexts and experience of the interviewees. The results and analyzes show the importance of constant strategic organizational analyzes inserted within the company's strategic planning. In this way, from the analyzes and results it is possible to perceive the influence of internal analyzes in carrying out continuous improvement in search of the company's growth and flexibility in relation to the constant changes to which the market is subject. Therefore, based

on the analyzes and results, it is important to note the importance of external analyzes in the search to identify changes that could impact the company and proves to be a key tool for determining the routes to be chosen and followed by the organization.

Keywords: Strategic organizational analysis; Strategic planning; External environment; Internal environment.

1 INTRODUÇÃO

No contexto social vigente, é necessário saber as características das empresas de pequeno porte (EPP) que de acordo com Carvalho e Oliveira (2016) e Cassol *et al.* (2020) correspondem a mais de 90% do total de negócios no Brasil. Diante disso, segundo Cassol *et al.* (2020) é passível de observação que essas empresas em grande maioria são geridas por empreendedores com o sonho de construir o seu próprio negócio e assim movimentando a economia do país. No entanto, apenas ter o sonho de construir seu próprio negócio e agir de modo empírico não é mais suficiente em um mundo tão competitivo como o atual. Segundo Sebrae (2021), as EPPs possuem uma taxa de mortalidade de 17% e fecham após 5 anos de atividade no Brasil. Diante disso, segundo Sebrae (2021), as quatro principais causas são o pouco preparo pessoal, planejamento de negócio deficiente, gestão de negócio deficiente e problemas no ambiente que foi a pandemia. Diante do exposto, é passivo de observação que é de suma importância que o empresário tenha uma gestão estratégica eficiente, e realize constantemente análises estratégicas internas e externas dentro de um planejamento estratégico para poder estar sempre preparado para as constantes mudanças no mercado e assim, fazer a sua empresa crescer e se solidificar no mercado.

Nesse contexto, o presente estudo baseado em alguns livros e artigos, com foco em um estudo de caso em uma empresa de pequeno porte localizada em Manaus, busca compreender a ligação direta entre estar constantemente realizando análises organizacionais estratégicas e o crescimento das empresas de pequeno porte. Sendo assim, esse estudo mostra-se relevante pela razão de expor a necessidade dos empreendedores em estarem preparados para o mercado atual, não só de uma forma empírica, mas utilizando as análises organizacionais estrategicamente, para assim a partir de dados comprovados e indicadores numéricos se solidificarem no mercado e crescer de uma forma estruturada.

Atualmente os mercados estão cada vez mais acirrados, o que dificulta a solidificação e crescimento das empresas. Neste contexto, os empreendedores precisam estar atentos a todas as vantagens competitivas que aparecem, desta forma se faz necessário estar a todo momento realizando análises e fazendo projeções a partir das análises (Fiirst; Beuren, 2021). O ambiente externo é bastante desafiador para os empreendedores. os desafios contínuos que as empresas

enfrentam são decorrentes das várias condições determinadas pelo ambiente externo. Neste ambiente as mudanças influenciam o comportamento dos gerentes e resultam no comportamento das empresas no ambiente em que fazem parte (Cassol *et al.*, 2020). Os impactos dessas mudanças precisam ser tratados, com a finalidade de se tornarem positivos para o desempenho organizacional, sendo um primeiro passo, conhecer as características destas relações (Cassol *et al.*, 2020).

Nessa conjuntura, o ambiente interno se torna bastante importante, tendo em vista que é necessário sempre estar evoluindo e isso não é possível se não souber identificar onde é preciso melhorar. Segundo Almeida e Oliveira (2020), controlar o desempenho de uma empresa é a primeira condição para ela se transformar em um ambiente menos desprotegido, conduzindo seus atos de maneira mais efetiva, prevendo as oportunidades, precavendo ameaças e possibilitando um melhor uso dos recursos existentes. O desempenho organizacional é dependente de vários motivos (De Souza; De Proença; Soares, 2022). A ligação de uma condição de desempenho aceitável para uma condição de crise pode acontecer em pequeno espaço de tempo, em razão das mudanças do ambiente, tecnológicas, de mecanismo de produção e de distribuição. Segundo Cassol *et al.* (2020), desempenho de uma empresa é estabelecido pela maneira eficiente de implantar suas estratégias, especialmente, como exercer o comportamento de orientação ao cliente, como observar a concorrência e como compreender as inovações. O aprendizado organizacional melhora o ambiente interno da empresa, fortalecendo sua vantagem competitiva (Cassol *et al.*, 2020). No entanto, ainda não há pesquisas suficientes que mostram que o crescimento das empresas de pequeno porte está diretamente ligado às análises organizacionais estratégicas. Como a análise organizacional pode contribuir par com a percepção estratégica de pequenas empresas? Diante disso, este estudo busca compreender como a análise organizacional pode demonstrar o cotidiano empreendedor estratégico de pequenas organizações. Além disso, este estudo vai em busca de identificar os processos que serão analisados na organização para com uma gestão estratégica e demonstrar por meio de técnicas de análises organizacionais, a influência das mesmas em um planejamento estratégico para a gestão estratégica ser eficaz.

O artigo inicia com uma revisão da literatura sobre gestão estratégica, planejamento estratégico e suas ferramentas e análises organizacionais estratégicas. O método de pesquisa adota uma abordagem qualitativa entrevistando dois diretores de uma empresa de pequeno porte localizada na cidade de Manaus. Os resultados são resumidos e discutidos seguidos de implicações para pesquisas futuras e conclusão.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Gestão estratégica

“A estratégia diz respeito tanto à organização como ao ambiente. Uma premissa básica para se pensar a respeito de estratégia, diz respeito à impossibilidade de separar organização e ambiente. A organização usa a estratégia para lidar com as mudanças nos ambientes.”(Mintzberg; Ahlstrand; Lampel, 1998, p. 21)

Assim, segundo Da Costa (2006) podemos conceituar gestão estratégica como o processo sistemático, planejado, gerenciado, executado e acompanhado sob a liderança da alta administração da instituição, envolvendo e comprometendo todos os gerentes e colaboradores da organização. Quanto à finalidade, a gestão estratégica visa a assegurar o crescimento, a continuidade e a sobrevivência da instituição por meio da adaptação contínua de sua estratégia, de sua capacitação e de sua estrutura, possibilitando-lhe enfrentar as mudanças observadas ou previsíveis no seu ambiente externo ou interno, antecipando-se a elas. ele engloba desde as avaliações de diagnósticos e de prontidão, a estruturação do processo de planejar e formular um propósito compartilhado para a organização, a escolha de estratégias, a fixação de metas e desafios, até a atribuição de responsabilidades para o detalhamento dos planos e projetos e para conduzir e acompanhar as etapas de sua implantação.

Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1998), não se pode seguir à risca o planejamento e nem o negligenciar:

“Isto porque, afinal de contas, realização perfeita significa previsão brilhante, para não mencionar a falta de disposição para adaptar-se a eventos inesperados, ao passo que a não-realização sugere uma certa dose de negligência. O mundo real exige pensar à frente e também alguma adaptação durante o percurso”. (MINTZBERG; Ahlstrand; Lampel, 1998, P.18)

2.2 Planejamento estratégico e suas ferramentas

Segundo Almeida e Oliveira (2020), planejamento pode ser definido como componente do processo administrativo que possui como objetivo a antecipação de ações futuras das organizações. Através dessa função administrativa, buscam definir objetivos e determinar os caminhos para alcançá-los.

Segundo Da Costa (2006), todo plano estratégico precisa ter desafios, bem como objetivos e metas a serem atingidos ao longo do horizonte de tempo de planejamento. É a formalização desses elementos que fornece os alvos a serem alcançados pela organização. O planejamento estratégico é uma ferramenta de gestão que auxilia no processo decisório e orienta

a direção que a organização deverá seguir como características fundamentais, a projeção para longo prazo e a envoltura da empresa como todo (Almeida; Oliveira, 2020).

Segundo Almeida e Oliveira (2020) a literatura sobre o processo de formulação da estratégia nas organizações é abrangente, apresenta diferentes perspectivas e características distintas deste. Abordando a evolução da administração estratégica. Segundo Da Costa (2006), não existem teorias certas ou erradas, cabe a cada organização determinar qual abordagem é mais adequada a sua realidade na prática, e por isso é importante que os gestores e consultores possam aproveitar das contribuições fornecidas pelas escolas para desenvolver o processo estratégico dentro da organização.

Segundo Almeida e Oliveira (2020), os gestores devem saber utilizá-las em conjunto, adaptando-as a cada fase e estágio de desenvolvimento da empresa, buscando formas eficazes de implementá-las e levando em consideração as características e necessidades de seus negócios. Acrescenta ainda, que os gerentes têm de adotar uma mentalidade que valorize a flexibilidade, velocidade, inovação, integração e os desafios que surgem como resultado das constantes mudanças. Seguindo a linha de estudo do autor, as condições do cenário competitivo levam a um mundo de negócios perigoso, no qual os investimentos necessários para competir em escala global são enormes e as consequências do fracasso são graves. Desenvolver e implantar estratégias continuam sendo elementos importantes para ser o sucesso nesse ambiente, pois permitem que as ações estratégicas sejam planejadas e surjam quando as condições ambientais forem adequadas. Partindo dessas definições é importante salientar que existem ferramentas administrativas que podem auxiliar as organizações no processo de seleção e implementação da estratégia.

Neste contexto, segundo os autores Almeida e Oliveira (2020) e Da Costa (2006), existe uma técnica para a escolha de estratégias, a matriz BCG, a qual foi desenvolvida pela *Boston Consulting Group* e se baseia na análise de participação no mercado, tendo como ponto central a matriz de crescimento e participação.

Nesta técnica, segundo os autores, os produtos ou negócios de uma empresa são classificados de acordo com as taxas de crescimento e participação de mercado, avaliando o desempenho de cada produto, e os investimentos são feitos com maior segurança.

Segundo este método, entende-se que as “estrelas” são os produtos ou negócios que possuem elevada participação no mercado e taxa de crescimento, representando assim alto potencial de lucratividade. Segundo Da Costa (2006), para as áreas no quadrante estrela, as estratégias mais indicadas são para continuar reinvestindo pesadamente todos os recursos gerados pela área, e até complementando com recursos advindos de outras áreas no quadrante

vaca leiteira, se necessário. As “vacas-leiteiras” são aqueles com alta participação de mercado e baixas taxas de crescimento, geralmente, são geradores de caixa, mas não precisam de investimentos altos. Segundo Da Costa (2006), as estratégias para as áreas vacas leiteiras devem ser de cautela e de controle estrito de produção e de custos, sem novos investimentos, exceto, naturalmente, somente no que for, e quando for, imprescindível para promover a sobrevivência do produto ou serviço. Os produtos classificados como “crianças-problemas” ou “pontos-de-interrogação”, são caracterizados pela baixa participação de mercado e altas taxas de crescimento, exigem altas aplicações de recursos, porém o retorno do investimento realizado é incerto.

Segundo Da Costa (2006), uma estratégia típica, para esses casos, é selecionar, cuidadosamente, aquelas áreas que oferecem maior probabilidade de sucesso a médio e longo prazo e avaliar os investimentos necessários para que elas possam chegar à posição de estrela, em um horizonte de tempo aceitável. Os “cães” ou “abacaxis” são os produtos com baixa participação de mercado e pequenas taxas de crescimento, os recursos que geram precisam ser reinvestidos para manter a participação de mercado, não resultando em excedentes, portanto não são boas oportunidades de investimentos. Ainda segundo o autor, as estratégias típicas para as áreas no quadrante cão de estimação são as de desinvestimento, de liquidação, descontinuando produtos e serviços. Os investimentos nessas áreas precisam ser liquidados, vendidos, ou alugados, e, na medida do possível, os recursos gerados com o desinvestimento devem ser realocados para outras áreas que estiverem nos quadrantes nascedouro ou estrelas.

Nesse sentido, segundo Junior *et al* (2020) a matriz SWOT ou FOFA, em português, é considerada um procedimento básico para a implantação do planejamento estratégico. Segundo Junior *et al* (2020).

A análise SWOT que explora os ambientes internos e externos das organizações acerca de seus pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças é uma das ferramentas estratégicas mais utilizadas em todo mundo e seu uso intensivo se dá devido à facilidade com que pode ser empregada e à sua natureza funcional e intuitiva. Dada sua natureza aglutinatória, a análise SWOT, pode ser usada nas mais diversas conjunturas em diferentes organizações enquadrando os elementos-chave em vários campos de atividade e diferentes níveis de interesse tais como liderança, estratégia, processo de produção, marketing externo e interno, valor da marca, desenvolvimento de produto, distribuição, modelo de negócios, e gestão operacional, apesar de que a complexidade de alguns modelos de negócios pode dificultar a consecução de uma análise eficiente devido às questões complexas associadas a estruturas organizacionais ou de negócios. Almeida e Oliveira (2020) propõem a avaliação dos pontos fortes (*strengths*) e

pontos fracos (*weaknesses*) das organizações, bem como das oportunidades (*opportunities*) e ameaças (*threats*) que elas podem identificar no mercado. Para isso é fundamental que a organização faça a análise do seu ambiente interno e externo, buscando alinhar com os seus objetivos.

Nesta conjuntura, segundo Da Costa (2006) A primeira tarefa para uma análise do ambiente interno é elaborar uma lista irrestrita de pontos fortes, fracos e os que precisam ser melhorados, ou seja, aqueles que favorecem e os que prejudicam a instituição. Desse modo, os pontos fortes são aquelas características positivas de destaque, na instituição, que a favorecem no cumprimento do seu propósito. Desta forma, os pontos fracos são características negativas, na instituição, que a prejudicam no cumprimento do seu propósito.

Além disso, os pontos a melhorar são características positivas na instituição, mas não em nível ou grau suficiente para contribuir efetivamente para o cumprimento do seu propósito. Em seguida, segundo Da Costa (2006), é necessário para um diagnóstico sobre a parte interna da empresa a realização de um gráfico radar, que é um gráfico construído de forma circular, espalhando-se, de forma radial, aonde é dividido em 5 zonas, onde a zona 1 é a mais interna e a melhor e a 5 é a mais externa e a pior. Neste gráfico é analisado os 10 m's do autodiagnóstico que são: management, mão de obra, máquinas, marketing, materiais, meio ambiente, meio físico, mensagens, métodos e Money.

Diante disso, segundo Da Costa (2006) para realizar um bom planejamento estratégico é necessário analisar os possíveis cenários do ambiente externo e avaliar se a empresa está vulnerável a ele. Desse modo, o autor sugere a realização de um mapa de turbulências que consiste em analisar uma lista de eventos futuros criada a partir de brainstorming e selecionadas a partir de suas gravidades, urgências e tendências. Em seguida é montado o mapa a partir da avaliação do timing e da probabilidade do evento acontecer na época estipulada, também é avaliado o impacto que tal evento pode causar na organização.

Desta maneira, em seguida é realizado a avaliação da vulnerabilidade da organização em relação a esses eventos. Que consiste em montar o mapa de turbulências, em seguida classificar os eventos em prioritário, precaução e vigilância, em seguida avaliar se há planos de ação para cada evento e se existe um sistema de vigilância estratégica eficaz que monitora os eventos de precaução e os eventos de vigilância.

2.3 Análises organizacionais estratégicas

Diante disso, segundo Almeida e Oliveira (2020) e Da Costa (2006) após fazer uma avaliação minuciosa sob esses aspectos citados, é necessário analisar os resultados obtidos e observar dois parâmetros distintos, que são o ambiente interno e o ambiente externo.

Diante de um ambiente extremamente competitivo que é o mercado e considerando que possui vários obstáculos externos que influenciam diretamente e indiretamente a empresa é necessário está constantemente realizando análises externas e projeções, com a finalidade de se preparar para os impactos que podem ocorrer no futuro e poder aproveitá-los ou então se proteger deles dependendo do fator contingencial.

O ambiente da empresa pode ser determinado a partir de constituições genéricas formada por diversas condições externas à empresa, o que influencia os gerentes na definição de suas ações nas organizações (CASSOL *et al.*, 2020).

Segundo Da Costa (2006) os primeiros pontos a serem examinados, ao se fazer uma análise do ambiente externo de uma empresa, são as tendências e descontinuidades. Tendo em vista que as mudanças estão ocorrendo cada vez mais rápidas, é preciso muito esforço para tentar entender e estimar o futuro. Segundo Almeida e Oliveira (2020) a partir do planejamento estratégico é possível observar os passos a serem seguidos com base em uma visão de futuro. “Diante disso o esforço em identificar tendências e descontinuidades passa a ser uma ferramenta-chave para a determinação das rotas a serem escolhidas e seguidas pela organização” (Da Costa, 2006).

Segundo Da Costa (2006) nós estamos sujeitos a pelo menos cinco grandes tipos de transformações ao nosso redor, que devem ser continuamente monitoradas, a fim de identificarmos possíveis mudanças que possam impactar as organizações.

As cinco áreas citadas por Da Costa (2006) são: mudanças tecnológicas, mudanças no estilo de vida das pessoas, mudanças nas leis e regulamentações, mudanças demográficas e mudanças geopolíticas. Além disso, segundo Da Costa (2006), as verdadeiras oportunidades e ameaças tendem a ocorrer, primordialmente, nas intersecções de duas ou mais mudanças simultâneas. Segundo Cassol *et al* (2020), a capacidade de uma empresa em estabelecer-se no ambiente é determinante para ter sucesso e sobreviver.

O alto nível de competitividade que algumas enfrentam no mercado, e os próprios obstáculos resultam do sucessivo desenvolvimento da globalização. Estes obstáculos são as novas configurações de produtos, reduzidos períodos de vida dos produtos, a versatilidade no atendimento, e as mudanças nos padrões de produção. Segundo Almeida e Oliveira (2020), esse processo de se capacitar deve ser contínuo e envolver atividades que possibilitem verificar

sinais de mudanças e tendências ambientais, extrair o significado dessas, é fazer previsão de resultados antecipados e avaliar a importância para as estratégias da empresa.

As tendências são definidas por Da Costa (2006) como variações que ocorrem no ambiente externo, lentas ou rápidas, mas insistentes, que podem afetar superficialmente ou profundamente os negócios ou as atividades da instituição, seus clientes, seus concorrentes, seus fornecedores ou a sociedade em geral.

As discontinuidades são definidas por Da Costa (2006) como mudanças bruscas no ambiente externo da organização, que ocorrem em curtíssimo período de tempo, como uma revolução, uma mudança de governo, uma descoberta revolucionária, um terremoto, uma pandemia, ou a morte repentina de alguma pessoa muito importante. Na análise das tendências, lentas ou rápidas, ainda segundo o autor é indispensável estar atento a quais delas podem gerar rupturas ou discontinuidades. Ainda segundo o autor, essas mudanças lentas que provocam discontinuidades repentina podem gerar grandes oportunidades ou grandes perdas para o setor e para a organização.

A esse fenômeno chamamos de efeito gatilho. Nesses casos, é necessária uma avaliação também de qual é seu valor crítico, ou seja, aquele valor a partir do qual o gatilho pode “disparar” a discontinuidade. Além disso, segundo Da Costa (2006) deve-se avaliar também, o grau de importância da discontinuidade em potencial terá na modificação do ambiente, tanto positivamente quanto negativamente, para a organização.

Diante disso, Da Costa (2006) revela que existem eventos externos que podem influenciar as empresas instantaneamente e podem ser classificados como catalisadores, caso a ocorrência desse evento afete positivamente a empresa, ou, ofensores caso afetem negativamente a empresa.

Nesta conjuntura, segundo Almeida e Oliveira (2020) os eventos externos que podem afetar a empresa no futuro e é imperativo a previsão pode ser denominada como oportunidade, caso seja positivo para a empresa, ou, ameaça caso seja negativo para a empresa.

Outro fator essencial a ser analisado segundo Da Costa (2006) é a concorrência. É necessário estar atento ao mercado para prever e antecipar os passos da concorrência. Com essa ideia em mente, é necessário descobrir quais os pontos fortes e fracos dos concorrentes, além de saber o Market share, a opinião dos clientes e fornecedores, estratégias para o futuro, políticas comerciais, preços, enfim, tudo o que trouxer vantagem sobre o concorrente. Além disso, segundo Almeida e Oliveira (2020) os gestores devem estar atentos às forças competitivas do negócio, as quais determinam a intensidade da concorrência no ramo de atividade.

No entanto, Da Costa (2006) traz um tópico que mostra que os concorrentes atuais podem não ser os concorrentes do futuro, que o próprio autor o denomina como fantasmas, que consiste em novos concorrentes que vieram de setores diferentes dos tradicionais, que foram trazidos após evoluções tecnológicas, mudança de leis, mudança de comportamento dos clientes, etc.

Neste sentido, se torna cada vez mais importante trabalhar com diferentes cenários nos dias atuais, principalmente levando em consideração a volatilidade das mudanças que ocorrem no mundo atualmente. O cenário é conceituado por Da Costa (2006) como um conjunto harmônico e consistente de hipóteses de trabalho, que podem ser analisados quantitativamente ou qualitativamente, sobre características, condições ou fatores que se esperam predominantes no ambiente externo. Esse conceito de cenários alternativos segundo o autor, têm um excepcional valor, mesmo quando o futuro parece concreto. A obrigação de elaborar exercícios sobre cenários alternativos se torna uma ferramenta para forçar à análise de situações, condições e ações. E essa técnica segundo o autor, se torna ainda mais importante quando se observa que as pessoas tendem a negligenciar essas análises por acharem que o futuro é certo e garantido. Essa técnica que consiste em criar cenários alternativos é chamada de análise de sensibilidade, e com ela os analistas obtém a capacidade de observar e definir cenários otimistas, pessimistas e cenário mais provável.

Segundo Da Costa (2006), a análise que deve ser feita em sequência é sobre o timing, a probabilidade e o impacto que determinados eventos anteriormente analisados possam ocorrer causando assim turbulências. A turbulência é definida pelo autor como grande número de agitações eventuais no ambiente externo futuro da instituição, que possa ter grande influência nos seus negócios ou atividades, tanto positivamente como negativamente.

Outro ponto importante no direcionamento estratégico segundo Da Costa (2006) é uma avaliação da flexibilidade da organização para enfrentar ameaças e riscos e o seu grau de vulnerabilidade a esses fatores negativos. Segundo Almeida e Oliveira (2020), essas análises permitem a organização definir seu diferencial em relação aos concorrentes, avaliando sua estrutura organizacional, recursos, gestão financeira, entre outros. Segundo Freixal (2022), um ambiente dinâmico demanda estruturas flexíveis, adaptáveis e descomplicadas, aonde se faz necessário estar constantemente analisando e se preparando para o futuro. Segundo Freixal (2022), em ambientes dinâmicos onde a tecnologia, a demanda e o desempenho dos concorrentes modificam aceleradamente, as oportunidades e os recursos presentes podem se tornar rapidamente exagerados, as empresas que exploram as oportunidades podem superar seus concorrentes.

De acordo com Freixal (2022), os eventos adversos são característicos de situações em que o ambiente está em constante mudança, gerando incerteza e vulnerabilidade na gestão das organizações. Por esse motivo, o autor observa que é difícil para uma empresa operar num contexto marcado por estes eventos pois os riscos estão em constante evolução e esse fato torna essencial para as organizações adotarem estratégias que as tornem mais resilientes, inovadoras, sejam capazes de reconhecer novas informações, assimilá-las e aplicá-las, de forma a melhorar a sua performance.

Diante disso, segundo Freixal (2022) a capacidade de absorção se tornou um fator crítico de sucesso, com essa capacidade é permitido que se possa adquirir, assimilar, transformar e explorar informações externas. As empresas podem alavancar a sua capacidade de absorção para adquirir e utilizar conhecimento contra dificuldades inesperadas ou sustentadas. Além disso, a capacidade de absorção e adequação podem ser fundamentais para colocar o conhecimento para uso inovador contra interrupções e adversidades. Segundo Da Costa (2006), em ambientes turbulentos as organizações criam vantagem competitiva quando adquirem, assimilam e transformam informações externas rapidamente.

Desta forma, segundo Cassol *et al.* (2020), diante de um ambiente desafiador e bastante turbulento, se faz necessário que a organização esteja preparada para diferentes cenários para poder crescer e se estabilizar.

Um caminho para essa preparação é analisar o grau de vulnerabilidade da instituição e do delineamento de providências e planos de ação a serem incorporados ao plano estratégico da empresa (Freixal, 2022).

Segundo Da Costa (2006) Isso é realizado em quatro etapas que são a elaboração do mapa de turbulência, a avaliação e classificação dos eventos por grau de prioridade, o tratamento específico para cada evento segundo sua prioridade e por último a avaliação da vulnerabilidade.

Segundo Cassol *et al.* (2020), O ambiente da empresa pode ser determinado como uma constituição genérica formada por diversas condições externas à empresa, o que influencia os gerentes na definição de suas ações nas organizações. Segundo Ziviane *et al.* (2022), Por muitos anos, as empresas possuíam objetivos limitados, focados apenas nas necessidades e resultados imediatos. Contudo, no atual cenário de alta competitividade, as empresas são motivadas a inovar e a melhorar continuamente seus processos, em busca de vantagem competitiva e sobrevivência no negócio.

Segundo Carvalho, Palmeira e Mariano (2015) a gestão é um processo interpessoal e está diretamente ligada com a administração das relações entre a organização e seus integrantes. Logo, esta função está relacionada a orientação, motivação, comunicação e a liderança dos trabalhadores, e estar em constante busca da convergência dos objetivos destes com o desempenho da organização, sobretudo no que se trata de competitividade no mercado em que estão inseridas. Ainda segundo os autores, a liderança consiste na capacidade de usar o poder com a finalidade de influenciar o comportamento de seus seguidores, o que afeta a produção e conseqüentemente a produtividade de uma organização, pois a produtividade e o engajamento dos funcionários para desempenhar suas tarefas são influenciadas pela forma como o líder utiliza o seu poder para motivar cada colaborador.

Segundo Carvalho, Palmeira e Mariano (2015), atualmente as empresas estão passando por grandes mudanças internas, delineadas pelo mercado, não só com o objetivo de garantir a sobrevivência, mas também de assegurar o crescimento e lucratividade. Segundo os autores a participação e a capacitação dos colaboradores, assim como da própria gestão empresarial é que determinará se essas transformações serão bem sucedidas ou não. Ainda segundo os autores, o desafio imposto perante as empresas, é gerenciar o potencial de cada um, desenvolver habilidades e desafiar os colaboradores a se desenvolver não apenas o lado profissional, mas também o lado cidadão.

Além disso, a parte humana da organização se mostra essencial, pois além de conseguir uma produção mais eficiente dos colaboradores, no contexto social atual é necessário sempre está inovando, Assim Machado e De Carvalho (2012) verificaram que o ambiente interno constituído de uma gestão flexível com ênfase na gestão de pessoas e o processo permanente de investimento em tecnologias podem conferir melhores resultados à organização. Ainda segundo os autores, outros estudos ainda apontam que a comunicação antiburocrática, a integração funcional entre as diversas áreas da empresa, o encorajamento por parte da alta administração ao enfrentamento de desafios e um processo decisório participativo podem contribuir como fatores motivadores do ambiente interno à geração de inovações

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

3.1 Caracterização da pesquisa

Trata-se de uma pesquisa de natureza descritiva que Segundo Almeida e Oliveira (2020), tal pesquisa observa, registra, analisa e ordena dados, sem manipulá-los, isto é, sem interferência do pesquisador. Procura descobrir a frequência com que um fato ocorre, sua natureza, suas características, causas, relações com outros fatos. Além disso, será feito

pesquisas de campo e entrevistas com um público específico caracterizando assim uma pesquisa qualitativa, que é definida a partir da análise do fenômeno no contexto em que ele ocorre e do qual é parte, onde se deve analisar em uma perspectiva integrada (Godoy, 1995).

3.2 População a ser pesquisada

Essa pesquisa tem como objetivo principal analisar as necessidades das empresas de possuírem constantes análises estratégicas com o intuito não de apenas se manter, mas crescer e se desenvolver no mercado. Diante disso, foi realizado um estudo de caso em uma empresa de pequeno porte, pois este método oferece a possibilidade de aprofundamento, visto que segundo Almeida e Oliveira (2020) os recursos ficam concentrados em um único caso analisado.

Segundo Carvalho e Oliveira (2016), uma definição recorrente no Brasil é a do Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) que considera microempresas aquelas que empregam até nove pessoas, para comércio e serviços, ou até 19 pessoas, para indústria e construção. Nessa classificação, as pequenas empresas são aquelas que empregam de 10 a 49 pessoas para os setores de comércio e serviços e de 20 a 99 pessoas no caso de indústrias e empresas de construção. Segundo Almeida e Oliveira (2020), dados recentes mostram que esses negócios representam cerca de 99% das empresas existente no país. Segundo Almeida e Oliveira (2020) esses dados reafirmam o valor dessas empresas na economia brasileira. Contudo, vale ressaltar que esse tipo de empreendimento possui características peculiares que influenciam na sua gestão e, conseqüentemente, afetam o processo de elaboração de estratégias.

Essa pesquisa utilizou a abordagem qualitativa para a coleta de dados por meio de entrevistas semiestruturadas com dois diretores da empresa, pois esse método mostra-se mais eficaz para esta pesquisa em razão, segundo Rocha (2020) esse tipo de entrevista possui uma natureza interativa e possibilita o aprofundamento das questões, o que se encaixa perfeitamente nessa pesquisa.

Além disso, foi efetuado uma revisão da literatura, verificando aspectos pertinentes ao tema por meio de estudos já publicados, pois segundo Almeida e Oliveira (2020) essa análise tem o objetivo de elaborar a contextualização da pesquisa e seu embasamento teórico, possibilitando melhor compreensão acerca do tema.

3.3 Instrumento de coleta de dados

Ao adotar abordagem qualitativa, a técnica de coleta de dados por entrevista semiestruturada foi utilizada o tópico guia, de fundamental importância tendo em vista a necessidade de alcançar os objetivos da investigação (Rocha, 2020). Além disso, as 2 entrevistas realizadas dia 28 de junho de 2024 com duração de 2 horas e 30 minutos e 29 de junho de 2024 com duração de 1 hora e 30 minutos foram gravadas mediante a autorização dos entrevistados e garantindo mediante termo de confidencialidade para que o entrevistado se sinta seguro confortável permitindo obter o melhor conteúdo para a pesquisa possível, tendo em vista a sua validade. Nesse contexto, logo em seguida foi realizada a transcrição por meio do google cloud para que não haja nenhuma dúvida em relação a memória (Rocha, 2020).

3.4 Análise de dados

A análise de dados foi feita por uma perspectiva qualitativa, na qual foram analisados os dados a partir da técnica de análise de conteúdo a qual segundo Almeida e Oliveira (2020) é um conjunto de técnicas de análise das comunicações, ao gosto de diferentes opções teóricas, mas afinada com a natureza do problema de pesquisa e com a criatividade do investigador. O uso dessa técnica segundo Almeida e Oliveira (2020) torna possível compreender as ações no contexto em que ocorrem, a partir dos dados e informações obtidos na realização das entrevistas e questionários aplicados pelo pesquisador no desenvolvimento do estudo de caso. A técnica de conteúdo (Carlo Magno; Da Rocha, 2016) é complementada pela perspectiva estratégica de análise SWOT (Da Costa, 2006) e BCG (Almeida; Oliveira, 2020; Da Costa, 2006).

4 RESULTADOS

A empresa X é uma empresa de pequeno porte, localizada na cidade de Manaus, que está em crescimento no mercado e atua na área de saneamentos desde 2017. A empresa produz Estações de Tratamento de Efluentes (ETE) e equipamentos saneantes, a empresa também realiza manutenções preventivas e corretivas, realocações, instalações das estações e dos equipamentos saneantes, além de fazer os projetos hidrossanitários dos mesmos. A empresa possui prédio administrativo próprio e um galpão para atividades industriais.

Foi realizado a coleta de dados através das entrevistas semi estruturadas com dois diretores da empresa X, denominados neste trabalho como X1 e X2. Neste sentido, foi realizado com X1 uma entrevista com perguntas para a realização de um gráfico radar, com a finalidade de analisar os pontos fortes e pontos fracos da empresa, e um mapa de turbulência e vulnerabilidade da empresa para identificar futuras mudanças no mercado afim de se preparar

para as turbulências. Além disso, foi realizado com X2 uma entrevista com perguntas para a realização de uma análise SWOT, com a finalidade de identificar pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças e perguntas para realizar uma análise a partir da matriz BCG, a fim de analisar alguns de seus serviços e produtos em relação ao mercado.

4.1 Análise SWOT da empresa X

A partir da entrevista com X2, foi observado que a empresa X realiza constantemente análises para montar o seu planejamento. Isto se torna claro, no trecho da transcrição onde o entrevistado após ser perguntado sobre a frequência que a empresa realiza análises organizacionais houve a seguinte resposta: “A todo momento. O mundo de hoje exige isso, estar a todo momento melhorando, investindo em aprendizado tanto pessoal quanto organizacional e isso não é possível fazer sem ter um planejamento. Estar analisando constantemente faz parte do planejamento, para ele se tornar eficiente. Mas para fins de controle, tendo em vista que você perguntou a frequência né? é realizado toda semana uma reunião entre mim e X1 geralmente as segundas feiras para planejarmos a semana, aonde discutimos os próximos passos da empresa baseado nas informações que nós temos. E é muito bom fazer isso com ele porque ele está atento demais as notícias e movimentações de mercado dos concorrentes e eventos que possam impactar a nossa empresa e também está ciente de tudo o que está acontecendo na empresa. É impressionante.”

Neste contexto, é possível perceber o que foi proposto por Carvalho, Palmeira e Mariano (2015), onde eles citam que atualmente as empresas estão passando por grandes mudanças internas, delineadas pelo mercado, não só com o objetivo de garantir a sobrevivência, mas também de assegurar o crescimento e lucratividade. Segundo os autores a participação e a capacitação dos colaboradores, assim como da própria gestão empresarial é que determinará se essas transformações serão bem sucedidas ou não. Além disso, foi perguntado ao X2 alguns dos pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças da empresa com a finalidade de saber se a empresa está em busca de se adaptar a um ambiente dinâmico que é o ambiente no qual a sociedade se encontra hoje e que segundo Freixal (2022) demanda estruturas flexíveis, adaptáveis e descomplicadas, aonde se faz necessário estar constantemente analisando e se preparando para o futuro. E houve o seguinte resultado a partir de uma análise SWOT (Figura 1) sugerida por Almeida e Oliveira (2020):

Figura 1 – Análise SWOT

Análise Swot ou FOFA	
Ambiente Interno	Ambiente externo
Forças	Oportunidades
. Conhecimento do mercado	.Aumento das fiscalizações ambientais
.Fidelização dos clientes	.Crescente procura por saneamento básico
.Qualidade dos produtos e serviços	.Criação de leis que estimulem o rigor das empresas sobre o saneamento e o meio ambiente
Fraquezas	Ameaças
.Infra-estrutura do galpão aonde é realizado a fabricação dos produtos.	.Fim do atual modelo da zona franca que iria impactar no fim dos incentivos fiscais e consequentemente na diminuição da demanda da empresa.
.Estrutura do site e mídias sociais	
.Metodologias no processo administrativo e produtivo	.Criação de leis que desincentivem as fiscalizações ambientais.

Fonte: Desenvolvido pelos autores.

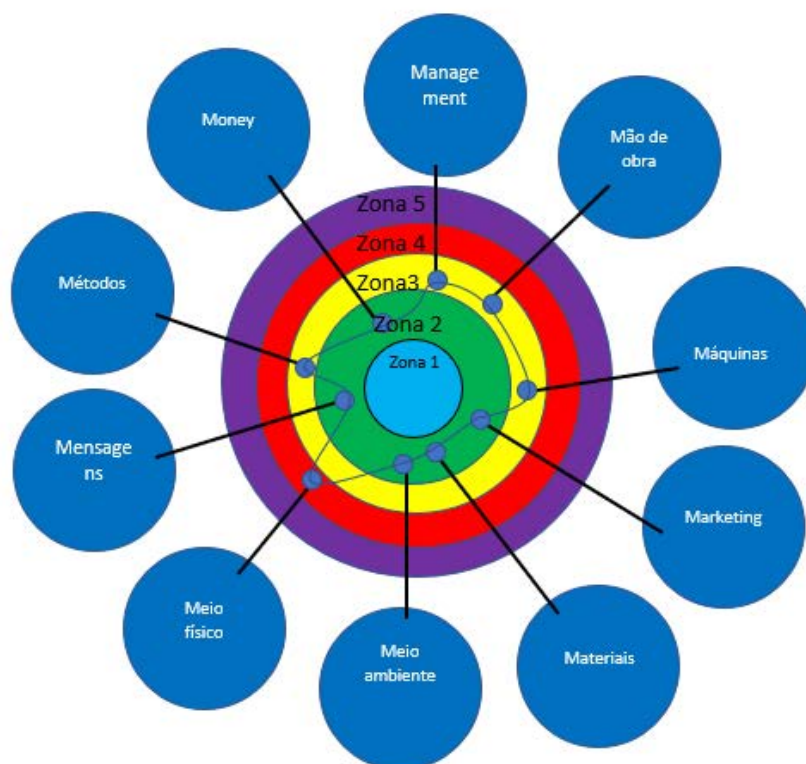
4.2 Análise interna da empresa com gráfico radar 10 M's

A partir da entrevista com X1, foi observado que a empresa X está constantemente realizando análises internas afim de estar agindo com eficiência e com foco na melhoria contínua. Isto se torna passivo de observação quando analisado um trecho das transcrições na qual foi perguntado a X1 qual área ele achava que era a área crítica e o questionamento teve como resposta: “Acredito que seja a infraestrutura, porque nós realizamos investimentos na compra de equipamentos para a produção dos produtos e tivemos que alugar um galpão onde conseguimos realizar a instalação dos equipamentos de forma que eles possam produzir eficientemente, mas ainda há muito trabalho pela frente, pois outro ponto que tem dificultado é a grande demanda que temos recebido, graças a capacidade de leitura e a forma de agir no mercado da empresa e ao know-how dos nossos funcionários que foram contratados já com bastante experiência no mercado na qual nós sempre valorizamos, tanto que nós fazemos de tudo para que eles se desenvolvam aqui na empresa e também nas suas casas com suas famílias. Porém com essa grande demanda não podemos parar as produções para a realização de modificações de melhorias neste curto prazo. Nós entramos na área da produção dos produtos a menos de um ano, anteriormente a empresa X tinha o foco nas manutenções dos sistemas de tratamento de efluentes e serviços relacionados ao saneamento e após alguns anos no mercado analisamos uma oportunidade e conseguimos expandir para a produção. No entanto, assim que tivermos uma folguinha no tempo será realizado essas mudanças, pois nós sempre temos que melhorar e já sabemos os próximos passos da melhoria.”

Diante disso, é perceptível que a empresa tem uma ótima análise interna, tendo em vista que a empresa soube exatamente as áreas críticas e as ações necessárias para melhorar. Além disso, essas informações vão ao encontro do que foi proposto por Machado e De Carvalho (2012) que verificaram que o ambiente interno constituído de uma gestão flexível com ênfase na gestão de pessoas e o processo permanente de investimento em tecnologias podem conferir melhores resultados à organização.

Neste sentido, questionamentos realizados apoiaram gráfico radar sobre os 10 M's da empresa (Da Costa, 2006) aponta-se o seguinte resultado (Figura 2):

Figura 2 – Gráfico Radar



Fonte: Desenvolvido pelos autores.

A partir da análise do gráfico radar foi constatado qual é a área mais crítica da empresa. No entanto, a partir das entrevistas com X1 e X2 foi demonstrado que a empresa já havia observado esse ponto fraco e além de saber o motivo do porquê dessa área ser a mais crítica, já possui plano de ação para melhorar ela. Neste sentido, essas informações são compatíveis com o que foi proposto por Carvalho, Palmeira e Mariano (2015), segundo os autores a gestão é um processo interpessoal e está diretamente ligada com a administração das relações entre a organização e seus integrantes.

Logo, esta função está relacionada a orientação, motivação, comunicação e a liderança dos trabalhadores, e estar em constante busca da convergência dos objetivos destes com o desempenho da organização, sobretudo no que se trata de competitividade no mercado em que estão inseridas.

Além disso, a partir das entrevistas e a análise por meio do gráfico radar sugerido por Da Costa (2006) e da análise SWOT proposta por Almeida e Oliveira (2020), é passivo de observação que a empresa está se adequando ao crescimento que obteve nos últimos meses e que possui conhecimento das áreas internas a serem melhoradas para continuar crescendo no mercado.

4.3 Análise organizacional externa

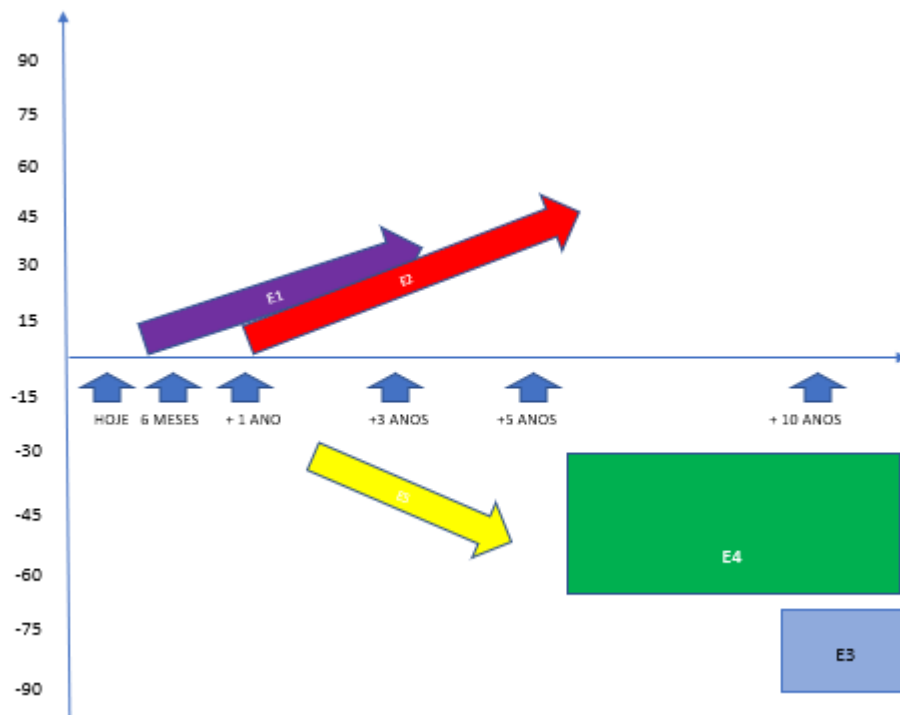
A partir da entrevista com X1, principalmente no trecho das transcrições da entrevista no qual foi perguntado ao entrevistado qual importância de estar constantemente realizando análises externas para empresa e a frequência na qual elas são realizadas e teve como resposta do entrevistado: “Estar constantemente realizando análises é de suma importância para uma empresa, ela precisa estar atualizada do que está acontecendo nela e aonde ela está inserida, a empresa x por exemplo, está em um mercado em crescimento, pois está inserida em um país em que a área ambiental e de saneamentos está em crescimento por inúmeras razões, mas principalmente por causa das crescentes pressões internacionais, aliado há políticas públicas que aceitam essa pressão, pois se fossem políticas públicas que fossem contra, iria dificultar esse mercado, isso falando apenas de problemas que iriam impactar diretamente o mercado da empresa, fora outros problemas que isso poderia acarretar. Enfim, analisar todo o contexto externo é fundamental para a sobrevivência da empresa, analisar os outros players, o que estão fazendo, a mudança de comportamento dos clientes, é praticamente impossível agir as cegas e querer ir longe hoje em dia. Eu trabalhei em uma multinacional da área de saneamentos e isso me deu muita experiência sobre o mercado de saneamentos e como analisar ele. Eu estou a todo momento indo atrás de notícias de movimentações políticas e analisando as novas tendências de inovações tecnológicas principalmente na área ambiental. Além disso toda semana realizamos reuniões para sabermos como estamos, o que estamos fazendo, o que vamos fazer e como manter o time motivado.”.

Nesse contexto, foi observado um profundo conhecimento de mercado, além de uma atenção especial a eventos que estão acontecendo e a tendências ao redor do mundo todo, o que vai ao encontro do que foi proposto por Cassol et al., (2020), quando é mencionado que o

ambiente da empresa pode ser determinado a partir de constituições genéricas formada por diversas condições externas à empresa, o que influencia os gerentes na definição de suas ações nas organizações. Dessa forma, os resultados mostram-se compatíveis com o que foi proposto por Almeida e Oliveira (2020) e Da Costa (2006) a partir do planejamento estratégico é possível observar os passos a serem seguidos com base em uma visão de futuro. Diante disso o esforço em identificar tendências e descontinuidades passa a ser uma ferramenta-chave para a determinação das rotas a serem escolhidas e seguidas pela organização.

Diante disso, foi realizado outras perguntas a fim de construir um mapa de turbulência e vulnerabilidade da empresa e houve o seguinte resultado baseado no mapa sugerido por Da Costa (2006) (Figura 3):

Figura 3 – Mapa da Turbulências



Fonte: Desenvolvido pelos autores

Quadro 1 – Quadro de para avaliação de turbulências e vulnerabilidades

Quadro para avaliação de turbulência e vulnerabilidade						
Evento	Descrição do evento e como ele pode afetar a empresa	Timing	Prob.	Impacto	Classificação	Possui plano?
E1	A tendência de um aumento da pressão internacional com relação ao compromisso do Brasil com o meio ambiente e saneamento básico, aliado a grande defasagem que temos em nosso país com relação ao tratamento de esgoto doméstico e industrial nos lares e empresas brasileiras que contribui para nossa queda no IDH e aumento de doenças. Dessa forma ele pode afetar a empresa X positivamente pois o plano de negócios da empresa está comprometido com a preservação ambiental e o governo necessitaria implementar políticas públicas focadas no tratamento de esgoto, oferta de água potável e a busca por alternativa de energia renováveis.	Dentro de 6 meses e se estende para +5 anos.	Altíssima	(+) 30% a 45% sobre a demanda	Prioritário	Sim
E2	A tendência de uma implementação de um novo marco do saneamento ambiental que reduz consideravelmente os prazos e metas de atingimento dos resultados que o poder concedente deseja alcançar junto a iniciativa privada (concessionárias) com relação ao fornecimento de água potável e o tratamento de esgoto. Diante disso, caso esse evento ocorra poderá afetar a empresa de forma positiva, pois a demanda por sistemas de tratamento de efluente (ete), coleta e transporte de efluentes, serviços de manutenção preventiva/corretiva de sistemas de tratamento de efluentes.	Dentro de 1 ano e se estende para + de 5 anos	Alta	(+) 60% sobre a demanda	Prioritário	Sim
E3	Surgir uma guerra global a partir da busca internacional pelo controle dos recursos hídricos no mundo aliado a outros interesses governamentais em especial do controle da Amazônia o que nos traria consequências terríveis com relação ao plano nacional de preservação ambiental e sua cadeia de atividades relacionadas a esse negócio. Neste sentido, caso esse evento ocorra, iria ter um impacto negativo sobre a demanda desses serviços que poderia levar anos de estagnação e perda de rumo.	Dentro de + de 10 anos	Baixíssima	(-) 80% a 90% sobre a demanda	Vigilância	Sim
E4	Fim do modelo atual do polo industrial de Manaus com a retirada dos incentivos fiscais para as empresas se instalarem na região e o impacto no emprego e ampliação nos negócios existentes. Dessa forma, caso esse evento ocorra resultaria em um impacto negativo sobre a demanda.	Dentro de 5 anos e se estende para + de 10 anos	Baixa	(-) 30% a 60% sobre a demanda	Vigilância	Sim
E5	A tendência após a eleição em nosso país de um governante descompromissado com a preservação do meio ambiente e saneamento básico, o que acarretaria na falta de políticas públicas voltadas ao setor. Caso esse evento ocorra, terá um impacto negativo sobre a demanda.	Em 2 Anos e se estender para + 10 anos	Média	(-) 30% a 50% sobre a demanda	Precaução	Sim

Fonte: Desenvolvido pelos autores

A partir da análise do mapa de turbulência e vulnerabilidade da empresa é passivo de observação que a empresa está ciente de possíveis mudanças que podem ocorrer no mercado e que podem ser favoráveis ou desfavoráveis para a organização, além disso possui planos de ações específicos para os prioritários, além de planos contingentes para os eventos de precaução e está constantemente monitorando os eventos de precaução e de vigilância, indo ao encontro do que é sugerido por Da Costa (2006) na realização de uma avaliação de turbulências e vulnerabilidades, o que caracteriza que a empresa não está vulnerável as turbulências e que a empresa está constantemente realizando análises externas para se preparar para as possíveis mudanças no mercado.

4.4 Análise a partir da matriz BCG

A partir da entrevista com X2, na qual houve perguntas com o objetivo de criar uma matriz BCG para os principais produtos e serviços da empresa X, e se tornou passivo de

observação a partir do trecho aonde o entrevistado é perguntado quanto a taxa de crescimento e a participação no mercado e teve como resposta: ‘Bom, o mercado está aquecido pelo fato da crescente tendência de preocupação com o meio ambiente e com o saneamento básico, além da criação de novas empresas e estabelecimentos na cidade de Manaus, o que por si só já aumentaria a demanda, mas com os nossos investimentos para produzirmos estamos conseguindo atender essa demanda, de modo que nós ainda não conseguimos realizar melhorias na nossa infraestrutura.

No entanto, a gente não acredita que seja suficiente, estamos investindo cada vez mais na melhoria de nossos produtos e na melhoria dos nossos processos produtivos. Antigamente nós éramos só da área de serviços e sempre realizamos ótimos serviços, tanto que conseguimos fidelizar todos os nossos clientes. Nós temos clientes que estão com a gente desde quando nós começamos e apesar de não termos uma boa estrutura nas redes sociais ainda, o boca-a-boca tem nos ajudado bastante. Mas nós sabemos que sempre temos que melhorar e apesar de termos expandido para a área da produção nós não esquecemos a área dos serviços e continuamos constantemente realizando investimentos nessa área em busca da melhoria contínua e de estamos preparados para sanar as necessidades dos nossos clientes”

A partir da análise da entrevista com X2 foi possível criar as seguintes matrizes BCGs (Figura 4):

Figura 4 – Matriz BCG

		MATRIZ BCG		
		Participação dos produtos e serviços no mercado		
Taxa de crescimento	Alta			Alta
	Baixa			Baixa
		Alta	Baixa	

A partir das perguntas realizadas com X2, foi possível perceber que todos os produtos e serviços estão no quadrante estrela.

Fonte: Desenvolvido pelos autores.

A partir da entrevista com X2 e a análise da matriz BCG, foi observado que a empresa possui uma ótima análise da qualidade dos seus produtos e serviços e do seu posicionamento de mercado, além das estratégias seguidas que vão ao encontro, das estratégias a serem seguidas segundo a Matriz BCG trazidas por Da Costa (2006) e Almeida e Oliveira (2020) que são para continuar reinvestindo pesadamente todos os recursos gerados pela área, e até complementando com recursos advindos de outras áreas no quadrante vaca leiteira, se necessário. para a suas respectivas áreas compatíveis com o seu crescimento e participação de mercado. Diante disso, as informações corroboram o que foi proposto por Ziviane et al. (2022), onde segundo o autor, por muitos anos, as empresas possuíam objetivos limitados, focados apenas nas necessidades e resultados imediatos.

Contudo, no atual cenário de alta competitividade, as empresas são motivadas a inovar e a melhorar continuamente seus processos, em busca de vantagem competitiva e sobrevivência no negócio. Além disso, as informações mostram uma compatibilidade com o que foi proposto por Da Costa (2006), onde segundo o autor é necessário estar atento ao mercado para prever e antecipar os passos da concorrência, descobrir quais os pontos fortes e fracos dos concorrentes, além de saber o Market share, a opinião dos clientes e fornecedores, estratégias para o futuro, políticas comerciais, preços, enfim, tudo o que trouxer vantagem sobre o concorrente.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo realizado através de um estudo de caso sobre uma EPP localizada em Manaus foi de identificar como as análises organizacionais influenciam o crescimento de pequenas empresas em Manaus. Este estudo foi realizado por meio de uma pesquisa qualitativa, adotando técnica de coleta de dados por entrevista semiestruturada. As impressões e as interpretações iniciais demonstram que as análises organizacionais possuem um grande valor para a empresa estudada, tendo em vista que segundo os entrevistados da empresa elas fazem parte do planejamento estratégico da empresa. Diante disso, as impressões iniciais se solidificam quando são analisados livros e arquivos e as informações destes vai ao encontro das informações colhidas durante as entrevistas.

Neste sentido, após a análise dos resultados das entrevistas e das ferramentas utilizadas para fazer análises internas da empresa estudada, se torna perceptível que as análises internas são de fundamental valor para a empresa X, pois segundo os entrevistados é necessário estar sempre em busca da melhoria contínua em busca do crescimento da empresa e da flexibilidade em relação as constantes mudanças a qual o mercado está sujeito. Além disso, a partir da

realização análise SWOT proposta por Almeida e Oliveira (2020) e do gráfico radar proposto por Da Costa (2006), foi possível perceber uma compatibilidade nos resultados das análises com o que os entrevistados haviam revelado nas entrevistas. Diante disso, estas informações se mostram bastante relevantes tendo em vista que elas vão ao encontro do que é proposto por Freixal (2022), que segundo o autor a capacidade de absorção se tornou um fator crítico de sucesso, com essa capacidade é permitido que se possa adquirir, assimilar, transformar e explorar informações externas.

Neste contexto, após a análise dos resultados das entrevistas e das ferramentas utilizadas para fazer análises externas da empresa estudada, se torna perceptível que as análises externas são de fundamental valor para a empresa X, pois segundo os entrevistados é necessário estar atento ao ambiente externo para prever e realizar o planejamento para aproveitar as oportunidades e se precaver das ameaças de um mercado que está em constante mudança. Nesta conjuntura, a partir da realização análise SWOT proposta por Almeida e Oliveira (2020), do mapa de turbulência e vulnerabilidade proposto por Da Costa (2006) e da matriz BCG proposta por Almeida e Oliveira (2020) e Da Costa (2006) foi possível perceber uma compatibilidade nos resultados das análises com o que os entrevistados haviam revelado nas entrevistas. Diante disso, estas informações se mostram bastante relevantes tendo em vista que elas vão ao encontro do que é proposto por Almeida e Oliveira (2020) no qual cita que a partir do planejamento estratégico é possível observar os passos a serem seguidos com base em uma visão de futuro. Além disso, também vai ao encontro do o que é proposto por Da Costa (2006) no qual expõe que esforço em identificar tendências e descontinuidades passa a ser uma ferramenta-chave para a determinação das rotas a serem escolhidas e seguidas pela organização.

Portanto, a contribuição deste estudo está em demonstrar a existência de uma ligação entre a realização de constantes análises organizacionais estratégicas inseridas no planejamento estratégico eficiente dentro da empresa X e seus resultados positivos no mercado.

Sendo assim, novas pesquisas quantitativas aprofundadas em empresas de pequeno porte em Manaus, com a finalidade de demonstrar quantitativamente o impacto das constantes análises estratégicas no resultado positivo das EPPS em Manaus. Essas novas oportunidades podem surgir dos seguintes questionamentos: (i) Qual a taxa de crescimento das EPPS se dentro de seu planejamento estratégico incluir as constantes análises organizacionais estratégicas? (ii) Qual a porcentagem de EPPS que fecharam as portas no período de 5 anos que não realizavam análises organizacionais estratégicas? Sugere-se, ainda, aumentar e diversificar a amostra, abordando um maior número de EPPS com um critério generalista. Em adição, entrevistar

empreendedores, para, assim, conseguir quantificar quantas empresas possuem uma gestão estratégica.

Conclui-se que as análises organizacionais possuem um grande valor para a empresa estudada, tendo fundamental ligação com o seu resultado positivo no mercado de Manaus. No entanto, são necessários mais estudos para comprovar a existência da ligação entre realizar constante análises organizacionais estratégicas e o resultado positivo das empresas perante ao mercado.

6 REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Jocely Santos Caldas; OLIVEIRA, Sarah Silva. Planejamento Estratégico em Empresas de Pequeno Porte: Estudo em uma Empresa de Medicina Laboratorial em Serrinha-Ba. **Revista gestão e sustentabilidade**. Grupo de estudos em operações e sustentabilidade.

CARLOMAGNO, Márcio C.; DA ROCHA, Leonardo Caetano. Como criar e classificar categorias para fazer análise de conteúdo: uma questão metodológica. **Revista Eletrônica de Ciência Política**, v. 7, n. 1, 2016.

CARVALHO, J. F. S., OLIVEIRA J. L. C. **A Relevância da Gestão do Capital de Giro para a Sobrevivência das Micro e Pequenas Empresas (MPEs) no Brasil**. Revista Cesumar - Ciências Humanas e Sociais Aplicadas, 21(1), 81-96. (2016).

CARVALHO, Milena Skolaude; Palmeira, Eduardo Mauch; Mariano, Marcela Gonçalves Hernandes. **Liderança baseada na motivação e desenvolvimento de Pessoal como estratégia de competitividade das Organizações**. 11-fevereiro/2015

CASSOL, Alessandra *et al.* **Análise da relação entre orientação empreendedora, ambiente organizacional e desempenho de empresas de pequeno porte (EPP)**. Rev. Ciênc. Admin., Fortaleza, Edição Comemorativa 30 anos. 2020.

DE SOUZA, Claudemir José; DE PROENÇA, Odair; SOARES, Thiago. Desempenho organizacional e ferramentas de gestão: Uma análise das publicações e agenda de pesquisa. **Revista Estudos e Pesquisas em Administração**, v. 6, n. 1, 2022.

DA COSTA, Eliezer Arantes. **Gestão Estratégica. Da empresa que temos para a empresa que queremos**. 2ª edição. Editora Saraiva, 2006.

FIIRST, Clóvis; Beuren Ilse Maria. Influência de fatores contingenciais no desempenho socioeconômico de governos locais. **Revista de Administração Pública | Rio de Janeiro** 55(6): 1355-1368, nov. - dez. 2021.

FREIXIAL, Sofia Ramos. **O papel das capacidades organizacionais em contextos turbulentos: efeitos na performance da organização**. Trabalho final de mestrado. Universidade de Lisboa. Outubro – 2022.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de empresas**, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.

Júnior, João Florêncio da Costa *et al.* A Matriz SWOT e suas Subdimensões: Uma Proposta de Inovação Conceitual. **Research, Society and Development**, v. 10, n. 2, e25710212580, 2021 (CC BY 4.0) | ISSN 2525-3409 | DOI: <http://dx.doi.org/10.33448/rsd-v10i2.12580>

MACHADO, Denise Del Prá Netto; De CARVALHO, Luciano Castro. Ambiente favorável ao desenvolvimento de inovações: proposição de um modelo de análise organizacional. **R. Adm., São Paulo**, v.48, n.3, p.592-607, jul./ago./set. 2013.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph; trad. Monttngelli Jr, Nivaldo. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico** - Porto Alegre: Bookman. 2000.

ROCHA, Virginia. **Da teoria à análise: uma introdução ao uso de entrevistas individuais semiestruturadas na Ciência Política**. Revista Política Hoje, v. 30, n. 1, p. 197-251, 2020.

SEBRAE. 2021. A taxa de sobrevivência das empresas no Brasil. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/a-taxa-de-sobrevivencia-das-empresas-nobrasil,d5147a3a415f5810VgnVCM1000001b00320aRCRD> Acesso em: 20 de jun. 2024.

ZIVIANE, Fabricio; *et al.* Gestão Do Conhecimento E Gestão Da Qualidade Como Promotoras Da Melhoria Contínua: Um Estudo De Caso Em Uma Empresa Do Setor Elétrico Brasileiro. **Economia & Gestão**. 28/12/2022

